

**Caracterización de las Prácticas de Gestión Directiva en la I.E Rural Marco Antonio  
Quijano y su Pertinencia con el Mejoramiento Continuo**

**Jorge Eliécer Gómez Palacios**

**Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia**

**Facultad de Ciencias de la Educación**

**Escuela de Posgrados**

**Maestría en Gestión Educativa**

**Tunja**

**2018**

**Caracterización de las Prácticas de Gestión Directiva en la I.E Rural Marco Antonio  
Quijano y su Pertinencia con el Mejoramiento Continuo**

**Autor: Jorge Eliécer Gómez Palacios**

**Tutor: Dr. Pedro Alfonso Sánchez Cubides**

**Institución Educativa Integrada Marco Antonio Quijano Rico  
Sogamoso, Boyacá  
Gestión y Políticas Educativas**

**Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Escuela de Posgrados  
Maestría en Gestión Educativa  
Tunja  
2018**

**Nota de aceptación**

---

---

---

**Director**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Tunja, mayo 19 de 2018**

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a mi esposa Sandra Liliana por su apoyo incondicional, su orientación y consejo valioso que es lumen, tranquiliza y motiva.

Al equipo docente de la IE Marco Antonio Quijano Rico, por ser ejemplo de sentido de pertenencia y dedicación. Su perseverancia cimentó la consolidación de esta investigación.

A los estudiantes y padres de familia Quijanista, quienes sortean las vicisitudes del contexto rural con optimismo y fortaleza.

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Resumen.....	1
Introducción .....	3
1. Planteamiento del Problema de Investigación.....	4
1.1 Descripción del Problema de Investigación .....	4
1.2 Pregunta de Investigación.....	6
2. Justificación .....	6
3. Objetivos.....	8
3.1 General .....	8
3.2 Específicos .....	8
4. Referentes Teóricos .....	12
4.1 Estado del arte .....	12
4.2 Marco Teórico Conceptual.....	15
5. Diseño Metodológico .....	33
5.1 Enfoque y tipo de Investigación .....	33
5.2 Contexto de la Investigación .....	34
5.3 Fases de la Investigación .....	37
5.3.1 Fase de Observación y Diagnóstico .....	45
5.3.2 Fase de Implementación.....	70
5.3.3 Fase de Evaluación y reflexión .....	70
6. Resultados.....	91
7. Conclusiones.....	91
8. Recomendaciones .....	104
Bibliografía .....	106
Anexos .....	116

## Listado de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 <i>Gestión Directiva, Procesos y Componentes</i> .....	16
Tabla 2 <i>Pasos para el Mejoramiento</i> .....	23
Tabla 3. <i>Caracterización de Colegios Efectivos</i> .....	29
Tabla 4. <i>Relación de Proyectos Nacionales relacionados con la Investigación Realizada</i> .....	11
Tabla 5. <i>Desarrollo Fases de la Investigación</i> .....	44
Tabla 6. <i>Cuadro Comparativo Promedios Evaluación Institucional de la Gestión Directiva Años 2015 - 2016</i> .....	45
Tabla 7. <i>Criterios para el Mejoramiento Continuo por Proceso y Componente en la Gestión Directiva</i> .....	47
Tabla 8. <i>Promedio de Pruebas Saber 11° alcanzado por Instituciones Educativa Oficiales y Privadas en el Año 2016</i> .....	50
Tabla 9. <i>Índice Sintético Medio - Sogamoso 2016 Instituciones Educativas Oficiales</i> .....	51
Tabla 10. <i>Guión de Entrevista Semiestructurada</i> .....	11
Tabla 11. <i>Categorización y subcategorización de Análisis</i> .....	54
Tabla 12. <i>Dimensiones Fundamentales y Características de los Colegios Efectivos</i> .....	71
Tabla 13. <i>Relación entre Colegios Efectivos, Procesos de Gestión Directiva, Mejoramiento Continuo y Pertinencia</i> .....	72
Tabla 14. <i>Planeación de Acciones de Gestión Directiva en el enfoque de Colegios Efectivos. Acción No. 1</i> .....	74
Tabla 15. <i>Planeación de Acciones de Gestión Directiva en el enfoque de Colegios Efectivos. Acción No. 2</i> .....	75
Tabla 16. <i>Tablero Quijanista de Gestión Integral. Altas expectativas: mejoramiento continuo.</i>	76
Tabla 17. <i>Planeación de Acciones de Gestión Directiva en el Enfoque de Colegios Efectivos. Acción No. 3</i> .....	76
Tabla 18. <i>Planeación de Acciones de Gestión Directiva en el Enfoque de Colegios Efectivos. Acción No 4</i> .....	77
Tabla 19. <i>Planeación de Acciones de Gestión Directiva en el Enfoque de Colegios Efectivos. Acción No. 5</i> .....	78

Tabla 20. <i>Planeación de Acciones de Gestión Directiva en el Enfoque de Colegios Efectivos.</i> <i>Acción No. 6</i> .....	79
Tabla 21. <i>Planeación de Acciones de Gestión Directiva en el Enfoque de Colegios Efectivos.</i> <i>Acción No. 7</i> .....	81
Tabla 22. <i>Planeación de Acciones de Gestión Directiva en el Enfoque de Colegios Efectivos.</i> <i>Acción No. 8</i> .....	82
Tabla 23. <i>Planeación de Acciones de Gestión Directiva en el Enfoque de Colegios Efectivos.</i> <i>Acción No. 9</i> .....	83
Tabla 24. <i>Planeación de Acciones de Gestión Directiva en el Enfoque de Colegios Efectivos.</i> <i>Acción No. 10</i> .....	84
Tabla 25. Índice Sintético de Calidad y Pruebas Saber 11° - Sogamoso 2017 Instituciones Educativas Oficiales.....	85

## Lista de Gráficas

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. <i>Modelo Lewin</i> .....	35
Gráfica 2. <i>Ubicación geosatelital de la IE Marco Antonio Quijano Rico, Sogamoso.</i> .....	37
Gráfica 3. <i>Sede Mortiñal</i> .....	40
Gráfica 4. <i>Sede El Hatillo</i> .....	40
Gráfica 5. <i>Sede Alto Peñitas</i> .....	41
Gráfica 6. <i>Sede Peña Negra</i> .....	42
Gráfica 7. <i>Sede Pilar y Ceibita</i> .....	42
Gráfica 8. <i>Sede San Martín</i> .....	43
Gráfica 9. <i>Sede Quebrada Honda</i> .....	43
Gráfica 10. <i>Organización de la Información recopilada en las Entrevistas Semiestructuradas Focalizadas</i> .....	54
Gráfica 11. <i>Unidades Productivas dentro de los Proyectos Técnico Agropecuarios en Conservación de Recursos Naturales</i> .....	95
Gráfica 12. <i>Instalaciones Centro de Desarrollo Agropecuario y Agroindustrial SENA</i> .....	95
Gráfica 13. <i>Participación en el Foro Educativo Municipal y Nacional</i> .....	96



## **Lista de Anexos**

Anexo 1. Descripción fotográfica del contexto de la IE Marco Antonio Quijano Rico

Anexo 2. Autoevaluación institucional gestión directiva año 2016

Anexo 3. Cronograma Plan de mejoramiento para la gestión directiva 2017

Anexo 4. Formatos estandarizados para autoevaluación de eventos y actividades institucionales.

Formato 1: Evaluación de eventos

Formato 2: Insumo para el análisis del rendimiento académico y niveles de reprobación y aprobación por área y grado con destino a las comisiones de evaluación y promoción por nivel y sede.

Formato 3: Matriz de análisis para el plan de área tercero y cuarto periodo y el plan de aula tercer periodo año lectivo 2017

Formato 4: Informe del desarrollo de proyectos transversales aplicados en el periodo

Anexo 5. Esquema de planeación y ajuste curricular según competencias y lineamientos curriculares del MEN. Plan de área y de aula digitales.

Anexo 6. Convenio de articulación con el SENA. Modalidad Conservación de recursos

Anexo 7. Estímulos y reconocimientos

Día laboral compensatorio para personal docente y administrativo de la Institución en el día del cumpleaños

Anexo 8. Redacción del himno de la Institución y composición de la música

Anexo 9. Mejora de ambientes escolares para consolidar el sentido de pertinencia y el Ethos positivo.

Anexo 10: Dotación de parques infantiles y arreglos locativos en cada sede

Anexo 11. Salidas pedagógicas con los estudiantes de las siete sedes Quijanistas

Anexo 12. Dotación de maquinarias para proyectos productivos, equipos audiovisuales financiados por las Cooperativas con los excedentes.

Anexo 13. Uso ordenado y pertinente de uniformes. Actividades de integración inter sedes e intercolegios

Anexo 14. Fomento de la participación de padres de familia con altas expectativas en eventos culturales

Anexo 15. Taller de investigación

## Resumen

La presente investigación titulada: “Caracterización de las Prácticas de Gestión Directiva en la I.E Rural Marco Antonio Quijano y su Pertinencia con el Mejoramiento Continuo”, da a conocer los resultados de la reflexión sobre las prácticas de gestión directiva en la Institución Educativa Marco Antonio Quijano Rico del municipio de Sogamoso, su coherencia con las especificidades del medio socio cultural de la institución educativa y con la política de calidad promulgada por el Ministerio de educación nacional, representada en el mejoramiento continuo.

Se identificaron las prácticas de gestión directiva que desde la Rectoría se venían dando y se plantearon falencias respecto a su relación con las particularidades del contexto rural y el mejoramiento continuo como criterio de calidad educativa. Durante la investigación, el concepto pertinencia se orientó a verificar si las acciones de la gestión directiva guardaban congruencia con las condiciones y necesidades sociales y con las características concretas de los educandos en su entorno rural. Respecto al mejoramiento continuo se clasificaron las acciones realizadas por el Rector, según la orientación que da la Guía 34 publicada por el Ministerio de educación Nacional.

Se estructuró e implementó una propuesta con acciones desde la gestión directiva, pertinentes a las condiciones del entorno y con base en los lineamientos de la metodología denominada Colegios efectivos aplicada en colegios con bajos índices de resultados académicos y en contextos caracterizados por dificultades socioeconómicas.. Los resultados de estas acciones se evidenciaron en los indicadores, por procesos y componentes, relacionados en la autoevaluación institucional, así como en el índice sintético de calidad y resultados de pruebas Saber 2017

La apuesta metodológica de esta investigación cualitativa se centró en prácticas propias de la investigación acción puesto que se promueve el análisis de la comunidad rural, sus intereses y expectativas. La fundamentación epistémica se aborda desde el enfoque socio crítico ya que se pretende entender los procesos de la gestión directiva para identificar su coherencia en el contexto institucional, contribuyendo a enriquecer y transformar las prácticas de gestión directiva en la Institución Educativa.

**Palabras clave:** Gestión, Prácticas de gestión, Mejoramiento continuo, Pertinencia, Ruralidad.

### **Abstract**

The present investigation entitled: "Characterization of managerial management practices and their relationship with continuous improvement and the rural context", discloses the results of the reflection on managerial management practices in the Marco Antonio Quijano Rico Educational Institution of the municipality of Sogamoso and its coherence with the specificities of the socio-cultural environment of the educational institution and with the quality policy promulgated by the Ministry of National Education, represented in the continuous improvement.

The Rector of the Institution in his capacity as Director, with a high level of leadership and with a set of skills and competencies, has the responsibility to develop management actions for the achievement of the missionary purposes of his institution. During this investigation, the management practices that were coming from the Rectory were identified and weaknesses were identified regarding their relationship with the particularities of the rural context and the continuous improvement as a criterion of educational quality. The results of these actions were evidenced in the indicators, by processes and components, related in the institutional self-evaluation of the year 2017.

During the investigation, the relevance concept was oriented to verify whether the actions of the management management were consistent with the social conditions and needs and with the specific characteristics of the students in their rural environment, for which the connotation of rurality and education was deepened rural. Regarding continuous improvement, the actions carried out by the Rector were classified, according to the guidance given in Guide 34 published by the Ministry of National Education.

The methodological commitment of this qualitative research focused on the practices of action research since it promotes the analysis of the rural community, its interests and expectations. The epistemic foundation is approached from the socio-critical approach since it is intended to understand the management processes of management to identify their coherence in the institutional context, contributing to enrich and transform managerial management practices in the Educational Institution.

**Key words:** Management, Management practices, Continuous improvement, Relevance, Rurality.

## Introducción

La presente Investigación se desarrolló en la Institución Educativa Marco Antonio Quijano Rico del municipio de Sogamoso. Ubicada en el sector rural, en esta institución se vivencia las limitaciones y los condicionamientos propios del contexto como son deficientes vías de acceso, problemas de saneamiento básico, bajo rendimiento académico, falta de condiciones didácticas y de infraestructura, entre otras.

Con el objetivo de buscar estrategias de mejoramiento que respondan de manera eficiente e integral a las necesidades institucionales se optó por caracterizar las prácticas de gestión directiva desarrolladas y establecer su pertinencia con las exigencias del contexto y con el concepto de mejoramiento continuo.

Para orientar la investigación se utilizó fundamentos teóricos como la concepción de Gestión que Carriego propone (2007), el enfoque de Gestión Directiva que el ministerio de Educación Nacional dispone desde la Guía 34, la idea de calidad como referente pedagógico que postula Palacios (2011) y que Valderrama (2005) enfoca al mejoramiento continuo; la acepción de pertinencia que pasa desde el ámbito normativo hasta la relación con el desarrollo económico y social; hasta desembocar en la definición de ruralidad abordada ampliamente por Ruíz y López (2015) en el documento: Colombia territorio Rural.

Durante este recorrido teórico surge la propuesta de “Colegios efectivos” Arancibia (2016), como una metodología que aplicada en varios países del mundo, pretende promover el logro de las metas educacionales independiente del medio socioeconómico.

La investigación comienza caracterizando las prácticas de gestión directiva que se daban en la Institución educativa realizando un diagnóstico con la información suministrada al entrevistar a representantes de cada estamento de la comunidad educativa. A la vez como ejercicio analítico se va realizando la comparación respecto a los criterios que el MEN establece para que se considere como mejoramiento continuo y si estos se ajustan a los requerimientos de pertinencia, es decir frente a las exigencias que el contexto rural impone.

Se toma como base para construir los instrumentos de recolección de la información y la propuesta de acción, los procesos de gestión directiva que la Guía 34 estableció como son

El direccionamiento estratégico y horizonte institucional, La gestión estratégica, el gobierno escolar, la cultura institucional, el clima escolar y las relaciones con el entorno.

Sin embargo dadas las necesidades contextuales se emprende la consolidación de una propuesta de mejoramiento desde los mismos procesos de gestión directiva con enfoque al mejoramiento continuo como criterio de calidad, que responda a los retos que la ruralidad impone y que la educación rural esta llamada a resolver. De ahí surge la oportunidad de introducir elementos conceptuales de la propuesta metodológica denominada “Colegios Efectivos”. Violeta Arancibia en su estudio de análisis comparativo sobre la metodología Colegios efectivos expone la connotación que este enfoque atendido a lo largo de la historia y del mundo, pero deja entrever ejes fundamentales que se pueden aplicar en una institución educativa rural que tiene el objetivo de alcanzar el éxito y beneficio para su comunidad.

Es así que la investigación nos conduce a estructurar una propuesta en la que partiendo de los componentes que la guía plantea para los procesos de gestión directiva, se permeen características de los Colegios efectivos como son: el sentido de misión, el liderazgo académico del director, un Ethos escolar positivo, las altas expectativas, la focalización en lo académico y las estrategias motivacionales positivas que conduzcan a tener Instituciones eficientes y efectivas.

Los retos de las instituciones educativas rurales son muchos, pero desde unas prácticas de gestión directiva intencionalizadas, guiadas por la planeación estratégica y con el reto de convertir la carencia en altas expectativas, se puede vislumbrar el éxito y beneficio para la institución y su comunidad educativa, tal como se presenta en esta investigación.

## **1. Planteamiento del Problema de Investigación**

**1.1 Descripción del Problema de Investigación.** Los procesos de gestión institucional que se desarrollan desde las diversas áreas de gestión: Directiva, académica, comunitaria y administrativa, se realizan bajo la dirección y liderazgo del Rector. El enfoque asumido en sus acciones de evidencian en prácticas de gestión directiva que fueron identificadas mediante la aplicación de instrumentos como entrevistas semiestructuradas que mostraron la necesidad de ajustar dichas prácticas bajo el criterio de calidad educativa del mejoramiento continuo y atendiendo a las necesidades específicas del contexto.

El rol directivo es complejo y cargado de múltiples e importantes obligaciones. Sin embargo sus acciones deben ser contextualizadas. Al referirnos a una acción contextualizada estamos señalando que hay especificidades que se deben tener en cuenta al delinear estrategias de gestión para una Institución Educativa ubicada en el área rural. Situaciones como: difícil acceso a la Institución, carencia de infraestructura pedagógica, falta de recursos didácticos, baja formación académica de padres de familia, poca estabilidad de la planta docente, bajos resultados en las pruebas del estado, preservación de valores culturales propios de la comunidad campesina, pocas oportunidades de cualificación o empleo para egresados, falta de una cultura organizacional hacia la búsqueda de calidad, escaso énfasis a la educación inicial, son elementos que caracterizan el entorno escolar rural y que en definitiva exigen una gestión directiva específica.

A pesar de los diferentes modelos organizacionales, se hace necesario, buscar mecanismos y procesos que propendan por una administración educativa que permita orientar el trabajo al cumplimiento de las actuales demandas sociales, a través del mejoramiento de la calidad educativa. En este sentido la gestión directiva se concibe como un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos Institucionales, que ayude a mejorar la vida institucional en el marco de las políticas públicas, y que enriquezca los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades locales y regionales. La gestión educativa, exige rigurosos procesos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y de reconocimiento de experiencias significativas en relación con el mejoramiento de la calidad educativa. Este fue el norte que orientó esta investigación.

La investigación se realizó en la Institución Educativa Integrada Marco Antonio Quijano Rico, ubicada en la vereda Pilar y Ceibita del sector rural de Sogamoso, se accede a través de vía destapada, a una distancia de 10 km del casco urbano. Es en este contexto rural, con las características propias de una institución educativa que presenta las dificultades de planta física, acceso y particularidades de la población campesina, donde se desarrolló esta investigación.

Si bien es cierto la política educativa nacional, define como lineamientos para la gestión escolar tópicos como: Autoevaluación de procesos y resultados, Gestión escolar eficiente y eficaz, Calidad de aprendizajes, Referentes curriculares, Pruebas de estado, Sistema de convivencia, mejoramiento continuo; la aplicación de los mismos en una zona rural, determina situaciones específicas que deben ser tenidas en cuenta desde la Gestión Directiva de la Institución. Estas acciones fueron caracterizadas lo que permitió plantear acciones pertinentes, es

decir que respondieran a las particularidades del contexto rural de esta Institución educativa ubicada en la ciudad de Sogamoso- Boyacá.

La situación académica y en general el ambiente institucional que se vivenciaba hasta 2016, bajo la dirección de un Rector que fue trasladado, se evidenció con la aplicación de instrumentos de investigación y mostraban que las prácticas de gestión directiva que realizaba, generaba inconformismos y descontento por parte de la comunidad educativa en algunos procesos. Al caracterizar estas prácticas, se vio la necesidad de definir otras acciones directivas coherentes con las particularidades del contexto y relacionadas con las exigencias del mejoramiento continuo.

### **1.2 Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son las características de las prácticas de gestión directiva en la Institución Educativa rural Marco Antonio Quijano y que pertinencia tienen con respecto al mejoramiento continuo?

## **2. Justificación**

La gestión educativa en Colombia ha tratado de ser fundamentada por el Ministerio de Educación nacional con principios administrativos con un enfoque integral haciendo énfasis en procesos al interior de las áreas de gestión como son la gestión directiva, administrativa, académica y comunitaria.

La gestión escolar puede entenderse entonces como el conjunto de acciones que desde el rol de Rector, se desarrollan mediadas por el liderazgo, para desarrollar procesos de enseñanza y formación desde cada ámbito que la componen. Surgió entonces la necesidad de caracterizar estas acciones de manera que podamos tener una visión del ejercicio práctico que se desarrolla desde la gestión directiva y conocer la orientación que motiva y fundamenta dichas acciones.

Esta investigación permitió establecer como punto de partida un análisis de las acciones que se venían desarrollando hasta el año 2016 lideradas por la Rectoría, pero que de conformidad a los resultados obtenidos en pruebas estatales y en las autoevaluaciones institucionales de los años 2015 y 2016; no cumplía con las expectativas de los diferentes estamentos de la comunidad educativa. Durante este ejercicio se identifican bajos niveles motivacionales de parte de padres de familia y docentes, falta de compromiso con actividades institucionales, poca planeación y gestión con el entorno, entre otros hallazgos que incidieron en vincular el concepto de mejoramiento continuo y atender a las particularidades de un contexto rural que condiciona y exige.

El contexto rural, impone una serie de elementos condicionantes para realizar una gestión directiva, tendiente a articular no solo las demás áreas de gestión, sino también a buscar lineamiento de calidad educacional. Partir del contexto, reconociendo sus carencias, limitaciones bondades, fue el camino para plantear unas acciones que desde la Gestión Directiva buscaran responder a criterios de cobertura y calidad de aprendizajes, pero también que den buena cuenta de indicadores de eficiencia en cada proceso que allí se realice. Durante la investigación se pudo trazar una ruta estratégica con base en los planteamientos expuestos por Arancibia (2015) sobre las “Escuelas efectivas” (p, 8).

En un contexto rural, la calidad de la educación se entrecruza con el acceso y la permanencia en el sistema educativo. La permanencia depende también de que la oferta sea deseable y adecuada a las condiciones de la población. Otros factores que inciden en la calidad de la educación son las estrategias pedagógicas y sus condiciones, así como las características de los docentes y directivos en cuanto a formación y experiencia, las medidas que se asumen para su perfeccionamiento en el desempeño de su función, los ambientes entendidos como el clima institucional y los recursos para el aprendizaje y la relación entre la oferta y los intereses de los estudiantes, muchas veces ligados a sus proyectos de vida.

Si bien es cierto las acciones de gestión directiva buscan conducir a la institución hacia el avance de procesos pedagógicos, administrativos y comunitarios, la gestión escolar es más compleja: la función pedagógica involucra la formación de ciudadanos en valores espirituales, personales y sociales, que les permita desarrollarse como personas y contribuir de manera efectiva al desarrollo de la nación. Esto implica la producción de aprendizajes y saberes que la sociedad actual requiere y exige a todos los ciudadanos. Pozner (2000), respecto del concepto de gestión escolar, planteó que ésta puede ser entendida como “el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (p, 8). La presente investigación permitió plantear ese tipo de acciones de gestión directiva que articulaba necesidades contextuales con el enfoque de mejoramiento continuo propuesto por el MEN.

El ministerio de educación Nacional en la guía 5, denominada ¿Y ahora como mejoramos? concreta el mejoramiento, materializado a través del Plan de Mejoramiento de la Calidad, que es el conjunto de metas, acciones, procedimientos y ajustes que la institución educativa define y pone en marcha en períodos de tiempo definidos, para que todos los aspectos de la gestión de la



institución educativa se integren en torno de propósitos comúnmente acordados y apoyen el cumplimiento de su misión académica. El mejoramiento necesita del convencimiento y la decisión de que mejorar siempre es posible, cualquiera que sea la naturaleza de la institución, De ahí la necesidad de enfocar las prácticas de gestión directiva propuestas para la IE Marco Antonio Quijano sobre la base de la planeación y seguimiento a esas acciones de mejora.

La zona rural se caracteriza por el cumulo de tradiciones y valores autóctonos que requieren ser apropiados y promovidos. En definitiva las carencias del medio, las condiciones específicas administrativas y académicas y las particularidades de la población, debían conjugarse mediante unas acciones de Gestión Directiva Pertinentes, es decir cuyos conceptos, las estrategias, metodologías, prácticas y competencias directivas fueran acordes a las necesidades y exigencias del contexto rural y a las políticas de mejoramiento con procesos sistémicos y ordenados. Tal fue el camino evidenciado durante el desarrollo de esta investigación.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 General**

Diseñar e implementar prácticas de Gestión Directiva pertinentes al contexto rural y relacionadas con el mejoramiento continuo

#### **3.2 Específicos**

- Realizar un diagnóstico sobre las prácticas de gestión directiva en la institución educativa Marco Antonio Quijano Rico y determinar su pertinencia frente al mejoramiento continuo y el contexto rural
- Implementar prácticas de gestión directiva en la Institución Educativa Marco Antonio Quijano Rico pertinentes con el mejoramiento continuo y las particularidades del contexto rural.
- Valorar las acciones de gestión directiva implementadas verificando si propician el mejoramiento continuo como criterio de calidad educativa y son pertinentes al contexto rural de la Institución Educativa Marco Antonio Quijano Rico.

### **4. Referentes Teóricos**

#### **4.1 Estado del arte**

El tema de la Gestión Directiva ha sido de mucho interés para investigadores que abordan el tema de la dirección de instituciones educativas desde un enfoque administrativo formal o desde

un ámbito dinámico de la gestión. Sin embargo algunos proyectos indagan también el aspecto contextual de la gestión, propendiendo por un análisis con pertinencia, en el sentido de establecer un ejercicio evaluativo de la aplicación de políticas de gestión y su incidencia en el ámbito institucional específicamente el contexto rural.

En la investigación realizada por Ahumada (2010) titulada “Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional: Tensiones y contradicciones de la ley de subvención Escolar preferencial en un contexto rural”. En ella trata la necesidad de plantear un Modelo de Calidad de la Gestión Escolar respetando los principios de calidad y equidad y teniendo en cuenta el contexto rural chileno. La investigación se basó en analizar como la Ley de Subvención Escolar Preferencial que está implementando el Ministerio de Educación de Chile pone énfasis en el proceso de elaboración e implementación de Planes de Mejoramiento Educativo (PME). Una mayor calidad y equidad en la educación, supone una cultura organizacional que posibilite no sólo el aprendizaje de los estudiantes, sino también de la organización. Por otro lado, se ha señalado que para el logro de un mejoramiento educativo no basta con un asesoramiento externo, sino que además se requieren condiciones asociadas a un liderazgo distribuido. La implementación de la política anteriormente señalada debe insertarse en una cultura que facilite el aprendizaje y el mejoramiento continuo. En este trabajo se realiza un análisis crítico, desde una perspectiva teórica, la pertinencia de estos supuestos y las posibilidades de desarrollar un aprendizaje organizacional y un liderazgo distribuido en contextos rurales.

Se referencia también la investigación realizada por Ramírez (2011) y que se denomina: La Gestión Educativa para el Fortalecimiento de las Escuelas Rurales del Salvador. En este trabajo se plantea que en la educación de la población en zonas rurales no se debe perder de vista el diseño de las políticas educativas, la articulación entre las medidas nacionales o las macro políticas y el ámbito de las micro políticas. La autora analiza la gestión educativa en sus diferentes ámbitos: el académico, el pedagógico, el administrativo, el comunitario y el Fortalecimiento de las Escuelas Rurales. Concluye en el estudio que cualquier modelo que utilicemos para mejorar las escuelas rurales debe plantearse siempre el reto de alcanzar la equidad, la eficiencia y la calidad. La diferencia entre las escuelas rurales debería ser únicamente por distancia geográfica o porque las escuelas tienen un mejor paisaje, tienen un mejor medio ambiente y no por su bajo desempeño o porque tienen menos recursos.

En el plano internacional se identifica la investigación de Gajardo (2012) denominada: “Educación y desarrollo rural en América Latina. Reinstalando un campo olvidado de las políticas Educativas”. Este trabajo aborda un tema relativamente olvidado en el escenario del desarrollo o perfeccionamiento de las políticas públicas: el de la educación básica universal para niños, jóvenes y adultos que viven y trabajan en zonas rurales. Las condiciones de una educación equitativa y calidad en este medio se establecen desde la niñez temprana, especialmente en los sectores más vulnerables. La retención y permanencia en las escuelas tanto como la pertinencia de la educación para los adultos que desertaron de ella tienen que ver con contenidos de enseñanza que aproximen la educación rural a las actuales realidades de estas zonas y su población de niños, niñas, jóvenes y adultos. Por ello el propósito identificar opciones de política para abordar problemas de reorganización de las escuelas rurales, su funcionamiento, la formación inicial y continua de sus maestros y las formas en que se podría sumar esfuerzos y utilizar recursos escasos para asegurar más y mejores oportunidades educativas a estos grupos de la población.

Otro estudio significativo respecto a prácticas educativas y su coherencia con el medio educativo, es la investigación realizada en Brasil denominada: Prácticas educativas y territorios rurales: sujetos y prácticas pedagógicas en las escuelas rurales del Estado de Bahía (Brasil) realizado por Elizeu Clementino de Souza. En él se presenta una discusión sobre la educación en el medio rural en el estado de Bahía, Brasil. Las áreas rurales poseen los peores indicadores educativos. Debido a los procesos históricos de urbanización y de desarrollo industrial, las áreas rurales fueron excluidas de las agendas políticas, sociales y educativas de la modernización. El texto intenta comprender cómo se produce la articulación entre sujetos, prácticas pedagógicas y territorios locales. Para ello, se estudian los sujetos y prácticas pedagógicas de docentes de aulas unitarias del territorio del Recôncavo del sur (municipio de Amargosa, estado de Bahía). Se pretende identificar y analizar las representaciones de los docentes de escuelas unitarias rurales sobre el espacio (el campo y la escuela), los sujetos (los docentes mismos y sus alumnos) y las propias escuelas unitarias.

En el plano nacional, vale la pena resalta la investigación de Bernal (2015) quien en un trabajo auspiciado por la Universidad de Caldas, Manizales, Colombia, pretende hacer una caracterización de las dinámicas de la educación rural en sus primeras etapas. En este estudio se expone la valoración del impacto que recibe un niño habitante del sector rural en sus inicios

escolares , su efecto de pertinencia o no con su entorno, y el equilibrio en estos inicios de los primeros pasos para su desarrollo cognitivo como formación para vivir en el campo. Busca caracterizar las experiencias educativas en el área rural, permitiendo corroborar la calidad de los conocimientos impartidos y el análisis sobre los motivos que subyacen a la articulación de los procesos de formación básica a las necesidades de vida rurales y en definitiva le apuesta, a una escuela abierta a la comunidad y por una escuela que ofrezca a sus alumnos estrategias y recursos que les ayuden a entender y respetar la cultura local. Aunque esta investigación no aborda con profundidad la gestión directiva, aporta elementos significativos como son la incidencia del contexto en el desarrollo de habilidades cognitivas y por ende plantea de manera fundamentada la incidencia del contexto en el desarrollo cognitivo mismo.

En el plano nacional, se dan proyectos de investigación que abordan la caracterización de procesos y prácticas de gestión directiva en diferentes colegios y muestran su relación con políticas de calidad y de mejoramiento institucional. A continuación una relación de estos proyectos:

**Tabla 1.** *Proyectos Nacionales relacionados con la Investigación Realizada*

<b>Año</b>	<b>Autores</b>	<b>Nombre de la Investigación</b>	<b>Objetivo</b>
2009	Álvarez, María	Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá	La investigación se centró en dar respuesta a la pregunta sobre cuáles eran las prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios oficiales de Bosanova y Devora Arango ubicados en Bogotá DC
2012	Ballesteros Hernando, Escallón Boris y Penagos William	Caracterización de las prácticas de gestión directiva en El instituto San Bernardo de la Salle y su relación con los Procesos de mejoramiento institucional	Dar a conocer los resultados de la caracterización de las prácticas de gestión directiva en la Institución Educativa San Bernardo de la Salle y su relación con los procesos de mejoramiento institucional, en donde la aplicación de un serie de instrumentos
2012	González Carolina y, Caviedes Adaluz	El Papel de la Gestión Directiva en la Escuela Rural y su Incidencia en la Calidad Educativa. Estudio de Caso	Tiene el propósito de describir las prácticas de gestión directiva en la escuela rural, así como identificar algunas recomendaciones para mejorar la calidad en las prácticas que se desarrollan en la gestión directiva, esto con el objetivo de realizar acciones de mejoramiento que permita a la institución optar por factores de calidad donde los estudiantes, tengan una educación pertinente y adecuada con respecto al medio donde viven
2015	Benjumea Huber, Lancheros Nelly Y Zarate Nancy	La gestión directiva en las instituciones educativas del sector oficial: configuraciones emergentes y complejas	El estudio caracteriza la gestión directiva en el sector oficial a partir de los contextos en que se desarrolla. La metodología se ubica en una perspectiva cualitativa con estudio de caso múltiple en tres localidades de Bogotá D.C.: Kennedy, Bosa y Barrios Unidos.

Fuente: Elaboración propia

En definitiva las investigaciones presentadas en el plano internacional y nacional, abordan el tema de los procesos de gestión directiva desde sus propios contextos relacionándolos con las políticas de calidad educativa vigentes en cada región. Esta revisión ha permitido entender cómo se hacen ejercicios investigativos interesantes y sistemáticos para dar sentido a las prácticas de gestión directiva atendiendo las particularidades del contexto así como los intereses de mejoramiento de la calidad.

#### **4.2 Marco Teórico Conceptual**

En este apartado se abordarán y definirán los términos de mayor relevancia, así como la fundamentación legal que se ha tenido en cuenta para el desarrollo de la presente investigación.

Se hará referencia a conceptos como: Gestión, Prácticas de gestión, Mejoramiento continuo, Ruralidad y Pertinencia.

##### **Gestión**

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. Stoner (1996) asume, respectivamente, el término gestión como “la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados”. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Para Vásquez (2010) el concepto gestión tiene al menos tres grandes campos de significado y de aplicación. Afirma:

El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar. El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o para explicar tales fenómenos. El tercer campo, es el de la innovación y el

desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es eficaz, porque logra los propósitos y los fines perseguidos, y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan. (p, 56.)

Desde esta perspectiva, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a conocer, lo que demanda la creación de conceptos y de categorías para analizarla. Investigar sobre la gestión es distinguir las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, de su análisis crítico y de su interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un departamento o un estado. Para Espinoza (1995) “Las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e implican objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia. Pero, ninguna gestión escolar se da aislada de una gestión educativa. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Como señala Aguerro (2010) “Todos los miembros de la institución escolar implementamos diariamente decisiones de política educativa cuando organizamos equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando tomamos medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definimos los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.”

La Gestión Escolar o Gestión Institucional es un concepto que nos acerca al dinamismo pedagógico y la complejidad del trabajo educativo. Una serie de reflexiones, criterios o estrategias sobre gestión educativa, nos ayudan a pensar con nuestro equipo de gestión y con nuestros docentes cómo acercar la Institución que tenemos a la Institución que creemos posible. Carriego (2007) se refiere a la gestión institucional como “La función de ejercer el gobierno de la

escuela desde un cargo formal de autoridad y desarrollar procesos estratégicos y operativos para asegurar el logro de sus fines, además de brindar herramientas de formación tanto de carácter teórico como práctico” Establece como ejes de trabajo para la Gestión institucional el análisis de contexto, la gestión pedagógica y el rol del directivo.

Aunque muchos ya nos hemos acostumbrado a las expresiones “gestión institucional” o “gestión escolar”, es necesario tener en cuenta que su aparición en los ámbitos educativos y en la bibliografía pedagógica es reciente. Tomada del lenguaje empresarial y aplicada a las organizaciones escolares, la palabra “gestión” hoy nos aleja del rol del director y de la directora como administradores y ejecutores de órdenes emitidas desde fuera de la escuela y nos acerca a tareas que implican una actitud de mayor protagonismo en la toma de decisiones y en el gobierno de la institución escolar. En este sentido, Frigerio (2004) alerta acerca de la banalización del uso del concepto cuando su significado se desliza hacia un sentido instrumentalista y asociado al ámbito de lo gerencial o del marketing educativo. Si esto sucede, se pierde la posibilidad de considerar la fertilidad pedagógica del concepto, como así también las posibilidades de mostrar la complejidad del trabajo educativo y de reflexionar sobre su carácter político. También se puede observar la frecuente utilización de este concepto en los discursos de las reformas educativas de la última década.

En ellos, como producto de las políticas de descentralización, se revalorizan las decisiones que se resuelven en el nivel institucional teniendo en cuenta la participación de la comunidad escolar. Dichas reformas reconocen que la unidad de cambio no es el docente sino la escuela y que es allí donde hay que influir y operar si se pretende mejorar el sistema educativo. Debido a que sería imposible definir una estrategia de cambio que contemple todas las diferencias y todas las complejidades de los distintos contextos escolares, resulta imprescindible que cada institución pueda flexibilizar su trabajo en función de las particularidades de su comunidad y destinatarios.

En este marco, resulta significativa la afirmación de Braslavsky (1999), ya que sostiene que los directores son responsables de “favorecer la construcción de sentido y de promover la construcción de eficacia”. Desde esta perspectiva, la gestión escolar se redefine en cada escuela. No existe un perfil de directora o director ideal, así como tampoco existe una escuela ideal, sino una escuela mejor o peor según las necesidades particulares de cada comunidad o de cada niño. El perfil adecuado se construye en función de la identidad de la Institución, de su cometido fundacional y de las variables que definen el sentido del trabajo pedagógico en cada una de ellas.

Cada contexto se encargará de desarmar el significado de gestión escolar para darle características propias, ajustadas a la realidad que hace que dos escuelas muy cercanas geográficamente presenten sus notas propias de identidad y cultura.

Esta contextualización de la Gestión Institucional guío el proyecto de investigación que buscó darle coherencia y pertinencia al sentido de gestión frente al medio rural y las metas de mejoramiento.

### **Gestión Directiva**

Para el Ministerio de Educación Nacional, en la Guía de autoevaluación (p, 21), el área de gestión directiva involucra los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión del establecimiento educativo en los contextos local y regional. La gestión directiva orientada hacia la planeación estratégica, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima organizacional debe identificar los componentes de la gestión escolar: académico, administrativo, financiero y comunitario. En cada aspecto se pueden crear las oportunidades de mejoramiento a través de la definición del horizonte institucional o de una visión compartida; la proyección y definición de las oportunidades; la determinación de los procesos comunicativos y la integración y consolidación de equipos de trabajo.

Para Calatayud (2009) la gestión directiva no se centra en una visión de la escuela. Se busca que en las instituciones escolares se vaya construyendo y formando una cultura que le de identidad y significado a cada organización escolar, con la clara intención de educar, bajo la igualdad de oportunidades y la equidad buscando un cambio cultural que permita a las unidades organizativas de la escuela obtener cambios con liderazgo a través de un gestor líder, preparador y facilitador.

Según González (2003) la gestión Directiva es el conjunto de acciones orientadas a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, tiene la capacidad de generar y poner en marcha el proyecto educativo institucional y las condiciones favorables para el buen desarrollo de la institución. Pero con su Gestión, el director del centro educativo busca avanzar y lograr que su institución sea mejor día a día y año tras año, para esto se utiliza la Gestión de Calidad Educativa. Para González (2000) la Gestión Directiva es una estrategia organizativa y una metodología de gestión que hace participar a todos los miembros de una organización con el objetivo fundamental de mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y funcionalidad. Martínez (2003) define la Gestión Directiva como las tareas



que realiza el director de una organización y que tienen como finalidad principal mantener las cosas como son en la organización. De esta manera el director del centro educativo toma la figura de un gestor. Gestor cuyas funciones básicas en el centro escolar son las de programar y planificar, ejecutar, y evaluar el funcionamiento de la institución, (Martínez, 2003).

