

Fortalecimiento de los Procesos de Gestión Directiva en la Institución Educativa

María Inmaculada de San Benito Abad -Sucre

Luisa Dolores Bertel de la Espriella

Ubaldo Manuel Cadrazco Pérez

Erasmus José Mier Corpas

Manuel Evangelista Rodríguez Hoyos



Vicerrectoría general de universidad abierta y a distancia

Facultad de educación - maestría en educación

Universidad Santo Tomás de Aquino

Sincelejo - Sucre

2018

Fortalecimiento de los Procesos de Gestión Directiva en la Institución Educativa

María Inmaculada de San Benito Abad -Sucre.

Trabajo presentado como requisito para optar al título de Magister en Educación

Luisa Dolores Bertel de la Espriella

Ubaldo Manuel Cadrazco Pérez

Erasmus José Mier Corpas

Manuel evangelista Rodríguez Hoyos

Asesores

Mg. Juan Pablo Bohórquez

Mg. William Morera Arévalo

Vicerrectoría General de Universidad Abierta y a Distancia

Facultad de Educación - Maestría en Educación

Universidad Santo Tomás de Aquino

Sincelejo - Sucre

2018

Carta de aprobación

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado Lector

Jurado Oyente

Agradecimientos

Muchas personas han contribuido indirecta o directamente en este estudio, y, en especial a:

Dios, por habernos dado la oportunidad de alcanzar éste nuevo logro en la vida.

El Señor de los Milagros de San Benito Abad por su infinita misericordia en esta ardua lucha de formación, a mi familia por comprenderme en todo el tiempo de ausencia por la responsabilidad que esta requiere.

Mis padres Tulio Manuel y Fermina por su amor incondicional, a mi hermano Alexander y a mi pequeña hija Aurora Lucía, por su comprensión y amor.

La Universidad Santo Tomás de Aquino, por permitirnos hacer parte de ella, y a sus tutores que contribuyeron en el proceso formativo, en especial a los Magister William Morera Arévalo y Juan Pablo Bohórquez.

El Magíster Marcos Suarez por su asesoría y consejos en este proceso de formación, a la Universidad y su cuerpo de docentes por su gran labor.

Mis hijos Manuel José, Kessia María y mis nietos Julio Junior y Carlos Manuel por creer en mí.

RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO

1. Tipo de documento	Trabajo de grado.
2. Título	Fortalecimiento de los procesos de gestión directiva en la institución educativa María Inmaculada de San Benito Abad - Sucre.
3. Autores	Luisa Dolores Bertel De La Espriella, Ubaldo Manuel Cadrazco Pérez, Erasmo José Mier Corpas, Manuel Evangelista Rodríguez Hoyos
4. Lugar	Sincelejo – Sucre.
5. Fecha de publicación:	Octubre de 2018.
6. Palabras clave:	Gestión, gestión organizacional, planeación de tipo organizacional, organización educativa, procesos organizacionales, área de gestión, área de gestión directiva.
7. Descripción del trabajo:	En el presente trabajo se presentan los resultados de la investigación que se llevó a cabo a través de tres fases. La primera fase está conformada por la descripción del problema de investigación que culmina con la pregunta ¿Cómo fortalecer los Procesos de Gestión Directiva en la Institución Educativa María Inmaculada de San Benito Abad –Sucre? De igual manera, contempla el objetivo general que da la direccionalidad a la investigación, a través de él se busca Proponer un modelo de gestión Institucional de planeación organizacional para la en la I.E. María Inmaculada de San Benito Abad –Sucre. En esta fase aparece también el estado del arte en donde se relacionan artículos, documentos referidos a resultados de trabajos investigativos a nivel educativo; el marco referencial, en donde se presentan argumentos teóricos sobre la gestión

organizacional, las áreas de gestión, procesos organizacionales y administrativos, fases para la planeación de la gestión; la metodología, se especifican además, las unidades de análisis, el plan o diseño metodológico basado en el estudio de caso de Yin (1994), desde su perspectiva de casos particulares y los resultados esperados.

En la segunda fase contempla la presentación, procesamientos de datos, análisis documentales y análisis de resultados, preguntas guías para las entrevistas y la interpretación de dichos resultados.

La tercera fase contiene las conclusiones, recomendaciones, propuesta, bibliografía y anexos.

8. Línea de investigación:

Pedagogía, Currículo y Evaluación.

9. Metodología:

El diseño y enfoque metodológico de esta investigación es mixto y está basado en el estudio de caso de Yin (1994), desde su perspectiva de casos particular, que, como estrategia metodológica investigativa, orienta de manera específica el estudio relacionado con las deficiencias en la gestión directiva en la Institución Educativa María Inmaculada de San Benito Abad-Sucre, sobre la cual el grupo investigador tiene conocimiento, por la relación directa que mantiene respecto la gestión organizativa y administrativa de la institución. La parte cualitativa, apunta a la descripción de los procesos subyacentes con entrevistas estructuradas a partir de un cuestionario de 20 ítems dirigido directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. Para confrontar los datos, se efectúan tablas de frecuencias y gráficos

estadísticos porcentuales.

10. Conclusiones:

Con base en los resultados a través de encuestas, entrevistas, el estudio y análisis documental, las principales conclusiones obtenidas de la investigación, del diagnóstico auto evaluativo (anexo 1) puntajes muy bajos en los diferentes componentes. Además, establecen del análisis documental obtenido del área de gestión directiva, Planes de Mejoramiento Institucional, PMI (2017-2018) de la Institución Educativa María Inmaculada, a saber: 1) se asumen los procesos y componentes del Área de Gestión Directiva de manera teórica y son transcritos textualmente en los instrumentos de planeación como los son: El PEI, El PMI y la Autoevaluación institucional, pero, el desarrollo de esta área es muy deficiente por lo tanto, no responde a la realidad contextual, como tampoco a las orientaciones y exigencias establecidas por el Ministerio de Educación Nacional (2008).

Contenido

	Pág.
Introducción.....	1
Capítulo 1. Contexto Teórico Metodológico de la Investigación.....	4
1. Planteamiento del Problema	4
1.1 Descripción del Problema	4
1.2 Formulación del Problema.....	7
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.	8
1.4 Justificación	8
Capítulo II. Referente Teórico Científico De La Investigación	12
2. Marco de Referencia.....	12
2.1 Antecedentes	12
2.2 Referentes Teóricos y Conceptuales.....	18
2.2.1 Concepto de Gestión.....	19
2.2.2 Gestión Organizacional.	20
2.2.3 Planeación de tipo organizacional	21
2.2.4 La Organización Educativa.	22
2.2.5 Procesos organizacionales y gerenciales.	27
2.2.6 Acciones facilitadoras de procesos organizacionales y gerenciales.	28
2.2.7 Fases o etapas generales de la organización.	29
2.2.8 Área de gestión.	32

2.2.9	Área de gestión directiva.	34
2.3	Marco Contextual.....	35
2.3.1	Generalidades Del Municipio De San Benito Abad.	36
2.3.2	Contextualización sociocultural.	37
2.3.3	Caracterización económica.	39
2.3.4	Contextualización familiar.	40
2.3.5	Caracterización educativa.....	40
	Capitulo III. Diseño Metodológico.....	42
3.	Metodología.....	42
3.1	Unidades de Análisis.....	42
3.2	Plan de investigación	43
3.3	Población y muestra.....	44
3.4	Línea de Investigación	47
3.5	Resultados Esperados	47
	Capitulo IV. Resultados y análisis.....	48
4.	Presentación, Procesamiento de Datos y Análisis de Resultados.....	50
4.1	Análisis Documental.....	50
4.2	Análisis documento PEI.....	50
4.3	Área de Gestión Directiva.....	50
4.4	Análisis documento. Autoevaluación institucional	52
4.5	Análisis documento. Plan de mejoramiento institucional –PMI-	53
4.6	Transcripción de las entrevistas realizadas a las Unidades de Análisis.....	54
4.7	Tabulación de resultados de los cuestionarios aplicados.....	54

4.7.1 Agrupación de datos y análisis conjunto de resultados obtenidos de las unidades de análisis directivos docentes.....	54
4.7.2 Agrupación de datos y análisis unidades de los docentes (ver anexo 5).....	55
4.7.3 Agrupación de datos y análisis conjunto de resultados obtenidos de las unidades de análisis estudiantes.....	56
4.7.4 Agrupación de datos y análisis conjunto de resultados obtenidos de las unidades de análisis Padres de familia.....	57
4.7.5 Análisis de la información obtenida a través de la entrevista.	63
Capítulo V. Propuesta de Trabajo	64
5. Modelo de planeación de Gestión Organizacional en la I.E. María Inmaculada	64
5.1 Objetivos.....	64
5.2 Justificación	65
5.3 Temática para el Desarrollo de la Propuesta de Trabajo	67
5.4 Metodología	68
5.4.1 Organización del Taller.....	68
Conclusiones.....	70
Recomendaciones	75
Referencias	76
Anexos.....	80

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Muestra</i>	46
Tabla 2. <i>Cuestionario dirigido a directivos.</i>	54
Tabla 3. <i>Cuestionario dirigido a Docentes.</i>	55
Tabla 4 <i>Cuestionario dirigido estudiantes.</i>	56
Tabla 5 <i>Cuestionario dirigido a padres</i>	57
Tabla 6 <i>Agrupación de datos y análisis los tres agentes educativos</i>	58
Tabla 7. <i>Propuesta del Grupo de Investigación.</i>	65

Lista de Ilustraciones

Pág.

Ilustración 1. <i>Compilación del diagnostico</i>	7
Ilustración 2. Selección de la muestra en la IE María Inmaculada de San Benito (Sucre) .	46
Ilustración 3. Formación o capacitación en el área de gestión directiva	60
Ilustración 4. <i>Participación en la gestión institucional</i>	60
Ilustración 5. Planeación del área de gestión directiva para el desarrollo	61
Ilustración 6. Tareas emprendidas en las áreas de gestión organizacional.....	62

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo 1: Autoevaluación Diagnostica dirigidas a docentes, directivos, estudiantes y padres.....	78
Anexo 2: Capitulo III. Proyecto Educativo Institucional 2018.....	88
Anexo 3.: Plan de Mejoramiento Institucional 2018	92
Anexo 4.: Transcripcion de las entrevista.....	97
Anexo 5.: Entrevista dirigida a directivos docentes.....	98
Anexo 6: Entrevista dirigida a docentes	101
Anexo 7: Entrevista dirigida a estudiantes.....	104
Anexo 8.: Entrevista dirigida a padres de familia.....	106

Introducción

El presente trabajo investigativo es de gran trascendencia porque facilita conocer de manera objetiva, la realidad sobre el estado del área de gestión directiva, que ha sido establecida e implementada en la Institución Educativa María Inmaculada del municipio de San Benito Abad, departamento de Sucre.

