



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

**Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004**

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

**FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA APROPIACIÓN DEL  
PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL – PEI EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA JESÚS DE NAZARETH DE LORICA – CÓRDOBA EN EL  
AÑO 2020**

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

**Autora: CLAUDINA VICTORIA RAMOS SILVA**

**Tutor: WILLIAM FRANK ESPAÑOL SIERRA**

**Panamá, julio de 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**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA APROPIACIÓN DEL PROYECTO  
EDUCATIVO INSTITUCIONAL – PEI EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
JESÚS DE NAZARETH DE LORICA – CÓRDOBA EN EL AÑO 2020**

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

**Autora: CLAUDINA VICTORIA RAMOS SILVA**

**Tutor: WILLIAM FRANK ESPAÑOL SIERRA**

**Panamá, julio de 2021**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación lo dedico a Dios como creador de mi vida, por concederme la bendición de obtener una más de mis metas trazadas: seguir formándome como profesional en el ámbito de la educación escolar.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mi hija Nancy Sofía y a mi amiga Heidy Puche, por estar siempre dispuestas a colaborar cada vez que lo solicité durante el desarrollo de esta investigación.

De manera especial a mi tutor Dr. William Frank Español Sierra, por compartir sus conocimientos, por su paciencia y profesionalismo en el acompañamiento para la realización de esta tesis.

A la UMECIT por abrir sus puertas y darme la oportunidad de llevar a cabo esta maestría.

A la Institución Educativa Jesús de Nazareth, Lórica, en especial a sus directivos y a la comunidad docente por su colaboración en la materialización de este proyecto académico. Mención especial a la rectora Heidy Correa por su amable apoyo.

A mis estudiantes, por ser la fuente de motivación que me conduce día a día a entregar lo mejor en la escuela. Para ellos mi gratitud.

## RESUMEN

Las estrategias gerenciales en el contexto de la educación escolar son fundamentales para articular los planes, programas y proyectos formulados con el objetivo de resolver las necesidades actuales de un contexto educativo específico. La presente investigación formula estrategias gerenciales para la apropiación del Proyecto Educativo Institucional - PEI en la Institución Educativa Jesús de Nazareth de Lórica, Córdoba-Colombia. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) constituye un proceso de reflexión y la consecuente opinión que realiza una comunidad educativa. Su finalidad es explicar la intención pedagógica, la concepción de la relación entre los individuos y la sociedad y el modelo de la comunidad en el que se sustenta la misma. El diseño metodológico parte de la investigación cuantitativa de carácter descriptivo haciendo uso de un ejercicio diagnóstico para determinar el grado de apropiación que los estudiantes, docentes y directivos tienen del Proyecto Educativo Institucional- PEI, por lo que se propone el análisis de los datos obtenidos a través del paradigma gerencial estratégico. La investigación establece la necesidad de mejorar la proyección sobre el modelo de comunidad y el nivel de conocimiento de los procesos de organización y coordinación que hacen parte del PEI, entre los que figuran las Estructuras Orgánicas, el Gobierno Escolar y el Manual de Convivencia. Las estrategias propuestas se enfocan en la visibilización y divulgación de los contenidos del PEI para su apropiación por parte de la comunidad educativa INSENEJAZ, por lo cual se propone que el PEI sea esencialmente una herramienta de gestión, de toma de decisiones, no un planteamiento teórico, ya que interesa que su orientación y contenido incorpore todo aquello que ayude a realizar una buena gestión administrativa pedagógica y financiera dentro de lo que es la finalidad esencial del servicio educativo: que los estudiantes aprendan y tengan éxito.

**Palabras clave:** estrategias, gerencia educativa, proyecto educativo institucional.

## ABSTRACT

Management strategies in the context of school education are essential to articulate the plans, programs and projects formulated with the objective of solving the current needs of a specific educational context. This research formulates management strategies for the appropriation of the Institutional Educational Project - PEI in the Jesús de Nazareth Educational Institution in Lórica, Córdoba-Colombia. The Institutional Educational Project (PEI) constitutes a process of reflection and the consequent opinion made by an educational community. Its purpose is to explain the pedagogical intention, the conception of the relationship between individuals and society and the model of the community on which it is based. The methodological design starts from the descriptive quantitative research making use of a diagnostic exercise to determine the degree of appropriation that students, teachers and directors have of the Institutional Educational Project-PEI, for which the analysis of the data obtained is proposed. through the strategic managerial paradigm. The research establishes the need to improve the projection on the community model and the level of knowledge of the organization and coordination processes that are part of the PEI, among which are the Organic Structures, the School Government and the Coexistence Manual. The proposed strategies focus on the visibility and dissemination of the contents of the PEI for its appropriation by the INSENEJAZ educational community, for which it is proposed that the PEI is essentially a management tool, decision-making, not a theoretical approach , since it is important that its orientation and content incorporate everything that helps to carry out a good pedagogical and financial administrative management within what is the essential purpose of the educational service: that students learn and succeed.

**Keywords:** strategies, educational management, institutional educational project.

## CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
LISTA DE TABLAS.....	9
LISTA DE FIGURAS.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I.....	0
1. CONTEXTUALIZACION DE LA PROBLEMÁTICA; <b>Error! Marcador no definido.</b>	
1.1 Descripción de la problemática.....	69
1.2 Formulación de la pregunta de investigación.....	71
1.3 Objetivos.....	71
1.3.1 Objetivo general.....	71
1.3.2 Objetivos específicos.....	71
1.4 Justificación e impacto.....	72
CAPITULO II.....	75
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN; <b>Error! Marcador no definido.</b>	
2.1 Bases Teóricas, Investigativas, Conceptuales y Legales.....	76
2.1.1. Bases Teóricas.....	76
2.1.2. Bases Investigativas.....	77
2.1.2. 1. Antecedentes Históricos.....	77
2.1.2.2. Antecedentes Investigativos.....	78
2.1.3. Bases Conceptuales.....	82

2.1.3.1 Gestión Educativa .....	82
2.1.3.2 Estrategias gerenciales .....	83
2.1.3.3 Gerencia educativa .....	85
2.1.3.4. Estrategias gerenciales en educación .....	85
2.1.3.6 Apropriación del PEI.....	88
2.1.4. Bases Legales .....	89
<b>CAPITULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>90</b>
3.1. Paradigma, Método y/o Enfoque de Investigación .....	93
3.2. Tipo de Investigación .....	94
3.3. Diseño de la Investigación .....	95
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	69
3.5. Población, Muestra y Muestreo .....	70
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>72</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>101</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables .....	35
Tabla 2. Diseño metodológico de la investigación.....	38
Tabla 3. Población estudiantil, Institución Educativa Jesús de Nazareth.....	40

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Procesos en la planeación estratégica de acciones pedagógicas, INSEJENAZ.....	44
Figura 2. Edad de los estudiantes encuestados en la IE Jesús de Nazareth.....	47
Figura 3. Palabras claves empleadas por los estudiantes para definir el PEI.....	48
Figura 4. Principales valores distinguidos en el PEI por la comunidad estudiantil.....	49

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la educación escolar participan diferentes actores e intervienen diferentes procesos con el propósito de materializar el objetivo de la educación formal. Esto significa que la comunidad educativa está compuesta por diversos actores con roles y actividades ya establecidas.

En los procesos de gerencia educativa intervienen fundamentalmente los directivos docentes y administrativos, quienes a partir del contexto educativo en el que ejercen sus funciones tienen la facultad de proponer estrategias, planes, programas y proyectos que resuelvan las necesidades de sus instituciones, ya sea desde la dimensión académica, comunitaria, directiva y administrativa. Dentro de las directrices establecidas por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, y según lo dispuesto en el Artículo 14 del Decreto 1860 de 1994 todas las instituciones educativas tienen la responsabilidad de elaborar y poner en práctica con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio.

En este orden, el presente documento expone las estrategias gerenciales propuestas en la Institución Educativa Jesús de Nazareth con el propósito de facilitar la apropiación del Proyecto Educativo Institucional por parte de la comunidad educativa que hace parte de este colegio público localizado en la región Caribe colombiano.

El documento se estructura en cuatro capítulos a través de los cuales se da respuesta los objetivos específicos diseñados en la presente investigación. El capítulo I recopila la propuesta investigativa, señalando la descripción y formulación del problema, los objetivos y la justificación de este trabajo. En el capítulo II se describen los antecedentes y fundamentos teóricos del trabajo, los cuales se centran en dar cuenta de la manera en que se define la gerencia educativa, la planeación estratégica y los orígenes epistemológicos del

paradigma gerencial estratégico. De igual manera, se define el marco conceptual en el cual se apoya la interpretación de los resultados.

El capítulo III describe el diseño metodológico de la investigación. Se parte del enfoque cuantitativo de carácter descriptivo para identificar el grado de apropiación que tiene la comunidad educativa respecto a su proyecto educativo institucional. En el capítulo IV se expresan los resultados de la etapa diagnóstica para comunicar la relación de los docentes, directivos y estudiantes con el Proyecto Educativo Institucional, su grado de conocimiento y apropiación. De igual forma, se comunican las principales discusiones respecto a esos hallazgos.

Finalmente se plantean algunas sugerencias para formular estrategias gerenciales para la apropiación del PEI en la IE Jesús de Nazareth, señalando los aspectos que a partir del ejercicio diagnóstico deben ser mejorados para tal fin.



# **Capítulo I**

## **Contextualización de la Problemática**

## **1.1 Descripción de la problemática**

Dentro del marco referencial de la Constitución Política de Colombia y de La Ley 115 de 1994, todo Establecimiento educativo debe elaborar un Proyecto Educativo Institucional diseñado a través de las deliberaciones conjuntas de los integrantes de la comunidad educativa.

El Proyecto Educativo Institucional (en adelante PEI) constituye un proceso de reflexión y la consecuente opinión que realiza una comunidad educativa. Su finalidad es explicar la intención pedagógica, la concepción de la relación entre los individuos y la sociedad y el modelo de la comunidad en el que se sustenta la misma. De igual manera, bosqueja el tipo de institución que se requiere establecer en función de los fines que se persiguen, el tipo de alumnos que se quiere formar, acorde con los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional, así como el diseño de políticas y estrategias de la institución para su propio desarrollo.

Desde esta perspectiva, toda institución educativa necesita de un plan o proyecto que señale el ideario, los objetivos y estilo pedagógico. Por lo tanto, se puede observar que el PEI es la base de la educación puesto que enmarca un sinnúmero de elementos fundamentales para crear un ambiente propicio donde los niños, niñas y jóvenes se puedan apropiar los aprendizajes para que estos sean significativos y desarrollen sus capacidades, actitudes, sentimientos y conocimientos asumiendo valores y compromisos necesarios para alcanzar una mejor calidad de vida.

Se puede afirmar entonces que toda Institución educativa además de diseñar el PEI; este debe ser funcional, sin embargo, a través de la observación directa y charlas con algunos miembros de la comunidad educativa de la Institución Educativa Jesús de Nazareth en términos de debilidades se observa cierta dificultad en la Comunidad Educativa para precisar algunos conceptos relevantes necesarios para

operacionalizar la información que sustenta el PEI, esto es especialmente visible al preguntar por algunos aspectos tales como misión, visión, marco filosófico, modelo pedagógico y los perfiles de alumno y educador ideal; en concordancia con esto al leer el PEI; se expone en esta parte una amplia declaración de intenciones e ideales que en muchos aspectos distan del quehacer del establecimiento.

En este sentido, se recomienda la resignificación del PEI, la cual debe reflejar un compromiso positivo de todos los actores de la comunidad, por esta razón se recomienda que su definición se haga en términos de capacidades que se espera encontrar y/o alcanzar en éstos.

Conjuntamente se puede señalar que el 60% de los docentes, percibe que el PEI, se realiza con escasos espacios de interacción que puedan ser destinados a la reflexión y análisis, generando una práctica poco operativa y optimizadora de resultados, lo que impide un funcionamiento fluido de este proceso (INEJAZ, 2015).

En ocasiones se encuentra que la Institución no utiliza estrategias gerenciales para la apropiación del proyecto educativo institucional, lo que no permiten tener instancias de reflexión y análisis entre el cuerpo de docentes y directivos, acerca de la labor que realizan; a su vez, esto impide la evaluación y coordinación de los diferentes procesos vinculados a la práctica educativa. Por lo cual se hace forzoso un buen funcionamiento del equipo de gestión del establecimiento que actúen como fuerza promotora y motivadora al interior del establecimiento.

Asimismo, es sustancial que los padres, apoderados y alumnos formen parte activa de este proceso, y no sólo en la inclusión de sus necesidades e intereses acerca de la formación de los alumnos, sino también en la dinámica del establecimiento, como agentes importantes de cambio y de

formación de estrategias que resulten funcionales en el logro de aprendizajes significativos en los alumnos (UNIHORIZONTE, 2018).

El PEI debe convertirse para la Institución Educativa Jesús de Nazareth en una herramienta fundamental para poder alcanzar una educación pertinente, de calidad y que tenga en cuenta la diversidad. Se propone que el PEI sea esencialmente una herramienta de gestión, de toma de decisiones, no un planteamiento teórico. Interesa que su orientación y contenido incorpore todo aquello que ayude a realizar una buena gestión administrativa pedagógica y financiera dentro de lo que es la finalidad esencial del servicio educativo: que los estudiantes aprendan y tengan éxito.

