

**Fortalecimiento del Modelo de Dirección y Gestión Participativa en 11 Establecimientos
Educativos Oficiales de la Secretaría Departamental del Huila.**

Martha Lucía Cruz García

Universidad de La Sabana

Postgrado de Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Trabajo de Grado para optar El Título de Magíster en Dirección y Gestión de
Instituciones Educativas

2023

Contenido

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
ANTECEDENTES	7
JUSTIFICACIÓN	11
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	13
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
OBJETIVO GENERAL	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
REFERENTES TEÓRICOS	14
MARCO TEÓRICO	14
<i>Administración por Procesos:</i>	15
<i>Administración por Objetivos:</i>	16
<i>Date Base o Base de Datos:</i>	17
<i>Diseño de pensamiento o design thinking:</i>	17
<i>Administración estratégica</i>	18
<i>Calidad Total</i>	19
<i>Planeación Estratégica:</i>	20
<i>Liderazgo Transformador</i>	21
ESTADO DEL ARTE.....	21
MARCO CONCEPTUAL.....	29
<i>Liderazgo transformador</i>	29
<i>Resistencia al cambio</i>	29
<i>Trabajo en equipo:</i>	30
<i>Toma de decisiones</i>	30
<i>La comunicación eficaz y asertiva</i>	30
<i>La motivación</i>	31
<i>Confianza</i>	31
<i>Clima laboral o clima organizacional</i>	32
<i>Proactividad</i>	32
<i>Autonomía institucional</i>	32
<i>Grupo Focal</i>	33
METODOLOGÍA	34
TIPO DE ESTUDIO	34
ENFOQUE	34
ALCANCE.....	34
DISEÑO	35
POBLACIÓN.....	35
<i>Contexto institucional:</i>	37

INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	38
<i>Diagnóstico de la SED</i>	38
<i>Diálogo de saberes – (Maturana)/ Entrevista</i>	39
<i>Informe de seguimiento al PEI y PMI</i>	39
CATEGORÍAS DE INVESTIGACIÓN	40
<i>Meta categoría</i>	41
<i>Categorías</i>	41
INTERVENCIÓN	43
DIAGNÓSTICO	43
DIÁLOGO DE SABERES:.....	55
INFORME DE SEGUIMIENTO AL PEI Y PMI	62
PLAN DE ACCIÓN	66
RESULTADOS.....	71
ANÁLISIS ENTRE EL MARCO TEÓRICO Y LO HALLADO EN LA INVESTIGACIÓN	71
CONCLUSIONES	73
REFERENCIAS	76
ANEXOS	86

Resumen

En Colombia, el desempeño del sistema educativo se evalúa mediante cuatro métricas principales: la tasa de acceso a la educación, la tasa de permanencia escolar, la calidad de los aprendizajes (pruebas saber) y la pertinencia de la educación. En este sentido, a través de esta investigación fue importante determinar cuál es el modelo de dirección y gestión que ejercen los directivos al interior de los establecimientos educativos y que les permite lograr sus objetivos directivos, administrativos, académicos y comunitarios, determinando la falta de planeación estratégica, poco conocimiento de su contexto tanto interno como externo entre otras situaciones que específicamente para el departamento del Huila no ha tenido buenos resultados; por lo tanto se determinó que desde la secretaría de Educación se debe trabajar por fortalecer la importancia que debe asumir el directivo en el logro de los objetivos y metas institucionales junto a su rol transformador, estableciendo estrategias que buscan que el rector permanezca en constante actualización, generando espacios continuos de asistencia técnica relacionada con su quehacer diario para que deje de ser trabajo de cumplimiento y se convierta en un trabajo participativo y de construcción colectiva de los diferentes proyectos y planes que llevan al logro de la misión y visión institucionales

Palabras Clave: Dirección, Objetivos, Rectores, planes de mejoramiento

Introducción

El área de calidad educativa de la Secretaría de Educación Departamental del Huila (SED Huila), a través del Plan de Apoyo al Mejoramiento (PAM), establece las actividades a desarrollar durante cada vigencia, direccionando y gestionando los recursos humanos, físicos y económicos, asignados para fortalecer en las instituciones educativas del departamento, los procesos de evaluación de estudiantes, evaluación de desempeño, autoevaluación institucional, Caracterización y perfil del Sector educativo, gestión del PEI, formulación de planes de mejoramiento, uso de medios y nuevas tecnologías, capacitación a docentes, articulación, apoyo a los proyectos transversales, fortalecimiento a experiencias significativas y fomento de la educación inicial (Gobernación del huila, 2023) con la inversión en materiales didácticos, mobiliario e infraestructura, asistencia técnica, seguimiento al cumplimiento de objetivos y planes de mejoramiento, de acuerdo a las necesidades expuestas por las instituciones educativas del departamento, todo con el fin de propiciar el mejoramiento continuo en la prestación del servicio educativo, que se verá reflejado en la calidad educativa. A pesar de los recursos invertidos y la constante intervención, los resultados obtenidos por las instituciones educativas reflejados principalmente en las pruebas ICFES son bajos comparados con los promedios nacionales; las pruebas son realizadas en los grados quinto, noveno y once y los niveles de desempeño alcanzado por los estudiantes del Huila están por debajo de la media nacional (Ministerio de educación nacional [Mineducación], 2022); la deserción, la no promoción y la disminución en la matrícula son factores que muestran las falencias que tiene la prestación del servicio en el Departamento (Secretaria de educación del Huila [SED Huila], 2019).

Por lo anterior el reto permanente para la SED Huila como entidad responsable de guiar la prestación del servicio educativo, en cumplimiento del Decreto 1075 de 2015 y en ejercicio de la

autonomía institucional, es mejorar los resultados de la calidad educación en el Huila (SED Huila, 2021a). Para lograrlo se hace necesario contar con el talento humano capacitado para dirigir y gestionar desde los territorios todos aquellos recursos educativos disponibles para lograr el principal objetivo que es la educación de los niños, niñas y jóvenes del Huila, este equipo está conformado por los 177 directivos docentes asignados como rectores en los establecimientos públicos, quienes son los encargados de liderar el proceso educativo en las instituciones educativas del departamento del Huila apoyados con un gobierno escolar elegido anualmente, el equipo de docentes y el apoyo administrativo quienes a través de su trabajo buscan permanentemente a través de la educación, la transformación de las regiones (SED Huila, 2021b).

Antecedentes

La SED Huila funciona en el cuarto piso del edificio de la Gobernación del Huila ubicado en la ciudad de Neiva, capital del Departamento. Tiene bajo su jurisdicción 177 Instituciones Educativas ubicadas en 35 de los 37 municipios del Departamento excepto Neiva y Pitalito que son entidades territoriales certificadas. Son 177 directivos (173 rectores y 4 directores rurales), 207 coordinadores, 67 docentes orientadores, 8 docentes de apoyo pedagógico, 2 supervisores, 15 directores de núcleo y 5712 docentes de aula, para una planta total de 6188 personas viabilizada gracias a la matrícula registrada en SIMAT que para el año 2021 fue de 136.196 estudiantes (incluida población de adultos). De las Instituciones Educativas del Huila un 70% se encuentran ubicadas en la zona rural (SED Huila, 2021b).

La Secretaría de Educación del Huila es una unidad administrativa del Gobierno Departamental, encargada de la administración del Servicio Educativo en los 35 municipios no certificados en educación del Departamento, partiendo de sus procesos de planeación, dirección y organización, para así garantizar la prestación del servicio educativo a los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos de su jurisdicción, a través de la educación preescolar, básica y media (Gobernación del Huila, 2023b).

En la misión y visión de la Secretaría de Educación del Huila se establecen acciones claras importantes de destacar pues expresan los objetivos que se espera alcanzar y que sólo con el apoyo de la gestión y dirección de los rectores se puede lograr.

Misión: La Secretaría de educación del Departamento del Huila, es la dependencia encargada de garantizar la prestación del servicio público de educación, a la población de los municipios de su jurisdicción; así como gestionar, planificar, asesorar y evaluar los procesos educativos, con participación de los municipios, instituciones y sectores vinculados al desarrollo

territorial, de acuerdo con el mandato constitucional y legal, para lograr mejoramiento continuo en cobertura, calidad y eficiencia del servicio acorde con las necesidades y potencialidades de las diferentes comunidades del departamento (Gobernación del Huila, 2023b).

Visión: La Secretaría de Educación del Huila, será en el año 2030 la dependencia del orden departamental que administre el servicio público educativo con criterios de eficiencia, calidad y capacidad de dar respuesta a las necesidades que demanda el crecimiento regional, acorde con los valores y principios constitucionales, la formación humanística y los avances científicos y tecnológicos, aplicados al desarrollo sostenible en función del compromiso con la identidad huilense (Gobernación del Huila, 2023b).

Para el logro de estos grandes objetivos, desde el área de calidad de la SED Huila se brinda asistencia técnica integral - ATI, como aparece descrito en el documento Lineamientos para la Asistencia Técnica Integral-ATI. Versión 5 (2023):

Entendida como proceso interactivo, mediante el cual hay construcción y mejoramiento conjunto de conocimientos, actitudes y prácticas, que los establecimientos educativos deben poseer para hacer una gestión institucional en términos de eficiencia y eficacia. Se considera que este proceso es ante todo pedagógico, por cuanto en él prima el interés de formar aptitudes y habilidades en los profesionales de la educación, a partir de la experiencia en el contexto real del establecimiento educativo; integral porque relaciona los distintos procesos escolares y hace una mirada holística del quehacer de educadores, escolares, padres y demás agentes educativos. (p.1)

En la Asistencia Técnica Integral se desarrollan acciones de monitoreo, control, seguimiento, verificación compartida, adiestramiento, asesoría, acompañamiento, entrenamiento, orientación, actualización, abogacía, evaluación y capacitación; acciones que a partir de 2020 se

han realizado con mayor efectividad por el uso en aumento de las herramientas tecnológicas de conectividad (Gobernación del Huila, 2023c).

El seguimiento realizado a la gestión y la dirección ejercida por los rectores en los establecimientos educativos pone en evidencia algunas falencias de sus prácticas y del ejercicio de su liderazgo, que dejan como resultado bajos resultados en los aprendizajes y logros de los estudiantes (Gobernación del Huila, 2022).

Los rectores y directores rurales en quienes recae primariamente la responsabilidad ante el progreso y desarrollo institucional, su compromiso deberá estar encaminado en fortalecer su modelo de dirección y gestión, con un liderazgo transformador, buenas prácticas, dirigiendo sus esfuerzos a solventar las necesidades de su comunidad educativa según su propio contexto (Pacheco et al., 2018), de esta manera el autor expresa la importancia que tiene la gestión directiva a través de un liderazgo que no solo transforme sino que convoque a realizar práctica pedagógicas, académicas y convivenciales en las cuales la unión de los diferentes esfuerzos conlleve a la evaluación continua y positiva de la institución educativa.

En el presente estudio se focalizaron 11 instituciones educativas las cuales durante los último tres años presentaron el siguiente comportamiento en los resultados de las pruebas saber 11, siendo estas un importante indicador en el sistema educativo colombiano del grado de desarrollo que tienen los estudiantes en cada una de las competencias básicas definidas por el Ministerio de Educación Nacional:

Tabla 1
Resultados pruebas SABER 11 Instituciones Focalizadas

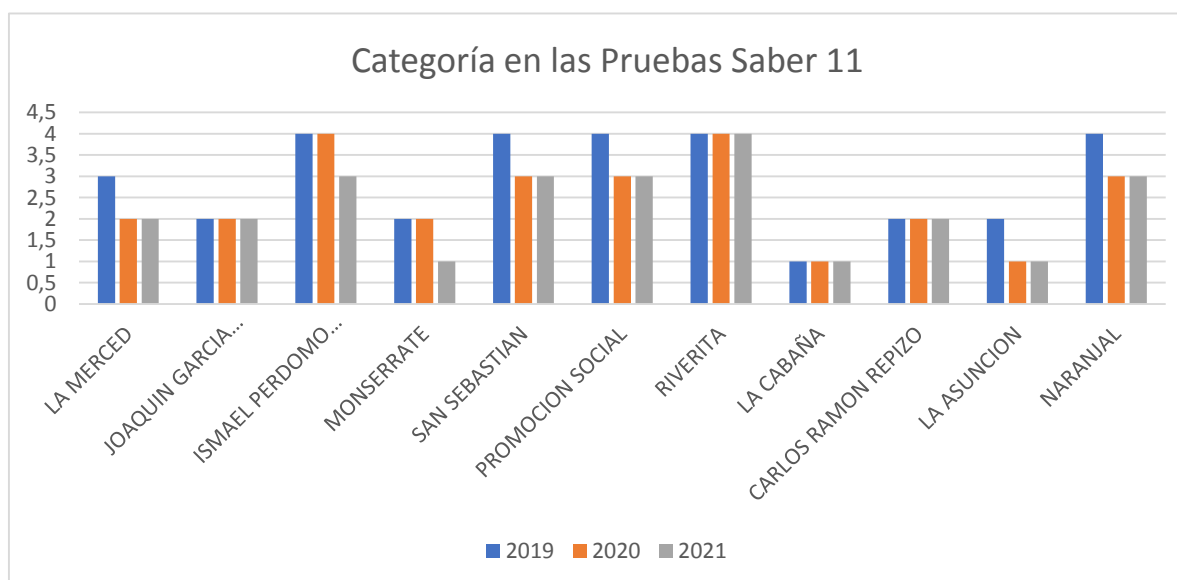
MUNICIPIOS	ESTABLECIMIENTOS	2019	2020	2021
Agrado	La Merced	3	2	2
Baraya	Joaquín García Borrero	2	2	2
Gigante	Ismael Perdomo Borrero	4	4	3
La Plata	Monserrate	2	2	1
La Plata	San Sebastián	4	3	3
Palermo	Promoción Social	4	3	3
Rivera	Riverita	4	4	4
Saladoblanco	La Cabaña	1	1	1
San Agustín	Carlos Ramon Repizo	2	2	2
Tello	La Asunción	2	1	1
Timaná	Naranjal	4	3	3

Nota: Información tomada de la página oficial del ICFES

En la figura 1 se observan las 11 instituciones educativas, cada una con la categoría obtenida por año (2019, 2020 y 2021), siendo 4: A, 3: B, 2:C y 1:D. Asimismo, se evidencia como en 7 de las 11 instituciones educativas ha disminuido el posicionamiento en las pruebas, y de las 4 que se mantuvieron en la misma categoría durante este espacio de tiempo solo una está en categoría A, las otras tres (3) están C y D.

Figura 1

Categoría en Pruebas Saber 11 para los años 2019, 2020 y 2021



Justificación

A partir de las auditorías llevadas a cabo en las instituciones durante los años 2018, 2019 y 2020, por las áreas de calidad, de cobertura e inspección y vigilancia (SED, Huila, 2023), se pudo observar que, la gestión y dirección de un 90% de los rectores se fundamenta en dar cumplimiento a la norma, es decir, que sus acciones obedecen a la entrega de informes y requerimientos solicitados por la Secretaría de Educación, al llenado de formas y entrega de datos para cumplir y evitar sanciones y no para dar cumplimiento a su función principal que implica dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor del establecimiento educativo (Decreto 1278, 2002), así como orientar la ejecución del proyecto educativo institucional (PEI) (Ley 115, 1994) y dirigir la preparación del mismo con todos los actores de la comunidad educativa (Ley 715, 2001), comprendiendo así las funciones establecidas por el Ministerio de Educación Nacional a través del decreto 1860 de 1992 en su artículo 25 (Mineducación, 2023).

Los Planes operativos y de mejoramiento que en teoría son estructurados para identificar de forma clara la ruta de acción que brinde solución a unas necesidades identificadas a través de un proceso de autoevaluación, el PEI que es la carta de navegación de la institución y documento que muestra la identidad institucional, se hacen sin tener en cuenta en contexto del establecimiento, es decir las variables internas y externas que pueden incidir directamente en la prestación del servicio, en el logro de objetivos que apunten a las necesidades reales de la comunidad, si el PEI no está contextualizado, lo que incluye los planes de mejoramiento, los procesos de enseñanza se ven limitados a los propios criterios de los docentes, quienes terminan trabajando individualmente y no para dar respuesta a una región, además teniendo en cuenta que los estamentos del gobierno escolar tienen como función tener en cuenta las iniciativas de los estudiantes, los docentes, administrativos y padres de familia en todos los aspectos del PEI como

lo son el manual de convivencia, actividades sociales y comunitarias, entre otras, se conforman sin que sus miembros sepan realmente que deben hacer, sin conocer el propósito de estos, haciéndolos poco funcionales pero cumpliendo con el deber y esto lo sabemos bien quienes tenemos hijos en edad escolar, situación que genera en la mayoría de los casos una Rectoría solitaria, es decir que el Rector está solo con la carga de dirigir y gestionar los procesos propios de la Institución educativa. Es por esto que el Rector o directivo docente necesita contar con el apoyo, la actitud y la disposición de un gran equipo que lidere procesos propios según cada área.

Los proyectos educativos y en general las instituciones educativas deben contar con un modelo de dirección y gestión fortalecido en la toma de decisiones, que parta de una cultura de trabajo en equipo, que permita el empoderamiento de sus integrantes, que ofrezca racionalidad a partir de información oportuna y actualizada, así como una mayor eficiencia y eficacia en sus resultados.

Para la Secretaría de Educación uno de sus objetivos bandera es el de brindar la asistencia técnica integral –ATI, que las Instituciones educativas requieran para fortalecer procesos o socializar nuevas iniciativas diseñadas para lograr mayores y mejores resultados (Gobernación del Huila, 2023d). Por experiencia propia, las Instituciones valoran la Asistencia Técnica cuando ésta apunta a satisfacer esas necesidades plenamente identificadas, pero esta misma asistencia técnica puede generar resistencia cuando se socializan iniciativas o estrategias de trabajo o educativas, pues la creencia generalizada es que la implementación de esas nuevas estrategias representa más trabajo a realizar y no se ve como una posibilidad de mejorar las prácticas educativas de la institución que es lo que las entidades gubernamentales buscan.

Desde la SED Huila se espera que la asistencia técnica además de ser bien recibida sea implementada por todos los estamentos de la institución, acompañadas de seguimiento y

retroalimentación permanente, evaluaciones veraces y objetivas, planes de mejoramiento aterrizados a la realidad y al contexto de cada establecimiento, y planes operativos ejecutados de acuerdo con las necesidades propias.

Siendo así, para lograr un mejoramiento institucional efectivo, el modelo de dirección y gestión ejercido por el rector, debe involucrar a toda la comunidad educativa, en donde todos se comprometen a nivel personal y profesional, buscando un buen ambiente laboral, haciendo del establecimiento un lugar agradable para trabajar, promoviendo el interés de los docentes y padres de familia por la educación de sus niños, niñas y jóvenes, un lugar al que todos quieran pertenecer y si pertenecen se esfuercen y promuevan las buenas prácticas y donde el crecimiento institucional se vea reflejado en todas las áreas.