La gestión del establecimiento educativo abarca varias áreas, procesos y componentes. La Guía 34 se estructura en torno a cuatro áreas de gestión, la directiva, académica, comunitaria y administrativa. La Gestión directiva 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. Estos procesos permiten que el rector organice, desarrolle y evalúe el funcionamiento general de la institución. La guía establece además componentes para cada proceso de la gestión directiva enunciados en la siguiente tabla:

**Tabla 2** *Gestión Directiva, Procesos y Componentes*

<b>Área: Gestión Directiva</b>	
Proceso	Componente
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada
	Metas institucionales
Gestión estratégica	Conocimiento y apropiación del direccionamiento
	Política de integración de personas con capacidades disímiles o diversidad cultural
	Liderazgo
	Articulación de planes, Proyectos y acciones
Gobierno escolar	Estrategia pedagógica
	Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones
	Seguimiento y autoevaluación
	Consejo directivo
	Consejo académico
	Comisión de evaluación y promoción
	Comité de convivencia
Cultura institucional	Consejo estudiantil
	Personero estudiantil
	Asamblea de padres de Familia
	Consejo de padres de familia
	Mecanismos de comunicación
Clima escolar	Trabajo en equipo
	Reconocimiento de logros
	Identificación y divulgación de buenas prácticas
	Pertenencia y participación
	Ambiente físico
	Inducción a los nuevos estudiantes
	Motivación hacia el aprendizaje
	Manual de convivencia
	Actividades extracurriculares
	Bienestar del alumnado
Relaciones con el entorno	Manejo de conflictos
	Manejo de casos difíciles
	Familias o acudientes
	Autoridades educativas
	Otras instituciones

---

---

Sector productivo

Fuente: Tomado de Guía 34, Ministerio de Educación Nacional

---

El Rector de una institución educativa está llamado a ejercer un liderazgo en pro de las transformaciones que su institución requiere para orientar procesos de calidad. Las competencias y habilidades que debe aplicar en el ejercicio de sus funciones se evidencian en las acciones, en las mismas prácticas de gestión directiva que realiza en su institución y que cada estamento de la comunidad educativa evidencia.

### **Prácticas de Gestión**

El rector de la institución en ejercicio de sus funciones toma una serie de decisiones que, representadas en acciones, se constituye en prácticas de gestión y comprenden todo cuanto se orienta a la eficacia en la consecución de los fines y objetivos planteados por las instituciones educativas. Para Becerril (1999) la práctica educativa es un proceso de representación, formación y transformación, que da sentido y significado al proyecto educativo en el que el directivo participa.

El Ministerio de educación nacional a través de la guía 34, identifica las prácticas de gestión directiva que el Rector desarrolla, bajo un criterio de calidad y búsqueda del mejoramiento continuo, la democratización de los procesos y el liderazgo pedagógico. Algunas características de esas prácticas son:

- Confía en la capacidad de todos los estudiantes para aprender y lidera la búsqueda y puesta en marcha de estrategias pedagógicas innovadoras y pertinentes.
- Es proactivo y flexible (se permite cambiar, innovar y afrontar la complejidad).
- Tiene un elevado grado de compromiso y motivación.
- Estimula y reconoce el buen desempeño de estudiantes y docentes.
- Planea su trabajo y lidera la formulación, ejecución y seguimiento de planes y proyectos.
- Promueve el sentido de pertenencia al establecimiento educativo.
- Construye el sentido y la razón de ser del establecimiento o centro educativo que dirige.
- Lidera sus equipos directivo, docente y administrativo para que se involucren en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento.
- Logra que cada persona que trabaja en el establecimiento o centro educativo se sienta parte del equipo y comparta sus principios y formas de actuar.
- Verifica el cumplimiento de las funciones y tareas de cada una de las personas a su cargo.

- Evalúa periódicamente el desempeño de docentes, directivos y personal administrativo y les da retroalimentación pertinente y oportuna para que puedan superar sus dificultades.
- Conoce las características de los estudiantes, sus familias y el entorno de la institución educativa, así como su evolución en el tiempo.
- Sabe cuáles son los aprendizajes y competencias básicas que todos los estudiantes deben desarrollar en cada momento de su proceso educativo.
- Facilita la apertura y permanencia de espacios de participación y concertación de la comunidad educativa.

Las prácticas de gestión educativa suponen el desarrollo de características, que se relacionan por un lado, con la necesidad de reconocer e interpretar las intenciones, expectativas y deseos de la comunidad y por otro, con la de fomentar situaciones pedagógicas que convoquen a la participación social, sitúen los procesos de enseñanza y promuevan interacciones didácticas de los alumnos con los conocimientos. Las dinámicas de dirección de las instituciones no pueden estar al margen de las demás realidades existentes en su entorno, la comunidad local, barrio, el contexto económico, político, social, las situaciones adversas, en fin, todo ello tiene que estar en la reflexión diaria de la institución.

El rol directivo es complejo y cargado de múltiples e importantes obligaciones. Como señalan Marchesi y Martín: “El trabajo de los directores no es nada sencillo. El problema principal al que se enfrentan no es solo que sus funciones han ido cambiando a lo largo de los últimos años sino que, además, se han ido acumulando unas sobre otras. El Director debe aprender nuevas estrategias derivadas de las demandas más recientes sobre la Institución, pero tiene que continuar haciendo frente a las tareas habituales para garantizar el funcionamiento de cada colegio. Posiblemente lo que mejor define en la actualidad la figura del Director es que se encuentra en el centro de las tensiones y conflictos que se producen en la escuela y sobre la escuela...las tensiones más importantes que afectan al Director pueden resumirse en las cuatro siguientes: entre el individuo y la organización, entre las demandas de estabilidad y de cambio, entre las funciones de gestión y de instrucción, y entre la autonomía y la rendición de cuentas”.

La práctica de los directivos se constituye en una experiencia en la que es necesario reconocer al menos dos cuestiones determinantes. De un lado la vigencia de un conocimiento práctico y de otro la singularidad de un contexto institucional. Dentro de las funciones básicas del Rector están la de gestionar el currículo y liderar las relaciones humanas que se dan en su institución.

Para este estudio se indagó sobre la percepción que las personas tienen de las acciones que adelantaba el rector, así como su relación con los procesos de gestión directiva que señala la Guía 34 determinantes para la búsqueda de la calidad educativa.

### **Calidad Educativa**

El concepto de calidad es multidimensional. Decimos que un producto es de calidad cuando reúne un conjunto de propiedades que lo hacen mejor que otros de su clase y consigue los resultados para los que fue creado. Entonces, podemos hablar de calidad de la enseñanza si los objetivos inherentes a la actividad educativa se logran con éxito. González (2000) toma la definición de López (1994) en donde la calidad es vista como: “Un atributo o conjunto de atributos de los objetos, de los servicios o de las relaciones que circulan en el seno de las sociedades modernas y que, según la percepción del ciudadano, satisfacen sus expectativas razonables haciéndolos dignos de confianza” (p, 54).

Para Pérez (2000) la calidad se ha convertido en el horizonte del pensamiento pedagógico, es lógico que quiera conseguir la máxima eficacia y eficiencia en toda su gestión. La idea fundamental es que una escuela es equitativa cuando es eficaz, ya que el buen funcionamiento contribuye a compensar las diferencias sociales y económicas y permite que la calidad sea un beneficio para todos.

La búsqueda de la calidad educativa es un objetivo común en las instituciones de Colombia. Sin embargo hay diferentes concepciones sobre el término calidad. Algunas se refieren a procesos de convivencia, otras a enfoque sistémicos administrativos y de gestión, otros a rendimiento en pruebas estatales estandarizadas o a referentes pedagógicos. Palacios (2001) plantea un modelo de calidad total. Su propuesta pretende ofrecer una visión objetiva, integral y ponderada de lo que deben ser las instituciones para ser consideradas de calidad. Parte del enfoque de totalidad o globalidad, por cuanto supone que en el análisis de la calidad deben considerarse todos los componentes que intervienen en el proceso educativo y sus mutuas relaciones, involucrar a todos los ámbitos posibles y abarcar tanto los procesos como los resultados de la educación.

Es difícil encontrar una definición precisa de la calidad educativa y en algunos casos, el intento por definirla no llega más allá de presentar factores asociados tales como la preparación de los docentes, los resultados de los estudiantes en pruebas nacionales e internacionales, la infraestructura educativa, la capacidad de gestión de los rectores, la coherencia y consistencia

curricular y didáctica y muchos otros factores que si bien están asociados a ella, no permiten delimitar su compleja naturaleza

Además de equitativa, la educación debe ser relevante y pertinente, de modo que promueva aprendizajes significativos desde las necesidades sociales y de desarrollo personal y profesional, no solamente en atención a los desafíos del mundo actual, sino en respuesta a las carencias y necesidades nacionales e incluso locales. Desde esta perspectiva en la calidad educativa referida a los aprendizajes, debería entenderse que las intenciones formativas sean las que orienten los procesos y en consecuencia los mismos resultados y no al contrario, lo que nos induce a cuestionarnos, como lo propone Coll (2010), sobre cuáles son los aprendizajes básicos que se deben aprender en la formación básica y que pasan por la determinación de lo imprescindible y lo deseable.

La multiplicidad de acepciones del término calidad, como carencia de algo o respecto a un referente, toma connotaciones específicas al vincularla con los ambientes institucionales. Así emergen factores que desde el clima escolar, pasando por las acciones pedagógicas e inclusive las acciones eficientistas de carácter presupuestal abren el espectro de posibilidades y elementos relacionados con la calidad educativa.

En los últimos años en Colombia la calidad educativa se ha venido asociando al desempeño en las Pruebas Saber, pruebas estatales que se aplican en determinados grados. El índice Sintético de Calidad ISCE, establecido por el MEN y el ICFES para todos los colegios de Colombia, establece un posicionamiento de las Instituciones educativas de conformidad al indicador numérico asignado. El Índice toma como referencia los resultados de las Pruebas Saber, el puntaje tiene en cuenta cuatro componentes, progreso, desempeño, eficiencia y ambiente escolar, al sumar los puntajes parciales se obtiene el puntaje total del Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE).

La Gestión Directiva es determinante en la búsqueda e implementación de estrategias de calidad institucional. La gestión directiva, exige rigurosos procesos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y de reconocimiento de experiencias significativas en relación con el mejoramiento de la calidad educativa.

Las instituciones educativas colombianas están enfrentadas al desafío de asumir nuevas formas de organización y direccionamiento, por lo tanto exigen una gestión directiva que les permita orientar su trabajo hacia el cumplimiento de las actuales demandas sociales, a través del

mejoramiento de la calidad educativa. En este sentido la gestión directiva se concibe como un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos Institucionales, que ayude a fortalecer la vida institucional en el marco de las políticas públicas, y que enriquezca los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades locales, regionales y mundiales.

### **Mejoramiento Continuo**

La gestión institucional se desarrolla dentro de un enfoque o modelo de gestión y debe tener un estándar que desde los últimos años ha propendido por la calidad educacional. El Ministerio de Educación Nacional define la Gestión Educativa como el proceso de organización que está orientado hacia el mejoramiento continuo de la calidad educativa, a través del desarrollo de subprocesos como la caracterización, la planeación, la ejecución, el seguimiento, la evaluación y el reconocimiento de experiencias significativas en relación con el quehacer educativo y el fortalecimiento institucional. Valderrama (2005) enfoca la gestión educativa hacia el mejoramiento de la calidad y define la gestión directiva con su misión orientadora y promotora del mejoramiento puesto que tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto.

Las instituciones educativas colombianas deben afrontar el desafío de asumir nuevas formas de organización y direccionamiento, por lo tanto exigen una gestión educativa que les permita orientar su trabajo hacia el cumplimiento de las actuales demandas sociales, a través del mejoramiento de la calidad educativa. En este sentido la gestión educativa se concibe como un proceso encaminado al fortalecimiento de los proyectos educativos Institucionales, que ayude a fortalecer la vida institucional en el marco de las políticas públicas, y que enriquezca los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades locales, regionales y mundiales.

El mejoramiento de la institución en su conjunto y desde cada una de las áreas de gestión, requiere de acciones planeadas, sistemáticas e intencionadas dentro de un esquema de gestión que la convierta en una organización autónoma, orientada por propósitos conjuntos, valores comunes, metas y objetivos claramente establecidos y compartidos.

Para avanzar en este proceso de búsqueda permanente del mejoramiento de la calidad educativa, la institución requiere de un plan, de una estrategia clara que le permita visualizar unos objetivos precisos, concretos, alcanzables, en la que la gestión directiva cumpla con su misión orientadora y promotora del mejoramiento, en la que la gestión académica sea esencial en el proceso de formación de los estudiantes, en la que la gestión de comunidad brinde un

complemento vital en el bienestar de los estudiantes y por último, una estrategia en la que la gestión administrativa y financiera garantice un apoyo permanente en el del proceso de mejoramiento institucional.

La Ley 715 de 2001 dejó en cabeza del rector la responsabilidad de “formular planes anuales de acción y mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución” (artículo 10, numeral 10.4). De aquí se deriva la necesidad de formular un modelo de gestión directiva que responda a las exigencias de la calidad educacional y las particularidades del contexto rural.

Para esta investigación fue necesario tomar los lineamientos que la guía 34 difundida por el MEN plantea, respecto a características de los establecimientos educativos que mejoran continuamente, a saber:

- Tiene altas expectativas sobre las capacidades y el éxito de todos los estudiantes.
- Sabe hacia dónde va.
- Apoya y aprovecha el talento de su equipo de docentes.
- Hace un uso apropiado y articulado de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje.
- Tiene mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos, y utiliza los resultados para mejorar.
- Ofrece un ambiente favorable para la convivencia.
- Articula acciones con los padres de familia y otras organizaciones comunitarias.
- Tiene un modelo organizativo basado en el liderazgo claro del rector y en el trabajo en equipo.
- Dispone de mecanismos de apoyo.

#### **Ruta para el Mejoramiento Continuo.**

La Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional orienta la puesta en marcha de procesos de mejoramiento escolar en las instituciones educativas. Partiendo de la conformación de equipos con la representación y participación de los diferentes actores y estamentos de la comunidad educativa se realiza un trabajo de revisión, análisis y reflexión sobre el ambiente institucional y los diferentes procesos que allí se vivencian.

Para consolidar este trabajo en los establecimientos educativos, de manera que sea muy eficiente y productivo, se propone una ruta de tres etapas que se repetirán periódicamente, puesto que son parte del ciclo del mejoramiento continuo.

De manera sistemática y ordenada se desarrollan unas etapas que concatenadas propenden por alcanzar procesos de calidad y acciones ordenadas y evaluables.

Podemos apreciar las etapas de este proceso en la siguiente tabla:

**Tabla 3** *Pasos para el Mejoramiento*

<b>Etapas</b>	<b>Pasos</b>
<b>Autoevaluación</b>	Revisión de la identidad institucional Evaluación de cada una de las áreas de gestión Elaboración del perfil institucional Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento
<b>Elaboración del plan de mejoramiento</b>	Formulación de objetivos Formulación de metas Definición de indicadores Definición de actividades y de sus responsables Elaboración del cronograma de actividades Definición de los recursos necesarios para la ejecución del plan de mejoramiento Divulgación del plan de mejoramiento a la comunidad educativa
<b>Seguimiento y Evaluación</b>	Montaje del sistema de seguimiento Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de mejoramiento Evaluación del plan de mejoramiento Comunicación de los resultados de la evaluación del plan de mejoramiento

Fuente: Tomado de Guía 34 Ministerio de Educación Nacional

De igual manera para caracterizar los procesos de gestión directiva se utilizó la escala de valoración propuesta por la Guía 34, que como herramienta diagnóstica, cuenta con una escala de cuatro niveles de desarrollo y con el cual el rector o director y su equipo de gestión pueden valorar el estado de cada uno de los componentes y procesos de las cuatro áreas de gestión.

**Existencia:** hay un desarrollo incipiente, parcial o desordenado, y las acciones se llevan a cabo de manera desarticulada. **Pertinencia:** hay algunos principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para dar cumplimiento a los objetivos y metas. **Apropiación:** las acciones institucionales tienen un mayor grado de articulación y, en general, son conocidas por la comunidad educativa. **Mejoramiento continuo:** los procesos están consolidados y son evaluados periódicamente para fortalecerlos.

### **Plan de Mejoramiento de la Calidad**

El Plan de mejoramiento es el documento que concretiza las intenciones de mejoramiento de una institución de manera organizada, operacionalizada y sistémica.

El Plan de mejoramiento es el conjunto de metas, acciones, procedimientos y ajustes que la institución educativa define y pone en marcha en períodos de tiempo definidos, para que todos los aspectos de la gestión de la institución educativa se integren en torno de propósitos



comúnmente acordados y apoyen el cumplimiento de su misión académica. (Villegas, 2005, p.38)

Con el objetivo de producir cambios significativos en los objetivos estratégicos de la institución y con base en los principios misionales, el Rector junto con el equipo de gestión, establece unas acciones concretas de mejoramiento. Es importante involucrar a la comunidad con el ánimo de generar sentido de pertenencia, apropiamiento y vinculación de sus integrantes.

El plan de mejoramiento contiene objetivos, metas, resultados esperados, actividades que se realizarán y sus responsables, así como el cronograma, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y los indicadores para hacer seguimiento a su ejecución. De igual manera los procesos de seguimiento y evaluación de los resultados complementan la elaboración y favorecen su implementación.

### **Ruralidad**

Al referirnos a una gestión directiva contextualizada realizaremos una mirada al sector rural en el que se ubica la IE Marco Antonio Quijano, y abordaremos el enfoque de ruralidad.

Ruíz y López (2015) aportan en el documento: Colombia territorio Rural elementos trascendentes sobre la definición de ruralidad en Colombia. El planteamiento de tres elementos conceptuales básicos, considerados clave para las acciones futuras de desarrollo social en el campo: la educación como derecho, la ruralidad actual y la población rural en Colombia y la noción de territorio. El Ministerio de Educación Nacional (MEN) propone al país los lineamientos para la acción del sector educativo en las zonas rurales, con el fin de llegar a una política que conduzca a superar las brechas de inequidad y calidad que afectan a esta población.

El desarrollo del país ha sido diferenciado, con un sesgo favorable a la población urbana en detrimento de la rural. En consecuencia, se han consolidado grandes brechas en términos de indicadores de calidad de vida en lo social (acceso a educación, agua potable, protección social, salud, vivienda, seguridad, recreación y cultura) e igualmente en el campo económico (acceso a tierras, infraestructura vial, crédito, adecuación de tierras mediante el riego, ciencia y tecnología para la innovación productiva). Estas brechas señalan que los pobladores rurales han accedido en menor medida a los bienes públicos, tanto sociales como productivos, que puede proporcionar el Estado; el resultado es una situación de exclusión cuya manifestación es el índice de pobreza multidimensional, que es de 45,9% en zona rural y 18,5% en cabeceras municipales, lo que evidencia una brecha de 2,5 (DNP, 2015, p. 207).

La educación rural, entendida como la atención en materia educativa a los pobladores del campo, requiere un nivel de coordinación con instituciones públicas y entidades privadas relacionadas con el desarrollo rural. Desde estos sectores se generan, o a través de ellos se canalizan, las demandas de recursos humanos según sus previsiones del desarrollo económico, que en materia educativa pueden ilustrar sobre las oportunidades para la población y contribuir a decisiones sobre formación de capital humano y social en regiones o territorios. También de estos sectores surgen iniciativas y recursos de inversión para complementar la acción educativa.

Son las particularidades del contexto rural las que demandan una atención diferente y objetiva que un modelo de gestión directiva para el mejoramiento continuo puede asumir como reto y elaboración, esa es la constante en este proyecto de investigación.

### **Educación Rural**

La escuela rural colombiana ha estado en situación de marginalidad, no sólo por su misma ubicación geográfica, sino por las dificultades de mejorar las condiciones socioeconómicas de las comunidades campesinas relegadas a un lento proceso de desarrollo; esto ha generado una amplia brecha entre los habitantes de las zonas rurales y urbanas. Esta situación la podemos ver en lo expuesto por Ramírez y Téllez (2006) cuando señalan:

“A principios del siglo XX cuando el país mantenía la dominación bajo el poder de los gobiernos conservadores, empieza la digresión entre la educación rural y urbana; la ley que regía la educación de entonces, disminuía las posibilidades de una igualdad social, empezando por el currículo, siendo este de participación católica, no podían compartir la enseñanza los dos géneros hombre mujer, por estas razones en situaciones de difícil acceso o de escuelas marginales, esta educación rebajaba su tiempo de clases a la mitad porque el horario semanal se repartía entre los estudiantes varones tres días y tres días para las niñas, los años de permanencia eran de tres años para la educación rural y su saber al finalizar su proceso educativo en la escuela no se equiparaban a los estudiantes de las escuelas urbanas que cursaban la primaria en seis años”. (Ramírez y Téllez; 2006: 102).

El país y el mundo conciben la educación como un derecho fundamental para todas las personas sin importar su condición de etnia, género, posición socioeconómica, cultura o creencias religiosas. La educación es un derecho fundamental, porque es garantía de la satisfacción de los demás derechos, lo que implica que el Estado asuma su protección.

La ONU adoptó y desarrolló a partir de 1966, en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, el esquema 4A, compuesto por cuatro características que debe tener un sistema educativo para satisfacer el derecho a la educación: asequibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y adaptabilidad (Tomasevski, 2004).

- **Asequibilidad.** Se refiere a que los factores que garantizan el derecho estén disponibles. Se manifiesta, entre otros, en recursos materiales, humanos y técnicos suficientes, tales como infraestructura y dotación, docentes, instituciones educativas (IE) y modalidades.
- **Accesibilidad.** Es decir, que toda la población infantil pueda llegar a la escuela sin importar su ubicación, capacidades motoras, diversidades étnicas o socioeconómicas.
- **Aceptabilidad.** Se refiere a los factores que contribuyen a la calidad, tales como seguridad, salubridad, condiciones de los docentes, definición de estándares pedagógicos, textos, métodos de enseñanza y aprendizaje y pertinencia.
- **Adaptabilidad.** Alude a la permanencia que se garantiza con la flexibilidad, que hace que la educación se adecúe a las diversas condiciones sociales, étnicas y culturales de la población estudiantil. Se trata de asuntos como calendarios, atención a niños y jóvenes con necesidades especiales y el respeto a la identidad y a la diversidad.

En estas orientaciones de las Naciones Unidas se identifican las necesidades propias de la educación para las poblaciones rurales, dadas su ubicación, sus condiciones de vida y de trabajo, sus valores y prácticas culturales. Se concluye que para prestar un servicio educativo que garantice el derecho de toda la población a educación de buena calidad, se deben reunir las condiciones de un servicio completo y accesible, con la flexibilidad y pertinencia necesarias para que la educación se convierta para todos en un bien social con las condiciones necesarias y mínimas para su disfrute.

De igual manera la Ley 115 de 1994, ley General de Educación, establece en su capítulo IV un articulado especial sobre la educación campesina y rural: fomento de la educación campesina, proyectos institucionales de educación campesina, servicio social en educación campesina y granjas integrales. Según la UNESCO, el desarrollo de los países, su productividad y las posibilidades de su población para alcanzar mayor calidad de vida pasan por el nivel educativo de toda su población (UNESCO, 2007, p. 7). Esto hace referencia a que la educación es condición para la inclusión social y productiva, junto con otros factores que significan acceso a bienes públicos de interés social, tales como alimentación, salud, protección social, vivienda,

agua y saneamiento. Por inclusión productiva se entiende el acceso a bienes públicos como tierras, riego, infraestructura vial, crédito, comercialización, asistencia técnica, ciencia y tecnología y recursos humanos especializados (Ocampo, 2014).

La educación es condición para la inclusión y el desarrollo, porque contribuye a la formación de capital humano y social. El Estado colombiano ha asumido la responsabilidad de garantizar la satisfacción del derecho de la población a la educación. Sin embargo, debe recorrerse todavía un gran camino para lograr un servicio educativo de cubrimiento universal, pertinente y de alta calidad para la población de las zonas rurales. Por eso se requiere una política educativa rural integral que beneficie a esta población.

### **Ruralidad departamental y municipal.**

La situación que se presenta en el departamento de Boyacá cuyo territorio es en mayor parte rural es: Según Datos del DANE, en el año 2015 el porcentaje de personas en situación de pobreza para el Departamento de Boyacá fue de 39,3%, mientras que en el año 2014 fue de 35,6%, presentando un aumento de 3,7 puntos porcentuales respecto al año 2014. A nivel nacional, la pobreza tuvo una disminución de 2,1 puntos porcentuales pasando de 32,7% en 2014 a 30,6% en 2015. (Tomado de: Boletín de Prensa DANE. Boyacá: Pobreza Monetaria 2013. Fecha: 11 de Julio de 2016). El total de la superficie en uso agrícola es de 112.346 ha, distribuidas en: transitorios: 50.806 ha, barbecho: 16.376 ha, permanentes: 37.279 ha, descanso: 7.885 ha. Con relación a la distribución de la superficie en uso pecuario las áreas son las siguientes: total pecuario: 1'102.640, pastos y forrajes: 907.121 ha, malezas y rastrojos: 102.915 ha, y vegetaciones especiales (vegetación de la sabana, xerofítica y de paramos): 62.605

La economía de Boyacá se basa principalmente en la producción agrícola y ganadera, la explotación de minerales, la industria siderúrgica, el comercio y el turismo. La agricultura se ha desarrollado y tecnificado en los últimos años; los principales cultivos son papa, maíz, cebolla, trigo, cebada, caña panelera, yuca. Existen en Boyacá alrededor de 6.800 explotaciones mineras, en su mayoría de carácter artesanal, principalmente de carbón coquizable, arcilla, roca fosfórica, arena, yeso, mármol y caliza de hierro; el carbón extraído técnicamente tienen reservas importantes en 19 municipios.

El municipio de Sogamoso está ubicado en el centro oriente del departamento de Boyacá, en la República de Colombia, a una latitud de 5° 42' 57" Norte, y a una longitud de 72° 55' 38" Oeste. Se encuentra a una altitud cercana a los 2.600 metros sobre el nivel del mar. La altitud

del municipio oscila entre los 2.500 y los 4000. Metros sobre el nivel del mar. Encontrándose el punto más bajo en la vereda San José sector San José Porvenir (Cementos Argos) a 2.490 m.s.n.m. y el punto más alto en el pico Barro Amarillo en la vereda Mortiñal, que comparte con el Pico de Oro en la vereda las Cañas, ubicados ambos a 3.950 m.s.n.m. este último pico sirve de límite a los municipios de Mongui, Mongua y Sogamoso. (Secretaria Local de Salud, 2011)

Como lo consigna el Plan de desarrollo “Ciudad competitiva 2016 – 2019, Sogamoso actualmente presenta una problemática en el sector rural concentrada mayormente en la baja productividad y rentabilidad del renglón agrícola y pecuario, lo cual se enmarca dentro unas causales de tipo coyunturales, que se refieren a la lenta adopción de procesos de transmisión tecnológica a la producción primaria, la desaparición paulatina de la frontera agrícola del municipio, la inadecuada disposición de tierras para otros fines diferentes a la producción agropecuaria, la pérdida de la vocación agrícola, y así mismo las de tipo estructural, que se asocian a la mínima planeación productiva del sector agropecuario, la desarticulación de la cadena productiva y comercial agropecuaria, la infraestructura inadecuada e insuficiente para garantizar una producción con estándares óptimos de calidad y continuidad en su explotación, la inexistencia de un trabajo organizado y asociativo entre los productores agropecuarios y la situación de tipo jurídico en relación a la legalidad de los predios, donde estos mismos se encuentran en condición de falsa tradición, lo cual pone restricciones al productor cuando aspira al acceso de recursos financieros vía crédito.

### **Colegios Efectivos**

Una propuesta metodológica que tiene en cuenta la necesidad de promover en los estudiantes el logro de las metas educacionales independientemente del medio socioeconómico, es la de “Colegios Efectivos”. Arancibia (2016). Con respecto al concepto de efectividad, Cuttance (1987) propone un modelo de efectividad que considera dos dimensiones: calidad y equidad. La dimensión de calidad está modelada como el promedio de los puntajes de cada colegio en los resultados y la dimensión de equidad se relaciona con la capacidad que tienen los colegios de compensar las características de entrada de los alumnos.

Respecto a la caracterización de colegios efectivos, la mayoría de las investigaciones coinciden en algunas dimensiones fundamentales. Estas varían en su nivel conceptual de comprensión y abstracción; sin embargo lo importante es considerarlas en su conjunto y no como variables aisladas. La mayoría de los colegios efectivos estudiados en Norteamérica, Gran

Bretaña, Australia, Canadá, Alemania y en algunos países en vías de desarrollo presentan las siguientes características:

- Sentido de misión: Metas claramente establecidas, Liderazgo académico del director y Ethos escolar positivo.
- Actitudes frente al aprendizaje: Altas expectativas, Focalización en lo académico, Retroalimentación y evaluación permanente del desempeño académico y Estrategias motivacionales positivas.
- Compromiso de la comunidad (padres).
- Los profesores asumen su responsabilidad.
- Una enseñanza efectiva.

**Tabla 4.** Caracterización de Colegios Efectivos

<b>Caracterización de Colegios Efectivos</b>	
<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
Sentido de Misión <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas claramente establecidas</li> <li>• Liderazgo académico del director</li> <li>• Ethos escolar positivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectan una filosofía definida y consistente, así como un sentido de misión en el cual los valores más fundamentales son compartidos por profesores, padres, alumnos y administrativos.</li> <li>• Compromiso del equipo del colegio por lograrlas, normas compartidas, consistencia y acuerdo básico en la forma de hacer las cosas</li> <li>• El director comprende las necesidades del colegio y se interesa activamente en ellas, al tiempo que sabe compartir el poder con su equipo</li> <li>• Clima positivo y seguro, como también una comunidad ordenada que se expresa en altos niveles de cohesión y espíritu de equipo entre los profesores</li> </ul>
Actitudes frente al Aprendizaje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altas expectativas Focalización en lo académico</li> <li>• Retroalimentación y evaluación permanente del desempeño académico</li> <li>• Estrategias motivacionales positivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las expectativas acerca del desempeño de los estudiantes son elevadas y hay grandes posibilidades de que efectivamente puedan lograrlo</li> <li>• Los niños muestran un alto índice de laboriosidad, disfrutan de su trabajo y están ansiosos de emprender nuevas tareas</li> <li>• Los colegios efectivos usan los resultados de las pruebas estandarizadas para tomar decisiones significativas</li> <li>• La existencia de un clima de confianza, apoyo y apertura a la comunicación; el que las estrategias apunten a mejorar la autoimagen de los estudiantes</li> </ul>
Compromiso de la comunidad (padres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se observan relaciones positivas con los padres: la comunidad apoya lo que ha fomentado el colegio a través de su programa escolar, el cual está de acuerdo a las expectativas de los padres; además se establecen con ellos frecuentes y profundas interacciones</li> </ul>
Los profesores asumen su responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El compromiso de los profesores se manifiesta en su participación en la planificación curricular y en jugar un papel protagónico en el desarrollo de sus propias líneas curriculares.</li> </ul>
Una enseñanza efectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los profesores pueden usar el tiempo productivamente con un horario adecuado, con el tipo de tareas asignado, dedicando una parte de éste a actividades de aprendizaje en forma efectiva y estimulando a sus alumnos a ausentarse lo menos posible</li> </ul>

Fuente: Estudio Efectividad Escolar. Un Análisis Comparado. Violeta Arancibia

Utilizando estos postulados se identificaron prácticas de gestión directiva relacionadas con los componentes y procesos pertinentes al mejoramiento continuo y el contexto institucional.

### **Pertinencia**

Responder el interrogante de qué la educación debe ser pertinente, exige en primer lugar comprender qué se significa con los términos pertinencia y pertinente. Para el DRAE, el sustantivo pertinencia es la "cualidad de pertinente". Y el adjetivo pertinente tiene tres acepciones muy relacionadas: 1. Perteneciente o correspondiente a algo, 2. Que viene a propósito y 3. Conducente o concerniente al pleito. Por otra parte, los sinónimos de pertinente son: oportuno, acertado, adecuado, apto, eficaz, conveniente, correspondiente, apropiado, debido y congruente. De lo anterior podemos asumir que el significado de pertinente para lo que nos ocupa -pertinencia de la educación- corresponde más a la segunda acepción, esto es: a "que viene a propósito", o en otras palabras que guarda relación de afinidad y eficacia con algo, y por lo tanto que sus sinónimos son acertado, adecuado, eficaz, conveniente, correspondiente, apropiado, debido y congruente

Pérez (2006) afirma que: "En términos generales podemos decir que la educación es pertinente cuando guarda congruencia, es decir, conveniencia, coherencia y relación lógica, con las condiciones y necesidades sociales, con las normas que regulan la convivencia social y con las características concretas de los educandos en sus diversos entornos naturales y sociales de interacción"

Pero, específicamente, ¿Cuáles ámbitos debe ser pertinente la educación y en consecuencia las acciones educativas? El Plan Decenal 2006 – 2016, plantea los siguientes ámbitos de pertinencia:

**Ámbito Normativo: Pertinencia con los mandatos constitucionales y legales, el derecho a la educación.** La Corte Constitucional ha calificado el derecho a la educación como un derecho de carácter fundamental. Y en la Constitución la educación ha sido consagrada en una doble dimensión: como un derecho de la persona y como un servicio público que tiene una función social. El núcleo básico de este derecho se extiende a cinco campos estrechamente relacionados: la disponibilidad, el acceso, la permanencia, la calidad y la libertad.

**Ámbito de la visión de país: Pertinencia con el desarrollo económico, social y humano sostenible.** La educación debe contribuir eficazmente a la formación de un competente e

innovador talento humano. Esto puede entenderse en el sentido de que los colombianos desarrollemos sólidas competencias laborales centradas en el conocimiento, así como que logremos desplegar nuestras potencialidades y habilidades para que se viabilice la creación de riqueza mediante la utilización eficiente de los otros factores generadores de valor (El capital natural, el capital tecnológico y el capital financiero), a través del aprovechamiento creativo de las ventajas comparativas del entorno natural y cultural de nuestro país y, en consecuencia, la participación en los mercados con ofertas de servicios y productos innovadores que den respuestas inéditas a las necesidades humanas que pretenden satisfacer.

**Ámbito Global: Pertinencia a las exigencias de un mundo globalizado.** Indudablemente la sociedad del siglo XXI se encuentra inmersa en un proceso de planetarización de las economías y las culturas merced a los gigantescos avances tecnológicos de los medios de transporte y de comunicación, así como de los sistemas de información. Hoy el desarrollo de cualquier país pasa necesariamente por su inserción adecuada en el mundo globalizado, para lo cual es indispensable la formación de sólidas competencias comunicativas coherentes con los nuevos entornos mundiales, lo cual implica el manejo de una segunda lengua y el fortalecimiento de las capacidades para comprender, producir y utilizar grafías, imágenes y simbologías tanto en los espacios presenciales como en los virtuales y en la utilización de redes de información.

**Ámbito contextual: Pertinencia con los entornos cultural, social y geográfico.** La educación requiere ser pertinente, también, a los entornos inmediatos en donde las personas viven su cotidianidad. Esta pertinencia se refiere a la adecuación de los procesos, contenidos y fines educativos a las condiciones concretas de las comunidades que son sujeto de las acciones educativas, de modo que no se les apliquen raseros universales con pretensiones de homogeneizar, sino que los proyectos formativos sean correspondientes a las características culturales, sociales y geográficas propias de su contexto.

**Ámbito político: Pertinencia con la necesidad de convivir en paz, armonía y democracia.** En este orden, la educación está llamada a desempeñar un papel clave en la transformación cultural que haga posible un convivir social en paz y en armonía, sobre la base de la generación de un modo de vida democrático. Este es uno de los desafíos más grandes que tiene la educación en Colombia.

**Ámbito pedagógico y didáctico: Pertinencia con las características diversas de los educandos.** La educación debe guardar pertinencia con las características diversas de los



educandos, en cuanto a la utilización de enfoques pedagógicos y dispositivos didácticos que sean apropiados y eficaces a sus especificidades y que, incluso, puedan aprovechar estas características para enriquecer y potenciar el aprendizaje.

## 5. Diseño Metodológico

### 5.1 Enfoque y tipo de investigación

El enfoque asumido en el desarrollo de esta investigación educativa es el enfoque socio-crítico, participativo u orientado a la acción, puesto que el paradigma crítico pretende no solo describir y comprender la realidad, sino transformarla.

El paradigma socio crítico de acuerdo con Arnal (1992) adopta la idea de que la teoría crítica es una ciencia social que no es puramente empírica ni solo interpretativa, sus contribuciones se originan, “de los estudios comunitarios y de investigación participante” (p. 98). Tiene como objetivo promover las transformaciones sociales, dando respuestas a problemas específicos presentes en el seno de las comunidades, pero con la participación de sus miembros.

El enfoque socio-crítico concibe la educación como un proceso histórico y subraya la comprensión práctica del hecho educativo, como el intento por orientar la praxis educativa para lograr racionalidad e impacto en el contexto social. Las investigaciones realizadas según el enfoque crítico tienen como objetivo analizar las transformaciones sociales y ofrecer respuesta a los problemas derivados de estos, con acciones concretas que involucran a la comunidad en cuestión. Su finalidad última es la de transformar la realidad, mejorando el nivel de las personas inmersas en esa realidad. Este es el caso de esta investigación, Caracterización de prácticas de gestión directiva y su relación con el mejoramiento continuo y el contexto rural.

Según el paradigma crítico los problemas educativos se investigan en la propia realidad, ya que su objetivo fundamental es transformar dicha realidad educativa. Para las investigaciones enmarcadas en este paradigma la teoría y el proceso del conocimiento son esencialmente una interacción y transformación recíproca del pensamiento y la realidad, del sujeto y el objeto, del investigador y el medio.

El rol fundamental del investigador consiste en orientar, crear las condiciones para el análisis colectivo; identificar los temas a debatir y organizar las discusiones y servir de enlace del grupo con instituciones y organizaciones externas que puedan apoyar la colectividad. Este es el caso de esta investigación que parte del análisis contextual para proponer un modelo de gestión directiva que incide favorablemente en el proceso de búsqueda de calidad y en general gestión institucional misma. Popkewitz (1988) afirma que:

“Algunos de los principios del paradigma son: a. Conocer y comprender la realidad como praxis, b. Unir teoría y práctica, integrando conocimiento, acción y valores; c. Orientar el

conocimiento hacia la emancipación y liberación del ser humano; y d. Proponer la integración de todos los participantes, incluyendo al investigador, en procesos de autorreflexión y de toma de decisiones consensuadas, las cuales se asumen de manera corresponsable”

Para el paradigma socio crítico es fundamental el cambio de la situación educativa a través de la acción de sus propios actores a partir de un proceso de reflexión en el cual participan los investigadores e investigados. Se parte de la realidad y se construye desde ella para transformarla. Además debe analizar el desarrollo histórico del problema seleccionado y de la comunidad educativa y difundir la información existente y aquella que se vaya produciendo en el marco de la investigación, entre los miembros de la comunidad educativa. Este principio es un propósito en la Institución donde se desarrollara la investigación, puesto que la búsqueda de la calidad se basa en la identificación de oportunidades de mejora para el desarrollo institucional, pero con énfasis en su aplicabilidad, prontitud y continuidad misma.

Desde esta perspectiva, la finalidad esencial de la investigación no es la acumulación de conocimientos sobre la enseñanza o la comprensión de la realidad educativa, sino, fundamentalmente, aportar información que guíe la toma de decisiones y los procesos de cambio para la mejora de la misma.

En nuestro caso, se da la definición de roles entre los agentes internos de la institución y el agente externo, como facilitador o dinamizador de los propósitos de la investigación puesto que cumple una función de gestor del proceso de cambio ya que conduce al grupo hacia la identificación de contradicciones entre teoría y práctica.