La importancia de esta investigación permite, además, ver la apropiación y manejo que los agentes educativos: directivos docentes, docentes, estudiantes y padres de familia, tienen de las áreas y de las acciones de tipo organizacional innovadoras que han introducido en ellas, para contribuir a que se generen cambios o transformaciones en esta entidad.

La gestión llevada a cabo por el rector en la institución se enmarca en la ley 715 de 2001, ya que a través de ella 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 que le permiten al directivo docente organizar la prestación de los servicios de educación alrededor de las áreas de gestión, pero, a pesar de esta norma, se evidencia que la gestión emprendida no se ajusta totalmente a los requerimientos establecidos en ella, para contribuir al desarrollo eficiente y eficaz en el logro de metas y toma de decisiones enfocadas al mejoramiento continuo.

Además, en la institución se muestra de manera lenta y poco visible las transformaciones o cambios introducidos acorde con las necesidades del contexto, por lo tanto, es necesario desarrollar un modelo de gestión Institucional de planeación organizacional, enfocado a fortalecer y dinamizar el área directiva objeto del trabajo.

La gestión de tipo organizacional para esta investigación es considerada como herramienta, pilar en la estructura institucional, al respecto, algunos autores considerados aquí, plantean que la gestión innovadora es la herramienta específica de los administradores y crea un recurso para la gestión. (Drucker, 1985)

Este documento tiene como objetivo proporcionar una mejor base para la comprensión de la gestión como herramienta, que debe contribuir a la generación de cambios innovadores en la institución para mejorar el funcionamiento del área directiva, a partir de su desarrollo en los procesos conducentes a propiciar toda una dinámica de trabajo colaborativo, bajo la dirección del rector como gerente o líder que armonice las acciones con la participación de los agentes de la comunidad educativa.

Con la presencia de una gestión innovadora organizacional a través de un modelo de planeación organizacional en esta institución, se busca, además, transformación en la cultura institucional, con la introducción de acciones innovadoras que pueden ser de tipo incremental o radical, para que las áreas de gestión con sus procesos funcionen de manera integral y cohesiva, evitando con ello que se debilite la organización y entre en decaimiento la dinámica de trabajo.

En este trabajo se presentan los resultados de la investigación que se llevó a cabo a través de tres fases con sus respectivos capítulos. La primera fase está conformada por: el problema de investigación a través de la pregunta problema cómo fortalecer los procesos de Gestión Directiva en la Institución Educativa María Inmaculada de San Benito Abad –Sucre, debido a la descripción en donde se presenta la situación en que se encuentra el área de gestión directiva y la línea de investigación en la cual se enmarca este estudio.

Además, en esta fase se encuentra la justificación o razones para emprender la investigación; el objetivo general que da la direccionalidad y los específicos que plantean las tareas conducentes al logro del objetivo general de la investigación.

Así mismo, se encuentra el estado del arte donde aparecen artículos relacionados, documentos referidos a resultados de trabajos investigativos a nivel educativo; el marco referencial, en donde se presentan argumentos teóricos sobre la gestión organizacional, las áreas de gestión, procesos organizacionales y administrativos, fases para la planeación de la gestión. La metodología, reside en el paradigma mixto, que opta por estudios cualitativos como los obtenidos en una entrevista estructurada dirigido a estudiantes, directivos, docentes y padres de familia. Y la confrontación cuantitativa, con cuadros de frecuencias porcentuales y gráficos

estadísticos ilustrativos, para viabilizar el diseño metodológico basado en el estudio de caso de Yin (1994), desde su perspectiva de casos particulares y los resultados que se esperan.

La segunda fase contempla la presentación, procesamientos de datos, análisis documentales y análisis de resultados, preguntas guías para las entrevistas y la interpretación de dichos resultados. En la tercera fase se encuentran conclusiones, recomendaciones, estrategia pedagógica, bibliografía y anexos.

Se obtuvo información importante de algunas investigaciones y estudios a nivel local, regional, nacional e internacional, relacionados con la planeación estratégica, pero, no se hallaron trabajos de investigación que tuviesen relación directa con el área de gestión directiva que se hayan desarrollado en Instituciones Educativas ya sean de modalidad técnica o académica.

Capítulo 1. Contexto Teórico Metodológico de la Investigación

1. Planteamiento del Problema

1.1 Descripción del Problema

En la Institución Educativa María Inmaculada del Municipio de San Benito Abad del departamento de Sucre, a partir de la Autoevaluación Institucional iniciada a principios del año académico (anexo 1) y basados en el análisis del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI, 2017), se observa que los procesos y elementos propios del Área de Gestión Directiva desarrollan acciones poco contributivas a la dinamización de la vida institucional delimitadas a describir los procesos de direccionamiento estratégico y horizonte institucional, gestión estratégica, gobierno escolar, cultura institucional, clima escolar y relaciones con el entorno y sus respectivos componentes; estos procesos también aparecen contemplados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI, 2017).

Este tema surgió, en las discusiones al final de la Semana Institucional, ya que los datos habían sido recogidos de revisiones documentales (PEI, PMI, Actas de Consejo Académico, Comisiones de Evaluación), encontrándose ciertas deficiencias tales como: misión y visión no coherentes con la realidad contextual, poco liderazgo y manejo inadecuado de la comunicación, los consejos y comités están constituidos, pero tienen mínima operatividad, escasamente se fomenta el trabajo en equipo y no se hacen reconocimientos de logros, se observa descuido en el ambiente físico indicando la escasa participación y sentido de pertenencia por parte de los agentes educativos, además, no se evidencian procesos de inducción a los nuevos estudiantes.

Las respuestas típicas fueron “apenas están contribuyendo a maximizar las labores de manera eficiente y eficaz para el logro de los objetivos y la toma de decisiones en procura del mejoramiento continuo de la gestión directiva”. Esto, a partir de los diálogos con integrantes de la comunidad educativa, observaciones hechas a las acciones emprendidas mediante indicadores de desempeño dirigidos a los miembros directivos, administrativos, docentes y, la revisión

documental a los procesos y componentes del área directiva implementados en la institución (2016-2017).

La planeación y ejecución de las actividades establecidas en el área de gestión directiva, a pesar de que transitan por las fases de planeación, organización, dirección y control o evaluación, no revelan transformaciones o cambios que favorezcan la buena marcha institucional dado que no se organizan procesos de investigación por parte de los directivos que contribuyan a modificar la práctica pedagógica, los procesos de planeación se siguen realizando en los estilos tradicionales, así mismo, los directivos o líderes muestran desconocimiento de aspectos importantes o claves relacionados con dichas fases, como son: motivación, comunicación, liderazgo y el trabajo en equipo (PMI, 2017)

En este sentido, Hitt (2007), plantea que el proceso de gestión organizacional debe articularse con las demás áreas de gestión para conducir a la obtención de una buena administración institucional que permita tomar decisiones de manera estratégica y maximizar su eficacia y eficiencia en el logro de objetivos planeados.

En la fase de planeación institucional que se realiza para el área de gestión directiva, se evidencia, por lo general, que los directivos insuficientemente establecen políticas, estrategias, objetivos prospectivos o desafiantes que lleven a buscar el éxito y el reconocimiento (mejoramiento del clima institucional, Índice Sintético de Calidad Educativa, ISCE, implementación de estrategias pedagógicas, resultados positivos de los proyectos obligatorios, minimización de la deserción escolar, clima escolar); poco se encuentra información referente a procesos de investigación que indaguen la marcha, funcionamiento y organización de los entornos tanto internos como externos de esta institución. (PMI, 2018, p, 7)

En lo referido a la fase de organización, la gestión de los administrativos en el transcurso de implementación y ejecución de esta fase en cada uno de los procesos y componentes del área de gestión directiva es muy poca, dado que a nivel general parece que se evaden responsabilidades y se ignora la autoridad por parte de algunos docentes, se evidencia escaso trabajo colaborativo y de equipo (Actas de Comisión de Evaluación y Promoción, 2018), así

como poca disposición y coordinación de recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros, todo esto se registra en las Actas de Consejo Académico (2018) .

Al contrastar con el documento PMI (2018), se puede apreciar que, en la fase de dirección, para los procesos y subprocesos del área de gestión directiva, los administrativos docentes no promueven la ejecución de los planes y las iniciativas del personal, por lo tanto, no favorecen el desarrollo personal. En el respectivo informa presentado a Consejo Académico por un equipo de profesores representantes queda plasmado que:

No se motiva a la participación, de igual manera, no se favorece las nuevas ideas e innovaciones, tampoco ofrecen incentivos económicos prácticos y de profesionalización al personal docente, directivo y administrativo, limitadamente se delegan funciones, encontrándose un mínimo de liderazgo en esta institución (Acta de Consejo Académico, julio de 2018).

Por otra parte, las acciones a ejecutarse en el corto, medio y largo plazo son débiles y repetitivas, se observa que el análisis de datos para proyectar el trabajo es superficial, dado que no se hace discernimiento claro sobre las situaciones que se deben afrontar.

Así mismo, se puede notar en la etapa de evaluación y control para cada proceso y elemento de dicha área, que esta etapa difícilmente se desarrolla sobre las acciones planificadas, es decir, no se hace monitoreo a las actividades, casi nunca se comparan resultados con los propuestos, rara vez se hacen correcciones y retroalimentación conducente a ajustar los procesos a la exigencia institucional. Subsecuentemente, los resultados del diagnóstico autoevaluativo (anexo 1) y la contratación de las revisiones documentales, se compilan en la ilustración 1.