## **1.2 Formulación de la pregunta de investigación.**

¿Cuáles serían las estrategias gerenciales que permitirían una mayor apropiación del Proyecto Educativo Institucional – PEI en la Institución Educativa Jesús de Nazareth de Lorica – Córdoba en el año 2020?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar las estrategias gerenciales que permitirían una mayor apropiación del Proyecto Educativo Institucional – PEI en la Institución Educativa Jesús de Nazareth de Lorica – Córdoba en el año 2020.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Identificar el nivel de apropiación del PEI en la comunidad educativa de la I.E. Jesús de Nazareth de Lorica – Córdoba en el año 2020.

Describir las estrategias gerenciales que se utilizan para la apropiación del PEI en la I.E. Jesús de Nazareth de Lorica.

#### **1.4 Justificación e impacto**

En los Establecimientos Educativos el PEI funciona como instrumento de formación que armoniza la diversidad y propicia un modelo de autoevaluación, por ello es imprescindible para hacer posible la correcta, eficaz y eficiente toma de decisiones. En las Instituciones Educativas se toman decisiones en con el propósito de beneficiar a los estudiantes y para el óptimo desarrollo del establecimiento, facilitando espacios que ayuden a dejar explícitas las intenciones e intereses que conforman los principios educativos.

Todo PEI debe garantizar la participación ordenada, debe tener un organigrama según las cualidades específicas de cada actor educativo, es decir, cada persona, debe ser un profesional en lo que estará haciendo para responder de la mejor manera frente a su cargo. Un PEI es, en efecto, un documento que especifica una instancia de reflexión del conjunto de la comunidad educativa institucional, en la cual se plantea, entre otras cosas: ¿Qué queremos alcanzar? ¿Qué valores nos regirán? ¿Qué perfil institucional queremos concebir? ¿Cómo queremos funcionar como comunidad? ¿Qué servicios de calidad podemos ofrecer? ¿Cómo alcanzaremos los objetivos que nos proponemos? ¿Qué tipo de estrategias emplearemos? ¿Cómo propiciaremos espacios de relación escuela – comunidad?

En este orden de ideas se puede citar que desde la Ley 115 de 1994 los establecimientos educativos tienen la facultad de elaborar sus propios PEI, los cuales, se establecen en función del proyecto educativo regional, local y nacional precedente, teniendo también especialmente en cuenta el contexto en el que la

institución educativa se encuentra inmersa, identificando las necesidades y potencialidades de la comunidad, buscando la manera de ofrecer, además un proyecto singular que concrete a dónde se pretende llegar.

Dadas las condiciones que anteceden, este proyecto es importante por cuanto en la funcionalidad del PEI convergen la creatividad, la imaginación y el hacer. Así, impacta en el tiempo, en el espacio, en los recursos, en las personas que están directa o indirectamente implicadas en él, pero esencialmente, impactan en la cultura institucional, transformándola, resignificándola y recreándola.

Es conveniente porque tiene por finalidad explicar la intencionalidad pedagógica, la concepción de la relación entre los individuos (educando y educador) y la sociedad y el modelo de comunicación en el que se sustenta la misma.

De igual forma, es pertinente si se tiene en cuenta que el PEI le da una identidad a la escuela, creando oportunidades en las cuales todos y cada uno de sus miembros puedan manifestar qué esperan de la institución, qué tipo de formación desean ofrecer y recibir, qué dinámicas se establecerán y de qué manera se conformarán como comunidad y consecuentemente, el compromiso de la comunidad educativa para con el PEI, lo cual es más factible si la comunidad se siente parte de él, en los distintos momentos del Proyecto Educativo Institucional, desde su concepción, hasta su puesta en marcha día tras día.

Por todo lo anterior, tiene razón de ser o se justifica este proyecto que se presenta como una oportunidad de reflexión para la comunidad educativa de la Institución Educativa Jesús de Nazareth de Lorica – Córdoba, beneficiando no solo a la comunidad educativa de la Institución objeto de estudio, sino que sirve de referente a muchas Instituciones del nivel Local, regional y Nacional permitiendo el mejoramiento continuo de la calidad educativa ofrecida.

El PEI se constituye propiamente en la propuesta educativa que más allá de lo que la normativa indica o del significado que el PEI tenga en un sentido estricto, este proyecto traza un recorrido para lo porvenir y, por consiguiente, habrá de ser parte de la cotidianidad institucional, siendo legitimado y apropiado por los actores de la comunidad educativa. Lo que conlleva a pensar en su relevancia así:

**Relevancia social:** El (PEI), es uno de los medios que contribuye al mejoramiento de la calidad de la educación, posibilitando la orientación y autoformación que permite construir y desarrollar en los estudiantes una capacidad reflexiva, analítica y por ende una actitud abierta al cambio en el orden individual y social.

**Relevancia científica:** se fundamenta en la teoría de la planeación con su respectiva articulación con las políticas nacionales, territoriales y las instituciones escolares (plan decenal, planes de desarrollo nacionales y territoriales y PEI). El PEI es la base del sistema de gestión educativa.

**Relevancia institucional:** Desde este proyecto; se propone el fortalecimiento del PEI; lo que lógicamente conlleva a una mejor planeación de inversión de los recursos y a tener en cuenta la opinión de todos los estamentos. Así mismo, un PEI funcional, permite el uso creativo de tecnologías de la información y la comunicación como herramienta que potencializa los procesos de enseñanza y aprendizaje y como instrumentos que modernizan la vida institucional en los ámbitos de gestión directiva, administrativa y financiera y de proyección social.

**Capítulo II.**  
**Fundamentación teórica de la**  
**investigación**

## **2.1 Bases Teóricas, Investigativas, Conceptuales y Legales.**

### **2.1.1. Bases Teóricas**

Al interior de diferentes organizaciones existen dependencias que facilitan la estructuración de los procesos y la toma de decisiones gerenciales y administrativas. A menudo en el contexto de la gerencia organizacional es posible distinguir algunos constructos teóricos a través de los cuales se sustenta la comprensión del tipo de organización, las relaciones y la función social que ésta tiene para determinados contextos, por lo tanto, podría afirmarse que dentro de las construcciones epistémicas que explican la configuración de las decisiones en la gerencia organizacional figuran diferentes perspectivas que a continuación describiremos.

En primer lugar, González et. al (2019) afirman que “la gerencia estratégica, es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias” (p. 243), sin embargo, es importante reconocer la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

Una base epistémica que sustenta el desarrollo de la presente investigación tiene que ver con la noción de paradigma gerencial estratégico, el cual fue propuesta dentro del pensamiento estratégico aplicado al contexto de la gestión empresarial y de organizaciones. Históricamente el direccionamiento de decisiones estuvo marcado por enfoques paternalistas y asistencialistas que no daban respuesta efectiva a las demandas y necesidades de las organizaciones o empresas, por lo tanto, éste paradigma según Navarro (s.f) “privilegia el empoderamiento, el liderazgo, el trabajo en equipo, la participación de todos los miembros de la organización en la solución de los problemas, la creación de organizaciones flexibles y aplanadas, el rediseño de los

procesos de trabajo, la gerencia mediante redes interorganizacionales, redes de información conectadas a personas, organizaciones inteligentes y organizaciones virtuales y percepción de éstas como conglomerados de equipos de proyecto” (p.3).

## **2.1.2. Bases Investigativas**

### **2.1.2. 1. Antecedentes Históricos**

La investigación sobre gerencia y planificación estratégica tiene su origen en diferentes áreas del conocimiento. En Colombia es importante señalar el trabajo que ha realizado Maya (1994) en el ámbito de la Investigación y Educación en Enfermería, la cual desde la Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia propone una discusión inicial sobre la gerencia estratégica en relación con la planeación estratégica aplicada al contexto educativo.

Al adentrarnos en otros espacios y ámbitos territoriales uno de los antecedentes históricos más relevantes en materia de gerencia estratégica corresponde a las contribuciones realizadas por Peter Druker y Michael Porter, autores que desde el ámbito de la economía plantearon algunas definiciones sobre estrategia y su importancia en la gestión de organizaciones.

Al respecto, es posible diferenciar varias etapas dentro de la gerencia estratégica, por ejemplo, Porter (1992) propuso que una inicial se denominaría formulación estratégica, proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia. Esta fase recibió el nombre de planeación estratégica. La segunda etapa según Giraldo (s.f)

se configura cuando las investigaciones permiten determinar la importancia de lo que se denomina configuración interna de la organización, la cual es definida como planeación de habilidades, donde se había creado una importante disciplina

administrativa y los ejecutivos ejercitaban la planeación estratégica y se prosperaba en el campo.

La Tercera etapa según el relato de Giraldo (s.f) se produce en respuesta a los cambios sociopolíticos y tecnológicos, las organizaciones realizan grandes esfuerzos para dar una respuesta estratégica oportuna, etapa que se distingue como respuesta administrativa. Finalmente, Thompson et. al (2012) propusieron un conjunto de valores estratégicos que una organización debe tener en cuenta para ser competitiva y dar buen uso de los recursos y gerenciar de forma correcta, los cuales han sido referentes ampliamente citados en la literatura sobre el tema y empleados de manera sistemática en las investigaciones sobre el campo.

#### **2.1.2.2. Antecedentes Investigativos**

Fernández Lidia M. (1994), realizó un estudio titulado, *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*, cuyo objetivo fue mejorar la comprensión de los hechos que ocurren dentro de los establecimientos y en las relaciones de éstos con su contexto. De este estudio se pudo concluir que la comprensión institucional supone conocimiento sobre el estilo y la idiosincrasia que a través de él se expresa; la identidad institucional constituye una definición consensuada de lo que el establecimiento es, a la que concurren la definición de su función tal como está expresado en el proyecto y el modelo institucional. El aporte de este trabajo radica en la consideración de los componentes constitutivos básicos, sin los cuales el establecimiento no puede tener un buen funcionamiento: un espacio material con instalaciones y equipamiento, un conjunto de personas dispuestas a trabajar en equipo, un proyecto vinculado a un modelo de mundo y persona social valorados y expresados en un currículo, una tarea global que vehiculiza el logro de los fines y sufre alguna forma de división del trabajo, una serie de sistemas de organización que regulan las relaciones entre los integrantes humanos y los componentes materiales comprometidos en la realización de la tarea.

Lavín Sonia & Silvia del Solar. (2000), realizaron un trabajo de investigación titulado el *Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar*, cuyo objetivo fue identificar el rol del PEI en transformación de la vida escolar, entre las conclusiones, se puede precisar que cuando se habla de gestión escolar se alude en consecuencia a una visión amplia y compleja; la cual es entendida como el conjunto de actividades que están implicadas en la marcha cotidiana de los establecimientos, incluyendo las actividades de enseñanza-aprendizaje; las administrativas; las que se realizan con la comunidad; las de organización para desarrollar ciertas funciones; las que se realizan con las instancias municipales, provinciales y centrales y con otras escuelas; e incluye también las normas y prácticas de convivencia entre los distintos miembros de la comunidad escolar.

El aporte hace referencia a una gestión escolar de calidad, la cual apunta a todos aquellos procesos que hacen posible que la escuela alcance buenos resultados de aprendizaje en sus alumnos involucrando a la familia en el quehacer de la comunidad escolar, desde el liderazgo del director, trabajo en equipo entre directivos y docentes; o una escuela con un sentido compartido de misión y un proyecto educativo que recoja de manera preferente el tema pedagógico.

Denegri Coria Marianela, Claudia Aguayo González & Andrea Vargas Ojeda (2008), realizaron un trabajo de investigación sobre el *Proyecto Educativo Institucional como instrumento de reflexión y participación de la Comunidad Educativa*. El objetivo a lograr fue analizar el Proyecto Educativo Institucional como instrumento de reflexión y participación de todos los estamentos; luego del desarrollo de la investigación, se obtuvo como conclusión que, mediante la generación y puesta en marcha de estrategias de apoyo técnico, capacitación y educación en general, orientadas al cambio de mentalidad, que permitan una inserción exitosa a las exigencias de un mundo globalizado, cambiante y altamente competitivo se pueden

lograr aprendizajes significativos mediante procedimientos y estrategias innovadoras, con una participación activa de profesores, alumnos y la familia.

El aporte se basa en que el diseño y gestión del Proyecto Educativo Institucional (PEI), en establecimientos educacionales, principalmente debe convertirse en una herramienta que propicie el desarrollo integral de la comunidad educativa en sus niveles de gestión institucional y prácticas pedagógicas, en función de un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad que permita a los diferentes actores de la comunidad, adaptarse a las exigencias del medio actual.

Por su parte, Valenzuela, Ramírez & Alfaro (2009), realizaron un estudio de investigación sobre la Construcción de indicadores institucionales para la mejora de la gestión y la calidad educativa. Cuyo objetivo fue identificar cuáles son las características que debe tener un modelo que proporcione información a los cuadros directivos de una institución educativa para mejorar los procesos de toma de decisiones, la gestión de la institución y, eventualmente, la calidad del servicio educativo que ofrece. En este trabajo se concluye que el proyecto de investigación permitió muchos aprendizajes sobre la forma de concebir la evaluación institucional y los procesos de gestión de instituciones educativas. El aporte se da en tanto se analiza la necesidad de explorar la importancia de la participación de la comunidad educativa como estrategia de mejora.

Díaz Tabares Valderrama Zuleta & Zuluaga (2012), realizaron una investigación sobre estrategias gerenciales para el mejoramiento de la imagen institucional. El objetivo propuesto fue el de generar estrategias gerenciales para el mejoramiento de la imagen de la Institución Educativa; desde este trabajo se llegó a la conclusión que el ausentismo y el número de deserción escolar disminuirían si el eje rector de la Institución que es el PEI se construyera de manera conjunta con la participación de la comunidad educativa. El aporte se basa en que una organización escolar con buena

imagen, donde todos los estamentos participan, da a su propio equipo de trabajo, a los estudiantes, a los padres y a la comunidad educativa en general la imagen de una escuela de futuro que busca el bien común.