### **Tipo de Investigación**

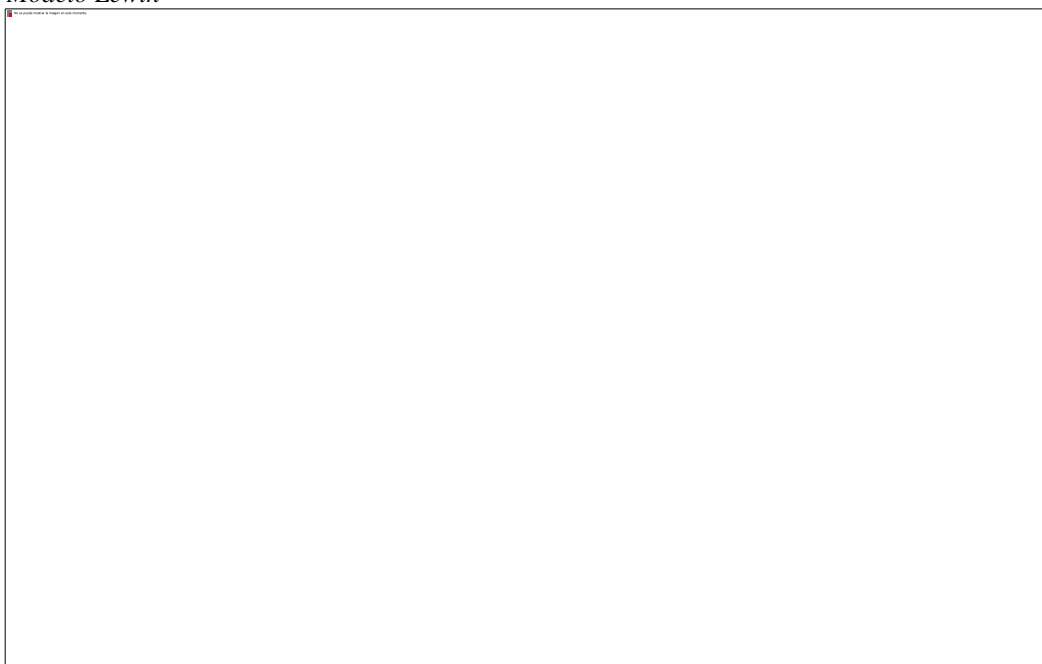
El tipo de investigación inscrito dentro del paradigma cualitativo, adoptado para esta investigación es el de una Investigación Acción puesto que este tipo de estudio parte del hecho de que hay una cierta realidad que resulta insuficientemente conocida y al mismo tiempo, relevante e interesante para ciertos desarrollos.

La investigación-acción no sólo la constituyen un conjunto de criterios, asunciones y principios teóricos sobre la práctica educativa, sino también un marco metodológico que sugiere la realización de una serie de acciones que debe desarrollar el profesorado como profesionales de la educación. La investigación-acción se suele conceptualizar como un «proyecto de acción» formado por «estrategias de acción», vinculadas a las necesidades del profesorado investigador y/o equipos de investigación. Es un proceso que se caracteriza por su carácter cíclico, que

implica un «vaivén» -espiral dialéctica entre la acción y la reflexión, de manera que ambos momentos quedan integrados y se complementan. El proceso es flexible e interactivo en todas las fases o pasos del ciclo

El proceso de la investigación-acción fue ideado primero por Lewin (1946) y luego desarrollado por Kolb (1984), Carr y Kemmis (1988) y otros autores. A modo de síntesis, la investigación-acción es una espiral de ciclos de investigación y acción constituidos por las siguientes fases: planificar, actuar, observar y reflexionar. La espiral de ciclos es el procedimiento base para mejorar la práctica. Diferentes investigadores en la acción lo han descrito de forma diferente: como ciclos de acción reflexiva (Lewin, 1946)

**Gráfica 1.** *Modelo Lewin*



Fuente: Tomado de Investigación Acción. Rodríguez Sara. Métodos de investigación en Educación Especial

El objetivo de la investigación acción consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Del mismo modo, para Lewin y Elliot, citados por Martínez, M (2000, p. 3), la investigación - acción plantea un proceso que inicia con un: “análisis - diagnóstico de una situación

problemática en la práctica, recolección de información sobre la misma, conceptualización de la información, formulación de estrategias de acción para resolver el problema, su ejecución y evaluación de resultados”; ciclo que se repite en forma reiterada en la espiral de la investigación-acción. Lewin propone:

- **Etapa de Observación:** Observa la acción para recoger evidencias que permitan evaluarla. La observación debe planificarse, y llevar un diario para registrar los propósitos. El proceso de la acción y sus efectos deben observarse y controlarse individual o colectivamente.

- **Etapa de Planeación:** Desarrolla un plan de acción informada críticamente para mejorar la práctica actual. El plan debe ser flexible, de modo que permita la adaptación a efectos imprevistos.

- **Etapa de acción:** Actúa para implementar el plan, que debe ser deliberado y controlado.

- **Etapa de reflexión:** Reflexiona sobre la acción registrada durante la observación, ayudada por la discusión entre los miembros del grupo. La reflexión del grupo puede conducir a la reconstrucción del significado de la situación social y proveer la base para una nueva planificación y continuar otro ciclo.

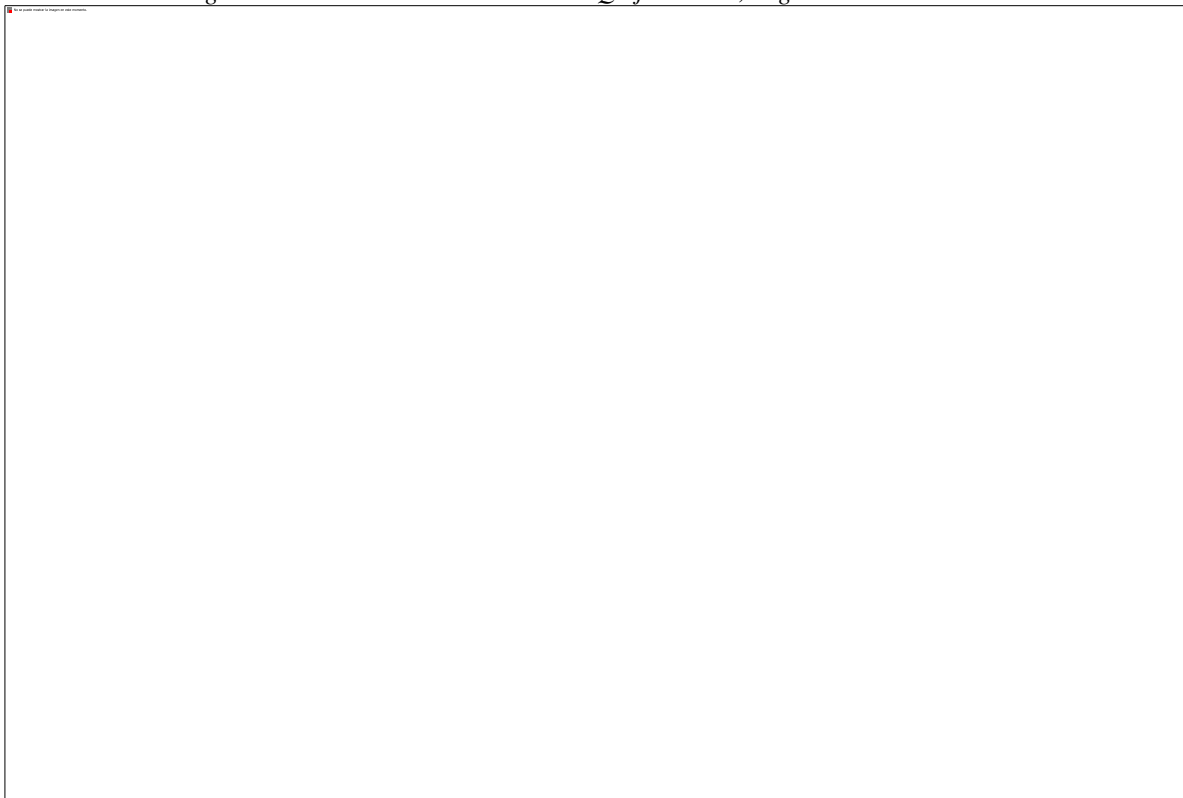
El proceso investigativo se desarrolló en las etapas mencionadas. En primer lugar durante la fase de observación y diagnóstico se realizó revisión documental de las autoevaluaciones institucionales de los años 2015 y 2016. Se aplicó entrevistas semiestructuradas a padres de familia representantes ante el Consejo de padres y encuestas a docentes y estudiantes representantes del Consejo estudiantil. Esto aunado a la revisión del desempeño en Pruebas saber de los años 2015 y 2016, así como la identificación del Índice Sintético de Calidad Educativa ISCE asignado por el Ministerio de Educación Nacional \_MEN a la Institución Educativa Marco Antonio Quijano Rico, permitió caracterizar las acciones de gestión directiva realizadas por el rector saliente en el año 2015.

Con base en la información encontrada, se definieron acciones de mejoramiento bajo los criterios del mejoramiento continuo y siguiendo los lineamientos de la Propuesta metodológica denominada “Escuelas Efectivas” de Violeta Arancibia, que responde a las necesidades y particularidades del contexto rural. Se implementan las acciones con base en los componentes del Proceso de Gestión Directiva establecidos por la Guía 34.

Con el ánimo de evaluar las acciones de gestión directiva realizadas, se desarrollan Talleres de valoración de la Gestión Directiva, identificando fortalezas y recomendaciones respecto a las acciones adelantadas, las cuales serán descritas en el apartado fases de la investigación.

## 5.2 Contexto de la Investigación

**Gráfica 2.** *Ubicación geosatelital de la IE Marco Antonio Quijano Rico, Sogamoso.*



Fuente: <https://www.google.com.co/maps/I.E.+Marco+Antonio+Quijano+Rico,+Sogamoso,+Boyaca>

La Institución Educativa Marco Antonio Quijano Rico es un Plantel Oficial que cuenta con siete sedes: Alto Peñitas, Peña Negra, El Mortiñal, Quebrada Honda, Pilar y Ceibita, San Martín y el Hatillo con cobertura en tres veredas: Primera Chorrera, Pilar y Ceibita y Mortiñal en el municipio de Sogamoso Departamento de Boyacá. Funciona como Institución Integrada desde el 12 de Septiembre de 2003 mediante la Resolución No 0017 emanada de la Secretaría de Educación. En la actualidad se desarrolla énfasis en Proyectos Pedagógicos Productivos del sector agropecuario, tales como Horticultura, lombricultura, cunicultura, ovino cultura, avicultura, cultivo de plantas forrajeras y producción de abonos orgánicos. En el año 2017 se contaba con 335 estudiantes de preescolar hasta el grado undécimo distribuidos así: 35 en el grado preescolar, 136 de primaria y 164 de bachillerato, quienes en un ambiente campestre,

vivencian un proyecto Educativo basado en valores propios del contexto como el respeto, la tolerancia y el emprendimiento.

El proyecto educativo Institucional, PEI, está fundamentado en lo delineado en el horizonte institucional a saber:

**MISIÓN.** La Institución Educativa Integrada Marco Antonio Quijano Rico, contribuirá de manera eficaz y permanente con la calidad de la educación, formando personas que participen organizadamente en la transformación de la cultura y la sociedad Colombiana en un marco de justicia, equidad y sostenibilidad ambiental.

**VISIÓN.** Para el año 2021, la Institución Educativa Integrada Marco Antonio Quijano Rico será reconocida como una institución con alta calidad educativa, caracterizada por el desarrollo de proyectos pedagógicos productivos agroindustriales y alimenticios, fortaleciendo el espíritu emprendedor transformando el contexto nacional.

El grupo docente es de 21 profesores y se cuenta con dos funcionarios administrativos y uno de servicios generales. Los instrumentos de recolección de datos fueron aplicados a los 21 profesores de la Institución, 8 estudiantes representantes ante el Consejo estudiantil y 7 padres de familia presidentes del Consejo de Padres en cada una de las sedes. Se cuenta con transporte y restaurante escolar para estudiantes, totalmente gratuito. Actualmente se cuenta con articulación con el SENA para el título de Técnicos en Sistemas de Gestión ambiental.

Dista 9 km del casco urbano, se accede por vía destapada con escaso mantenimiento y malas condiciones. No hay transporte urbano. Está situada a una altura de 3.200 msnm. La ubicación de la Institución Educativa en un área rural, hace que las dificultades de este sector se evidencien en el ambiente institucional. El Departamento Nacional de Planeación, se refiere a esta situación así: “El desarrollo del país ha sido diferenciado, con un sesgo favorable a la población urbana en detrimento de la rural. En consecuencia, se han consolidado grandes brechas en términos de indicadores de calidad de vida en lo social (acceso a educación, agua potable, protección social, salud, vivienda, seguridad, recreación y cultura) e igualmente en el campo económico (acceso a tierras, infraestructura vial, crédito, adecuación de tierras mediante el riego, ciencia y tecnología para la innovación productiva). Estas brechas señalan que los pobladores rurales han accedido en menor medida a los bienes públicos, tanto sociales como productivos, que puede proporcionar el Estado; el resultado es una situación de exclusión cuya manifestación es el índice de pobreza

multidimensional, que según el Departamento de planeación es de 45,9% en zona rural y 18,5% en cabeceras municipales, lo que evidencia una brecha de 2,5 (DNP, 2015, p. 207)

El contexto rural de la Institución Educativa Marco Antonio Quijano Rico se caracteriza por la carencia de esos elementos básicos que denotan abandono estatal por muchos años. No se cuenta con acueducto rural, no hay recolección de basuras, no se tiene transporte público, la señal telefónica es deficiente, no hay señal de internet, no se cuenta con puesto de salud, no hay estación de policía o CAI, el transporte de mercancías y surtimiento de víveres es costoso dadas las malas condiciones de la vía. En épocas de invierno las vías sufren las inclemencias del tiempo dejando aislada la región del sector urbano debido a los deslizamientos o derrumbes. El medio más utilizado por los habitantes rurales es la motocicleta o a caballo.

El nivel socioeconómico de la población es bajo. La economía de producción a baja escala se da en el renglón agropecuario y en un buen porcentaje la gente trabaja en minas de explotación de fosfita o carbón. El nivel de desempleo es alto las relaciones laborales son casuales no hay estabilidad ni reconocimiento de factores salariales o aportes a la salud, pensión o riesgos laborales. La mayor parte de la población está afiliada al régimen de salud subsidiado y al programa familias en acción.

La atención médica es esporádica. Se realizan algunas brigadas de salud desplazándose el carro móvil de la secretaria de salud de Sogamoso por las veredas con profesionales que atienden con calidad a los pobladores que lo requieren. Algunos programas de bienestar familiar o las secretarías de la alcaldía benefician a la comunidad, solo que su desarrollo es esporádico y obedece a una programación producto de los intereses del funcionario de turno y no a una diagnóstico real.

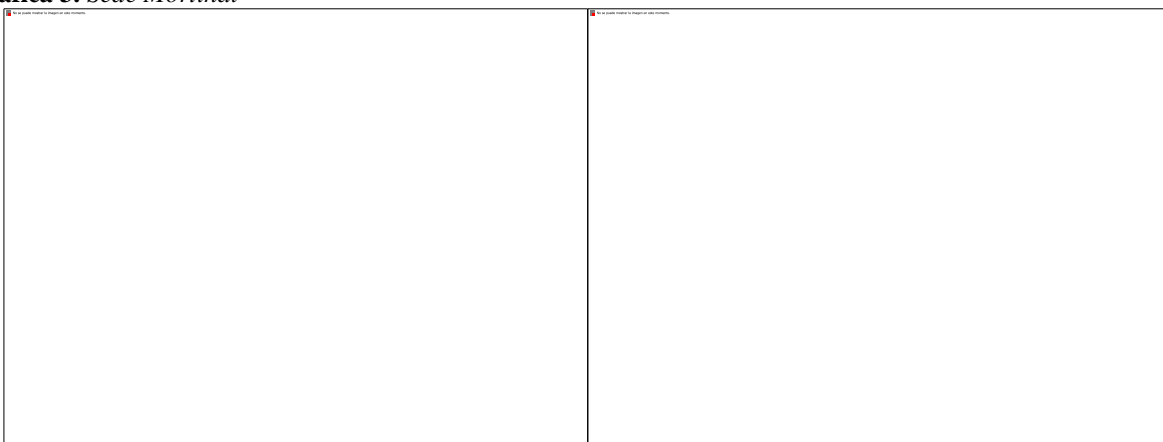
La institución contaba con plantas físicas en cada una de sus sedes sin los requerimientos pedagógicos para las aulas de clase. No se contaba con las condiciones básicas de higiene y salubridad en cocinas y comedores para el funcionamiento de los restaurantes escolares. Resulta paupérrima e inadecuada la dotación de material didáctico, audiovisual y deportivo. Las sedes no tienen parque infantil. A manera de información general, sobresale que pese a las carencias de planta física, en todas las sedes hay una capilla.

La Institución Educativa Marco Antonio Quijano Rico, cuenta con siete sedes, ubicadas en zonas rurales distantes y de difícil acceso, con particularidades descritas a continuación:



**Sede Mortiñal:** Ubicada en zona de difícil acceso, la vía esta en pésimo estado, situación que se agrava en época de invierno. Dista 16 km del casco urbano. La población deriva sus ingresos de labores agropecuarias como la ganadería y la recolección de leche. Cuenta con 12 estudiantes. Metodología multigrado, es decir un solo docente trabaja con preescolar y los seis grados de primaria. Solo tiene un baño, no hay parque infantil y los pisos están en mal estado. Su ubicación dificulta la señal telefónica.

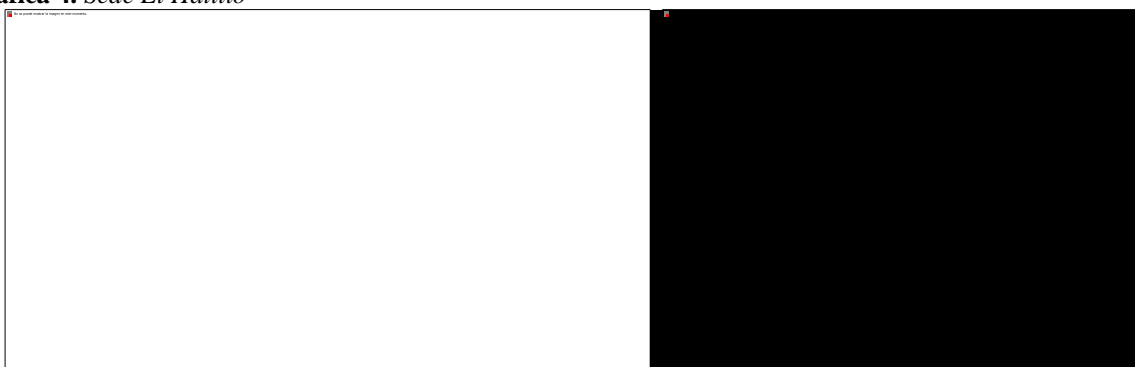
**Gráfica 3.** *Sede Mortiñal*



Fuente: Archivo personal del autor

### **Sede El Hatillo**

**Gráfica 4.** *Sede El Hatillo*



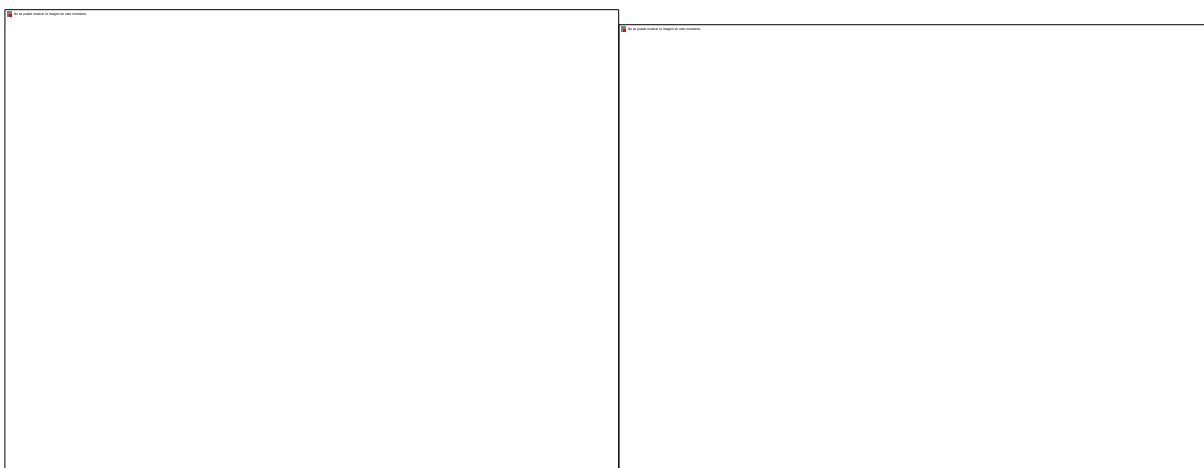
Fuente: Archivo personal del autor

Esta es la sede central de la Institución. Se ubica a una altura de 3.118 msnm a una distancia de 12, 1 km del perímetro urbano. Cuenta con 227 estudiantes desde el grado preescolar hasta el grado 11° de bachillerato. Se accede por vía destapada en mal estado que se constituye en la vía principal de la vereda, pues la cruza de oriente a occidente. Los estudiantes son transportados a

esta sede por cuatro buses que realizan el transporte escolar desde la ciudad de Sogamoso. No hay transporte público. Se desarrollan proyectos productivos agropecuarios. Tiene dificultades de infraestructura. Los salones de clases no tienen condiciones pedagógicas. No hay acueducto. Faltan equipos audiovisuales. La relación de equipos de cómputo es de 1 equipo por cada 17 estudiantes. Laboran 10 docentes. La actividad principal de la cual derivan los ingresos los padres de familia es la agricultura, con el cultivo de haba, papa y arveja.

### **Sede Alto Peñitas.**

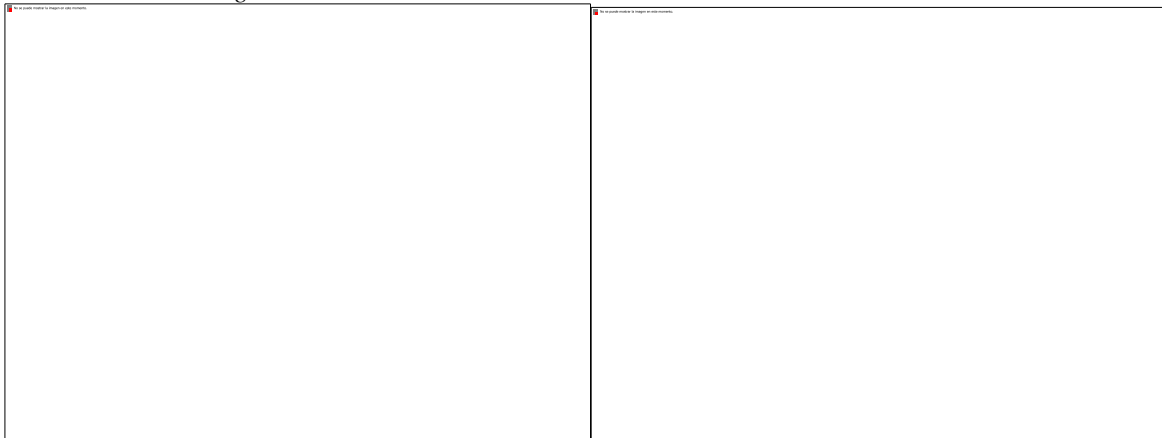
**Gráfica 5.** *Sede Alto Peñitas*



Fuente: Archivo personal del autor

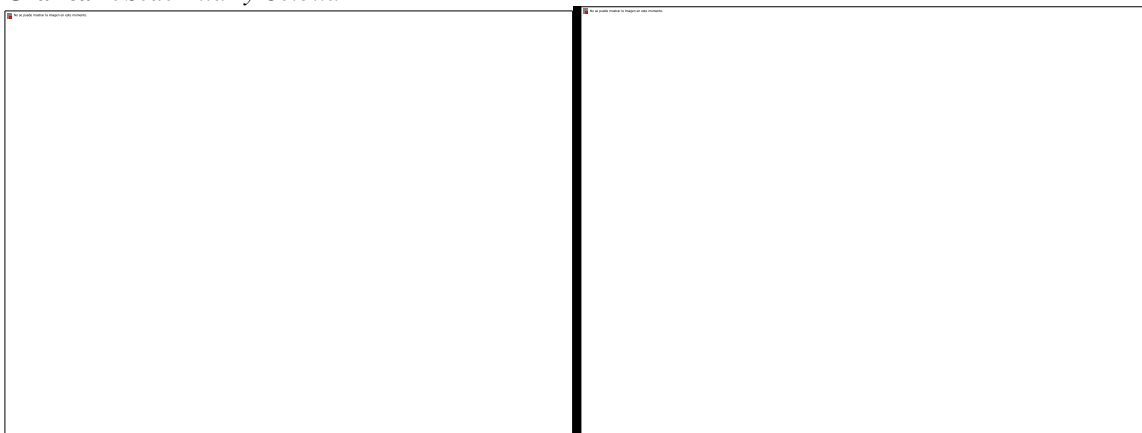
Ubicada a 13,3 km del casco urbano. Se accede por vía destapada en muy mal estado. No tiene parque infantil, ni cerramiento. Cuenta con 19 estudiantes y un docente que maneja la metodología Escuela Nueva, es decir se atienden los 6 grados desde preescolar hasta quinto en un solo salón. No cuenta con encerramiento y la cancha está en muy mal estado. La población campesina tiene sus ingresos actividades agropecuarias como el cultivo de arveja y la minería

### **Sede Peña Negra**

**Gráfica 6. Sede Peña Negra**

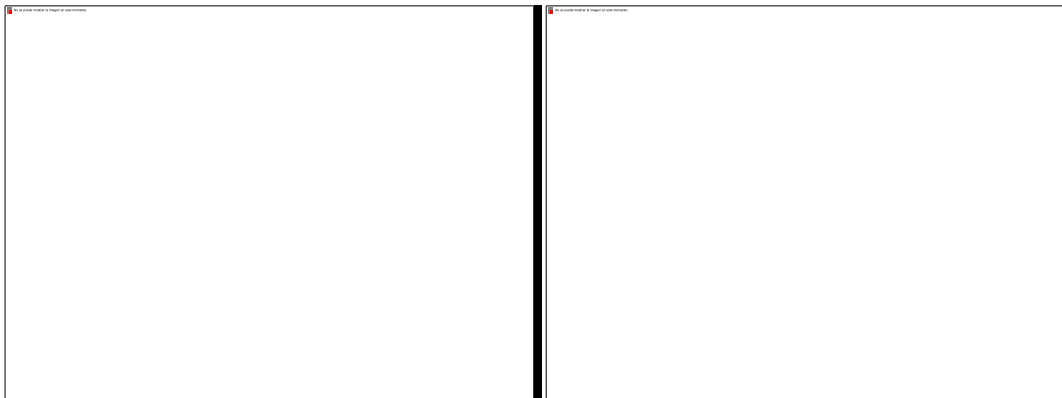
Fuente: Archivo personal del autor

Ubicada a una altura de 3.400 msnm, dista 18,5 km del perímetro urbano sogamoseño. Posee una planta física en buen estado. Los 13 estudiantes que tienen vivencian una metodología propia de la Escuela nueva con multigrado para una sola docente. Las familias derivan el sustento de actividades agropecuarias como el cultivo de papa y la venta de leche.

**Sede Pilar y Ceibita****Gráfica 7. Sede Pilar y Ceibita**

Fuente: Archivo personal del autor

Esta sede es la más cercana al perímetro urbano. Dista 8,3 km. Los 15 estudiantes matriculados desarrollan actividades pedagógicas propias de la escuela multigrado. La docente orienta los grados desde preescolar hasta grado quinto. Dada la cercanía a minas de fosfita, la mayor parte de la población deriva sus ingresos del trabajo en las minas. No cuenta con unidad sanitaria, comedor escolar ni cocina adecuada higiénicamente para su uso.

**Gráfica 8. Sede San Martín**

Fuente: Archivo personal del autor

Esta sede está ubicada a 12 km del perímetro urbano. Está localizada en la vereda Pilar y Ceibita, facilitando la cobertura en otro ambiente geográfico. Sus habitantes cuentan con ingresos producto de la actividad minera. Los 15 estudiantes con que cuenta desarrollan actividades propias de la Escuela nueva multigrada. Tiene dificultades con la parte sanitaria, el comedor y cocina escolar.

### **Sede Quebrada Honda**

**Gráfica 9. Sede Quebrada Honda**

Fuente: Archivo personal del autor

La sede Quebrada Honda dista 12,6 km del casco urbano. Cuenta con 8 estudiantes debido a la escasa población del sector y a la ubicación geográfica en zona apartada. Ubicada a una altura de 3.300 msnm, cuenta con una vía en pésimo estado, dificultando el acceso en vehículos convencionales. Se orientan estudiantes de 1º, 3º y 4º con la metodología Escuela Nueva. Los pobladores de este sector deben desplazarse a otros sectores en busca de trabajo, puesto que las condiciones montañosas y del paisaje mismo dificultan el desarrollo de labores agrícolas o pecuarias.

### 5.3 Fases de la Investigación

**Tabla 5. Desarrollo Fases de la Investigación**

Fase	Objetivos	Categorías Subcategorías	Instrumentos de Recolección	Actividad
Observación- Diagnóstico	1. Identificar las prácticas de gestión directiva en la institución Educativa Marco Antonio Quijano Rico y determinar su pertinencia frente al mejoramiento continuo y el contexto rural.	Categoría Gestión Calidad educativa	➤ Revisión documental. Revisión de los resultados de la autoevaluación institucional de 2015 y 2016	➤ Recolección de información ➤ Identificación de prácticas de gestión directiva realizadas por el rector de la institución
		Subcategorías Gestión directiva Prácticas de gestión Educación rural Ruralidad departamental y municipal	➤ Entrevista semiestructurada a padres de familia, estudiantes y docentes	➤ Identificación de criterios de gestión directiva pertinentes al mejoramiento continuo y al contexto rural ➤ Análisis comparativo entre las prácticas de gestión directiva realizadas por el rector y su pertinencia frente al mejoramiento continuo y al contexto rural
Planeación - implementación	2. Diseñar e implementar acciones de gestión directiva pertinentes al contexto rural y relacionadas con el mejoramiento continuo	Categoría Mejoramiento continuo Colegios efectivos	➤ Diseño e implementación de acciones desde la rectoría, con base en los procesos de gestión directiva, teniendo en cuenta lineamientos del mejoramiento continuo y de los colegios efectivos	Plan de acción: ➤ Elaborar un plan de mejoramiento con acciones de gestión directiva desde el enfoque de colegios efectivos pertinentes al mejoramiento continuo y el contexto rural
Evaluación - reflexión	3. Evaluar las acciones de gestión directiva implementadas verificando si propician el mejoramiento continuo como criterio de calidad educativa y son pertinentes al contexto rural de la Institución Educativa Marco Antonio Quijano Rico.	Subcategorías Pertinencia Ruralidad		Acción: ➤ Implementación las acciones contempladas en el plan de mejoramiento
		Categoría Mejoramiento continuo Subcategorías Plan de mejoramiento	➤ Autoevaluación institucional 2017 ➤ Talleres de evaluación de la gestión directiva con docentes ➤ Entrevista semi estructurada para padres de familia.	➤ Análisis de la valoración asignada a la gestión directiva en la autoevaluación institucional así como de los talleres de valoración de la gestión directiva y de las entrevistas ➤ Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de mejoramiento ➤ Comunicación de los resultados de la evaluación del plan de mejoramiento

Fuente: Elaboración propia

El proceso investigativo se desarrolló en las etapas mencionadas. En primer lugar durante la fase de observación y diagnóstico se realizó revisión documental de las autoevaluaciones institucionales de los años 2015 y 2016. Se aplicó entrevistas semiestructuradas a padres de familia representantes ante el Consejo de padres y encuestas a docentes y estudiantes representantes del Consejo estudiantil. Esto aunado a la revisión del desempeño de la Institución

en Pruebas saber en el año 2016, así como la identificación del Índice Sintético de Calidad Educativa ISCE asignado por el Ministerio de Educación Nacional-MEN a la Institución Educativa Marco Antonio Quijano Rico, permitió caracterizar las acciones de gestión directiva realizadas por el rector.

Con base en la información encontrada, se definieron acciones de mejoramiento bajo los criterios del mejoramiento continuo y siguiendo los lineamientos de la Propuesta metodológica denominada “Escuelas Efectivas” de Violeta Arancibia, que responde a las necesidades y particularidades del contexto rural. Se implementan las acciones con base en los componentes del Proceso de Gestión Directiva establecidos por la Guía 34.

Con el ánimo de evaluar las acciones de gestión directiva realizadas, se desarrollan Talleres de valoración de la Gestión Directiva, identificando fortalezas y recomendaciones respecto a las acciones adelantadas, las cuales serán descritas

### 5.3.1 Fase de Observación y Diagnóstico

#### Revisión de la Autoevaluación Institucional en la Gestión Directiva.

Para dar inicio a esta investigación se recurrió a diferentes fuentes bibliográficas, con el fin de indagar respecto al tema de la gestión directiva en instituciones educativas rurales, tales como trabajos de grado, tesis, revistas libros, estados del arte, periódicos videos, páginas web etc., esta información fue recolectada en diversas bibliotecas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Universidad de la Sabana y Universidad Javeriana.

De igual manera, se revisaron los documentos Institucionales como: Manual de convivencia, PEI, autoevaluación institucional, específicamente la autoevaluación de las áreas de gestión y plan de mejoramiento institucional. Se pudo establecer, mediante un consolidado de las valoraciones de los procesos y componentes del área gestión directiva años 2015 y 2016, la baja valoración realizada por el equipo que analizó esta gestión, integrado por Docentes, padres de familia y estudiante, representada en la siguiente tabla:

**Tabla 6.** Cuadro Comparativo Promedios Evaluación Institucional de la Gestión Directiva Años 2015 - 2016

<b>Área: Gestión Directiva</b>			
<b>Proceso</b>	<b>Componente</b>	<b>Autoevaluación institucional 2015</b>	<b>Autoevaluación institucional 2016</b>
	Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada	2	2
Direccionamiento	Metas institucionales	2	3
estratégico y horizonte institucional	Conocimiento y apropiación del direccionamiento	2	2
	Política de integración de personas con	2	2

	capacidades disímiles o diversidad cultural		
	Liderazgo	3	3
Gestión estratégica	Articulación de planes, Proyectos y acciones	2	3
	Estrategia pedagógica	2	3
	Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones	3	3
	Seguimiento y autoevaluación	2	3
Gobierno escolar	Consejo directivo	3	3
	Consejo académico	3	3
	Comisión de evaluación y promoción	3	3
	Comité de convivencia	2	3
	Consejo estudiantil	1	2
	Personero estudiantil	2	2
	Asamblea de padres de Familia	2	2
Cultura institucional	Consejo de padres de familia	2	2
	Mecanismos de comunicación	2	3
	Trabajo en equipo	3	3
	Reconocimiento de logros	2	2
	Identificación y divulgación de buenas prácticas	1	2
Clima escolar	Pertenencia y participación	2	2
	Ambiente físico	1	2
	Inducción a los nuevos estudiantes	1	2
	Motivación hacia el aprendizaje	3	3
	Manual de convivencia	3	3
	Actividades extracurriculares	3	1
	Bienestar del alumnado	3	3
	Manejo de conflictos	2	3
Relaciones con el entorno	Manejo de casos difíciles	3	2
	Familias o acudientes	2	2
	Autoridades educativas	2	3
	Otras instituciones	2	2
	Sector productivo	1	2
	Promedio general valoración gestión directiva	2,1	2,4

Fuente: Elaboración propia

Al aplicar la escala de valoración propuesta por la Guía 34 que oscila entre 1 y 4, se puede establecer el estado en que se encuentra un determinado proceso, componente o gestión. Para este caso la gestión directiva del año 2015 alcanzó una puntuación de 2,1 y en 2016 obtuvo 2,4. La escala establece unos niveles descriptores de estos estadio que para este caso equivale al nivel: “pertinencia”: hay algunos principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para dar cumplimiento a los objetivos y metas.

Los resultados obtenidos por la Institución Educativa Marco Antonio Quijano en la gestión Directiva durante los años 2015 y 2016 reflejan una compleja situación donde los integrantes de

la comunidad educativa no sienten que la gestión directiva sea eficiente y eficaz frente a los retos y necesidades de una institución educativa rural.

El cúmulo de necesidades del contexto rural tiene que ver con las carencias características de este contexto, como son: bajo rendimiento académico, dificultades en el estado de la vía y la infraestructura educativa, pocas oportunidades laborales y de profesionalización a egresados, entre otras, las cuales orientan al equipo de gestión a exigir al Rector acciones contundentes de mejora, lo cual se identifica en la baja valoración asignada.

En un estado ideal de mejoramiento continuo el colegio recibiría una valoración de 4, en la medida que se apreciaran criterios de mejoramiento en los diferentes procesos de gestión directiva, establecidos por la guía 34 del MEN. La categoría “mejoramiento continuo” se refiere a que los procesos están consolidados y son evaluados periódicamente para fortalecerlos.

La descripción de criterios para el mejoramiento continuo, por proceso y componente es la siguiente.