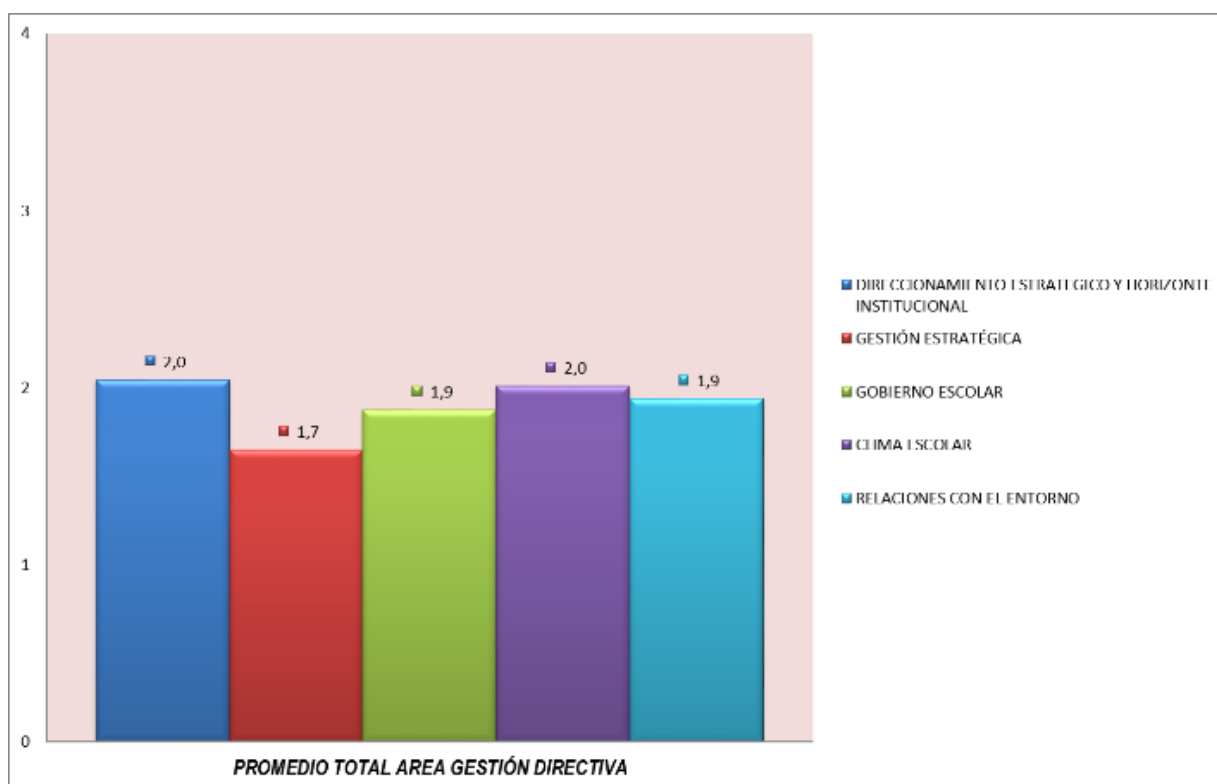


Ilustración 1. *Compilación del diagnóstico.*

Nota: Bajos puntajes en todos los procesos subyacentes en la gestión directiva.

1.2 Formulación del Problema

Lo anteriormente descrito permite hacer la siguiente pregunta:

¿Cómo fortalecer los Procesos de Gestión Directiva en la Institución Educativa María Inmaculada de San Benito Abad –Sucre?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

Proponer un modelo de gestión Institucional de planeación organizacional para la I.E. María Inmaculada.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Identificar los procesos de gestión institucional que se desarrollan a través del área directiva en la I.E María Inmaculada de San Benito Abad.
- Describir los procesos de gestión institucional que se desarrollan a través del área directiva en la I.E María Inmaculada de San Benito Abad.
- Diseñar una propuesta de gestión institucional desarrollada a través del área directiva de la I.E María Inmaculada de San Benito Abad.

1.4 Justificación

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la Institución Educativa María Inmaculada, esta institución se encuentra a orillas del río San Jorge en la subregión que lleva su nombre. En ella, al igual, que las instituciones de media académica del país, las áreas de formación son las básicas y fundamentales dadas por la ley General de educación o Ley 115 de 1994, así mismo, su proceso de gestión organizacional se fundamenta en el área de gestión directiva, establecidas por el Ministerio de educación Nacional en asocio con el Programa Colombia Aprende relacionados con los procesos de la autoevaluación hasta el plan de mejoramiento (2008).

Este trabajo es de vital relevancia porque sus resultados contribuyen en la alimentación del Plan de Mejoramiento Institucional y la buena marcha de los procesos de gestión directiva, conducentes al logro de alcances misionales y a implementar procesos estratégicos que redunden en la calidad educativa. En este sentido El Ministerio de Educación Nacional, argumenta

El reto institucional de esta área es el de armonizar y coordinar los esfuerzos de las diferentes áreas de gestión de la institución en consonancia con su horizonte institucional; horizonte que en la medida que es pertinente prepara a la institución para responder a los múltiples retos que debe enfrentar (p. 22).

Se espera que los resultados de la investigación contribuyan a fortalecer la gestión organizacional a través del manejo eficiente de los procesos y sus componentes establecidos en las áreas de gestión generando transformaciones en la vida institucional.

De igual forma, se busca que los resultados obtenidos y las acciones emprendidas acorde a ellos, a través del modelo de gestión a implementar, beneficien a los estudiantes, docentes, directivos docentes, administrativos y padres de familia; se busca además, que en la institución se generen procesos conducentes a la cualificación del trabajo académico, fortaleciendo así las condiciones de progreso en la organización laboral, así mismo, se mejorará la dinámica de trabajo que se planificará y desarrollará a través de la puesta en marcha del modelo de gestión institucional de planeación de tipo organizacional, necesario y pertinente, haciendo que la gestión sea eficaz y eficiente.

Se persigue además, un mejoramiento continuo y permanente en la institución educativa, en los procesos de gestión directiva para que se susciten efectos favorables en la calidad de los servicios que ella ofrece y se cualifique el proceso de formación profesional mejorando los rendimientos y desempeños de los estudiantes, así mismo, se buscará que los otros establecimientos educativos que se encuentran cercanos a la institución reciban apoyo a través de asesorías conducentes a un fortalecimiento para la obtención de mejores resultados.

Se tiene proyectado que con los resultados a obtener se va a contribuir a hacer un replanteamiento conducente al enriquecimiento conceptual, con la inclusión de teorías apoyadas en las nuevas tendencias organizacional y administrativa, referidas a la planeación estratégica, dado que generarán transformaciones en la gestión directiva y académica, de igual manera, en los procesos pedagógicos y evaluativos que se llevan en la institución, lo cual implica:

Revisar todo lo concerniente al direccionamiento estratégico, es decir, la visión, la misión y los valores, como también se analiza la situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos. La planeación estratégica se realiza a nivel institucional, es decir, considera un enfoque global, razón por la cual

se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y genéricos, pero que afectan a una gran variedad de actividades. (Chávez, Avelino y Márquez, 2015, p. 30)

También se espera mejoramiento en la organización institucional específicamente en el área de gestión directiva, a través de la implementación del modelo de gestión Institucional de planeación de tipo organizacional, para su desarrollo y dinamismo en la institución, generando un cambio en los procesos conducentes a propiciar toda una dinámica de trabajo colaborativo, bajo la dirección de un rector gerente líder armonizador de las acciones, con la participación de los miembros de la comunidad educativa en el ejercicio de un liderazgo distribuido.

Por otro lado, se busca una transformación en la cultura institucional, a través de la introducción de acciones novedosas que pueden ser implementadas de manera incremental, se harán cambios considerables, para que las áreas de gestión con sus procesos funcionen de manera integral y cohesiva, evitando con ello que se debilite la organización y entre en decaimiento la dinámica de trabajo.

De igual manera, el equipo investigador indaga de manera directa las falencias de algunos directivos asociadas con apatía en su desempeño, por lo tanto, no contribuyen a que se generen cambios conducentes a que la administración y su gestión funcionen como una unidad y se pueda emprender de manera científica la planeación de la gestión organizacional con el desarrollo y la puesta en marcha del área de gestión, se maximicen las tareas, se optimice la vida cotidiana, se valoren los aportes y participación del recurso humano.

Todo lo anterior va a permitir el mejoramiento de la organización como un todo para ejecutar las acciones asumidas y planificadas, haciendo uso eficiente de todos los recursos, asegurando así el éxito institucional.

Se hace necesaria esta investigación dado que la institución educativa requiere de cambios a través de gestiones de tipo organizacional que generen innovaciones para fortalecer las áreas de gestión, dinamizar todos los procesos que se emprenden en favor de la formación, que respondan a los desafíos, retos y cambios que le impone la vida actual.

Es posible realizar la investigación porque se cuenta con el apoyo de los directivos de la Institución, de igual manera, de las autoridades educativas de la Secretaría de Educación Municipal y Departamental, como lo son, los funcionarios del Área de Calidad Educativa, así mismo, con el apoyo académico, la Universidad Santo Tomás, inmersa en este proceso de formación de alto nivel.

Capítulo II. Referente Teórico Científico De La Investigación

2. Marco de Referencia

En este capítulo se establecen tres puntos fundamentales: inicialmente se presentan los antecedentes respecto a este trabajo investigativo. Se explicita lo relacionado con los referentes teóricos y conceptuales de acuerdo con las categorías de la investigación. Se cierra el capítulo con el marco contextual, en el que se caracterizan las condiciones sociales, económicas y culturales de la IE María Inmaculada de San Benito Abad-Sucre.

2.1 Antecedentes

A continuación, se presentan los antecedentes de acuerdo con las indagaciones relacionadas con este trabajo. De igual manera, en forma esquemática se exponen los principales elementos de las investigaciones consultadas según el Estado de la Cuestión.

Se hizo la búsqueda de información referidas a trabajos investigativos apoyados en bases de datos, como *Scielo.org*, *Scopus.com*, *ScienTi*, *Scirus*, *Neoscietia.com*. Se establecen a continuación resultados de la búsqueda de ciertos estudios investigativos relacionados con el presente trabajo, llevados a cabo a nivel nacional, internacional y local y realizados en instituciones educativas académicas del nivel medio y superior, sobre planeación y evaluación educativa, planeación y liderazgo, innovación y cambio en la educación, la innovación en la gestión educativa, estableciendo el o los autores, metodología y/o tipo de estudio; aportes, conclusiones o resultados.