Villegas, Reinoso & Zubimendi (2016), realizaron un trabajo de investigación sobre el proyecto educativo institucional de la escuela como analizador y organizador del funcionamiento institucional. El objetivo general propuesto fue reflexionar y analizar el PEI como eje rector en un establecimiento educativo, por lo que se constituye en un analizador privilegiado de la vida cotidiana de la escuela, de su cultura y de sus prácticas. Desde este trabajo se concluyó que la falta de un proyecto elaborado colectivamente, explicitado y comunicado es un impedimento importante para habilitar procesos de auto evaluación y análisis crítico de la vida institucional cotidiana. Los aportes que brinda es la consideración de la importancia de construir el proyecto educativo institucional (PEI) desde unos principios rectores y condiciones adecuadas para llevarlo a cabo, desde los vínculos trabajo colectivo de todos los estamentos institucionales.

Ruíz, Garcés & Rene, (2018) realizaron una investigación sobre Estrategias gerenciales para la apropiación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en una Institución Educativa. El objetivo propuesto fue el de identificar algunas estrategias gerenciales para la apropiación del Proyecto Educativo Institucional (PEI); se concluyó que desde la perspectiva teórica, es importante que las instituciones educativas se involucren en investigaciones que se relacionen con la gestión estratégica educativa porque de acuerdo a las ideas de (Saitis & Saiti, 2018) el rol que desempeñan quienes están a cargo de la dirección de los centros de enseñanza es crucial para hacer que se cumplan a cabalidad las responsabilidades y funciones de cada posición en la jerarquía existente. El aporte es la importancia que se le da en esta investigación a todos los estamentos en el logro de las metas de calidad propuestas en la Institución educativa direccionadas desde el PEI.

### **2.1.3. Bases Conceptuales**

De acuerdo con el tema objeto de investigación las bases teóricas en las que se fundamenta esta tesis son:

#### **2.1.3.1 Gestión Educativa**

El término de gestión educativa es preferido en los contextos europeos, pero equivale al de administración educativa que es más usado en Estados Unidos y Canadá (Bush, 2003). Contrasta con el concepto de liderazgo en el sentido de que este último va más orientado al manejo del cambio, mientras que el de gestión se orienta a operaciones relativamente rutinarias dentro de la institución (Bush, 2008). La gestión educativa es un proceso continuo de toma de decisiones. Los directivos de instituciones educativas toman decisiones desde las fases de planeación hasta las de evaluación, pasando por procesos intermedios de organización, asignación de recursos, implementación de procesos, etc. Y también hay directivos que evaden tomar decisiones. El panorama es amplio y, sin pretender ser exhaustivos, podríamos apreciar cuatro grandes tipos de gestión educativa.

En forma ideal, pensamos en un tipo de gestión informada en la que los cuadros directivos toman decisiones partiendo de datos, información y estudios serios sobre la situación y problemática por atender. Desafortunadamente, también llegamos a ver otros casos de lo que podríamos denominar gestión de "ensayo y error", donde las decisiones son tomadas en forma más intuitiva, pero sin contar con información suficiente que permita tener conciencia sobre las probabilidades de éxito y el impacto de las decisiones tomadas.

Aunque se reconoce que el no tomar decisiones es una forma de decidir, cuando esto ocurre con demasiada frecuencia nos lleva a gestiones ineficientes o ausentes. La gestión ineficiente es aquella en la que, a pesar de contar con información, el directivo la pone de lado y no la usa para tomar decisiones. En muchas instituciones existen informes archivados y desperdiciados porque algunos directivos simplemente no los leen. A menudo también sucede que la gestión administrativa se debilita porque ni se cuenta con información ni se toman decisiones.

Los procesos de toma de decisiones dependen, más que de la información disponible, de una gran cantidad de factores tales como la centralización, formalización y estandarización en la toma de decisiones; cuestiones de índole política; la influencia del equipo y del medio ambiente; las condiciones bajo las que se toman las decisiones (de certidumbre, de incertidumbre, de riesgo y de conflicto); la velocidad con la que hay que tomar decisiones; la justicia del proceso de toma de decisiones, etc. (Pedraja, Rodríguez & Rodríguez, 2006).

### **2.1.3.2 Estrategias gerenciales**

Fernández, R (2004), plantea que “una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas” (p. 89). Por esta razón, es importante que el director de una institución educativa tenga claramente definidos los objetivos, la misión y la visión, ajustados a la realidad inmediata; igualmente es necesario que conozca al personal que lo acompaña, sus necesidades e inquietudes, el entorno físico y social de la institución, a fin de saber con qué recursos cuenta. Para que las estrategias funcionen, además del trabajo en equipo, se deben poner en claro las funciones a desempeñar por cada miembro de la institución, de esta forma percibirán

lo que se espera de ellos; también pueden llevar una evaluación y autoevaluación del proceso para seguir con la aplicación de la estrategia o reorientarla al logro del mismo propósito, sin olvidar el verdadero significado y fin de la educación.

En la actualidad las estrategias gerenciales son fundamentales dentro de cualquier organización ya sea para sus inicios, su subsistencia y para su liderazgo. Las empresas actualmente son más competitivas y se está generando un cambio en la forma de dirigir a cada uno de sus grupos de trabajo por lo que están en busca de mayor personal con características de líder, ya que tienen la plena certeza de que esta persona tiene las habilidades y aptitudes suficientes para trabajar con un equipo, donde él sea influyente para lograr la meta.

Según Kotter (2002), profesor de Harvard Business School, considerado como uno de los autores más importantes e influyentes del pensamiento gerencial contemporáneo se puede definir a la gerencia de la siguiente manera: "...La buena gerencia trae el orden y la consistencia al determinar planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y monitorear los resultados contra los planes..."

Con lo anterior, se puede afirmar que una empresa no solo debe tener una buena gerencia, sino también debe tener estrategias específicas para los departamentos que se desean mejorar o corregir y llevarlas a cabo al pie de la letra para que estos cambios le permitan subsistir y mantenerse dentro de la competencia.

La importancia de las estrategias gerenciales dentro de una organización. La estrategia gerencial se concentra en la manera que tiene una empresa de la organización de sus actividades, determinar los objetivos a corto, mediano y largo plazo y las medidas de acción para llegar a éstas. Así lo principal de cualquier empresa es saber establecer las estrategias adecuadas para poder llevarlas a cabo y obtener resultados positivos, asegurando supervivencia y prosperidad generando ganancias.

González y de Pelekais (2010, p .343), señalan que “las estrategias gerenciales son sin duda, una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización empresarial para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada, en consecuencia, un gerente debe desarrollar fórmulas adecuadas a las demandas propias de la empresa y emplearlas para que la organización sea exitosa”.

### **2.1.3.3 Gerencia educativa**

La gerencia educativa es considerada como un servicio dinámico y permanente, que mediante responsabilidad compartida es realizada por un equipo con el propósito de orientar a los docentes hacia la optimización del proceso educativo, la estimulación de su crecimiento personal y profesional, y el mejor aprovechamiento de los recursos con que pueda contar la organización educativa a fin de cumplir con las exigencias de la sociedad y su transformación. Para Rincón (1992), este proceso debe llevar implícito el fortalecimiento de las relaciones humanas y de los vínculos entre el sector educativo y la sociedad. De esta forma resulta inminente el desempeño de un equipo directivo que sume prioridad y atención al cumplimiento de los lineamientos y las necesidades de cada grupo. En primera instancia, el estamento de los estudiantes, cuya formación representa el fin fundamental de la educación; luego, sin desestimar su importancia, las necesidades de los miembros que integran la institución; pues de su disposición para el trabajo y condición laboral depende el buen funcionamiento de la organización educativa.

### **2.1.3.4. Estrategias gerenciales en educación**

A partir de lo planteado por (Casassus, 2000), se comprende que la gerencia educativa es un paradigma que se desarrolló en los años sesenta, el cual toma sus bases conceptuales en los principios generales de la administración y de la gestión

empresarial. Diferentes campos del conocimiento tributan al del desarrollo teórico-práctico de ésta paradigma, por lo cual, es necesario determinar el conocimiento y actitud que los actores de la comunidad educativa tienen en esta materia, ya que demanda el uso de herramientas que permiten la más adecuada organización del trabajo que se desarrolla en las instituciones educativas, y considerando modelos que no se anulan o excluyen entre sí, sino que se complementan para facilitar la mayor eficiencia del proceso educativo.

En este orden, algunos autores sostienen las estrategias gerenciales al igual que los procesos de producción y distribución de conocimiento son dinámicos. Por lo tanto, existe una dificultad epistemológica para que los investigadores del ámbito educativo y formativo se establezcan un compendio ontológico en donde se clarifiquen las apuestas hacia las que se dirigen y enfocan los paradigmas o estrategias gerenciales. De acuerdo con lo señalado por Schavino (2012) y UNESCO (2011) en muchos casos, dichas estrategias son las responsables de garantizar las mejoras en educación, siempre en atención a la pertinencia social y equidad. Adicionalmente, en la determinación de metas, propósitos u objetivos educativos claramente identificables, y en el control de la actividad didáctica, traducida esta como la flexibilidad al seleccionar, planificar y evaluar lo que se enseña. También se refieren a una visión gerencial que se extienda a organizaciones sociales externas, fundamentalmente a la familia, para poder así enfrentar la complejidad creciente de los cambios sociales

Entonces, en el fenómeno educativo, si se quiere exitoso, se requiere de la participación activa de actores educativos (colaboración en la planificación, gestión, desarrollo y evaluación del fenómeno educativo), con papel preponderante de las madres y padres (generalmente en autoexclusión o excluidos por los encargados de dirigir la enseñanza-aprendizaje) y del director o directora, el primer dúo como acompañantes activos (quienes participan en la toma decisiones, no solo reciben información, colaboran, se les consulta o se les encarga la supervisión, sino que

también vislumbran la importancia de su participación) y, el segundo ente, como guía que en respuesta a las demandas actuales conoce de gerencia, porque en él recae, no solo la gestión administrativa de la institución, sino también la dirección del talento humano en los procesos pedagógicos inherentes al hecho educativo. Dentro de este marco de referencia se concibe al directivo o directiva como la persona capaz de motorizar las actitudes y como la responsable de generar los ejes estratégicos dirigidos a la determinación de objetivos y los medios para lograrlo; así como la que organiza al personal (Anderson et al., 1999; Flamey, Gubbins & Morales, 1999; Martín-Moreno, 2000).

Ohmae (2005) respalda esta perspectiva, al señalar que es por medio de las estrategias gerenciales, como los entes directivos pueden identificar las realidades del contexto escolar en función de las fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas; así como establecer prioridades con el fin de diseñar planes para utilizar los recursos de manera eficiente; también coordinar, ejecutar y controlar las acciones para finalmente evaluar resultados y replanificar las tareas en procura de lograr los objetivos.

### **2.1.3.5 Proyecto Educativo Institucional – PEI**

Para el Ministerio de Educación Nacional MEN, el Proyecto Educativo Institucional – PEI, es la carta de navegación de las escuelas y colegios, en donde se especifican entre otros aspectos los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión.

Según el artículo 14 del Decreto 1860 de 1994, toda institución educativa debe elaborar y poner en práctica con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar

los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio.

El proyecto educativo institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable.

En una institución como la nuestra el Proyecto Educativo Institucional constituye, en realidad, una forma de retomar su historia a partir de las líneas o parámetros en que se ha fundamentado para volver la mirada hacia el presente y el futuro con el propósito de examinar la coherencia de lo logrado con los principios que constituyen su misión, introducir los correctivos necesarios y elaborar un plan de desarrollo en consonancia con sus ideales, con sus metas y objetivos. Así concebido, el PEI se convierte en el enunciado general que concreta la misión y la enlaza con los planos de desarrollo institucionales, es decir, enuncia los planos fundamentales de acción institucional a través de los cuales se realiza la misión y se le da sentido a la planeación a corto, mediano y largo plazo.

### **2.1.3.6 Apropiación del PEI**

El término apropiación hace referencia, según el diccionario de la Real Academia Española (Real Academia Española, 2001), a la acción de apropiarse de algo, de tomarlo como propio; esto, en cuanto al PEI implica que cada miembro de la comunidad educativa deben apropiarse de los contenidos tanto pedagógicos como estratégicos plasmados en esta bitácora institucional y, por tanto, es coautor y copartícipe del mismo, de sus transformaciones, al tenor de las necesidades particulares del entorno educativo y de la realidad del contexto. Así, apropiación es un término que implica una incorporación activa de ideas, de contenidos, de maneras de

ser y hacer, que en este caso hacen referencia al PEI y que pasan a formar parte de la cultura y de la identidad de cada miembro de una comunidad educativa. Luego, apropiarse el PEI es tomarlo como propio y propender por transformarlo, por mejorarlo, por seguirlo, asumiéndolo como hoja de ruta de las acciones que buscan una formación integral de las personas, dentro de un modelo pedagógico dado, de un sistema de evaluación específico y de adquisición de competencias para responder a las necesidades de contextos específicos en función de los satisfactores de las necesidades humanas.

#### **2.1.4. Bases Legales**

El presente trabajo toma como uno de sus referentes el Decreto 1860 de 1994, el cual, establece que los parámetros establecidos en el mismo se aplican a todos los establecimientos educativos, su interpretación debe favorecer permanentemente los componentes de la calidad, los aspectos de la continuidad y la universalidad del servicio educativo. Su referente se relaciona principalmente en el artículo 14, en el cual, se plantean los componentes del Proyecto Educativo Institucional. Así mismo, se toman en consideración los siguientes marcos normativos:

- Constitución Política de Colombia
- Ley 115 de 8 de febrero de 1994.
- Ley 715 de diciembre 21 de 2001.
- Decreto Ley 1278 de 2002.
- Guía 31, Guía Metodológica Evaluación Anual de Desempeño Laboral.
- Guía 34, Guía para el mejoramiento institucional de la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento.
- Decreto 1290 de 2009.
- Fundamentaciones y orientaciones para la implementación del Decreto 1290 de 2009.