**Tabla 7. Criterios para el Mejoramiento Continuo por Proceso y Componente en la Gestión Directiva**

<b>Área: Gestión Directiva</b>	
<b>Componentes</b>	<b>Criterios para el mejoramiento continuo</b>
<b>Proceso: Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional</b>	
Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada	La institución asegura que la inclusión y la calidad sean el centro de su desarrollo, lo cual se ve reflejado en la misión, la visión y los principios están claramente definidos para la institución integrada e inclusiva y son revisados y ajustados periódicamente, en función de los nuevos retos externos y de las necesidades de los estudiantes
Metas institucionales	La institución evalúa periódicamente los niveles de conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico por parte de los miembros de la comunidad educativa y realiza acciones para lograr dicha apropiación.
Conocimiento y apropiación del direccionamiento	La institución evalúa periódicamente su estrategia de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural, e introduce los ajustes pertinentes para fortalecerla.
Política de integración de personas con capacidades disímiles o diversidad cultural	La institución evalúa periódicamente su estrategia de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural, e introduce los ajustes pertinentes para fortalecerla.
<b>Proceso: Gestión Estratégica</b>	
Liderazgo	La institución evalúa periódicamente la eficiencia y pertinencia de los criterios establecidos para su manejo y realiza ajustes para mejorarlos y lograr mayor cohesión. Se trabaja en equipo y se aplican distintas formas para resolver los problemas
Articulación de planes, Proyectos y acciones	La institución evalúa periódicamente la articulación de los planes, proyectos y acciones a su planteamiento estratégico, y realiza los cambios y ajustes necesarios para lograrla, mediante trabajo en equipo.
Estrategia pedagógica	La institución evalúa periódicamente la aplicación articulada de la estrategia pedagógica, así como su coherencia con base en ello, introduce ajustes pertinentes.
Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones	La institución utiliza sistemáticamente toda la información interna y externa disponible para evaluar los resultados de sus planes y programas de trabajo, así como para tomar medidas oportunas y pertinentes para ajustar lo que no está funcionando



Seguimiento y autoevaluación	<p>bien.</p> <p>La institución revisa periódicamente los procedimientos e instrumentos establecidos para realizar la autoevaluación integral. Con esto orienta, ajusta y mejora continuamente este proceso.</p> <p style="text-align: center;"><b>Proceso: Gobierno Escolar</b></p>
Consejo directivo	<p>Cada órgano del gobierno escolar se reúne periódicamente de acuerdo con un cronograma establecido y sesiona con el aporte activo de todos sus miembros. Hace seguimiento sistemático al plan de trabajo, para garantizar su cumplimiento.</p> <p>El gobierno escolar evalúa el impacto de la labor del personero y a partir de ésta se mejoran los procesos de elección y participación del estudiantado.</p> <p>El consejo de padres de familia se reúne periódicamente y cuenta con la participación activa de todos sus miembros. Además, evalúa los resultados de sus acciones y decisiones y los utiliza para fortalecer su trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><b>Proceso: Cultura Institucional</b></p>
Consejo académico	
Comisión de evaluación y promoción	
Comité de convivencia	
Consejo estudiantil	
Personero estudiantil	<p>El gobierno escolar evalúa el impacto de la labor del personero y a partir de ésta se mejoran los procesos de elección y participación del estudiantado.</p>
Asamblea de padres de Familia	<p>El consejo de padres de familia se reúne periódicamente y cuenta con la participación activa de todos sus miembros. Además, evalúa los resultados de sus acciones y decisiones y los utiliza para fortalecer su trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><b>Proceso: Cultura Institucional</b></p>
Consejo de padres de familia	<p>La institución evalúa y mejora el uso de los diferentes medios de comunicación empleados, en función del reconocimiento y la aceptación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.</p>
Mecanismos de comunicación	<p>La institución evalúa periódica y sistemáticamente la contribución de los diferentes equipos en relación con el logro de los objetivos institucionales y con el fortalecimiento de un buen clima institucional. A partir de estas evaluaciones, implementa acciones de mejoramiento.</p>
Trabajo en equipo	<p>La institución evalúa periódicamente el sistema de estímulos y reconocimientos de los logros de los docentes y estudiantes, y hace los ajustes pertinentes para cualificarlo.</p>
Reconocimiento de logros	<p>La institución evalúa periódica y sistemáticamente el impacto que tienen la socialización, la documentación y la apropiación de buenas prácticas y realiza los ajustes pertinentes.</p> <p style="text-align: center;"><b>Proceso: Clima Escolar</b></p>
Identificación y divulgación de buenas prácticas	<p>Se evalúan periódicamente los aspectos relativos a la identificación de los estudiantes con la institución y al fortalecimiento de su sentimiento de pertenencia, y se introducen medidas oportunas para promover y reforzar este sentimiento.</p>
Pertenencia y participación	<p>La institución evalúa periódicamente si sus espacios y dotaciones son suficientes, y si éstos propician un buen ambiente para el aprendizaje y la convivencia, sin que se constituyan en barreras para la participación de la comunidad educativa, así como para el desarrollo de actividades fuera de la jornada escolar.</p>
Ambiente físico	<p>La institución evalúa sistemáticamente la efectividad de su programa de inducción y de acogida a estudiantes nuevos y sus familias y a otro personal, y realiza los ajustes pertinentes.</p>
Inducción a los nuevos estudiantes	<p>La institución evalúa periódicamente cuáles son las actitudes de los estudiantes hacia el aprendizaje y realiza acciones para favorecerlas.</p>
Motivación hacia el aprendizaje	<p>La institución revisa periódicamente el manual de convivencia en relación con su papel en la gestión del clima institucional y orienta los ajustes y mejoramientos al mismo.</p>
Manual de convivencia	<p>La institución revisa y evalúa periódicamente la efectividad de su política relativa a las actividades curriculares y realiza los ajustes pertinentes a la misma para garantizar la participación de todos.</p>
Actividades extracurriculares	<p>La institución evalúa periódica y sistemáticamente los resultados y el impacto de su programa de promoción de bienestar de los estudiantes, y realiza acciones para mejorarlo o fortalecerlo.</p>
Bienestar del alumnado	<p>La institución evalúa y ajusta el funcionamiento del comité de convivencia, recupera la información relativa a las estrategias exitosas para el manejo de conflictos y el</p>
Manejo de conflictos	

---

	desarrollo de competencias para la convivencia y el respeto a la diversidad. Además, propicia su transferencia y apropiación.
Manejo de casos difíciles	La institución evalúa periódicamente la eficacia de las políticas, los mecanismos y recursos que utiliza para prevenir situaciones de riesgo y manejar los casos difíciles, y aplica acciones para mejorarlos.
	<b>Proceso: Relaciones con el Entorno</b>
Familias o acudientes	La institución revisa y evalúa las políticas, procesos de comunicación e intercambio con las familias o acudientes y, con base en estos resultados, realiza los ajustes pertinentes.
Autoridades educativas	La institución revisa y evalúa las políticas, procesos de comunicación e intercambio con las autoridades educativas y, con base en estos resultados, realiza los ajustes pertinentes.
Otras instituciones	La institución evalúa el impacto de las alianzas y acuerdos con diferentes entidades, y los ajusta en concordancia con los resultados obtenidos.
Sector productivo	La institución evalúa periódicamente el impacto de sus alianzas con el sector productivo en el ámbito del fortalecimiento de las competencias de los estudiantes. Los resultados de estas evaluaciones son la base para la realización de acciones de mejoramiento institucional.

---

Fuente: Elaboración propia con referencia a la Guía 34 del MEN – 2008

Las autoevaluaciones institucionales correspondientes a la Gestión Directiva en los años 2015 y 2016, fueron efectuadas por equipos de gestión integrados por tres docentes de bachillerato y dos de primaria, un padre de familia y un estudiante, Al realizar el análisis comparativo entre los resultados encontrados con respecto a los criterios para el mejoramiento continuo, se pudo concluir que las prácticas de gestión directiva desarrolladas por el Rector, distaban de las exigencias para hacerlas pertinentes frente a las condiciones del mejoramiento continuo. Al obtener una valoración de 2,1 y 2,4 para los años mencionados respectivamente, se aprecia que las acciones realizadas no estaban permeadas por lineamientos como:

- Evaluación periódica de las acciones implementadas y con base en ello realizar los ajustes necesarios
- Ajustes periódicos en función de los nuevos retos externos y de las necesidades de los estudiantes
- Estrategias coherentes con la misión, la visión y los principios institucionales.
- Trabajo en equipo para resolver los problemas.
- Seguimiento sistemático a los planes de trabajo, para asegurar su cumplimiento.

### **Pruebas Saber e Índice Sintético de Calidad.**

La gestión directiva es imprescindible en la búsqueda del mejoramiento institucional puesto que en su dimensión orientadora establece alcances y lineamientos que inciden en las otras gestiones. En el proceso de búsqueda permanente del mejoramiento de la calidad educativa, la institución requiere de un plan, de una estrategia clara que le permita visualizar unos objetivos

precisos, concretos, alcanzables, en la que la gestión directiva cumpla con su misión orientadora y promotora del mejoramiento, en la que la gestión académica sea esencial en el proceso de formación de los estudiantes. (James, 2005, p. 5)

De esta manera fue importante conocer de parte de la oficina de calidad, los datos respecto al desempeño oficial de la Institución en pruebas estatales. La Secretaria de Educación municipal de Sogamoso suministró los siguientes consolidados sobre el desempeño de las Instituciones educativas oficiales respecto a Pruebas Saber del grado 11° año 2016 y el Índice Sintético de Calidad 2016 en la ciudad de Sogamoso

**Tabla 8.** Promedio de Pruebas Saber 11° alcanzado por Instituciones Educativa Oficiales y Privadas en el Año 2016

<b>Índice Promedio Pruebas Saber 11° Año 2016</b>		
<b>Puesto</b>	<b>Nombre del Establecimiento</b>	<b>Índice Total</b>
1	Centro De Desarrollo Humano Cedhu	0.8212
2	Liceo Cooperativo Campestre	0.8168
3	Colegio Cooperativo Reyes Patria	0.8125
4	Colegio Nuestra Señora del Rosario	0.7755
5	Colegio Alejandro de Humboldt	0.7719
6	Liceo de la Presentación	0.7714
7	Institución Educativa Técnico Industrial Gustavo Jiménez	0.7626
8	Institución Educativa Politécnico Álvaro González Santana	0.7466
9	Institución Educativa Francisco de Paula Santander	0.7315
10	Colegio Celco	0.7287
11	Institución Educativa Integrado Joaquín González Camargo	0.7243
12	Institución Educativa Integrado Joaquín González Camargo -	0.7236
13	Institución Educativa Integrado Joaquín González Camargo - Edificio Calle 18	0.7258
14	Colegio Comercial Adventista de Sogamoso CADES	0.7158
15	Institución Educativa Sugamuxi	0.7109
16	Colegio Suamox	0.7055
17	Colegio Militar Inocencio Chincá	0.6932
18	Institución Educativa Silvestre Arenas	0.6912
19	Institución Educativa Empresarial y Agroindustrial Los Andes Inseandes	0.6909
20	Institución Educativa Los Libertadores	0.6889
21	Institución Educativa La Independencia	0.6881
22	Colegio Ciudad del Sol	0.6876
<b>23</b>	<b>Institución Educativa Marco Antonio Quijano Rico</b>	<b>0.6657</b>
24	Institución Educativa Nuestra Señora de Morca	0.6649
25	Institución Educativa El Crucero	0.6572
26	Institución Educativa Rafael Gutiérrez Girardot	0.6518

Fuente: Oficina de Calidad Secretaría de Educación Sogamoso

Se aprecia que la Institución educativa Marco Antonio Quijano ocupa un lugar bajo en la tabla. Si bien son ciertas las condiciones de infraestructura, población estudiantil, medios

didácticos y audiovisuales entre otros factores, son incidentes en la consecución de resultados, la necesidad de una gestión directiva eficiente se vislumbra como una prioridad.

El bajo nivel de desempeño académico denota la focalización de prácticas de gestión directiva encaminadas a fortalecer procesos académicos y privilegiar la enseñanza como proceso misional.

De igual manera se verifica el ISCE Índice Sintético de la calidad. Este es un indicador de la calidad educativa que desde el Ministerio de educación nacional se establece para todos los colegios de Colombia. En una escala del 1 al 10 se tienen en cuenta aspectos como Progreso, Desempeño, Eficiencia y ambiente escolar. Al sumar cada uno de los resultados de los cuatro componentes se obtiene un puntaje total, que pretende constituirse en un referente de la calidad que se vivencia en cada centro educativo. Para el caso de Sogamoso, esta fue la clasificación de colegios oficiales según el ISCE de 2016

**Tabla 9.** Índice Sintético Medio - Sogamoso 2016 Instituciones Educativas Oficiales

Puesto	Institución Educativa	Primaria	Secundaria	Media	Promedio General
1	Técnico de Bellas Artes	7,06	7,14	7,90	<b>7,37</b>
2	Politécnico Álvaro González Santana	6,65	7,49	7,56	<b>7,23</b>
3	Los Libertadores	6,61	7,38	7,22	<b>7,07</b>
4	Francisco de Paula Santander	6,00	7,26	7,68	<b>6,98</b>
5	La Independencia	5,67	7,40	7,55	<b>6,87</b>
6	Empresarial y Agroindustrial Los Andes Inseandes	5,87	7,30	7,30	<b>6,82</b>
7	Técnico Industrial Gustavo Jiménez	4,67	7,54	7,52	<b>6,58</b>
8	Integrado Joaquín González Camargo	4,40	7,32	7,55	<b>6,42</b>
9	Sugamuxi	4,30	5,63	7,49	<b>5,81</b>
10	Silvestre Arenas	5,47	7,53	4,32	<b>5,77</b>
11	Rafael Gutiérrez Girardot	5,86	3,88	7,32	<b>5,69</b>
12	San Martín de Tours	6,25	5,52	4,58	<b>5,45</b>
13	Nuestra Señora de Morcá	6,51	5,65	4,19	<b>5,45</b>
14	Magdalena	7,62	3,92	4,22	<b>5,25</b>
15	El Crucero	4,59	3,59	7,44	<b>5,21</b>
16	Marco Antonio Quijano Rico	4,74	5,63	4,40	<b>4,92</b>

Ente Territorial	Primaria	Secundaria	Media	Promedio General SEC
Sogamoso	5,98	6,67	6,81	6,49

Fuente: Secretaría de Educación Sogamoso

Resulta preocupante que la Institución Educativa Marco Antonio Quijano Rico ocupa con una cifra promedio de 4,92, el último lugar de desempeño de las instituciones educativas oficiales, según el ISCE. Además está muy por debajo del índice territorial. Esta información denota que la gestión directiva requiere un compromiso con la elaboración de planes y programas que desde el enfoque integral de acciones de práctica directivas, conduzcan a mejores niveles académicos, de aprendizaje y en definitiva de calidad educativa.

La gestión académica es esencial en la existencia de un centro educativo. En esta área de gestión se concretan los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico. Por tal motivo es imprescindible el enfoque de la Gestión directiva, como misión orientadora. Se evidencia que en la Institución Educativa Marco Antonio Quijano se necesita desde esta gestión, el desarrollo de prácticas que organicen y conduzcan al mejoramiento continuo de la institución.

### **Selección de la población.**

A partir del reconocimiento de la situación encontrada, se pretendió caracterizar las prácticas de gestión directiva. Se determinó entrevistar integrantes de la comunidad educativa representantes de cada estamento en los órganos del gobierno escolar como son el Consejo de Padres, el Consejo Directivo y el Consejo estudiantil.

Se decide aplicar la entrevista semiestructurada a siete padres de familia elegidos en el cargo de presidentes del Consejo de Padres en cada una de las siete sedes de la Institución, a saber sedes Mortiñal, Peña Negra, Alto Peñitas, Quebrada Honda, Pilar y Ceibita, San Martín, Quebrada Honda y El Hatillo.

Con el objetivo de indagar sobre la percepción que estos padres de familia tenían de las prácticas de gestión directiva y su pertinencia frente al mejoramiento continuo y la atención específica de las necesidades del contexto rural, se realizó una entrevista semiestructurada.

La población entrevistada se caracterizó por su bajo nivel académico. Tres tenían bachillerato completo. Tres padres de familia tenían primaria incompleta y un solo padre había culminado el bachillerato.

También se aplica el instrumento a dos profesores que hacían parte del Consejo Directivo como representantes de los docentes de los niveles de bachillerato y primaria y a un estudiante elegido por el Consejo estudiantil como representante de los estudiantes ante el Consejo Directivo.

### **Construcción del Instrumento para recolectar la información.**

La recopilación de la información para consolidar la investigación se realizó mediante la técnica de la entrevista semiestructurada. Esta se caracteriza por la preparación anticipada de un cuestionario guía que se sigue, en la mayoría de las ocasiones de una forma estricta aun en su orden de formulación. El cuestionario cumple varias funciones, dice McCracken (1988). Su primer papel es, asegurar que el investigador cubra todo el terreno (tema), en el mismo orden,

para cada entrevistado, preservando de manera consistente el contexto conversacional de cada entrevista. La segunda función es, cuidar el itinerario requerido para mantener la distancia con el entrevistado. La tercera función consiste en, establecer los canales para la dirección y delimitación del discurso. La cuarta función es, permitir al investigador prestar toda su atención al testimonio de su entrevistado.

Dado el ambiente sociocultural propio de la comunidad campesina, muchos de los padres de familia con bajos niveles de formación académica, las entrevistas se desarrollaron en un ambiente de cordialidad, donde los entrevistados tenían características propias de la idiosincrasia boyacense como es su timidez pero la sinceridad manifiesta en las respuestas dadas.

El guion de la entrevista se basó en preguntas estructuradas en torno a los procesos de gestión directiva con la intención de indagar si las prácticas de gestión directiva realizadas por el Rector, se ajustaban a responder a los criterios de calidad para el mejoramiento continuo que la guía 34 establece y atendían de manera concreta las necesidades específicas que el contexto rural determina para la Institución Educativa Marco Antonio Quijano Rico.

Las preguntas que se realizaron fueron abiertas. Lo que facilitó que los padres de familia entrevistados matizaran sus respuestas e incluso algunas apreciaciones se salían del guion original pero aportaban apreciaciones sobre temas sensibles a la comunidad en general.

En el momento de la entrevista los padres de familia de manera natural respondieron a las preguntas guía y algunas de las respuestas suministradas aportaron para acceder a otros temas de interés que aportaron a la caracterización que se pretendía realizar.

### **Aplicación de la entrevista semiestructurada focalizada.**

La entrevista semiestructurada se aplicó en visita realizada a cada una de las sedes. Durante un tiempo de aproximadamente 20 minutos para cada entrevistado, se dialogó con los presidentes y presidentas del Consejo de Padres de cada sede Quijanista.

Para estructurar el guion se tuvo en cuenta elementos señalados en la matriz anexa denominada: Pauta para aplicación de instrumentos por estamento educativo.

Estos elementos básicos fueron:

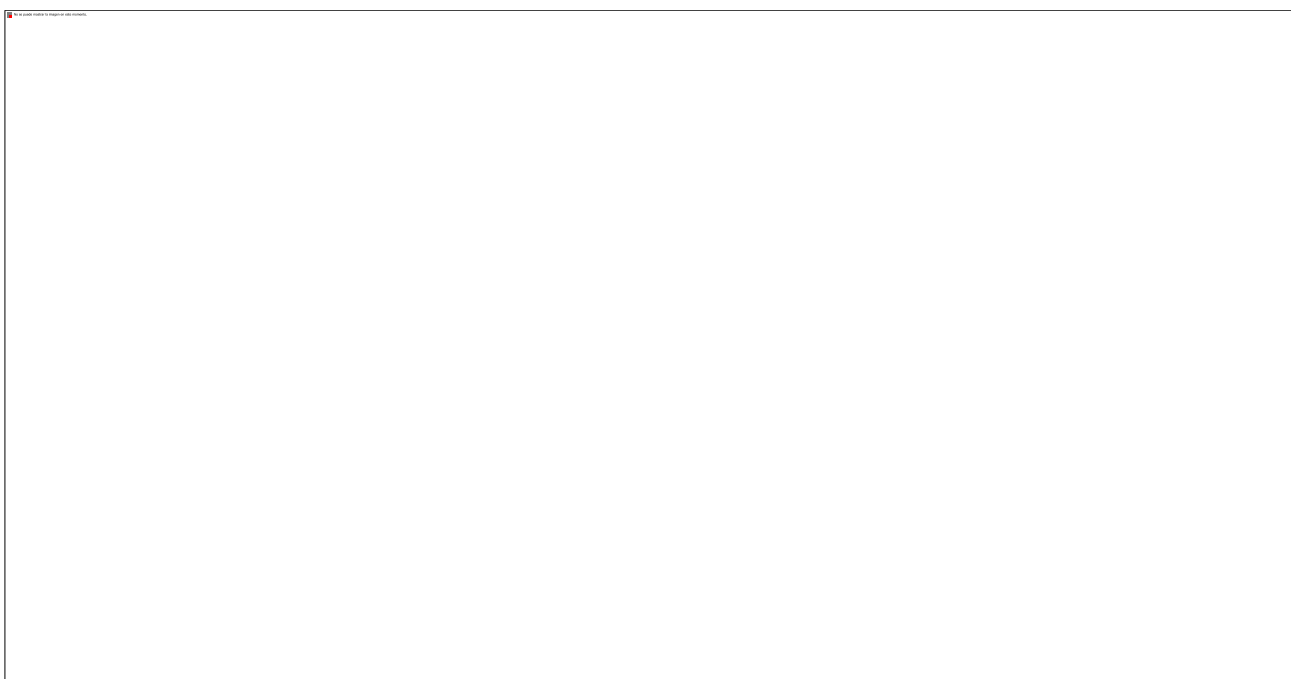
- Categorías y Subcategorías
- Pertinencia desde los ámbitos
- Criterios de calidad para alcanzar el mejoramiento continuo
- Procesos de gestión directiva guía 34

- Operacionalización de los ejes de análisis
- Preguntas formuladas

### **Sistematización y Análisis de Datos.**

La información recopilada por estamentos, padres de familia, docentes y estudiante, se organizó con base en las categorías de análisis y según las preguntas realizadas en las entrevistas semiestructuradas. Ver anexo sobre el Guion de la entrevista semiestructurada.

Gráfica 10. *Organización de la Información recopilada en las Entrevistas Semiestructuradas Focalizadas*



Fuente: Entrevistas Semiestructuradas Focalizadas

### **Definición de Categorías y Sub-categorías de Análisis.**

Con base en el objetivo de la investigación, se definieron las siguientes categorías para la posterior organización y análisis de la información.

**Tabla 10.** *Categorización y subcategorización de Análisis*

Categorías	Subcategorías
1. Prácticas de gestión directiva ➤ Representa las acciones y decisiones que el rector de la institución en ejercicio de sus funciones toma para la consecución de los fines y objetivos planteados por las instituciones educativas.	<b>Procesos de gestión directiva: Direccionamiento estratégico y horizonte institucional</b> Contempla misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada, Metas institucionales, Conocimiento y apropiación del direccionamiento,
2. Mejoramiento continuo.	

- Se refiere a tener en cuenta los siguientes indicadores como criterios de calidad educativa:
- Evaluación periódica de las acciones implementadas y con base en ello realizar los ajustes necesarios
- Ajustes periódicos en función de los nuevos retos externos y de las necesidades de los estudiantes
- Estrategias coherentes con la misión, la visión y los principios institucionales.
- Trabajo en equipo para resolver los problemas
- Seguimiento sistemático a los planes de trabajo, para asegurar su cumplimiento.

### 3. Pertinencia con el contexto rural

- Pertinencia con el desarrollo económico, social y humano sostenible. La educación debe contribuir eficazmente a la formación de un competente e innovador talento humano.
- Pertinencia con los entornos cultural, social y geográfico. La educación requiere ser pertinente, también, a los entornos inmediatos en donde las personas viven su cotidianidad. que los proyectos formativos sean correspondientes a las características culturales, sociales y geográficas propias de su contexto.
- Pertinencia con la necesidad de convivir en paz, armonía y democracia. La educación está llamada a desempeñar un papel clave en la transformación cultural que haga posible un convivir social en paz y en armonía, sobre la base de la generación de un modo de vida democrático.
- Pertinencia con las características diversas de los educandos. En cuanto a la utilización de enfoques pedagógicos y dispositivos didácticos que sean apropiados y eficaces a sus especificidades y que, incluso, puedan aprovechar estas características para enriquecer y potenciar el aprendizaje.

Política de integración de personas con capacidades disímiles o diversidad cultural.

#### **Gestión estratégica**

Liderazgo Articulación de planes, Proyectos y acciones, Estrategia pedagógica, Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, Seguimiento y autoevaluación.

#### **Gobierno escolar**

Hace referencia a Consejo directivo, Consejo académico, Comisión de evaluación y promoción, Comité de convivencia, Consejo estudiantil, Personero estudiantil, Asamblea de padres de Familia, Consejo de padres de familia.

#### **Cultura institucional**

Incluye mecanismos de comunicación, Trabajo en equipo, Reconocimiento de logros, Identificación y divulgación de buenas prácticas.

#### **Clima escolar**

Refiere a pertenencia y participación, Ambiente físico, Inducción a los nuevos estudiantes, Motivación hacia el aprendizaje, Manual de convivencia, Actividades extracurriculares, Bienestar del alumnado, Manejo de conflictos, Manejo de casos difíciles.

#### **Relaciones con el entorno**

Tiene que ver con las Familias o acudientes, Autoridades educativas, Otras instituciones, Sector productivo.

Fuente: Elaboración Propia

## **Análisis de Entrevistas.**

Una vez culminado el proceso de recolección de la información, se dio paso a la transcripción y revisión de lo obtenido en las entrevistas. Posteriormente, se realizó una lectura previa a las respuestas dadas en las entrevistas y se organizó por estamentos seleccionando la información bajo los criterios de pertinencia y relevancia de conformidad al objetivo de la investigación como era la caracterización de las prácticas de gestión directiva que el Rector implementaba con el objetivo de alcanzar como criterio de calidad el mejoramiento continuo y atendiendo las particularidades del contexto rural de la Institución Educativa

Se procede a realizar el análisis triangulando lo expuesto por cada estamento con respecto a las categorías y subcategorías, sin perder de vista el marco conceptual. Se presentan los resultados encontrados a continuación:



## Subcategorías

➤ **Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional.** Con respecto a esta subcategoría los docentes coinciden en afirmar que las metas misionales eran ambiciosas pretendiendo convertir a la institución como la mejor en el área rural, sin embargo las acciones dirigidas por el Rector no obedecían a una planeación estratégica. Se identifica convergencia al afirmar que no era coherente las prácticas de gestión directiva con los principios institucionales.

Si bien es cierto en el PEI se concretaba la misión, visión y principios, las acciones de gestión no propendían por generar apropiación entre los integrantes de la comunidad educativa. Se difundían modelos educativos obsoletos que no respondían a las exigencias del contexto pues no se preparaba a los estudiantes para continuar su formación profesional, tales como CIDEP - Círculos Integrales de Desarrollo de Educación Preescolar, en básica primaria Escuela Nueva, secundaria Modelo Telesecundaria, en media Edumedia (Educación Media con énfasis en Educación para el trabajo) y se logró articulación con UNAD en el programa de Técnico Profesional en Producción Bovina.

No se difundía con suficiente claridad ni constancia el direccionamiento estratégico de la Institución, lo que generaba confusión y poca integración entre sedes. Hay convergencia por parte de los docentes al reconocer que las prácticas de gestión directiva se enfocaban con pertinencia al sector rural, impulsando los proyectos productivos agropecuarios y los valores culturales del campesinado de la región ya que se realizaban concursos de hilanderas y otras actividades específicas de la Ovinocultura, así como los festivales gastronómicos con productos y preparaciones propios del altiplano cundiboyacense.

Los padres de familia manifiestan no conocer con claridad los principios misionales. No están de acuerdo con las actividades que implicaban desplazamiento e integración entre sedes, prefiriendo la realización de actividades de manera particular en cada sede. Convergen en afirmar que las acciones del Rector no eran suficientes para atender las necesidades del contexto y aunque se propendía por mejorar, las dificultades económicas de la institución y el cúmulo de carencias del área rural, hacían muy difícil el mejoramiento.

Los padres dicen no sentirse parte de un proyecto institucional. No entienden los objetivos específicos de la misión ni la visión. Con pesimismo, contemplan que las acciones del Rector no van a mejorar el nivel de vida de estudiantes o profesores, puesto que el cúmulo de carencias es tan grande que están condenados a continuar con estados de pobreza y dificultades. Si el

proyecto es ser la mejor institución rural de Sogamoso, ven con discrepancia que esos objetivos se puedan alcanzar sin el suficiente apoyo económico, sin el apoyo de todos los padres y solo a largo plazo. Finalmente manifiestan su inconformismo por la falta de presencia del Rector en cada sede. No hay programación de visitas de acompañamiento lo cual envía un mensaje equívoco a la comunidad educativa respecto al seguimiento en la aplicación de prácticas conducentes al afianzamiento de estrategias de gestión misionales y visionales.

Los estudiantes seleccionados coinciden en afirmar que los principios institucionales están bien enfocados. Reconocen que el Rector hace esfuerzos por orientar la Institución pero las limitaciones económicas hacen que los proyectos sean a largo plazo puesto que las necesidades son muchas y difíciles de atender. Reconocen que faltan acciones de gestión directiva para que los padres se apropien de la misión y visión institucional, y que el Rector debiera concentrar esfuerzos en unir a las comunidades de cada una de las sede en un solo equipo de trabajo.

Se identifica como tendencia entre estamentos, caracterizar las prácticas del Rector como insuficientes respecto a las necesidades del contexto. Al tener en cuenta la definición de gestión, se planteaba la necesidad de que el Rector orientara sus prácticas bajo el criterio de calidad del mejoramiento continuo y con la principal función de velar por consolidar la misión institucional, se evidencia en las opiniones manifiestas que no se da este enfoque.

La falta de compromiso frente al horizonte institucional y la actitud de resignación y pasividad frente a las exigencias del contexto y la calidad educativa, perfila esta comunidad para ser intervenida con la metodología de “Colegios Efectivos” de Arancibia (2016), puesto que esta propone un modelo de efectividad que considera dos dimensiones: calidad y equidad para que los estudiantes propendan por el logro de las metas educacionales independientemente del medio socioeconómico.

➤ **Gestión Estratégica.** Los docentes convergen en afirmar que mediante las directrices de Rectoría se propendía por valorar el trabajo individual, esto aunado a la evaluación de desempeño para los docentes del decreto 1278 que eran la mayoría, generaba una competencia donde primaban los intereses personales. No se trabajaba en equipo sino en grupo, es decir se fijaban objetivos particulares y no institucionales. No existía una cultura de la autoevaluación de manera que el desarrollo de muchas actividades propuestas por la Rectoría, no tenía retroalimentación.

Consideran los docentes que la estrategia pedagógica respondía a modelos obsoletos como la Telesecundaria, los cuales no se enfocaban a alcanzar mejores niveles en las Pruebas Saber. Lo manifiesto por los profesores deja entrever que la estrategia pedagógica no era ambiciosa y no tenía en cuenta la información estadística comparativa con otras instituciones, es decir pese a los bajos índices reportados, se caía en la resignación y aceptación de lo alcanzado.

Coinciden los docentes en señalar que faltaba directrices desde la Rectoría encaminadas a analizar la información externa respecto a desempeño de pruebas estatales, de manera que se elaboraran planes coherentes con las necesidades de mejoramiento y que respondieran a las necesidades reales de la Institución, respecto a dificultades de aprendizaje o condicionamiento del ambiente sociocultural del colegio en cada una de sus sedes.

El enfoque pedagógico no demarcaba el desarrollo de actividades. Pese a que se delegaba la organización de actividades en los docentes, el liderazgo del Rector no era notable en el desarrollo de las diversas actividades. Los procesos de autoevaluación se realizan de manera esporádica, no responden a un diseño estratégico y tampoco se utilizan formatos específicos ni se socializan las observaciones realizadas.

Los padres de familia manifiestan su inconformismo respecto al trabajo en grupo. Las convocatorias no son sancionatorias por lo que la mayoría de los padres no acuden a las invitaciones de la Institución. El progreso académico se interpreta como producto de un determinado docente y sus estrategias metodológicas y didácticas, es decir el éxito o los bajos resultados no se le atribuyen a una estrategia de mejoramiento institucional liderada por el Rector sino de acciones individuales.

Converge lo manifiesto por los padres respecto a la información externa sobre Pruebas Saber, respecto a no conocer ni entender los informes que presentan los docentes. Esta situación demuestra que la Institución educativa no organiza de manera pedagógica los informes sobre desempeño estudiantil, es decir no se comparte los informes teniendo en cuenta el nivel cultural de los padres ya que muchos de ellos no tienen formación académica completa en los niveles de bachillerato, casi un 40 % de los acudientes tienen primaria incompleta.

Los procesos de autoevaluación de eventos se enfocan a simples reflexiones respecto a lo desarrollado. No se sistematiza la información aportada ni se estandariza procedimientos o formatos para autoevaluar el desarrollo de actividades.

Los padres de familia consideran importante que sus hijos terminen de estudiar el nivel de bachillerato, pero no algo imprescindible. Las condiciones de transporte de la región, los niveles de pobreza y las dificultades de acceso a la educación superior, desmotivan a padres para hacer esfuerzos y finalizar su ciclo de formación en la educación básica y media.

Los estudiantes consideran muy difícil continuar la formación profesional. Sus proyectos de vida se concretan en realizar labores del hogar para las niñas y actividades agropecuarias de jornaleros para los niños. Continuar otro nivel de formación es para ellos algo utópico. No se consiguen resultados altos en el examen Icfes, los padres no apoyan económicamente y la falta de oportunidades laborales desmotiva y genera resignación.

No se realizan autoevaluaciones con el protagonismo de estudiantes ni se retroalimenta lo reflexionado en estos procesos con otros estamentos.

➤ Gobierno escolar. Los docentes manifiestan conocer las convocatorias realizadas por el Rector para conformar los diferentes órganos del gobierno escolar. Participan de manera activa en las reuniones organizadas. El Rector realiza las reuniones con base en las exigencias de la Secretaría de educación. Se cuenta con un cronograma de reuniones y planes de trabajo para desarrollar en cada agenda de reunión.

Los padres de familia consideran que la participación en estos órganos es muy complicada debido a la falta de tiempo dadas las actividades laborales, así como las dificultades en el desplazamiento cuando se trata de reuniones institucionales. Sienten obligación al participar y reconocen que son muy pocos los que se integran voluntariamente. Están dispuestos a organizar y participar en actividades que lidere el Rector siempre y cuando se propenda por el bien común y sean tangibles los resultados de las gestiones. Manifiestan pesimismo respecto al progreso institucional dado que existen dificultades entre los mismos padres como envidias y egoísmos que genera una disposición personal no colectiva ni institucional.

Las actividades lideradas por el gobierno escolar deben enfocarse según el criterio de los padres de familia, al desarrollo y la atención específica de cada sede. No están de acuerdo en las actividades de integración con todas las sedes pues por desplazamiento y comodidad prefieren que todo se realice solo en cada sede.

Valoran la rendición de cuentas que con frecuencia realiza el Rector respecto al manejo e inversión de recursos institucionales. Cuando se realizan actividades los diferentes comités en que participan rinden los informes presupuestales y de la gestión realizada.

Si bien es cierto se da la conformación de órganos del gobierno escolar de conformidad a las exigencias legales, se evidencia una falta de programación de acciones y su evidente autoevaluación para realizar seguimiento y apoyo a las mismas. Falta seguimiento sistemático a los planes de trabajo, para asegurar su cumplimiento. No se realiza una evaluación periódica de las acciones implementadas y con base en ello realizar los ajustes necesarios.

Los estudiantes consideran que aunque si son convocados a las diferentes conformación de órganos, su participación no es activa y constante. El personero elegido y el comité estudiantil no funcionan en torno a planes concertados, no rinden informes ni realizan evaluación constante de sus actividades.

➤ **Cultura Institucional.** En el área rural los mecanismos de comunicación evidencian las dificultades de este contexto. Difícil acceso por vías maltrechas hacen que el acompañamiento personal por parte del Rector no sea constante. Baja señal de telefonía celular, inexistencia de señal de internet. Esta observación es realizada de manera convergente por padres de familia, estudiantes y docentes quienes reconocen la falta de fluidez en los diferentes medios por los que se opte.

Las dificultades técnicas y viales se considerarían de carácter físico, sin embargo en las entrevistas tanto padres de familia como docentes manifiestan un inconformismo por no contar con canales de comunicación continuos y constantes de manera que oportunamente se realice el desarrollo y seguimiento de las acciones que se adelanten.

La visita esporádica a sedes por parte del Rector desmotiva y deja entrever que no se encuentra con estrategias de comunicación institucional que faciliten el manejo de la información. Sobresale el trabajo en equipo que manifiestan los representantes de cada estamento tener, sin embargo se señala que se da al interior de sedes para los padres y en el caso de los docentes se presenta trabajo en equipo por niveles a parte primaria y bachillerato.

Hay coincidencia en afirmar que no se cuenta con un sistema de reconocimiento institucional a los logros de los docentes y estudiantes que se aplique de manera coherente, sistemática y organizada. Esto es definitivo en el área rural puesto que los niveles de motivación oscilan entre el desarrollo de funciones de la manera más eficiente y sortear las vicisitudes que el medio geográfico y socioeconómico impone.

Otra coincidencia se da al afirmar que la institución no evalúa periódica ni sistemáticamente la contribución de los diferentes equipos en relación con el logro de los objetivos institucionales

y con el fortalecimiento de un buen clima institucional. No se da la cultura de la autoevaluación tan indispensable en pro del mejoramiento continuo pero que también promueve la apropiación de buenas prácticas y a su vez realizar los ajustes pertinentes.

➤ Clima Escolar. La ubicación de las siete sedes de la IE Marco Antonio Quijano hace que los integrantes de la comunidad educativa tengan valores característicos de la población campesina y de la idiosincrasia boyacense. Actitudes propias como la humildad, el respeto, valores religiosos y la laboriosidad distinguen a esta población. Sin embargo de la mano con el sentido de pertenencia está la carencia de medios didácticos, de espacios amplios y pedagógicamente adecuados para el desarrollo de actividades académicas, lo cual genera una indiferencia en alumnos y padres de familia.

Las dificultades presupuestales han condicionado para que las prácticas de gestión del Rector se limiten a niveles básicos de atención a mediano y largo plazo. Las necesidades se van quedando año tras año insatisfechas lo que converge en una actitud de desesperanza y pesimismo manifiesta por padres, estudiantes y docentes respecto a tener ambientes de aprendizaje y establecimientos educativos con las condiciones mínimas para emprender acciones de mejoramiento hacia la calidad educativa.

El 70% de la población es del área rural y el resto son estudiantes del sector urbano transportados por buses escolares financiados por la alcaldía municipal. Padres de familia, docentes y estudiantes reconocen que no se da una estrategia de inducción específica que permita que el encuentro entre estos dos grupos poblacionales se dé entre la cordialidad y el respeto. Se recuerda que han ocurrido choques entre alumnos de estos dos diversos sectores y que en el ambiente de aula se dan tensiones producto de los diversos desempeños entre rurales y urbanos.

Pese a las dificultades a nivel de ambientes escolares, hay convergencia en los tres estamentos entrevistados al afirmar que a los estudiantes les gusta asistir a sus clases. Existe un apego y respeto por el maestro que motiva a los niños a permanecer en cada sede de la Institución. En pero hace falta una estrategia clara y efectiva sobre actividades curriculares que busque analizar los resultados que obtienen los estudiantes y diseñar planes de mejoramiento. Señalan que las acciones gestionadas por el Rector son espontaneas responden a la aparición de resultados pero no se establecen como política institucional de mejoramiento que se desarrolle y evalúe durante todo el año escolar.

Se reconoce que hay estrategias para mejorar la convivencia entre los estudiantes, pocas acciones con los padres de familia y algunas con docentes tipo conferencia o capacitación. No se evidencian acciones encaminadas a fomentar competencias ciudadanas o a desarrollar pedagógicamente la ruta de la convivencia que establece la ley 1620 así como los protocolos básicos.

Con respecto al bienestar del alumnado las acciones de gestión directiva que el rector aplica son, según los entrevistados, enfocadas a propiciar momentos de felicidad en los estudiantes. Aunque son esporádicas debido a las limitaciones presupuestales y a las dificultades de transporte, cuando se realizan obedecen a una planeación y convocan en su desarrollo a docentes y padres de familia.

➤ Relaciones con el entorno. En general los entrevistados reconocen la calidad de las relaciones entre comunidad e institución educativa. Los padres de familia manifiestan estar siempre dispuestos a colaborar en las actividades que el colegio convoque. Dadas las condiciones de planta física los padres de familia han venido colaborando en el mantenimiento aseo y adecuación de algunos espacios de cada sede como es salones, huerta escolar y jardines.

Las difíciles condiciones el contexto rural respecto a mantenimiento de vías, acueducto, entre otras implica que los padres de familia constantemente sean llamados a realizar trabajo de mantenimiento de diferentes locaciones. Pese a que algunos no asisten en general la respuesta y colaboración es masiva e inmediata.

La junta de acción comunal de cada sector y vereda centraliza procesos de gestión. El liderazgo es asumido por el Rector y los presidentes de junta para solicitar mejoras a las sedes y sectores donde se ubican las viviendas. Aunque en los últimos años entidades gubernamentales han vuelto su mirada al campo y se han realizado actividades de mejoramiento a través de diversos programas, el pesimismo continúa entre los padres de familia debido a la cantidad de necesidades no atendidas.