Mora, Tovar A. (2010). En el artículo titulado, *la gestión curricular y su implicancia en los procesos educativos de calidad. Publicado en la Revista Vinculando, de Chile*. Estableció como objetivo, describir la inclusión de modelos de gestión de calidad, las políticas y teorías en los procesos de aprendizaje buscando el mejoramiento de resultados. Concluye, que es necesario

focalizar e incorporar los modelos de Gestión de Calidad, en pro del mejoramiento de todos aquellos procesos que apuntan a la eficacia y efectividad de la educación.

Así mismo, expresa que la toma de decisiones en el ámbito escolar facilita el direccionamiento de los centros educativos, en donde, la falta de capacidad de gestión del currículo impide, en muchos casos, aprovechar recursos valiosos que se pone a disposición de los Centros Educativos.

En la investigación de González Miranda, Diego (2011) titulada. *Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones*. Realizada en la Universidad Nacional de Colombia, sobre estudios organizacionales de carácter descriptiva, el autor concluye que la atención del problema desde una perspectiva reflexiva, comprensiva y crítica facilita la atención del problema desde una mirada pluridisciplinaria de las ciencias sociales, en donde se introduce al lector en los estudios organizacionales como una nueva alternativa para acercarse a comprender y reflexionar acerca de los problemas y fenómenos sociales que se inscriben en las organizaciones educativas.

De igual manera, se toma también como referencia un trabajo documental de Metin Timuçink (2013), de carácter descriptivo explicativo titulado “Innovative Curricular Change and Contextual Factors”, realizado en Sakarya Universitesi, Turquía.

El documento apunta en primer lugar a centrarse en el fenómeno del "cambio" y su naturaleza generadora de fricción, propone y argumenta sobre la relevancia de un determinado modelo para la sostenibilidad de la innovación en el aula. Destaca, además la importancia de reconocer el hecho de que el cambio innovador, especialmente cuando involucra tecnología, está conformado e influenciado por factores contextuales como el liderazgo, las actitudes de los docentes, las políticas institucionales y las normas y valores específicos del contexto.

En este trabajo el autor expresa que, en la última década, debido principalmente a los avances tecnológicos, las instituciones educativas han experimentado una gran cantidad de cambios.

Continúa manifestando que, en un entorno en constante evolución, todas las partes interesadas han sentido una especie de urgencia por invertir en nuevas tecnologías para proporcionar un mejor entorno de aprendizaje / enseñanza a sus futuros estudiantes y, por lo tanto, la innovación y el cambio curricular innovador se han convertido en un tema fundamental en las instituciones educativas. Sin embargo, aunque algunas innovaciones prosperan en ciertas instituciones, simplemente resultan ser épicas en otras.

Asimismo, se destacan los aportes de Martínez., Gutiérrez y otros (2012) quienes en su trabajo de grado sobre Articulación de la gestión educativa (directiva, académica, comunitaria, y administrativa financiera) en la I.E. rural José Félix de Restrepo, encontraron que, dando una mirada a las políticas educativas desde el ámbito nacional, departamental y local, se puede atender las necesidades en materia de gestión educativa desde una perspectiva grupal, es decir, trabajando en equipo.

El estudio permitió articular los planes y programas de gestión educativa, a partir de un fortalecimiento del clima organizacional, así como para generar espacios de liderazgo, que vinculen a la comunidad educativa en pro del crecimiento, reconocimiento y atención institucional. En definitiva, la toma de decisiones y el actuar organizacional se desarrollan mejor cuando se trabaja en equipo y se vinculan a los procesos la mayor cantidad de intervinientes directos.

Es decir, si se pretende gestionar de buena manera un plantel educativo, lo conveniente sería la participación en conjunto con la comunidad educativa. Por tal motivo, ser gerente no es solo administrar una infraestructura y la parte económica, si no tener en cuenta la parte humana y más aún cuando es un gerente educativo donde su misión es ser pedagogo, líder, motivador y transformador de su entorno educativo.

Por otro lado, se mencionan los aportes de Contreras Torres y Castro Ríos (2013) de la Universidad del Rosario, Bogotá, en un estudio teórico, a través de revisiones bibliográficas,

titulado *Liderazgo, poder y movilización organizacional*, sustentaron que el poder del liderazgo democrático es fundamental para la obtención de metas favorables conducentes al desarrollo institucional.

Se basó en el análisis de revisiones bibliográficas. El estudio expresa que el poder que se ejerce en los procesos de gestión o liderazgo conduce a movilizar lo que se dirige a ciertos espacios adaptativos lo cual implica el hecho de influir en la obtención de metas institucionales, así como en la promoción de expectativas individuales y colectivas. En términos generales, el estudio plantea que el “liderazgo y el poder movilizan a la organización y pueden llevarla a desequilibrios en los resultados, los cuales favorecen el desarrollo de las organizaciones y su perdurabilidad” (p.72).

Otro de los aportes sobresalientes es el de Méndez y Mancipe (2014) de la Universidad Pedagógica Nacional, titulado: Importancia de la articulación en los procesos de gestión de las instituciones educativas para el mejoramiento de la calidad educativa. Este estudio de carácter descriptivo, cuyo objetivo fue el de analizar la importancia de la articulación en los procesos de gestión de las instituciones educativas con el fin de mejorar la calidad educativa, fue referida a los tres ejes de trabajo principales: **articulación:** entendida como el área que vincula a todos los procesos existentes en una institución educativa, en donde se articulan procesos y se logra la obtención de objetivos; **gestión educativa:** facilita la organización institucional, participa en el logro de objetivos y metas planteadas así como propende por el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo, integrado y participativo.

Por otra parte, la calidad educativa, es entendida como el sumario continuo de observación, análisis y evaluación de los elementos anteriores y de todo aquel accionar individual y conjunto que intervienen en la institución educativa, con el fin de intervenir los procesos a tiempo y con el rigor requerido.

El estudio concluye que la articulación es un factor importante en las acciones que emergen de la gestión, pues esta se convierte en una herramienta que facilita el camino para la consecución de los objetivos. Se debe percibir desde todas las áreas de gestión: directiva,

académica, financiera y administrativa y de la comunidad para que los mismos procesos que surjan de estas áreas estén articulados entre sí.

Noguera, D. y otros (2014), de la Universidad del Rosario, Bogotá, en el estudio documental titulado *Estrategia organizacional: una propuesta de estudio*, mencionan que el concepto de estrategia en el contexto de las organizaciones educativas es uno de los temas que genera gran interés en los asuntos del gerente o rector.

El estudio se sostiene sobre la importancia de reconocer el hecho de que el cambio innovador, especialmente cuando se trata de la tecnología- se forma y la influencia de factores contextuales tales como el liderazgo, la actitud de los profesores, los cambios organizacionales, las políticas institucionales y normas específicas de contexto y valores. El objetivo fue analizar el fenómeno centrado en el "cambio" y su naturaleza generando fricción, y luego propone - y - argumenta sobre la pertinencia de un determinado modelo para la sostenibilidad de la innovación institucional.

En esta misma línea, Maureira, Moforte y González (2014), de la Universidad Autónoma del Estado de México en el estudio *Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares*, publicado en la red de revista científica de América Latina, el Caribe, España y Portugal del Sistema de Información Científica, Redalyc, aportan a la presente investigación el reconocimiento desde las organizaciones educativas, las tendencias modernas en el tratamiento y direccionamiento de las instituciones.

Destacan, que el liderazgo, ya no es entendido como el proceso unidireccional en la toma de decisiones o el mandato vertical sobre cierto tipo de individuos, en cambio, surge el concepto de liderar una institución desde el trabajo coordinado y el accionar conjunto, en donde las decisiones son tomadas por consenso y a partir de la observación y evaluación de los procesos. Asimismo, se discuten y retratan características principales del denominado liderazgo distribuido. Para finalizar, se resumen las consideraciones tanto conceptuales como políticas sobre el enfoque de liderazgo distribuido en la escuela.

Manea (2015), en su trabajo investigativo de carácter descriptivo explicativo sobre “*La innovación en la gestión de instituciones educativas*”, aporta datos que apuntan a los objetivos de la presente investigación. Tuvo como objetivo, describir los medios de articulación de la innovación en el ámbito de la gestión de las unidades o áreas escolares y los efectos que esto produce en relación con las dimensiones de asociación escuela-comunidad, plan de estudios diseñado por la escuela y el personal que trabaja en institución escolar.

En su trabajo concluye que la articulación permite que todos los actores del proceso educativo hablen el mismo idioma y así se pueda llegar al resultado esperado y cumplir con las expectativas que se tienen. Así mismo, manifiesta que dicha articulación es el medio que tienen las instituciones educativas para reactivar su compromiso con la sociedad, puesto que no solo depende de los docentes o directivos hacerla presente en las instituciones, sino que a partir de las políticas educativas que emanan los entes superiores, se enfocan a que todos los actores responsables de la educación procuren el mismo camino de mejoramiento y visibilicen sus acciones al logro de los objetivos en común.

Los aportes de los antecedentes relacionados anteriormente son de gran importancia, puesto que contribuyen al enriquecimiento del marco teórico, ya que lo fundamentan con la información obtenida de las diversas producciones sobre los trabajos realizados a nivel local, regional, nacional e internacional, que guardan afinidad con el tema objeto de la presente investigación.

Así mismo, facilitaron ver en qué aspectos trabajaron, a través de qué proceso metodológico lo realizaron, dónde hicieron mayor énfasis, cuáles no se trataron, qué aspectos fortalecieron y a qué conclusiones llegó cada uno de ellos.

Toda la información obtenida le brindó claridad al equipo investigador para tratar de no repetir los mismos procesos metodológicos y direccionar de manera adecuada la investigación conducente a hacer acercamiento a la realidad institucional en los procesos de gestión que en ella se desarrolla para proponer las acciones conducentes al mejoramiento de los procesos

institucionales en busca de la cualificación eficiente en la formación del talento humano que allí se lleva a cabo.

2.2 Referentes Teóricos y Conceptuales

Las diferentes concepciones presentadas y argumentadas en párrafos posteriores sobre gestión, procesos de gestión, gestión organizacional, planeación organizacional, modelo de gestión institucional, áreas de gestión, gestión directiva, son importantes para este trabajo investigativo, porque dan claridad y direccionalidad a los objetivos propuestos, haciendo un acercamiento a las transformaciones requeridas en la Institución Educativa María Inmaculada.