- Decreto 1075 de 2015
- Reseña Histórica Institución Educativa Jesús de Nazareth, 2015.
- Documento Orientador Día E, Ministerio de Educación de Colombia 2019.
- Autoevaluación Institucional, años 2018 y 2019.
- Sistema de Evaluación Institución Educativa Jesús de Nazareth (Acuerdo 06 del Consejo Directivo 2016).
- Proyecto Educativo Institucional -PEI IE Jesús de Nazareth.
- Manual de Convivencia IE Jesús de Nazareth año 2019.
- Planes de Mejoramiento IE. Jesús de Nazareth año 2020: Gestión Académica, Gestión Comunitaria, Gestión Administrativa.

## 2.2. Definición conceptual y operacional de variables

**Tabla 1.** Operacionalización de variables

CATEGORÍA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
<p><b>AS</b></p> <p>Estrategias gerenciales</p>	<p>Para Moreno (2017) “hablar de estrategia se puede concebir como la respuesta de las empresas a las fuerzas influyentes del exterior, siendo esta desarrollada por la gerencia estratégica” (p.13). Este mismo autor sostiene que la estrategia es una relación permanente entre la organización, institución o empresa y su entorno. De igual manera, puede ser entendida como un modelo de decisión que establece políticas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con los objetivos generales.</p> <p>Una estrategia “es un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa, o combinación de las amenazas y oportunidades del entorno con las fortalezas y debilidades que muestra la organización” (Moreno, 2017, p. 13).</p>
<p>Gerencia educativa</p>	<p>De acuerdo con lo expuesto por la Universidad de Manizales (2016) “se puede entender el concepto de gerencia como la necesaria capacidad de la organización para aprovechar todos los recursos que tiene a la mano, que le brinda el medio; debe hacerlo de manera óptima, brindando sostenibilidad a sus proyectos e inclusive colocando estos recursos a producir mucho más, de tal forma que se procure un desarrollo sostenible y sustentable, es decir, sostenibilidad con lo que tiene y a partir de allí producir más” (p. 8).</p> <p>Ospina et. al (2017) por su parte señalan que “para la gerencia educativa, es importante considerar la implementación de modelos que reestructuren los sistemas y metodologías usadas en las aulas de clase. El neoliberalismo, la globalización y la intensificación del uso de los medios de comunicación en la vida de toda la humanidad, hacen factible la modernización de los recintos dedicados a la formación, deben renovarse no sólo tecnológicamente sino</p>

	<p>también en las estructuras y sistemas caducos que se quedan insuficientes al ver la problemática latente” (p. 197). Por lo tanto, la gerencia educativa se encarga de estos aspectos.</p>
<p>Proyecto educativo institucional</p>	<p>De acuerdo con la Universidad de Sucre (2020) el PEI es la carta de navegación de toda institución, ya que indica los principios que regirán el quehacer institucional y la posición que esta asume frente al proceso educativo, es decir, da sentido al actuar e involucra a todos los miembros de la comunidad educativa. El Ministerio de Educación Nacional mediante el Decreto 1860 de 1994 señala que el PEI es también una carta de navegación, pero referida al ámbito de la educación escolar “las escuelas y colegios, especifican entre otros aspectos los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión”.</p> <p>De acuerdo con dicha reglamentación, “toda institución educativa debe elaborar y poner en práctica con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio.</p> <p>El proyecto educativo institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable” (MINEDUCACIÓN, 1994).</p>

**Fuente:** elaboración propia.

**Capítulo III. Aspectos metodológicos  
de la investigación**

### **3.1. Paradigma, Método y/o Enfoque de Investigación**

#### **Paradigma de Investigación**

Este estudio parte de un *enfoque Mixto*, dado que nace de elementos de análisis documental y ampliación de encuestas. El paradigma sobre el cual se sustenta la presente investigación es *el positivista y crítico social*, es importante mencionar aquí que acorde con lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), este tiene su origen en el discurso positivo de Augusto Comte, que dio paso a que el mismo, hiciera parte de los procesos investigativos.

Por su parte, Ricoy (2006) indica que el “paradigma positivista se califica de cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico” (p.14), esta misma autora, manifiesta que si bien el positivismo tuvo gran acogida en el modelo de investigación de las ciencias físicas con el paso del tiempo se adaptó a las ciencias sociales. Lo importante de este paradigma es comprender se basa en los procedimientos de análisis de datos, lo que concuerda en la presente investigación que dentro de las técnicas de recolección de la información se hace mediante la encuesta.

#### **Método de Investigación**

La investigación propuesta se inserta dentro del enfoque cuantitativo de investigación, dentro del cual se asume el uso del método hipotético-deductivo ya que requiere el uso de la naturaleza descriptiva de datos obtenidos a través de la aplicación de cuestionarios y/o encuestas como técnica de recolección de información primaria, así como el análisis de datos provenientes de fuentes institucionales.

### **3.2. Tipo de Investigación**

La investigación toma en consideración la *descripción* como principal medio a través del cual se dará cuenta del objeto de estudio. Es de carácter descriptivo ya que acudirá a la construcción propositiva y definición de estrategias gerenciales para mejorar el grado de apropiación que la comunidad tiene del Proyecto Educativo Institucional - PEI.

Para definir las estrategias gerenciales es necesaria la realización de un diagnóstico sobre el grado de apropiación que los estudiantes, docentes y directivos tienen del Proyecto Educativo Institucional- PEI, por lo que se propone el análisis de los datos obtenidos a través del paradigma gerencial estratégico.

Según Parra (2017), los paradigmas gerenciales son modelos que aplican las nuevas empresas, estos se diferencian más por la diversidad de términos que utilizan y la posición de la que parte, que por las cosas realmente distintas que dicen, lo cual nos lleva a visualizar y concentrarnos en las oportunidades de mejoras y posibilidades de aprendizajes para los cambios que se están produciendo al interior de las organizaciones.

Considerando las contribuciones de Martínez (2005) sobre administración y gestión de organizaciones se partirá de un ejercicio diagnóstico para identificar el nivel de interacción de la comunidad educativa con su Proyecto Educativo Institucional y a partir de las Autoevaluaciones Institucionales, y los Planes de Mejoramiento por nivel de Gestión poder identificar las áreas o categorías claves para formular estrategias gerenciales que mejoren el nivel de apropiación del PEI en la Institución Educativa Jesús de Nazareth.

Las investigaciones de tipo descriptivo, busca definir y describir los todos aquellos aspectos relacionados con el tema de investigación. En este sentido, Hernández *et al.* (2014) expresan que este tipo de investigación, “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice en tanto, describe tendencias de un grupo o población” (p. 92). De la misma forma, Hurtado (2012) manifiesta que:

*La investigación descriptiva* consiste en la identificación de las características del evento en estudio. Los perfiles, las taxonomías, los estudios historiográficos, los estudios anatómicos en medicina, los estudios topográficos, los censos, los estudios epidemiológicos, por ejemplo, son investigaciones descriptivas (p. 109).

Asimismo, Rojas (2015) sostiene que las investigaciones descriptivas exhiben el conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación de espacio y de tiempo dado.

### **3.3. Diseño de la Investigación**

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados el trabajo de investigación se estructura en 4 etapas, las cuales se encuentran definidas y caracterizadas en la Tabla 2. En cada fase se identifica un conjunto de insumos y herramientas a emplear para obtener la respuesta al problema planteado.

*La primera etapa* consiste en la revisión y análisis del marco normativo e institucional sobre PEI en Colombia, en la IE Jesús de Nazareth y otras características sobre la comunidad educativa, al igual que la búsqueda y recopilación de información institucional. El examen de dichos documentos estaba orientado a definir las categorías claves para identificar el nivel de apropiación del PEI en la institución

objeto de estudio. Dicha revisión documental se basó en la lectura de los siguientes textos:

- Constitución Política de Colombia
- Ley 115 de 8 de febrero de 1994.
- Decreto 1860 de 1994.
- Ley 715 de diciembre 21 de 2001.
- Decreto Ley 1278 de 2002.
- Guía 31, Guía Metodológica Evaluación Anual de Desempeño Laboral.
- Guía 34, Guía para el mejoramiento institucional de la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento.
- Decreto 1290 de 2009.
- Fundamentaciones y orientaciones para la implementación del Decreto 1290 de 2009.
- Decreto 1075 de 2015
- Reseña Histórica Institución Educativa Jesús de Nazareth, 2015.
- Documento Orientador Día E, Ministerio de Educación de Colombia 2019.
- Autoevaluación Institucional, años 2018 y 2019.
- Sistema de Evaluación Institución Educativa Jesús de Nazareth (Acuerdo 06 del Consejo Directivo 2016).
- Proyecto Educativo Institucional -PEI IE Jesús de Nazareth.
- Manual de Convivencia IE Jesús de Nazareth año 2019.
- Planes de Mejoramiento IE. Jesús de Nazareth año 2020: Gestión Académica, Gestión Comunitaria, Gestión Administrativa.

**Tabla 2.** Diseño metodológico de la investigación.

**SINTESIS DEL DISEÑO METODOLÓGICO**

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ETAPAS	INSUMOS Y MÉTODOS	PRODUCTOS	PROYECCIÓN
<p>Determinar las estrategias gerenciales que permitirían una mayor apropiación del Proyecto Educativo Institucional – PEI en la Institución Educativa Jesús de Nazareth de Lórica – Córdoba en el año 2020.</p>	<p>1. Identificar el nivel de apropiación del PEI en la comunidad educativa de la I.E. Jesús de Nazareth de Lórica - Córdoba en el año 2020.</p>	<p>1. Revisión y análisis del marco normativo e institucional sobre PEI en Colombia, en la I.E. Jesús de Nazareth y otras características sobre la comunidad educativa. Búsqueda de información institucional.</p>	<p><b>Gabinete:</b> revisión de fuentes secundarias y análisis de documentos institucionales:                      - Constitución Política de Colombia                      - Ley 115 de 8 de febrero de 1994.                      - Decreto 1860 de 1994.                      - Ley 715 de diciembre 21 de 2001.                      - Decreto Ley 1278 de 2002.                      - Guía 31, Guía Metodológica Evaluación Anual de Desempeño Laboral.                      - Guía 34, Guía para el mejoramiento institucional de la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento.                      - Decreto 1290 de 2009.                      - Fundamentaciones y orientaciones para la implementación del Decreto 1290 de 2009.                      - Decreto 1075 de 2015                      - Reseña Histórica Institución Educativa Jesús de Nazareth, 2015.                      - Documento Orientador</p>	<p>1. Definición de categorías claves para identificar el nivel de apropiación del PEI en la IE Jesús de Nazareth:                      1.1. Intención pedagógica                      1.2. Relación entre los individuos y la sociedad.                      1.3. Modelo de la comunidad                      - Tipo de institución                      - Tipo de alumnos                      1.4. Políticas y estrategias de la institución.</p>	<p><b>Estrategias gerenciales para apropiación del PEI en la Institución Educativa Jesús de Nazareth</b></p>

	<p>Día E, Ministerio de Educación de Colombia 2019.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoevaluación Institucional, años 2018 y 2019.</li> <li>- Sistema de Evaluación Institución Educativa Jesús de Nazareth (Acuerdo 06 del Consejo Directivo 2016).</li> <li>- Proyecto Educativo Institucional -PEI IE Jesús de Nazareth.</li> <li>- Manual de Convivencia IE Jesús de Nazareth año 2019.</li> <li>- Planes de Mejoramiento IE. Jesús de Nazareth año 2020: Gestión Académica, Gestión Comunitaria, Gestión Administrativa.</li> </ul>	
<p>2. Diseño y aplicación de instrumentos de recolección de información primaria: Cuestionario diagnóstico sobre apropiación del PEI.</p>	<p><b>1) Gabinete:</b> elaboración de cuestionarios para estudiantes, docentes, directivos de la IE Jesús de Nazareth. <b>2) Terreno:</b> aplicación de cuestionarios a docentes, estudiantes y directivos vía formulario Google Docs.</p>	<p>2. Caracterización del nivel de apropiación del PEI en la comunidad educativa de la I.E. Jesús de Nazareth de Lórica - Córdoba.</p>

<p>2. Describir las estrategias gerenciales que se utilizan para la apropiación del PEI en la I.E. Jesús de Nazareth de Lorica.</p>	<p>3. Descripción y caracterización de estrategias gerenciales.</p>	<p><b>Gabinete:</b> descripción y caracterización de estrategias gerenciales por nivel de gestión.</p>	<p>4. Cuadro síntesis con estrategias gerenciales: definición, características y fases de desarrollo.</p>
---	---	--	---

Fuente: elaboración propia.

REDI-UMESOT



*La segunda etapa*, corresponde al diseño y aplicación de instrumentos de recolección de información primaria, el cual consiste en la elaboración de un cuestionario diagnóstico aplicado a la comunidad educativa en el mes de octubre del año 2020 sobre apropiación del PEI. La tercera etapa, comprende la síntesis diagnóstica a partir de los resultados de las encuestas aplicadas; a través de una matriz de caracterización se identifican las áreas de actuación a partir de análisis de categorías claves PEI. Finalmente, se formulan las estrategias gerenciales.