Los estamentos padres, docentes y estudiantes valoran los esfuerzos del Rector por vincular a la empresa privada y a otras entidades gubernamentales en la mejora de planta física y dotación de canasta educativa, pero coinciden en reconocer que faltan más ayudas y que lo aportado no es suficiente ni significativo frente a las necesidades reales de la institución.

Los padres de familia y docentes reconocen como una cierto el ejercicio que se viene realizando con la promoción de valores culturales propios de la región. El Rector ha promovido

actividades como remate de huertas en la festividad de San Isidro Labrador, la preparación para las primeras comuniones, festivales de la lana, entre otros que de manera positiva han impactado en la comunidad ya que proporciona espacios de felicidad y también incentiva valores familiares y culturales en el estudiantado.

➤ Triangulación de la información. Con base en la triangulación realizada entre estamentos, categorías y subcategorías y el marco conceptual mismo, se realiza el siguiente análisis de la información recopilada y organizada:

–Respecto al Direccionamiento estratégico y horizonte institucional. La percepción que los diferentes estamentos tienen sobre el Direccionamiento estratégico y horizonte institucional denota una apreciación de conformismo y resignación. El contexto socio económico condiciona tanto el desarrollo de la misión y la visión del colegio que se llega incluso a aceptar los bajos niveles de desempeño en pruebas estatales o las mismas dificultades de infraestructura como acciones a superar a mediano y largo plazo no priorizadas. No hay coherencia entre lo que plantea la misión y la visión del colegio y las prácticas de gestión directiva que adelanta el Rector puesto que se plantea educación integral o excelencia académica, pero no se propende por alcanzarlas.

Las siete sedes de la institución trabajan de manera particular, no se habla de actividades institucionales donde las acciones impacten y vinculen a los grupos de población de todas las sedes. Cada sede quiere trabajar aisladamente y se excusan de las dificultades de transporte o viales.

En general se identifica bajo sentido de pertenencia y compromiso con el mejoramiento en toda índole, académico de infraestructura, de convivencia, de actitud misma. La expectativa hacia el mejoramiento es mínima en los estamentos educativos. Existe conformismo exacerbado con las condiciones básicas de logros alcanzados, casi que se da una actitud de aceptación y resignación con las condiciones de pobreza y dificultades que el medio rural impone.

Esta caracterización de la institución se evidencia en lo tratado por los "colegios efectivos" , estrategia de innovación y mejoramiento aplicada a nivel internacional para aquellos colegios que logran que sus alumnos, independientemente del medio socioeconómico del que provengan, puedan lograr las metas educacionales propuestas por la sociedad (Arancibia, 2016, p. 105)

Aunque se plantean metas de mejoramiento, estas no obedecen a una planeación estratégica con autoevaluación, retroalimentación y seguimiento como criterios de calidad.



Se aprecia que el grupo de docentes tiene buen nivel de cualificación la mayoría son especialistas o magister nombrados en propiedad con las condiciones académicas de emprender estrategias de mejoramiento planeadas y objetivadas.

La búsqueda de la efectividad que supere las condiciones del medio circundante se puede entender como el esfuerzo por hacer pertinente la gestión escolar misma. Al respecto Cuttance (1987) propone un modelo de efectividad que considera dos dimensiones: calidad y equidad. “La dimensión de "calidad" está modelada como el promedio de los puntajes de cada colegio en los resultados (corregido por nivel socioeconómico), y la dimensión de "equidad" se relaciona con la capacidad que tienen los colegios de compensar las características de entrada de los alumnos.” (p.106), esta propuesta que se desarrolla internacionalmente se conoce como “Colegios efectivos”

Se hace necesario abordar la definición clara de una filosofía institucional que convoque a cada estamento escolar, bajo el liderazgo del Rector, a conocer con claridad las metas de mejoramiento de manera que las mismas sean compartidas por toda la comunidad. De aquí se desprende la necesidad de conformar equipos de trabajo claramente comprometidos y con alto grado de aceptación por los principios institucionales y por el sentido de pertinencia que fortalezca los acuerdos que orientar las prácticas de gestión directiva.

Al respecto en la mayoría de investigaciones sobre “Colegios efectivos” realizadas en Norteamérica, Gran Bretaña, Australia, Canadá, Alemania y Latinoamérica, se reconceptualiza el criterio de efectividad para atender las necesidades del contexto y a la vez propender por metas de mejoramiento de calidad. Esta necesidad se evidencia en la IE Marco Antonio Quijano puesto que las mismas prácticas de gestión directiva desde el direccionamiento estratégico y el horizonte institucional no se enfocan a responder al reto de superar las limitaciones contextuales ni el mejoramiento continuo. Se requiere una estrategia que atienda estos criterios.

“Los colegios efectivos presentan las siguientes características: Sentido de misión: Metas claramente establecidas, Liderazgo académico del director. Ethos escolar positivo. Actitudes frente al aprendizaje: Altas expectativas., Focalización en lo académico, Retroalimentación y evaluación permanente del desempeño académico, Estrategias motivacionales positivas. Además: Compromiso de la comunidad (padres), Los profesores asumen su responsabilidad y. Una enseñanza efectiva.” (Arancibia, 2016, p. 109)

- Respecto a la Gestión estratégica. La estrategia pedagógica se desarrollaba con base en programas gubernamentales específicos para el sector rural como son la Metodología Escuela Nueva y la telesecundaria para bachillerato. Estos enfoques si bien es cierto surgieron sobre la base de atender características específicas del contexto rural como el ausentismo de los estudiantes durante las épocas de recolección de cosechas o la atención a población en extraedad, no responde a las exigencias evaluativas que desde el MEN y el ICFES se vienen implementando.

Hablar de un enfoque en competencias o un modelo de evaluación de aprendizajes basado en evidencias, son requerimientos que se deben traducir en acciones académicas concretas a implementar. El PICC, Proyecto de integración de componentes curriculares, la jornada única como estrategia para profundizar en saberes, surgen como estrategias coherentes con la exigencia de niveles de calidad en los aprendizajes estudiantiles.

Las acciones de mejoramiento en la institución deben enfocarse en lo académico y lo pedagógico de manera que lo que se administre sea la enseñanza y el aprendizaje. El liderazgo pedagógico del Rector y los docentes es clave para adelantar cualquier acción de mejora, en la medida que para involucrar a padres y estudiantes en una estrategia de cambio sea la convicción y el empoderamiento los que afiancen los procesos de mejora.

El liderazgo del Rector se debe transmitir a sus docentes de manera que se consolide equipo de trabajo. Al respecto Rutter (1980) afirma: “Los resultados eran más favorables cuando había una combinación de liderazgo firme junto a un proceso de toma de decisiones en el cual los profesores sentían que sus puntos de vista eran representados”

- Sobre Gobierno Escolar. Las estrategias de participación y vinculación de los diferentes estamentos en la toma de decisiones, implica compromiso y sentido de pertenencia. Aunque en las prácticas de gestión realizadas por el Rector se cumple con los lineamientos legales pues se convoca y organiza cada órgano del gobierno escolar, la dinámica al interior de estos, no es suficiente para enfrentar con coherencia la realidad institucional.

Las características contextuales condicionan y requieren equipos de trabajo organizados y comprometidos, lo cual no se evidencia en la información recolectada.

Desde las investigaciones de Escuelas efectivas se puede afirmar que: “Un clima positivo y seguro, como también una comunidad ordenada que se expresa en altos niveles de cohesión y

espíritu de equipo entre los profesores. Un medio de trabajo entusiasta, agradable y desafiante para los alumnos y los profesores (Caldwell y Misko, 1984, p.90).

Se evidenciaba que las sedes de la IE Marco Antonio Quijano prefieren trabajar de manera aislada. Esto significa falta de confianza en el otro. La actitud pesimista y conformista para enfrentar las carencias y las exigencias de mejoramiento de calidad, demandan asumir una actitud positiva por parte de los integrantes del Gobierno escolar. Para desarrollar un ethos positivo es preciso que las expectativas acerca del desempeño de los estudiantes y del progreso institucional, sean elevadas y que haya grandes posibilidades de que efectivamente puedan lograrlo. El énfasis se coloca en la expectativa de que a todos los estudiantes les va a ir bien (Renihan y Renihan, 1984; p. 6)

Pese a que la convocatoria que realiza el Rector a los diferentes estamentos educativos, se evidencia en el gobierno escolar falta de programación estratégica, fomento de una cultura de la autoevaluación y seguimiento a planes de trabajo. De igual manera se descuidan los objetivos misionales y cada órgano responde por unas acciones coyunturales pero no se aúnan esfuerzos para alcanzar metas institucionales que la misión y la visión propenden.

Tener altas expectativas es una necesidad apremiante para que cada integrante del gobierno escolar, asuma su papel dentro el equipo de trabajo y de la misma institución, para ser generador de cambio y posibilitar con un trabajo planeado y constante el desarrollo de procesos de mejoramiento.

Los representantes de los diferentes estamentos requieren tener altas expectativas como actitud y como aptitud para que las gestiones que realicen transmitan a cada integrante de la comunidad educativa un mensaje positivo donde las metas se miren como alcanzables y las acciones se enfoquen a posibilitar un cambio real que responda a las exigencias de mejoramiento que el contexto reclama pero condiciona.

- Referente a la Cultura institucional. Al referirnos a cultura institucional señalamos dos aspectos claves para el mejor ambiente escolar, los canales de comunicación y el reconocimiento a logros. Mientras que la fluidez de la comunicación implica eficiencia en el desarrollo de prácticas de gestión, el reconocimiento a logros consolida los niveles de motivación y seguimiento a los procesos planificados.

La comunicación también implica generar una cultura del diálogo directo entre integrantes de la comunidad educativa. El Rector mediante sus prácticas de gestión difunde un ambiente en el

que con sinceridad se puedan comunicar inter e intra estamentos. Los Docentes deben asumir el reto de mantener comunicación cordial y eficiente con estudiantes y padres de familia, de manera que no solo se atiendan con prontitud requerimientos, sino que contribuyan a formar un ambiente de confianza y mejore la posibilidad de trabajar en equipo con entusiasmo y compromiso.

Es importante promover el sentido de pertenencia que a la vez facilita la apropiación y liderazgo a que los docentes están llamados a ejercer para desarrollar estrategias de mejoramiento continuo. En el caso de los Colegios efectivos, los docentes asumen su responsabilidad. Los resultados de un estudio reciente realizado en Chile muestran que los profesores efectivos se caracterizan por evaluar positivamente sus condiciones laborales en el colegio; por presentar un alto nivel de compromiso profesional y por considerar adecuada la cantidad de materiales disponibles para preparar sus clases. Estos profesores efectivos se atribuyen ellos mismos el éxito o fracaso del aprendizaje de los alumnos y exhiben mayor habilidad verbal. Observados en sus prácticas docentes, ellos presentan dominio en la instrucción al mantener permanentemente al curso comprometido en actividades de aprendizaje; de allí que el uso del tiempo sea altamente efectivo en términos de rendimiento. Además el control disciplinario lo ejercen a través del refuerzo positivo (Arancibia y col. 1991).

Otro elemento que sobresale en este análisis es la tendencia a reconocer la falta de evaluaciones periódicas y sistemáticamente del impacto que tienen la socialización, la documentación y la apropiación de buenas prácticas y realiza los ajustes pertinentes. En una Institución que está en proceso de mejoramiento y que enfrenta el reto de sobrellevar las condiciones del contexto, la información externa respecto a desempeños en pruebas estatales o ISCE – Índice sintético de calidad – es básica para plantear planes de mejoramiento y acciones a seguir. Los colegios efectivos usan los resultados de las pruebas estandarizadas para tomar decisiones significativas respecto del programa y los modos de entregar los contenidos (Reynolds, 1988). Además se observa flexibilidad en los programas, lo que facilita la implementación, adaptación y refinamiento de los mismo, apoyado por el monitoreo efectivo y las prácticas evaluativas (Mulford, 1987).

- Respecto a Clima Escolar. El contexto rural condiciona los espacios escolares. No se cuenta con aulas pedagógicamente funcionales. La decoración y suministro de material didáctico y bibliográfico es limitada. Esto se constituye en un ambiente des motivante para el aprendizaje. Los docentes reclaman ayudas audiovisuales acordes con las metodologías de enseñanza actual.

Los estudiantes se van quedando rezagados respecto al nivel académico alcanzado por otras instituciones y en definitiva se les priva de un ejercicio pedagógico rico en matices que potencie competencias y ayude realmente a superar dificultades de aprendizaje que los niños manifiestan fruto de su condicionamiento cultural mismo.

Sin embargo se plantea la necesidad por una lado de mejorar los ambientes de aprendizaje pero por otro lado la de aprovechar de la mejor manera el tiempo que se comparte con los estudiantes. Siguiendo los postulados de los Colegios efectivos, podemos resaltar como el mejor uso del tiempo con los niños guía la obtención de procesos de calidad.

Los profesores efectivos dan a los niños la oportunidad de ser aprendices independientes (Rugh, 1991). Los profesores efectivos organizan el tiempo instruccional disponible de manera que los estudiantes dediquen la mayor parte de éste a las tareas de aprendizaje. Los profesores pueden usar el tiempo productivamente con un horario adecuado, con el tipo de tareas asignado, dedicando una parte de éste a actividades de aprendizaje en forma efectiva para el ramo y estimulando a sus alumnos a ausentarse lo menos posible.

Los profesores efectivos utilizan la retroalimentación para reforzar el aprendizaje y ayudan a los niños a sentir que pueden terminar exitosamente su trabajo escolar. El monitoreo es el mejor instrumento cuando los profesores proporcionan ayuda individual a sus alumnos. Los profesores efectivos crean un ambiente de orden que permite que las reglas sean comprendidas y seguidas automáticamente por los alumnos, de manera que el aprendizaje no es interrumpido por distracciones.

La promoción de la convivencia es un elemento que se identifica en las respuestas suministradas. Sin embargo se aprecia la necesidad de articular proyectos dentro de acciones pedagógicas que la ley 1620 propone. Las guía 48 y 49 del MEN proponen actividades concretas basadas en el enfoque de las competencias ciudadanas, que pueden constituirse en un gran elemento para atender las rivalidades y tensiones que se presentan entre la población rural y urbana que se entremezcla en la misma institución.

Hay amplio consenso en las opiniones respecto a reconocer que se debe promover un clima de confianza, apoyo y apertura a la comunicación; el que las estrategias apunten a mejorar la autoimagen de los estudiantes. Para ello es clave organizar el programa de estímulos a la comunidad educativa de manera que en el manual de convivencia se incluya su promoción y periodicidad.

Una de las tareas que se establece para la gestión directiva, es la de elevar la motivación hacia el aprendizaje en toda la comunidad educativa. Para ello es importante el desarrollo de proyectos pedagógicos que con el acompañamiento y apoyo de docentes, involucren a padres de familia como protagonistas en la motivación y el aprendizaje de los estudiantes.

- En referencia a las Relaciones con el Entorno. En el contexto sociocultural rural se da un vínculo más fuerte entre los padres de familia y su institución educativa. Dada la tradición de convocar a los padres a colaborar con actividades de mantenimiento y arreglo de espacios como jardines, huertas, aseo de salones etc., los padres tienen una disposición frente a las convocatorias que reciban.

Esta disposición debe ser fortalecida con acciones que desde la gestión directiva permitan mejorar el sentido de pertenencia y empoderar a los mismos padres como líderes en el desarrollo de actividades de mejoramiento.

Si la comunidad está motivada y evidencian las inversiones y las acciones de mejora, la respuesta e involucramiento de los padres es contundente y persistente. Es así que la práctica directiva debe estar en la delegación del protagonismo en la organización y control de actividades para recolectar fondos o intervenir a nivel de planta física cada una de las sedes.

Las relaciones positivas entre los padres de familia y el colegio son claves para el mejoramiento institucional. Lograr vincular a los padres con las expectativas de mejoramiento institucional permite que las acciones de mejora se consoliden, que se aumente el sentido de pertinencia e inclusive el acompañamiento y compromiso de los padres con las actividades educacionales de sus niños.

Cabe la necesidad de que las alianzas con el sector productivo, la empresa privada y oficial sea una prioridad en las gestiones directivas que el Rector adelante. Es vital el mejoramiento de la planta física, de los ambientes de aprendizaje y dotación de cada una de las sedes. Un ambiente educacional acorde motiva y compromete.

La realización de convenios con el SENA puede ser una opción interesante que permita dar opciones para que los estudiantes desarrollen competencias laborales y a la vez tengan la posibilidad de continuar su formación técnica y profesional. Se hace necesario generar en la comunidad una cultura de autogestión de recursos. Dadas las limitaciones presupuestales, la estrategia no solo debe girar en conseguir recursos con otras empresas, sino que los padres organizados gestionan la consecución de recursos desde los contextos de cada sede de manera

que se valore lo conseguido, se miren los cambios y se adquiriera la actitud de participar con dinamismo en los procesos de mejora.

En definitiva aunque el Rector realiza acercamientos con otras entidades, falta la realización de proyectos y la vinculación con otras entidades que puedan aportar al mejoramiento institucional

### **5.3.2 Fase de Implementación**

Con base en la información recopilada y analizada, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, se decidió trabajar como propuesta de intervención y mejoramiento, lo planteado desde los “Colegios Efectivos”, movimiento mundial, expuesto desde sus postulados, antecedentes y consolidación por Violeta Arancibia (2016)

Desde sus inicios, el movimiento de los colegios efectivos en la década de los años setenta y en países como Norteamérica, Gran Bretaña, Nueva Guinea y en Latinoamérica como Chile, enfatizaba que las prácticas al interior de los establecimientos debían permitir que todos los niños llegaran a ejercer, independientemente de su condición social, una mínima destreza en las habilidades básicas, equivalente a la que caracteriza a los estudiantes de status más privilegiados. Por lo tanto, las aspiraciones de los colegios efectivos debían tener como meta, literalmente, "compensar" a los alumnos menos aventajados. En otras palabras, los colegios efectivos debían tratar de igualar las oportunidades educativas y contribuir a la movilidad social y económica de los niños de las clases bajas, lo cual, al parecer, no hacen los colegios públicos.

Esta metodología ha sido sometida a constantes investigaciones y análisis estadísticos con el fin de comprender mejor la connotación de los colegios efectivos. El concepto central es el de “efectividad” que por lo general se asocia con efectividad social y efectividad académica (Reynolds, 1988). Sin embargo el avance en su conceptualización se da cuando Cutance (1987) propone un modelo de efectividad que considera dos dimensiones: calidad y equidad. “La dimensión de calidad está modelada como el promedio de los puntajes de cada colegio en los resultados (corregido por nivel socioeconómico), y la dimensión de equidad se relaciona con la capacidad que tienen los colegios de compensar las características de entrada de los alumnos” (p.18)

En general la mayoría de los colegios efectivos estudiados en Estados Unidos, Gran Bretaña, Australia, Canadá, Alemania y en algunos países en vías de desarrollo revelan características similares. La mayoría de las investigaciones coinciden en algunas dimensiones fundamentales

que se pueden considerar en su conjunto y no como variables aisladas. Los colegios efectivos presentan las siguientes características:

**Tabla 11.** Dimensiones Fundamentales y Características de los Colegios Efectivos

Dimensiones Fundamentales	Características
1. Sentido de misión:	Los valores más fundamentales son compartidos por profesores, padres, alumnos y administrativos
➤ Metas claramente establecidas.	Compromiso del equipo del colegio por lograrlas, normas compartidas, consistencia y acuerdo básico en la forma de hacer las cosas.
➤ Liderazgo académico del director.	Liderazgo con propósito: esto ocurre cuando el director comprende las necesidades del colegio y se interesa activamente en ellas, al tiempo que sabe compartir el poder con su equipo
➤ <i>Ethos</i> escolar positivo.	Trabajo entusiasta, agradable y desafiante para los alumnos y los profesores Programas de enseñanza y actividades en las aulas de clases bien estructuradas Reconocimiento y valoración de los estudiantes
2. Actitudes frente al aprendizaje:	Las expectativas acerca del desempeño de los estudiantes son elevadas y se acepta que hay grandes posibilidades de que efectivamente puedan lograrlo.
➤ Altas expectativas.	Un programa curricular ordenado, estructurado y bien diseñado para atender los intereses y habilidades de los estudiantes. Actividades extracurriculares ricas, variadas y apropiadas a los intereses y vidas futuras de los alumnos (Mellor y Chapman, 1989)
➤ Focalización en lo académico.	Los resultados de las pruebas estandarizadas se usan para tomar decisiones significativas respecto del programa y los modos de entregar los contenidos (Reynolds, 1988).
➤ Retroalimentación y evaluación permanente del desempeño académico.	Clima de confianza, apoyo y apertura a la comunicación; el que las estrategias apunten a mejorar la autoimagen de los estudiantes y docentes
➤ Estrategias motivacionales positivas.	Frecuente interacción de los padres y el colegio. Alto nivel de compromiso con el mejoramiento institucional.
3. Compromiso de la comunidad	Estabilidad del personal docente. Alto nivel de compromiso con el éxito o fracaso de los estudiantes. Uso eficiente de material didáctico para el desarrollo de clases
4. Los profesores asumen su responsabilidad.	Los profesores efectivos utilizan la retroalimentación para reforzar el aprendizaje y ayudan a los niños a sentir que pueden terminar exitosamente su trabajo escolar. Las prácticas de aula son planeadas y con seguimiento a su desarrollo.
5. Una enseñanza efectiva.	



Fuente: Elaboración Propia

Se pretende articular la propuesta de los Colegios efectivos con los procesos de gestión directiva con miras a diseñar un plan de mejoramiento que responda por las necesidades identificadas en el análisis de la información de la investigación. Ubicados en el contexto rural de la IE Marco Antonio Quijano se vislumbra la necesidad de orientar la Institución hacia un mejoramiento continuo como criterio de calidad y con la iniciativa de superar las condiciones limitantes que el medio rural ha impuesto. Se diseña la siguiente matriz de la cual se desprende el plan de mejoramiento 2017 desde la gestión directiva:

**Tabla 12.** *Relación entre Colegios Efectivos, Procesos de Gestión Directiva, Mejoramiento Continuo y Pertinencia*

<b>Dimensiones para Colegios Efectivos</b>	<b>Procesos de Gestión Directiva</b>	<b>Criterios para el Mejoramiento Continuo</b>	<b>Indicadores de Pertinencia para el Sector Rural</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sentido de misión</li> <li>Metas claramente establecidas</li> <li>Liderazgo académico del director.</li> <li><i>Ethos</i> escolar positivo.</li> <li>➤ Actitudes frente al aprendizaje:</li> <li>Altas expectativas.</li> <li>Focalización en lo académico.</li> <li>Retroalimentación y evaluación permanente del desempeño académico</li> <li>Estrategias motivacionales positivas</li> <li>➤ Compromiso de la comunidad</li> <li>➤ Los profesores asumen su responsabilidad.</li> <li>➤ Una enseñanza efectiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Direccionamiento estratégico y horizonte institucional</li> <li>➤ Gestión estratégica</li> <li>➤ Gobierno escolar</li> <li>➤ Cultura institucional</li> <li>➤ Clima escolar</li> <li>➤ Relaciones con el entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluación periódica de las acciones implementadas y con base en ello realizar los ajustes necesarios</li> <li>➤ Ajustes periódicos en función de los nuevos retos externos y de las necesidades de los estudiantes</li> <li>➤ Estrategias coherentes con la misión, la visión y los principios institucionales.</li> <li>➤ Trabajo en equipo para resolver los problemas.</li> <li>➤ Seguimiento sistemático a los planes de trabajo, para asegurar su cumplimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ámbito de la visión de país: Pertinencia con el desarrollo económico, social y humano sostenible</li> <li>➤ Ámbito Global: Pertinencia a las exigencias de un mundo globalizado</li> <li>➤ Ámbito contextual: Pertinencia con los entornos cultural, social y geográfico</li> <li>➤ Ámbito político: Pertinencia con la necesidad de convivir en paz, armonía y democracia</li> <li>➤ Ámbito pedagógico y didáctico: Pertinencia con las características diversas de los educandos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de desarrollar el enfoque propuesto por los Colegios efectivos, y bajo el criterio que esta metodología responde a las exigencias del contexto rural así como los criterios del mejoramiento continuo, se diseña Plan de mejoramiento con la siguiente metodología:

### **Plan de Mejoramiento para las Prácticas de Gestión Directiva**

#### **Desde la metodología Colegios efectivos**

**Objetivo General:** Planear acciones de gestión directiva con base en de la metodología colegios Efectivos, orientadas al mejoramiento continuo y teniendo en cuenta las necesidades del contexto rural de la IE Marco Antonio Quijano Rico.

**Meta:** Plantear acciones de mejoramiento teniendo en cuenta los procesos de gestión directiva que señala la guía 34 del MEN, relacionándolas con las dimensiones de la Metodología “Colegios Efectivos” y con un enfoque integral que abarca acciones para las gestiones: Directiva, académica, comunitaria y administrativa.

**Metodología:** Basados en una matriz de mejoramiento, se diseñan acciones con base en los siguientes ítems:

- Nombre de la acción.
- Proceso de gestión directiva: Concretar el proceso de gestión directiva abordado con base en la guía 34 del MEN
- Dimensión según colegios efectivos: Definir la dimensión que complementa la acción a implementar desde la caracterización que se concreta en la metodología Colegios Efectivos
- Objetivo: Tener objetivos claros, concretos y factibles permite establecer hasta dónde se quiere llegar.
- Metas: Concretar con acciones medibles los objetivos del Plan
- Indicadores: Establecer la manera como se hará el seguimiento y la evaluación del logro de cada una de las metas y objetivos propuestos en el plan de mejoramiento. Señalar el Nombre del indicador, tipo, objetivo, unidad de medida, definición de las variables y fórmula de cálculo, fuentes de los datos para calcular el indicador, aspectos metodológicos, periodicidad del cálculo y responsables.
- Actividades: Son las acciones concretas a desarrollar, definiendo responsables y plazos para su implementación.
- Presupuesto: Es el elemento que complementa la matriz, donde se especifica recursos a invertir para incluirlos en el Plan Operativo presupuestal.

Con base en el diagnóstico realizado sobre las prácticas de gestión directiva y reconociendo la necesidad de fomentar acciones orientadas al mejoramiento continuo desde las dimensiones de la metodología Colegios Efectivos, se hizo necesario plantear y desarrollar acciones con un enfoque integral desde cada una de las áreas de gestión, así:

**Área de gestión Directiva. Acciones implementadas**

- ✓ Ajuste y difusión de la misión y visión institucional
- ✓ Cuadro de gestión integral

- ✓ Cultura de la autoevaluación

#### Área de gestión Académica. Acciones implementadas

- ✓ Plan de integración de componentes curriculares
- ✓ Convenio de articulación con el SENA
- ✓ Incentivos docentes y difusión de buenas prácticas

#### Área de gestión Administrativa y financiera. Acciones implementadas

- ✓ Ambiente escolar desde las altas expectativas
- ✓ La acción pedagógica desde un ethos positivo

#### Área de gestión de la comunidad. Acciones implementadas

- ✓ Integración intra e inter institucional
- ✓ La familia desde lo pedagógico y cultural

Las acciones planeadas e implementadas dentro del Área de gestión Directiva fueron las siguientes:

- ✓ Ajuste y difusión de la misión y visión institucional
- ✓ Cuadro de gestión integral
- ✓ Cultura de la autoevaluación

**Tabla 13.** Planeación de Acciones de Gestión Directiva en el enfoque de Colegios Efectivos. Acción No. 1

<b>Planeación Acción No. 1. Ajuste y difusión de la misión y visión institucional</b>	
Proceso de gestión directiva	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada
Dimensión según colegios efectivos	Sentido de misión. Metas claramente establecidas
Objetivo	Revisar, ajustar y difundir la misión y visión institucional, con base en la iniciativa de ser la institución educativa con mejor desempeño académico de Sogamoso y de contribuir al desarrollo económico de la región
Metas	Desde inicio del año lectivo 2017 se contará con una misión y visión institucional que refleje el interés de superar los promedios de pruebas saber de Sogamoso y que incluya el propósito de dar elementos a los estudiantes para que impacten su medio socio cultural y económico.
	<b>Indicadores</b>
<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
Nombre del indicador	Porcentaje de padres de familia, docentes y estudiantes que conocen y explican la misión y visión institucional
Tipo	Indicador de proceso
Objetivo	Determinar qué porcentaje padres de familia, docentes y estudiantes conocen y explican la misión y visión institucional
Unidad de medida	Porcentaje
Definición de las variables y fórmula de cálculo	La fórmula está compuesta por dos variables: Número de docentes que conocen y explican la misión y visión institucional ajustada / número total de docentes del establecimiento educativo * 100

Fuentes de los datos para el cálculo del indicador	La fórmula se repite para cada el estamento padres de familia y estudiantes.		
Aspectos Metodológicos	Actas de reuniones con padres de familia Informe de dirección de curso Actas de jornadas pedagógicas desarrolladas con docentes Una vez ajustada la misión y visión institucional, su difusión por medio escrito y verbal se realizara en reuniones de padres, direcciones de curso y jornadas pedagógicas. A manera de taller los docentes y rector indagarán sobre el porcentaje de integrantes de la comunidad que conocen y pueden explicar la misión y visión institucional ajustada.		
Periodicidad de cálculo	Al finalizar cada periodo académico		
Responsable	Docentes directores de curso y rector		
	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>
	Análisis y reflexión sobre la re conceptualización de la misión y visión institucional	Equipo docente de trabajo	Enero de 2017
	Redacción y presentación de la nueva misión visión institucional	Equipo docente de trabajo	Enero de 2017
	Socialización impresa en cada salón	Directores de curso	Febrero de 2017
	Reflexión en dirección de curso	Directores de curso	Febrero a junio
	Reflexión en escuela de padres y en jornada pedagógica	Rector y docentes	Febrero a noviembre
	<b>Presupuesto</b>		
	<b>Actividad</b>	<b>Costo total</b>	<b>Fuente de financiación</b>
	Socialización impresa en cada salón. Hojas plastificadas	40.000	Rec. Prop    Otra X

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 14.** *Planeación de Acciones de Gestión Directiva en el enfoque de Colegios Efectivos. Acción No. 2*

<b>Planeación Acción No. 2. Cuadro de gestión integral</b>	
Proceso de gestión directiva	<b>Direccionamiento estratégico y horizonte institucional</b> Metas institucionales conocimiento y apropiación del direccionamiento
Dimensión según colegios efectivos	<b>Sentido de misión.</b> Metas claramente establecidas
Objetivo	Diseñar un cuadro de gestión integral con los principios de gestión estratégica sobre los cuales se implementaron todas las acciones de mejoramiento institucional
Metas	Definir los principios estratégicos que orientan las acciones de mejoramiento institucional durante el año lectivo 2017, en un cuadro de gestión integral difundido y apropiado por el estamento docente.
	<b>Indicadores</b>
	<b>Descripción</b>
Nombre del indicador	Porcentaje de docentes que conocen y aplican el cuadro Quijanista de gestión integral
Tipo	Indicador de proceso
Objetivo	Determinar qué porcentaje de docentes conocen y aplican el cuadro de gestión integral de la institución.
Unidad de medida	Porcentaje
Definición de las variables y fórmula de cálculo	Número de docentes que conocen y aplican los principios del cuadro Quijanista de gestión integral / Número total de docentes del establecimiento educativo * 100
Fuentes de los datos para el cálculo del indicador	Actas de jornadas pedagógicas desarrolladas con docentes
Aspectos Metodológicos	En cada jornada pedagógica que se desarrolla al finalizar el periodo se evalúa el uso y referencia que se le da en la organización de actividades, al

Periodicidad de cálculo	cuadro Quijanista de gestión integral		
Responsable	Al finalizar cada semestre académico		
	Rector y docentes		
	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>
	Diseño y elaboración del cuadro Quijanista de gestión integral con los principios institucionales que direccionan las acciones de mejoramiento.	Rector Docentes	Enero - febrero de 2017
	Socialización del cuadro de gestión integral en medio electrónico e impreso	Docentes	Febrero
	<b>Actividad</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Fuente de financiación</b>
		<b>Costo total</b>	<b>Rec. Prop</b> <b>Otra</b>
	Socialización del cuadro de gestión integral en medio impreso	20.000	X

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 15.** Tablero *Quijanista de Gestión Integral. Altas expectativas: mejoramiento continuo.*

<b>Procesos institucionales</b>				
<b>En los que se articulan las estrategias de mejoramiento</b>				
<b>Planeación</b>	<b>Estrategia pedagógica</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Proyectos institucionales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrategia PICC</li> <li>✓ Plan de área</li> <li>✓ Plan de aula</li> <li>✓ Uso de formatos.</li> <li>Plan de mejoramiento por periodos, Pausas activas</li> <li>✓ Cumplimiento del cronograma</li> <li>✓ Jornada Única</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyectos transversales con Pausas activas</li> <li>✓ Aprendizaje significativo</li> <li>✓ Nombre de unidades</li> <li>✓ Tareas en competencias</li> <li>✓ Desarrollo de procesos de pensamiento:</li> <li>✓ Aprendizaje colaborativo</li> <li>✓ Merani</li> <li>✓ PTA</li> <li>✓ Música y multimedia</li> <li>✓ Organización de pupitres</li> <li>✓ Jornada Única</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Integral</li> <li>✓ Por competencias</li> <li>✓ Plataforma ajustada a procesos del Conocer, Ser y Hacer</li> <li>✓ Estrategias de recordación</li> <li>✓ Aplicación de simulacros</li> <li>✓ Pruebas reales,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diagnostico</li> <li>✓ Plan de mejoramiento por periodo</li> <li>✓ Participación en eventos</li> <li>✓ Equipo HME</li> <li>✓ Jornada Única</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Padrinos pilosos</li> <li>✓ Gobierno de aula</li> <li>✓ Protocolos</li> <li>✓ Decoración</li> <li>✓ Disciplina</li> <li>✓ Proyectos Institucionales transversales</li> <li>✓ Proyectos de área</li> <li>✓ Jornadas</li> <li>Proyectos Transversales</li> <li>✓ Gestión de recursos reinado intersedes</li> <li>✓ Jornada Única</li> </ul>
Principios Institucionales: Eficiencia, Eficacia, Efectividad, Innovación				
Puntualidad, Orden y aseo, Presentación personal y de la planta física				
Excelente porte de uniformes de preescolar, diario, educación física y proyectos.				