Así mismo, contribuirán a que se generen transformaciones o cambios en esta institución con su empoderamiento e implantación y dar inicio a un proceso de gestión innovador por parte de los agentes educativos, esperando lograr a través de su puesta en práctica, efectos favorables conducentes a fortalecer y mejorar el funcionamiento de la gestión institucional.

Los conceptos como gestión, procesos de gestión, gestión organizacional, referidos anteriormente y que serán citados más adelante por autores como: Albornoz y Fernández Polcuch; Morales; Díaz de Quijano, entre otros y comunidades científicas, han evolucionado a través del tiempo, siendo estudiados, analizados y puestos en práctica a nivel de los establecimientos educativos.

Al hablar de gestión, es necesario mencionar los conceptos que sobre el particular se han introducido en las instituciones educativas, haciéndose necesario impulsar los procesos y procedimientos establecidos para la generación, creación, transformación de los servicios que ellas brindan y así poder contribuir a una mejor formación humana y profesional.

A continuación, se relacionan conceptos referidos al término gestión, algunos aportes teóricos y conceptuales, que son presentados por autores, así mismo, se presentan fundamentos

teóricos relacionados con áreas de gestión, procesos y subprocesos organizacionales, referidos específicamente a la gestión institucional.

2.2.1 Concepto de Gestión.

Esta palabra procede del latín *gestio*, *-ōnis* o *gestus* que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo. Gestión es la acción y el efecto de gestionar y administrar. (Real Academia Española, s.f.).

De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación. Gestión es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización.

Este concepto se utiliza para hablar de proyectos o en general de cualquier tipo de actividad que requiera procesos de planificación, desarrollo, implementación y control. Por tanto, es destacar el término de gestión y su conceptualización. Así, según Albornoz y Fernández (2005), se establece que el término gestión “implica la capacidad de operar sobre dimensiones claves de distintos sistemas y procesos, modificando sus estados y sus rumbos” (p, 10) con una clara intencionalidad: generar, rescatar, analizar, madurar y aprovechar esas ideas divergentes que pudieran constituirse en innovaciones a través de los aportes brindados por los actores involucrados logrando con ello un margen favorable de competitividad.

Bajo esta perspectiva, ese concepto de gestión, aplicado a la organización educativa, requiere ser precisado en su significado, para lo cual, se han clasificado las actividades de gestión según Morales (2010) en tres tipos: esporádicas, intermitentes y sistémicas.

1. **Esporádicas:** Actividades dirigidas a resolver un problema extraordinario superable mediante pocas acciones o procedimientos, regularmente ejecutables por una sola persona; ejemplos de esto podrían ser las comisiones que le otorga un jefe a un subordinado para resolver problemas específicos.

2. Intermittentes: Para resolver situaciones problemáticas similares o iguales en muchos casos, siguiéndose un mismo camino, patrón, trámite, método o procedimiento, pero que no requieren de algún marco teórico-conceptual explicativo, ni siquiera de tareas de análisis; son más bien mecánicas, aunque pudieran ser muy especializadas.
3. Sistémicas: Son actividades proactiva, creativa y multidisciplinaria enfocadas a estimular, de manera permanente, redes coherentes de colaboración que reconstruyen autónomamente conceptos, teorías, técnicas de uso y hasta una nueva cultura que permita gradualmente arribar a una nueva forma de vida; su acción es permanente, continua e íntimamente ligada a los beneficiarios.

Consecuentemente, en las actividades de gestión de la I.E. María Inmaculada, prima las actividades de tipo gestión sistémica, ya que está ligada al concepto de gestión organizacional, y conlleva a la participación de los directivos y docentes en una intención de generar nuevo conocimiento, de proponer y articular ideas en torno a un tópico determinado en un clima propicio de creatividad. Además, se requiere que las actividades que se necesiten realizar sean programadas y planificadas con sus respectivos objetivos, estrategias, recursos, responsables, indicadores, fechas de ejecución, control y evaluación, permitiendo con ello que la gestión institucional sea funcional u operativa.

2.2.2 *Gestión Organizacional.*

Antes de hablar de gestión organizacional es pertinente tener claridad sobre lo que es una organización, vista como tal, se consideran las organizaciones como sistemas sociales compuestos por individuos que, disponen de unos recursos financieros, materiales y talento humano, para desarrollar un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que interactúan de manera permanente. (Parsons, 1966, citado por Rodríguez, 2008)

Las organizaciones nacieron para atender las necesidades de las personas, intercambiando valor constantemente con sus elementos o componentes. Las organizaciones surgen en función

de las limitaciones individuales de las personas. Las personas uniendo esfuerzos consiguen superar limitaciones aprovechando las potencialidades de otras personas. (Bittner, 1965)

La organización de la I.E. María Inmaculada está conformada por los individuos que constituyen un sistema social organizado a través de los diversos organismos como son: consejos como el directivo, consejo académico, consejo asesor de la gestión directiva, consejo de padres, consejo estudiantil y los comités: comité curricular, comité de evaluación y promoción, comité de calidad, comité de aprendizaje, comité o red de estudiantes monitores, comité estudiantil, comité de áreas, comité de investigación todos con sus respectivas funciones, planes de acción y las actas de conformación.

La gestión organizacional o institucional, para Larocca, H. y otros (2001) hace referencia a todas las diligencias, tareas, acciones u operaciones que se planifican, desarrollan, ejecutan, evalúan y controlan, ante individuos, fenómenos o situaciones que suceden dentro o en relación con una organización o institución determinada, el logro de resultados satisfactorios o exitosos. Esto significa que, en la estructuración de un plan de mejora institucional o fortalecimiento de procesos, es necesario planificar, gerenciar y administrar el recurso humano, financiero y material, en subsanar las deficiencias en la gestión directiva.

2.2.3 Planeación de tipo organizacional

Para la autora Amador P, F. J. (2002). En su obra. *La Planeación Estrategica en el proceso administrativo*, considera que en las organizaciones, la implantación de una planeación de tipo organizacional comienza diseñando y planeando los distintos componentes de los proceso administrativos y organizacionales de la gestión institucional para posteriormente, pasar a su puesta en marcha o ejecución, evaluarlos e ir realizando controles durante su desarrollo para hacer los respectivos reajustes o retroalimentación, convirtiéndose en prototipos y ser transferidos a otras instancias internas de la institución o a otras organizaciones del mismo carácter.

En una planeación de tipo organizacional, implantar persigue la revisión y reconstrucción de herramientas como métodos, estrategias, organización de equipos de trabajo capaces de

contribuir a la transformación institucional. La implantación de una planeación agrupa todo el conjunto de decisiones que se combinan para transformar un concepto inicial ideal en una realidad física, lo que implica para el presente estudio, replantear los procesos académicos desde una eficaz gestión directiva.

2.2.4 *La Organización Educativa.*

Antes de tratar el tema relacionado con organización educativa, es necesario referenciar en este aparte algunos conceptos sobre organización a nivel general, considerando que brindan pautas para conocer puntos de vista que permiten obtener información sobre elementos fundamentales que componen una organización, es decir, su estructura, cómo se administra para alcanzar sus objetivos, quiénes hacen parte de ella, su funcionamiento, entre otros, que sirven de apoyo para ver de manera más cerca y objetiva cómo está la organización y los procesos administrativos en las instituciones técnicas agropecuarias, además, brindar asesoría y acompañamiento que contribuya a mejorar el funcionamiento de estas organizaciones, con la introducción de acciones o procesos innovadores.

Por tal razón, se referencia a algunos autores que hablan sobre la organización en general y educativa, entre ellos, Díaz de Quijano (1993) para quien la “Organización es la combinación de los medios técnicos, humanos y financieros que componen la organización: edificios, máquinas, materiales, personas..., en función de la consecución de un fin, según las distintas interrelaciones y dependencias de los elementos que lo constituyen” (p. 152).

Continua expresando que para alcanzar los objetivos, es necesario estructurar la organización adecuándola a esos objetivos y a la situación en las condiciones específicas en que se encuentre, manifiesta además, que el primer paso en la organización de la empresa, ya sea de carácter comercial, educativa, será la definición o descripción de los cargos de trabajo, así como la asignación de responsabilidades y más tarde tendrá lugar el establecimiento de las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de los niveles de jerarquía o escalas de autoridad que es lo que se llama estructura.

Para el caso de la estructura de la organización educativa esta aparece establecida y regulada a través de la Ley General de Educación y por la Ley 715 de 2001, en donde se especifica los órganos que la componen y las funciones o competencias a desempeñar por cada miembro.

En la vida real de una organización es fácil notar que en ellas se administran aspectos relacionados con la organización material o recursos del orden físico, tecnológico y con la organización de recursos humanos, con relación a ello, Fayol, H. (1987), citado por Hall, Richar (1996), en su obra: *organización, estructura y proceso*. (p.19). Define la organización “como organizar un negocio es todo con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal” este autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana.

Para el autor: León (1985), en su obra: *organizaciones y administración: Un enfoque de sistemas*, (p.68). Define la organización como “una organización en el sentido más amplio es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad” este acuerdo puede ser informal ya que constituye una sociedad con base en ley establecida formalmente, objetivos, estatutos, funciones y el número de directivos.

Según Koontz y Weihrich (2004), la organización consiste en la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar un objetivo, asignación a un grupo de actividades a un directivo con responsabilidades jerárquicas, delegación, coordinación y estructura organizacional. El concepto de organización es un término de usos múltiples, para unas personas, incluye todas las tareas de todos los participantes. La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el término organización implica una estructura de funciones o cargos formalizados.

Como se puede ver, existen concepciones diversas que apuntan o conducen a orientar de la mejor manera la organización, para la obtención de resultados satisfactorios apoyada en elementos que la cohesiona, por ello, es de gran importancia mencionar aquí los elementos que la

conforman. Según Mancebo del Castillo (1999), existen doce (12) elementos con los cuales se está en contacto en una organización, estos son: El ser humano, la motivación, el medio ambiente, el liderazgo, la comunicación, el conflicto, el poder, cambio, la toma de decisiones, la participación y la eficiencia, dado que son de gran trascendencia para el desarrollo organizacional.