#### **3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

En primer lugar,

- a. *Técnica revisión documental y técnica fichas: de revisaron documentos* a partir de categorías institucionales y marcos normativos asociados al objeto de estudio con el propósito de identificar, de la técnica de análisis documental identificando las categorías recurrentes en los textos obteniendo el siguiente grupo de tópicos claves: 1) Intención pedagógica, 2) Relación entre los individuos y la sociedad, 3) Modelo de la comunidad (considerando tipo de institución y tipo de alumnos) y 4) Políticas y estrategias de la institución, para este caso se hizo uso de la técnica de análisis documental en especial, de los aspectos relacionados con el PEI
- b. *Técnica de encuesta y técnica cuestionario: las variables y plantear una encuesta y sus cuestionarios*, que dan cuenta del nivel de apropiación de las comunidades con su PEI. Para identificar el nivel de apropiación del PEI en la comunidad educativa de la I.E. Jesús de Nazareth de Lorica – Córdoba se hizo uso de la técnica de la encuesta para lo cual se diseñaron como instrumentos 3 cuestionarios (ver Anexo 1, 2, 3) los cuales fueron aplicados de forma remota a directivos, docentes y estudiantes de la comunidad educativa, teniendo en cuenta una muestra aleatoria de la población total perteneciente a la institución.

### 3.5. Población, Muestra y Muestreo

La Institución Educativa Jesús de Nazareth cuenta con una población total para el año 2019 de 1067 estudiantes, 3 directivos, 47 docentes (16 de la básica primaria y 31 en la básica secundaria y media), y 2 administrativos. La población estudiantil está compuesta según lo descrito en la Tabla 3 y distribuidos en tres localidades: Los Monos, Recula y El Rodeito.

**Tabla 3.** Población estudiantil, Institución Educativa Jesús de Nazareth.

<b>GRADOS</b>	<b>SEDE LOS MONOS</b>	<b>SEDE RECUA</b>	<b>SEDE EL RODEITO</b>
11	84	0	0
10	111	0	0
9	110	0	0
8	137	0	0
7	136	0	0
6	143	0	0
5	60	0	0
4	60	0	0
3	33	8	7
2	41	9	16
1	33	8	12
0	35	9	15
<b>TOTAL</b>	<b>983</b>	<b>34</b>	<b>50</b>

Fuente: Coordinación Académica, Institución Educativa Jesús de Nazareth, 2020

El tamaño de la muestra estadística para la aplicación de los cuestionarios a estudiantes, docentes y directivos de la Institución Educativa Jesús de Nazareth se define a partir de la aplicación del muestreo aleatorio simple, tomando una muestra representativa por segmentos. Los encuestados en este caso se eligen completamente al azar dentro de la población total del grupo objetivo. Es importante aclarar que, debido al tamaño de la población estudiantil se contempla la aplicación de la encuesta definiendo una muestra para el caso del total de alumnos, considerando como estrato

muestral a los matriculados en los últimos años escolares tanto para la básica como para la media.

Para determinar el tamaño de la muestra se emplea la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Donde  $N$  = tamaño de la población;  $e$  = margen de error (porcentaje expresado con decimales) y  $z$  = puntuación  $z$ .

La puntuación  $z$  es la cantidad de desviaciones estándar que una proporción determinada se aleja de la media. En este caso el nivel de confianza es del 95%, por lo que el valor de  $z = 1.96$ .

Al aplicar este tipo de muestreo se obtuvo el siguiente resultado:

Número total de estudiantes encuestados = 34.

En el caso de los cuestionarios aplicados a los directivos y administrativos se obtuvo una muestra de 4 personas, mientras que de los docentes se lograron recolectar 20 respuestas. Las encuestas se realizaron de forma remota a través de la herramienta Google Forms durante el mes de octubre de 2020.

## **Capítulo IV. Análisis de Resultados**

#### **4.1 Caracterización de la comunidad educativa de la Institución Educativa Jesús de Nazareth**

A partir de la indagación efectuada a través de los cuestionarios y la revisión de documentos institucionales es posible distinguir algunos atributos que caracterizan a la comunidad educativa de INSEJENAZ, los cuales de acuerdo con los lineamientos señalados en el PEI facilitan los procesos educativos en las sedes y centros ubicados en distintas veredas del corregimiento Los Monos.

De acuerdo con la información suministrada por la Coordinación Académica de la Institución Educativa Jesús de Nazareth (2020) la institución cuenta con 47 docentes, 3 directivos docentes y 3 funcionarios del área administrativa.

En primer lugar, los docentes se caracterizan por orientar y acompañar los procesos educativos teniendo en cuenta el conocimiento de la realidad y a partir del acercamiento con los demás construir relaciones humanas basadas en la formación de valores éticos y morales que ayuden a las personas en su dimensión trascendente, en la relación con los otros y en la búsqueda de sentido de la vida.

De igual forma, y atendiendo los propósitos de la educación formal, los docentes se caracterizan por procurar que exista calidad en los procesos educativos, tanto en la enseñanza como en el aprendizaje, cuyo acompañamiento se realiza bajo dos principios: el amor y la comprensión. También tienen en cuenta la creación de un ambiente educativo que fomenta el hábito de la lectura, la escritura, el análisis y la conciencia crítica.

Asimismo, los docentes que ejercen su labor en la Institución Educativa Jesús de Nazareth trabajan enfocados en educar para la vida, para ello se centran en educar para la efectividad y despertar el sentido de la responsabilidad.

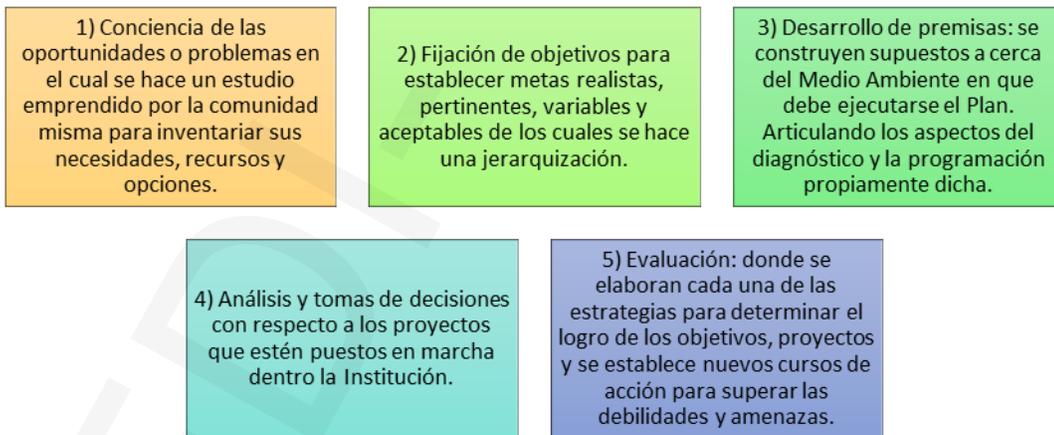
Por su parte, los estudiantes de la institución se caracterizan por su procedencia y origen rural. Los núcleos familiares de los cuales provienen los alumnos se

caracterizan por practicar actividades económicas del sector primario, fundamentalmente enfocadas en la agricultura, la ganadería, la pesca. De igual forma, es importante anotar que la institución se encuentra localizada en un área geográfica de difícil acceso, por lo cual, los estudiantes se trasladan a la institución en medios de transporte como bicicleta, a pie o en motocicleta.

#### 4.1.1 Intención pedagógica

De acuerdo con la información contenida en el Proyecto Educativo Institucional, la Institución Educativa Jesús de Nazareth hace planeación estratégica de las acciones pedagógicas que orientan los procesos académicos, teniendo en cuenta el orden resumido en la Figura 1.

**Figura 1.** Procesos en la planeación estratégica de acciones pedagógicas, INSEJENAZ



Fuente: elaboración propia.

Es pertinente aclarar que si bien, el colegio como tal no expresa dentro de los documentos institucionales la adopción de un modelo pedagógico en particular, los

procesos de planeación estratégica de acciones pedagógicas hacen referencia a la importancia del contexto y la articulación de las necesidades de la comunidad educativa como aspecto a considerar dentro del diseño de la ruta de planificación y evaluación. Es aquí en donde se destaca el rol de las directivas docentes y el enlace directo establecido entre ellos y la visión de desarrollo educativo que se toma de manera conjunta con la comunidad.

En este sentido vale añadir que los docentes diseñan y ejecutan las rutas de aprendizaje dando cumplimiento a los requisitos estipulados por el Ministerio de Educación en Colombia, diseñando estrategias pedagógicas que faciliten el aprendizaje de los contenidos estructurantes del nivel educativo en el cual realizan su rol como maestros. De igual manera, se aclara que de acuerdo con el seguimiento propuesto a través del Sistema de Evaluación Institucional se gerencian las necesidades educativas, logísticas, financieras, entre otros.

Por otra parte, se tiene en cuenta los propósitos institucionales de la evaluación, la cual tal como se describe en la Figura 1, involucra el diseño de estrategias para determinar el logro de los objetivos propuestos en el proceso de aprendizaje. Al respecto, es vital comprender que, según el Sistema de Evaluación de Aprendizaje de la Institución Educativa Jesús de Nazareth, los propósitos de esta son: 1) Identificar las características personales, intereses, ritmos de desarrollo y estilos de aprendizaje del estudiante para valorar sus avances; 2) Proporcionar información básica para consolidar o reorientar los procesos educativos relacionados con el desarrollo integral del estudiante; 3) Suministrar información que permita implementar estrategias pedagógicas para apoyar a los estudiantes que presenten debilidades y desempeños superiores en su proceso formativo; 4) Determinar la promoción de estudiantes 5) Aportar información para el ajuste e implementación del plan de mejoramiento institucional (INSEJENAZ, 2015, p. 3).

Por lo anterior, se observa que en los documentos institucionales están establecidos los criterios y objetivos para definir los procesos de enseñanza-aprendizaje en el colegio. Sin embargo, dentro del Plan de Mejoramiento Institucional (2020) se explicitan algunas necesidades en el área de gestión académica, comunitaria, administrativa y directiva que perfilan o apuntan hacia la adecuación institucional con el objeto de mejorar esas necesidades y resolverlas en el corto, mediano y largo plazo.

#### **4.1.2 Relación entre los individuos y la sociedad**

Los maestros junto a los estudiantes, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa son responsables de desarrollar una educación de calidad para cumplir la necesidad social que le corresponde. Adicionalmente, es la comunidad educativa la responsable de cumplir con los principios de la constitución política y de la ley general de la educación, en la que se asocian todos los elementos y factores del sistema educativo para alcanzar una excelencia académica.

#### **4.1.3 Modelo de la comunidad**

Teniendo en cuenta los resultados compilados a través de las encuestas y en función de lo expuesto en el PEI, a continuación, se caracteriza el tipo de institución y el tipo de alumnos presentes, así como los aspectos que definen a los docentes y directivos en relación con su nivel de conocimiento y apropiación del PEI. Es pertinente añadir que los rasgos aquí descritos corresponden al grado de representatividad establecido en la muestra seleccionada para la aplicación de las encuestas, por lo tanto, resuelve parcialmente la necesidad de caracterización del modelo de comunidad a la que responde la IE.

### **Tipo de alumnos y docentes de la Institución Educativa Jesús de Nazareth**

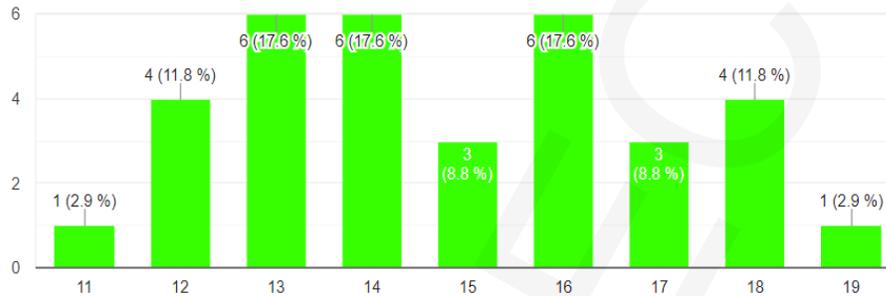
El 35,3% de los estudiantes encuestados son del sexo masculino, mientras que el 64,7% son mujeres. Dentro del presente estudio participaron estudiantes en edades comprendidas entre los 11 y 19 años, los cuales saben leer y escribir sin limitación alguna y resolvieron la encuesta haciendo uso de recursos digitales y conectividad a internet, además fueron informados sobre los propósitos y alcances del cuestionario, accediendo a él con consentimiento informado.

Para identificar el grado de apropiación que los estudiantes tienen respecto al Proyecto Educativo Institucional – PEI, se encuestaron 34 alumnos de la básica secundaria y media. El 58,8% de ellos manifiesta que tiene conocimiento sobre el significado del PEI, mientras que el 14,7% indica que tiene una idea general acerca de sus alcances y propósitos; el 26,5% de los estudiantes indica que no tiene conocimiento sobre el Proyecto Educativo Institucional.

Al indagar sobre la forma en que los estudiantes se aproximan al significado y funciones del PEI se logran identificar las expresiones y términos ilustrados en la Figura 3. Estos conceptos expresan el carácter normativo, de gestión y planificación atribuido al Proyecto Educativo Institucional. Del mismo modo, dentro de las esferas y medios de divulgación de este documento se destaca el rol de las directivas de grado, siendo los principales informantes dentro de la comunidad educativa.

El 39,1% de los estudiantes señala que a través de su director (a) de curso conocieron el Proyecto Educativo Institucional. El 13% de los alumnos destaca el papel de la coordinación académica del colegio como medio informativo por el cual se da a conocer el PEI; mientras que 13% de los estudiantes encuestados ha leído el PEI por interés propio y 13% señala que sabe sobre la existencia de este texto a partir de la comunicación y socialización realizada con otros compañeros de curso.