Fuente: PEI institución Educativa Marco Antonio Quijano Rico

**Tabla 16.** *Planeación de Acciones de Gestión Directiva en el Enfoque de Colegios Efectivos. Acción No. 3*

<b>Planeación Acción No. 3. Cultura de la autoevaluación</b>	
Proceso de gestión directiva	Gestión estratégica
Dimensión según colegios efectivos	Seguimiento y autoevaluación
	Actitudes frente al aprendizaje
	Retroalimentación y evaluación permanente del desempeño académico
	Los profesores asumen su responsabilidad

Objetivo	Propiciar la cultura de la autoevaluación aplicando instrumentos que faciliten la retroalimentación de procesos en diferentes actividades institucionales		
Metas	Desde el inicio del año lectivo 2017 y durante el desarrollo de diferentes actividades institucionales se contarán con formatos básicos para realizar procesos de autoevaluación análisis y retroalimentación		
	<b>Indicadores</b>		
	<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>	
	Nombre del indicador	Porcentaje de actividades institucionales autoevaluadas con el uso de formatos estandarizados para análisis y retroalimentación	
	Tipo	Indicador de resultado	
	Objetivo	Establecer qué porcentaje de actividades institucionales han sido autoevaluadas con el uso de formatos estandarizados para análisis y retroalimentación	
	Unidad de medida	Porcentaje	
	Definición de las variables y fórmula de cálculo	La fórmula está compuesta por dos variables: Número de actividades institucionales que han sido autoevaluadas con el uso de formatos estandarizados para análisis y retroalimentación / número total de actividades institucionales * 100	
	Fuentes de los datos para el cálculo del indicador	Actividades institucionales desarrolladas según cronograma	
	Aspectos Metodológicos	Formato estandarizado de autoevaluación. Diseño de formatos estandarizados para autoevaluación de eventos y actividades institucionales	
	Periodicidad de cálculo	Aplicación de formatos por parte de los docentes	
	Responsable	Socialización de la información diligenciada en los formatos	
		Al finalizar cada actividad institucional	
		Docentes y rector	
	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>
	Diseño de formatos estandarizados para autoevaluación de eventos y actividades institucionales	Rector y equipo de gestión directiva	Marzo de 2017
	Aplicación de formatos por parte de los docentes en cada actividad institucional	Docentes	Marzo a diciembre
	Socialización de la información diligenciada en los formatos	Docentes y rector	Marzo a diciembre
		<b>Presupuesto</b>	<b>Fuente de financiación</b>
	<b>Actividad</b>	<b>Costo total</b>	<b>Rec. Prop    Otra</b>
	Impresión de formatos estandarizados de autoevaluación	20.000	X

Fuente: Elaboración propia

Las acciones planeadas e implementadas dentro del Área de gestión Académica fueron las siguientes:

- ✓ Plan de integración de componentes curriculares
- ✓ Convenio de articulación con el SENA
- ✓ Incentivos docentes y difusión de buenas prácticas

**Tabla 17. Planeación de Acciones de Gestión Directiva en el Enfoque de Colegios Efectivos. Acción No 4**

<b>Planeación Acción No. 4. Plan de integración de componentes curriculares</b>	
<b>Proceso de gestión directiva</b>	<b>Gestión estratégica</b>
Dimensión según colegios efectivos	Sentido de misión Liderazgo académico del director

	Actitudes frente al aprendizaje Altas expectativas		
Objetivo	Diseñar y aplicar una estrategia de ajuste curricular basada en la formación en competencias básicas, laborales y ciudadanas, los estándares curriculares del MEN y los DBA (Estrategia PICC) implementados con planes de área y de aula digitales.		
Metas	Al finalizar el año lectivo 2017 se contará con un plan de estudios para todas las áreas, explícito, concertado y acorde con los lineamientos curriculares y los estándares básicos de competencias.		
	<b>Concepto</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Descripción</b>
	Nombre del indicador	Porcentaje de docentes que al finalizar el año lectivo cuentan con planes de área y de aula acordes a los lineamientos curriculares y los estándares básicos de competencias.	
	Tipo	Indicador de resultado	
	Objetivo	Establecer qué porcentaje de docentes han realizado sus planes de área y de aula con base en los lineamientos curriculares y los estándares básicos de competencias.	
	Unidad de medida	Porcentaje	
	Definición de las variables y fórmula de cálculo	Docentes han realizado sus planes de área y de aula con base en los lineamientos curriculares y los estándares básicos de competencias / número total de docentes de la institución * 100	
	Fuentes de los datos para el cálculo del indicador	Planes de área y de aula Matriz de valoración de planes de área y de aula	
	Aspectos Metodológicos	Análisis documental de elementos teóricos sobre lineamientos curriculares y estándares de competencia Ajuste curricular con base en formato estandarizado de planeación de área y de aula Rubrica para revisión de criterios en la realización de planes de área y de aula.	
	Periodicidad de cálculo	Al inicio de cada bimestre	
	Responsable	Docentes y rector	
	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>
	Análisis documental de elementos teóricos sobre lineamientos curriculares y estándares de competencia	Docentes y rector	Febrero - marzo de 2017
	Ajuste curricular con base en formato estandarizado de planeación de área y de aula	Docentes y rector	Febrero a diciembre
	Rubrica para revisión de criterios en la realización de planes de área y de aula	Rector	Febrero- abril- junio- septiembre
	<b>Actividad</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Fuente de financiación</b>
	Revisión documental sobre lineamientos y estándares de competencias MEN	20.000	Rec. Prop    Otra X

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 18.** Planeación de Acciones de Gestión Directiva en el Enfoque de Colegios Efectivos. Acción No. 5

<b>Planeación Acción No. 5. Convenio de articulación con el SENA</b>	
Proceso de gestión directiva	<b>Gestión estratégica</b> Articulación de planes, proyectos y acciones
Dimensión según Colegios Efectivos	<b>Sentido de misión</b> Liderazgo académico del director <b>Actitudes frente al aprendizaje</b> Altas expectativas
Objetivo	Realizar articulación con el SENA en la especialidad técnica: “Conservación en recursos natrales”, implementado proyectos productivos agropecuarios en los hogares de los

Metas	estudiantes y promoviendo la continuidad de estudios de formación tecnológica y profesional y posibilitando una formación técnica pertinente a las condiciones del contexto rural Al finalizar el año lectivo 2017 se contará con la primera promoción de estudiantes media técnica articulados con el SENA y se promoverá la continuidad de estudios tecnológicos o profesionales de la mayoría de estudiantes graduados. La consolidación de unidades productivas en los hogares de los estudiantes promoverá la microempresa en unidades de negocio y contribuirá a la conservación del medio ambiente		
	<b>Indicadores</b>		
	<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>	
	Nombre del indicador	Porcentaje de estudiantes que al finalizar el año lectivo han sustentado un proyecto técnico que les permita graduarse como bachilleres técnicos en Conservación de recursos naturales.	
	Tipo	Indicador de resultado	
	Objetivo	Establecer qué porcentaje de estudiantes han realizado y sustentado un proyecto productivo como unidad de negocio en sus respectivos hogares, como requisito para graduarse como bachilleres técnicos en la modalidad Conservación de recursos naturales	
	Unidad de medida	Porcentaje	
	Definición de las variables y fórmula de cálculo	Estudiantes que han diseñado y aprobado un proyecto técnico como unidad de negocio / número total de estudiantes de 11° * 100	
	Fuentes de los datos para el cálculo del indicador	Convenio de articulación con el SENA Número de unidades productivas realizadas en las casas de los estudiantes Número de bachilleres de la promoción 2017	
	Aspectos metodológicos	Número de estudiantes que continuaran su formación tecnológica Información suministrada por los instructores SENA y los docentes de proyectos productivos, respecto al diseño e implementación de proyectos productivos agropecuarios con enfoque en la modalidad Técnica de Conservación en recursos naturales. Valoración de los padres de familia respecto a la formación técnica que reciben sus hijos.	
	Periodicidad de Cálculo	Al finalizar el año lectivo	
	Responsable	Docentes y Rector	
	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>
	Realización de convenio con el SENA en la modalidad pertinente al contexto institucional	Rector	Enero de 2017
	Diseño e implementación de unidades productivas en las casas de los estudiantes	Estudiantes, docentes a cargo de proyectos productivos	Febrero a octubre
	Evaluación de proyectos productivos para optar el títulos de bachilleres técnicos en la modalidad de conservación de Recursos naturales	Instructores SENA	noviembre
		<b>Presupuesto</b>	
	<b>Actividad</b>	<b>Costo total</b>	<b>Fuente de financiación</b>
			REC.      Otra PROP
	Apoyo económico para la implementación de proyectos productivos agropecuarios como unidades de negocio en las casas de los estudiantes	200.000	X
Fuente: Elaboración propia			
<b>Tabla 19. Planeación de Acciones de Gestión Directiva en el Enfoque de Colegios Efectivos. Acción No. 6</b>			
<b>Planeación Acción No. 6. Incentivos docentes y difusión de buenas practicas</b>			
Proceso de gestión directiva	Cultura institucional Reconocimiento de logros identificación y divulgación de buenas		



Dimensión según colegios efectivos	prácticas Sentido de misión Ethos escolar positivo. Actitudes frente al aprendizaje: Altas expectativas.	
Objetivo	Establecer incentivos para exaltar a la comunidad educativa y difundir las buenas practicas docentes en eventos académicos municipales y nacionales	
Metas	Propiciar un ambiente escolar agradable y positivo para estudiantes y docentes. Participar con éxito en eventos académicos municipales y nacionales socializando proyectos pedagógicos institucionales	
<b>Indicadores</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>	
Nombre del indicador	Numero de estímulos oficiales establecidos en reconocimiento del ejercicio docente y estudiantil	
Tipo	Indicador de proceso	
Objetivo	Determinar el número de estímulos oficialmente establecidos para reconocer y motivar a la comunidad educativa Concretar el número de participaciones en eventos académicos municipales y nacionales en los que se dé a conocer los proyectos institucionales que se desarrollan.	
Unidad de medida	Cantidad	
Definición de las variables y fórmula de cálculo	Número de docentes beneficiados por los estímulos creados / número total de docentes * 100	
Fuentes de los datos para el cálculo del indicador	Resoluciones rectorales que establecen estímulos para la comunidad educativa Reconocimientos recibidos por participaciones institucionales en eventos académicos	
Aspectos Metodológicos	Los estímulos a la comunidad educativa deben estar reconocidos mediante actos administrativos La participación de la institución en eventos académicos se documenta y registra en las oficinas de calidad de la secretaria de educación. Al finalizar el año lectivo	
Periodicidad de cálculo	Al finalizar el año lectivo	
Responsable	Docentes y rector	
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	
Expedición de resoluciones rectorales reconociendo y estimulando el ejercicio de la docencia así como valorando el aporte de diferentes integrantes de la comunidad educativa	Rector	
Diseño e implementación de proyectos pedagógicos institucionales	Docentes y rector	
Participación de la institución en eventos académicos municipales y nacionales para socializar los proyectos pedagógicos desarrollados.	Equipo docente y rector	
<b>Actividad</b>	<b>Presupuesto</b>	
	<b>Costo total</b>	
	<b>Fuente de financiación</b>	
	Rec. Prop    Otra	
Diseño y fabricación de menciones para exaltar a los docentes en el cumpleaños del colegio	100.000	X
Realización de proyectos pedagógicos en medio audiovisual para participar en eventos académicos.	200.000	X

Fuente: Elaboración Propia

Las acciones planeadas e implementadas dentro del Área de gestión Administrativa fueron las siguientes:

- ✓ Ambiente escolar desde las altas expectativas



**Tabla 21. Planeación de Acciones de Gestión Directiva en el Enfoque de Colegios Efectivos. Acción No. 8**

<b>Planeación Acción No. 8. La acción pedagógica desde un ethos positivo</b>			
Proceso de gestión directiva	<b>Clima escolar</b>		
	Pertenencia y participación		
	Motivación hacia el		
	Aprendizaje		
Dimensión según colegios efectivos	<b>Sentido de misión</b>		
	Ethos escolar positivo.		
	<b>Actitudes frente al aprendizaje</b>		
	Altas expectativas.		
	Focalización en lo académico		
	Estrategias motivacionales positivas		
Objetivo	Mejorar el rendimiento académico de los estudiantes con acciones de fortalecimiento pedagógico basadas en mayores y mejores recursos didácticos y salidas pedagógicas		
Metas	Al finalizar el año la institución contará con suficientes equipos audiovisuales, máquinas y herramientas para proyectos productivos agropecuarios. Los estudiantes del área rural que poco tienen salidas pedagógicas, tendrán la oportunidad de conocer diferentes sitios históricos, culturales y recreativos de la región.		
	<b>Indicadores</b>		
	<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>	
	Nombre del indicador	Número de equipos audiovisuales por estudiante	
		Número de salidas realizadas por nivel de enseñanza	
	Tipo	Indicador de proceso	
	Objetivo	Determinar la cantidad de equipos audiovisuales y de cómputo y su relación con el número de estudiantes.	
		Establecer la relación de salidas pedagógicas con el índice de mejoramiento académico	
	Unidad de medida	Cantidad	
	Definición de las variables y fórmula de cálculo	Número de equipos audiovisuales y de computo / total de estudiantes por nivel * 100	
	Fuentes de los datos para el cálculo del indicador	Inventario de equipos audiovisuales por sedes	
	Aspectos	Salidas pedagógicas relacionadas en el año escolar	
	Metodológicos	Basados en la relación que se da entre número de equipos existentes y número de estudiantes según cobertura, se pretende comprobar que no hay el número de equipos audiovisuales, ni material didáctico como herramientas y equipos para proyectos productivos.	
	Periodicidad de cálculo	Al finalizar el año lectivo	
	Responsable	Docentes y rector	
	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>
	Diseño y radicación de proyecto de dotación de equipos audiovisuales con la cooperativa confiar	Rector	Enero
	Diseño y radicación de proyecto de dotación de máquinas y herramientas para proyectos productivos agropecuarios con la fundación confiar	Rector	Febrero
	Diseño y radicación de proyecto de dotación de sala de informática con la cooperativa Coasmedas	Rector	Marzo
	Planeación de salidas pedagógicas de índole cultural y recreativa vinculando a todos los estudiantes de las sedes.	Docentes y rector	Febrero – octubre
	<b>Presupuesto</b>		
	<b>Actividad</b>	<b>Costo total</b>	<b>Fuente de financiación</b>
			<b>Rec. Prop    Otra</b>
	Dotación de equipos audiovisuales	15.000.000	X
	Dotación de máquinas y herramientas para proyectos productivos agropecuarios	22.000.000	X
	Dotación de sala de informática	35.000.000	X

Salidas pedagógicas de índole cultural y recreativa vinculando a todos los estudiantes de las sedes. Incluye transporte para los estudiantes de todas las sedes, entradas a escenarios y refrigerio	15.000.000	X	X
---	------------	---	---

Fuente: Elaboración propia

Las acciones planeadas e implementadas dentro del Área de gestión de la comunidad fueron las siguientes:

- ✓ Integración intra e inter institucional
- ✓ La familia desde lo pedagógico y cultural

**Tabla 22.** Planeación de Acciones de Gestión Directiva en el Enfoque de Colegios Efectivos. Acción No. 9

Planeación Acción No. 9. Integración intra e inter institucional				
Proceso de gestión directiva	<b>Clima escolar</b>			
	Pertenencia y participación			
	Motivación hacia el			
	Aprendizaje			
Dimensión según colegios efectivos	<b>Sentido de misión</b>			
	Ethos escolar positivo.			
	<b>Actitudes frente al aprendizaje</b>			
	Altas expectativas.			
	Focalización en lo académico			
	Estrategias motivacionales positivas			
Objetivo	Fomentar el desarrollo de competencias mediante la realización de eventos institucionales e interinstitucionales de índole académico y científico a nivel municipal.			
Metas	Fortalecer los vínculos de amistad entre estudiantes de las siete sedes, el sentido de pertenencia y la capacidad organizativa de excelencia al realizar eventos científicos y culturales de calidad.			
	<b>Indicadores</b>			
	<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>		
	Nombre del indicador	Eventos de carácter científico y cultural desarrollados intersedes e intercolegios a nivel municipal		
	Tipo	Indicador de proceso		
	Objetivo	Fomentar la capacidad organizativa y las altas expectativas al planear y desarrollar eventos de índole municipal e institucional		
	Unidad de medida	Cantidad		
	Definición de las variables y fórmula de cálculo	Número de eventos programados / meses del año y colegios participantes * 100		
	Fuentes de los datos para el cálculo del indicador	Formato de planeación y registro de eventos y participantes		
	Aspectos	Planillas de asistentes		
	Metodológicos	Con base en los eventos programados se pretende calcular con qué frecuencia y cuál es la asistencia promedio de estudiantes a dichas actividades intersedes e intercolegios.		
	Periodicidad de cálculo	Al finalizar el año lectivo		
	Responsable	Docentes y rector		
	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	
	Celebraciones intersedes como día del estudiante, día del idioma, rally matemático, concurso científico	Docentes del área específica	Abril, junio, septiembre	
	Realización de concurso científico intercolegios	Docentes del área específica	Octubre	
	<b>Actividad</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Costo total</b>	<b>Fuente de financiación</b>
				<b>Rec. Prop</b> <b>Otra</b>
	Organización de actividades intersedes. Transporte y		2.000.000	X            X

soporte logístico				
Realización de concurso científico intercolegial	2.000.000	X	X	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 23.** Planeación de Acciones de Gestión Directiva en el Enfoque de Colegios Efectivos. Acción No. 10

Planeación acción No 10. La familia desde lo pedagógico y cultural				
Proceso de gestión directiva	<b>Relaciones con el entorno</b>			
	Familias o acudientes autoridades educativas			
	Otras instituciones			
	Sector productivo			
Dimensión según colegios efectivos	<b>Sentido de misión</b>			
	Ethos escolar positivo.			
	<b>Actitudes frente al aprendizaje</b>			
	Altas expectativas.			
	<b>Compromiso de la comunidad</b>			
Objetivo	Vincular a los padres de familia desde la acción pedagógica y cultural en el mejoramiento institucional			
	Proyecto padrinos pilosos			
	Baile de san Pascual y escuela de padres con enfoque pedagógico			
Metas	Motivar a los padres de familia para que participen y aporten en el mejoramiento institucional, colaborando y aportando en el desarrollo de actividades de índole cultural y académico			
	<b>Indicadores</b>			
	<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>		
	Nombre del indicador	Número de padres de familia que participan en actividades de índole académico y cultural organizadas por la institución		
	Tipo	Indicador de proceso		
	Objetivo	Indagar sobre la participación de padres de familia en los proceso de mejoramiento institucional		
	Unidad de medida	Cantidad		
	Definición de las variables y fórmula de cálculo	Número de padres de familia que asisten a los eventos programados por la institución / total de padres de familia del colegio * 100		
	Fuentes de los datos para el cálculo del indicador	Planillas de asistentes diligenciadas por directores de curso		
	Aspectos	Actas de registro de escuela de padres		
	Metodológicos	Con base en los eventos programados se pretende calcular con qué frecuencia y cuál es la asistencia promedio de padres de familia a dichas actividades		
	Periodicidad de cálculo	Al finalizar el año lectivo		
	Responsable	Docentes y rector		
	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	
	Escuela de padres con enfoque académico	Director de curso	Bimestral	
	Concurso científico Quijanista	Comité organizador	Agosto	
	Celebración del boyacencismo. Baile de san pascual	Docentes área de sociales	Octubre	
	Celebración del día de la familia. Encuentro cultural	Directores de curso	Septiembre	
	Actividades para recolectar fondos en cada sede	Docentes por sede	Enero - septiembre	
	<b>Presupuesto</b>			
	<b>Actividad</b>	<b>Costo total</b>	<b>Fuente de financiación</b>	
			<b>Rec. Prop</b>	<b>Otra</b>
	Concurso científico Quijanista. Transporte	300.000	X	X
	Celebración del día de la familia. Encuentro cultural Transporte	500.000	X	X

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.3 Fase de Evaluación y Reflexión

Finalizada la fase de implementación y evaluación de las acciones de gestión directiva, con el objetivo de enriquecer la información obtenida, se aplicó un taller a docentes para contrastar las apreciaciones diagnósticas dadas en la fase inicial y los resultados alcanzados al finalizar el año escolar luego de aplicar las estrategias desde la gestión directiva apoyados de los postulados de Colegios efectivos.

Con el ánimo de entender el impacto de las estrategias aplicadas, se presenta a continuación las estadísticas respecto al promedio alcanzado en las Pruebas Saber y el ISCE – Índice Sintético de Calidad Educativa de la IE Marco Antonio Quijano, durante los años 2016 cuando se plantea el diagnóstico y en el 2017 cuando se aplica la propuesta.

**Tabla 24. Índice Sintético de Calidad y Pruebas Saber 11° - Sogamoso 2017 Instituciones Educativas Oficiales**

<b>Relación General ISCE 2017 Colegios Oficiales</b>					
	Institución Educativa	ISCE Primaria	ISCE Secundaria	ISCE Media	Promedio
1	Institución Educativa Politécnico Álvaro González	6,6	7,58	7,91	7,36
2	Institución Educativa Rafael Gutiérrez Girardot	5,95	7,42	7,59	6,99
3	Institución Educativa Los Libertadores	5,54	7,45	7,53	6,84
4	Institución Educativa Colegio De Sugamuxi	5,48	7,46	7,53	6,82
5	Institución Educativa Integrado Joaquín González C	5,2	7,38	7,53	6,70
6	Institución Educativa Técnico De Bellas Artes	5,07	7,42	7,57	6,69
7	Institución Educativa Magdalena	5,67	6,64	7,56	6,62
8	Institución Educativa La Independencia	6,06	5,87	7,79	6,57
9	Institución Educativa Francisco De Paula Santander	4,85	7,34	7,5	6,56
10	Institución Educativa Marco Antonio Quijano Rico	5,69	6,2	7,14	6,34
11	Institución Educativa El Crucero	5,76	5,73	7,43	6,31
12	Institución Ed Técnico Industrial Gustavo Jiménez	5,06	5,93	7,78	6,26
13	Institución Ed Empresarial y Agroindustrial Inseandes	5,81	7,35	4,39	5,85
14	Institución Educativa Silvestre Arenas	4,04	5,65	7,54	5,74
15	Institución Educativa Nuestra Señora De Morca	5,75	4,12	6,08	5,32
16	Institución Educativa San Martín De Tours	3,97	5,65	4,15	4,59

Desempeño alcanzado por la Institución Educativa Marco Antonio Quijano Rico

Año	Puesto ISCE entre 16 Instituciones Educativas Oficiales	Promedio
2016	16	4,92
2017	10	6,34

**Índice Promedio Pruebas Saber 11° Año 2017**

PUESTO	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	ÍNDICE TOTAL
1	Institución Educativa Integrado Joaquín González Camargo	59,21
2	Institución Educativa Técnico Industrial Gustavo Jiménez	58,89
3	Institución Educativa Politécnico Álvaro González Santana	58,63
4	Institución Educativa Los Libertadores	56,10
5	Institución Educativa Silvestre Arenas	55,87
6	Institución Educativa Técnico De Bellas Artes	55,63
7	Institución Educativa Sugamuxi	54,90
8	Institución Educativa Francisco De Paula Santander	53,75
9	Institución Educativa Empresarial y Agroindustrial Los Andes Inseandes	52,76
10	Institución Educativa Nuestra Señora De Morca	52,28
11	Institución Educativa Marco Antonio Quijano Rico	51,88
12	Institución Educativa Magdalena	51,42
13	Institución Educativa San Martín De Tours	49,51
14	Institución Educativa Rafael Gutiérrez Girardot	49,31
15	Institución Educativa La Independencia	48,14
16	Institución Educativa El Crucero	47,01

#### Desempeño alcanzado por la Institución Educativa Marco Antonio Quijano Rico

Año	Puesto en Sogamoso entre 16 instituciones educativas oficiales	Promedio
2016	13	48,72
2017	11	51,88

Fuente: Datos suministrados por la Oficina de Calidad Secretaría de Educación Sogamoso

Se puede apreciar con base en la información sobre Índice Sintético de calidad y Pruebas Saber 11° de Instituciones Educativas Oficiales de Sogamoso 2017, que la IE Marco Antonio Quijano se encuentra en un significativo proceso de mejoramiento. La aplicación de acciones de gestión directiva desde los procesos establecidos para esta área en la guía 34 del MEN, mediadas por los principios fundamentales de la metodología “Colegios efectivos” ha sido exitosa.

De igual manera se puede evidenciar el mejoramiento alcanzado con el desarrollo de la propuesta al contrastar los resultados obtenidos en la autoevaluación de la gestión directiva correspondiente al año 2017 a saber:

Área: Gestión Directiva			
Proceso	Componente	Autoevaluación institucional 2016	Autoevaluación institucional 2017
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada	2	4
	Metas institucionales	3	4
	Conocimiento y apropiación del direccionamiento	2	3
	Política de integración de personas con	2	2

	capacidades disímiles o diversidad cultural		
	Liderazgo	3	4
Gestión estratégica	Articulación de planes, Proyectos y acciones	3	4
	Estrategia pedagógica	3	4
	Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones	3	3
	Seguimiento y autoevaluación	3	4
Gobierno escolar	Consejo directivo	3	4
	Consejo académico	3	4
	Comisión de evaluación y promoción	3	3
	Comité de convivencia	3	4
	Consejo estudiantil	2	2
	Personero estudiantil	2	2
	Asamblea de padres de Familia	2	3
	Consejo de padres de familia	2	3
	Mecanismos de comunicación	3	3
Cultura institucional	Trabajo en equipo	3	4
	Reconocimiento de logros	2	3
	Identificación y divulgación de buenas prácticas	2	3
Clima escolar	Pertenencia y participación	2	4
	Ambiente físico	2	3
	Inducción a los nuevos estudiantes	2	2
	Motivación hacia el aprendizaje	3	3
	Manual de convivencia	3	3
	Actividades extracurriculares	1	2
	Bienestar del alumnado	3	3
	Manejo de conflictos	3	3
	Manejo de casos difíciles	2	3
Relaciones con el entorno	Familias o acudientes	2	4
	Autoridades educativas	3	4
	Otras instituciones	2	3
	Sector productivo	2	3
	Promedio general valoración gestión directiva	<b>2,4</b>	<b>3,4</b>

Fuente: Equipo de Gestión Directiva Año 2017

El proceso de mejoramiento que la Institución experimentó en el año lectivo 2017 obedece a una serie de acciones que desde la planeación estratégica se han mostrado y sustentado en esta investigación. Si bien es cierto el contexto rural impone condicionamientos en el aspecto económico y sociocultural, la posibilidad real de alcanzar mejores niveles de desempeño parte aplicar una estrategia integral de mejoramiento donde las altas expectativas sean el referente conceptual que motive y afiance cualquier esfuerzo por cambiar de situación.



Para complementar la evaluación de resultados de la propuesta se desarrolló con los docentes de la institución un Taller investigativo. Esta estrategia permitió abordar desde una perspectiva integral y participativa el análisis de la situación de la Institución Educativa. Al desarrollar esta metodología se pudo establecer un diagnóstico del ambiente institucional al finalizar el año lectivo 2017 y a la vez definir líneas específicas para mantener las acciones de mejoramiento en el año 2018. Al respecto Sandoval (2002) se refiere al taller investigativo: “El taller no es sólo una estrategia de recolección de información, sino también, de análisis y de planeación. Esto significa Partir desde el diagnóstico de tales situaciones, hasta la definición y formulación de un plan específico de cambio o desarrollo, pasando por sus etapas intermedias, por la identificación y valoración de las alternativas más viables de acción.” (p. 146)

El taller fue denominado “Taller de valoración de la gestión directiva- Un viaje en el tiempo”. Al aplicarlo a los docentes de los niveles de preescolar, primaria y bachillerato se identificaron tendencias en las apreciaciones manifiestas respecto a la forma como se dan los seis procesos de gestión directiva y la aplicación de la metodología Colegios efectivos en la institución durante el año lectivo 2017, presentadas a continuación:

- ✓ La misión y visión institucional fueron ajustadas modificadas y planeadas de una mejor manera para su posterior desarrollo y cumplimiento. El objetivo posicionar a la institución entre las mejores del sector rural y urbano
- ✓ Se evidencia un cambio en el direccionamiento estratégico y el horizonte institucional, más centrado, con proyecciones realistas y con muchas ideas para conseguir los objetivos propuestos, esto mejoro el sentido de pertenencia por parte de toda la comunidad Quijanista
- ✓ El direccionamiento institucional se ha socializado a la comunidad educativa, no solo verbalmente, sino con acciones en pro del cumplimiento de las metas educativas
- ✓ Se mantiene el trabajo en equipo, se inició el proceso de evaluación de cada actividad pedagógica para su mejora, se modificó la misión y visión y a su vez se iniciaron a trabajar las estrategias para cumplir con los nuevos objetivos
- ✓ Se ha priorizado el liderazgo por parte del rector y se ha manifiesto en todos los ámbitos institucionales.
- ✓ Se establecieron mecanismo de comunicación óptimos y efectivos que permiten conocer de forma inmediata la información requerida y solicitada, se establecieron formar para hacer

seguimiento y autoevaluación, lo que permite reconocer los aciertos y desaciertos de cada actividad y de esta manera lograr subsanar las deficiencias encontradas

✓ Se fortaleció el trabajo en equipo, se realizaron actividades de integración y académicas que llevaron a una posterior evaluación y autoevaluación, todas las actividades realizadas son coherentes con la estrategia pedagógica institucional, todas las actividades se elaboran teniendo en cuenta el desarrollo de competencias.

✓ Mejoraron y se ampliaron los canales de comunicación interna, se empezaron a implementar estrategias para la motivación y el reconocimiento a la comunidad Quijanista. El sistema de estímulos y reconocimiento a docentes se implementó como algo novedoso y motivante, el compensatorio por el día de cumpleaños y por años de servicio con la institución.

✓ Se fortaleció la comunicación institucional con el uso del correo institucional, whatsapp, y la creación de grupo de trabajo

✓ La infraestructura de las 7 sedes empezó a mejorar progresivamente de acuerdo a las estrategias aplicadas, generando así unos ambientes adecuados para el aprendizaje integral de los educandos, lo cual se refleja en la motivación para enseñar y aprender

✓ Se han mejorado espacios físicos para favorecer los procesos de aprendizaje y clima escolar, como el respectivo mobiliario de la sala de informática, adecuación y/o ampliación de salones, gestión construcción de las nuevas unidades sanitarias, la adquisición de material audio visual (equipo sonido, videobeam, parlantes, todo en pro mejorar dotación y brindar educación de calidad, siempre pensando en el bienestar de la comunidad educativa.

✓ Se fortaleció el sentido de pertenencia hacia la institución, se crearon actividades institucionales que promueven la integración y trabajo colaborativo entre las sedes. Es de resaltar que todas las sedes tengan los colores que las identifiquen como parte de la institución y el himno del colegio. Ha sido favorable tener en cuenta a todas las sedes en cada una de las actividades planeadas, ya que están mejoran el sentido de pertenencia y amor hacia su institución.

✓ El cambio de articulación con el SENA fue un acierto para abrir los campos de acción de los egresados Quijanista, se mantienen los proyectos productivos como eje de la educación media al fortalecer su infraestructura y manufactura con otros convenios de apoyo económico y de mantenimiento

- ✓ Fue un gran acierto la implementación de Escuela de padres en cada una de las entrega de informes y la gestión con entidades privadas para la dotación y mejoramiento de la institución

- ✓ Se hace necesario que sean las directivas quienes guíen y orienten las alianzas con otras instituciones y sector productivo, para que estas sean más tenidas en cuenta al momento de solicitarlas.

- ✓ En este periodo se han fortalecido las relaciones entre la institución y las familias, otras instituciones, autoridades educativas y sector productivo.

En una tercera etapa del taller investigativo aplicado a los docentes, se aprecia la actitud de compromiso con el mejoramiento institucional a futuro. Con respecto a la visión de la Institución en el 2.020, los docentes dentro del marco de las altas expectativas que generó la investigación, no solo proyectan continuar con la metodología de cambio sino que proponen elementos para mantener y consolidar lo alcanzado, ejemplos de esta visión planteada como tendencia por los docentes, es:

- ✓ Después de conseguir los objetivos propuestos en el año 2017 se debe replantear nuevos y más grandes objetivos que contribuyan a seguir mejorando las condiciones educativas y sociales de la comunidad rural a la cual se le está brindando el servicio.

- ✓ Se visualiza la institución con un horizonte claro, coherente con el sector rural, metas institucionales precisas y socializadas con la comunidad en general. Con mejor proyección y/o articulación para la educación superior, y el ámbito laboral.

- ✓ Esperamos que en próximos años la misión, visión y horizonte institucional continúe siendo coherente con las metas institucionales, teniendo en cuenta las reformas educativas.

- ✓ Seguir fortaleciendo el trabajo en grupo, fomentar la participación total de los docentes en todas las actividades programadas, asignar funciones en las actividades y tomar evaluaciones anteriores para mejorar los resultados.

- ✓ Establecer alianzas importantes con otras instituciones y el sector productivo, que contribuyan al mejoramiento de la institución.

- ✓ Lograr un trabajo interdisciplinario integral, con óptimos resultados en procesos de pensamiento sin importar asignaturas y/o áreas del conocimiento.

- ✓ Continuar y mejorar con las actividades, estrategias y adecuaciones o reformas físicas, que lleven a mejorar la estadía de los estudiantes dentro de la institución para seguir brindando una educación integral de calidad y un bienestar apropiado a toda la comunidad Quijanista

✓ Seguir fortaleciendo los vínculos con cada uno de los miembros de la comunidad educativa en pos del progreso y desarrollo de nuestra institución.

Las prácticas de gestión diseñadas desde los procesos de gestión directiva con base en la metodología Colegios Efectivos, se constituyeron en acciones intencionadas donde el liderazgo del Rector se representaba en la toma de decisiones y en la convocatoria a los docentes para formar equipos de trabajo. Ya lo mencionaba Arancibia (2002): “Los colegios exitosos proyectan una filosofía definida y consistente, así como un sentido de misión en el cual los valores más fundamentales son compartidos por profesores, padres, alumnos y administrativos” (p.109)

El éxito en la aplicación del proyecto dentro del marco de esta investigación se dio en la medida que la estrategia fue integral. Partiendo de unas metas claramente establecidas, mediadas por el liderazgo académico del director y sobre la base de un clima escolar o Ethos escolar positivo, se convocó a la comunidad en equipos de trabajo comprometidos y con sentido de pertenencia a propender por la mejora institucional.

## 6 Resultados

La implementación del Plan de mejoramiento con acciones directivas desde un enfoque integral para las cuatro áreas de gestión con la metodología de Colegios Efectivos, permitió un cambio institucional significativo. Las acciones desarrolladas posicionan la Institución Educativa como un centro que va en ascenso. Los logros alcanzados por área de gestión se enuncian a continuación:

Desde el sentido de misión que plantea la estrategia de colegios efectivos, se propende por generar apropiación por parte de la comunidad educativa. Con respecto a las acciones desde la gestión Directiva como el ajuste y difusión de la misión y visión institucional se encontró que al implementar la acción en el primer semestre: 100% de los docentes, 50 % de los padres y 70 % de los estudiantes conocen y explican la misión y visión institucional. En el segundo semestre: 100% de los docentes, 90 % de los padres y 100 % de los estudiantes conocen y explican la misión y visión institucional, como consta en el Informe director de curso y en las Actas de las jornadas pedagógicas.

En definitiva la misión y visión institucional fueron redefinidas, socializadas y apropiadas por cada estamento de la comunidad educativa, el texto final que el equipo docente presentó ajustado con pertinencia al contexto y con base en la metodología de Colegios Efectivos, fue:

### **Misión y visión de la Institución Educativa Marco Antonio Quijano**

#### **Misión**

La Institución Educativa Integrada Marco Antonio Quijano Rico, ubicada en el sector rural del municipio de Sogamoso, formara a los niños, niñas y adolescentes, personas integrales, respetuosas, felices, competitivas, investigadoras y con visión emprendedora, contando con personal idóneo y siempre comprometido con la excelencia, el mejoramiento continuo y el desarrollo sostenible.

#### **Visión**

Para el año 2021, la Institución Educativa Integrada Marco Antonio Quijano Rico será reconocida como una institución con alta calidad educativa, caracterizada por el desarrollo de proyectos pedagógicos productivos agroindustriales y alimenticios, fortaleciendo el espíritu emprendedor transformando el contexto nacional.

Los colegios efectivos se distinguen por tener metas claramente establecidas. La estrategia aplicada desde la gestión directiva como fue el Diseño de un cuadro de gestión integral, permitió la difusión de las Metas institucionales y apropiación del direccionamiento

En el diseño y difusión de un Cuadro de gestión integral, se observó que en el primer semestre: 80% de los docentes conocían y aplicaban los principios institucionales establecidos en el Cuadro de Gestión Integral y para el segundo semestre: 100% de los docentes aplican los principios institucionales establecidos en el Cuadro de Gestión Integral, esto según lo constatado en las actas de las jornadas pedagógicas y la autoevaluación institucional.

El cuadro Quijanista de gestión integral si bien es cierto se constituye en un elemento de gestión estratégica, permite concentrar y visualizar los principios institucionales sobre los cuales gira la propuesta de mejoramiento. Según Kaplan & Norton (1997), “el tablero de comando o cuadro de mando integral es un conjunto de indicadores que traducen la misión y la estrategia de una organización y proporciona herramientas para la generación de las mediciones y gestiones estratégicas” (p.70)

Esta herramienta fue construida, difundida y apropiada con el equipo docente lo que facilitó aclarar la estrategia de mejoramiento, comunicar y concretar metas e indicadores, organizar y

planificar las iniciativas, revisar periódicamente las estrategias, aumentar la retroalimentación y la formación estratégica. Entender con claridad lo que se pretende propició el sentido de pertenencia y coordinó las acciones con base en las categorías de planeación. Sin duda fue un gran acierto el diseño y apropiación del Tablero de gestión integral.

Una práctica de gestión Directiva implementada fue la consolidación de una Cultura de la autoevaluación. Desde los colegios efectivos la retroalimentación y evaluación permanente debe implementarse. El uso de formatos acompañó el desarrollo de cada actividad. Una vez consolidada la información suministrada en cada formato estandarizado se pudo establecer que el 100 % de las actividades institucionales aplicadas fueron evaluadas con fines de retroalimentar su desarrollo. El ejercicio desarrollado virtualmente y por escrito, involucró a la Institución en la lógica del mejoramiento continuo puesto que al evaluar los procesos y resultados, en consecuencia, los ajustaba y mejoraba. Se constató como la autoevaluación de actividades y procesos no solo se convirtió en un ejercicio mecánico, sino que se pudo insertar en la cultura institucional como un hábito benéfico para el desarrollo de cualquier acción de mejora.

Algunos de los formatos estandarizados para autoevaluación de eventos y actividades institucionales fueron:

Formato 1: Evaluación de eventos

Formato 2: Insumo para el análisis del rendimiento académico y niveles de reprobación y aprobación por área y grado con destino a las comisiones de evaluación y promoción por nivel y sede.

Formato 3: Matriz de análisis para el plan de área por periodo año lectivo 2017

Formato 4: Informe del desarrollo de proyectos transversales aplicados en el periodo

Los colegios efectivos se distinguen por tener altas expectativas de sus estudiantes y la focalización de lo académico. Se adelantaron acciones desde la gestión académica cuyos resultados de mejora fueron evidentes. La aplicación del PICC, Plan de integración de componentes curriculares se evidenció en el uso de formatos y en la cualificación misma de los docentes.

Con base en la información suministrada en cada formato estandarizado sobre planeación curricular y el consolidado de la rúbrica aplicada sobre ajuste curricular, se pudo apreciar que El 100 % de los docentes ajustaron los planes de área y de aula a los lineamientos curriculares y los estándares básicos de competencias. El diseño curricular basado en la formación en

competencias básicas, laborales y ciudadanas, los estándares curriculares del MEN y los DBA (Estrategia PICC) fue implementado en los planes de área y de aula se aplicó durante el año lectivo, con el respectivo seguimiento y acompañamiento, generando muy buenos resultados por parte de los estudiantes en las pruebas Saber 3º, 5º, 9º y 11º, y mejorando considerablemente el ISCE. Índice sintético de calidad educativa.

El uso de una matriz (ver anexo), para el plan de área y de aula presentado de manera digital, facilitó el proceso de planeación y seguimiento al desarrollo de metas curriculares, a nivel de modelo pedagógico y didáctico en lo que respecta uso e implementación de acciones didácticas.

La planeación es imprescindible en el mejoramiento. Al aplicar esta estrategia se estandarizó las metas académicas para cada grado de todas las sedes esto representó mejoras notables en los desempeños de pruebas estatales. La estrategia se basó en unificar criterios y desde metas académicas claras y organizadas, propender por articular los intereses del MEN y del ICFES con la práctica educativa. No se partió de considerar limitaciones y dificultades, sino con el criterio de altas expectativas se aunó esfuerzos con convertir la acción pedagógica en el centro del mejoramiento.

Centrar el aprendizaje como estrategia de mejora implicó la atención a otros aspectos como lo didáctico, la convivencia, la infraestructura, entre otros referentes que fueron atendidos con otras acciones de gestión directiva.

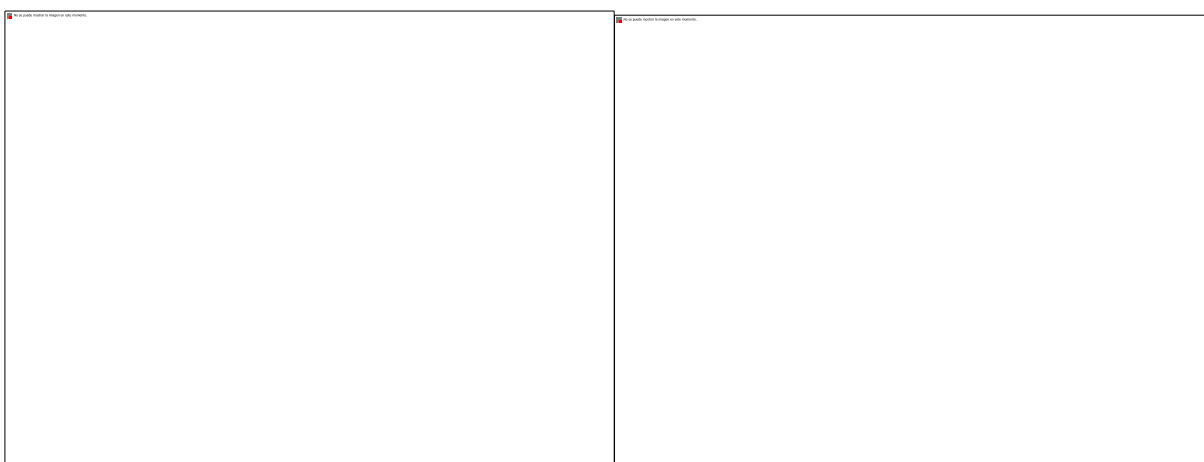
La falta de oportunidades que se dan en el contexto rural para que los estudiantes continúen su formación técnica, tecnológica o profesional generaba deserción escolar. Desde la metodología Colegios Efectivos las estrategias motivacionales positivas afianzan la autoimagen y motivan a los estudiantes a continuar su formación. Tal fue el impacto de la estrategia desde la gestión académica como fue la realización del Convenio de articulación con el SENA

Al finalizar el año lectivo 2017 el 100 % de los estudiantes de 11º sustentaron un proyecto técnico que les permitió graduarse como bachilleres técnicos en Conservación de recursos naturales. La articulación con el SENA en la modalidad Conservación de recursos naturales fue un acierto, puesto que responde a las necesidades del contexto rural. Los estudiantes implementan unidades productivas en las casas y junto con los padres de familia fomentan la microempresa y contribuyen al mejoramiento de calidad de vida en la región. Los estudiantes egresados han continuado su formación tecnológica en el SENA CEDEAGRO Duitama con el patrocinio de transporte y el subsidio para sustento a los estudiantes egresados. El enfoque en

proyectos productivos agropecuarios permite a los estudiantes aplicar los conocimientos y competencias en las áreas agropecuarias, competencias laborales y estrategias de emprendimiento.