En las observaciones realizadas en el diario trajinar de la Institución Educativa María Inmaculada, se palpa en ella como organización, que en su vivencia cotidiana se conjugan esos elementos, por lo tanto, ella no está exenta de la presencia e influencia de cada uno de estos componentes manifiestos por este autor.

En esta institución se emprende procesos que son planificados con la participación de sus miembros o agentes educativos, aportando sus conocimientos con actitudes que conducen a mejorar las condiciones de vida individual y colectiva, procurando el mejoramiento de la organización institucional, en este sentido, Martin (1997) manifiesta, que el desarrollo organizacional es un proceso planificado, en el que se desarrollan conocimientos, actitudes, comportamientos, y se da respuesta al cambio en las organizaciones, dado que se pretende incrementar el desarrollo individual y mejorar la efectividad del desempeño de una organización.

Además de los anteriores autores, se obtuvo apoyo en los planteamientos de otros, entre ellos: Fayol (1972), para quien la organización es dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa.

Por su parte Melinkoff, R (1987) la define como el proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la institución, se determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad, se establecen las funciones, los deberes y las atribuciones que corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso de planificación y elaboración del nivel corporativo estratégico: misión, visión, objetivos corporativos, metas y mecanismos de medida u actuación.

Tomando como base las concepciones anteriores y observando la similitud que se pueda dar con las organizaciones empresariales y educativas, es necesario considerar el concepto que sobre organización presentan muchos autores del tema relacionado con organización educativa. En términos generales se puede decir que la organización educativa hace referencia al orden que impera en una institución para desarrollar sus procesos centrándose en la organización y gestión de ellos.

Asimismo, implica gerenciar la gestión directiva que circunscribe la planeación estratégica, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima organizacional para poder resignificar los componentes de la gestión escolar (académico, administrativo, financiero y comunitario).

El estudio en la institución educativa delimita a lo relacionado con el área de gestión directiva, que presuponen una complejidad en los procesos administrativos y organizativos y la delimitación de las capacidades humanas, obligan al trabajo cooperativo a través de la conformación de equipos y la participación democrática de todos los agentes educativos.

No obstante, la institución involucrada se enmarca entre en las organizaciones sociales en general y con unos elementos constituyentes de una organización, porque “parece bastante lógico, que si la organización es una unidad social creada con la intención de alcanzar unas metas específicas claramente determinadas por la sociedad que encomienda la formación de sus hijos” (Muñoz y Román, 1989, p.20)

Los objetivos y propósitos institucionales han de tenerse en cuenta como el medio por el que su actividad en la organización se convierte en un conjunto único, que además de facilitar el logro de las metas comunes, procura la satisfacción de las necesidades personales.

Los objetivos de las instituciones cambian a menudo como consecuencia de las relaciones con un entorno dinámico, mientras que las estructuras permanecen o evolucionan más lentamente, aunque estas no siempre son coherentes con los objetivos ni permiten su realización.

Teniendo en cuenta los anteriores planteamientos, se presentan varias concepciones emitidas por autores estudiosos del tema, entre ellos se encuentran: Pedro de Alcántara (1912),

según este autor “La Organización de las Escuelas es la buena disposición de los elementos necesarios para educar o instruir a los niños”, (p. 125), esta es una de las definiciones que más ha influido en la organización y que más se ha repetido.

Rufino Blanco y Sánchez (1927) definen la Organización Escolar como: buena disposición de los elementos necesarios para educar a los niños por medio de la instrucción.

Hernández Ruiz (1954) la considera como disposición de los elementos necesarios para educar a los niños por medio de la instrucción.

Nassif, R. (1975). En su obra. *Organización educativa*, hace una definición muy inclusiva de todo lo pedagógico en su concepto de la organización: La organización educativa comprende un aspecto político y un aspecto pedagógico propiamente dicho...Dentro del aspecto político se incluyen la legislación escolar y la administración Escolar... El aspecto pedagógico... se refiere a las cuestiones y elementos de interés puramente técnico—docentes, ciclos escolares, instituciones escolares, a los contenidos formativos, material de enseñanza, a los horarios.

Se destaca también la definición conceptual de García Hoz y Medina (1987 - 23): afirman que la organización escolar en cualquiera de sus acepciones, y especialmente como ordenación de los elementos institucionales. No es... una actividad autónoma e independiente, desconectada de otras acciones que inciden en el sistema escolar, sino que se desarrolla, en estrecha interdependencia, dentro del contexto sociocultural, político, administrativo y legislativo que, como factores supra ordenadores del sistema, posibilitan y condicionan aquella ordenación en muy diferentes grados y formas.

Se puede decir entonces con base en las anteriores concepciones que la organización educativa hace referencia al orden que impera en una institución, para desarrollar sus procesos administrativos, organizacionales y pedagógicos, buscando la calidad de los procesos de formación, centrándose en la gestión dinámica de ellos. Para el caso específico, la I.E María Inmaculada, es una institución del sector oficial que debe estar sujeta a las orientaciones jurídicas, pedagógicas, administrativas y comunitarias como las asociadas con los procesos de

autoevaluación para el mejoramiento continuo institucional en la que se observan deficiencias en su proceso de gestión.

Es, por tanto, que se toman los aportes teóricos encontrados, para brindar los apoyos necesarios que contribuyen al mejoramiento de todos los procesos organizacionales, administrativos, pedagógicos e investigativos requeridos en dicha institución.

2.2.5 *Procesos organizacionales y gerenciales.*

Para la construcción teórica de los aspectos que se relacionan a continuación fueron tomados de los autores Freeman, E., Stoner, J. y Gilbert, D. (1996), en cuya obra “*Administración Empresarial*” pág. 292- 336, en donde ponen de manifiesto muchos elementos que orientan a los administradores en general sobre que se debe tener en cuenta para la administración y manejo de una organización. En esta obra se encuentra que el hombre ha tenido la necesidad histórica de estudiar y sistematizar procesos que le han permitido administrar las organizaciones establecidas por él, relacionadas con su formación, el manejo comercial y organizacional de la vida en general.

Se puede observar entonces que es sólo hasta el siglo XIX cuando se comienza a hablar de la administración científica, destacándose los economistas clásicos Adam Smith y John Stuart Mill (1976).

En el siglo XX surge en Estados Unidos la escuela de la administración científica enmarcada en la teoría clásica en cabeza de Frederick Winslow Taylor en el año de 1911, quien en su obra “*Principios de la administración científica*” relacionada con el proceso Administrativo, señaló las dos fases mecánica y dinámica y sus etapas de previsión, planeación, organización, integración, dirección y control de una empresa.

Para Freeman y Gilbert (1996) el proceso organizacional se puede definir como el conjunto de pasos parciales en la organización para el logro de un objetivo con eficiencia y eficacia del negocio u organización.

El proceso gerencial se puede definir como un conjunto de pasos esencial en la administración ya que, aunque exista un proceso de organización debe contar con un mecanismo o proceso que ejecute e informe si los objetivos se han llevado a cabo.

Los dos procesos, gerencial y organizacional permiten que los rectores y/o gerentes administradores tomen decisiones de manera estratégica tanto del proceso organizacional como gerencial formando una estructura y controles eficaces que los alientan a maximizar su eficacia y eficiencia en el logro de objetivos. Innovar es la clave para tener éxito en la organización. Además de incluir en los dos procesos liderazgo y motivación.

2.2.6 Acciones facilitadoras de procesos organizacionales y gerenciales.

Tanto en los procesos gerenciales y organizacionales requieren para su desarrollo y ejecución de acciones que facilitan el manejo en las organizaciones, estas se relacionan a continuación:

a. Aplicación

En los procesos organizacionales se pueden clasificar como significativos en sus niveles: Nivel Institucional: la etapa en que se establece la Visión y elaboración de estrategias.

Nivel Intermedio: una vez establecidas las estrategias estas se pone en marcha el programa de acción.

Nivel Operacional: En la aplicación del primero y segundo nivel se procede a la ejecución eficiente de las tareas de la organización.

b. Función

A continuación, se enlistan los pasos para lograr un buen proceso organizacional

- 1) Motivación:** Es un estado psicológico de disposición y voluntad de alcanzar o realizar una tarea o meta

- 2) Comunicación: se debe tener una estructura de forma vertical, descendente y ascendente de forma horizontal para que los individuos lleguen al logro del objetivo.
- 3) Liderazgo Se debe contar con responsabilidad, claridad, lealtad y sinceridad, influir en el comportamiento de los empleados y cumplir con el objetivo de la empresa, y
- 4) Trabajo en equipo: son todas aquellas personas que colaboran en la realización de una serie de tareas para alcanzar un objetivo común.

c. Estrategias

Para autores como Freeman, R., James A. F. Stoner y. Gilbert, D., referenciados anteriormente, la estrategia es un plan de acción que asigna los recursos y las actividades para alcanzar las metas de la organización. La estructura institucional debe tener un proceso organizacional dentro de una empresa mostrar sus cargos, relaciones, mecanismos de control y coordinación, así como autoridad y responsabilidad para poner en práctica sus niveles.

Es aquí donde los gerentes o rectores toman decisiones y los miembros de la organización ponen en práctica las estrategias para lograr un alto nivel de desempeño en el interior y exterior de la organización.

Dentro de los procesos organizacionales y en la administración también interviene el liderazgo, pero también la consecución de etapas organizacionales.

2.2.7 Fases o etapas generales de la organización.

Las áreas de gestión establecidas en la Guía Series No. 34 del Ministerio de Educación Nacional –MEN- implementadas en las instituciones educativas, para el caso de las técnicas agropecuarias, estas pasan por el mismo proceso requerido por cada una de las fases o etapas generales de la organización es decir, son planeadas, organizadas, direccionadas, puesta en marcha, además, se les hace su evaluación y control periódicamente para hacer los ajustes y correcciones en procura de la mejora de los procesos administrativos y organizacionales que se llevan a cabo en las instituciones educativas.

En el Proceso Gerencial es donde se presentan las fases que se ponen en práctica que conducen a una eficiente administración de los procesos, siendo estos una secuencia de etapas, que conducen a que los Administradores y Gerentes, puedan llevar a cabo las actividades de una empresa o institución de manera responsable, para el logro de los objetivos y así poder ser rentables y competitivas (Freeman y Gilbert, 1996).

