

PROPUESTA DE GESTION DIRECTIVA PARA MEJORAR LA GESTION DE TALENTO
HUMANO Y LAS RESPONSABILIDADES EN LA INSTITUCION EDUCATIVA

Adriana Patricia Grajales Newlove

Ana Carolina Restrepo González

Jacqueline Salamanca Barbosa

Maryury Vallecilla Palacio



Especialización en Gestión Educativa, Facultad de Educación

Universidad Politécnico Grancolombiano

Bogotá

2023

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gestión
Educativa

Aura Beatriz Cabarcas Ortega

Agradecimientos

Queremos agradecer en primer lugar a Dios por guiarnos en el camino y fortalecernos también quiero Mostrarme a gratitud aquellas personas que tuvieron presente en la realización de esta meta y de este sueño tan importante para nosotros agradecer por todas esas palabras motivadoras por sus conocimientos y Sus consejos y dedicación mis más sinceros agradecimientos y reconocimiento al politécnico grancolombiano, a nuestra tutora de proyecto Aura Cabarcas quien con su conocimiento, su guía fue una pieza clave para que pudiéramos desarrollar cada etapa de este trabajo pudimos concluir con éxito este proyecto de investigación, a la institución educativa por su colaboración e interés en este trabajo, a mis compañeros quien a través del tiempo fuimos fortaleciendo una amistad y creando una familia Muchas gracias por toda su colaboración por convivir todo este tiempo Juntos por compartir experiencias alegría frustraciones tristezas y múltiples factores que nos ayudaron a crecer juntos en este proyecto porque con esta armonía grupal lo hemos logrado!

Muchas gracias, por último, queremos agradecer a la base de todo a la familia en especial a nuestros seres queridos que con sus consejos fueron el motor de arranque y la constante motivación Muchas gracias por la paciencia y la comprensión

Resumen

Ese trabajo tiene como objetivo principal presentar una propuesta de gestión administrativa que verdaderamente le permita a la institución María Salomé desarrollarse sobre las bases del conocimiento técnico económico organizativo de comportamiento humano para poder desarrollarse sistemáticamente proactivamente multidisciplinariamente y participativa logrando una educación de calidad.

Abstract

The main objective of this work is to present an administrative management proposal that truly allows the María Salomé institution to develop on the basis of technical-economic-organizational knowledge of human behavior in order to develop systematically, proactively, multidisciplinary and participatively, achieving a quality education.

Palabras clave: gestión educativa, gestión escolar, talento humano, gestión directiva, modelo educativo.

Keywords: educational management, school management, human talent, executive management, educational model.

Índice

Contenido

Índice	4
1. Introducción.....	6
1.1. Planteamiento del problema.....	7
1.2. Objetivos	9
1.2.1 Objetivo general	9
1.3 Justificación	9
1.4 Caracterización de la Institución Educativa.....	10
1.4.1 Misión	11
1.4.3 Horizonte Institucional	12
1.4.4 Contexto institucional	12
1.4.5 Características de la población que atiende la institución	13
1.4.6 Diagnóstico de las áreas de gestión	14
1.4.6.1 Gestión directiva	14
1.4.6.2 Gestión administrativa y financiera.....	15
1.4.6.3 Gestión De La Comunidad	15
2. Discusiones Teóricas	16
1.4.6.4 Gestión Pedagógica y Académica	16

2.1. Categorías conceptuales.....	16
2.2. Referentes legales	20
2.2.1. Ley General de Educación 1994.....	20
2.2.2. Decreto Ley 1860 de 1994	21
2.2.3. Guía 34. Planes de Mejoramiento MEN (2008).....	21
2.2.4. Guía 4. Manual de Evaluación y Clasificación de Establecimientos Educativos Privados, versión 2016	21
2.3. Antecedentes	22
2.3.1. Antecedentes investigativos	22
3. Diseño metodológico.....	26
3.1. Enfoque de la investigación	27
3.2. Tipo de investigación.....	27
4. Propuesta de modelo de gestión directiva	30
4.1. Principios.....	31
4.2. Objetivos	31
4.3. Elementos	31
4.4. Evaluación y seguimiento	32
5. Recomendaciones	34
6. Conclusiones	36
Bibliografía	38
1.1. Instrumento de Evaluación Institucional	20

1. Introducción

La gestión directiva en las instituciones educativas desempeña un papel fundamental en el éxito y la eficacia de la educación que se brinda. En el caso de la Institución Educativa María Santa Soledad, ubicada en Bogotá, se ha identificado una fragilidad en su gestión directiva, lo cual afecta la calidad educativa, la eficiencia de los procesos y la toma de decisiones.

Los procesos de gestión directiva deben partir de las necesidades del contexto y no desde los intereses del sujeto que dirige, algunas veces mediado por intereses particulares; cada vez se hace más importante la necesidad de alinear el discurso con la práctica y promover modelos de gestión participativa y democrática de acuerdo a las características de cada institución. Se trata de hacer un ejercicio que contribuya a que los directores desarrollen capacidades para intervenir en las distintas realidades educativas y tengan a la vez criterio para tomar decisiones, promover acciones de mejoramiento, garantizar el alcance de sus metas y promover climas institucionales que favorezcan los procesos educativos.

Con el objetivo de mejorar la gestión del talento humano y las responsabilidades en esta institución, se plantea la siguiente pregunta problema: ¿Cuál modelo de gestión directiva es eficiente para mejorar la gestión del talento humano y las responsabilidades en la institución educativa María Santa Soledad?

El objetivo general de este trabajo es formular un modelo de gestión directiva que fortalezca la gestión del talento humano y la distribución de funciones, con el fin de lograr un equilibrio de responsabilidades y avanzar hacia la calidad educativa. Para lograrlo, se implementará un plan de mejoramiento basado en la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional y se socializarán los resultados y acciones a implementar con la institución educativa.

La justificación de este estudio radica en la importancia de una buena gestión directiva para el éxito de una institución educativa. Mediante un liderazgo efectivo, una toma de decisiones informada, una planificación estratégica sólida, la promoción de un clima institucional favorable y el establecimiento de alianzas estratégicas, se pueden alcanzar mejoras significativas en la calidad educativa y la eficiencia de los procesos.

La Institución Educativa María Santa Soledad es una institución privada que ofrece educación preescolar y primaria basada en la pedagogía activa y constructivista. Su misión es despertar habilidades en los estudiantes para que sean competentes en diversos ámbitos del conocimiento, mientras conservan el respeto por la diferencia de ideas. Su visión es ser líder en diferentes campos educativos y sociales, promoviendo la moral y el compromiso con una cultura de productividad.