La realización de unidades productivas en las casas de los estudiantes facilitó que los estudiantes aplicaran los conocimientos de la formación técnica modalidad Conservación de recursos naturales

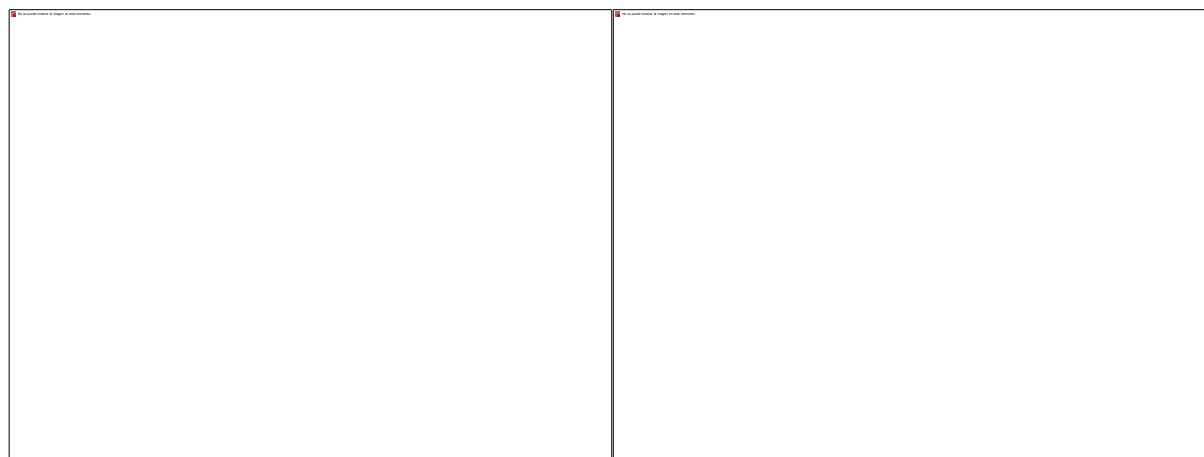
**Gráfica 11.** *Unidades Productivas dentro de los Proyectos Técnico Agropecuarios en Conservación de Recursos Naturales*



Fuente: Archivo personal del autor

El 80% de los estudiantes egresados continúan su formación técnica en CEDEAGRO SENA Duitama y el 80 % de los proyectos productivos realizados en las casas se mantuvieron con estabilidad económica.

**Gráfica 12.** *Instalaciones Centro de Desarrollo Agropecuario y Agroindustrial SENA*





Fuente: Archivo personal del autor

La práctica de gestión directiva denominada: Incentivos docentes y difusión de buenas prácticas; se fundamentó en la dimensión de Colegios efectivos titulada: Ethos escolar positiva. Con ella se consiguió un trabajo entusiasta y responsable y en definitiva se desarrollaron estrategias motivacionales positivas que propiciaron un clima de confianza y apertura a la comunicación.

Se establecieron con éxito de aceptación dos estímulos: - Día laboral compensatorio para personal docente y administrativo de la Institución en el día del cumpleaños y Medalla al mérito por años de ejercicio en la institución

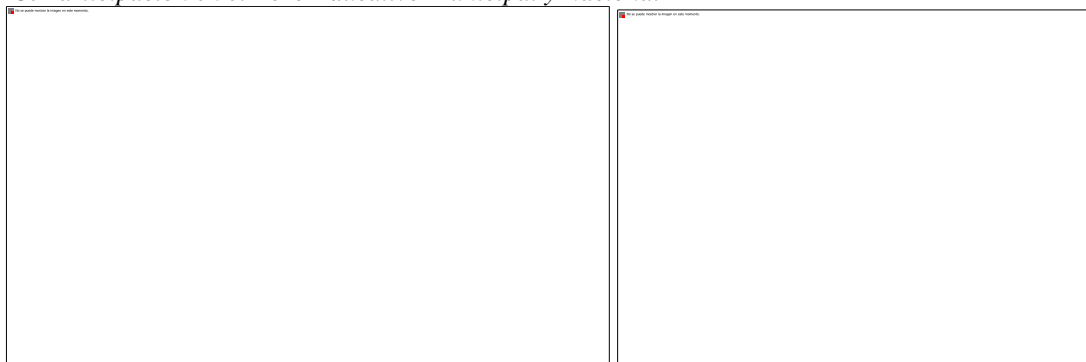
Se participó en 2 eventos académicos municipales y uno nacional, obteniendo los primeros lugares de reconocimiento por las prácticas pedagógicas socializadas. Las dificultades que el medio rural impone requieren un cuerpo docente con cohesión y motivación. La búsqueda y establecimiento de estímulos fue una prioridad que tuvo respuesta positiva en el ambiente escolar pues se tenía docentes comprometidos.

La participación y logros en eventos académicos por parte de la Institución fue el reflejo de la calidad de proyectos desarrollados reflejo de un ambiente centrado en el aprendizaje, en la acción pedagógica y la calidad educativa.

El reconocimiento de estímulos a los docente mediante administrativo como el Día laboral compensatorio para personal docente y administrativo de la Institución en el día del cumpleaños y la Medalla al mérito por años de ejercicio en la institución, se constituyen en elementos motivantes que generan una actitud positiva hacia el ambiente dadas las exigencias que el medio rural impone para el desarrollo de labores.

La institución participó en el Foro educativo municipal con la experiencia pedagógica “Padrinos Pilosos” por la cual obtuvo en primer lugar y el derecho a representar a Sogamoso en el Foro educativo Nacional donde se realizó una excelente socialización.

**Gráfica 13.** *Participación en el Foro Educativo Municipal y Nacional*



Nuevamente en el foro educativo municipal se realiza una excelente participación obteniendo un honroso tercer lugar con el proyecto “Semillas de paz”.

Atendiendo a dimensiones metodológicas que se fomentan en Colegio efectivos como son el Sentido de misión, un Ethos escolar positivo, las actitudes frente al aprendizaje y las Altas expectativas; las prácticas de gestión directiva implementadas desde la gestión administrativa y financiera fueron exitosas.

En Asamblea general de padres de familia, Reuniones de padres de familia orientadas por el Consejo de padres de cada sede, Jornadas pedagógicas docente y Reunión de representantes de curso, se pudo establecer que el 100% de los estudiantes y docentes manifestaron mejorar en compromiso y sentido de pertenencia gracias a la adquisición de emblemas institucionales como el himno y por las mejoras en la planta física de cada una de las sedes

La culminación de emblemas institucionales como elaboración del himno, tarimas y astas para izar bandera afianzaron el sentido de pertenencia y un clima positivo del ambiente escolar

El arreglo de infraestructura, construcción y adecuación de espacios pedagógicamente y con los colores de la bandera, implicó la consecución de recursos, una gran porcentaje con aporte de los padres de familia con actividades de promoción comunitaria y recolección de fondos en cada sede. El aporte de la empresa privada y el sector solidario representado en cooperativas, fue significativo para los niveles de mejoramiento alcanzados.

El sentido de pertenencia se potencializa al realizar dos acciones concretas

- El himno de la Institución fue compuesto por los docentes y se contrata a un estudio musical para componer la música. El himno se entona en cada evento institucional motivando y generando mayor pertenencia por los integrantes de la comunidad.

- Se construye tarima con astas para banderas y poder izar las banderas, dado que esto nunca se había hecho en la institución

Se pudo consolidar un ambiente escolar positivo, propiciando el mejoramiento de infraestructura escolar a saber:

- Se pintaron todas las siete sedes con los colores de la institución
- Se arreglan cocinas, baños, restaurantes, parques infantiles, corredores, canchas, portones, con recursos auto gestionados por los padres de familia con actividades como reinados intersedes y eventos comunitarios con una aporte de aproximadamente \$45.000.000

- Se gestionaron recursos para hacer realidad el mejoramiento de infraestructura, con aportes de cooperativas como Corona y Mina Santa María por valor de \$60.000.000

Se logra realizar una intervención a sedes que se encontraban muy descuidadas, gracias a la autogestión de recursos por parte de los padres de familia lo que generó compromiso y sentido de pertenencia en este estamento. Los docentes colaboran en la realización de actividades lo cual los hace partícipes y protagonistas del cambio realizado.

La gestión de recursos externos se basó en la radicación de proyectos para que las cooperativas y empresas invirtieran sus excedentes y por responsabilidad social. El mejoramiento de infraestructura motiva frente a la adversidad del medio, compromete a cada estamento como protagonista de su propio mejoramiento en definitiva genera altos niveles de sentido de pertenencia que a su vez facilita el desarrollo de estrategias de cambio ya que se cuenta con personal motivado. Las altas expectativas generadas motivaban a conseguir lo mejor para cada sede y los estudiantes, olvidando las estructuras antiguas y deterioradas con que se contaba.

La acción pedagógica desde un ethos positivo se correlacionó con las altas expectativas que los Colegios Efectivos propenden, donde los estudiantes aceptan sus posibilidades no con resignación sino como un reto. La focalización de lo académico permitió atender los intereses y habilidades de los estudiantes, potenciando sus capacidades y comprometiéndolos con elevar los niveles de calidad de los aprendizajes.

El número de equipos en las sede es de dos portátil por estudiante y un videobeam por cada 10 estudiantes. El de la sede central era de 15 estudiantes por pc y dos videobeam para 225 estudiantes. Las salidas pedagógicas están restringidas dadas las dificultades económicas.

La dotación de equipos audiovisuales en el área rural es muy escasa. Los docentes deben sortear muchas dificultades para desarrollar acciones de aula sin el suficiente apoyo didáctico. La modalidad del colegio en proyectos productivos implica dotación de herramientas y máquinas de costo elevado.

Esta acción directiva permitió fortalecer el apoyo didáctico de las áreas y proporcionar a los estudiantes otra perspectiva de la enseñanza desde las salidas pedagógicas. La dotación de equipos audiovisuales es una necesidad para tener ambientes pedagógicos ideales para el mejor desarrollo académico. La pertinencia académica es innegable sin embargo las dificultades económicas y el poco apoyo estatal dificulta su consecución.

Mediante proyecto de dotación aprobado por Confiar cooperativa se adquirió una dotación importante de varios videobeam y cabinas de sonido. La Fundación Confiar también contribuyó con una dotación significativa de máquinas y herramientas para desarrollar de manera eficiente los proyectos productivos agropecuarios que hacen parte del plan de estudios escolar. La cooperativa Coasmedas aportó también una sala de cómputo y un tv de 50 pulgadas. Los estudiantes del nivel de primaria durante años se iban de su nivel sin manejar un equipo de cómputo, situación que se superó con la aprobación de dicho proyecto

Las salidas pedagógicas son difíciles de realizar dadas las malas condiciones de las vías, el transporte y el costo de entradas y refrigerios. Sin embargo con patrocinio de empresas transportadoras y donantes particulares se pudo organizar varias salidas de índole histórica cultural y recreativa como son a cine 3D, piscina olímpica, estadio de futbol, museo arqueológico, Pantano de Vargas y Hacienda de Guátika.

La realización de salidas y dotación de equipos se hizo posible en la medida que la comunidad asumió una actitud positiva cargadas de altas expectativas. La ubicación en el área rural no fue excusa para privarse de situaciones pedagógicas basadas en aprendizajes significativos. La dotación de máquinas y herramientas promueve la calidad en los procesos de aprendizaje técnicos agropecuarios, lo cual afianza esa formación específica del área rural. La metodología de colegios efectivos en definitiva contribuyó a que las prácticas de gestión directiva superaran las dificultades y en un clima positivo se propendiera por estrategias pedagógicas acordes con criterios de calidad.

Las prácticas de gestión directiva enfocadas en el Área de gestión de la comunidad se fundamentaron en dimensiones de la metodología Colegios efectivos como son: El compromiso de la comunidad y la enseñanza efectiva. Se vivenció una frecuente interacción de los padres y la institución educativa, así como un alto nivel de compromiso con el mejoramiento institucional.

En los eventos institucionales se integraron las siete sedes y participaron el 100% de los estudiantes de las sedes superando las dificultades de transporte. El concurso científico convocó la asistencia de 7 colegios, cerca de 80 estudiantes foráneos que participaron en el evento.

Los eventos inter sedes convocaron los estudiantes con el fin de fortalecer lazos de amistad, desarrollo de competencias ciudadanas y básicas. La integración entre sedes es esencial para generar actitudes de mejora. Los gastos que implica su promoción han sido planeados y cubrieron a satisfacción lo demandado. El evento intercolegios hace parte de la perspectiva que

las Altas expectativas generan. El poder organizar y liderar estos eventos a nivel municipal, facilita la promoción del colegio y motiva a la organización con eficiencia y el enfoque académico en competencias.

Los estudiantes de las sedes distan geográficamente bastante lo que dificulta su integración. Sin embargo se hizo necesario desarrollar convocatorias que permitieron integrar a estudiantes de las siete sedes Quijanistas. Dentro del enfoque de Colegios Efectivos se requiere construir en ambiente positivo motivante que invite al mejoramiento académico. Cuando las sedes trabajan de manera independiente se dificulta consolidar este Ethos escolar. Las actividades inter sedes fueron exitosas facilitaron el entusiasmo y la integración entre estudiantes y padres de familia.

El concurso Científico intercolegios se constituyó en una excelente actividad para generar altas expectativas en docentes y estudiantes. Convocar a otros implica ser organizados y realizar eventos de calidad que respondan a exigencias académicas y logísticas. El área rural no fue limitante para promover eventos de calidad donde se promueve la academia y la ciencia. El concurso científico con la participación de varios colegios oficiales y privados de Sogamoso fue la oportunidad de crecer como institución y equipo de trabajo.

La familia desde lo pedagógico y cultural. Al aplicar esta acción de gestión directiva se aprecia que el 95% de los padres de familia asisten y participan en las actividades programadas por la Institución. Como consta en las actas de asistencia, la respuesta positiva de los acudientes demuestra el interés en aportar al éxito de lo programado

La vinculación de los padres de familia surge como necesidad de consolidar procesos de mejoramiento. Unos padres de familia comprometidos con el progreso de sus hijos y de su colegio, demuestra su sentido de pertenencia participando y aportando en los eventos programados.

El nivel académico que los padres de familia poseen en este sector rural es bajo. La mayoría solo primaria completa o incompleta. De ahí surgió la necesidad de desarrollar la Escuela de padres con enfoque académico. Se programaron actividades no solo para mejorar la atención con los hijos, sino para desarrollar habilidades básicas de motricidad, cálculos matemáticos, redacción, entre otras. Con éxito los padres se vincularon a talleres que los cualificaban para que el acompañamiento en el aprendizaje fuera más acertado, acción que se dio según lo manifiesto por ellos mismos.

Por otro lado la gestión realizada para conseguir mejoras en las plantas físicas y en la dotación de materiales, motivó a la comunidad y de manera organizada y dinámica los padres realizaron eventos para recoger fondos. Estas actividades demandaron tiempo y constancia. Se desarrolló un reinado intersedes donde la reina ganadora era la que obtuviera mayores recursos. Con la condición de que todo lo recolectado era para la sede, el alto nivel de motivación permitió conseguir sumas importantes de dinero para el beneficio de la misma sede.

Con base en ese nivel de motivación, se realizaron exitosamente eventos culturales y académicos que vincularon a los padres de familia. Bajo la premisa de fomentar relaciones positivas entre los padres de diferentes sedes, se promovió la integración y el fomento de valores culturales con eventos como el Día de la Ruana, Los Padrinos pilosos, Baile de San Pascual, Concurso científico.

Como en los Colegios efectivos, el ambiente positivo facilitó mejorar el sentido de pertenencia lo que a su vez propició la convocatoria y respuesta de los padres quienes aunados al proyecto de mejora, superaron su conformismo por las altas expectativas para el mejoramiento y progreso.

## 7 Conclusiones

La presente investigación orientada por su objetivo general: Diseñar e implementar prácticas de Gestión Directiva pertinentes al contexto rural y relacionadas con el mejoramiento continuo, se constituyó en un ejercicio significativo y contundente para la comunidad educativa de la IE Marco Antonio Quijano Rico del municipio de Sogamoso.

Desde la óptica epistemológica de la investigación acción, se logró no solo indagar sobre un contexto, sino que se pudo aportar acciones de cambio y mejora a una comunidad educativa. La revisión del estado de la cuestión mostraba que no es una temática muy común puesto que se plantea buscar relaciones entre procesos de gestión y la atención a la particularidad del contexto.

En la etapa diagnóstica de la investigación se propendió por caracterizar las prácticas de gestión directiva que el Rector venía desarrollando. Al conocer sus acciones se logra identificar que se ajustan a lo establecido en la guía 34 y los procesos de gestión directiva se vienen implementando en cada uno de sus componentes de conformidad a lo establecido por dicho documento. Sin embargo los resultados en Pruebas Saber, ISCE y en general lo manifiesto por los entrevistados, demuestran un inconformismo frente a esas prácticas de gestión directiva, inclusive se nota resignación y aceptación de la pobreza y la calamidad como inherente al medio rural.

Durante la revisión del marco teórico se fortalecen aspectos conceptuales básicos de la investigación como lo son el concepto de gestión, gestión directiva y calidad. De igual manera se tuvo la posibilidad de conocer y dilucidar la propuesta de Colegios efectivos que se ha aplicado en diversos países del mundo desde hace décadas, presentada por la Chilena Violeta Arancibia en su estudio Efectividad Escolar - Un Análisis Comparado. (2006). . En esta se plantean estrategias conceptuales más que metodológicas que pueden beneficiar de gran manera el desarrollo de prácticas de gestión directiva en la institución educativa Marco Antonio Quijano.

La propuesta de Colegios Efectivos parte del Sentido de misional de la Institución. El Rector que orienta el establecimiento con metas claras, asume un liderazgo académico en pos de consolidar un clima escolar positivo. Estos postulados orientaron el desarrollo de la propuesta de manera que aunados a otros elementos permitieron configurar una estrategia de gestión directiva contundente y eficaz que contribuyó a mejorar no solo el ambiente escolar sino el nivel de vida de la población misma.

Al referirnos a pertinencia con el mejoramiento continuo y el contexto rural, se plantean dos condiciones y a la vez posibilidades de desarrollar las acciones de gestión. En primer lugar el mejoramiento continuo como política de calidad establece unos criterios para medir el desarrollo de las prácticas educativas entre los que están el seguimiento y retroalimentación, el trabajo en equipo, la coherencia de las estrategias con la misión y la visión, entre otros. Si bien es cierto las acciones de gestión del Rector propenden a buscar lo mejor para sus comunidad, como se estableció en la etapa diagnóstica, el horizonte del mejoramiento continuo se perdía en la medida que no se contaban con propuestas concretas e integrales que propendieran por esa calidad de gestión.

Por otro lado la pertinencia con el contexto se entendió no como la focalización en suplir carencias sino como la necesidad de asumir actitudes de constancia y fortaleza para enfrentar las vicisitudes. Es así como criterios como las altas expectativas y el Ethos escolar positivo se consolidan en el escenario de mejoramiento como claves para replantear metas y proyectar estrategias por encima de la dificultad con el convencimiento de que estar mejor no es un privilegio sino una opción.

Las dimensiones planteadas por la metodología de Colegios Efectivos enriquecieron las prácticas de gestión directiva puesto que aumento el sentido de pertinencia y por ende le compromiso con el mejoramiento. Se apropió el trabajo en equipo como herramienta de planificación. Se asumió el liderazgo pedagógico como esencial en la búsqueda de mejora.

Las actitudes frente al aprendizaje requerían niveles de motivación personal y grupal que se alcanzaron durante el desarrollo de la propuesta. Se difundió el compromiso individual y en grupo que a su vez generaba el sentido de la responsabilidad donde todos eran protagonistas de las acciones de cambio y mejoramiento.

La propuesta que surge de este proyecto de investigación se considera una propuesta integral en la medida que vincula a todos los estamentos de la comunidad: Padres de familia, estudiantes, Docentes y sector productivo y que dentro de los procesos de gestión directiva se desarrolla un enfoque cargado de elementos propios de la planeación estratégica y atendiendo a las necesidades del contexto rural se asume la concreción de proyectos de mejoramiento desde la base de tener altas expectativas para no declinar ante las dificultades y vincular al sector productivo y la empresa privada en la intervención y mejoramiento real de cada una de las siete sedes de la institución.



## 8 Recomendaciones

La investigación realizada abordó desde la misma propuesta una serie de acciones que desde las prácticas de gestión directiva que el Rector de la Institución desarrolla, ofrece una gama de posibilidades que se pueden ajustar a las necesidades específicas de cada estamento de la comunidad educativa.

Sin embargo se hace necesario atender algunos aspectos para dar continuidad al desarrollo de la propuesta, entre ellos tenemos:

En primer lugar las propuestas de gestión directiva que surgen de aplicar la metodología de Colegios efectivos deben consolidarse respecto a continuar con altas expectativas frente al cambio, clima escolar positivo y enfoque académico en la Institución. Estos lineamientos deben permear el ejercicio de autoevaluación y plan de mejoramiento desde la gestión directiva y las demás áreas de gestión.

Como una de las estrategias es la retroalimentación y seguimiento a procesos se sugiere también el diseño de rubricas que faciliten la estandarización de evaluaciones y enfocar la valoración de manera más objetiva. La planeación estratégica exige hacer seguimiento, acompañamiento y revisión en el desarrollo de cada proceso de gestión de manera que se realicen los ajustes pertinentes sin esperar necesariamente la finalización de acciones.

La vinculación de la empresa privada específicamente las de economía solidaria fue exitosa durante la realización de la Investigación, pero se requiere la proliferación de convenios con otras empresas del sector productivo para generar acciones gana a gana que garanticen continuidad en la atención y apoyo hacia la institución. Convenios en las áreas de cultura y deporte son básicos para continuar los procesos de formación integral que reciben los estudiantes.

El papel de los padres de familia es clave en la mejora institucional. Se requiere incentivar la participación canalizando el liderazgo mediante el gobierno escolar. Fortalecer el vínculo implica asignar responsabilidades y delegar actividades para fomentar el compromiso y la dedicación.

Dado el éxito en la aplicación de acciones de gestión directiva, se requiere ajustar las metas de los Planes de mejoramiento de manera que se establezcan tiempos a mediano y largo plazo lo que a su vez daría garantía de continuidad y estabilidad para muchas de las acciones planteadas.

El tema de la capacitación o cualificación del talento humano no puede dejarse de lado. La comunidad rural requiere apoyo en muchas temáticas que entidades como el SENA, las universidades o las Secretarías municipales pueden abordar. Las instituciones educativas deben convertirse en centros dinámicos de formación donde puedan acudir padres de familia con la intencionalidad de mejorar niveles de formación académica o técnica. De igual manera el docente necesita contar con la cualificación que ayude a consolidar prácticas áulicas y acciones pedagógicas acordes con la exigencia actual.

Si bien es cierto con la consolidación de la investigación se pudo concretar algunos estímulos para mejorar el ambiente escolar, estos se orientaron para docentes descuidando otros integrantes de la comunidad. La selección y entrega de estímulos a padres de familia y a estudiantes hacen parte de la propuesta estructural por mejorar los niveles de motivación. Se requiere definir estos reconocimientos de manera que queden incorporados al manual de convivencia.

La apropiación del horizonte institucional es una prioridad. Se debe consolidar una estrategia para que este sea conocido y apropiado por los padres de familia y estudiantes de una manera significativa y consiente. De igual manera la presencia del Rector en cada una de las sedes es clave para motivar y acompañar el desarrollo de estos procesos. El Rector debe diseñar un cronograma de visitas y apoyo continuo a cada una de las sedes.

Finalmente, dado el éxito en la aplicación de estrategias de gestión directiva desde la metodología Colegios Efectivos, se recomienda utilizar medios de socialización de las mismas. La difusión de las acciones que se dan en la institución de educación rural hace parte de la estrategia para generar reconocimiento de las buenas prácticas. En la actualidad se podría utilizar estrategias virtuales de difusión o las redes sociales que facilitan este tipo de transmisión de información.

### **Bibliografía**

- Ahumada, L. (2010) Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional: Tensiones y contradicciones de la ley de subvención Escolar preferencial en un contexto rural. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile
- Arancibia, Violeta. (2016). Estudio Efectividad Escolar Un Análisis .Comparado. Cepchile
- Arnal,J. (1992). Investigación Educativa. Fundamentos y metodología. Barcelona. España
- Becerril, S. (1999). Comprender la práctica docente. Categorías para una interpretación científica. México: Plaza y Valdés
- Calatayud, M. (2009). Entresijos de los centros escolares. Desvelarlos para mejorarlos. Málaga: Aljibe.
- Caldwell, B. y Misko, J. (1984). "School Based Budgeting: A Financial Strategy for Meeting the Needs of Students". Educational Administration Review, 2, 1, pp. 29-59
- Cárdenas, L. Bernal, M y Castaño, E. (2011) Caracterización de las dinámicas de la educación rural en sus primeras etapas. Análisis de caso escuela rural de Caldas. 5(1): 69-86
- Carriego, C. (2007). Gestión Institucional, Caracas : Ed. Federación Internacional de Fe y Alegría
- Coll, C. (2010). Enseñar y aprender en el mundo actual, desafíos y encrucijadas. In A. Marchesi & M. Poggi (Coord.), Presente y futuro de la Educación Iberoamericana. (pp. 49-66). Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo y Fundación Carolina
- Cuttance, P. (1987). "Modelling Variation in the Effectiveness of Schooling". Mimeo
- Diez, D. Gómez, J. y González, R. (2014). Estrategia para la dirección del trabajo metodológico en la zona escolar Rural. Revista Innovación Tecnológica Vol. 20, No. 3 julio-septiembre
- Effectiveness and Improvement. Londres: RION (Institute for Educational Research).
- Gajardo, M. (2014) Educación y desarrollo rural en América Latina. Reinstalando un campo olvidado de las políticas educativas. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 7(3), 15-27.
- González, M.T. (2.000). Evaluación y gestión de la calidad educativa, un enfoque metodológico. Ediciones Aljibe. Málaga, España

Hospital Trust.

Hyde, N. y Werner, T. (1984). *The Context for School Improvement in Western Australian Primary Schools*. OECD/CERI Report for the International School Improvement Project, junio.

López-Rupérez, F. (1997). *La Gestión de Calidad en Educación*. Madrid: La Muralla.

Martínez, C. y Riópérez, N. (2005). *El Modelo de Excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos*. Universidad Nacional de Educación a distancia. Bogotá, Colombia.

Ministerio de educación nacional. Guía 34. Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento. 2008

Ministerio de educación nacional. Serie Guía No 5 ¿ Y ahora como mejoramos?. Planes de mejoramiento. 2004

Mirta Espinoza Apuntes Postítulo, Módulo Gestión Institucional a cargo de Profesoras Nora Grinóvero y. 1995

Ocampo, J. A. (2014). *Saldar la deuda histórica con el campo*. Marco conceptual de la Misión para la Transformación del Campo. Informe de la Misión Rural. Bogotá: DNP. En: <http://bit.ly/1RIxgFC> (consultado el 19 de febrero de 2015).

of the British Literature". En Reynolds, D. y Creemens, B. (eds.) *School*

Palacios, G. 2001. *Modelo Calidad Total para las Instituciones Educativas*. Revista Acción Pedagógica, Vol. 8, No. 2

Popkewitz, T. (1998). *Paradigma e ideología en investigación educativa*. Las funciones sociales del intelectual. Madrid: Mondadori

Pozner, P.: (1996): *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Editorial

Ramírez G María Teresa. y TÉLLEZ C., Juana Patricia. (2006). *La educación primaria y secundaria en Colombia en el siglo XX: Período 1903-1929*. Bogotá: Banco de la República.

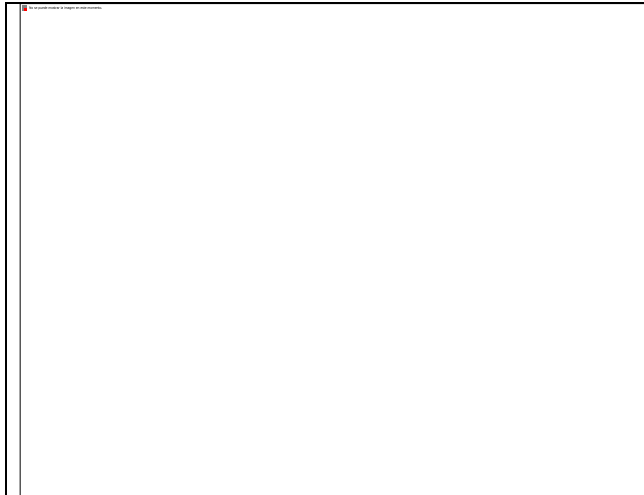
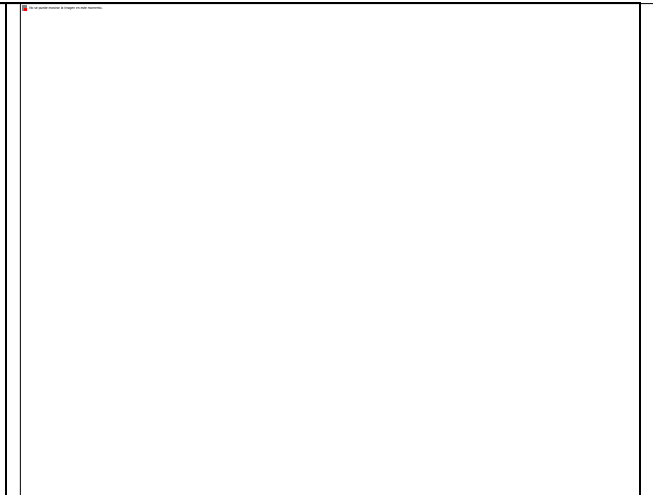


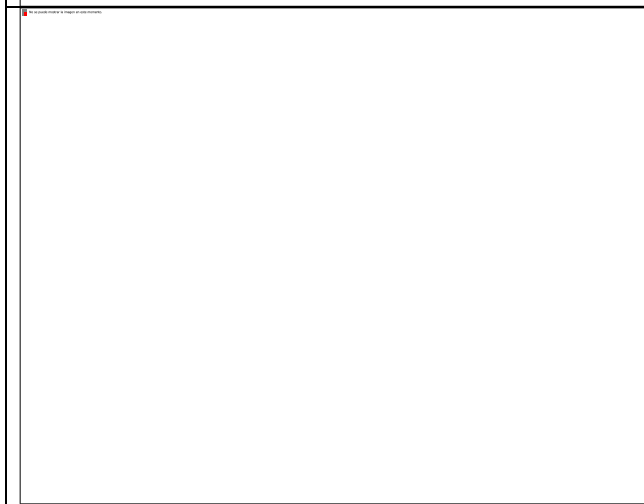
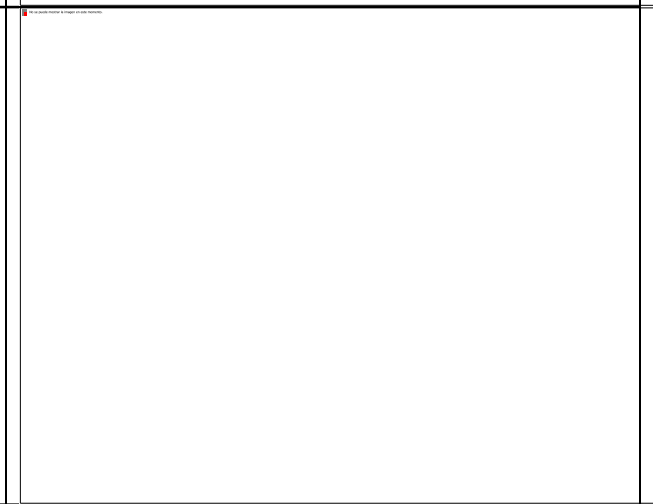
Ramírez, C. (2011). *La Gestión Educativa para el Fortalecimiento de las Escuelas Rurales*. pp 138-145. Ministerio de Educación. El Salvador

Renihan, F. I. y Renihan, P. J. (1984). "Effective Schools, Effective Administration and Effective Leadership". *The Canadian Administrator* Vol. 24 (3), pp. 1-6.

- Reynolds, D. (1988). "British School Improvement Research: The Contribution of Qualitative Studies". *International Journal of Qualitative Studies in Education*, Vol. 1, N° 2, pp. 143-154
- Reynolds, D. (1989). "School Effectiveness and School Improvement. A Review
- Rugh, B. (1991). "Teaching Practices to Increase Student Achievement: Evidence from Pakistan". Research Report Series N° 8, Harvard University, Project BRIDGES
- Rutter, M. (1980). *Changing Youth in a Changing Society*. Oxford: Nuffield Provincial
- Sandoval Casilimas Carlos A, *Investigación cualitativa*. ARFO Editores e Impresores Ltda. Diciembre de 2002
- Serrano, J y Ramiro, L. ( 2015). *Colombia territorio Rural*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional (MEN)
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana
- Teodoro Pérez P. Gerente Plan Decenal de Educación 2006-2016, 2006
- Tomasevski, K. (2004). "Indicadores del derecho a la educación". En: *Revista IIDH*. En: <http://bit.ly/1MDjOhG> (consultado el 3 de septiembre de 2015).
- UNESCO Santiago) (2007). *Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos*. Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC). Buenos Aires, Argentina, 29 y 30 de marzo, p. 7
- UNESCO. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC )
- Valderrama, James. (2005). *Gestión educativa hacia el mejoramiento de la calidad*. MEN, Bogotá
- Vásquez, E. (2010) *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México, 2010
- Villegas Sánchez, Patricia (ET-AL). *Guía 2. Los retos que nos proponemos cumplir. Así formulamos el plan de mejoramiento*. Ministerio de Educación Nacional. Corpoeducación. Bogotá D.C, noviembre 11 de 2005.

## **Anexos**

# Anexo 1. Descripción fotográfica del contexto de la IE Marco Antonio Quijano Rico




--




--

## Anexo 2. Autoevaluación institucional gestión directiva año 2016

Área: gestión directiva. 2016. Valoración total: 2,4						
Proceso	Componente	Valoración				Evidencias
		1	2	3	4	
<b>Direccionamiento estratégico y horizonte institucional)</b>	Misión, visión y principios, en El marco de una institución integrada		X			Revisión y modificación de la misión, visión teniendo en cuenta el enfoque metodológico de la ie
	Metas institucionales			X		Falta establecer metas de inclusión
	Conocimiento y apropiación Del direccionamiento		X			Se implementó en el proyecto de aula para el conocimiento de estudiantes y se implementó en carteleras informativas de la ie
	Política de inclusión de		X			Falta diseñar metodologías para para hacer el proceso de inclusión con diferentes grupos poblacionales
	Total	0	1	3	0	
<b>Gestión estratégica</b>	Liderazgo			X		Unificación de criterios pedagógicos y administrativos para todas las sedes de la ie, falta evaluar su aplicación y eficiencia.
	Articulación de planes, Proyectos y acciones			X		Se cumple en un 80%, todas las actividades están articuladas al planteamiento estratégico de la ie.
	Estrategia pedagógica			X		Se cumple, existe una planeación pedagógica estructurada y se evalúa periódicamente
	Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones			X		La información se toma en cuenta para mejorar las metas anualmente
	Seguimiento y autoevaluación			X		Autoevaluación institucional y plan de mejoramiento
	Total	0	0	3	2	
<b>Gobierno escolar</b>	Consejo directivo			X		Actas de reuniones de consejo directivo año 2016
	Consejo académico			X		Actas de reuniones de consejo académico, falta de seguimiento.
	Comité de convivencia			X		Está conformado el comité, pero se hace necesario que se informen las decisiones a quien corresponda.
	Consejo estudiantil		X			Está conformado pero falta liderazgo en el equipo de trabajo.
	Personero estudiantil		X			Se hizo la elección de personero pero no se desarrolló el plan trazado.
	Asamblea de padres de Familia		X			Acta de inicio de año para elegir representante por grados y sedes.
	Consejo de padres de familia		X			Está conformado, no se reúne periódicamente.
Total	0	4	3	1		
	Mecanismos de			X		Existen diferentes medios de

<b>Cultura institucional</b>	comunicación					comunicación para mantener informada a la comunidad, no se evalúan.
	Trabajo en equipo			X		Existen diferentes grupos de trabajo para las metas institucionales establecidas, falta cronograma para reuniones.
	Reconocimiento de logros		X			Existe más reconocimiento a los estudiantes por medio de menciones de honor, izadas de bandera entre otros, para los docentes son mínimas.
	Identificación y divulgación de buenas prácticas		X			Se dan a conocer los logros y se hace autoevaluación de las actividades, para su mejoramiento.
	Total	0	1	3	0	
<b>Clima escolar</b>	Pertenencia y participación		X			Falta más sentido de pertenencia.
	Ambiente físico		X			Faltan espacios para buenas prácticas pedagógicas.
	Inducción a los nuevos estudiantes		X			Existe el protocolo para estudiantes nuevos, falta establecer otros mecanismos para que los estudiantes sepan el funcionamiento de la i.e
	Motivación hacia el aprendizaje			X		Falta que los estudiantes valoren la educación y tengan proyectos de vida definidos.
	Manual de convivencia			X		Existe el manual de convivencia y se toma para hacer seguimiento y formación,
	Actividades extracurriculares	X				No existen escuelas de formación deportiva y cultural.
	Bienestar del alumnado			X		Se cumple, pero falta cobertura en todas las sedes.
	Manejo de conflictos			X		No se cuenta con un plan estratégico de los casos y no se hace el seguimiento debido.
	Manejo de casos difíciles		X			No se hace seguimiento ni socialización de los casos.
Total	1	2	6	0		
<b>Relaciones con el entorno</b>	Familias o acudientes		X			Existe el mecanismo desde la institución, falta compromiso por parte de las familias.
	Autoridades educativas			X		La institución mantiene un intercambio fluido de información.
	Otras instituciones		X			Existe solo alianza con el sena
	Sector productivo		X			Existe alianza con el sena
	Total	0	1	3	0	
<b>Total proceso</b>		1	16	17	0	
		3%	24%	73%	0%	



<p>para realizar procesos de autoevaluación análisis y retroalimentación</p>	<p>formatos por parte de los docentes en cada actividad institucional</p>														
	<p>Socialización de la información diligenciada en los formatos</p>	<p>Docentes y rector</p>		<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
<p>Al finalizar el año lectivo 2017 se contará con un plan de estudios para todas las áreas, explícito, concertado y acorde con los lineamientos curriculares y los estándares básicos de competencias.</p>	<p>Análisis documental de elementos teóricos sobre lineamientos curriculares y estándares de competencia</p>	<p>Docentes y rector</p>		<p>X</p>	<p>X</p>										
	<p>Ajuste curricular con base en formato estandarizado de planeación de área y de aula</p>	<p>Docentes y rector</p>		<p>X</p>		<p>X</p>		<p>X</p>			<p>X</p>				
	<p>Rubrica para revisión de criterios en la realización de planes de área y de aula</p>	<p>Rector</p>		<p>X</p>		<p>X</p>		<p>X</p>			<p>X</p>				
<p>Al finalizar el año lectivo 2017 se contará con la primera promoción de estudiantes media técnica articulados con el sena y se promoverá la continuidad de estudios tecnológicos o profesionales de la mayoría de estudiantes graduados. La consolidación de unidades productivas en los hogares de los estudiantes promoverá la microempresa en unidades de negocio y</p>	<p>Realización de convenio con el sena en la modalidad pertinente al contexto institucional</p>	<p>Rector</p>	<p>X</p>												
	<p>Diseño e implementación de unidades productivas en las casas de los estudiantes</p>	<p>Estudiantes, docentes a cargo de proyectos productivos</p>		<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>		
	<p>Evaluación de proyectos productivos para optar el títulos de bachilleres técnicos en la modalidad de conservación de recursos naturales</p>	<p>Instructores sena</p>											<p>X</p>		





## Anexo 4.

### *Guion de Entrevista Semiestructurada*

---

#### Maestría en Gestión Educativa

#### Guión de Entrevista Semiestructurada

**Objetivo:** Caracterizar las prácticas de gestión directiva con respecto al mejoramiento continuo y las necesidades del contexto rural de la IE Marco Antonio Quijano Rico

**Fecha: Sede:**

Muy buenos días. ¿Cuál es su nombre?

¿Qué cargo ocupa dentro del Consejo de padres o el Consejo Directivo?

¿Cuánto tiempo lleva como padre de familia, docente o estudiante en esta institución?

¿Considera que la misión, visión y principios institucionales son conocidos y practicados por todos los miembros de la comunidad?