Por lo tanto, es primordial identificar los factores y circunstancias que entorpecen la consecución de buenos resultados en las Instituciones del Departamento del Huila con el fin de formular la estrategia que le brinde a cada rector la seguridad del rol que desempeña como líder en la Institución, que les permita identificar sus necesidades, prioridades, oportunidades y fortalezas con el fin de realizar mejores acciones desde la dirección.

Pregunta de Investigación

¿Cómo fortalecer la dirección y gestión participativa en 11 IE oficiales del Huila, que promueva el mejoramiento continuo de sus procesos directivos, en correspondencia con el plan de apoyo al mejoramiento que diseña y establece la dirección de la SED-Huila?

Objetivos De La Investigación

Objetivo General

Diseñar e implementar una estrategia que fortalezca la gestión y la dirección realizada por los rectores de 11 IE oficiales del Huila, para favorecer el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales, el trabajo en equipo con todos los integrantes de la comunidad educativa y la proyección institucional en sus correspondientes regiones.

Objetivos Específicos

- Incentivar a los rectores para el buen desarrollo de sus prácticas directivas en la Institución Educativa a su cargo, para alcanzar las metas establecidas e implementar acciones de mejoramiento continuo de los procesos institucionales.
- Formar a los rectores en estrategias directivas actualizadas que una vez implementadas les permitan hacer seguimiento a los diferentes procesos de su institución.
- Crear espacios para los rectores en los cuales se favorezca la comunicación, el intercambio de saberes y experiencias, el análisis y debate de situaciones directivas, para que a través del diálogo se pueda generar una comunidad de aprendizaje y liderazgo.

Referentes Teóricos

Marco Teórico

Esta investigación tiene como propósito formular e implementar una estrategia que fortalezca las prácticas directivas y de gestión realizadas por los rectores en 11 Instituciones Educativas del Departamento del Huila, por lo tanto, es importante exponer algunas de las teorías de modelos gerenciales que han sido desarrollados con éxito en grandes organizaciones a nivel mundial.

Administración por Procesos:

El directivo de una institución educativa requiere planear, controlar y tomar decisiones sobre la ejecución de los diferentes procesos y proyectos con los que se pretende alcanzar los objetivos de la organización. Después de leídos varios autores, se destacan los siguientes:

De acuerdo con Grover et al. (1995) “La gestión de procesos es un programa que implica la formalización o institucionalización de la planificación, estructuración y evaluación de los procesos, de forma radical (reingeniería) o incremental (mejora continua). [...] las empresas que se dedican a la gestión de procesos deben aplicar varios métodos para recopilar información, rediseñar y acceder a sus procesos”.

Según De Toro y McCabe (1997) la gestión de procesos es una “estructura de gestión orientada a los procesos, en los cuales el gerente, el equipo y los realizadores del proceso son todos ejecutores y pensadores, ya que proyectan su trabajo, inspeccionan sus resultados y rediseñan su sistema de trabajo para lograr mejores resultados”

Davenport (1993) define la administración por procesos como un conjunto de actividades estructuradas y organizadas para obtener un producto específico para un determinado cliente o mercado. Ordenamiento específico de las actividades de trabajo en tiempo y espacio, con comienzo y fin, entradas y salidas claramente identificadas en una estructura para la acción.

Para Zaratiegui (1999) el éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes.

Administración por Objetivos:

Para que una Institución pueda obtener buenos resultados, es imprescindible tener objetivos claros y contruidos de tal manera que la comunidad a quien están dirigidos los conozca y a los que se les pueda ejercer control periódicamente con el fin de hacer los ajustes pertinentes.

De acuerdo con lo anterior, Drucker (1954) sugiere que la Administración por Objetivos (APO), también denominada dirección por objetivos es un proceso de definición de objetivos dentro de una organización por el que los directivos y los empleados estén de acuerdo con los objetivos y entiendan lo que tienen que hacer en la organización con el fin de alcanzarlos.

Según Odiorne (1985) el sistema de administración por objetivos se puede describir como un proceso mediante el cual el superior y subordinado identifican conjuntamente sus objetivos comunes, definen las principales áreas de cada individuo de la responsabilidad en cuanto a los resultados que se esperan de él, y el uso de estas medidas como guías para la operación de la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

Por su parte, otro autor afirmó lo siguiente:

Estos objetivos se constituirán en medidas de desempeño que se evaluarán de forma periódica. Dicha evaluación representará la toma de medidas correctivas, así como también otorgará recompensas con base a los logros conseguidos. Algo realmente importante de la administración por objetivos es que se parte de objetivos generales que se van desglosando a través de toda la organización hasta hacerlos específicos para cada sección o departamento e incluso llegando a establecer objetivos personales para cada uno de los involucrados en la empresa. De ahí que la participación de los empleados en la definición de los objetivos es vital para su implicación en el logro de los mismos.

(Ugalde, 2023).

Date Base o Base de Datos:

Anualmente una institución educativa es una fuente de información, puesto que de todas las áreas se emiten datos que representan el progreso o el retroceso, de las acciones realizadas para el cumplimiento de los objetivos. La mayoría de estos datos se obtienen de la evaluación institucional (gestión directiva, administrativa y financiera, académica y comunitaria) y de todo el proceso de matrículas, de ahí la importancia del correcto manejo de las bases de datos y el análisis de estas.

Según Gómez (2007) una base de datos es un conjunto de datos que pertenecen al mismo contexto, almacenados sistemáticamente para su posterior uso, es una colección de datos estructurados según un modelo que refleje las relaciones y restricciones existentes en el mundo real. Los datos que han de ser compartidos por diferentes usuarios y aplicaciones deben mantenerse independientes de éstas, y su definición y descripción han de ser únicas estando almacenadas junto a los mismos. (P.18)

Por otro lado, Juárez (2006) dice que una base de datos es un conjunto de datos almacenados entre los que existen relaciones lógicas y que ha sido diseñada para satisfacer los requerimientos de información de una empresa u organización (P.45).

Diseño de pensamiento o design thinking:

Una institución educativa a pesar de tener un rector que es el líder de la organización, son muchos más los actores en quienes recae la responsabilidad del logro de los objetivos y metas propuestos, por ende, el trabajo en equipo es fundamental pues permite obtener mayores y mejores posibilidades de solución a las diferentes situaciones que se presentan además de fortalecer los lazos de compañerismo y colaboración por un bien común.

El diseño de Pensamiento es una manera de ofrecer una solución a un problema. Descomponemos un problema, lo dividimos en partes más pequeñas, las analizamos, pensamos mucho, sin límites, todo lo que podamos y todo lo que se nos ocurra, de manera empática y junto a otros miembros del equipo, entonces estaremos mucho más cerca de encontrar la solución que buscamos.

En términos prácticos, el pensamiento de diseño o Design Thinking es una manera de trabajar en grupo que maximiza la creatividad colectiva. Sucede a veces, personas que puedan ser muy brillantes a nivel individual, no rindan cuando las ponemos a trabajar en grupo. Design thinking soluciona este problema definiendo pautas de cómo trabajar en grupo (Berengueres, 2014).

El pensamiento de diseño se centra en el usuario final, muchas aplicaciones se inspiran en la necesidad de vender productos, los diseñadores no pueden pensar desde un aspecto empresarial, sino desde las necesidades del cliente que deben guiar el diseño y la experiencia del usuario (Garay, 2019).

El pensamiento de diseño también abarca el pensamiento innovador. Se trata menos de copiar lo que hacen los competidores y más de tratar de encontrar soluciones más innovadoras que satisfagan mejor las necesidades de sus clientes.

Administración estratégica

La enciclopedia económica define la administración estratégica como:

Un proceso que evalúa define y lleva a cabo las estrategias de un negocio, empresa u organización. Es decir, se encarga de definir las metas, los objetivos a corto y largo plazo, la visión y misión y las estrategias a implementar. En definitiva, es una herramienta

útil para las organizaciones a la hora de realizar un análisis situacional o una toma de decisiones que les permita desarrollarse de manera eficiente.

Acciones que describen el quehacer ideal de una institución educativa pues el planteamiento de objetivos de acuerdo con el contexto y a las necesidades de este permiten ser asertivos en la toma de decisiones y diseño de nuevas acciones.

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización (David, 2008).

Por su parte, Hitt et al. (2019) expone que la administración estratégica es:

Un proceso administrativo que se encarga de crear nuevas estrategias tomando en cuenta la globalización y la competencia, donde están envueltas las decisiones, el compromiso y los actos que se necesitan para la superación de una empresa.

Calidad Total

La calidad total es una estrategia que se logra con el mejoramiento continuo y este a su vez cuando se satisfacen las necesidades de la comunidad vinculada a cada institución educativa; estado de reconocimiento que toda organización desea alcanzar.

La Calidad Total, también conocida como Excelencia se puede definir como una estrategia de gestión de la organización, cuyo objetivo principal es satisfacer de una manera

equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés. Estos grupos de interés suelen estar formados normalmente por: empleados, accionistas y la sociedad en general.

Este concepto está definido en la Gobernación de Huila en el sistema de Gestión Integrado como el ciclo Deming o PHVA, que se corresponde con las siglas en P: Planear, H: Hacer, V: Verificar y A: Actuar. Este ciclo conocido como espiral de mejora continua es una estrategia basada en la mejora continua de la calidad.

La calidad total es una estrategia de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas de producción, etc. (Diaz, 2010)

Planeación Estratégica:

Se hace necesario que la institución educativa realice una planeación estratégica si desea lograr sus objetivos y metas según lo deseado, pues si no se desarrollan las estrategias apropiadas según las necesidades de la institución esos objetivos se quedarán en un simple anhelo, por esto la necesidad de tener claro este concepto.

Según Chiavenato (1995):

La planeación estratégica se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo.

Por su parte Ackoff (1970) afirma que:

La planificación estratégica es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto (p. 32)

Liderazgo Transformador

Según Bass (1995) el liderazgo transformacional se define como el modelo de liderazgo que pone el foco en el desarrollo de la autoestima de los empleados o miembros del equipo y está compuesto por cuatro grandes factores o componentes:

Carisma o Influencia Idealizada. El líder tiene claro su conjunto de valores que respeta en todo momento, mostrando un comportamiento ejemplar. De esta forma aparece como modelo a imitar ante sus seguidores.

Inspiración o Motivación Inspiracional. El líder articula una visión a futuro optimista, de forma que consigue inspirar y motivar a sus seguidores.

Estimulación Intelectual. También sabe cómo estimular la creatividad y anima a sus seguidores a buscar nuevas soluciones, o nuevas formas de hacer las cosas, en beneficio de la organización.

Consideración Individual. El líder sabe apreciar la aportación individual de cada uno de los miembros del equipo al objetivo global, consiguiendo motivar a sus seguidores con el reconocimiento.

Estado del Arte

Los resultados obtenidos por las Instituciones educativas son el producto de las actividades realizadas en el marco de los modelos de dirección (talento Humano) y gestión (proyectos, recursos, actividades, procesos) implementados en las comunidades y liderados por

sus directivos. Al indagar sobre la temática propuesta en las diferentes fuentes de documentos de carácter académico se observa poca investigación sobre la misma en los últimos 5 años, lo que motiva más la iniciativa de querer aportar para transformar, a través de un proyecto de investigación que permita brindar herramientas que fortalezcan el modelo de dirección y gestión en 11 Instituciones Educativas del Departamento de Huila.

En los últimos años se ha presentado un fenómeno que confunde a las instituciones educativas con las empresas: el sistema neoliberal, como se plantea en el estudio realizado por Martínez (2020), mediante el cual se estudió el clima organizacional en la institución Educativa Colegio de Bachillerato Sagrado Corazón de Jesús en la ciudad de Riohacha (La Guajira), y se plantearon estrategias cuya finalidad fue mejorar el ambiente laboral dentro de la Institución, partiendo de que un buen clima laboral genera el compromiso de sus miembros en la realización de su trabajo. Una forma en la que las Instituciones Educativas pueden volver a su fin es por medio del enfoque antropológico: como una institución de personas y como una comunidad que tiene también unas metas. Muchos de los problemas que se identifican en la institución educativa se relacionan con los procedimientos, dejando de lado factores como la satisfacción, la motivación, la comunicación, la resistencia al cambio y las relaciones personales, pues el responsable de que las cosas marchen de forma adecuada en una institución es el hombre mismo, es decir, la interrelación entre directivos y trabajadores permite que la compañía marche como se planea. Sin embargo, no consiste en una simple relación de ordenar y mandar acciones que pueden afectar negativamente la implementación de nuevas estrategias de trabajo. El acercamiento planteado de los directivos a los trabajadores es por medio del clima laboral.

Por otro lado, Algarra (2020), realizó una investigación con el objetivo de gestionar la confianza en las directivas líderes de Aspaen Gimnasio Iragua, como principio de liderazgo y

elemento dinamizador de la comunicación interna, evidenciando que en la medida en que las directivas líderes y las colaboradoras del colegio logren una comunicación más asertiva y horizontal es posible que se fortalezca el principio de la confianza y por ende las relaciones humanas y el propio desarrollo personal. Los resultados revelan puntos fuertes y oportunidades de mejora en la comunicación entre las directivas y colaboradoras si el propósito es fortalecer la gestión del equipo. Lo anterior es el reflejo de la importancia del liderazgo del directivo para que con confianza tenga un acercamiento acertado con su equipo de trabajo en donde todos se dirijan hacia el mismo objetivo.

El tema de liderazgo y gestión educativa cuenta con un sin número de definiciones y estudios, según Moreno (2019), es de suma importancia conocer si estos dos conceptos realmente se relacionan entre sí como se ha declarado vehementemente en diversas publicaciones y bajo la premisa de que sin ambos, una institución educativa no es capaz de cumplir con sus objetivos ni metas establecidas en el aspecto, académico, económico y organizacional. El liderazgo y la gestión escolar tienen como principal objetivo, contribuir de manera trascendente a el logro de los objetivos educativos para lograr la calidad y la eficacia de las escuelas mediante el aprovechamiento de los recursos y la toma de decisiones, calidad en los procesos y el ejercicio adecuado del liderazgo tanto de los directores académicos como de los docentes , alumnos y en su caso , padres de familia , ya que esto contribuye a mejorar no solo en los ámbitos pedagógicos, sino también en los administrativos y sociales.

En Santa Marta Colombia, Pacheco et al. (2018), afirman que hay un enfoque administrativo predominante en las instituciones educativas de la zona rural y que existe moderada presencia en el uso de técnicas de investigación operacional en la gestión administrativa de los colegios. Además, que el 72% de los directores no utilizan soportes para

decidir, el 48% no usa referentes teóricos, esto se ve reflejado en los resultados que se obtienen al tomar decisiones improvisadamente.

Por su parte, la investigación realizada por Barbosa et al. (2018), centra sus objetivos en: (1) interpretar las creencias que subyacen a los conceptos de liderazgo de un grupo de docentes, (2) identificar motivaciones, dificultades y logros en su ejercicio como líderes y (3) determinar, desde su perspectiva, las transformaciones en su ejercicio de liderazgo propiciado por los programas de cualificación de posgrado en los que participaron de la Ruta de Formación de la Universidad de La Sabana. Los resultados indican que el docente-líder se concibe como un visionario con un buen manejo de habilidades comunicativas y sociales que lo convierten en modelo ejemplarizante dentro de la comunidad. La investigación resalta su rol como gestor de innovaciones y como agente en la movilización de acciones y grupos de personas y pone de relieve la injerencia del relacionamiento apropiado con directivos docentes y pares en la realización de sus propuestas. El rol del directivo debe ser apropiado por quien desempeña este cargo con el fin de materializar aquellos objetivos y metas propuestas.

Por otra parte, Miranda (2016), realizó una investigación que tuvo como objetivo central la construcción conceptual sobre la categoría “gestión directiva”, a partir de las significaciones, los sentidos y las comprensiones que desde las prácticas pedagógicas y administrativas, le dieron los directivos docentes participantes del estudio (rectores y coordinadores) de tres escuelas públicas ubicadas en Bogotá- Colombia, donde la apuesta metodológica se centró en la construcción propia de un concepto de gestión desde los conocimientos y la praxis de los maestros, contribuyendo en transformar e innovar su quehacer en la escuela, haciendo que el contexto interno de la Institución sea un factor importante para definir puntos de partida en la transformación deseada.

Así mismo, la investigación realizada por Herrera (2016), dice que las instituciones educativas se encuentran dirigidas por personas que centran sus actuaciones en diferentes fuentes motivacionales, las cuales se ven reflejadas en la forma de ejercer el liderazgo y en el impacto que éste genera en la cultura institucional. El trabajo realizado inicia desde el reconocimiento de los estilos de liderazgo y las fuentes motivacionales en la labor directiva. Además, se consideró las categorías de liderazgo y motivación, configurado por las habilidades, los conocimientos y las destrezas de los directivos. La metodología de investigación se enmarcó en el enfoque mixto de tipo descriptivo e interpretativo a partir de las características, los procesos y las bondades de la realidad indagada. Se identificó las fuentes motivacionales y el estilo de liderazgo de los directivos docentes. De ahí que se evidencia una marcada tendencia por el aprendizaje, la satisfacción personal, empoderamiento en la comunidad, el trabajo en equipo y el reconocimiento del yo, armonizadas con el estilo de liderar. En consecuencia, se plantea una propuesta de formación y reflexión, que permita a los directivos docentes pensar sobre su estilo de liderazgo a partir de sus fuentes motivacionales.

De igual manera, Chávez et al. (2016), realizó un estudio con el objetivo de determinar las brechas existentes entre los procesos de comunicación actuales y los deseados; en el que describe que, en una institución educativa, la comunicación y el uso de canales adecuados de comunicación, son la base para garantizar la misión y clima institucional; donde el acompañamiento de la escuela propicie la construcción de virtudes que redunden en la formación antropológica de sus integrantes y aporten propositivamente a sus vidas, familias y comunidad en general. En esta línea, Sandoval (2010), expresa:

El desarrollo de la competencia ética y técnica en el directivo de instituciones educativas debe reflejarse en la gestión institucional, en el modo como promueve el comportamiento

virtuoso de la comunidad educativa para el mejoramiento de la calidad y el perfeccionamiento del ser humano (p. 54).