Para comprender la gestión directiva hoy, es necesario hacerlo desde una perspectiva sociológica más que administrativa y organizacional, es decir, ubicar su lugar en términos de la relación con lo social, político, cultural, económico y psicológico.

En resumen, este trabajo abordará la situación de la Institución Educativa María Santa Soledad, con el objetivo de formular un modelo de gestión directiva que fortalezca la gestión del talento humano y las responsabilidades. Esto contribuirá a mejorar la calidad educativa, la eficiencia de los procesos y la toma de decisiones, sentando.

1.1. Planteamiento del problema

Como se expresa en la guía 34 del MEN, la cual tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión educativa, para este trabajo de grado nos enfocaremos en la gestión directiva puesto que ésta da soporte al trabajo institucional, sus pautas y recomendaciones serán las que nos

orienten para buscar el mejoramiento a la pregunta problema.

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado en las diferentes áreas de gestión en la Institución Educativa María Santa Soledad, se ha querido realizar un estudio para plantear estrategias que lleven al mejoramiento en la calidad, eficiencia y eficacia de la gestión educativa en esta institución. Uno de los factores determinantes para ello es su Gestión Directiva que inciden en la toma de decisiones afectando la totalidad de la organización educativa.

Para tal efecto se identificó que uno de los problemas es la fragilidad y flexibilidad de la gestión directiva, reflejado en la falta de elementos necesarios para ejecutar un plan de mejoramiento preciso, en el que se pueda realmente resolver las dificultades y fortalecer aspectos positivos, lo cual es consecuencia de deficiencias en la Gestión Directiva.

“La Gestión Directiva comprende: 1) Desarrollo del liderazgo de los equipos de gestión, 2) difusión y cumplimiento de las normas y políticas educativas, 3) Planeación estratégica, 4) Información pertinente e indicadores de calidad para la toma de decisiones, 5) Trabajo en equipo, 6) Evaluación del equipo docente y administrativo, 7) Mejoramiento del clima institucional, 8) Construcción de alianzas con entidades municipales o departamentales públicas, 9) Desarrollo de estrategias de articulación con el sector empresarial y productivo local, y 10) Preparación de agendas y conducción de reuniones efectivas”.

En el presente trabajo abordaremos la situación de la Institución Educativa María Soledad, para contribuir en el mejoramiento de su gestión directiva como parte de los aportes.

Por todo lo mencionado la pregunta que pretendemos resolver es:

¿Cuál modelo de gestión directiva es eficiente para mejorar la gestión del talento humano y las responsabilidades en la institución educativa María Santa Soledad?

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Formular una propuesta de gestión directiva para la IE María Santa Soledad, ubicada en Bogotá en la localidad de Puente Aranda, que fortalezca la gestión del talento humano y la distribución de las funciones, en aras de lograr un equilibrio de responsabilidades y avanzar así hacia la calidad educativa.

1.2.2 Objetivos específicos

- Socializar una propuesta de gestión directiva basadas en los resultados de los planes de mejoramientos y las acciones a implementar con la institución educativa.

1.3 Justificación

La gestión directiva en los establecimientos educativos se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. Por tanto, se puede afirmar que la función del área de gestión directiva en una institución educativa es la de liderar, orientar, planear y organizar los diferentes procesos y recursos para hacer del proyecto educativo institucional (PEI) una realidad.

La gestión directiva desempeña un papel crucial en el éxito y la eficacia de una institución educativa. Una buena gestión directiva se traduce en un liderazgo efectivo, una toma de decisiones informada, una planificación estratégica sólida, la promoción de un clima institucional favorable y el establecimiento de alianzas estratégicas.

En el caso específico de la Institución Educativa María Santa Soledad, se ha identificado una fragilidad y flexibilidad en la gestión directiva, lo cual se refleja en la falta de elementos necesarios para ejecutar un plan de mejoramiento preciso y abordar las dificultades de manera efectiva. Esta situación impacta negativamente en la calidad de la educación que se brinda, en la eficiencia de los procesos educativos y en la toma de decisiones en general.

Por lo tanto, es fundamental formular los elementos adecuados para garantizar una buena gestión directiva en la institución educativa. Al hacerlo, se establecerán las bases para un liderazgo sólido y efectivo, se promoverá una cultura organizacional orientada al éxito académico y se proporcionarán los recursos necesarios para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el entorno educativo actual.

Al formular y implementar estos elementos, se podrá mejorar la calidad educativa, aumentar la eficiencia de los procesos, fortalecer la toma de decisiones y promover un ambiente de aprendizaje favorable para todos los miembros de la comunidad educativa. Asimismo, se sentarán las bases para un crecimiento y desarrollo sostenible de la institución educativa, brindando a los estudiantes una educación de calidad y preparándolos para los desafíos del futuro.

1.4 Caracterización de la Institución Educativa

El colegio María Santa Soledad es una institución de carácter privado que ofrece el servicio de educación PREESCOLAR Y BÁSICA PRIMARIA a niñas y niños, basado en la pedagogía activa, constructivista, actividades lúdicas y artísticas que permiten el desarrollo integral de los estudiantes. Su fundamento teológico es católico, buscando entregar al país personas participativas, críticas, responsables, aptas, honestas y democráticas para aportar

soluciones inteligentes al bienestar de la comunidad en la cual conviven.

La Institución inicia actividades en el mes de febrero y finaliza en el mes de noviembre, cada año. Desarrollando calendario académico A.

Siendo una Institución con jornada única, sus actividades escolares para el nivel de primaria inician a las 6:45 am y finaliza a la 2:15 pm; y para los estudiantes de nivel preescolar inician a las 7:30 am y finalizan a la 1:30 pm.

De igual manera, la institución cuenta con horario extendido para los estudiantes que tomen almuerzo en el colegio y tomen asesorías académicas en el horario de la tarde, estos estudiantes tendrán una salida a las 6:00 pm (horario extendido de carácter voluntario).

El Colegio María Santa Soledad atiende las necesidades escolares de niños y niñas sin distinción o exclusión de género, con el fin de fomentar un desarrollo integral.

La institución, desarrolla habilidades lingüísticas tanto en el idioma español-Castellano, como idioma nativo y oficial en el país, como en el idioma inglés, proporcionando herramientas y bases sólidas para el desarrollo de una segunda lengua.

Se fomenta la formación católica en los niños y niñas, garantizando un desarrollo académico fundamentado en valores, principios, sana convivencia y fe católica, sin discriminar o abrir caminos a las diversas religiones que puedan tener las familias que formen parte de nuestra institución.