¿Están acorde con el objetivo de ser la mejor Institución de Sogamoso?

¿Considera que los padres de familia participan en las actividades y proyectos de mejoramiento institucional?

¿Cuál nivel de compromiso demuestran?

Los órganos del gobierno escolar con padres de familia ¿se reúnen periódicamente y cuentan con la participación activa de representantes de las 7 sedes? Además, evalúan los resultados de sus acciones y decisiones y los utiliza para fortalecer su trabajo.

¿Considera que el ambiente de comunicación que se da en el colegio, genera confianza y los padres se sienten acogidos y pueden expresar sus pensamientos sentimientos y emociones?

En su opinión, la vinculación de padres en las actividades para la consecución de recursos dirigidos al mejoramiento de infraestructura y dotación de las sedes debe ser obligatoria?

¿Los padres de familia conocen las actividades de mejoramiento que establece la institución con autoridades y empresas de apoyo?

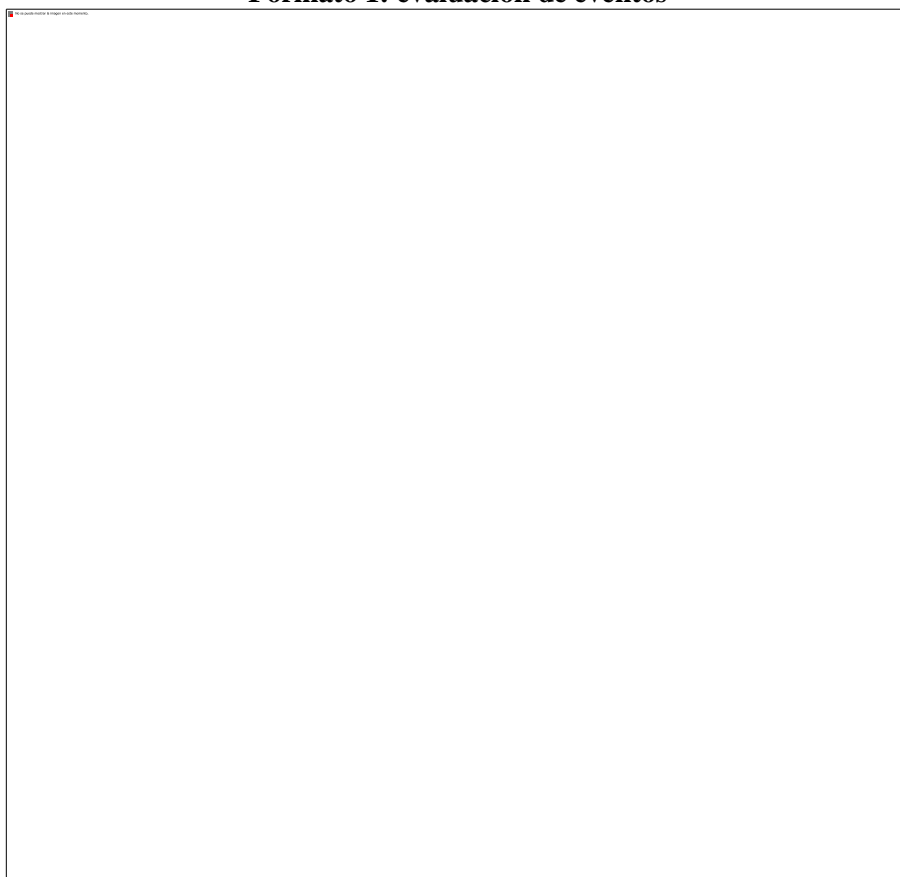
Gracias por su atención.

---


Fuente: Elaboración propia



**Anexo 5. Formatos estandarizados para autoevaluación de eventos y actividades institucionales.**  
**Formato 1: evaluación de eventos**

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the evaluation of events. In the top-left corner, there is a small red square icon followed by the text "INFORMACIÓN Y CONTACTO".

**Formato 2:** insumo para el análisis del rendimiento académico y niveles de reprobación y aprobación por área y grado con destino a las comisiones de evaluación y promoción por nivel y sede.

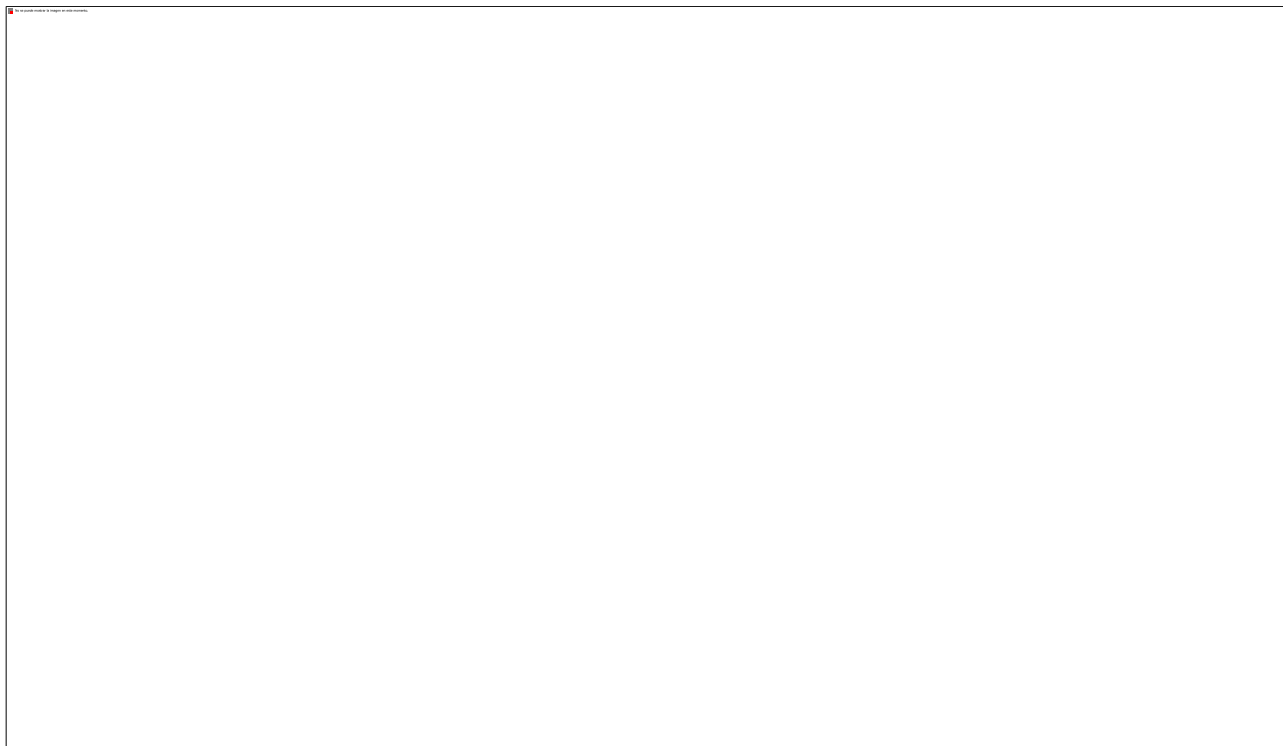
A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the analysis of academic performance and levels of reprobation and approval. In the top-left corner, there is a small red square icon followed by the text "INFORMACIÓN Y CONTACTO".A very large, empty rectangular box with a thin black border, occupying the bottom portion of the page. In the top-left corner, there is a small red square icon followed by the text "INFORMACIÓN Y CONTACTO".



**Formato 4:** informe del desarrollo de proyectos transversales aplicados en el periodo

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying most of the page. It is intended for the user to write the report content. There is a small red square icon in the top-left corner of the box.A large, empty rectangular box at the bottom of the page, with a thin black border. It is intended for additional content or a signature. There is a small red square icon in the top-left corner of the box.

**Anexo 6.** Esquema de planeación y ajuste curricular según competencias y lineamientos curriculares del MEN. Plan de área y de aula digitales.

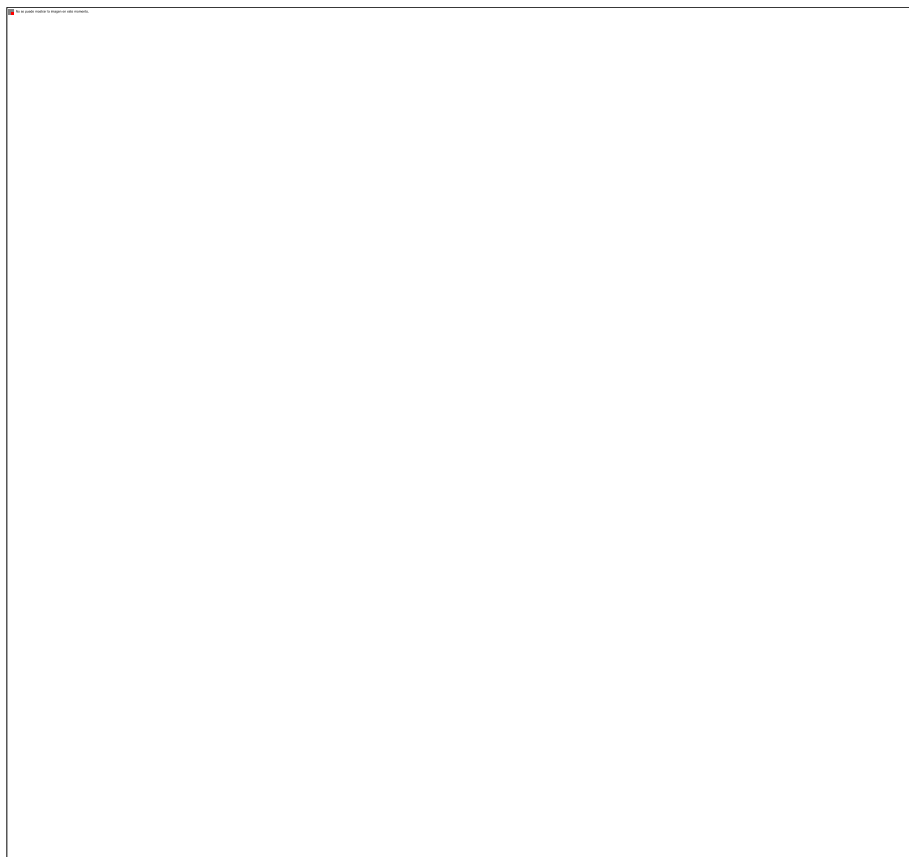


**Anexo 7. Convenio de articulación con el Sena. Modalidad conservación de recursos naturales**

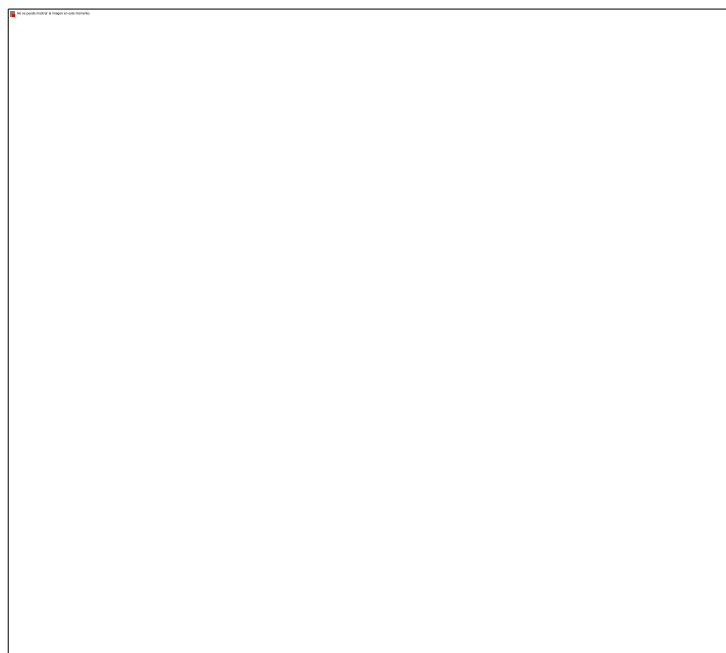


**Anexo 8. Estímulos y reconocimientos**

Día laboral compensatorio para personal docente y administrativo de la institución en el día del cumpleaños



Medalla al mérito por años de ejercicio en la institución



## Anexo 9. Redacción del himno de la institución y composición de la música

### Himno Quijanista

Entonemos nuestras voces,  
Estudiantes Quijanistas,  
Liderazgo y respeto son valores  
Melodía de nuestra vida

#### I

Somos una juventud que camina  
Inspirados en hombres ejemplares.  
Somos hoy, juventud que glorifica  
Aquellas enseñanzas inmortales.

#### II

Avancemos como hermanos  
Iluminemos el desarrollo regional  
Juntos unamos nuestras manos,  
Viva la riqueza natural

#### Coro

Entonemos nuestras voces,  
Estudiantes Quijanistas,  
Liderazgo y respeto son valores  
Melodía de nuestra vida

#### III

En el horizonte estudiantil  
La convivencia en armonía  
Triunfaremos con esfuerzo y tesón  
La patria espera con ilusión

#### IV

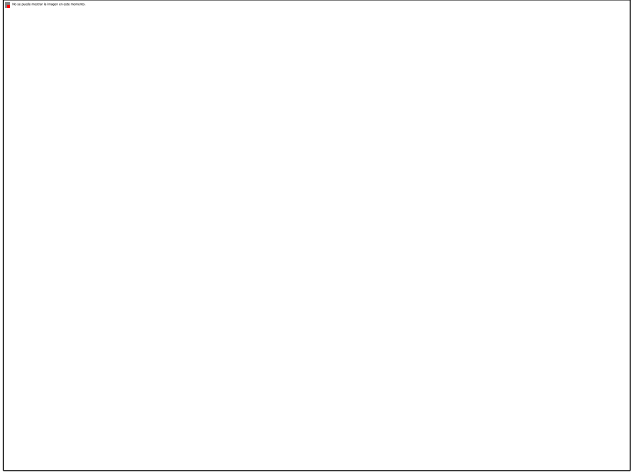

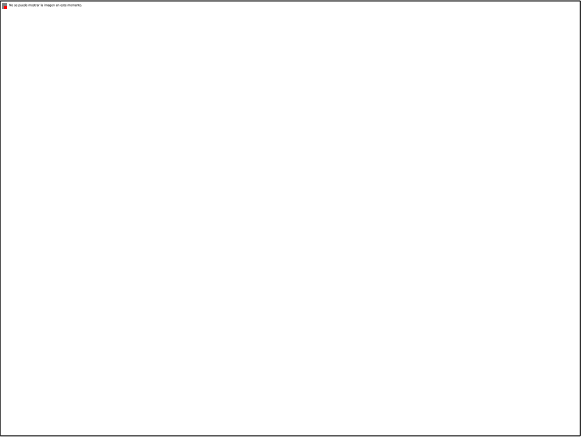
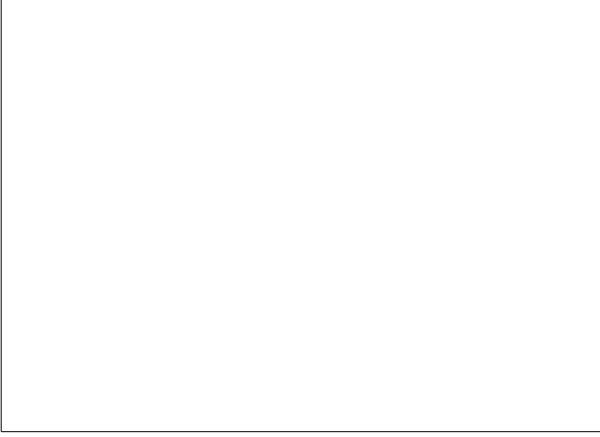
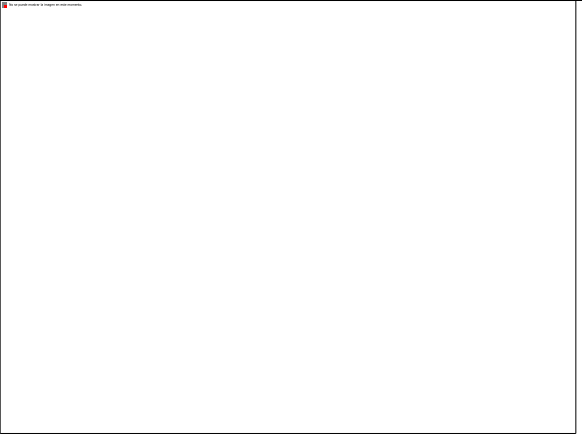
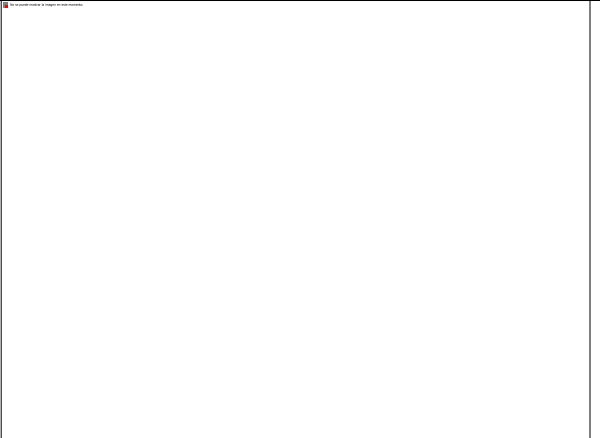
Somos orgullo de nuestros padres  
A ellos toda admiración  
El campo espera el progreso  
Con estudio, trabajo y dedicación

#### Coro

Entonemos nuestras voces,  
Estudiantes Quijanistas,  
Liderazgo y respeto son valores  
Melodía de nuestra vida

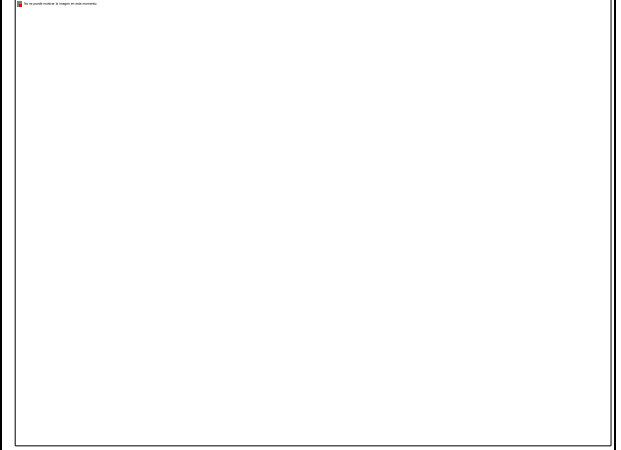
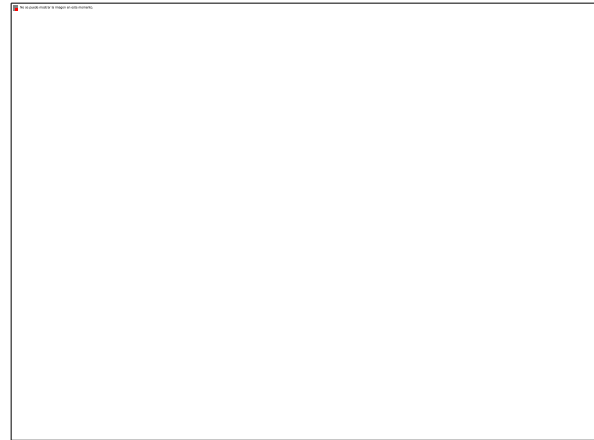
Letra. Profesores de la institución  
Música: Raúl Bernal

**Anexo 10. Mejora de ambientes escolares para consolidar el sentido de pertinencia y el ethos positivo.**

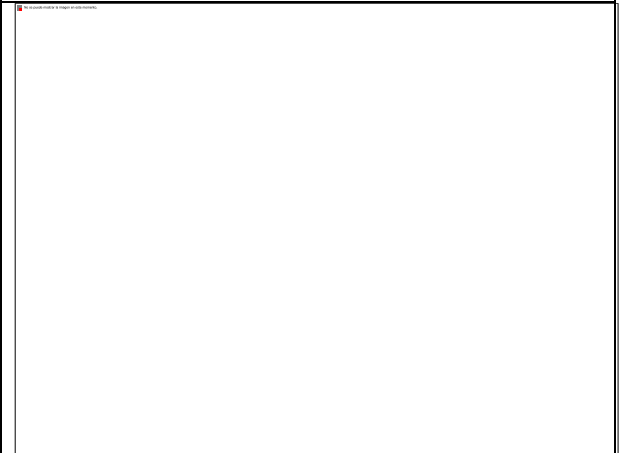
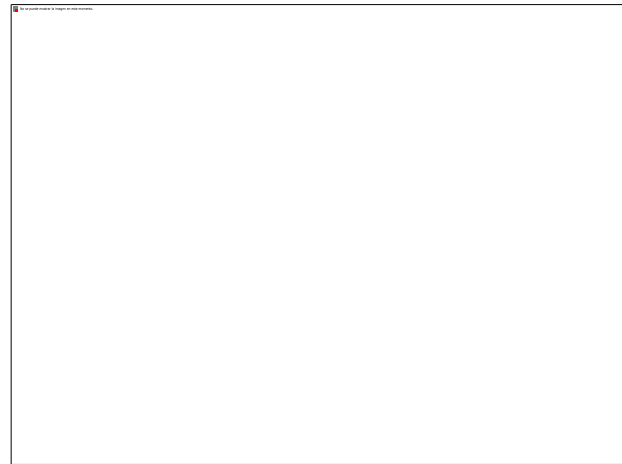
<b>PINTURA DE LAS SEDES CON LOS COLORES INSTITUCIONALES</b>	
<b>ANTES</b>	<b>DESPUÉS</b>
	
<b>Sede el hatillo</b> 	
	



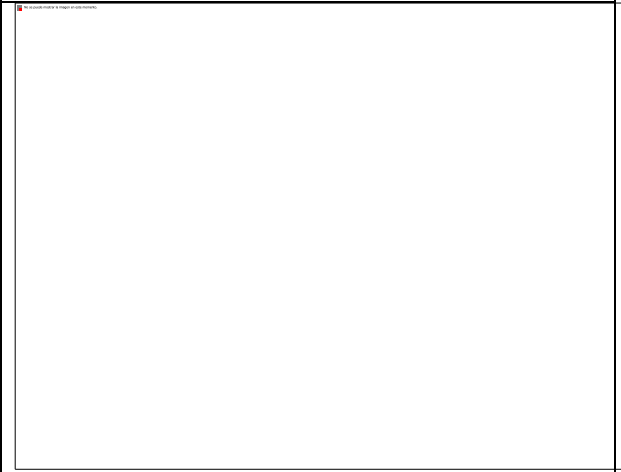
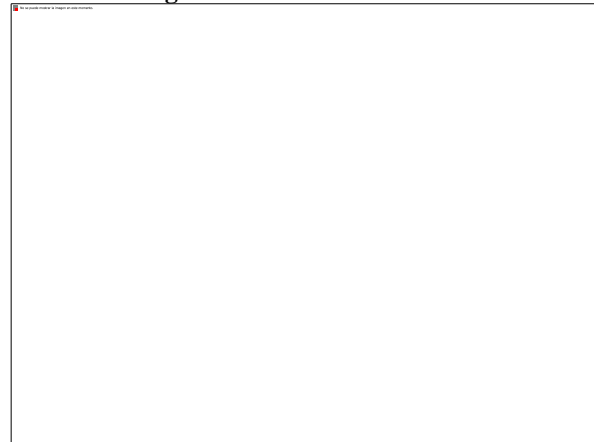
**Sede Mortiñal**



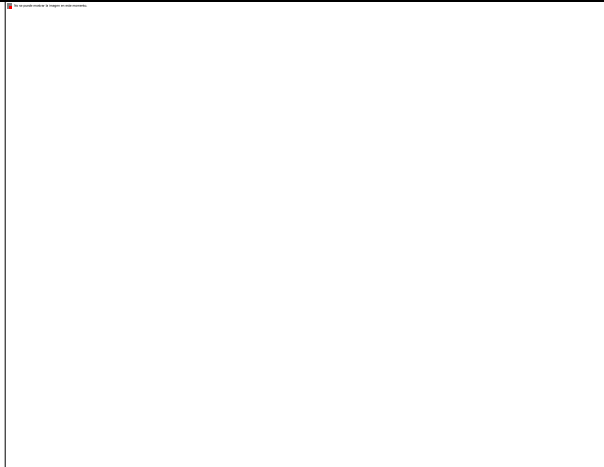
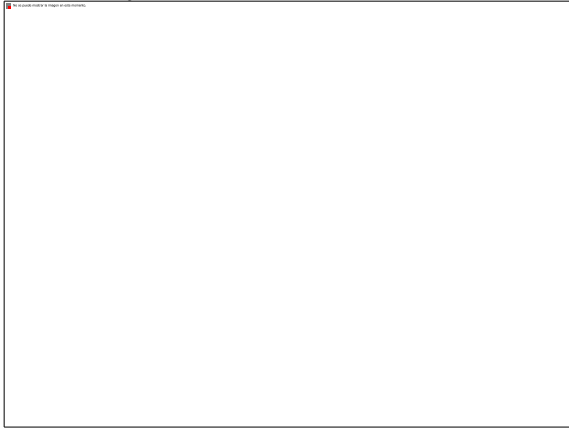
**Sede Alto Peñitas**



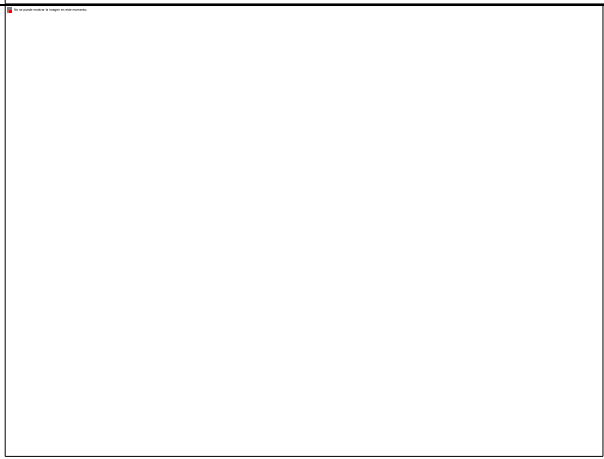
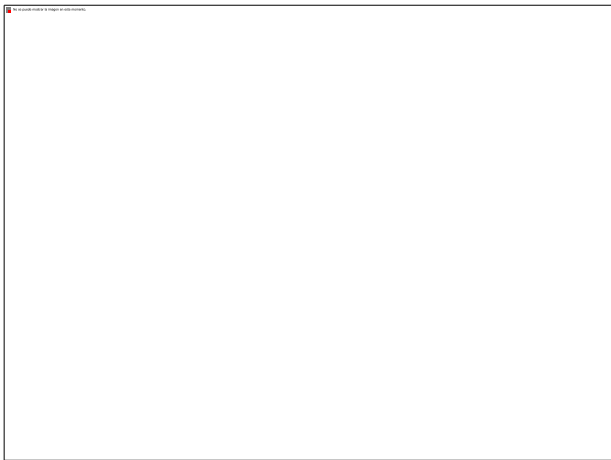
**Sede Peña Negra**



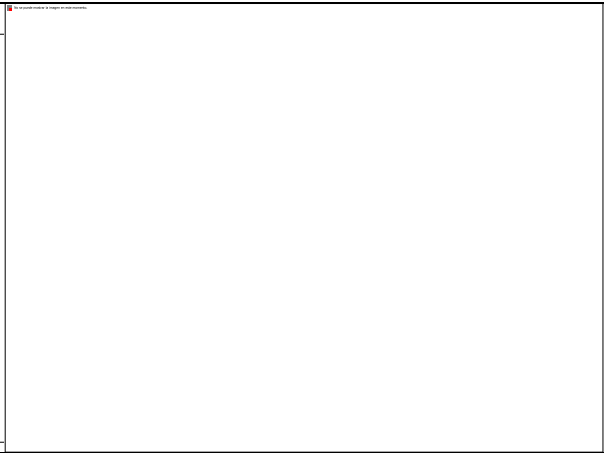
**Sede Pilar y Ceibita**



**Sede San Martín**



**Sede Quebrada Honda**



**Anexo 11: Dotación de parques infantiles y arreglos locativos en cada sede**

<b>ANTES</b>	<b>DESPUÉS</b>
<b>Sala de profesores sede El Hatillo</b>	
<b>Baños sede El Hatillo</b>	


--

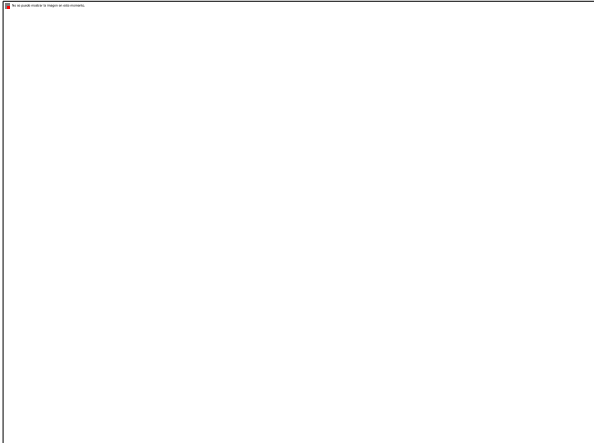
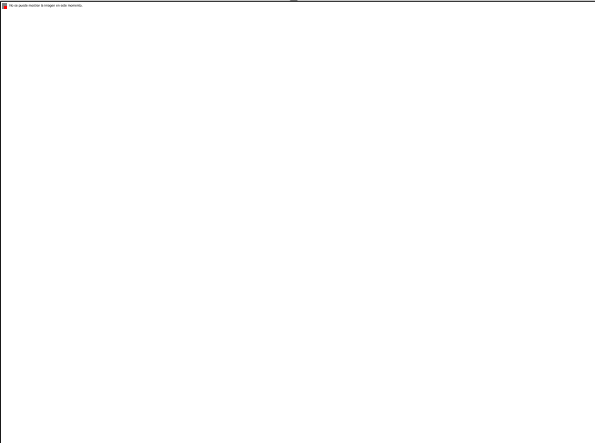

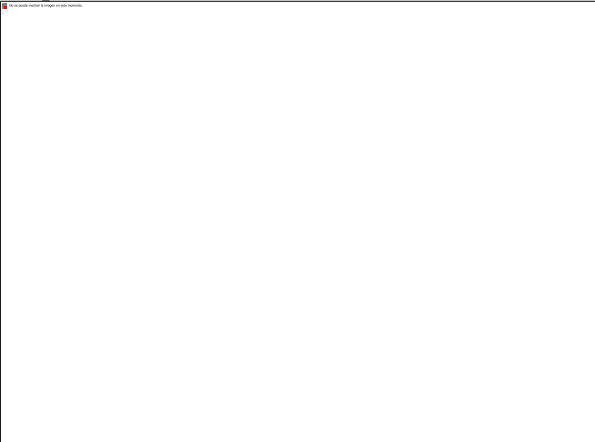


**Otras mejoras institucionales gestionadas con recursos de la empresa privada y autogestión recursos reunidos por los padres de familia**

<p><small>Elaboración: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional - 2014</small></p>	<p><small>Elaboración: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional - 2014</small></p>
<p><small>Elaboración: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional - 2014</small></p>	<p><small>Elaboración: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional - 2014</small></p>
<p><small>Elaboración: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional - 2014</small></p>	<p><small>Elaboración: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional - 2014</small></p>


### Anexo 12. Salidas pedagógicas con los estudiantes de las siete sedes Quijanistas


--

**Anexo 13. Dotación de maquinarias para proyectos productivos, equipos audiovisuales financiados por las cooperativas con los excedentes.**

<p style="text-align: center;"><b>Antes</b></p> 	<p style="text-align: center;"><b>Despues</b></p> 
<p><b>Antes</b></p> 	<p><b>Despues</b></p> 
	





<p>1. <small>© 2020 Pearson Education, Inc. or its affiliate(s). All rights reserved.</small></p>	<p>2. <small>© 2020 Pearson Education, Inc. or its affiliate(s). All rights reserved.</small></p>
<p>3. <small>© 2020 Pearson Education, Inc. or its affiliate(s). All rights reserved.</small></p>	<p>4. <small>© 2020 Pearson Education, Inc. or its affiliate(s). All rights reserved.</small></p>
<p>5. <small>© 2020 Pearson Education, Inc. or its affiliate(s). All rights reserved.</small></p>	<p>6. <small>© 2020 Pearson Education, Inc. or its affiliate(s). All rights reserved.</small></p>

## Anexo 14. Uso ordenado y pertinente de uniformes. Actividades de integración interesedes e intercolegios

<p><b>Uso de uniformes</b></p> <p><small>El presente cuadro es propiedad de esta institución.</small></p>	<p><small>El presente cuadro es propiedad de esta institución.</small></p>
<p><small>El presente cuadro es propiedad de esta institución.</small></p>	<p><small>El presente cuadro es propiedad de esta institución.</small></p>
<p><small>El presente cuadro es propiedad de esta institución.</small></p>	<p><small>El presente cuadro es propiedad de esta institución.</small></p>

## Anexo 15. Fomento de la participación de padres de familia con altas expectativas en eventos culturales


## Anexo 16. Taller de investigación

### Institución Educativa Integrada Marco Antonio Quijano Rico Taller para Docentes Quijanistas Viaje en el Tiempo

Respetado profesor, con el objetivo de evaluar los procesos de gestión directiva que se han desarrollado en esta institución, antes, durante y en el futuro, le solicito comedidamente, realizar un viaje mental en el tiempo y aplicar la siguiente metodología:

1. **Liberar la mente.** Buscar un lugar y un momento en el que disponga de cierto espacio y sobre todo, intimidad y silencio. Adoptar cualquier postura que permita respirar libremente y que le resulte confortable.
2. **Viaje en el tiempo.** Recordar la forma como se daban los procesos de gestión en el año 2016
3. Reflexionar sobre la manera que se dan los seis procesos de gestión directiva actualmente y la aplicación de la metodología colegios efectivos en la institución durante el año lectivo 2017
4. Finalizar el viaje por el tiempo visualizando la institución ideal, con la que todos soñamos y que para el año 2.020 alcanzaremos. Para esto a manera de propuesta favor enunciar cual sería el enfoque más óptimo a desarrollar en los diferentes procesos de gestión directiva.

Procesos de gestión directiva	Características	Durante el año lectivo 2017	A partir del 2018 Hasta 2020
<b>Direccionamiento estratégico y horizonte institucional</b> Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada Metas institucionales conocimiento y apropiación Del direccionamiento Política de inclusión de Personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural	La misión, la visión y los principios que articulan e identifican a la institución como un todo han sido apropiados por la comunidad educativa.		
	Las metas establecidas para la institución integrada e inclusiva responden a sus objetivos y al direccionamiento estratégico. Además, éstas son conocidas y puestas en práctica por la comunidad educativa.		
	La comunidad educativa conoce y comparte el direccionamiento estratégico. Esto se evidencia en la identidad institucional y la unidad de propósitos entre sus miembros.		
	Se adaptan metodologías y espacios físicos, se apoyan talentos reconociendo la diversidad cultural		
<b>Gestión estratégica</b> Liderazgo Articulación de planes, Proyectos y acciones Estrategia pedagógica Uso de información(interna Y externa) para la toma de decisiones Seguimiento y autoevaluación	Se trabaja en equipo y se aplican distintas formas para resolver los problemas		
	La institución evalúa periódicamente la articulación de los planes, proyectos y acciones a su planteamiento estratégico, y realiza los cambios y ajustes necesarios para lograrla, mediante trabajo en equipo.		
	La estrategia pedagógica es coherente con la misión, la visión y los principios institucionales, y es aplicada de manera articulada en las diferentes sedes, niveles y grados.		
	La institución utiliza sistemáticamente toda la		

	<p>información interna y externa disponible para evaluar los resultados de sus planes y programas de trabajo, así como para tomar medidas oportunas Y pertinentes para ajustar lo que no está funcionando bien.</p> <p>La institución implementa un proceso de autoevaluación integral que abarca las diferentes sedes, empleando instrumentos y procedimientos claros</p>		
<p><b>Gobierno escolar</b> Consejo directivo, consejo académico, comisión de evaluación y promoción Comité de convivencia , consejo estudiantil Personero estudiantil, asamblea de padres de Familia, consejo de padres de familia</p>	<p>Los órganos del gobierno escolar se reúnen ordinariamente y cuentan con el aporte activo de todos sus miembros. Allí se toman decisiones sobre los procesos administrativos y pedagógicos y se hace seguimiento sistemático al plan de trabajo, para asegurar su cumplimiento.</p>		
<p><b>Cultura institucional</b> mecanismos de comunicación trabajo en equipo reconocimiento de logros identificación y divulgación de Buenas prácticas</p>	<p>La institución evalúa y mejora el uso de los diferentes medios de comunicación empleados, En función del reconocimiento y la aceptación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.</p> <p>La institución evalúa periódica y sistemáticamente la contribución de los diferentes equipos en relación con el logro de los objetivos institucionales y con el fortalecimiento de un buen clima institucional. A partir de estas evaluaciones, implementa acciones de mejoramiento.</p> <p>La institución tiene un sistema de estímulos y reconocimientos a los logros de los docentes y estudiantes que se aplica de manera coherente, sistemática y organizada</p> <p>La institución evalúa periódica y sistemáticamente el impacto que tienen la socialización, la documentación y la apropiación de buenas prácticas y realiza los ajustes pertinentes.</p>		
<p><b>Clima escolar</b> Pertenencia y participación ambiente físico Inducción a los nuevos Estudiantes Motivación hacia el Aprendizaje Manual de convivencia Actividades extracurriculares Bienestar del alumnado Manejo de conflictos</p>	<p>Los estudiantes se identifican con la institución y sienten orgullo de pertenecer a ella.</p> <p>Las sedes poseen espacios amplios y suficientes, y éstos se encuentran adecuadamente dotados, organizados y decorados y señalizados, lo que Propicia un buen ambiente para el aprendizaje y la convivencia de la diversidad de sus miembros</p> <p>La institución cuenta con un programa estructurado De inducción y de acogida En todas las sedes de la institución se observan</p>		

Manejo de casos difíciles	El entusiasmo y una elevada motivación hacia el aprendizaje, lo que se refleja en toda la comunidad educativa.		
	La institución revisa periódicamente el manual de convivencia en relación con su papel en la gestión del clima institucional y orienta los ajustes y mejoramientos al mismo.		
	La institución revisa y evalúa periódicamente la efectividad de su política relativa a las actividades curriculares y realiza los ajustes pertinentes a la misma para garantizar la participación de todos.		
	La institución cuenta con un programa completo y adecuado de promoción del bienestar de los estudiantes		
	Se aplican estrategias exitosas para el manejo de conflictos y el desarrollo de competencias para la convivencia y el respeto a la diversidad.		
	La institución evalúa periódicamente la eficacia de las políticas, los mecanismos y recursos que utiliza para prevenir situaciones de riesgo y manejar los casos difíciles, y aplica acciones para mejorarlos.		
<b>Relaciones con el entorno</b> Familias o acudientes autoridades educativas Otras instituciones Sector productivo	La institución revisa y evalúa las políticas, procesos de comunicación e intercambio con las familias o acudientes y, con base en estos resultados, realiza los ajustes pertinentes		
	La institución realiza un intercambio fluido de información con las autoridades educativas		
	La institución cuenta con alianzas y acuerdos con diferentes entidades para apoyar la ejecución de sus proyectos		
	Las alianzas con el sector productivo tienen objetivos y metodologías claras para apoyar el desarrollo de competencias en los estudiantes		
<p>Octubre 10 de 2017</p> <p style="text-align: center;"><b>Jorge Eliécer Gómez Palacios</b> Rector</p>			