En el contexto internacional, las tendencias de globalización de la sociedad, de la información y la comunicación influyen en las escuelas y en los profesionales de la educación (Papic, 2019). Este contexto mundial potencia la realización de cambios sustantivos en los modos de gestionar las organizaciones educativas. En los establecimientos educativos la comunicación conforma una función de gestión escolar, por tanto, en el establecimiento educativo se observa a la comunicación organizacional interna como función que permite mejorar dicha gestión y lograr la calidad educativa. El objetivo es describir los tipos de comunicación organizacional interna que se aplican entre directivos y profesorado en la coordinación del trabajo, con miras al cumplimiento de las metas en la gestión escolar del establecimiento educacional en Chile. Los resultados del estudio revelan que los directivos ejercitan, de preferencia, el tipo de comunicación formal, descendente, horizontal y ascendente para coordinar al profesorado en el desarrollo del trabajo dirigido al cumplimiento de las metas institucionales. Puede concluirse que el empleo de estos tipos de comunicación favorece la coordinación del trabajo de directivos y profesorado en los procesos de gestión de la organización educativa.

En cuanto al rol de la gestión directiva en los resultados educativos López, I. y López, M. (2019) analizaron las prácticas de los directivos de las escuelas públicas del Carchi Ecuador- que obtuvieron los mejores promedios en las pruebas Ser Estudiante 2015, con el objetivo de caracterizar las actividades que realizan los directivos de estas escuelas. Reportando como principales hallazgos que los directivos privilegian el trabajo pedagógico sobre el administrativo y enfocan sus esfuerzos en el apoyo, acompañamiento y asesoría en las labores enseñanza-aprendizaje del docente. Es decir que la prioridad es la persona, su sentir, su anhelo.

Con respecto a las características del liderazgo educativo que de manera general se aprecia en los colegios fiscales rurales del cantón Portoviejo de la provincia Manabí - Ecuador, donde prevalece un estilo tradicional de ejercer el liderazgo educativo con un papel muy absoluto de la acción del director cómo figura principal en la cadena de mando dentro de una institución educativa, Balda y Guzmán (2015), argumentan la necesidad de un nuevo estilo de liderazgo educativo de carácter transformacional, que tenga como esencia la incorporación plena de todos los miembros de la comunidad educativa escolar a las acciones de mejora del proceso formativo de los estudiantes. El cambio de los estilos de dirección al superar el tradicional liderazgo educativo del director favorece que las instituciones educativas sean más pertinentes con sus comunidades y entornos a partir de un accionar conjunto que integre a las familias, instituciones públicas y privadas y organizaciones en el enfrentamiento a cada manifestación no coherente con la formación ciudadana que forma parte de la misión de estas instituciones educativas.

Por otra parte, Guere (2018), realizó un estudio para analizar el estilo gerencial del personal directivo como elemento clave del trabajo en equipo en la Escuela Técnica Industrial Nacional “Mariano Fernández Fortique” (Robinsoniana), en Cagua, Estado Aragua. concluyendo que en la institución educativa objeto de estudio, coexisten diversos estilos gerenciales, y de acuerdo con el estilo gerencial que ponga en práctica el directivo favorecerá en mayor o menor medida el trabajo en equipo.

Así mismo, la dirección escolar está considerada por la literatura científica como el segundo factor más influyente en los resultados escolares, después de la acción del profesorado. El estudio realizado por Camarero (2015), analiza las tendencias generales del ejercicio de la dirección escolar en referencia al perfil competencial y profesional de los directores en ejercicio; con relación a las tareas y funciones que realmente desarrollan; a la satisfacción en relación con

su cargo y sus necesidades para un óptimo liderazgo. También contrasta estas tendencias con la normativa vigente y con las recomendaciones teóricas internacionales sobre liderazgo educativo, con la finalidad de identificar los modelos de mejora escolar que los equipos directivos desarrollan en los centros en las condiciones actuales. Los resultados evidencian una mayor presencia de modelos directivos basados fundamentalmente en la gestión en contraste con los que se basan en el liderazgo pedagógico, así como el evitar actuaciones referidas a la coordinación y participación de la comunidad educativa en el gobierno de los centros. Los avances legales impulsan una progresiva profesionalización de los directores. Aparecen, además, relaciones entre el liderazgo, el género y la experiencia en el cargo.

Para finalizar, según Martínez y Gil (2018), la dirección escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico son vinculantes en la mejora de la calidad de los centros educativos y en su funcionamiento. Es vital que las personas al frente del cargo estén satisfechas con la función de dirección que llevan a cabo, hecho que deriva en una mayor motivación y compromiso con su desempeño profesional. En este trabajo se estudió la satisfacción laboral de los directores de centros de Educación Secundaria Obligatoria, dada la relevancia del cargo para el buen funcionamiento de las instituciones escolares. Los resultados muestran mayor satisfacción de la dirección cuando esta hace partícipe a la comunidad educativa de la toma de decisiones, ejerciendo su labor de liderazgo pedagógico y fomentando una cultura de colaboración. Entre las tareas relacionadas con la insatisfacción laboral se encuentran aquellas vinculadas al modelo de gestión burocrático tradicional todavía vigente. Por lo tanto, se presentan propuestas orientadas a la mejora de la satisfacción de la dirección basadas en la formación continua a través de itinerarios profesionales de dirección y la formación en competencias relacionadas con el

liderazgo distribuido, la creación de espacios de colaboración entre los agentes educativos y la potenciación de las comunidades de aprendizaje.

Marco Conceptual

Consecuentes con lo anterior, para efectos de la presente investigación, es importante definir los conceptos que contextualizan el ejercicio del directivo docente, y que son elementos clave de un modelo de dirección y gestión transformador que facilite la construcción, desarrollo y retroalimentación de un modelo directivo propio ajustado a las necesidades de cada Institución pero acorde con las políticas y estrategias de la secretaría de educación del Huila; estos conceptos están sustentados en una extensa revisión bibliográfica.

Liderazgo transformador

De acuerdo con Bass, (1985) y para efectos de esta investigación el liderazgo transformador es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, es decir que se centra en el desarrollo de la autoestima de los empleados o miembros del equipo y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (p.20).

Resistencia al cambio

Son todas aquellas situaciones en las cuales las personas deben modificar ciertas rutinas o hábitos de vida o profesionales, pero se niegan por miedo o dificultad a realizar algo nuevo o diferente. La resistencia al cambio que presenta cada persona es diferente dependiendo, en gran medida, de las experiencias previas, y la capacidad y disposición que se posea para afrontar los cambios. Para una Institución Educativa es importante mantener un alto nivel de trabajo, producción y calidad del servicio, situaciones que se ven afectadas por la resistencia al cambio (Significados, 2023a).

Trabajo en equipo:

Es la coordinación de 2 a más personas orientadas para el alcance de objetivos comunes. Cada miembro debe aportar para la realización de una parte del trabajo. Trabajar en equipo implica juntar varias personalidades para llevar a cabo un proyecto u objetivo. En este sentido, trabajar en equipo es un esfuerzo de todos los miembros del grupo. Para que el trabajo en equipo sea agradable y eficiente, los equipos de trabajo deben tener en cuenta algunos puntos que irán a ayudar a que las características que entorpecen las dinámicas de grupo puedan ser anuladas (Significados, 2023b).

Toma de decisiones

Para Galindo (2015), la toma de decisiones representa la responsabilidad de asumir los riesgos que se consideren razonables ante la elección de algo que puede ser correcto o incorrecto. En concordancia, se encuentra una definición más reciente postulando que:

La toma de decisiones es una resolución de hacer, o dejar de hacer, o de adoptar o rechazar una actitud. La toma de decisiones es un acto de creatividad y confianza, donde interviene el riesgo y la incertidumbre (Barzaga et al., 2019).

La comunicación eficaz y asertiva

La comunicación asertiva requiere de una habilidad social y aptitud comunicativa, que permita además de resolver situaciones y conflictos de una forma acertada, manifestar sentimientos, pensamientos y emociones sin vulnerar los derechos del otro, incluyendo dentro del proceso la capacidad de escucha (Silva et al., 2020).

Para que la comunicación se eficaz el emisor debe conocer las características del receptor: posición social, edad, profesión, entre otras y para las situaciones de un primer contacto, será el

contexto el que le proporcione las pautas para una comunicación eficaz, teniendo en cuenta la cultura, los antecedentes, los intereses, entre otros factores del contexto (Hernández et al., 2019).

La motivación

La motivación es un proceso autoenergético de la persona que ejerce una atracción hacia un objetivo que supone una acción por parte del sujeto y permite aceptar el esfuerzo requerido para conseguirlo (Herrera y Zamora, 2014, p.126).

Acorde con lo anterior, la motivación se debe considerar en las instituciones y empresas como una herramienta para obtener resultados positivos en sus subordinados, en algunos casos la motivación se ha relacionado con incentivos que influyen de manera positiva en el comportamiento del individuo, impulsándole a lograr sus objetivos en la organización, además de alcanzar sus metas personales debido que mejora el nivel de satisfacción en las actividades que realiza (Bohórquez et al., 2020).

Confianza

Se expone desde tres perspectivas que aplican al comportamiento de una persona dentro de una organización: 1. la seguridad en nosotros mismos, nos ayuda a seguir adelante con nuestros propósitos pese a los reveses, el desánimo o las dificultades, se fundamenta en las experiencias acumuladas por cada persona durante la vida, y se desarrolla y cultiva con el tiempo. 2. la esperanza de que algo se desarrolle conforme nuestras expectativas es la esperanza o fe de que algo suceda conforme imaginamos, o que alguien se comporte o actúe de acuerdo con lo que esperamos, que vendría a ser la hipótesis que nos formulamos sobre la conducta futura de algo que no depende de nosotros. En este sentido, la confianza borra la incertidumbre. 3. La familiaridad que tenemos en el trato con alguien, es decir el grado de familiaridad o llaneza que

tenemos en el trato con alguien, bien sea por amistad o por parentesco, y que se basa en un afecto recíproco (Significados, 2023c).

Clima laboral o clima organizacional

Para Cortés y Pacheco (2019) el clima organizacional es concebido como la mezcla en la cual se conjugan diversos factores interrelacionados, que afectan la percepción o interpretación de los colaboradores, frente a las labores o roles que los mismo desempeñan en las organizaciones.

Proactividad

la proactividad hace referencia a la actitud de un individuo cuando decide controlar su conducta de una manera activa, pese a las situaciones que puedan presentarse. De esta forma, la persona comienza a desarrollar su creatividad en pro de mejorar sus condiciones de vida mediante la iniciativa y el control (Pérez y Gardey, 2023).

Autonomía institucional

En virtud del artículo 77 de la Ley 115 de 1994 las instituciones educativas tienen autonomía para adoptar métodos de enseñanza y organizar actividades formativas, entre otros, dentro de los límites de la Constitución y la Ley y del Proyecto Educativo Institucional que contiene los principios y fines del establecimiento, así como la estrategia pedagógica y los reglamentos, entre otros (artículo 73 de la Ley 115 de 1994), y que es el documento que establece la manera como la institución ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos en la ley .

Cajiao (2021) afirma que una institución es autónoma cuando dispone del máximo poder de iniciativa pedagógica o de autogestión. La autonomía institucional hace referencia, entonces, a la capacidad de decidir y ejecutar acciones relativas a la vida institucional.

Grupo Focal

Kitzinger (1995), define los grupos focales como una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información (p. 17).

Metodología

Para responder a la pregunta de investigación planteada en este estudio se procede a relacionar la ruta metodológica que a través de un proceso sistemático permitirá abordar el objeto de estudio que para este caso es la gestión directiva.

Tipo de Estudio

El presente estudio corresponde a una investigación de tipo aplicado que en términos de Vargas Cordero (2009) son experiencias de investigación con propósitos de resolver o mejorar una situación específica o particular, para comprobar un método o modelo mediante la aplicación innovadora y creativa de una propuesta de intervención, en este caso de índole orientadora, en las instituciones que lo requieran.

Enfoque

De acuerdo con lo planteado por Hernández (2014), el enfoque del presente estudio es cualitativo pues es una investigación que se basa más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir y luego generar perspectivas teóricas) es decir que va de lo particular a lo general. En lugar de comprobar hipótesis, estas se generan durante el proceso y se perfeccionan mientras se obtienen datos los cuales no están estandarizados pues tratan de las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

En otras palabras, la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.

Alcance

El alcance de este estudio será transformacional que de acuerdo a lo expuesto por Bass (1985), se busca crear conciencia de la importancia que tiene el rector como líder en su

Institución Educativa, así como cada uno de los miembros de su equipo de trabajo (docentes y personal administrativo) que permita fortalecer la gestión directiva y permita el logro de objetivos y metas en porcentajes mayores a los logrados normalmente, generando un alto compromiso con el logro de la misión y visión en la Institución, que se verá reflejado en el bienestar de toda la comunidad educativa.

Diseño

La investigación acción participativa, es el diseño que corresponde al presente estudio que en términos de Elliott J. (1986), es experimentar practicando, probar estrategias en la práctica, comprobando los puntos conflictivos que existen en la Institución. Así la Investigación acción es un tipo de acción reflexiva, es reflexión en la acción.

Corey (1986) define la investigación acción en los siguientes términos: Es el tipo de investigación que se lleva a término en situaciones escolares y que es diseñada para ayudar a la gente que allí trabaja, a comprender si está actuando correctamente o no.

Parra (2002) manifiesta que la investigación acción es la que busca modificar determinadas circunstancias a través de una acción concreta y aprender algo acerca de aquello sobre lo que se ha ejercido la acción. Se trata, por lo tanto, de un aprendizaje práctico, que puede originar una normativa, basada en la experiencia, acerca de la eficacia de un determinado modo de intervenir en un grupo social.

Población

El objeto de estudio se abordará a través de un grupo focal que está conformado por rectores, que fueron invitados a participar en ella, debido a su compromiso frente a los retos que propone el sistema educativo en Colombia, su carisma y buen trato con las personas además de la

permanente disposición para recibir apoyo por parte de la Secretaría de Educación y estar siempre atentos a las acciones de mejoramiento para su Institución educativa.

Tabla 2

Población Objetivo

Municipio	Institución	Directivos	Modalidad	Población Objetivo	No. Docentes
Agrado	La Merced	1 Rector - 3 Coordinadores	Técnico	1465	61
Baraya	Joaquín García Borrero	1 Rector	Técnico	278	14
Rivera	Riverita	1 Rector – 1 Coordinador	Técnico	580	29
San Agustín	Carlos Ramón Repizo	1 Rector – 2 Coordinadores	Académico	1275	48
Saladoblanco	La Cabaña	1 Rector – 2 Coordinadores	Académico	850	44
La Plata	Monserrate	1 Rector – 1 Coordinador	Técnico	500	23
La Plata	San Sebastián	1 Rector - 3 Coordinadores	Académico	1835	67
Palermo	Promoción Social	1 Rector - 3 Coordinadores	Académico	1319	51
Gigante	Ismael Perdomo	1 Rector - 2 Coordinadores	Académico - Técnico	995	38
Tello	La Asunción	1 Rector - 2 Coordinadores	Académico	1129	41
Timaná	Naranjal	1 Rector	Académico	385	20
Total		11 Rectores		1061	436

Contexto institucional:

La Secretaría de Educación Departamental como prioridad busca garantizar el derecho a la educación por medio del acompañamiento, la orientación y la asistencia técnica a los rectores para que a través de la implementación de políticas, el desarrollo de procesos y procedimientos de gestión directiva en términos de calidad, pertinencia, cobertura, movilidad (población flotante) se responda a la nueva realidad educativa planteada por Vargas, (2020), en cuanto a que la pandemia generada por coronavirus Covid -19, obligó a mirar la condición humana, la sociedad y lo que se ha venido realizando en el quehacer profesional en materia educativa, una especie de reflejo propio que muestra las peculiaridades que numerosas veces evadimos notar; la tensión es evidente entre una realidad educativa digital precaria de los centros poblados y zonas rurales y una realidad educativa digital que pretende hacer lo posible e imposible por generar nuevos escenarios de enseñanza y aprendizajes que tiene su foco en las principales ciudades, y la mejor opción es rehacernos ya, para mejorar y continuar luchando por una mejor educación.

El especialista en docencia universitaria, Lagos (2020), dice que nuestra educación nos ha dado las herramientas necesarias para sobrevivir, y no para vivir, dentro de un entorno social, de profundos y constantes cambios, enmarcados dentro de una predominante globalización; por otra parte, el profesor Obando (2020), explica cómo en Colombia adolecemos de un modelo educativo propio y que nuestra educación obedece a criterios foráneos y distantes de nuestra realidad. Los niños y adolescentes son castrados mentalmente, impidiéndoseles un desarrollo basado en la autonomía. Lenis (2017) también manifiesta que cada día el sistema educativo pierde estudiantes, poco saben de geografía, de historia y matemáticas, y saben más de violencia, drogas, fútbol y de rumba; el ser humano debe aprender a conocerse, es decir, comprender cuáles son sus fortalezas y aspectos por mejorar, tener proyección sobre sus metas y evaluar sus avances.

Esta es la situación que viven las instituciones educativas en el Huila del sector público en donde el estudiante es un número que le permite al establecimiento educativo funcionar, su aprendizaje es representado por una calificación que no representa objetivamente su proceso de formación, en donde se ha perdido el valor del ser humano pues este se ha convertido en un recipiente en el cual se alojan un sin número de conocimientos que no saben utilizar; todas estas situaciones con el desarrollo de prácticas directivas apropiadas al contexto serían apaciguadas paulatinamente con los procesos pertinentes a los entornos individuales de cada comunidad educativa.

Instrumentos para la recolección de datos

Para la recolección de datos en el presente estudio se utilizaron los siguientes instrumentos:

Diagnóstico de la SED

Entendiendo por diagnóstico aquellos datos e información que muestra la realidad en la que se encuentra una entidad o institución, este diagnóstico, está presentado desde las acciones realizadas desde el área de Calidad de la Secretaría de Educación, pues es el área encargada de orientar hacia el mejoramiento continuo de la calidad educativa en las Instituciones Educativas del Departamento, por lo tanto se explicará la matriz de Establecimientos Educativos con Mayores Oportunidades de Mejora – EEMOM que muestra las variables definidas por el área, como aquellas que precisan el progreso y desarrollo de la institución (SED Huila, 2023b). También como parte de este diagnóstico está la postura que tiene el sindicato frente a las acciones que plantea el Ministerio de Educación Nacional en el caso más reciente que fue el retorno a los establecimientos a través de la alternancia en tiempos de pandemia. Por último, como parte fundamental del diagnóstico está la postura de los rectores frente a las actuales y cambiantes

situaciones a las que se deben enfrentar desde su rol como líder educativo, información obtenida a través de conversatorios.

Diálogo de saberes – (Maturana)/ Entrevista

Con el fin de entender y comprender las dificultades y las necesidades de los rectores desde su rol como directivos de una institución educativa oficial en el Huila, se estructuró una entrevista con preguntas abiertas que permitieron a través del diálogo reconocer su posición frente al quehacer diario, encontrando similitudes y diferencias en el estilo de gestión ejercida por cada uno de los 11 participantes, quienes accedieron a colaborar, después de insistir en varias ocasiones, pues el volumen de trabajo generado por el regreso a las aulas y periodos de vacaciones impidieron realizar los encuentros con ellos oportunamente.