1.4.1 Misión

Despertar en los estudiantes habilidades comunicativas, cognitivas, socio afectivas y artísticas hacia el desarrollo de la creatividad, para que sean curiosos y se adapten con facilidad a los cambios que exige el mundo actual; con el propósito de que sean competentes en los diferentes ámbitos del conocimiento social, científico y de

emprendimiento, mientras conservan el respeto por la diferencia de ideas propias y de los demás.

1.4.2 Visión

Ser la institución líder en el campo educativo, laboral, social, deportivo, lúdico y tecnológico con el fin de construir una comunidad educativa dentro de la cual se viva no solo aspectos pedagógicos sino diferentes campos que complementen una estabilidad emocional, en un plazo no mayor a 10 años. Donde se protejan los derechos humanos, y se formen los valores personales, sociales del ser humano, siendo entes promotores de la moral y el compromiso con una cultura de productividad.

1.4.3 Horizonte Institucional

El Colegio María Santa Soledad es una institución educativa de carácter privado que ofrece el servicio de educación preescolar y básica primaria a niñas y niños basándose en la pedagogía activa y el constructivismo. Su fundamento teológico es católico, buscando entregar al país personas participativas, críticas, responsables y aptas para aportar soluciones inteligentes al bienestar de la comunidad en la cual conviven.

1.4.4 Contexto institucional

El Colegio María Santa Soledad SAS está ubicado en Bogotá en la localidad de Puente Aranda, carrera 31A Bis # 4 – 53. Barrio Veraguas Central.

La localidad de Puente Aranda es la localidad número 16 del Distrito Capital de Bogotá. Se encuentra ubicada hacia el centro occidente de la ciudad y se caracteriza por ser el centro de la actividad industrial de Bogotá. Puente Aranda tiene una extensión total de 1.731

hectáreas (ha) todas ellas urbanas, de las cuales 48 ha corresponden a suelo protegido. Esta localidad no cuenta con suelo rural y es la octava localidad con mayor extensión en el distrito.

De acuerdo con la información suministrada por el Plan Maestro de Equipamientos de Educación, en Puente Aranda se localizan 32 colegios oficiales, 121 colegios no oficiales, 2 Universidades, 1 Escuela Tecnológica, 1 Institución de Régimen Especial y 1 Centro Tecnológico.

Puente Aranda cuenta desde el año 2002 con predios estrato 2 y 3, con la misma distribución para el año 2012. La mayor concentración de vivienda se produce para el año 2002 en el estrato 3 con un 96,08 %, seguido del estrato 2 con un 3,72%; para el año 2012 continuó predominando este panorama, con un porcentaje similar.

El Colegio María Santa Soledad SAS en su mayoría tiene una población de estudiantes de estrato social 3 y 4, ubicados en la localidad de Puente Aranda.

1.4.5 Características de la población que atiende la institución

El Colegio María Santa Soledad SAS, atiende niños y niñas de preescolar a grado once y a sus familias, de un estrato social (3 y 4) en la formación integral, teniendo en cuenta los valores, su situación académica, social económica. En su gran mayoría el estudiantado pertenece a las localidades de Puente Aranda.

En la caracterización familiar que podemos encontrar en el colegio podemos resaltar: familias tradicionales, monoparentales, padres divorciados y familias reconstituidas. La estructura familiar predominante es la monoparental, con un alto índice de desintegración del núcleo familiar. Los padres de familia en su mayoría presentan buenos niveles de escolaridad, favoreciendo espacios de interacción con la comunidad educativa.

Las actividades económicas predominante en la comunidad familiar del estudiantado

empleados dependientes de empresas tanto públicas como privadas.

1.4.6 Diagnóstico de las áreas de gestión

1.4.6.1 Gestión directiva

El direccionamiento estratégico y el horizonte institucional se encuentran establecidos en el PEI, lo que evidencia un adecuado planteamiento de las mismas, además la institución cuenta con calidad humana predominante, en cabeza del rector, quien se ha preocupado por fortalecer todos los procesos que impliquen la formación de niños, niñas y adolescentes por y para la vida, no se trata de impartirles conocimiento, sino de ir más allá, integrando la familia, en procesos integrales que permiten potenciar las habilidades de los estudiantes para enfrentarse a una sociedad cambiante, duramente competitiva. Pese a esa gran humanidad e interés de ofrecer calidad educativa, se evidencian grandes falencias en la gestión directiva ya que no se logran conseguir los objetivos que se planteados en el plan de mejoramiento anual. afectando la eficiencia de los procesos.

Los directivos cuentan con un gran conocimiento y manejo de todas las normatividades vigentes entorno al sector educativo, además de un espíritu persistente que procura trabajar hasta lograr lo propuesto, con una buena apertura frete a los órganos de supervisión como el MEN y la Secretaria de Educación Distrital.

Sin embargo, presenta muchas oportunidades de mejora, dado que tiene un alto índice de permisividad frente al incumplimiento de los padres de familia a sus obligaciones financieras con el colegio, con el fin de que la comunidad no deserte, aceptando faltas a las normas y reglas internas. Además, una evidente permisividad con los docentes en cuanto al incumplimiento curricular. No se evidencia una adecuada delegación de funciones con su equipo de trabajo, asumiendo el rector toda la responsabilidad institucional, lo que impide la promoción de la

corresponsabilidad institucional en cada uno de los miembros de la institución.

1.4.6.2 Gestión administrativa y financiera

Desde que fue asumida la administración de la institución por los actuales directivos, la dirección ha estado en déficit financiero, se ha venido trabajando con pocos recursos y aun así se procura prestar un servicio de calidad, se cumple con la nómina y se trabaja por el mantenimiento de la planta física y el inmobiliario, pero adquiriendo nuevas deudas lo que dificulta un avance significativo en esta área.

Hay una falla en el cumplimiento de los deberes de la institución, con los entes financieros y contables ya que el colegio tubo una trayectoria extensa como entidad natural el cambio a entidad jurídica, puso en evidencia sus falencias en el terreno administrativo y financiero. Desde administraciones anteriores que no dieron soluciones inmediatas en su momento, acrecentando el déficit económico y financiero actual.

En la actualidad la institución busca una estabilidad económica y financiera, pero por la situación del país, sumado al déficit en el direccionamiento institucional esto se ha visto truncado.

1.4.6.3 Gestión De La Comunidad

Se tiene una buena relación con la comunidad, en cabeza del rector hay una vinculación con la iglesia, Junta de acción comunal, gestores de convivencia y participa de las mesas distritales y locales. El rector es el representante de la localidad 16 en la mesa Distrital. Además, se programan actividades extracurriculares que permiten un mayor acercamiento institucional con otras entidades locales de la mano con una buena articulación con la comunidad.