**Figura 2.** Edad de los estudiantes encuestados en la IE Jesús de Nazareth.



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 34 alumnos.

**Figura 3.** Palabras claves empleadas por los estudiantes para definir el PEI



Fuente: elaboración propia en Wordle a partir de encuesta a estudiantes.

La misión institucional es distinguida por el 88,2% de los estudiantes encuestados. Respecto al conocimiento de los principios y valores que sustentan el PEI de la Institución Educativa Jesús de Nazareth el 23,5% de los alumnos señala que no los

identifica y el 11,8% expresa tener una idea muy general sobre su significado. El 61,8% de los alumnos logra diferenciar algunos valores que según su nivel de conocimiento están contenidos en el PEI, entre estos aparece el respeto, el amor, la responsabilidad y la solidaridad como los más destacados dentro de las respuestas dadas por los estudiantes (Figura 4).

**Figura 4.** Principales valores distinguidos en el PEI por la comunidad estudiantil.



Fuente: elaboración propia en Wordle a partir de encuesta a estudiantes.

El 97,1% de la comunidad estudiantil contactada a través de la encuesta expresa que ha leído el Manual de Convivencia Escolar, proceso a su vez está directamente relacionado con el carácter normativo atribuido al Proyecto Educativo Institucional por parte de los alumnos, tal como se demuestra en la Figura 3. En general, el nivel de conocimiento sobre el funcionamiento y estructura del gobierno escolar, así como la identificación del perfil del estudiante nazareno demuestran que es significativo el grado de apropiación que tienen respecto al componente del PEI denominado “Modelo de Comunidad”.

Dentro de las características del estudiante nazareno los alumnos destacan las siguientes: ser responsable, autónomo, comprometido, estudioso, juicioso, activo, líder, sociable, integral, amigable y respetuoso. De acuerdo con el PEI el estudiante de la Institución Educativa Jesús de Nazareth debe ser:

- 1) Responsable con sus deberes escolares y extraescolares.
- 2) Participativo en todas las actividades en las que se encuentre involucrado.
- 3) Sociable y promotor de un ambiente armónico para la sana convivencia.
- 4) Comprometido, desplegando sentido de pertenencia hacia la institución.
- 5) Capaz de conocer y aplicar los objetivos, principios y valores institucionales.
- 6) Líder de su proyecto de vida, siendo activo y productivo tanto dentro como fuera de la institución.
- 7) Activo y dinamizador de su desarrollo integral.

Al identificar las respuestas dadas por los alumnos en la etapa de indagación en campo se observa que la comunidad estudiantil distingue las características que le definen de acuerdo con la proyección institucional expresada en el PEI, sin embargo, el 64,7% desconoce el perfil de egreso como bachiller de la institución, constituyendo éste un factor por atender para mejorar el grado de apropiación integral del PEI por parte de la comunidad estudiantil.

Por otra parte, se analiza la valoración que los estudiantes tienen respecto al equipo docente de la institución. Al consultar sobre el perfil del maestro nazareno, los alumnos indican el siguiente grupo de características: brindar apoyo a los estudiantes, ser audaz y comprometido, ser íntegro (a) y responsable, eficaz y respetuoso, actitud de liderazgo, calidad humana.

En relación con el perfil del padre de familia nazareno el 64,7% de los estudiantes indicó que conoce los aspectos que le definen y caracterizan, sin embargo, el 35,3% de los alumnos expresa que no conoce estas dimensiones de su comunidad educativa, lo que refleja parcialmente que los estudiantes no distinguen lo que divulga el PEI en relación con las características de los padres de familia. De igual manera, se observa que la vinculación de los padres dentro de los procesos educativos de sus hijos-as no es tan significativa como se esperaría dentro del marco de la educación formal inclusiva y participativa.

Aunque los proyectos pedagógicos y de proyección social estimulan la vinculación de los padres de familia hacia la comunidad, estos logran su articulación parcial tanto en los procesos pedagógicos como en aquellos propios de la formación integral: actividades artísticas, deportivas, lúdico-recreativas, entre otros como acompañantes de los estudiantes. Dentro de los atributos señalados por los estudiantes para definir el perfil del padre de familia nazareno se definen los siguientes: ser responsable y, ser comprometido, sin embargo, la manera en que los alumnos definen estos aspectos se supedita exclusivamente al carácter asistencial del padre de familia, siendo estas dos características las de mayor recurrencia en las respuestas dadas por los sujetos encuestados.

Adicionalmente, el 73,5 % de los estudiantes en relación con la estructura y funcionamiento del Consejo Directivo y el Consejo Académico de la Institución Educativa Jesús de Nazareth expresan tener conocimiento de ello. Sin embargo, el 14,7% de los alumnos manifiesta desconocer el propósito de estos órganos administrativos dentro de la comunidad educativa, por lo tanto, constituye uno de los aspectos a mejorar para fortalecer el conocimiento del PEI y su apropiación.

También se debe anotar que el 64,7% de los estudiantes expresa no consultar el PEI o raras veces lo leen, lo que significa que parte del desconocimiento frente a los aspectos contenidos en este documento institucional se asocian al hecho que no es

socializado o divulgado entre los estudiantes, y al parecer, es más un documento de apoyo para docentes y directivos.

Al indagar sobre los programas de extensión a la comunidad en las áreas de desarrollo social, cultural, político y económico, el 88,2% de los estudiantes señalaron que conoce dichos programas y el 61,8% de los alumnos encuestados indica que participa en al menos uno de ellos. La vinculación de los estudiantes a los programas de extensión está perfilada hacia el desarrollo del área cultural, por lo cual, varios estudiantes expresan que participan de actividades como grupos de teatro y pintura, eventos culturales organizados por la comunidad y la escuela, grupos de danza y folklor, entre otros.

Con respecto a las características del docente nazareno se pudo encontrar que el nivel de conocimiento de los aspectos contenidos en el Proyecto Educativo Institucional es diferente a lo propuesto por los estudiantes, ya que, de los 20 maestros encuestados, el 90% expresa tener conocimiento del PEI y saber su significado. El 10% de ellos señala que tiene una idea muy general sobre este documento e instrumento, lo que se evidencia en algunos de los fragmentos textuales compartidos por los maestros en la encuesta. En sus propios términos definen el PEI así:

*“Es el norte de toda institución, es decir, el que contiene los planes, proyectos de estudios llevados a cabo” (1).*

*“Es el soporte, legal, organizacional y pedagógico de la I.E. En él se fundamenta todo el horizonte institucional” (2).*

*“El PEI: proyecto educativo institucional donde está plasmado las políticas, normas acciones de mejoramiento institucional y proyectos necesarios que buscan las interrelaciones en la comunidad educativa, para el mejoramiento de la calidad educativa” (4).*

*“Es el proyecto donde se plasman los objetivos de una institución, partiendo del análisis del contexto para establecer la ruta pedagógica” (5).*

*“Es el proyecto Educativo institucional se puede decir que es el compendio de todas las acciones y metas que hacen posible el encargo social de cada establecimiento educativo” (6).*

*“El proyecto educativo institucional es el derrotero de toda institución contiene las directrices y los ideales de una institución educativa y se construye con toda la comunidad educativa” (7).*

*“Es un documento donde se encuentra plasmado el quehacer pedagógico de una Comunidad Educativa” (8).*

*“El proyecto educativo institucional es la apuesta que orienta a cada institución y que fundamenta lo pedagógico y lo curricular dentro del marco de todos los planes que se hallan inmersos dentro de dicho proyecto” (9).*

*“El proyecto Educativo Institucional, es la carta de navegación de una Institución, en el cuál encontramos: su misión, visión, objetivos, valores, proyectos y planes institucionales” (10).*

*“Es el proceso de construcción y participación del quehacer educativo en donde se definen principios, fines, estrategias, recursos didácticos y su sistema de gestión que busca ser mejorado día a día” (11).*

*“Proyecto Educativo Institucional, es decir, es la forma como se organizan los distintos componentes pedagógicos, académicos, administrativos y comunitarios para ofrecer el servicio y educativo” (12).*

*“Es el proyecto educativo de cada Institución, es decir la base que la fundamenta y orienta en el marco institucional. También se puede decir que se construye en*

*forma colectiva teniendo en cuenta la comunidad educativa permitiendo de esta manera transformar, reflexionar y mejorar el proceso educativo” (13).*

*“Es el derrotero para seguir en el desarrollo de cualquier institución educativa, y conlleva acciones de corto, mediano y largo plazo” (14).*

Al examinar las respuestas literales hay palabras claves y recurrentes que denotan el carácter normativo identificado por los estudiantes y atribuido al PEI por parte de los docentes, lo que significa que ambos miembros de la comunidad educativa reconocen la importancia del Proyecto Educativo Institucional. En las definiciones propuestas por los maestros del párrafo 1 al 14 se describen rasgos como marco institucional; derrotero; acciones; organización; componentes pedagógico, académico, administrativo, comunitario; servicio educativo; entre otros, los cuales al ser comparados con la definición propuesta por el Ministerio de Educación Nacional se asocian estructural y conceptualmente con el sentido y propósito de este.

Entre los aspectos a destacar respecto al grado de conocimiento y apropiación de los maestros al PEI se identifican rasgos y aspectos comunes que en la percepción docente son ampliamente reconocidos, tales como la misión y el marco filosófico que sustenta los principios y valores en los que se sustenta el PEI de INSENEJAZ.

Los docentes en términos generales coinciden en señalar que la institución fundamenta su proceso educativo formal en valores como la responsabilidad, el respeto, la tolerancia, el amor, la solidaridad, la resiliencia, la sana convivencia y la confianza. De igual manera, el 80% de los maestros conoce los objetivos institucionales descritos en el PEI y el 20% expresa tener una idea general sobre su significado.

Continuando con la descripción de las características del docente nazareno la encuesta arrojó como resultado principal que todos están de acuerdo con considerar que las políticas de la institución están enmarcadas dentro de una gestión

participativa, pluralista y diversificada para integrar a todos los estamentos y miembros de la comunidad educativa, respondiendo de esta forma al propósito principal de la educación escolar. Adicionalmente, cabe señalar que los maestros han interiorizado muy bien el perfil del estudiante, puesto que son ellos los encargados de transmitir el propósito formativo para consolidación de sujetos críticos, participativos, respetuosos, integrales en su desempeño, responsables y con conciencia democrática y participativa.

Al indagar sobre el perfil del estudiante los docentes destacan aspectos como:

1. Responsable con sus deberes escolares y extraescolares.
2. Participativo en todas las actividades en las que se encuentre involucrado.
3. Sociable y promotor de un ambiente armónico para la sana convivencia.
4. Comprometido, desplegando sentido de pertenencia hacia la institución.
5. Capaz de conocer y aplicar los objetivos, principios y valores institucionales.
6. Líder de su proyecto de vida, siendo activo y productivo tanto dentro como fuera de la institución.
7. Activo y dinamizador de su desarrollo integral.

De acuerdo con lo anterior, dichos atributos y características tienen absoluta correspondencia con el perfil del estudiante nazareno propuesto en el PEI.

También se destaca el nivel de apropiación y conocimiento expresado por los maestros sobre su perfil y desempeño como docente nazareno. Aquí vale la pena rescatar que, dentro de los relatos descritos por los encuestados, sobresale el carácter innovador, investigativo y crítico con sentido de formación humanista que va en correspondencia directa con la filosofía institucional. Tanto los maestros como los

estudiantes atribuyen un rol asistencialista a los padres de familia, por lo cual, el perfil del padre de familia nazareno consiste en ser responsables y comprometidos con la formación de sus hijos-as.

Respecto al modelo pedagógico los maestros señalan que no está completamente definido en el PEI, pero que dentro del marco interpretativo propuesto en sus comentarios éste tiene un carácter constructivista en la medida en que el estudiante construye el conocimiento a partir de las acciones, sus actividades y ejercicios propuestos por sus educadores, no obstante, algunos docentes atribuyen que el modelo pedagógico es de corte socio-humanista, sin exponer mayor argumentación frente a esta visión.

Asimismo, hubo docentes que manifestaron no tener certeza sobre el modelo pedagógico que sigue la institución, situación que en términos de ambigüedad expresa la necesidad de aclarar en el PEI cuál es la orientación y fundamentación pedagógica de la institución. Al indagar sobre este aspecto, algunos maestros señalan que el modelo pedagógico INSENEJAZ busca la formación integral del estudiante siendo coherente con el contexto; otros en cambio, difieren de esta percepción al señalar que el modelo pedagógico busca formar jóvenes socialmente competitivos, pero responsables con las decisiones tomadas.

La mayor recurrencia de respuestas expresa que al parecer, el modelo pedagógico es de carácter constructivista, ya que éste plantea una formación integral, donde se promocionan valores y principios enmarcados en la persona como sujeto que se educa como ser humano en permanente situación de aprendizaje tanto en lo académico, como en lo social y lo cultural.

Respecto al conocimiento sobre la estructura y funcionamiento del Gobierno Escolar, el Consejo Directivo y el Consejo Académico, los docentes encuestados argumentan que tiene conocimiento de sus funciones. El 90% de los maestros ha leído el Manual de Convivencia, mientras que el 10% señala tener una idea general

sobre los aspectos contenidos en este documento. El Consejo Académico es más conocido por parte de los docentes, ya que ellos son parte fundamental para su constitución.

Al indagar sobre el conocimiento y participación dentro de los programas de extensión a la comunidad en las áreas de desarrollo social, cultural, político y económico de la Institución Educativa Jesús de Nazareth, el 75% de los profesores dice conocer al menos uno de estos, no obstante, sólo el 60% de los docentes encuestados participa en alguno de ellos.