Las fases a las cuales se hace referencia se describen a continuación.

a. Fase de planeación

Es la primera función del proceso administrativo y en ella se establecen los objetivos y las estrategias para llegar a ellos. La IE planifica cada una de los procesos contenidos en las áreas de gestión. Aquí se determinan los resultados que llevarán a cabo los esfuerzos para una organización.

Dentro de ella se siguen los siguientes pasos: investigación del entorno e interna, planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, mediano y largo plazo.

b. Fase de organización

Consiste en un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la organización, la función principal de esta fase es la de disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

Una vez hecha la planeación de los procesos organizacionales y administrativos, el equipo de gestión en cabeza del rector gerente de la organización educativa María Inmaculada, los organiza, haciendo las respectivas distribuciones de responsabilidades, teniendo en cuenta los cargos y tareas para cada proceso, componente y comités conformados. Es decir, en esta etapa surge la operación y se da sentido a los planes establecidos en la primera fase, se asignan actividades y recursos, así como mecanismos para coordinar y otorgar autoridad, y se fijan procedimientos para tomar decisiones.

c. Fase de dirección

Es la tercera ficha del rompecabezas, dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización. El rector o gerente de la IE María Inmaculada, con la asesoría del comité de gestión y la participación de los organismos o comités conformados, da la direccionalidad u orientaciones pertinentes para emprender o ejecutar las acciones y tareas que se deben desarrollar, determinando los períodos en que se debe estar dando resultados.

Con la motivación se permite que las personas cumplan con los planes se inicia la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano y una de sus guías es el liderazgo, hacia el logro de los objetivos.

d. Fase de control o evaluación

La última de las funciones del proceso gerencial que actúa como circuito cerrado, en ella los directivos docentes con los coordinadores de cada comité, monitorean las actividades, se comparan resultados con los ya propuestos, existen correcciones y retroalimentación para los objetivos y al final los resultados obtenidos se ajusten a las exigencias de los planes. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación, y así sucesivamente. Esto otorga al proceso su propia dinámica, que le permite desarrollarse sin intervención externa.

Basados en los cuatro fases y orientaciones ministeriales sobre la autoevaluación institucional se encuentran aportes en lo atinente a la gestión, planeación de tipo organizacional, expresando de manera concreta, que éstas en las prácticas empresariales u organizacionales, implican los procesos de direccionamiento estratégico (misión, visión institucionales, ver anexo 2), el Seguimiento y evaluación, que es un proceso sistemático y permanente en la institución educativa para la toma de decisiones en la institución; el proceso de comunicación, que orienta las estrategias para la coordinación de acciones, entre cada área y con los diversos procesos al interior de la institución.

Además, el proceso de constitución de Alianzas, que facilitan el intercambio con otras instituciones y proveer ayudas y/o servicios que apunten el desarrollo del proyecto pedagógico. De igual manera, el clima institucional, facilita la convivencia armónica entre los diferentes miembros de la comunidad educativa, el gobierno escolar, se encarga de los procesos de participación de la comunidad educativa, tanto en la proyección de la institución como en la orientación y seguimiento de su proyecto educativo. (MEN, 2008, p. 22)

Con relación a estos procesos en la organización el seguimiento permanente viabiliza el mejoramiento continuo evidenciado en la “revisión periódica del direccionamiento estratégico en relación con su capacidad de responder a los retos externos y las necesidades de los agentes educativos”. (MEN, 2008, p. 23)

En varias de las definiciones sobre gestión, plasmadas en el presente trabajo, se observa que muchas de ellas hacen referencia esencialmente en las transformaciones o cambios en la introducción de nuevos métodos y estrategias de distribución de responsabilidades, introducción por primera vez de prácticas de formación del personal y mejora de las condiciones en los funcionarios, la introducción de nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento en la institución u organización.

En el presente estudio, las fases de planeación, organización, dirección y control son asumidos en un alto porcentaje y asimilados para que con su aporte contribuyan a la generación de cambios o transformaciones en esta organización educativa. En este sentido, los resultados obtenidos de la presente investigación buscan propiciar de manera moderada y continua una reflexión de la vida rutinaria en sus métodos y estrategias de trabajo organizacional y administrativo.

2.2.8 Área de gestión.

Todo lo concerniente con el Área de gestión fue tomado de la Ley General de Educación o Ley 115 de 1994 y la Cartilla Guía N° 34. “Para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento” emanada del MEN, en el 2008. Por lo tanto, la institución educativa objeto de esta investigación, se encuentra regulada administrativa y

organizativamente por todo un sistema normativo, específicamente por las relacionadas anteriormente, en donde se dan orientaciones para la organización, administración y dirección de los Establecimientos Educativos del país, teniendo como eje central las cuatro Áreas de Gestión que dan cuenta de la gestión institucional, dichas áreas están estructuradas a través de procesos y elementos, conducentes al mejoramiento progresivo de las instituciones.

Lo anterior indica, que todos los establecimientos educativos de educación básica y media del país deben estar sujetas y funcionando bajo dichas orientaciones.

Según las orientaciones emanadas del Ministerio de Educación Nacional- Revolución Educativa y Colombia Aprende (2008) en relación con los procesos de autoevaluación para la organización del Plan de Mejoramiento orienta a fortalecer en los establecimientos, espacios naturales de cualquier proceso de transformación educativa, y a articular los niveles de preescolar, básica, media y superior, en torno al objetivo de mejorar la calidad de la educación, bajo el liderazgo de gerentes rectores, investigadores, maestros y maestras con equipos de gestión en los establecimientos educativos (p. 6).

Plantea una estructura con objetivos estratégicos para organizar las instituciones con nuevas formas de trabajo para el logro de metas claramente definidas a corto, mediano y largo plazo, bajo nuevas formas organizativas.

Se argumenta, además, que los establecimientos educativos han evolucionado: han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que estas requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar el Proyecto Educativo Institucional –PEI-, el Plan de Mejoramiento Institucional –PMI- y la Autoevaluación.

La gestión institucional debe dar cuenta de las áreas de gestión, como se ha venido referenciando, al interior de ellas hay un conjunto de procesos y componentes que deben ser evaluados periódicamente, a fin de identificar los avances y las dificultades, de esta forma,

establecer las acciones que permitan superar los problemas. Tanto los procesos con los respectivos componentes son los referentes para emprenderla ruta del mejoramiento.

El área de gestión establecida para el presente trabajo es: **la gestión directiva** tomada con base en ella y acogiendo todas las orientaciones, la institución educativa objeto del presente trabajo, tiene organizado sus procesos de administración y organización institucional, que son descritas a continuación.

2.2.9 *Área de gestión directiva.*

Con base en esta área la institución lleva a cabo su gestión organizacional partiendo desde el direccionamiento estratégico, es decir, visión, misión, valores principios institucionales, la gestión estratégica, cultura institucional, gobierno escolar y clima escolar. Las orientaciones se fundamentan en las orientaciones del MEN (2008).

a. El direccionamiento estratégico

Consiste en establecer los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo. Está conformado por los siguientes componentes: misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural.

b. La gestión estratégica

Se enfoca a tener las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales. Está compuesta por los siguientes elementos: Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación.

c. La cultura institucional.

Está orientada a dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales, se fundamenta en establecimiento de mecanismos de comunicación, fomento del trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas.

d. Gobierno escolar.

Su propósito es el de favorecer la participación, la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias dentro de sus competencias y ámbitos de acción. Las instancias o estructura de apoyo son: Consejos directivo, académico, estudiantil y padres de familia; comisión de evaluación y promoción; comité de convivencia; personero estudiantil y asamblea de padres de familia.

e. Clima escolar

Considerado como el espacio propicio donde se genera un ambiente sano y agradable para favorecer el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución. En él se establecen relaciones y actitudes de pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles además de las relaciones con el entorno.

De esta forma es posible que el rector y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

2.3 Marco Contextual

Para esta investigación es necesario tener en cuenta los elementos establecidos en las generalidades que conforman el contenido del marco contextual pertinente al municipio de San Benito Abad, dado que permite tener conocimiento para hacer una aproximación de la realidad sociocultural, los aspectos económico, familiar y educativo de la población.

Uno de los debates actuales más significativos es comprender la idiosincrasia de los habitantes, sus comunidades, es decir, sus necesidades, fortalezas, la existencia comercial, sus relaciones con los demás vecindades, los sistemas de organización social, político y nivel de formación entre otros, que sirven de apoyo para el desarrollo del presente trabajo y la aplicación de los resultados conducentes a mejorar y fortalecer la gestión institucional, es por ello, que se hace a continuación la relación de dichos aspectos pertinentes al contexto.

2.3.1 *Generalidades Del Municipio De San Benito Abad.*

Se encuentra ubicado al Sur del departamento de Sucre. De acuerdo al último Plan de Desarrollo Municipal (2015), se presentan aspectos demográficos, geográficos y de su división política-administrativa.

- **Límites del municipio:** El Municipio de San Benito Abad se localiza en el sur del Departamento de Sucre, sobre la margen izquierda del Río San Jorge. Limita al norte con los municipios sucreños de El Roble y Galeras; al sur con el Departamento de Córdoba (Municipio de Ayapel); al Oeste con el Departamento de Córdoba (Municipio de Chinú), y los municipios sucreños de Caimito y San Marcos. Al este con el Departamento de Bolívar (Municipio de Magangué) y los municipios sucreños de Sucre y Majagual.
- **Extensión territorial:** 1592 Km²
- **Corregimientos y Veredas:** EL territorio bajo jurisdicción del Municipio de San Benito Abad se divide en 19 corregimientos y 23 veredas. Entre los corregimientos están: 1. Cuiva 2. Cizpataca 3. Doña Ana 4. El limón 5. Jegua 6. Ciénaga Nueva 7. Punta de Blanco 8. Punta Nueva 9. Las Chispas 10. La Ventura 11. las Delicias 12. El Cauchal 13. Guayabal 14. San Isidro (Loma Seca) 15. San Roque 16. Los Ángeles (Corral Viejo) 17. Santiago Apóstol 18. Villanueva 19. La Ceiba y las veredas son: 1. El Chinchorro 2. Remolino 3. San José de las Mellas 4. La Plaza 5. Tosnován 6. Pasifuéres 7. Venezuela 8. Las Pozas 9. Parcelas de Santafé 10. Caño Viejo 11. Lomas de San Juan 12. San Matías 13. El Guamo 14. Moguán 15. La Molina 16. Empresa Colombia 17. Guartinája 18. Rancho la Tía 19. Honduras 20. Pueblo Nuevo 21. Bello Horizonte 22. El Chupo 23. Caño Caimán.
- Zona Urbana: Casco urbano principal.
- Distancia a Sincelejo: 51 Km
- Altitud de la cabecera municipal (m.s.n.m): 25.
- Temperatura media: 29°C
- Población (Censo DANE 2005): 20.817 habitantes.