2. Discusiones Teóricas

1.4.6.4 Gestión Pedagógica y Académica

Se busca estar al día con cambios curriculares y en lo posible programar actividades académicas y pedagógicas de acuerdo con el contexto de la comunidad educativa de la institución. A través de la normatividad se busca la calidad pedagógica, pero se incurre en errores de información por falta de un asesor pedagógico. No hay un direccionamiento claro del PEI, en donde se toman de manera estricta los lineamientos de la SED Bogotá, la cual tiene unos estándares homogéneos sin ser tomados en cuenta el contexto institucional, poniendo en manifiesto que estos lineamientos están centrados en instituciones públicas mas no tanto en las privadas.

2.1. Categorías conceptuales

Las nuevas dinámicas sociales y la tendencia hacia la descentralización de los sistemas educativos, genera que los docentes directivos asuman nuevos roles, tengan la capacidad para actuar de manera autónoma y tomar decisiones que le permitan acceder al mundo globalizado de la educación y de la sociedad en general. Todo ello, hace que los actores del ámbito educativo gestionen procesos adecuados y coherentes con la movilidad social que acontece en la sociedad. Quiere decir que se debe asumir responsabilidad para obtener resultados exitosos e innovadores y generar las suficientes capacidades para proyectar, diseñar, analizar y evaluar políticas como proyectos pertinentes al contexto actual. En este marco de ideas, los procesos de gestión de los sistemas de educación demandan no solo la necesidad de un docente directivo o un gestor de la educación, sino también factores como la planeación, equidad, calidad, manejo de recursos, participación de la comunidad y rendición de cuentas ante esta; todo ello, para generar resultados óptimos y la prestación de mejores servicios.

Bajo esta dimensión, la gestión educativa es entendida como un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan. La institución es autónoma de definir sus criterios de gestión más adecuados y encaminados a responder con las necesidades educativas resultantes de la comunidad, más las exigencias legales de corte nacional e internacional. Se considera que la gestión (administración) es un proceso que induce al orden en la institución, por tanto: La administración facilita la estructura y la coordinación de cualquier actividad, con el propósito de lograr identificación y el cumplimiento de los objetivos institucionales (...) la administración en el campo de la educación es un proceso concebido para integrar recursos y coordinar actividades especializadas e interdependientes, en busca del cumplimiento de los objetivos propuestos. (Romero, 1982: 14). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia*

Teniendo en cuenta esto la gestión educativa surge a partir de las necesidades prácticas reales, concretamente de carácter académico, lo cual hace que exista una importante diferencia con la administración educativa, la cual se ha encargado básicamente de la gerencia y dirección de los centros educativos; Por ello, consideramos que la gestión educativa se encarga de las diversas acciones, actividades, procesos y funcionamiento de los respectivos proyectos educativos institucionales particulares o específicos, y generales o globales, en ámbitos diversos del mundo educativo. En este sentido, en el campo de la gestión educativa interviene no sólo el personal administrativo de una determina institución educativa, o el ministerio de educación en su sentido amplio, sino, además, los demás entes educativos que hacen vida de manera directa o indirecta dentro o fuera de la institución.

La gestión educativa también tiene que ver con aspectos de tipo pedagógico y didáctico. En este sentido, consideramos que la formación, el trabajo, la investigación, el aprendizaje y la enseñanza se entrecruzan y desarrollan de manera conjunta. Cada uno de estos elementos está estrechamente relacionado con el otro. La conformación de condiciones y estrategias, así como el apoyo, individual, colectivo e institucional a cualquier proyecto educativo, con el fin de garantizar una educación de calidad para toda la población de un país; Es decir, la gestión educativa se ha convertido en una disciplina científica del campo educativo, cuya tarea también tiene que ver con las prácticas concretas de aprendizaje y enseñanza al interior de los respectivos centros educativos como en otros lugares de estudio, trabajo, investigación y transformación social, económica y política.

Finalmente, deseamos resaltar que aportes aparecidos en el documento son del Instituto Internacional Integración, y constituyen inicialmente una motivación conceptual sobre el tema de la gestión educativa y la eficacia escolar, sobre la cual estamos trabajando en nuestro proyecto de acuerdo con la necesidad particular de la institución educativa por mejorar sus procesos y la calidad educativa. (David Mora - director ejecutivo -Instituto Internacional de Integración- Convenio Andrés Bello).

Sobre la importancia del talento humano, (Anderson, 2006) señala que un sistema de gestión del talento humano mide y gestiona el desempeño de los empleados a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, lo que les permite tener una visión sin las habilidades que necesitan para tener éxito a nivel personal y organizacional; lo que nos dice que el talento humano se entiende como la capacidad del ser humano que comprende e inteligentemente resuelve un problema en particular, haciendo uso de sus habilidades y experiencias.

La gestión del talento humano tiene dimensiones, que pueden analizarse desde el punto de vista de Rodríguez (2009), como internas y externas.

La Dimensión Interna Cubre todo lo relacionado con la composición del personal, los conocimientos, las habilidades, las motivaciones y las actitudes; que son indicadores de cómo administrar los recursos humanos en cualquier organización; como lo son: la motivación, actitudes, habilidades.

Para Rodríguez (2009), la dimensión externa se refiere a los componentes del entorno que influyen en la selección, el desarrollo y la duración del personal en las empresas. El estudio del entorno laboral, las condiciones de trabajo, el reconocimiento y la estimulación se incluye en la dimensión externa; a través de las diferentes formas como: la Perspectiva de desarrollo profesional, el Ambiente de trabajo, el Reconocimiento, Las condiciones de trabajo; En la actualidad nos enfrentamos a una sociedad muy cambiante, ambigua y muchas veces con pocos recursos. Sin embargo, la exigencia de mejorar su productividad es cada vez más alta, por eso es importante que el recurso humano perciba que al interior de la empresa existen condiciones que le permitirán crecer y progresar.

En conclusión, el modelo de gestión directiva propuesto por el autor Juan Carlos Chiavenato, conocido como el enfoque Chiavetano, se basa en la idea de que la dirección de una organización debe enfocarse en la gestión del talento humano como el recurso más valioso y determinante para el logro de los objetivos institucionales.

El enfoque Chiavetano se centra en la importancia de seleccionar y contratar a personas adecuadas para cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta tanto sus habilidades técnicas como sus competencias y valores. Además, promueve la formación y el desarrollo continuo de los empleados, brindándoles oportunidades de crecimiento y motivándolos para que den lo mejor de

sí mismos.