Las áreas en las que mayormente participan los docentes dentro de los programas de extensión a la comunidad son las siguientes:

- Programa de Educación Sexual,
- Prevención al riesgo,
- Proyecto de convivencia escolar,
- Escuela de padres
- Proyecto de democracia y
- En la escuela de padres
- El proyecto cultural dónde se promocionan diversas actividades de las tradiciones y de participación comunitaria de alumnos, exalumnos, docentes y padres de familia,
- Educación para la Democracia,
- Proyecto de aprovechamiento del tiempo libre a través de la escuela de artes.

Finalmente, el 80% de los maestros señala que algunas veces consulta el PEI, mientras que sólo el 20% señala que siempre usa y consulta este documento. También

es importante mencionar que los directivos docentes son los miembros de la comunidad educativa que tienen mayor sentido de apropiación y conocimiento sobre el Proyecto Educativo Institucional, pues es la carta de navegación que emplean para el fomento de la enseñanza, el aprendizaje, la definición de la visión, misión, propósitos de la educación, entre otros.

#### **4.1.4 Políticas y estrategias de la institución**

Al examinar algunos documentos institucionales como el Plan de Mejoramiento Institucional (2020), el Sistema de Evaluación de Aprendizaje de la Institución Educativa Jesús de Nazareth (2015) y el Proyecto Educativo Institucional se observa que están contempladas varias políticas y estrategias para la gestión, administración, control y evaluación de los procesos educativos.

En primer lugar, el Acuerdo 02 de 2015 define el sistema Institucional de Evaluación del Aprendizaje y Desempeño Académico de los Estudiantes de la Institución Educativa Jesús De Nazareth de Lorica, en los niveles de educación preescolar, básica primaria, básica secundaria, educación media y educación para jóvenes y adultos. Dicho acuerdo se establece a partir del uso de las facultades legales conferidas al Consejo Directivo de la institución considerando lo expuesto en el literal g de la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), así como en el Artículo 144 de dicha Ley; de la misma forma, se sustenta en los literales a y g del Decreto 1860 de 1994 (Artículo 23), y de todo lo preceptuado en el Decreto 1290 de abril 16 de 2009.

También se menciona la realización anual de la Autoevaluación Institucional de la cual se derivan los Planes de Mejoramiento Institucional por áreas como Gestión Académica, Gestión Comunitaria, Gestión Administrativa y Gestión Directiva, siendo esta última la que está más articulada con la divulgación de estrategias gerenciales

que faciliten la apropiación del Proyecto Educativo Institucional por parte de la comunidad educativa.

En este sentido, y considerando la Autoevaluación Institucional de los años 2019 y 2020, se observa que es importante mejorar el uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, por lo tanto, la divulgación del Proyecto Educativo Institucional constituye un eje fundamental para que la comunidad distinga los principios, valores y propósitos que sustentan la educación formal en el corregimiento de Los Monos, Loricá.

Por otra parte, es importante anotar que de acuerdo con lo expuesto en el PEI las políticas de la institución están enmarcadas dentro de una gestión participativa, pluralista y diversificada para integrar a todos los estamentos y miembros de la Comunidad Educativa con el fin de realizar una buena labor administrativa y curricular.

Es así como las Estrategias Institucionales están encaminadas a mejorar las debilidades y amenazas en la Institución Educativa y Comunidad como son:

- Elaboración de Proyectos en los cuales participe toda la Comunidad Educativa.
- Fortalecer la Escuela de Padres mediante capacitaciones periódicas.
- Videos para prevenir el maltrato en la Familia, mal uso del tiempo libre, la drogadicción, conservación y cuidado de la naturaleza.
- Promover la socialización de los Estudiantes con otros Colegios de la zona.
- Envío de cartas a Autoridades Civiles, Eclesiásticas y Gubernamentales.
- Elaboración de recursos didácticos utilizando material del medio.
- Implementar el modelo educativo de aceleración del aprendizaje hasta que sea necesario.

- Implementar el modelo educativo flexible CIDEP (Círculos Integrales de Desarrollo en Educación Preescolar) de manera permanente.

## **Conclusiones y recomendaciones**

A partir de la investigación realizada en la Institución Educativa Jesús de Nazareth es posible concluir que el Proyecto Educativo Institucional es un documento normativo apropiado y conocido ampliamente por parte de las directivas y docentes de la institución, sin embargo, al indagar sobre la relación de los demás miembros de la comunidad respecto a su formulación y divulgación es más reducida la participación y conocimiento de este por parte de los estudiantes.

En términos generales el PEI se concibe como un documento normativo, de planificación, gestión y organización que establece las directrices que una institución traza para el cumplimiento de sus objetivos misionales en el marco de la educación formal en Colombia. Los componentes globales que lo constituyen son manejados y formulados por los directivos y los docentes a quienes se les responsabiliza del cumplimiento de la misión, visión, aplicación del marco filosófico que sustenta los valores y principios institucionales, no obstante, se ha desdibujado dentro de la comunidad educativa la importancia que tienen los padres de familia y los estudiantes para la apropiación y articulación de los instrumentos y herramientas reconocidos en este documento para facilitar la formación académica y humana de los educandos.

Los estudiantes nazarenos no identifican con certeza la función y propósito que tiene el Gobierno Escolar, el Consejo Directivo y el Consejo Académico, por lo que una de las estrategias gerenciales propuestas apunta a mejorar no sólo el nivel de conocimiento que tienen estas instancias de participación y aplicación de los principios democráticos promovidos en la Constitución Política de Colombia de 1991 y la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), sino como actores claves para la apropiación y cumplimiento de los objetivos descritos en el PEI. Por lo anterior, es urgente la ampliación del concepto de comunidad educativa, de tal manera, que la gerencia, administración y gestión educativa propias de las directivas tengan la facultad y competencia directa en la gestión de planes, programas y estrategias que

respondan a las necesidades reales del contexto educativo en donde se aplican y visionan.

Por otra parte, también es urgente atender el nivel de desvinculación que existe entre los docentes y los estudiantes en cuanto a su grado de participación en los programas de extensión social propuestos por la institución educativa en áreas de desarrollo social, cultural, político y económico. La visión propuesta por parte de los estudiantes, directivos y docentes respecto al perfil de los padres de familia evidencia un carácter asistencialista, de acompañamiento y tutoría parcial, de tal manera que es urgente la vinculación de los núcleos familiares dentro de los procesos de formación integral que deben adelantarse en la institución educativa.

De igual manera, se reconoce la necesidad de diferenciar y anunciar el modelo pedagógico en el que se soportan los procesos de enseñanza y aprendizaje. Es preocupante que los docentes difieran ampliamente respecto al modelo pedagógico que la Institución Educativa Jesús de Nazareth propone dentro de sus lineamientos curriculares y en los contenidos por áreas del conocimiento.

De acuerdo con la síntesis diagnóstica descrita en el capítulo de los resultados se observa que la Institución Educativa Jesús de Nazareth debe mejorar sus estrategias de gerencia para que su comunidad pueda apropiarse de los significados que tiene el Proyecto Educativo Institucional, por lo tanto, a continuación, se indican algunas recomendaciones a considerar para el logro de este propósito.

En primer lugar, se establece la necesidad de reconocer y divulgar la filosofía, principios, misión, visión, objetivos institucionales generales y específicos, estrategias para lograr los objetivos institucionales, políticos y perfil del egresado.

En segunda instancia se plantea la necesidad de describir y visibilizar los principales procesos que ocurren dentro del P.E.I., como la organización y coordinación: Manual de Funciones, Estructuras Orgánicas, Gobierno Escolar, Manual de Convivencia, Recursos generales, Planes de Actividades y Cronograma de Actividades, Entre otros, ya que son de conocimiento por parte de los directivos y parcialmente reconocidos por los docentes. Los estudiantes tienen mayor grado de dificultad para distinguir los procesos que ocurren en el PEI y su vinculación en el proceso está condicionado por el desconocimiento de su propósito normativo.

Para mejorar el nivel de apropiación del PEI respecto al Modelo de Comunidad se propone:

1) Mejorar el reconocimiento del perfil de egreso como bachiller de la Institución Educativa Jesús de Nazareth: los estudiantes encuestados no comprenden las implicaciones sociales futuras que tiene ser egresado de esta institución, ya que desconocen el perfil y el propósito formativo que tiene el colegio para su desarrollo como persona vinculada a una comunidad y entorno específico.

2) Visibilizar y divulgar los valores que promueve la Institución Educativa para su comunidad: los estudiantes conocen parcialmente los principios y valores institucionales.

3) Explicar y demostrar la estructura y funcionamiento del Consejo Académico

4) Explicar y demostrar la estructura y funcionamiento del Consejo Directivo

5) Consolidar el perfil del padre de familia nazareno a partir del contexto.

6) Hacer uso del PEI y establecerlo como documento institucional de consulta permanente.

7) Facilitar la participación de los estudiantes y padres de familia en las etapas de dirección y ejecución, control y evaluación del P.E.I. De tal manera que articule la visión global de los diferentes componentes que enmarcan el Proyecto Educativo Institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

Anderson, N. L., Koniak-Griffin, D., Keenan, C. K., Uman, G., Duggal B. R. y Casey, C. (1999). Evaluación de los resultados de padres e hijos en educación para la vida familiar. *Investigación académica*. 13(3), 211-234

Bush, T. (2003). *Teorías del liderazgo y gestión educativa* (3a. Ed.). Londres, Inglaterra: SAGE.

Bush, T. (2008). De la gestión al liderazgo: ¿Cambio semántico o significativo? *Administración de Gestión Educativa y Liderazgo*, 36 (2), 271-288.

Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Santiago de Chile.

Denegri Coria Marianela, Claudia Aguayo González & Andrea Vargas Ojeda. (2008). *El Proyecto Educativo Institucional como instrumento de reflexión y participación de la Comunidad Educativa*. Universidad Autónoma de Madrid-España.

Díaz Posada gloria Patricia Damaris Sulay Tabares Mendoza, Luz Eneida Valderrama Castrillón, Claudia Marcela Zuleta Vargas & Lucero Zuluaga Salazar. (2012). *Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la imagen institucional*. Universidad Católica de Manizales.

Fernández Lidia M. (1994). *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. PAIDÓS. Buenos Aires.

Fernández, R. (2004). *El director escolar y las necesidades de formación para un mejor desempeño profesional*. Trabajo de investigación para optar a la categoría de profesor asistente. Mención publicación. Universidad del Zulia, Maracaibo.

Flamey, G., Gubbins, V. y Morales, F. (1999). Los centros de padres y apoderados: Nuevos actores en el control de la gestión escolar. Santiago de Chile: CIDE.

Giraldo, Julián. (s.f). *Gerencia estratégica*.

<https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>

González, M. y de Pelekais, C. (2010). Estrategias gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas para el desarrollo de televisoras educativas universitarias. *TELOS, Revista de Estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*. Volumen 12, número 3. (Pp. 342-359).

González, Jorge., Salazar, Flor., Ortiz, Raúl y Verdugo, Darwin. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones *Telos*, vol. 21, núm. 1. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>

Hurtado, Jacqueline. (2012). *El Proyecto de Investigación. Comprensión holística de la metodología de la investigación*. Ediciones Quirón. Venezuela.

John Kotter. (2002). "El corazón del cambio". Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Lavín Sonia & Silvia del Solar. (2000). *El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar, guía metodológica para los centros educativos*, LOM ediciones/PIEE, Santiago.

Martín-Moreno, Q. (2000). *Bancos de talento. Participación de la comunidad en los centros docentes*. Madrid: Sanz y Torres.

Martínez Crespo, Jenny (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8(16),67-97. [fecha de Consulta 22 de Agosto de 2020]. ISSN: 0120-6346. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1650/165013663004>

Maya, María. (1994). La gerencia estratégica versus la planeación estratégica. En: *Investigación y Educación en Enfermería*. Universidad de Antioquia.

Moreno, Jesús. (2017). *Estrategias gerenciales*. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá. 114 p.

Navarro, Álvaro. (s.f). La gerencia social y el nuevo paradigma de gerencia. *Universidad de Costa Rica*. <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000170.pdf>

Ohmae, K. (2005). El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras. Bogotá: Editorial Norma.

Ospina, D. Burgos, S. Madera, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Revista Diálogos de Saberes*, (46)187-200.

Parra, Jordy. (2017). *Los paradigmas y los modelos gerenciales*. Blog online. Acceso 22-08-2020. Recuperado de:

<http://losparadigmasgerenciales.blogspot.com/2017/03/los-paradigmas-y-los-modelos-gerenciales.html>

Pedraja, L., Rodríguez, E., Rodríguez, J. (2006). Liderazgo transformacional y transaccional: un estudio de su influencia en pequeñas empresas. *Ingeniare* (14), 159-166.

Rojas Cairampoma, Marcelo (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria, 16(1),1-14.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63638739004>

Rincón, M. (1992). *Relaciones sociales en la gerencia*. México: Editorial Trillas.

Ruíz Daza, Jhon Alexander; Garcés Caicedo, Álvaro Rene. Estrategias gerenciales para la apropiación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en una Institución Educativa. Universidad Católica de Manizales. 2018

Schavino, N. (2012). La complementariedad gerencial en contextos organizacionales complejos. *Revista Honoris Causa*, 3, 11-12.

Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R ediciones.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica, teoría y casos*. México: McGrawHill.

UNESCO (2011). Marco de planificación estratégica integrada para la formación del profesorado y el desarrollo en Sudáfrica. EE. UU. Los Departamentos de Educación Básica y Educación Superior y Formación.