Informe de seguimiento al PEI y PMI

La Secretaría de Educación requiere de la información que emiten los establecimientos educativos en sus PEI y PMI, tanto para realizar la asistencia técnica y la formulación de planes de acompañamiento como para hacer el monitoreo y seguimiento de estos. En el año 2020 se inició el proceso de revisión detallada del PEI (Proyecto Educativo Institucional) de las instituciones, y siendo este la carta de navegación para su quehacer diario se evidenció que el PEI es un documento construido para dar cumplimiento a la ley y registrado ante la entidad territorial como requisito de esta. Obtenidos los resultados de la revisión a los PEI se programaron sesiones de asistencia técnica en planeación estratégica que orientaba a los rectores a la realización de un buen diagnóstico teniendo como base su contexto interno y externo, definiendo los objetivos y las metas que les permitieran alcanzar el mejoramiento en los resultados institucionales formuladas a través del PMI (plan de mejoramiento institucional).

Categorías de Investigación

A partir de lo abordado en el estado del arte, el marco teórico y conceptualizaciones propias de la gestión directiva institucional, y desde la experiencia de la investigadora (Bernal 2016) a continuación se definen las categorías de análisis que orientarán el proceso de investigación las cuales están debidamente organizadas en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 3
Categorías de Investigación

Meta Categoría	Categorías	Subcategorías
Gestión Directiva	Formación a los directivos en estrategias de gestión:	Planeación estratégica Sistematicidad de las “experiencias” pedagógicas, administrativas y académicas
	Diseño de proceso Cumplimiento de metas.	Toma de decisiones Elaboración de indicadores
	Trabajo colaborativo (Redes para el trabajo colaborativo.)	Liderazgo Distribuido

En correspondencia al estado del arte, al marco teórico y a los requerimientos de la investigación misma, a continuación se definen las categorías con las cuales se dará respuesta a la pregunta de investigación; sin embargo, es importante anotar aquí por las dinámicas de la secretaría de educación entre ellas los cambios de directivos de la oficina central, el nombramiento de directivos docentes nuevos producto del concurso realizado en el año 2022, la actualización del personal administrativo debido al cambio de gobierno, pueden emerger categorías que no están contempladas en el documento y que corresponden a las nuevas políticas trazadas por el nuevo gobierno.

Meta categoría

Gestión Directiva: de acuerdo con la guía de autoevaluación para el mejoramiento Institucional del Ministerio de Educación Nacional, es la acción de orientar todas las acciones a la coordinación de los procesos institucionales que se desarrollan tanto al interior como hacia el exterior de la institución educativa con el fin de hacer del PEI una realidad. La gestión Directiva agrupa los siguientes procesos específicos: el direccionamiento estratégico (planes, proyectos y metas que permiten alcanzar el propósito de la institución), seguimiento y evaluación (análisis de resultados para la toma de decisiones), comunicación (medios de información, articulación entre áreas), alianzas (intercambio con otras instituciones – apoyo), Clima institucional (ambiente – relación armónica entre personas) y Gobierno escolar (Procesos de participación de toda la comunidad educativa).

Categorías

Formación. Cuando se habla de capacitación a directivos en estrategias de gestión se está haciendo referencia a la formación de las habilidades administrativas necesarias que permitan a quienes dirigen, aprovechar de forma eficiente y eficaz todo tipo de recursos (económicos, físicos, humanos).

Según Robert Katz puede hablarse de “...tres grupos de habilidades administrativas esenciales...” para que los directivos puedan alcanzar con éxito sus objetivos. Estas son las habilidades técnicas (Capacidad de aplicar conocimientos o experiencia especializada), las humanas (Capacidad de trabajar y comunicarse con otros, comprenderlos y motivarlos) y las conceptuales (Capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas).

Diseño de proceso. El diseño de procesos es un método que permite el Cumplimiento de metas que se utiliza para crear un nuevo flujo de trabajo desde cero. se refiere a la planeación de

pasos rutinarios de un proceso, con el fin de lograr un resultado. El diseño de procesos es la actividad de determinar el flujo de trabajo, los equipos necesarios, y los requerimientos de implementación para un proceso en particular. El Diseño de procesos típicamente usa herramientas que incluyen diagramas de flujo, software que simula procesos y modelos a escala (diccionario de negocios).

Trabajo colaborativo. Conformación de red de rectores para el trabajo colaborativo. A través de la colaboración pueden desarrollarse proyectos de largo alcance. Hoy en día, el concepto de trabajo colaborativo ha tomado mayor relevancia con la introducción de las nuevas tecnologías. Y la finalidad última del concepto es que nosotros como individuos, sin importar el lugar de trabajo, podamos colaborar para generar un conocimiento. De este modo, el trabajo colaborativo no tiene como finalidad la obtención del mejor resultado posible o el más productivo. Se busca que cada individuo, desde su ramo de conocimiento, aporte a un proyecto para hacerlo crecer y crear valor, sin importar si hay uno o más cambios entre cada uno de los colaboradores o coordinadores.

Intervención

A continuación, se expone el diagnóstico de las instituciones educativas obtenido a través de las distintas herramientas disponibles desde la Secretaría de Educación

Diagnóstico

Una de las acciones realizadas desde la SED Huila, es de monitoreo a través del formato de Establecimientos con Mayores Oportunidades de Mejora, que es un archivo digital disponible para consulta en el portal educativo y que permite observar el avance y mejoramiento de procesos institucionales articulados con las acciones impartidas desde la Secretaría de Educación; este formato antes se denominaba Establecimientos Educativos de bajo logro y se incluían en él sólo aquellos que se encontraban en los niveles más bajos de gestión y resultados; hoy en día todas las instituciones educativas del departamento se encuentran relacionadas en el formato, bajo las mismas condiciones, lo que permite justificar que siempre tendrán aspectos que se puedan mejorar.

En este formato se han tenido en cuenta las siguientes variables que de acuerdo con su comportamiento muestran la gestión de los directivos y permite a la Secretaría apoyar y orientar directamente a través de asistencia técnica:

1. Proyecto Educativo: se refiere a la actualización del PEI. Teniendo claro que el PEI es la carta de navegación de la institución educativa, este debe contener el marco general y los documentos anexos propios que cada vigencia se actualizan, entre las más importantes: el contexto, la misión, la visión, el plan operativo anual, los planes de mejoramiento institucional, entre otros. Para el año 2020, el documento de orientaciones generales para la estructuración y modificación del PEI (colgado en el portal educativo) se actualizó con el fin de que los

establecimientos realizaran un trabajo más acertado sobre proyecto educativo, por lo tanto, todos los establecimientos se encuentran en el nivel 2 de 3, que significa que están en proceso de actualización, siendo el nivel 4 el de mejoramiento continuo.

Esta es una de las variables más importantes ya que el PEI es un documento de construcción colectiva que direcciona el rector en donde todos los miembros de la comunidad educativa pueden sistematizar la planificación del proceso escolar que permite cumplir la misión y la visión de la Institución Educativa, y las metas formuladas a mediano y largo plazo, en otras palabras, es la representación de todos los componentes que forman la gestión educativa y las acciones a seguir para lograr el éxito. Si el PEI se encuentra estructurado acorde a las necesidades de la institución y al contexto interno y externo, las actualizaciones que se hagan anualmente sobre el documento serán las básicas.

2. Eficiencia interna: es una variable compuesta por tres aspectos: A) La matrícula, que se valora respecto al año inmediatamente anterior según el aumento o disminución de esta; en este primer aspecto, la gestión de los directivos es importante ya que conocer su territorio, les permite identificar cuál es la población en edad escolar que se encuentra aún fuera del sistema y motivar su vinculación, y para los que ya están dentro del sistema fomentar estrategias, que permita la permanencia de los estudiantes. B) La reprobación también se valora por la disminución o el aumento respecto al año inmediatamente anterior, aquí está presente la gestión directiva y el apoyo de su cuerpo docente, en la formulación y aplicación de un SIEE (Sistema Institucional de Evaluación Escolar) que permita la formación del estudiante y ayude a potenciar sus capacidades y habilidades según el contexto de la comunidad educativa a la que pertenece la Institución. C) La deserción, se presenta cuando el estudiante se desvincula del ciclo académico en el cual se matriculó. La deserción es uno de los aspectos de mayor atención porque a los niños, niñas,

adolescentes y jóvenes se les debe garantizar el derecho a la educación y cuando un niño sale del sistema educativo debe convertirse en un tema de preocupación para la comunidad, y es aquí donde la gestión de los directivos se hace presente a través del trabajo con su equipo de docentes y administrativos que genere las estrategias de retención que la Institución Educativa necesita.

Figura 2

Formato EMOM - Establecimientos Educativos con Mayores Oportunidades de Mejora

EE mayores oportunidades mejora 2020 [Solo lectura] - Excel (Error de activación de productos)																				
Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?																				
D6																				
EDUCATIVAS CON MAYORES OPORTUNIDADES DE MEJORA EN SU EFICIENCIA INTERNA, CATEGORIA DE DESEMPEÑO, PROBLEMÁTICAS DE CONVIVENCIA, INVESTIGACION Y ESTRATEGIAS DE																				
AÑO 2020																				
PROYECTO EDUCATIVO																				
EFICIENCIA INTERNA																				
EFICIENCIA EXTERNA																				
SITUACIONES QUE AFECTAN CONVIVENCIA ESCOLAR																				
INVESTIGACION E INNOVACION																				
ARTICULACION																				
SABER 3																				
SABER 5																				
CE O IE	MUNICIPIOS	ESTABLECIMIENTO	ACTUALIZACIÓN	DESERCIÓN	REPROBACIÓN	MATRÍCULA	SABER 3	LENGUAJE	MATEMÁTICAS	LENGUAJE	MATEMÁTICAS	TIPO I	TIPO II	TIPO III	EPS	ONDAS otra investigación	MEDIA	TOTAL	PUNTAJE MAXIMO	CUMPLIMIENTO
6 IE	ACEVEDO	BATEAS	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	4	2	0	0	24	47	51%
7 IE	ACEVEDO	JOSE AVEDO Y C	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	4	3	0	0	0	30	47	64%
8 IE	ACEVEDO	LA VICTORIA	2	1	2	2	1	3	2	2	1	3	3	3	0	0	0	25	47	53%
9 IE	ACEVEDO	MARTICAS	2	2	2	1	2	4	4	2	3	1	4	3	2	0	0	32	47	68%
10 IE	ACEVEDO	SAN ADOLFO	2	1	2	1	Sin inf	2	2	2	1	1	4	3	0	0	0	21	47	45%
11 IE	ACEVEDO	SAN ISIDRO	2	2	1	1	3	2	2	2	1	0	0	0	1	2	1	20	47	43%
12 CE	ACEVEDO	SAN JOSE DE LL	2	2	1	2	NA	2	3	2	2	4	4	4	0	0	NA	28	41	68%
13 CE	ACEVEDO	SAN JOSE DE RI	2	1	2	1	NA	2	2	2	1	4	4	3	0	0	NA	24	41	59%
14 IE	ACEVEDO	SAN MARCOS	2	2	1	1	3	3	3	2	2	0	0	0	1	0	0	20	47	43%
15 CE	AGRADO	EL CARMEN	2	1	2	1	NA	2	2	2	1	3	4	4	0	2	NA	26	41	63%
16 IE	AGRADO	LA MERCED	2	1	1	1	3	2	2	2	1	1	2	4	2	0	1	25	47	53%
17 IE	AGRADO	MONTESITOS	2	1	2	1	2	2	2	3	2	0	0	0	1	0	0	18	47	38%
18 IE	AIPE	AGROPECUARIA	2	2	1	2	1	1	1	2	2	0	0	0	1	0	1	16	47	34%
19 IE	AIPE	JESUS MARIA AG	2	1	2	1	2	2	2	2	1	4	4	4	2	0	1	30	47	64%
20 IE	AIPE	LA CEJA MESITA	2	1	1	2	Sin inf	2	2	2	1	4	4	4	0	1	0	26	47	55%
21 IE	AIPE	SANTA RITA	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	0	2	0	34	47	72%
22 IE	ALGECIRAS	EL PARAISO	2	1	2	1	1	2	3	2	2	2	4	4	2	0	0	28	47	60%
23 IE	ALGECIRAS	JUAN XVIII	2	2	1	1	4	2	2	2	2	1	1	4	1	0	1	26	47	55%
24 IE	ALGECIRAS	LA ARCADIA	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	0	0	1	0	1	19	47	40%
25 IE	ALGECIRAS	LA PERDIZ	2	2	2	1	2	3	2	2	2	4	4	4	0	1	0	31	47	66%
26 IE	ALGECIRAS	LOS NEGROS	2	1	2	1	4	3	3	2	2	4	4	1	0	0	0	29	47	62%
27 IE	ALGECIRAS	QUEBRADON SU	2	1	1	2	1	3	2	3	2	4	4	4	1	0	0	30	47	64%
28 IE	ALGECIRAS	FINCA SALVAD	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Figura 3

Resumen de la eficiencia interna de las IE del Huila 2020

EFICIENCIA INTERNA	MATRÍCULA		REPROBACIÓN		DESERCIÓN	
	1 disminuyó	2 Aumentó	1 Aumentó	2 Disminuyó	1 Aumentó	2 Disminuyó
No de IE	105	72	68	109	102	75

La información de la figura 3 muestra la generalidad de las 177 instituciones educativas del Departamento del Huila. Como se observa en el cuadro resumen, la matrícula para el 2020 disminuyó en 105 IE y aumentó en 72 IE, resultado que puede reflejar el temor que se generó frente a la pandemia mundial sufrida durante este año, haciendo que los niños no volvieran a la

IE y que con el tiempo esa ausencia terminó en deserción, también puede ser el resultado de la falta de preparación que tenían los directivos y docentes para enfrentar situaciones como esta, tener que enfrentarse a herramientas tecnológicas nunca antes usadas. Aunque al observar esta misma variable en años anteriores, la matrícula en el departamento viene presentando una tendencia a la baja. También se observa el componente de la reprobación que extrañamente durante el año evaluado disminuyó en 109 IE y aumentó en 68 IE, esto pudo deberse a diferentes factores socioculturales y condiciones particulares del momento, que de una u otra forma modificaron las dinámicas escolares, laborales y familiares. lo que explica el cambio en las metodologías de aprendizaje que, por las particularidades propias de cada territorio, necesitó de la flexibilidad al momento de evaluar.

La eficiencia externa: Otra de las variables que hace parte de este formato, es el resultado de las pruebas realizadas por el ICFES anualmente, las pruebas SABER 11 que miden el nivel de desarrollo de las competencias de los estudiantes de la Institución educativa a la que pertenecen y posicionan a nivel departamental y nacional al establecimiento educativo según sus resultados, brindando así información valiosa a directivos y docentes sobre las debilidades de los estudiantes sus fortalezas y oportunidades que les permitirá formular planes de mejoramiento académico.

Estos resultados son de gran importancia pues les permiten a los estudiantes tener mayores oportunidades de ingresar a la educación superior o terciaria.

4. Situaciones que afectan la convivencia escolar: esta variable muestra anualmente cómo se encuentra el establecimiento educativo de acuerdo el número de faltas presentadas según su tipo (I, II, III), es decir que a mayor número de faltas menor será su puntaje, información que le permite a los directivos liderar acciones que fortalezcan el ambiente escolar en pro de disminuir situaciones que lo afecten. El buen ambiente escolar y la sana convivencia permiten mejorar los

resultados académicos, mejora la salud mental y emocional, favorece la motivación, productividad y el trabajo en equipo con los docentes y directivos (Mena y Valdés, 2019; Rojas y Leiva, 2018).

5. Investigación e Innovación: esta variable valora el desarrollo de proyectos de investigación innovación y experiencias significativas, proyectos a través de los cuales los docentes y los directivos buscan promover el aprendizaje en sus estudiantes, procesos que solo con el apoyo de las directivas de la institución educativa se logra mantener en el tiempo. Desde la SED se promueve el desarrollo de Experiencias Significativas que, explicado de forma sencilla, son aquellas iniciativas que tiene el docente a través de la implementación de metodologías diferentes a las tradicionales para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes. Pero los procesos de investigación no son sencillos, porque requieren de un proceso de sistematización, seguimiento constante y recursos, y es por este motivo que se requiere del apoyo permanente de los directivos para que estas experiencias no se queden en unas buenas prácticas aisladas sino que puedan llegar a ser parte de las programaciones de aula, parte del currículo, que si por alguna circunstancia el docente líder de la experiencias es trasladado o sale de la Institución por otra circunstancia, estas experiencias no se pierdan y continúen dando los resultados para los que fueron diseñadas. Algo similar ocurre con los proyectos ONDAS (programa de Minciencias desarrollado en las IE), son proyectos de investigación que se desarrollan durante un año con el acompañamiento del programa, pero que pueden volverse experiencias significativas, si el docente tiene la iniciativa y el apoyo del directivo, para que proyecto sea institucional y más estudiantes se beneficien.

6. Articulación: El proceso de articulación abarca la estructura del tránsito armónico entre todos los niveles, pero el formato muestra solo a la articulación en el nivel de media (académica y

técnica) que esencialmente en el departamento del Huila se realiza con el SENA, que de acuerdo con lo descrito por la entidad:

La articulación es un proceso que integra los contenidos curriculares, pedagógicos, didácticos, talento humano, económicos y de infraestructura de la educación media con los de la educación superior, la formación profesional integral y la educación para el trabajo y el desarrollo humano, que permite la movilidad educativa, la permanencia en el sistema, la exploración vocacional y de competencias en los jóvenes, para la construcción de sus proyectos de vida y la inserción al mundo del trabajo. (Orjuela, 2019)

Por lo tanto, si la IE cuenta con este proceso de articulación, obtendrá mayor puntaje en el formato.