En cuanto a la distribución de funciones, el modelo Chiavetano propone que cada miembro de la organización tenga claridad sobre sus responsabilidades y que estas estén alineadas con los objetivos estratégicos de la institución. Se busca generar un equilibrio de responsabilidades, evitando la concentración excesiva de tareas en algunas personas y promoviendo la participación de todos los miembros del equipo.

El enfoque Chiavetano también destaca la importancia de establecer canales de comunicación efectivos y promover un clima laboral favorable, donde se fomente el trabajo en equipo, la colaboración y el reconocimiento de los logros individuales y colectivos. En resumen, el modelo de gestión directiva propuesto por Chiavenato se enfoca en la gestión del talento humano y la distribución eficiente de responsabilidades como elementos clave para mejorar el desempeño y la calidad en una organización.

2.2. Referentes legales

Los referentes legales que sustentan esta apuesta están centrados en las leyes, decretos, guías y cartillas que regulan y reglamentan la educación en Colombia, el sistema educativo, la gestión directiva en las instituciones educativas y demás elementos fundamentales para tener en cuenta. Los cuáles serán enunciados a continuación

2.2.1. Ley General de Educación 1994

En esta ley se fundamentan todos los aspectos legales, organizacionales y estratégicos de la prestación del servicio educativo. En su artículo 1, dictamina que “La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes” (MEN, 1994, p.

1).

De igual manera, señala que:

La presente Ley señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia, de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público (MEN, 1994, p. 1).

2.2.2. Decreto Ley 1860 de 1994

El cual establece las disposiciones específicas para la organización y funcionamiento de los establecimientos educativos.

2.2.3. Guía 34. Planes de Mejoramiento MEN (2008)

La cual hace parte de la serie de Guías del Ministerio Nacional de Educación, cartilla por medio en donde se establecen estrategias para el mejoramiento institucional, desde la autoevaluación institucional hasta el plan de mejoramiento. Está dirigido a las secretarías de educación del país y hace parte de la gestión por la calidad educativa y se encuentra organizada desde tres etapas, siendo estas “la autoevaluación institucional, la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento” (MEN, 2008, p. 6) propuestos en cada institución educativa.

2.2.4. Guía 4. Manual de Evaluación y Clasificación de Establecimientos Educativos Privados, versión 2016

El Manual de Autoevaluación Institucional de Establecimientos Educativos Privados hace parte del Decreto 2253 de 1995 que reglamenta el artículo 202 de la Ley 115 de 1994, y

desarrolla lo dispuesto en el Capítulo III del Título X de la mencionada ley. En consecuencia, contiene los procedimientos y criterios específicos que deben seguir las instituciones privadas prestadoras del servicio de educación formal, para su clasificación y la determinación de las tarifas que podrán cobrar durante el siguiente año académico.

En consecuencia, contiene los procedimientos y criterios específicos que deben seguir las instituciones privadas prestadoras del servicio de educación formal, para su clasificación y la determinación de las tarifas que podrán cobrar durante el siguiente año académico.

2.2.5. Guía 5. Planes de Mejoramiento. Y ahora ¿cómo mejoramos? (2004)

Propuesta del Ministerio de Educación que busca generar una estrategia nacional en relación con la elaboración de los planes de mejoramiento en las instituciones educativas. En la realización de estos planes de mejoramiento, se inicia con la etapa de diagnóstico al interior de cada institución. Por lo que la guía brinda orientaciones iniciales, pasos y ejemplos para la elaboración de los planes de mejoramiento, presentando la organización,

2.3. Antecedentes

2.3.1. Antecedentes investigativos

Durán Wong Br. Sandra Marivel realizó una investigación desarrollada en el enfoque cualitativo, en la cual se estudia los datos respecto a los factores que inciden en el manejo de los recursos directamente recopilados establecidos en las normas, con un total de 6 participantes como unidades muestrales, las mismas que se encuentran en la modalidad de Jornada Escolar Completa del sector de la Unidad de Gestión Educativa; en el estudio se encontró los componentes del manejo del sistema de Recursos Financieros que corresponde a las Instituciones Educativas con Modalidad de Jornada Escolar Completa, para ello, de acuerdo a los principios de la norma que regula en el Decreto Supremo N° 028-2007-ED expone los componentes que son sujetos de evaluación.

- Explicar cómo la gestión de gastos mejora la gestión educativa de las instituciones Educativas de Jornada Escolar.
- Describir como el Sistema de adquisiciones y contrataciones públicas mejora la calidad de gestión en las instituciones educativas de Jornada Escolar Completa.
- Explicar cómo Sistema integrado de administración financiera mejora la calidad de gestión en las instituciones educativas de Jornada Escolar Completa.
- Explicar cómo el Control Interno transparenta la calidad de gestión en las instituciones educativas de Jornada Escolar Completa.

Christian Leonardo Bautista Palacios, en la investigación presentó un diseño mixto, con un enfoque cualitativo – cuantitativo, cualitativo debido a que la investigación manipula variables de análisis que permitirán reconocer la situación actual del colegio Sagrado Corazón de Villavicencio y cuantitativo porque para interpretar los datos se ha utilizado la estadística y las matemáticas para la selección de la muestra e interpretación de los resultados. Se presentan los resultados con sus respectivos análisis de la recolección de información que se realizó por el método de la encuesta aplicada en el colegio Sagrado Corazón de Villavicencio.

Encuesta dirigida al jefe del área de gestión administrativa y financiera, y a sus colaboradores, una entrevista al gerente general del colegio Sagrado Corazón de Villavicencio. La presente entrevista tuvo como finalidad determinar los problemas que ocasionan la mora en los pagos de las obligaciones financieras que tienen los padres de familia vinculados al colegio Sagrado Corazón de Villavicencio, para de esta forma buscar posibles soluciones a los mismos.

Tatiana González Sulbará María, Paula León Montaña, Mileidy Pinzón Ruíz, en el enfoque investigación fue la cualitativa, la cual se encuentra pensada desde un sentido humanista, de acuerdo con la relación que surge entre el sujeto con el objeto, centrado en su contexto social. Con los resultados se procedió al desarrollo de la matriz DOFA, permitiendo el desarrollo de un diagnóstico real de la institución, a partir de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas el cual abre el

camino para la elaboración del plan de mejoramiento donde se plantean las estrategias para reducir los impactos esperados.