Universidad Católica de Manizales (2016). *Propuesta Educativa y Pedagógica del Programa en Gerencia Educativa*. Manizales: Editorial UCM.

UNIHORIZONTE. (2018). *Competencias Complejo-Humanísticas: Una Propuesta para el Diseño Curricular*. Formación Curricular. Bogotá D.C.

Valenzuela Jaime Ricardo, Ramírez María Soledad & Alfaro Jorge Antonio (2009). Construcción de indicadores institucionales para la mejora de la gestión y la calidad educativa. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa* - Volumen 2, Número 2

Villegas Ojeda Pamela Beatriz, María S Reinoso, Eduarne Zubimendi. *El proyecto educativo institucional de la escuela como analizador y organizador del funcionamiento institucional*. Universidad Nacional de la Patagonia Austral. 2016



## **Anexos**



## Anexo 1. Cuestionario a estudiantes

### PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

#### **“Estrategias gerenciales para la apropiación del proyecto educativo institucional – PEI en la Institución Educativa Jesús de Nazareth de Lorica – Córdoba en el año 2019”.**

El presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación realizado en el marco de una tesis de maestría, el cual tiene por objetivo determinar las estrategias gerenciales que permitirían una mayor apropiación del Proyecto Educativo Institucional – PEI en la Institución Educativa Jesús de Nazareth de Lorica – Córdoba en el año 2019.

Este cuestionario tiene el propósito de identificar el nivel de conocimiento y apropiación que tienen los estudiantes de la **Institución Educativa Jesús de Nazareth con el del proyecto educativo institucional – PEI.**

Las opiniones de todos los estudiantes encuestados serán sumadas e incluidas en el proyecto de investigación. La información será utilizada de manera confidencial y con fines académicos.

#### **CUESTIONARIO N°1.**

##### **DIRIGIDO A ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JESÚS DE NAZARETH**

- 1) Edad: \_\_\_\_\_
- 2) Sexo:  
Femenino \_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_
- 3) ¿Qué grado cursas?: \_\_\_\_\_
- 4) ¿Sabes qué es el PEI?  
Si \_\_\_\_  
No \_\_\_\_  
*Tengo una idea general sobre su significado* \_\_\_\_\_

*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto* \_\_\_\_\_

- 5) Si tu respuesta anterior fue sí, ¿podrías decir con tus propias palabras qué significa PEI?

- 6) Si la respuesta a la pregunta 4 fue sí, ¿podrías indicar a través de qué medio te informaste sobre el PEI?

*A través de otro (a) compañero de mi curso* \_\_\_\_\_

*A través de mi director (a) de curso* \_\_\_\_\_

*A través de la coordinación académica de mi colegio* \_\_\_\_\_

*A través de la rectora de mi colegio* \_\_\_\_\_

*Lo leí por interés personal* \_\_\_\_\_

*Otro medio* \_\_\_\_\_ *¿Cuál?* \_\_\_\_\_

- 7) ¿Conoces la misión de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Si* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

*Tengo una idea general sobre su significado* \_\_\_\_\_

*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto* \_\_\_\_\_

- 8) ¿Comprendes el significado de la misión de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Si* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

9) ¿Conoces los principios y valores (es decir, marco filosófico) que sustenta el PEI de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Si* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

*Tengo una idea general sobre su significado* \_\_\_\_\_

*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto* \_\_\_\_\_

10) De acuerdo con tu conocimiento ¿Cuáles son los principales valores que se promueven a través del PEI de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

--

11) ¿Has leído el Manual de Convivencia de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Si* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

*Tengo una idea general sobre su significado* \_\_\_\_\_

*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto* \_\_\_\_\_

12) ¿Conoces la estructura y funcionamiento del Gobierno escolar?

*Si* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

*Tengo una idea general sobre su significado* \_\_\_\_\_

*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto* \_\_\_\_\_

13) ¿Conoces el perfil del estudiante nazareno?

*Sí* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

Si tu respuesta es afirmativa, ¿Podrías indicar cuáles son sus características según el PEI?

14) ¿Conoces el perfil del perfil del egresado nazareno?

*Sí* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

Si tu respuesta es afirmativa, ¿Podrías indicar cuáles son sus características según el PEI?

15) ¿Conoces el perfil del perfil del docente nazareno?

*Sí* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

Si tu respuesta es afirmativa, ¿Podrías indicar cuáles son sus características según el PEI?

16) ¿Conoces el perfil del perfil del padre de familia nazareno?

*Sí* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

Si tu respuesta es afirmativa, ¿Podrías indicar cuáles son sus características según el PEI?

17) ¿Tienes conocimiento sobre la estructura y funcionamiento del Consejo Directivo de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Si* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

*Tengo una idea general sobre su significado* \_\_\_\_\_

*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto* \_\_\_\_\_

18) ¿Tienes conocimiento sobre la estructura y funcionamiento del Consejo Académico de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Si* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

*Tengo una idea general sobre su significado* \_\_\_\_\_

*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto* \_\_\_\_\_

19) ¿Conoces el programa de extensión a la comunidad en las áreas de desarrollo social, cultural, político y económico de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Si* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

*Tengo una idea general sobre su significado* \_\_\_\_\_

*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto* \_\_\_\_\_

20) ¿Participas en algún programa de extensión a la comunidad en las áreas de desarrollo social, cultural, político y económico de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Si* \_\_\_\_\_, ¿*Cuál?* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

¡Muchas gracias por tu colaboración, ten un buen día!

**Anexo 2.** Cuestionario a docentes

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



**“Estrategias gerenciales para la apropiación del proyecto educativo institucional – PEI en la Institución Educativa Jesús de Nazareth de Lorica – Córdoba en el año 2021”.**

El presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación realizado en el marco de una tesis de maestría, el cual tiene por objetivo determinar las estrategias gerenciales que permitirían una mayor apropiación del Proyecto Educativo Institucional – PEI en la Institución Educativa Jesús de Nazareth de Lorica – Córdoba en el año 2021.

Este cuestionario tiene el propósito de identificar el nivel de conocimiento y apropiación que tienen los directivos de la **Institución Educativa Jesús de Nazareth con el del proyecto educativo institucional – PEI.**

Las opiniones de todos los directivos encuestados serán sumadas e incluidas en el proyecto de investigación. La información será utilizada de manera confidencial y con fines académicos.

**CUESTIONARIO N°2**

**DIRIGIDO A DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JESÚS DE NAZARETH**

- 1) Edad: \_\_\_\_\_
- 2) Sexo:  
Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_
- 3) ¿Sabes qué es el PEI?  
*Si* \_\_\_\_\_  
*No* \_\_\_\_\_  
*Tengo una idea general sobre su significado* \_\_\_\_\_  
*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto* \_\_\_\_\_
- 4) Si tu respuesta anterior fue sí, ¿podrías decir con tus propias palabras qué significa PEI?

5) ¿Conoces la misión de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Si* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

*Tengo una idea general sobre su significado* \_\_\_\_\_

*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto* \_\_\_\_\_

6) ¿Comprendes el significado de la misión de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Si* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

7) ¿Conoces los principios y valores (es decir, marco filosófico) que sustenta el PEI de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Si* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

*Tengo una idea general sobre su significado* \_\_\_\_\_

*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto* \_\_\_\_\_

8) De acuerdo con tu conocimiento ¿Cuáles son los principales valores que se promueven a través del PEI de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

9) ¿Conoces los objetivos institucionales descritos en el PEI?

*Si* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

*Tengo una idea general sobre su significado* \_\_\_\_\_

*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto* \_\_\_\_\_

10) ¿Consideras que las Políticas de la institución están enmarcadas dentro de una gestión participativa, pluralista y diversificada para integrar a todos los estamentos y miembros de la Comunidad Educativa?

*Sí* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

¿Podrías argumentar tu respuesta?

11) ¿Conoces el perfil del perfil del estudiante nazareno?

*Sí* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

Si tu respuesta es afirmativa, ¿Podrías indicar cuáles son sus características según el PEI?

12) ¿Conoces el perfil del perfil del docente nazareno?

*Sí* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

Si tu respuesta es afirmativa, ¿Podrías indicar cuáles son sus características según el PEI?

13) ¿Conoces el perfil del perfil del padre de familia nazareno?

*Sí* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

Si tu respuesta es afirmativa, ¿Podrías indicar cuáles son sus características según el PEI?

14) ¿Cómo es el modelo pedagógico social de la Institución Educativa Jesús de Nazareth? Defínelo en tus propias palabras.

15) ¿Has leído el Manual de Convivencia de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Si* \_\_\_\_

*No* \_\_\_\_

*Tengo una idea general sobre su significado* \_\_\_\_

*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto* \_\_\_\_

16) ¿Tienes conocimiento sobre la estructura y funcionamiento del Consejo Directivo de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Si* \_\_\_\_

*No* \_\_\_\_

*Tengo una idea general sobre su significado* \_\_\_\_

*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto* \_\_\_\_

17) ¿Tienes conocimiento sobre la estructura y funcionamiento del Consejo Académico de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Si* \_\_\_\_

*No* \_\_\_\_

*Tengo una idea general sobre su significado* \_\_\_\_

*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto* \_\_\_\_

18) ¿Conoces el programa de extensión a la comunidad en las áreas de desarrollo social, cultural, político y económico de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Si* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

*Tengo una idea general sobre su significado* \_\_\_\_\_

*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto* \_\_\_\_\_

19) ¿Participas en algún programa de extensión a la comunidad en las áreas de desarrollo social, cultural, político y económico de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Si* \_\_\_\_\_, *¿Cuál?* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

20) ¿Con qué frecuencia consultas el PEI de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Siempre* \_\_\_\_\_

*Algunas veces* \_\_\_\_\_

*Rara vez* \_\_\_\_\_

*Nunca* \_\_\_\_\_

¡Muchas gracias por tu colaboración, ten un buen día!

### **Anexo 3. Cuestionario a directivos**

#### **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“Estrategias gerenciales para la apropiación del proyecto educativo institucional – PEI en la Institución Educativa Jesús de Nazareth de Lórica – Córdoba en el año 2021”.**

El presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación realizado en el marco de una tesis de maestría, el cual tiene por objetivo determinar las estrategias gerenciales que permitirían una mayor apropiación del Proyecto Educativo



Institucional – PEI en la Institución Educativa Jesús de Nazareth de Lórica – Córdoba en el año 2021.

Este cuestionario tiene el propósito de identificar el nivel de conocimiento y apropiación que tienen los directivos de la **Institución Educativa Jesús de Nazareth con el del proyecto educativo institucional – PEI.**

Las opiniones de todos los directivos encuestados serán sumadas e incluidas en el proyecto de investigación. La información será utilizada de manera confidencial y con fines académicos.

### CUESTIONARIO N°3

DIRIGIDO A DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JESÚS DE NAZARETH

1) Edad: \_\_\_\_\_

2) Sexo:  
Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

3) ¿Sabes qué es el PEI?

*Si* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

*Tengo una idea general sobre su significado* \_\_\_\_\_

*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto* \_\_\_\_\_

4) Si tu respuesta anterior fue sí, ¿podrías decir con tus propias palabras qué significa PEI?



*Tengo una idea general sobre su significado \_\_\_\_\_*

*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto \_\_\_\_\_*

- 10) ¿Consideras que las Políticas de la institución están enmarcadas dentro de una gestión participativa, pluralista y diversificada para integrar a todos los estamentos y miembros de la Comunidad Educativa?

*Sí \_\_\_\_\_*

*No \_\_\_\_\_*

¿Podrías argumentar tu respuesta?

- 11) ¿Conoces el perfil del perfil del estudiante nazareno?

*Sí \_\_\_\_\_*

*No \_\_\_\_\_*

Si tu respuesta es afirmativa, ¿Podrías indicar cuáles son sus características según el PEI?

- 12) ¿Conoces el perfil del perfil del docente nazareno?

*Sí \_\_\_\_\_*

*No \_\_\_\_\_*

Si tu respuesta es afirmativa, ¿Podrías indicar cuáles son sus características según el PEI?

- 13) ¿Conoces el perfil del perfil del padre de familia nazareno?

*Sí \_\_\_\_\_*

*No \_\_\_\_\_*

Si tu respuesta es afirmativa, ¿Podrías indicar cuáles son sus características según el PEI?

- 14) ¿Cómo es el modelo pedagógico social de la Institución Educativa Jesús de Nazareth? Defínelo en tus propias palabras.

15) ¿Has leído el Manual de Convivencia de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Si* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

*Tengo una idea general sobre su significado* \_\_\_\_\_

*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto* \_\_\_\_\_

16) ¿Tienes conocimiento sobre la estructura y funcionamiento del Consejo Directivo de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Si* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

*Tengo una idea general sobre su significado* \_\_\_\_\_

*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto* \_\_\_\_\_

17) ¿Tienes conocimiento sobre la estructura y funcionamiento del Consejo Académico de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Si* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

*Tengo una idea general sobre su significado* \_\_\_\_\_

*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto* \_\_\_\_\_

18) ¿Conoces el programa de extensión a la comunidad en las áreas de desarrollo social, cultural, político y económico de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Si* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

*Tengo una idea general sobre su significado* \_\_\_\_\_

*Nunca me han hablado y/o he escuchado al respecto* \_\_\_\_\_

19) ¿Participas en algún programa de extensión a la comunidad en las áreas de desarrollo social, cultural, político y económico de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

*Si* \_\_\_\_\_, *¿Cuál?* \_\_\_\_\_

*No* \_\_\_\_\_

20) ¿Con qué frecuencia consultas el PEI de la Institución Educativa Jesús de Nazareth?

Siempre \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

Rara vez \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

¡Muchas gracias por tu colaboración, ten un buen día!