Las variables expuestas, se observan a continuación en relación con cada una de las 11 instituciones educativas objeto de estudio ubicadas de acuerdo con el puntaje alcanzado y según

Figura 4

Variables Formato EEMOM 1 – IE Focalizadas

AÑO 2021								
No.	IDENTIFICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO				PROYECTO EDUCATIVO	EFICIENCIA INTERNA		
	MUNICIPIO	CODIGO DANE	CE/IE	NOMBRE	ACTUALIZACIÓN	DESERCIÓN	REPROBACIÓN	MATRÍCULA
12	BARAYA	241078000136	IE	JOAQUIN GARCIA BORRERO	2	1	2	2
24	PALERMO	141524000302	IE	PROMOCION SOCIAL	2	2	2	2
37	RIVERA	241615000016	IE	RIVERITA	2	1	1	2
43	TIMANÁ	241807000583	IE	NARANJAL	2	2	1	1
49	LA PLATA	141396000175	IE	SAN SEBASTIAN	2	2	1	2
54	SALADOBLANCO	241660000094	IE	LA CABAÑA	2	2	2	2
100	GIGANTE	141306000058	IE	ISMAEL PERDOMO BORRERO	2	1	2	1
106	SAN AGUSTÍN	141668000552	IE	CARLOS RAMON REPIZO	2	2	2	2
108	TELLO	141799000311	IE	LA ASUNCION	2	2	1	2
114	LA PLATA	441396001809	IE	MONSERRATE	2	1	1	2
146	AGRADO	341013000010	IE	LA MERCED	2	2	2	1

Figura 5*Variables Formato EEMOM 2 – IE Focalizadas*

AÑO 2021											
No.	IDENTIFICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO				EFICIENCIA EXTERNA DESEMPEÑO INSTITUCIONAL PRUEBA SABER 11				SITUACIONES QUE AFECTAN CONVIVENCIA ESCOLAR		
	MUNICIPIO	CODIGO DANE	CE/IE	NOMBRE	CLASIFICACION	LECTURA CRITICA	MATE MÁTICA	INGLES	TIPO I	TIPO II	TIPO III
24	PALERMO	141524000302	IE	PROMOCION SOCIAL	3	3	3	2	2	2	3
37	RIVERA	241615000016	IE	RIVERITA	4	3	3	2	4	1	4
43	TIMANÁ	241807000583	IE	NARANJAL	3	3	2	3	4	4	4
49	LA PLATA	141396000175	IE	SAN SEBASTIAN	3	3	3	2	1	4	2
54	SALADOBLANCO	241660000094	IE	LA CABAÑA	1	2	2	2	3	4	3
100	GIGANTE	141306000058	IE	ISMAEL PERDOMO BORRERO	4	3	3	2	1	3	1
106	SAN AGUSTÍN	141668000552	IE	CARLOS RAMON REPIZO	2	3	2	2	2	1	4
108	TELLO	141799000311	IE	LA ASUNCION	1	2	2	2	4	3	3
114	LA PLATA	441396001809	IE	MONSERRATE	2	2	2	2	4	4	1
146	AGRADO	341013000010	IE	LA MERCED	2	2	2	2	0	0	0

La Institución educativa La merced del municipio del Agrado no reportó la información sobre las situaciones que afectan la convivencia en donde obtuvo puntaje de cero, ubicándola en el último lugar, demostrando así que el formato permite hacer el seguimiento desde la SED para brindar el apoyo que necesita la institución como se observa también en las siguientes variables que son las de investigación e innovación y articulación ya que el cero obtenido por el no reporte de la información se puede interpretar como ausencia de proyectos o actividades de esta clase, por lo tanto es deber desde la secretaría realizar además del debido acompañamiento para fortalecer los procesos en los que se encuentra débil la institución, la verificación de las causas por las que no se realiza el reporte y de este manera atender a la realidad de la institución.

Figura 6

Variables Formato EEMOM 3 - IE Focalizadas

AÑO 2021										
No.	IDENTIFICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO				INVESTIGACION E INNOVACION		ARTICULACION	PUNTAJES Y PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO		
	MUNICIPIO	CODIGO DANE	CE/IE	NOMBRE	EPS	ONDAS Y OTRAS	MEDIA	PUNTAJE ALCANZADO	PUNTAJE MAXIMO	CUMPLIMIENTO %
12	BARAYA	241078000136	IE	JOAQUIN GARCIA BORRERO	1	1	1	32	47	68%
24	PALERMO	141524000302	IE	PROMOCION SOCIAL	2	2	1	31	47	66%
37	RIVERA	241615000016	IE	RIVERITA	1	1	1	30	47	64%
43	TIMANÁ	241807000583	IE	NARANJAL	0	1	0	30	47	64%
49	LA PLATA	141396000175	IE	SAN SEBASTIAN	2	1	1	29	47	62%
54	SALADOBLANCO	241660000094	IE	LA CABAÑA	1	2	1	29	47	62%
100	GIGANTE	141306000058	IE	ISMAEL PERDOMO BORRERO	1	0	1	25	47	53%
106	SAN AGUSTÍN	141668000552	IE	CARLOS RAMON REPIZO	0	0	1	25	47	53%
108	TELLO	141799000311	IE	LA ASUNCION	0	0	1	25	47	53%
114	LA PLATA	441396001809	IE	MONSERRATE	1	0	0	24	47	51%
146	AGRADO	341013000010	IE	LA MERCED	2	0	1	18	47	38%

Las variables expuestas están directamente relacionadas con la labor de la gestión directiva en las Instituciones educativas. Los resultados que obtiene cada IE son utilizados tanto por los directivos como por los profesionales de la SED para la formulación de planes y estrategias de mejoramiento.

Otro de los factores que hace parte de este diagnóstico y es fundamental, se refiere a la posición del sindicato de docentes en el Huila, información obtenida en reunión celebrada con las directivas de la agremiación (Figura 7), en el marco del modelo de alternancia, la cual se realizó con la finalidad de conocer sus expectativas frente al regreso a las aulas, sus miedos y sugerencias: el sindicato manifestó no estar de acuerdo con la alternancia debido a que en las instituciones no se cuenta con las condiciones necesarias para el regreso de los niños a las aulas, condiciones como la falta de agua potable, la necesidad de un mayor número de aulas, más ventilación, no se cuenta con conectividad, entre otras, situaciones que cabe anotar, están presentes en las Instituciones desde hace muchos años antes de la pandemia. También las

directivas del sindicato manifestaron su temor por los altos niveles de contagio que dificultan el regreso a los establecimientos, a pesar de que el proceso de vacunación priorizó en todo el país al magisterio por la necesidad de la presencialidad pues el aislamiento estaba causando un retraso en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

De acuerdo con lo escuchado en esta reunión y con las declaraciones de la ministra de educación (Victoria Angulo) los docentes se encuentran “cómodos en la virtualidad” con el poco o nulo contacto que tienen con sus estudiantes, condición que ha entorpecido el proceso educativo por el distanciamiento social que limita la certeza de los aprendizajes y competencias adquiridas por los niños demostrando así el nivel de compromiso con su labor docente y la resistencia a los cambios (Figura 7).

Figura 7

Copia de acta de reunión- Conversatorio

GOBERNACIÓN DEL HUILA	6 DE JULIO DE 2021	VERSION: 1
		Página 1 de 1

INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO:		
Nombre del proceso:	ALTERNANCIA	
Nombre del Líder del Proceso:	MILENA OLIVEROS CRESPO	
Nombre del Procedimiento:	COMITE DE ALTERNANCIA	
Nombre del Líder del procedimiento:	MILENA OLIVEROS CRESPO	

Objetivo(s): Socializar las resolución ministerial No 777 de 2021 y directivas 4 y 5 del MEN		
Puntos a tratar:		
1. saludo por parte de la Secretaría de Educación Dra Milena Oliveros Crespo		
2. socialización de resolución y directivas por parte del Dr. Bernardo Rouille – líder de asuntos legales de la Secretaría de Educación departamental		
3. apreciaciones por parte de los miembros del comité		
4. conclusiones		

1	siendo las 4pm La Doctora Milena Oliveros, da apertura a la reunión con un saludo a los asistentes Bernardo Rouille, da inicio con la socialización de la Resolución Ministerial No 777 de 2021, haciendo énfasis al artículo 5 que trata del retorno de las instituciones educativas a la presencialidad, junto con el anexo técnico de la misma que contiene todas las orientaciones de bioseguridad entre las que se mencionaron: el horario para el aseo de manos, la distancia de 1m entre personas, el tapabocas completo, los controles de ingreso y salida de estudiantes, la ventilación cruzada, las medidas para niños de educación inicial, medidas para el transporte escolar y restaurante.	que se deben tomar. Se debe tener en cuenta el artículo de la resolución que habla de la vigilancia y control que deben hacer las Secretarías para avalar esta situación. Patricia Polanía dice también que hoy son muchos los docentes que están en presencialidad, pero ellos no son pulpos para atender otras actividades que no son de su competencia pues falta personal de aseo, la atención del restaurante escolar, el distanciamiento. Raúl Rivera solicita aclaración sobre si la presencialidad es total de acuerdo a la resolución a lo
2	Interviene Patricia Polanía declarando que esta resolución es un acto administrativo inconstitucional contrario a la realidad del país que se encuentra en el pico más alto y agresivo de la pandemia y la prioridad es salvaguardar la vida, además que la vacuna no garantiza inmunidad. No hay garantías para los niños. Las consecuencias serán responsabilidad de los Rectores, entidades territoriales, el MEN y el gobierno nacional. Héctor Egidio presidente de ADIDOH dice que el departamento del Huila se encuentra en una situación crítica por el incremento en los contagios y que los rectores no pueden ser responsables de la convocatoria que hace la secretaria y el ministerio, los rectores no son un ente nominados, también son perjudicados en esta decisión pues muchos directivos ya son de avanzada edad. Sandra Milena dice también que la pandemia tiene al departamento en un punto crítico y lo	que se le responde que depende de la ocupación de camas UCI en el territorio y de las condiciones propias de cada institución educativa y de cada sede, pues en el departamento son más de 600 sedes que tiene matrícula de menos de 20 niños, se deben buscar alternativas para implementar la alternancia, para la alternancia no se requiere agua potable. Los directivos cuentan con un rubro para el mantenimiento de las sedes. Héctor Egidio dice que no han llegado todos los elementos de bioseguridad ni el personal de aseo y solo hasta el 25 de mayo se hizo la transferencia de los recursos para mantenimiento y el proceso para la contratación es bastante engorroso. Zully Chaux manifiesta que al no contar con todos los elementos de bioseguridad es imposible enviar los niños a las instituciones educativas. Cesar Polanía de la Secretaría de Salud Departamental responde ante la pregunta sobre el informe de la situación actual del departamento y las indicaciones dadas de parte de esta secretaria lo siguiente: Diariamente se emite un boletín con toda la información referente a los contagios nuevos y activos e todo el departamento y el deber de la secretaria de salud es de hacer acompañamiento para que se dé cumplimiento a todos los protocolos de bioseguridad de acuerdo a la normatividad, hacer verificación e implementación de los mismos. La decisión de iniciar presencialidad o alternancia no la toma esta dependencia. Eduardo Mahecha – Epidemiólogo indica la situación general del departamento en cuanto a la

	REVISÓ	APROBÓ
NOMBRE Y FIRMA		
ARGO	LIDER CALIDAD DEL SECTOR EDUCATIVO	SECRETARIA DE EDUCACIÓN

Por último, para el diagnóstico, se tuvo en cuenta la declaración expresada en los 8 conversatorios programados y realizados de forma virtual, a los que fueron invitados los rectores de las 177 instituciones educativas de la ETC Huila, a los que asistieron cumplidamente 81

directivos (algunos con sus equipos de trabajo), conversatorios realizados como parte de la asistencia técnica brindada desde la Secretaría de Educación Departamental con el fin de escuchar de viva voz sus dificultades, necesidades y acciones desarrolladas al iniciar el año escolar 2021 y su preparación para la alternancia de los cuales se obtuvo la siguiente información: de los 81 EE el 12% no había iniciado con la construcción de los protocolos y el plan de alternancia, el 67% se encontraba en construcción y el 21% ya los tenía construidos, lo que demuestra que contrariamente a la presión del sindicato (por retrasar el regreso a las aulas) la mayoría de los directivos se está preparando para el regreso a los establecimientos educativos porque a pesar de las dificultades se tiene la seguridad y el deseo de volver a las aulas.

Durante las reuniones la SED explicó a los directivos que las actividades a desarrollar sobre el proceso de alternancia son propios de las dinámicas de cada IE y de allí la importancia de conocer y tener claro su contexto interno y externo.

Se encontraron instituciones abandonadas completamente donde ni docentes ni directivos volvieron durante la cuarentena, a diferencia de otras que buscaron el apoyo de los padres de familia para mantener las sedes en buenas condiciones de aseo y ornato.

En las de las dificultades expresadas por los directivos la más recurrente fue la de falta de agua potable y necesidad de mantenimiento de baterías sanitarias; ante la primera dificultad se les explicó que ésta, no es motivo para no entrar en alternancia ya que los productos de desinfección especialmente para las manos, suple la falta de agua y para la segunda dificultad, con anterioridad se informó sobre los recursos disponibles para adecuaciones en las instituciones educativas y el proceso que debían realizar para acceder a este beneficio, acciones que debieron iniciar tiempo atrás. Lo que evidencia la falta de gestión de algunos directivos frente a su Institución y comunidad educativa.

También manifiestan temor para realizar las planeaciones y acciones, orientadas desde la SED ya que van en contravía a las indicaciones del sindicato, lo que hace que algunos directivos eviten planear y actuar frente a situaciones que necesariamente requieren de su intervención.

De las 11 instituciones educativas de estudio 3 no asistieron a los conversatorios y de las 8 que sí participaron se concluye que la comunicación con los estudiantes se continua a través de guías y grupos de WhatsApp que de acuerdo a las características de la población se han entregado equipos de cómputo (tabletas) para realización de clases y tareas, realización de clases virtuales en donde se cuenta con conectividad, transmisiones radiales o televisadas en donde se cuenta con estos medios tecnológicos. Las Instituciones se están preparando para el regreso a las aulas elaborando los protocolos de bioseguridad, realizando diagnósticos del estado de sus locaciones, informando en reuniones a los padres de familia sobre la alternancia para pierdan el temor de enviar a sus hijos al establecimiento.

Figura 8

Reunión – Momentos del Conversatorio sobre Alternancia

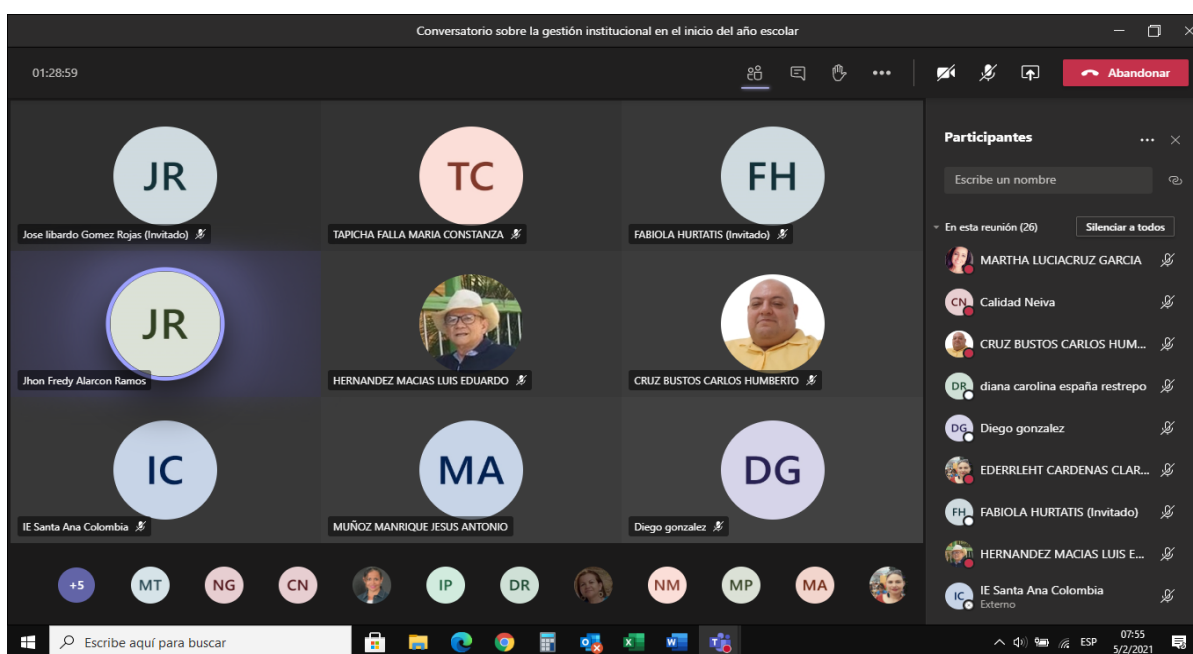
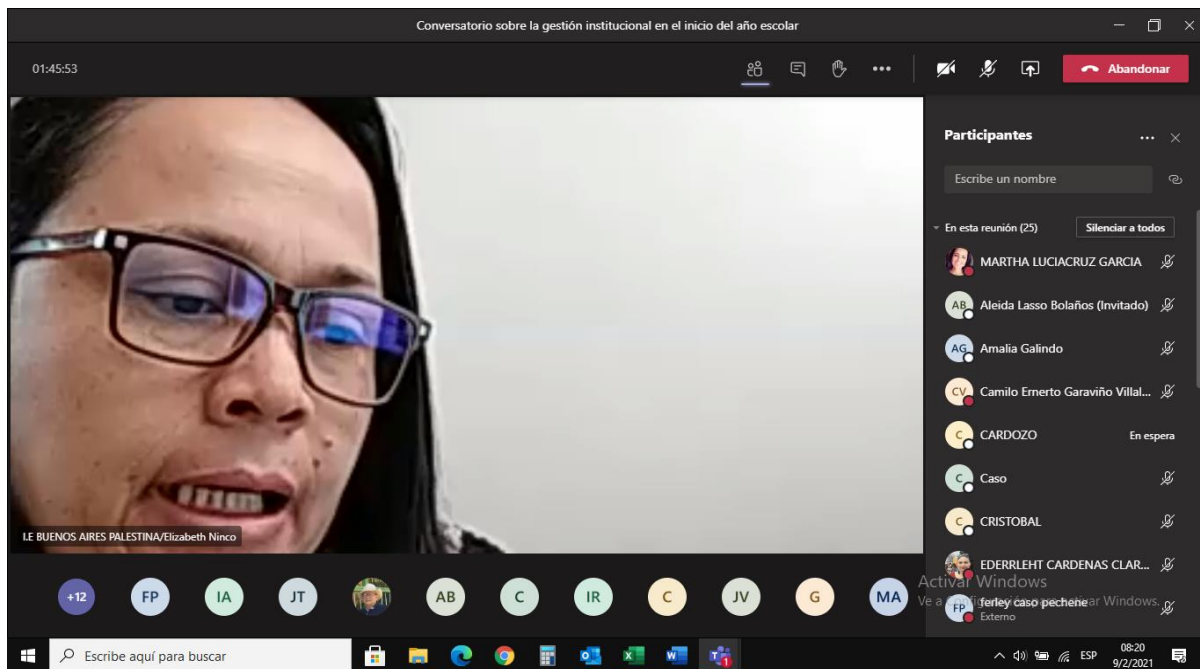


Figura 9*Reunión – Momentos del Conversatorio sobre Alternancia***Figura 10***Reunión – Momentos del Conversatorio sobre Alternancia*

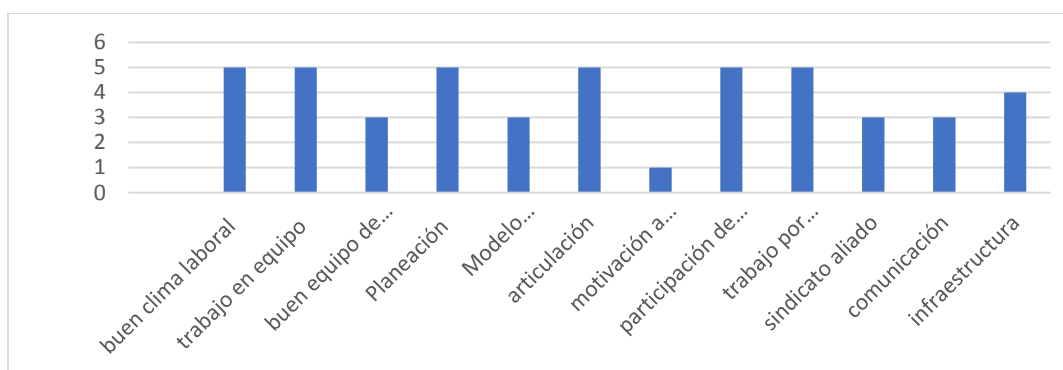
Diálogo de Saberes:

Este proceso se realizó con el grupo de rectores pertenecientes a las 11 instituciones educativas focalizadas para este estudio y que accedieron a responder a una entrevista estructurada con el fin de conocer como el directivo desde su institución educativa vive el proceso de dirigir y gestionar el talento humano y los recursos con los que dispone para brindar el servicio educativo a la comunidad de su influencia. En el transcurso de la entrevista los rectores hablaron de las acciones por ellos realizadas que les han permitido obtener buenos resultados; sus mayores obstáculos para realizar su labor como directivos; los aspectos más importantes que se miden en su institución además de las pruebas saber; quiénes son los que lideran los procesos al interior de la institución; los compromisos que tiene el equipo de trabajo con el mejoramiento de resultados; expusieron también desde su entender sobre lo que hace falta para mejorar esos resultados; las acciones con las que puede apoyar la SED el logro de sus objetivos, finalizando con su apreciación personal sobre si se consideran líderes o jefes.