Aleyda Patricia Padilla Malagón, Flor Emilce Prieto Galindo y Nelcy Yenara Rodríguez Montes, 1 de octubre de 2018, en su investigación en la Institución Educativa Departamental José María Vergara y Vergara; encontraron que no se contaba con objetivos claros que permitieran el desarrollo de los diferentes procesos guiados por la gestión directiva de la institución. Para esto se valieron de encuestas y entrevistas a docentes, directivos, estudiantes y padres de familia para revisar desde todos los ángulos posibles en donde se encontraban las principales falencias y obtener el punto de partida en su investigación. Usaron diferentes instrumentos de recolección que permitieron obtener resultados significativos y se evidenció que la amenaza principal era la ausencia de los objetivos en la gestión, no había claridad en la información dirigida a la comunidad educativa en general y a partir de esto se plantearon dichos objetivos para el mejoramiento de la gestión directiva.

Yeimmy Andrea Herrera Vega, 2019; estudiante de la universidad del externado de Colombia, en su trabajo de grado realiza una investigación sobre la gestión directiva en el mejoramiento del Colegio LosAlpes IED. Usó el modelo planteado por Parlett y Hamilton con su evaluación iluminativa, su método fue cualitativo y hermenéutico, a través de listas de chequeo, encuestas y escalas de percepción tipo Likert, recolectó la información necesaria con docentes y directivos de la institución.

De allí concluyo que la gestión del colegio los Alpes se enfocaba en aspectos convivenciales y académicos, pero en los planes de mejoramiento hacía falta más información y divulgación e involucrar más a los docentes en dicha labor como eje fundamental en la gestión directiva, Yeimmy plantea que la autoevaluación es el mejor camino, ya que esta permite de manera eficaz detectar las fortalezas y oportunidades, pero también las debilidades y amenazas y así proyectar la institución a través del mejoramiento constante.

Aplicación de un modelo de gestión administrativa para la educación pública en el municipio de Bello. proyecto educativo, que nos muestra que Durante la primera mitad del siglo 20 en Colombia

la educación se caracterizó por la baja tasa de escolaridad y había una alta tasa de analfabetismo a su vez poca inversión y priorización de los gobiernos pasado de los años en Colombia se implementa un modelo centralista de la educación, Pero eso cambia a raíz de una reforma constitucional en dónde la educación se convierte en un derecho fundamental. Para mí ese trabajo llevo analizar la problemática Qué hay en cuanto a la gestión administrativa de la educación con la finalidad de determinar Cuáles deben ser las estrategias a implementar en la gestión administrativa de la institución María teniendo en cuenta la investigación pude percibir dos procesos metodológicos que son cualitativo y cuantitativo con tendencia al cualitativo, Ya que el análisis se centra en una problemática social marcada por los elementos de las ciencias de la administración y la economía y del cual se realizaron un diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa en calidad y se utilizaron herramientas como observación directa método de recolección de información como encuestas y entrevistas semiestructuradas Y por último analizaron un modelo de gestión que de los que se aplican actualmente para determinar ajustes o implementación en la gestión educativa lo que indagar algunos de los modelos que se implementan y conocer la situación actual de la gestión administrativa en la educación colombiana.

Teniendo en cuenta la información anterior utilizaron un modelo elíptico lo que les permitió responder a las necesidades actuales de la educación en Bello y poder ver las consecuencias de la gestión la integralidad de la gestión lo que le sirvió como referente para implementar un plan estratégico que serviría como recomendación para el mejoramiento continuo de la educación pública en bello por último debemos recortar que el PEI amparado en el artículo 73 dice que con el fin de lograr la integralidad del educando cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un proyecto educativo institucional en el que se especifiquen entre otros los aspectos principios y fines del establecimiento los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios la estrategia pedagógica el reglamento para docentes y estudiantes el sistema de gestión y todo ello encaminado a cumplir con las

disposiciones de la ley y sus reglamentos teniendo en cuenta que el artículo 14 expresa Los criterios de organización administrativa y de evaluación de la gestión esto quiere decir que en las últimas décadas se ha desarrollado un proceso encaminado a la transformación de la educación tengamos en cuenta que para avanzar de manera exitosa en la reforma educativa hay que conocer la realidad del sector y de la educación pues ya no se piensa en la eficacia y la eficiencia administrativa también se incluyen nuevos valores como la efectividad la pertinencia la relevancia la equidad la identidad que son fundamentales en la generación de nuevas competencias para afrontar los retos del mundo globalizado. Existen diferentes modelos de administración y gestión educativas aplicadas en América esto nos registran nuevas perspectivas teóricas de administración también nuevos criterios orientados para evaluar el desempeño administrativo en las escuelas y universidades.

La gestión administrativa en Colombia han presentado diferentes críticas en su proceso relacionadas con aspectos financieros administrativos y pedagógicos los cuales afectan la gestión administrativa y de acuerdo a las conclusiones de este proyecto podemos decir que el municipio de bello se enfoca en un modelo descentralizado el cual debe fortalecer la comunidad educativa y la administración municipal para alcanzar los logros y objetivos de las instituciones de acuerdo al plan de desarrollo la gestión administrativa la planeación la cultura organizacional la dirección y el control Son elementos importantes en la gerencia y se requieren para alcanzar los diferentes procesos administrativos.

3. Diseño metodológico

3.1. Enfoque de la investigación

La propuesta y desarrollo metodológico sobre *Modelo de gestión directiva para mejorar la gestión de talento humano y las responsabilidades en la institución educativa María Soledad*, se ubica en un paradigma cualitativo porque “produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Taylor y Bogdan, 1987, p.7) y posee características definidas como su carácter inductivo, su perspectiva holística y su búsqueda de comprender una situación y no una verdad.

La perspectiva cualitativa da cuenta a tres razonamientos, el primero la pregunta de investigación que prioriza proceso de acercamiento e indagación, respecto al modelo de gestión directiva que sea eficiente en el mejoramiento de la gestión del talento humano y las responsabilidades en la institución educativa María Santa Soledad, el segundo, desde las categorías que orientan esta investigación, las cuales determinan una amplia mirada, basada en las formas o modos en que se desarrolla la gestión directiva en la institución educativa en estudio, y las formas en que sus diferentes autores se relacionan; el tercero, porque el estudio cualitativo nos permite instaurar conexiones entre múltiples factores que surgen de contexto, que para el caso del presente estudio configuran la gestión escolar, directiva y talento humano.

3.2. Tipo de investigación

Se plantea la metodología de investigación documental / revisión bibliográfica, un enfoque utilizado para obtener información y conocimiento a través del análisis y estudio de fuentes de información escritas. La revisión bibliográfica se realizó alrededor de las siguientes categorías conceptuales: gestión educativa, gestión del talento humano, gestión administrativa y directiva, dado que estas son las categorías que le van a dar forma a la propuesta investigativa.

Esta metodología se basa en la revisión y consulta de documentos, como libros, artículos, informes, tesis, archivos, entre otros, para recopilar datos relevantes y realizar un análisis crítico.