A continuación, se presentan los gráficos con las coincidencias que tuvieron los rectores al responder cada una de las preguntas de la entrevista:

¿Qué acciones realizadas por usted le han permitido obtener buenos resultados?

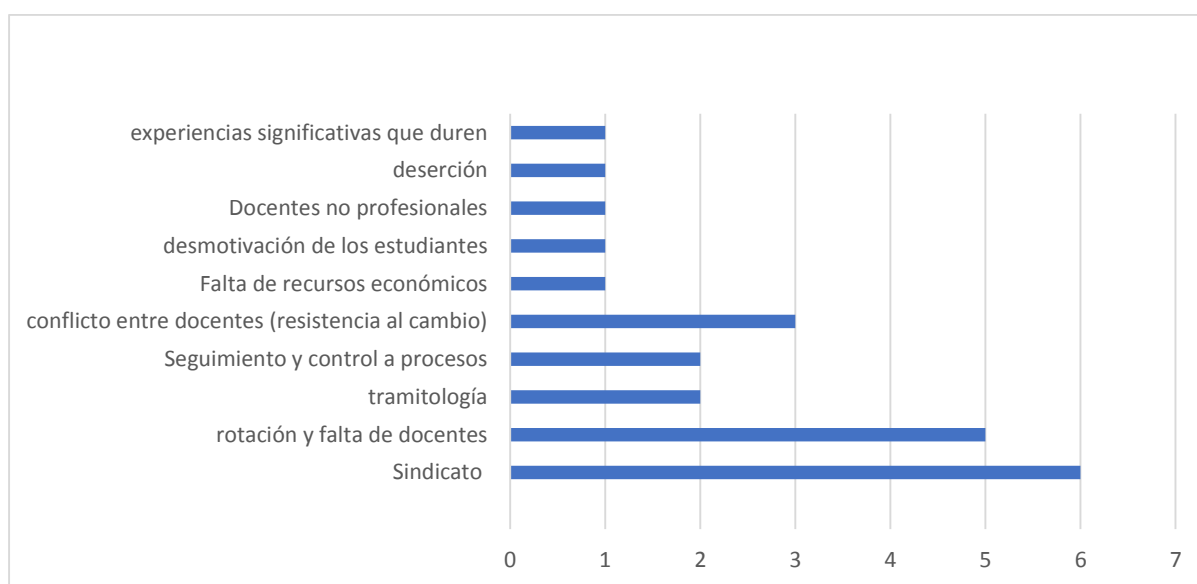
Figura 11: *Acciones realizadas por los Rectores*



Dentro de las acciones realizadas por los rectores entrevistado que les ha permitido lograr buenos resultados, 5 de ellos coinciden en los beneficios de tener un buen clima laboral, en que su grupo de trabajo sabe trabajar en equipo, realizar una adecuada planeación de tareas, las ventajas de la articulación con el SENA y otras entidades aliadas que aportan al crecimiento institucional, la importancia de la vinculación de las familias y comunidad a los procesos institucionales y el trabajar por proyectos; 4 rectores coinciden en que las adecuaciones de infraestructura de la institución educativa les permite tener obtener buenos resultados; 3 coincidieron en que cuentan con un buen equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos, que existe una buena comunicación entre los miembros de la institución, que uno de sus éxitos es el modelo pedagógico con el que trabajan y que contrario a otras instituciones tienen al sindicato como aliado; solo un directivo se refirió a la motivación que imparten a los estudiantes como una acción que ha generado buenos resultados institucionales.

¿Cuáles considera han sido o son los mayores obstáculos que tiene en su labor como Rector/a?

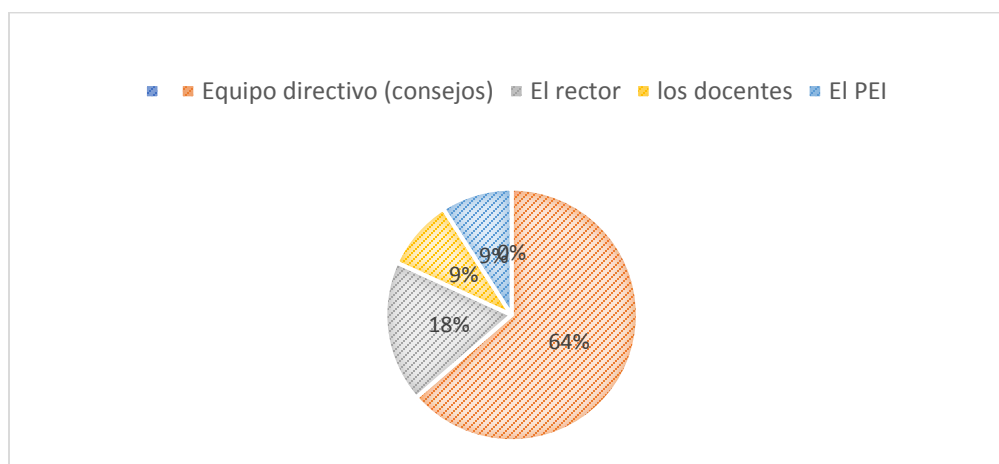
Figura 12: *Obstáculos en el desempeño como Rector*



Cuando se habló sobre esos obstáculos, 6 de los directivos se refirieron al sindicato como tropiezo para la implementación de estrategias orientadas desde el MEN o la SED argumentando en la mayoría de los casos, que van en contra de la autonomía institucional; 5 manifestaron su inconformidad por la contante rotación del personal docente y su demora para nombrarlos al comienzo del año lo que dificulta cumplir con el plan de estudio; 3 hacen referencia a la resistencia al cambio que tienen muchos de sus docentes lo que impide el progreso de la institución en los tiempos establecidos; 2 comentan que uno de sus mayores dificultades es realizar seguimiento y control a la ejecución de sus procesos y actividades programadas y también la cantidad de trámites que deben cumplir ante la entidad territorial; de las siguientes dificultades solo uno manifestó cada situación de acuerdo a la condición propia de la institución: en una IE se desarrollan experiencias significativas que no duran, en otra la dificultad es el nivel de deserción que se presenta, en otra la falta de docentes que sean profesionales, otra la falta de recursos para adecuaciones e implementación de estrategias y finalmente en otra una de las dificultades que impide los buenos resultados es la desmotivación de los estudiantes.

¿Quiénes ponen las reglas en el establecimiento?

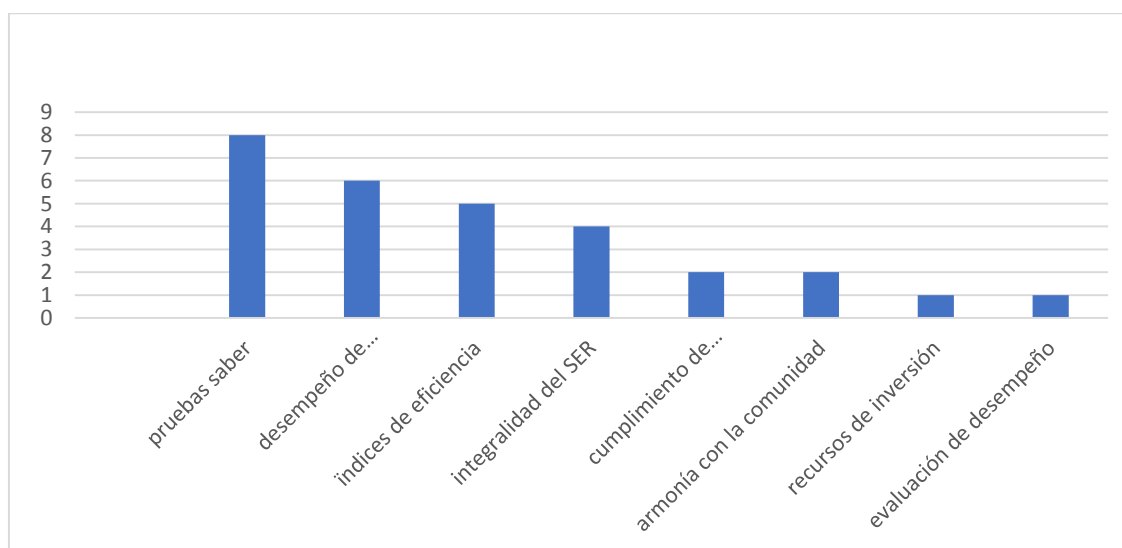
Figura 13: *Quiénes ejercen la Dirección Institucional*



Esta pregunta se realizó con la intención de medir un poco el liderazgo de los rectores que presentaron la entrevista y como se observa en la gráfica el mayor porcentaje 67% de acciones (7 rectores) se aprueba por medio del concejo o equipo directivo, le siguen 2 rectores con el 18% en donde son ellos quienes imponen las reglas dentro de la Institución educativa, un rector manifestó que son los docentes quienes ponen las reglas (situación que evidencia caos institucional pues cada quien hace según su parecer y poca operatividad del PEI) y solo uno dijo que a través del PEI se establece el quehacer institucional.

¿Qué es lo que mide en su institución? ¿Es lo más importante?

Figura 14: Mayores indicadores institucionales

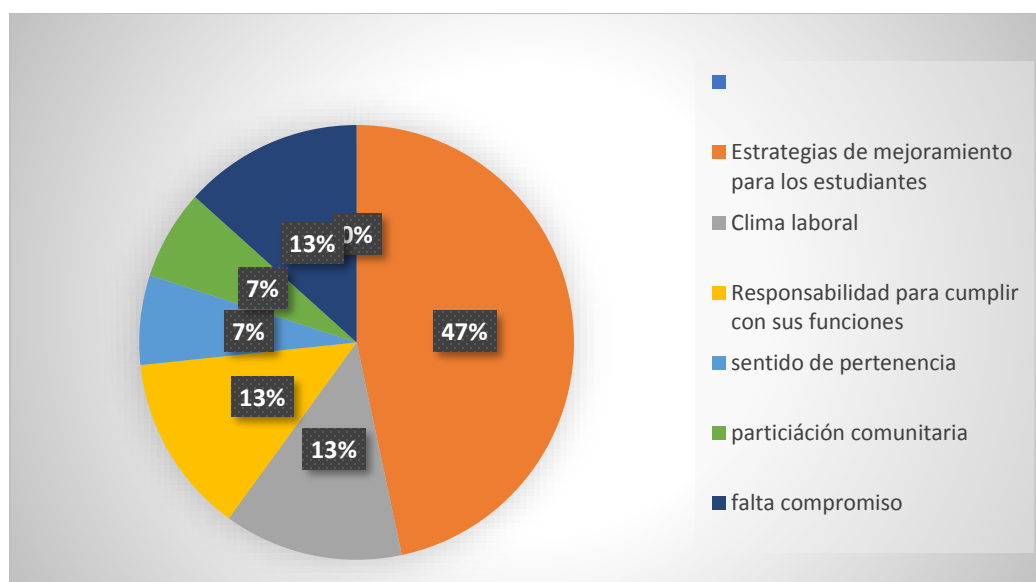


Al preguntarle a los directivos sobre qué aspectos eran los más importantes para hacer seguimiento y control en su institución 8 de ellos respondieron que las pruebas saber 11; 6 directivos manifestaron que el desempeño de los estudiantes es a lo que se le hace seguimiento lo que permite evitar la deserción y la reprobación; para 5 rectores es importante medir los índices de eficiencia para realizar correctivos a tiempo; para 2 directivos la armonía con la comunidad es necesaria mantenerla en un buen nivel, pues la comunidad influye en gran manera para los

buenos resultados institucionales, también el seguimiento al cumplimiento de las actividades de los docentes; finalmente solo para un rector es necesario hacer seguimiento a los recursos de inversión y también el seguimiento a la evaluación de desempeño que permite observar el plan de mejoramiento individual de cada docente.

¿Cómo están comprometidos los docentes de su institución con el mejoramiento de resultados?

Figura 15: Compromiso institucional de los Docentes

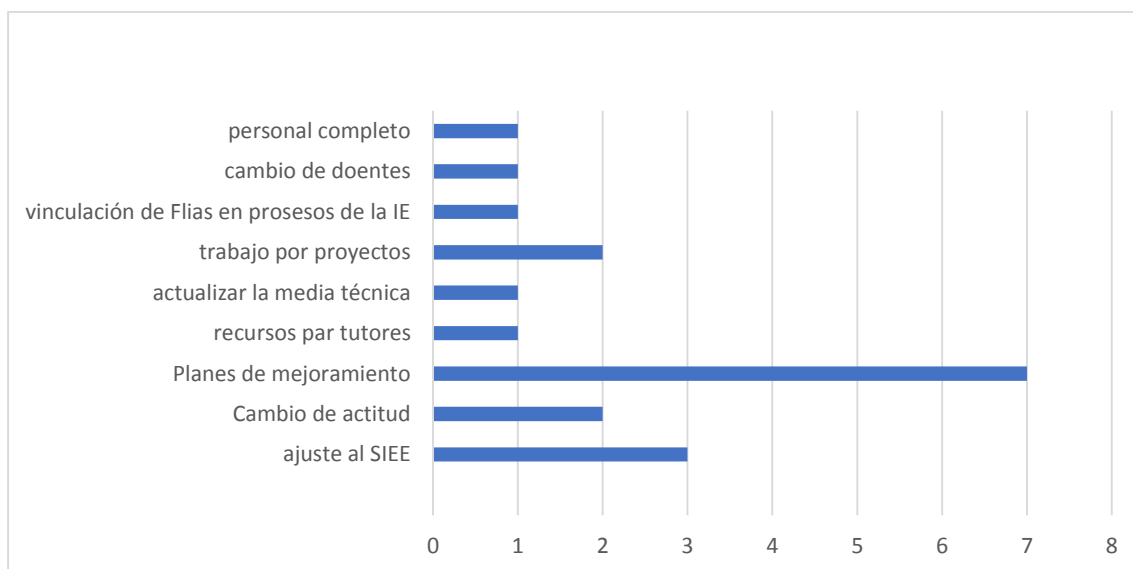


Al preguntarle a los rectores sobre el compromiso que tienen los docentes de su institución y las acciones que realizan respondieron el 47% que los docentes están directamente vinculados a desarrollar estrategias de mejoramiento para el aprendizaje de los estudiantes, el 13% está comprometido con mantener un buen clima laboral puesto que en un buen ambiente de trabajo los buenos resultados se logran fácilmente, otro 13% está dedicado a cumplir con sus funciones de acuerdo a lo establecido en su institución educativa; un 7% de los docentes tiene sentido de pertenencia lo que les permite trabajar con total agrado, otro 7% está comprometido con la vinculación y la participación de la comunidad que es el principal aliado para el logro de

objetivos; finalmente un 13% de rectores dice que a su grupo de docentes le hace falta comprometerse con la misión y visión institucionales y el logros de metas para el mejoramiento institucional.

¿Qué falta hacer en el establecimiento educativo para mejorar resultados?

Figura 16: Acciones para mejorar Resultados

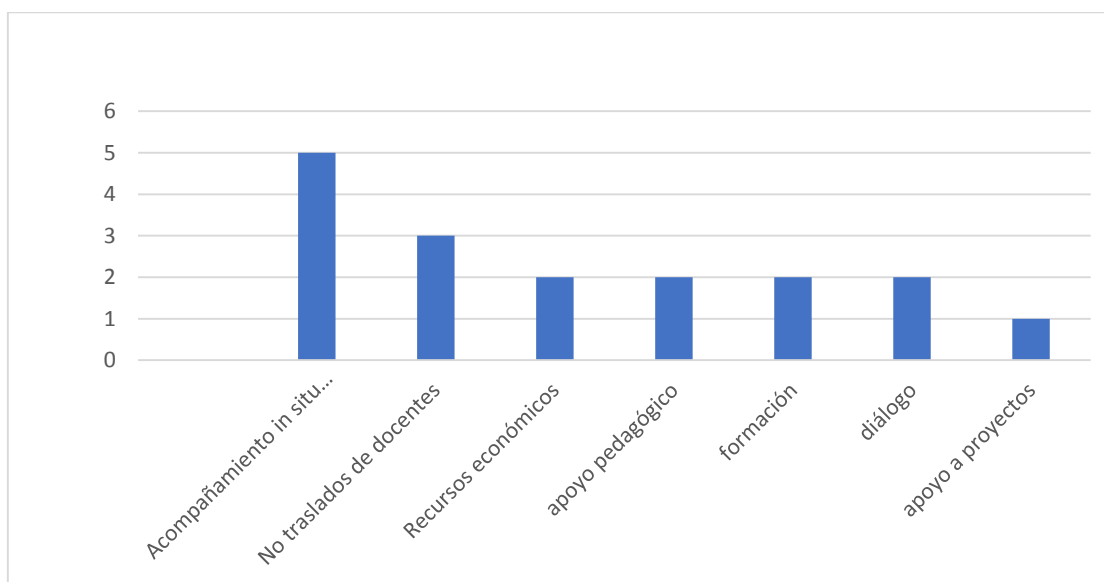


Sobre las acciones que hace falta realizar en la institución educativa para mejorar resultados, 7 directivos hablaron sobre hacer planes de mejoramiento más cercanos a las necesidades de la IE; 3 rectores manifestaron que era necesario realizar un ajuste al sistema institucional de evaluación de estudiantes SIEE que permita ser flexible y esté basado en evaluación formativa; 2 rectores hablaron de cambiar la metodología para trabajar por proyectos con la vinculación de varias áreas; y otros rectores de acuerdo a su propio contexto indicaron la necesidad de recursos para tutores de danzas y artes, la vinculación de las familias a los procesos institucionales, la actualización de la media técnica como necesidad para mejorar los resultados, contar con el personal completo desde comienzo de año pues se pierde el proceso de aprendizaje

en algunas áreas y poder hacer el cambio de algunos docentes que por su condición no aportan al crecimiento institucional.

¿Cómo cree que la SED le puede apoyar en su gestión directiva?

Figura 17: *Acciones de la SED para apoyar el mejoramiento institucional*



Desde la SED Huila es importante conocer se puede apoyar y acompañar a las instituciones educativas y al realizar esta pregunta los directivos respondieron en su mayoría (5 rectores) que es necesario el acompañamiento en campo, pues es necesario que de primera mano se observe el medio en el que se desenvuelve cada institución, con sus necesidades y oportunidades de mejora; 3 directivos manifestaron estar en desacuerdo con el continuo traslado de docentes realizado desde la SED lo que perjudica en gran manera los procesos de aprendizaje de sus estudiantes; los rectores también manifestaron tener la necesidad de más recursos económicos para el desarrollo de todos sus proyectos; también la necesidad de más apoyo en el tema pedagógico pensando en las condiciones propias de cada EE; otros requieren procesos de formación, otros necesitan ser escuchados, dialogar más con la SED y finalmente está la necesidad de apoyar los proyectos formulados desde las instituciones educativas.

¿De acuerdo con la imagen, se considera Líder o jefe? ¿qué cree que le hace falta mejorar? ¿Por qué?

Figura 18: Rector Líder o Jefe

JEFE vs LÍDER	
Dirige al departamento	Guía al equipo
Tiene autoridad	Necesita confianza
Inspira respeto	Genera entusiasmo
Busca responsables de los problemas	Busca soluciones a los problemas
Da órdenes	Pide ayuda
Muestra el camino	Recorre el camino



lanalua.com

Nota: Tomada de Pinterest.es

Al mostrarle la imagen a los rectores y leer sus características, todos se consideran líderes, pero 8 de ellos admiten que les falta mejorar en el tema del liderazgo, acompañar más a los docentes al recorrer el camino, generar más confianza, delegar más y solicitar ayuda a su equipo de trabajo, mejorar en la toma de decisiones con el equipo de trabajo, falta autoridad sin ser autoritario.

Informe de Seguimiento al PEI y PMI

La ley 115 de 1994 ley general de educación en sus artículos 6y 73 dice que los miembros de la comunidad educativa participarán en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional; que cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica

un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos; en otras palabras es el documento que refleja el horizonte institucional y su quehacer diario, que contiene todas las directrices y procesos de la institución educativa y demás acciones propias para la prestación del servicio educativo.

Por primera vez desde la Secretaría de Educación del Huila, después de emitida la ley dando cumplimiento al objetivo del área de Calidad educativa que dice “garantizar la inclusión de los estándares básicos de competencias en los EE mediante la difusión, seguimiento y evaluación de la gestión educativa en sus componentes administrativos, recursos humanos, académico, convivencia y comunidad que permita, que los resultados de estas evaluaciones sean insumo para el mejoramiento continuo de los mismos. Igualmente Brindar asistencia técnico pedagógica a los Establecimientos Educativos, a partir de los resultados de su gestión, con el fin de alcanzar los estándares de calidad a través del mejoramiento continuo y el fortalecimiento de las competencias de los estudiantes”, se dio inicio a la lectura objetiva de los PEI de las instituciones de su jurisdicción; La lectura se realizó teniendo como guía el documento de orientaciones para la formulación y actualización del PEI (documento disponible en el portal educativo) terminada esta actividad se evidenció gran similitud entre unos y otros PEI lo que significaba en su mayoría una copia del anterior documento orientador que sugería una estructura con ejemplos e cada uno de sus componentes por lo tanto ninguno de estos proyectos educativos estaba dando respuesta a las necesidades de su comunidad educativa.

Por lo anterior se programaron sesiones para fortalecer la planeación estratégica pues en los PEI se observó que los diagnósticos hablaban de varios aspectos de la región y el departamento, pero no del entorno y su propia comunidad, a su vez los objetivos y metas estaban planteados como actividades que no se articulan con la misión y visión institucionales y sobre los resultados obtenidos en la autoevaluación institucional se formularon planes de mejoramiento que no daban respuesta para solventar las necesidades identificadas.

Los Rectores de toda la entidad territorial fueron convocados de forma virtual a la asistencia técnica sobre formación en planeación estratégica, orientando la necesidad de tener un diagnóstico real del contexto interno y externo, es decir que se trabaje sobre datos de la propia comunidad educativa, de la economía local, de los niveles de escolaridad de los padres, de su nivel socioeconómico, de los resultados de las evaluaciones de los escolares, de desempeño, entre otras variables, teniendo como base la evaluación institucional y sus resultados de para formular el PMI – Plan de mejoramiento institucional alcanzable y medible. Finalizando en año 2021 se solicita a los rectores hacer seguimiento al PMI y enviar a la SED ese seguimiento con el fin de monitorear las acciones realizadas en los establecimientos educativos. El PMI se formula por un periodo de 4 años y se desarrolla por medio de la planeación anual de actividades que se consigna en el formato del POA – Plan operativo anual.

Al monitorear el seguimiento que la institución educativa hace al PMI se observa que este es un documento que se ha diligenciado para dar cumplimiento a la solicitud emitida por la Secretaría de Educación Departamental, pues las metas formuladas para el periodo de 4 años son en su mayoría actividades que no apuntan al mejoramiento de resultados, actividades no responden a una secuencia organizada que permita el logro de los objetivos formulados para dar solución a las distintas situaciones que requieren de la gestión directiva. Por otro lado, el

seguimiento tampoco es coherente con lo planteado en las metas del PMI pues la pandemia ha servido de excusa para no realizar actividades que pudieron adelantarse desde el aislamiento o ajustarlas de acuerdo con las condiciones propias de cada IE. Recibido el formato de seguimiento al PMI se observó la carencia de planeación es decir que los objetivos y metas de formularon como actividades muchas de ellas no medibles, debido a las situación de aislamiento el PMI debió modificarse pero no se hizo, por lo tanto las metas se aplazaron y las actividades que realmente desarrollo la institución no quedaron consignadas, entonces el seguimiento a lo planeado no fue efectivo, información que permite tomar decisiones desde la SED y realizar actividades que permitan generar compromiso en los rectores frente de la importancia que tiene su gestión y prácticas de dirección al definir objetivos, metas y actividades para el mejoramiento de resultados institucionales.

Por lo anterior, en marzo de 2022 se programó una jornada de asistencia técnica para apoyar a los directivos en el proceso de formulación de metas y actividades, su seguimiento y ajuste del PMI con el fin de que esta sea una herramienta útil de planeación.

Figura 19

Retroalimentación de un PMI

3 MUNICIPIO: LA PLATA			HUILA								
4 NOMBRE DEL RECTOR(A)/DIRECTOR(A): GILDARDO BELLO PASCUAS											
5 CORREO ELECTRONICO: sansebastian.lapla@sedhuila.gov.co											
6			PLAZO		ESTADO EJECUCIÓN						
7	GESTIÓN	METAS	ACTIVIDADES /ACCIONES	INICIO	FINAL	NI	CAN	E.EJ	FIN	OBSERVACIONES	como verificar que este seguimiento corresponde al PMI
13	D I R E C T I V A	Evaluación las diferentes gestiones.	Reuniones de padres de familia asambleas con estudiantes y docentes	enero	noviembre			80%			No queda claro cómo es posible evaluar las diferentes gestiones con solo reuniones y qué fue lo que alcanzan en un 80%
14		Implementar mecanismos de comunicación con todos los estamentos institucionales	Reuniones de padres de familia asambleas con estudiantes y docentes	enero	noviembre			80%			¿Los mecanismo de comunicación los implementan con reuniones? ¿Qué fue lo que alcanzaron en un 80%?
15		Implementación y fortalecimiento las buenas prácticas pedagógicas, administrativas y culturales	Realizar encuentros de experiencias intermural	marzo	junio			80%			
		Establecer política y plan de acción para lograr la vinculación a la institución del sector productivo y otras organizaciones	Reuniones de padres de familia asambleas con estudiantes y docentes	febrero,marzo,junio,julio	octubre,noviembre			80%			No queda claro como se logró establecer políticas y planes de acción con solo la actividad de reuniones

La intervención de este estudio va encaminada a generar compromiso en los rectores frente a las necesidades institucionales a través de las sesiones de asistencia técnica desarrolladas en torno a los resultados obtenidos en el diagnóstico, el diálogo de saberes y el monitoreo de los planes de mejoramiento, es por esto que se dio inicio a la actualización en planeación estratégica, temática que le permite a los rectores ubicarse en su propio contexto y buscar la forma de lograr los objetivos propuestos y les permite avanzar, crecer y transformarse institucionalmente.

Lo anterior no es suficiente para lograr la transformación que se necesita en las instituciones educativas, pero es el inicio porque con estos pequeños pero firmes avances los rectores se han visto en la necesidad de prestar especial atención a lo que escriben, a su producción documental.

Plan de Acción

Teniendo un diagnóstico claro, que evidencia la situación generalizada de las instituciones educativas del Huila se propone el siguiente plan de acción que tiene como propósito continuar con el trabajo de motivación a los rectores con respecto a las actividades que deben desarrollar desde su rol en su gestión y dirección.

Formación a los directivos en estrategias de gestión: a través de asistencia técnica programada según las necesidades identificadas.
Diseño de procesos para el cumplimiento de metas. Seguimiento y retroalimentación a planes de mejoramiento y PEI
Trabajo colaborativo: Formación de redes para el trabajo colaborativo.

Tabla 4*Plan de Acción 2023 - Proceso de Intervención*

PLAN DE ACCIÓN 2023						
ACTIVIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Realizar asistencia técnica sobre la actualización permanente del PEI en la WEB						
Realizar asistencias técnicas en temas de planeación estratégica para la correcta formulación de objetivos, metas y planes de mejoramiento.						
Realizar asistencia técnica en la sistematización y registro de buenas prácticas que a futuro pueden convertirse en experiencias significativas						
Monitoreo y seguimiento a los planes de mejoramiento.						
Retroalimentación al seguimiento de los planes de mejoramiento institucional						
Realización de preforos educativos en don la temática tratada sea planteada por parte de los diferentes actores de la comunidad educativa						
Realización de encuentro de experiencias significativas por zonas geográficas del departamento						
Publicación de experiencias exitosas en el micro-sitio del portal educativo de la SED						

Desde la SED Huila se emitió Resolución No 4852 de 2022, “por la cual se institucionaliza un sitio WEB...” en donde se adopta la estrategia WEB de acceso general a través del portal virtual educativo de la SED para el almacenamiento de los PEI y PEC de la entidad territorial Huila, y que entrega la responsabilidad a los rectores para la gestión de migración y registro así como actualización y modificación de los PEI y EPC de las instituciones

educativas oficiales y no oficiales de los 35 municipios no certificados del departamento. Para dar cumplimiento a esta resolución se apoyará a los rectores con la asistencia técnica necesaria para que lideren el proceso de registro y actualización permanente de los proyectos educativos acción que redundará en una disminución considerable de atención a requerimientos por parte de las diferentes áreas de la SED pues toda la información estará disponible en tiempo real en la WEB, solo la información que no se encuentre allí alojada será requerida.

Para el 2023 se ha puesto en marcha la estrategia de lunes de ATI (Asistencia Técnica Integral) que es un espacio de capacitación y diálogo, es decir que un día a la semana se reunirán los rectores y docentes interesados para actualizarse sobre un tema propuesto por ellos o por los funcionarios de la SED. Este espacio además será escenario de discusión y de aportes de acuerdo con las experiencias propias de cada institución. El lunes 30 de enero se brinda una primera asistencia dirigida a rectores sobre seguimiento a los planes de mejoramiento que fueron formulados inmediatamente para el año anterior buscando que la información entregada sea de apoyo para liderar el proceso de planeación estratégica institucional, pues el año anterior ya se había realizado un seguimiento inicial en donde se determinó como se indicó en el diagnóstico que existen falencias en la formulación de metas, definición de actividades y tiempos de ejecución, por lo tanto los directivos tendrán el conocimiento y la herramienta (formato de seguimiento) necesarios para determinar los logros acordes a la misión, visión y objetivos institucionales.

Las experiencias significativas son un punto de partida para la transformación institucional que aporta aprendizajes significativos a los estudiantes y es por esto que se programaron asistencias técnicas para los meses de febrero y marzo de 2023 en este tema, para que los docentes inquietos e innovadores realicen y proceso más organizado y que los directivos

apoyen las diferentes iniciativas que se están desarrollando al interior de las instituciones educativas, porque sin el apoyo institucional que se fortalece con el apoyo de rector, cualquier experiencia muere con el traslado o retiro del docente líder de la institución en donde se desarrolla.

Por otra parte, también se realizará el último seguimiento al PMI (Plan de mejoramiento institucional) de este cuatrienio, pues las instituciones deberán formular un nuevo plan para el próximo periodo de 4 años de acuerdo a los resultados de la evaluación institucional, motivando así que esta última sea realizada objetivamente para que las metas del PMI sean acorde a las necesidades reales de las instituciones y no un formato diligenciado por dar cumplimiento a la norma, actividades todas que se realizarán con el liderazgo y la dirección de los rectores.

También se están organizando pre-Foros educativos que tienen como finalidad Brindar a los participantes un espacio de reflexión que permita volver los ojos a la familia para comprender la importancia de esta en la educación de los niños como el primer entorno en el que se aprende a amar, a compartir, de normas y a convivir con otros. El tema de Familia se ha elegido pensando en alto índice de situaciones negativas (consumo de sustancias psicoactivas, bullying, agresividad, maltrato, entre otras) que se presentan con los estudiantes. Estos eventos brindarán herramientas para fortalecer la relación familia escuela a través de las escuelas de padres.

Los encuentros de experiencias permiten el intercambio y transferencia de saberes pues los docentes cuentan sobre su experiencia, el problema que han logrado subsanar a través de la ejecución de una o varias estrategias y metodologías, como ha sido el progreso a través del tiempo de implementación, los resultados obtenidos y las dificultades que han tenido que sortear; este proceso permite un acercamiento entre zonas, municipios e instituciones.

También la publicación de experiencias exitosas en el micrositio del portal educativo de la Secretaría de Educación les permitirá a los docentes formar comunidades de aprendizaje para fortalecer procesos institucionales. Que las instituciones educativas formen redes donde se compartan datos, aprendizajes, experiencias, ideas donde docentes apoyen el trabajo de otros docentes.

Resultados

Análisis entre el marco teórico y lo hallado en la investigación

Al revisar los PEI se evidencia que no hay un diagnóstico institucional sólido, es decir que se habla de generalidades del departamento tocando algunos aspectos de la región en donde se encuentra la institución educativa, por lo tanto, hace falta el análisis del contexto tanto interno (los resultados de la autoevaluación institucional) como externo (ámbito familiar, nivel formativo, social y emocional de la población a la que se le brinda el servicio educativo padres y estudiantes) para saber con precisión como está la institución educativa y cuáles son las metas, y objetivos institucionales así como los planes de mejoramiento que se deben formular.

Teniendo claro el diagnóstico institucional se podrá planear estratégicamente, es decir, trazar el camino por el cual deberá transitar con el fin de dar respuesta a las necesidades educativas que tiene la población de influencia en el que hacer de la institución educativa. Entonces la Institución educativa deberá aplicar el ciclo PHVA – Planear (trazar objetivos, metas y forma de lograrlos), Hacer (ejecutar el plan), Verificar (evaluar si las actividades realizadas lograron los objetivos propuestos), Actuar (Tomar los correctivos necesarios para alcanzar los objetivos)

Actualmente la formulación de planes de mejoramiento se realiza como cumplimiento a un requisito que se hace desde la SED, planes que no se vuelven a revisar a menos que se les solicite y el hacer seguimiento hace parte de la planeación estratégica, lo que permite como se mencionó anteriormente, tomar los correctivos que sean pertinentes en el momento que sea necesario y si no hay seguimiento a los planes de mejoramiento, la institución educativa estará actuando sobre experiencias repetitivas y rutinarias y no sobre los planes que llevan al logro de objetivos formulados de acuerdo a necesidades reales.

Por otra parte, la Secretaría de Educación está llamada a escuchar a los directivos no solo en temas específicos sino en todas las áreas, es decir que la SED no solo está para recibir los reportes de datos, está para dar apoyo en el fortalecimiento de cada una de las gestiones, la directiva, la académica, la administrativa y financiera y la comunitaria.

El portal educativo permite una mayor organización desde la SED hacia las instituciones educativas en cuanto a que el PEI con todos sus documentos anexos estará disponible de forma permanente para que los requerimientos de las diferentes áreas se minimicen, pues los rectores están en la obligación de mantener actualizada la información que allí se encuentre alojada.

Se tiene un aliado natural pero descuidado y este es el padre de familia, actualmente los padres no se vinculan al proceso educativo de sus hijos, queja permanente de los directivos que se evidencia en los reportes que llegan a la SED sobre situaciones de estudiantes que afectan la convivencia escolar, cuando el padre de familia se involucra en la educación de sus hijos, ellos obtienen mayores resultados, tienen mejor actitud, saben comportarse de acuerdo a la situación que se les presente, es el apoyo más grande para que el docente logre sus metas en el aprendizaje de los estudiantes.

La investigación permitió determinar la necesidad que tienen las instituciones educativas en el acompañamiento para la formulación de políticas institucionales que se tracen tanto en lo administrativo y directivo, como en lo académico para mejorar, actualizar y retroalimentar los contenidos de los planes de estudio, para que además de estar articulados con las necesidades de las regiones, lo estén con los requerimientos de las pruebas externas, de esta manera la evaluación de la gestión académica, estará relacionada con los resultados de las pruebas y el entorno de la institución; así mismo, las políticas de convivencia, que intervienen el clima laboral y administrativo; porque el estándar de los directivos docentes fue que para tener resultados

institucionales es fundamental un excelente trabajo en equipo y este solo se logra si se tiene un clima laboral y convivencial que permita el desarrollo personal y profesional de quienes integran la comunidad educativa.