A continuación, se proporciona una descripción general de los pasos comunes en la metodología de investigación documental:

1. **Definición del tema de investigación:** Identifica y delimita claramente el tema o problema de investigación que deseas abordar. Este ayuda a enfocar los esfuerzos de búsqueda y análisis de documentos.
2. **Búsqueda de fuentes de información:** Identificación de las fuentes de información relevantes para el tema de investigación, el cual puede incluir bases de datos en línea, repositorios digitales, archivos, entre otros. Utilizando palabras clave y criterios de búsqueda específicos para encontrar los documentos pertinentes.
3. **Evaluación de la calidad y pertinencia de los documentos:** Una vez encontrados los documentos relevantes, se evalúa su calidad y pertinencia para la investigación. Considerando la autoridad y credibilidad del autor, la fecha de publicación, el contexto en el que se realizó el documento y su relevancia para el objetivo de investigación.
4. **Lectura y extracción de información:** se realiza una lectura crítica de los documentos seleccionados y se extrae la información relevante para la investigación.
5. **Análisis e interpretación de la información:** Una vez recopilada la información, se analiza y organizan los datos para responder a la pregunta de investigación y cumplir los objetivos. Identificando patrones, tendencias, relaciones o contradicciones en los documentos y elaborando las conclusiones basadas en la evidencia encontrada.
6. **Documentación y referencias:** documentación de todas las fuentes consultadas y citadas en la investigación.

7. Presentación de los resultados: Finalmente, se presenta los resultados de la investigación documental de manera clara y coherente. Utilizando citas y referencias que respaldan los hallazgos y conclusiones.

Es de resaltar que la investigación documental es una metodología que se centra en el análisis de fuentes escritas y no involucra la recolección de datos primarios a través de encuestas, experimentos u otras técnicas. La metodología documental proporciona una base sólida de información y conocimiento para respaldar la investigación y las conclusiones.

4. Propuesta de modelo de gestión directiva

Existen diversos modelos de gestión educativa que se aplican en diferentes contextos, enmarcados dentro de los ámbitos de gestión que plantea el MEN en la guía 34, en donde se les solicita dar cuenta de los procesos que se desarrollan en las instituciones educativas. Sin embargo, al tratarse de una institución educativa de carácter privado ésta está determinada por varios elementos que se entrecruzan y la hacen aún más compleja, dando cabida tensiones entre la calidad educativa, el administrar, dinamizar, potenciar y maximizar los recursos con los que cuenta los que dependen directamente de las pensiones de los estudiantes. Siendo la asignación de recursos físicos, humanos y pedagógicos para la gestión educativa determinada por estos pagos.

La gestión en consecuencia, esta mediada por el reto generar ganancias económicas, favorecer los desarrollos pedagógicos y alcanzar la calidad educativa, lo cual se debe alinear con las características particulares de su contexto.

Dado lo expuesto con anterioridad y basándonos en la características y problemáticas particulares de la institución educativa Colegio María Santa Soledad, se propone un cambio en su modelo de gestión educativa por un modelo de gestión por procesos, enfoque que considera que la gestión educativa es un conjunto de procesos interrelacionados, en donde se busca identificar y mejorar los procesos clave, como la planificación curricular, la gestión de recursos, la evaluación, la formación docente, entre otros.

El modelo de gestión por procesos en una institución educativa se basa en la idea de que la gestión educativa debe ser vista como un conjunto de procesos interrelacionados y orientados a alcanzar los objetivos institucionales. A continuación, se detallan los principios, objetivos, elementos, evaluación y seguimiento de este modelo:

4.1. Principios

Orientación al logro de resultados: El enfoque principal es alcanzar los objetivos y metas establecidos en la institución educativa.

Enfoque basado en procesos: Se considera que las actividades educativas se desarrollan a través de procesos interrelacionados.

Orientación al cliente: Se busca satisfacer las necesidades y expectativas de los diferentes actores educativos, como estudiantes, padres de familia y docentes.

Mejora continua: Se promueve la revisión constante de los procesos y la implementación de mejoras para lograr una gestión más eficiente y efectiva.

4.2. Objetivos

Optimización de los procesos educativos: Se busca identificar y mejorar los procesos clave, como la planificación curricular, la gestión de recursos, la evaluación, la formación docente, entre otros.

Mayor eficiencia y efectividad: Se pretende lograr una gestión más eficiente en términos de tiempo, recursos y esfuerzos, para obtener resultados educativos de calidad.

Adaptabilidad y flexibilidad: El modelo busca ser adaptable a los cambios y a las necesidades cambiantes de los estudiantes y de la comunidad educativa.

Mejora de la satisfacción de los actores educativos: Se busca satisfacer las necesidades y expectativas de los diferentes actores educativos, promoviendo un ambiente favorable para el aprendizaje y la participación.

4.3. Elementos

Identificación y mapeo de los procesos educativos: Se deben identificar los procesos clave en la institución educativa y mapearlos, es decir, definir sus actividades, responsables y

secuencia.

Definición de indicadores de gestión: Se establecen indicadores que permitan medir el desempeño de los procesos y evaluar su cumplimiento.

Asignación de responsabilidades: Se deben asignar responsabilidades claras a los diferentes actores educativos para llevar a cabo los procesos.

Diseño y mejora de los procesos: Se busca diseñar y mejorar los procesos educativos, eliminando ineficiencias, estableciendo estándares de calidad y promoviendo la innovación.

Comunicación y colaboración: Se fomenta la comunicación y colaboración entre los actores educativos para garantizar la efectividad de los procesos.

4.4. Evaluación y seguimiento

Monitoreo de indicadores: Se realiza un seguimiento periódico de los indicadores establecidos para evaluar el desempeño de los procesos y su cumplimiento.

Evaluación de resultados: Se evalúan los resultados obtenidos a través de los procesos, identificando logros y áreas de mejora.

Retroalimentación y mejora continua: Se brinda retroalimentación a los responsables de los procesos y se implementan acciones correctivas o de mejora según sea necesario.

Revisión y actualización de los procesos: Se revisan y actualizan periódicamente los procesos educativos para adaptarse a los cambios y mejorar.

“La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional”

(Chiavenato, 2000).

Funciones del directivo docente

La función docente es aquella de carácter profesional que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza - aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los mismos procesos y sus resultados, y de otras actividades educativas dentro del marco del proyecto educativo institucional de los establecimientos educativos.

La función docente, además de la asignación académica, comprende también las actividades curriculares no lectivas, el servicio de orientación estudiantil, la atención a la comunidad, en especial de los padres de familia de los educandos; las actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico; las actividades de planeación y evaluación institucional; otras actividades formativas, culturales y deportivas, contempladas en el proyecto educativo institucional; y las actividades de dirección, planeación, coordinación, evaluación, administración y programación relacionadas directamente con el proceso educativo.

Las personas que ejercen la función docente se denominan genéricamente educadores, y son docentes y directivos docentes (Art. 4 Decreto 1278 de 2002).

5. Recomendaciones

Para mejorar la gestión directiva en la Institución Educativa María Santa Soledad:

Establecer un liderazgo efectivo: El director de la institución debe ser un líder inspirador, capaz de motivar al personal docente y administrativo, promoviendo un sentido de propósito común y una visión compartida. El liderazgo debe ser orientado hacia el logro de metas educativas y la mejora continua.

Promover una gestión participativa y democrática: Fomentar la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa, incluyendo docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia. Esto puede lograrse a través de espacios de diálogo, comités de trabajo, asambleas y otros mecanismos de participación que permitan la toma de decisiones de manera colaborativa.

Establecer un plan de mejoramiento basado en la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional: Utilizar esta guía como referencia para identificar áreas de mejora en la gestión directiva y diseñar un plan estratégico que aborde los aspectos clave. El plan debe incluir objetivos claros, acciones concretas, indicadores de seguimiento y plazos definidos.

Fortalecer la gestión del talento humano: Implementar políticas y prácticas que promuevan el desarrollo profesional del personal docente y administrativo. Esto puede incluir programas de capacitación, evaluaciones de desempeño, reconocimiento y motivación, así como la creación de espacios para el intercambio de buenas prácticas y la colaboración entre pares.

Mejorar la distribución de funciones y responsabilidades: Revisar y ajustar la estructura organizativa de la institución para garantizar una distribución equitativa y eficiente de las responsabilidades. Esto implica definir claramente los roles y las funciones de cada miembro del equipo directivo, así como establecer mecanismos de coordinación y comunicación efectiva.

Fomentar un clima institucional favorable: Crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, donde se promueva la confianza, el respeto y la comunicación abierta. Esto contribuirá a generar un clima propicio para el aprendizaje, la creatividad y el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa.

Establecer alianzas estratégicas: Buscar alianzas y colaboraciones con otras instituciones educativas, organizaciones comunitarias, empresas y entidades gubernamentales. Estas alianzas pueden brindar oportunidades de aprendizaje conjunto, compartir recursos y experiencias, así como fortalecer la proyección social de la institución.

6. Conclusiones

Todo proceso de educativo y administrativo escolar que lleva a cabo una institución deben ser de manera comprometida esta investigación nos permitió conocer desde la dinámica escolar, la descripción de experiencias reales de la institución educativa, Nos permitieron observar grandes hallazgos que permitieron consolidarse como una estructura documental; Así mismo se pudimos determinar las carencias y necesidades que existen dentro de la institución educativa todas encaminadas a la gestión administrativa desde la perspectiva laboral los aspectos como el liderazgo, el clima laboral el trabajo en equipo, la comunicación, los roles, las funciones, así como la motivación que presenta el personal de la institución un factor importante para el desarrollo de la institución.

Trabajar con proyectos es un proceso largo que conlleva una mejora continua es decir que nunca finaliza y es importante la participación de toda la comunidad educativa para poder dar respuestas a los intereses y las necesidades de la institución y la comunidad educativa, por eso la importancia del rol que juega la búsqueda de estrategias para poder controlar y coordinar los recursos que la institución educativa posee y que dicho proceso completo y exitoso debe darse a través de la participación la planeación de los actores involucrados para que sean agentes de cambio y mejora para la institución.

La gestión educativa es el conjunto de estrategias para dirigir una institución educativa de manera creativa e integral, que oriente tomar decisiones y esfuerzos para mejorar la calidad educativa, a fin satisfacer necesidades personales y colectivas de carácter educativo, cultural y económico de un determinado grupo social. Asimismo, es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional. Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los

docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes.

Bibliografía

- Antúnez S. (2004). Claves para la organización de centros escolares: Hacia una gestión participativa y autónoma. Barcelona. Ice Horsori.
- Cerda Gutiérrez Hugo La evaluación como experiencia total. - Santafé de Bogotá: cooperativa Editorial Magisterio, 2000.
- Cerda Gutiérrez Hugo La nueva evaluación educativa. Desempeños, logros, competencias y estándares- Bogotá. D.C. cooperativa Editorial Magisterio, 2003
- Contreras Y. (2011). Organización, planeación y Administración educativa. Perspectivas teóricas en la escuela. Revista Logos, Ciencia & Tecnología, vol. 2, núm. 2, enero-junio. pp. 88-103
- De Miguel, Mora & Rodríguez (1991). La Evaluación de Instituciones Universitarias. Madrid. Regleta.
- Frigerio G. y Poggi M. (1999). Las instituciones educativas cara y ceca, Elementos para su gestión. Argentina. Troquel S.A.
- Gvirtz S. y Podesta M^a E. (2007). Mejorar la gestión directiva en la escuela. Argentina Ed. Granica.
- Hernández Rivero, V. & Santana Bonilla, P. (2010). Procesos Implicados en la Mejora Escolar: Las Condiciones Institucionales REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 8, núm. 5. Madrid, España. 44-58
- Manzano J., Mominó de la Iglesia M. y Carrere J. (2013). La planificación estratégica, un indicador sobre el liderazgo pedagógico. Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información, vol. 14, núm. 2, pp. 292-315 Universidad de Salamanca.

Salamanca España.

Marrero León, E. (2014). Ampliando horizontes epistemológicos para la construcción de nuevos entornos organizativos en instituciones educativas universitarias. *Panorama*, 8 (14), pp 60-72.

Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía para el Mejoramiento institucional “de la autoevaluación al plan de mejoramiento “N° 34.

Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía de “Autoevaluación para el mejoramiento institucional “N° 11.

Poggi, M. (2001). La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias. IPE/UNESCO - Sede Regional Buenos Aires. Argentina.

Román, M. (2011). Autoevaluación: estrategia y componente para el cambio y la mejora escolar. *Revista iberoamericana de educación*, (55), 107-136.

UNESCO (2014) El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región. Imbunche Ediciones Ltda, Santiago de Chile.

UNESCO (2011) Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Lance Gráfico S.A.C., Lima Perú.

Valenzuela J. (2013). Evaluación de instituciones educativas. México. Ed. Trill
<https://www.monografias.com/trabajos106/sobre-gestion-educativa/sobre-gestion-educativa2>
https://redes.colombiaaprende.edu.co/ntg/men/pdf/resolucion_15683.PDF