Conclusiones

Como se expresó anteriormente la investigación no está terminada ya que lograr la sinergia entre la Secretaría de Educación y las instituciones educativas del departamento, implica una labor de largo alcance, este estudio como estudio piloto, permitió determinar que sí es factible realizar acompañamientos puntuales a los rectores para la implementación de procesos de mejoramiento continuo, para qué ellos utilizando una metodología de “cascada” pueden no sólo apropiarse de los conocimientos y estrategias para optimización de los procesos, sino que al mismo tiempo puedan involucrar a sus coordinadores, docentes, equipo de gestión (consejo académico, directivo y los diferentes comités) en la formulación de estrategias que promuevan el desarrollo y la evolución de la institución el mundo cada vez más cambiante e impredecible.

Uno de los grandes logros que se obtuvo con la investigación, es la alianza con los 11 rectores con los que se trabajó, ya que ellos pueden dar fe y compartir los logros obtenidos con sus pares directivos, sin embargo, queda un reto muy fuerte para la secretaría y es superar las resistencias de aquellos rectores que llevan mucho tiempo en sus cargos y que por esta razón consideran que las nuevas formas de administración van en contra de su gestión como directivos, ya que los procesos de mejoramiento continuo conlleva diligenciar constantemente documentos que permitan retroalimentar la labor directiva en función de la misión, la visión y los objetivos institucionales de la secretaría departamental, y algunos rectores asumen que este seguimiento es una forma de control, económico, directivo, administrativo, pedagógico y convivencial que va en contra de la autonomía que la ley les otorga como directivos.

Para continuar con el trabajo realizado hasta el momento, es importante presentarlo a la nueva directora de la secretaría de educación, y con ella establecer un cronograma que permita dar continuidad a los encuentros regionales para fortalecer los diálogos de saberes, a las capacitaciones que permitan adquirir estrategias y fortalecer destrezas directivas que promuevan los procesos de mejoramiento continuo, al diseño conjunto (rectores y secretaría) de formularios, procesos y procedimientos que faciliten tener la información a tiempo para tomar decisiones y realizar ajustes sobre la marcha y no al finalizar el calendario académico cuando ya es imposible realizar ajustes y no convertirlos en objetivos institucionales para el siguiente año escolar.

Es fundamental para la gestión de la secretaría de educación, formalizar, estandarizar y programar como mínimo una vez al mes reuniones obligatorias con los rectores, no solo para armar equipos de trabajo, para dar a conocer las nuevas políticas educativas y sobre ellas trazar los procesos de implementación, aplicación y retroalimentación de su gestión directiva, con indicadores que les permitan evidenciar los resultados de su gestión no como un documento o una estadística más, sino como la implementación de procesos y procedimientos desde el ciclo PHVA, que promuevan el fortalecimiento no solo de la función social que tiene la institución educativa, sino el trabajo conjunto entre la secretaría y la institución. El carácter obligatorio es para aquellos rectores que como se expresó anteriormente son resistentes a los cambios y una forma de alcanzar esta meta es acercar la secretaría a las regiones.

Las instituciones educativas hoy en día son organizaciones vivas, dinámicas y empoderadas, que deben generar procesos de integración con su contexto, en ocasiones se observa que algunas quedaron anquilosadas en tiempo y espacio, que su comunicación sigue siendo de forma vertical y que desconocen que están a la distancia de un clic para integrarse con el mundo, este es el gran reto de la gestión directiva, y aun cuando hay muchos obstáculos

técnicos, tecnológicos, pedagógicos, humanos y económicos entre otros; se requiere de una gestión que se apoye en los procesos de la secretaría, en sus recursos físicos, humanos, tecnológicos y económicos, que se pueda armar un banco de proyectos que surge de ese capital humano que tienen todas y cada una de las instituciones, hoy en día más formado y profesionalizado con todas las maestrías en sus diferentes líneas de investigación que pueden ser aplicadas para el crecimiento y reconocimiento del departamento del Huila como uno de los departamentos más educados del País.

Como investigadora maestrante, considero que lo abordado en la investigación es el punto de partida para alcanzar los objetivos que no solo vienen planteados desde el Ministerio de Educación, sino que se trazan cada uno de los secretarios de turno, y es lograr procesos de mejoramiento continuo con estrategias directivas actualizadas y modernas, ya que hoy en día las instituciones educativas no solo cumplen con la función social de educar, sino que son empresas que ofrecen un servicio con responsabilidad social, que debe ser de calidad, pertinente y actualizado, que responda a los proyectos de vida de cada uno de esos seres que confía su formación a la institución, para que no sea el cumplimiento de un paso por una de las etapas más importantes de la vida de un ser humano, su formación académica.

Referencias

- Ackoff, R. (1970). Un concepto de planificación corporativa. *Planificación a largo plazo*. 3 (1), 2-8. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(70\)90031-2](https://doi.org/10.1016/0024-6301(70)90031-2)
- Algarra Gómez, M. (2020). Gestión de la confianza en las directivas y las colaboradoras de Aspaen Gimnasio Iragua: principio de liderazgo y elemento dinamizador de la comunicación interna. *Universidad de La Sabana*.
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/39812>
- Balda, R. y Guzmán, A. (2015). Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la República de Ecuador. *REFCalE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*. ISSN 1390-9010, 3(2), 109-120.
<http://refcale.ulead.edu.ec/index.php/refcale/article/view/370>
- Barbosa Gómez, A. M., Briceño Vargas, C. A., Gómez Rincón, Y. M., Lizarazo Sierra, M. M. y Maguin Martínez, T. (2018). El ejercicio del liderazgo docente en Colombia: voces de los maestros. *Universidad de La Sabana*.
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/33433>
- Barzaga O., Pincay, H., Nevárez, J. y Cobeña, M. V. A. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de ciencias sociales*, 25(2), 120-130.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025997>
- Bass, B. M. (1995). Comment: Transformational leadership: Looking at other possible antecedents and consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293-297.
<https://doi.org/10.1177/105649269543010>
- Berengueres, J. (2014). The brown book of design thinking. *Al Ain: UAE University College*.

- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W. y Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385
- Cajiao, F. (2021). La autonomía institucional. <https://www.magisterio.com.co/articulo/la-autonomia-institucional>
- Camarero Figuerola, M. (2015). Dirección escolar y liderazgo: Análisis del Desempeño de la Figura Directiva en Centros de Educación Primaria de Tarragona (Doctoral dissertation, Universitat Rovira i Virgili). <http://hdl.handle.net/10803/403206>
- Chavetano, I. (1995). Introducción a la Teoría General de la administración. Editorial Mc Graw-Hill.
- Cháves Caro, E. A., Fernández Rincón, N. y Andrade Arévalo, R. G. (2016). La comunicación asertiva de las decisiones directivas: una estrategia de fortalecimiento del clima institucional (Doctoral dissertation, Universidad de La Sabana).
<https://repositoriosed.educacionbogota.edu.co/handle/001/2566>
- Cordero, Z. R. V. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista educación*, 33(1), 155-165.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44015082010>
- Cortés-Rodríguez, D. y Pacheco, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(01), 145-161.
<https://doi.org/10.15665/encuent.v17i01.1674>

- Davenport, T. H. (1993). Process innovation: reengineering work through information technology. *Harvard Business Press*.
- https://books.google.es/books?id=kLIIOMGaKnsC&lpg=PR9&ots=_8mPYyjDDc&dq=Davenport%201993&lr&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=Davenport%201993&f=false
- David, F. R. (2008). Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer Edición. *Pearson Educación*.
- Decreto 1278 de 2002. Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente. 19 de junio de 2002. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf
- DeToro, I., & McCabe, T. (1997). How to stay flexible and elude fads. *Quality progress*, 30(3), 55. <https://www.proquest.com/openview/5c8d2f36b8d6cc8546ac06cb233472cf/1?pq-origsite=gscholar&cbl=34671>
- Diaz, J. (2010). Calidad Total: Origen, evolución y conceptos.
- <https://www.emprendices.co/calidad-total-origen-evolucion-y-conceptos/>
- Drucker, P. F. (1954). Management by objectives and self-control. *Practice of management*, 34-48. javascript:void(0)
- Enciclopedia Económica. (30 de abril de 2023). Administración estratégica.
- <https://enciclopediaeconomica.com/administracion-estrategica/>
- Garay, M. (2019). ¿Qué Es El Pensamiento De Diseño? <https://www.martingaray.com.ar/ux/que-es-el-pensamiento-de-diseno/>
- Gobernación del huila. (28 de abril de 2023a). Espacio educativo: Plan de apoyo al mejoramiento (PAM). <https://virtual.huila.edu.co/course/view.php?id=48#section-1>

Gobernación del Huila. (30 de abril de 2023b). Secretaria de Educación.

<https://www.huila.gov.co/educacion/publicaciones/5278/secretaria-de-educacion/>

Gobernación del huila. Secretaria de educación. (30 de abril de 2023c). Grupo de calidad:

Proceso: Gestión del Plan de Apoyo al Mejoramiento – PAM Lineamientos para la Asistencia Técnica Integral-ATI. Versión 5.

<https://virtual.huila.edu.co/course/view.php?id=48>

Gobernación del huila. Secretaria de educación. (30 de abril de 2023d) Gobernación del huila.

Secretaria de educación. (2022). Espacio educativo: Portal virtual de apoyo técnico pedagógico ATI. <https://virtual.huila.edu.co/mod/folder/view.php?id=1345>

Gómez, O. (2007). Base de datos versión 1.1. Curso 2012-2013

Grover, V., Jeong, SR., Kettinger, WJ. y Teng, JT. (1995). La implementación de la reingeniería de procesos de negocio. *Revista de sistemas de información gerencial*. 12 (1), 109-144. <https://doi.org/10.1080/07421222.1995.11518072>

Guerre, L. (2018). Estilo gerencial del personal directivo como elemento clave del trabajo en equipo en las instituciones educativas. *Paradigma*, 39(1), 173-189. <https://www.revistas-historico.upel.edu.ve/index.php/paradigma/article/view/6869>

Hernández Rosado, M., Lluesma Rojas, M., & De Veras Olivera, B. (2019). Hacia una comunicación eficaz. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142019000200006&script=sci_arttext&tlng=pt

Herrera López, T. (2016). Configuradores motivacionales en los directivos docentes Mandelistas para la ejecución del liderazgo (Doctoral dissertation, Universidad de La Sabana).

<https://repositorios.educacionbogota.edu.co/handle/001/2760>

Herrera Soria, J., & Zamora Guevara, N. (2014). ¿Sabemos realmente que es la motivación?.

Correo Científico Médico, 18(1), 126-128.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812014000100017

Hitt, M., Irlanda, R. y Hoskisson, R. (2019). Dirección estratégica: Conceptos y casos:

Competitividad y globalización. *Aprendizaje Cengage*.

Kitzinger, J. (1995). Investigación cualitativa: introducción de grupos focales. *Bmj*, 311 (7000),

299-302. <https://doi.org/10.1136/bmj.311.7000.299>

Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. 8 de febrero de 1994. D. O.

No. 41.21. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0115_1994.html

Ley 715 de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros. 21 de diciembre de 2001. D. O. No. 44654.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4452>

Lopez, I., & Lopez, M. (2019). El rol de la gestión directiva en los resultados educativos. *Revista*

Espacios, 40(36), 3-16. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n36/a19v40n36p03.pdf>

Martínez Arguelles, V. (2020). Análisis de los factores que impactan el clima organizacional de los docentes del colegio Sagrado Corazón de Jesús. Universidad de la Sabana.

<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/43167>

Martínez García, I., y Gil Flores, J. (2018). Explicación de la satisfacción en la dirección escolar a partir del desempeño de la función directiva. *Ediciones Universidad de Salamanca*, 77-95. <http://digital.casalini.it/10.14201/eks20181917795>

Mena, I., y Valdés, A. M. (2019). Clima social escolar. <https://centroderecursos.educarchile.cl/bitstream/handle/20.500.12246/55635/Clima%20social%20y%20escolar%2001.pdf?sequence=1>

Ministerio de educación nacional. (2008). Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional. https://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/articles-91093_archivo_pdf.pdf.

Ministerio de educación nacional. (2022). Icfes presentó a la comunidad educativa el Informe de los Resultados agregado Saber 11 en 2021. <https://view.genial.ly/61fda1b2e940aa00121bafa4>

Ministerio de educación nacional. (28 de abril de 2023). Funciones rector o director de establecimiento educativo. <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-86999.html>

Miranda Beltrán, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 562-589. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v7n13/2007-7467-ride-7-13-00562.pdf>

Moreno, B. (2019). Incidencia de la gestión escolar y liderazgo en las instituciones Educativas: Perspectiva de análisis. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 14(1), 52-68. <http://www.daena-journal.org/>

- Odiorne George, S. (1985). *Administración por Objetivos*. Editorial Límusa, Octava Edición, México, 220.
- Orjuela, C. A. (2019). *Articulación con la Educación Media*. Glosario Sena.
- Pacheco-Granados, R. J., Robles-Algarín, C. A., & Ospino-Castro, A. J. (2018). Análisis de la gestión administrativa en las instituciones educativas de los niveles de básica y media en las zonas rurales de Santa Marta, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5), 259-266. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500259>
- Papic Domínguez, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de investigación educativa*, 10(1), 63-83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Parra, C. (2002). Investigación-acción y desarrollo profesional. *Educación y educadores*, 5, 113-125. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83400510>
- Pérez Porto, J. y Gardey, A. (03 de mayo de 2023) Proactividad - Qué es, definición y concepto. *Definicion.de*. <https://definicion.de/proactividad/>
- Quintana, J. M. (1986). *Investigación participativa: Educación de adultos*. Narcea.
- Ramírez-García J. (2006). *Capacitación gerencial y su impacto en la empresa*. <https://www.gestiopolis.com/capacitacion-gerencial-y-su-impacto-en-la-empresa/>
- Rodríguez, J. J. Ñ., & Figueroa, J. J. C. (2022). Participación política y gobierno escolar en las instituciones educativas de Ibagué. *Espacios Públicos*, 20(48), 151-171. <https://espaciospublicos.uaemex.mx/article/view/19237>

Rojas-Andrade, R. M., y Leiva, L. (2018). La salud mental escolar desde la perspectiva de profesionales chilenos. *Psicoperspectivas*, 17(2), 151-162.

<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue2-fulltext-1101>

Sandoval, L. Y. (2010). Las TIC en los programas de formación de directivos. Una dimensión humanista para el cambio e innovación tecnológica en las instituciones educativas del nuevo milenio. In *Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática*.

Secretaria de Educación del Huila. (2019). GRUPO DE CALIDAD Y PERTINENCIA: Proceso D02.4 Definir, ejecutar y hacer seguimiento a los Planes Territoriales De Formación Docente -PTFD plan territorial de formación para docente y directivos docentes en ejercicio 2016 – 2019.

<https://www.huila.gov.co/loader.php?IServicio=Tools2&ITipo=descargas&IFuncion=descargar&idFile=20164>

Secretaria de Educación Departamental del Huila. (2021a). GRUPO DE CALIDAD Y PERTINENCIA: Orientaciones generales para la actualización o modificación del proyecto educativo institucional -PEI- y el proyecto educativo comunitario – PEC- como documento plan.

<https://www.huila.gov.co/educacion/loader.php?IServicio=Tools2&ITipo=descargas&IFuncion=descargar&idFile=48638>

Secretaria de Educación Departamental del Huila. (2021b). GRUPO DE CALIDAD Y PERTINENCIA: Caracterización y Perfil del Sector educativo 2020 – 2023.

https://virtual.huila.edu.co/pluginfile.php/2503/mod_resource/content/2/Caracterizaci%20y%20Perfil%20del%20Sector%20Educativo%202021-2.pdf

Secretaria de Educación Departamental del Huila. (03 de mayo de 2023a). Inspección y vigilancia con fines de control. <https://www.inspeccionyvigilanciasedhuila.com/insp-vigil-con-fines-control>

Secretaria de Educación Departamental del Huila. (05 de mayo de 2023b). Plan de Mejoramiento Institucional – PMI: Establecimientos Educativos con mayores Oportunidades de Mejora 2019. <https://virtual.huila.edu.co/mod/resource/view.php?id=1021>

Significados. (03 de mayo de 2023a). Resistencia al cambio. <https://www.significados.com/resistencia-al-cambio/> 21

Significados. (03 de mayo de 2023b). Trabajo en equipo. <https://www.significados.com/trabajar-en-equipo/>

Significados. (03 de mayo de 2023c). Que es confianza. <https://www.significados.com/confianza/>

Silva, A., Barrientos-Monsalve, E., y Díaz, M. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial?. *Aibi Revista De investigación, administración e ingeniería*, 8(1), 147-153. <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>

Udeki. (28 de abril de 2023). Métricas del Sistema Educativo Colombiano en el 2022. <https://udeki.com/metricas-del-sistema-educativo-colombiano-en-el-2022/amp/>

Ugalde, A. (30 de abril de 2023). La Administración por Objetivos. *Pymerang*. <https://pymerang.com/ventas-y-servicio/ventas/estrategia-de-ventas/disenio-de-la-fuerza-de-ventas/428-el-coaching-en-las-ventas>

Vásquez Laguna, L. A. (2020). El liderazgo transformacional en la gestión directiva de las instituciones educativas estatales del nivel secundaria.

<http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/UNITUMBES/2114>

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, 330, 81-82.

<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

Anexos

Listado de Tablas

Tabla 1: Resultados pruebas SABER 11 Instituciones Focalizadas	09
Tabla 2: Población objetivo.....	405
Tabla 3: Categorías de investigación	39
Tabla 4: Plan de Acción 2023 - Proceso de Intervención	67

Listado de Figuras

Figura 1 Categoría en Pruebas Saber 11 para los años 2019, 2020 y 2021	10
Figura 2 Formato EMOM - Establecimientos Educativos con Mayores Oportunidades de Mejora	45
Figura 3 Resumen de la eficiencia interna de las IE del Huila 2020	45
Figura 4 Variables Formato EEMOM 1 – IE Focalizadas	48
Figura 5 Variables Formato EEMOM 2 – IE Focalizadas	49
Figura 6 Variables Formato EEMOM 3 - IE Focalizadas.....	50
Figura 7 Copia de acta de reunión- Conversatorio.....	51
Figura 8 Reunión – Momentos del Conversatorio sobre Alternancia	53
Figura 9 Reunión – Momentos del Conversatorio sobre Alternancia	54
Figura 10 Reunión – Momentos del Conversatorio sobre Alternancia	54
Figura 11 Acciones realizadas por los Rectores.....	55
Figura 12 Obstáculos en el desempeño como Rector	56
Figura 13 Quiénes ejercen la Dirección Institucional	57
Figura 14 Mayores indicadores institucionales	58
Figura 15 Compromiso institucional de los Docentes	59
Figura 16 Acciones para mejorar Resultados.....	60
Figura 17 Acciones de la SED para apoyar el mejoramiento institucional.....	61
Figura 18 Rector Líder o Jefe.....	62
Figura 19 Retroalimentación de un PMI	65