- Proyección población al 2015 (DANE): 25.442 habitantes.

2.3.2 Contextualización sociocultural.

La zona donde hoy se asienta San Benito Abad fue una región de gran producción horticultora durante el periodo precolombino, allí se asentaron los Finzenúes, quienes en el valle del Río San Jorge construyeron una red intrincada y eficiente de canales que cubrieron un área de más de 500.000 ha.

Algunas investigaciones históricas demuestran que las naciones malibúes y zenúes, que se disputaban el territorio tenían un lugar de adoración llamado Tacasuán, muy cercano a la ciénaga de Machado o de San Benito, y que ahí se rendía tributo a una deidad hermafrodita llamada Ninha-Thi, a quien se le llevaban ofrendas de alimentos y en oro que los indios extraían de los caños cercanos y del río San Jorge. Se cree que el templo de Tacasuán era uno de los lugares de adoración más frecuentados por los zenúes, porque los indígenas siguieron adorando clandestinamente la deidad residente de ese templo hasta bien entrado el siglo XVIII (Vergara, E., 2012).

No obstante, el emplazamiento original de San Benito Abad era un lugar desprovisto de fuentes de agua y susceptible a las sequías, razón por la cual el pueblo fue reubicado en el lugar actual, muy cercano al templo pagano de Tacasuán. Este desplazamiento tuvo lugar el 5 de noviembre de 1775 por orden de Antonio de la Torre y Miranda. Las autoridades eclesiásticas empezaron desde entonces una lucha contra la adoración a la deidad indígena en Tacasuán, y las persecuciones a los indígenas eran constantes, los indígenas respondían cambiando el lugar de erección del templo.

La floreciente ciudad fue fundada y funcionó hasta finales de la colonia con calidad de Villa, o sea sitio de vivienda de españoles. y desde ella fueron administradas las encomiendas del sur de la Provincia de Cartagena. No obstante, el poblado nunca logró obtener un número

considerable de habitantes, debido principalmente a su aislamiento con respecto a otros sitios de la Provincia y al estar asentada en una región anegadiza, inhóspita y hostil.

No obstante, en el siglo XVIII, cerca del pueblo, en tierras de su jurisdicción se asentaron extensos Mayorazgos, haciendas de hasta más de 3000 hectáreas que el rey de España otorgaba a familias prestantes de la Nueva Granada.

Las Familias que lograron obtener estos títulos eran los Marqueses de Santa Coa y Torre Hoyos, asentados en la rancia ciudad de Mompós e introdujeron en sus mayorazgos la ganadería bovina, origen de la gran población vacuna que hace de Sucre y Córdoba los principales departamentos ganaderos.

Muy cerca de la Villa de San Benito Abad, se estableció la encomienda de Jegua, a orillas de la Ciénaga Doña Luisa, y el río San Jorge, que a finales del siglo XVIII fue erigida en Resguardo Indígena y es hoy uno de los corregimientos más populosos del municipio.

A pesar del establecimiento de Mayorazgos y encomiendas indígenas, la región del San Jorge y por ende la región en la que se ubica San Benito Abad, fue muy poco explorada y la administración colonial muy poco eficiente. Llegada la independencia San Benito Abad perdió su categoría de villa y su preeminencia política, aunque siguió practicándose las ya famosas romerías que giraban alrededor del cristo milagroso y en la primera mitad del siglo XIX fueron muy famosas unas ferias que allí tenían lugar, hasta donde iban comerciantes de Santander, Antioquia y el Departamento de Bolívar, a comercializar ganado bovino y equino, además de otras mercaderías, esa Feria fue muy famosa entre los años 1824 y 1853, cuando fue substituida en concurrencia por las ferias de Magangué.

A Pesar de ello, San Benito Abad y sus zonas rurales fueron escasamente pobladas hasta la segunda mitad del siglo XIX, cuando la ruina económica de la ciudad de Mompós, producida por un cambio en el curso del río Magdalena y la pobreza derivada de las guerras civiles, hicieron que numerosos colonos Momposina salieran de su ciudad natal y colonizaran la extensa región conocida como Depresión Momposina.

En esta región los desposeídos fueron adueñándose de los extensos terrenos baldíos que existían en las vecindades de San Benito Abad, surgiendo así caseríos como Santiago Apóstol, y surgiendo un proceso de mestizaje en el resguardo de Jégua. Como no lo había sido nunca, la región del San Jorge fue empezando a colonizarse, si bien no de manera intensa. Ya para la década de 1860 existían en el actual territorio de San Benito Abad varios pueblos con calidad de distritos, ellos eran: San Benito Abad, Jégua y Santiago Apóstol. Es decir, pueblos con más de 1000 habitantes, con derecho a alcaldes y notarios.

Al estallar la Guerra Civil de los Mil Días entre 1899 y 1902, llegan a San Benito Abad una nueva oleada de colonos provenientes del interior del país, pero principalmente de la ciudad de Chinú.

Por otro lado, es importante señalar que el municipio tiene una población que, mayoritariamente, práctica la Religión Católica y, en menor medida, los cultos correspondientes a Testigos de Jehová, Pentecostales y así como otros cristianos protestantes (Plan de desarrollo Municipal, 2015).

2.3.3 Caracterización económica.

El Municipio de San Benito Abad al igual que los Municipio de la Región Mojana y San Jorge, su principal actividad económica se sustenta en el sector primario, con un marcado predominio de la actividad agropecuaria, representada en la agricultura, la ganadería y la pesca. Estos sectores se desarrollan entre forma tradicionales atrasadas y con formas intermedias tradicionales con bajo rendimientos y con objetivos comerciales y de economía familiar campesina de subsistencia.

En general, en el Municipio, el progreso de los sistemas de producción agrícola ha ido rezagándose con los avances que se han experimentado en las últimas décadas, con la producción pecuaria debido al uso extensivo de las zonas de producción de cultivos que se han utilizado para la explotación de la ganadería, que ha contribuido al encarecimiento de productos de pan coger. De otra parte, la producción de pescado se ha ido agotando debido a una recolección sin control

que ha permitido obtener el producto indiscriminadamente, en detrimento de la sostenibilidad del producto.

2.3.4 Contextualización familiar.

Es imperativo señalar algunas características generales que se presentan en torno a las familias de la comunidad “san benitina”. De esta manera, según el Informe de Comisaría de Familia correspondiente al año 2016, se tiene:

- Aunque el padre de familia es quien tiene a cargo la responsabilidad económica del hogar se presenta un fenómeno muy persistente en el incumplimiento cabal de esta obligación.
- La madre de familia es, clásicamente, en quien reside la responsabilidad de la realización de tareas propias del hogar.
- En muchos casos se encuentra de manera marcada la doble y total responsabilidad en cabeza de la madre –económica y del hogar- en tanto son madres solteras cabeza de familia.

2.3.5 Caracterización educativa.

El Municipio de San Benito Abad cuenta con cuatro instituciones educativas de carácter público: I.E. Cispataca, I.E. El Cauchal, I.E. La Ventura y I.E. María Inmaculada.

2.3.5.1 La I. E. María Inmaculada.

Es de naturaleza jurídica mixta, de carácter oficial y aprobada por medio de la Resolución No. 004513 del 13 de noviembre de 2003, se ofrece el servicio educativo en preescolar, básica primaria y secundaria, así como media académica en la jornada diurna. Igualmente, en la jornada sabatina, se ofrece el servicio educativo formal para adultos por ciclos (Manual de Convivencia, 2012).

Actualmente la Institución administrativamente pertenece a la Secretaria de Educación Departamental de Sucre. Cuenta con un equipo de trabajo conformado por 60 docentes, 2 orientador Escolar, 2 administrativos y 5 directivos docentes.

Esta Institución cuenta con dos sedes en el área urbana, distribuidas así: Sede “Mis Primeras Experiencias”: Nivel de Preescolar, ubicada en la Plaza Principal. Y, sede Principal, Niveles de básica secundaria, media académica, ubicada en la calle 11 No. 21B-163.

Capítulo III. Diseño Metodológico

3. Metodología

El diseño metodológico de esta investigación está basado en la obra de Yin, R. K. (1989) desde su perspectiva de caso particular dado, que, como estrategia metodológica investigativa, orienta de manera específica el estudio relacionado con el fenómeno de la situación vivida en la institución educativa María Inmaculada de San Benito, sobre la cual el grupo investigador tiene conocimiento, por la relación directa que se mantiene, en lo atinente a la gestión organizativa y administrativa de ésta. Por ello, el proceso metodológico imbrica toma de información bajo el uso del cuestionario y entrevista aplicados a las unidades de análisis y el análisis documental, además, del estudio documental del Proyecto Educativo Institucional –PEI-, el Plan de Mejoramiento Institucionales –PMI- y a la Autoevaluación Institucional.

Para el desarrollo de este estudio de caso se toman evidencias de algunas fuentes, estas son de carácter cuantitativo y cualitativo, dado que hay una relación común fuerte entre las dos según lo establece Yin (1994).

3.1 Unidades de Análisis

Las unidades de análisis están conformadas por:

1°. Los Directivos Docentes. (Tres -3- en total): un rector y dos coordinadores.

2°. Los docentes. (Diez -10- docentes), cuatro -4- que pertenezcan a los comités académico, de evaluación y promoción, comité asesor y consejo directivo. Cuatro -4- que trabajen uno -1- primaria, dos -2- que trabajen básica secundaria y uno -1- en la media.

3°. Los estudiantes. (Diez -10- estudiantes), 2 de la básica primaria, 3 de la básica secundaria y 5 de la educación media (2 de 10° grado y 3 del grado 11°).

4°. Los padres de familia. (Cinco -5- padres de familia), que pertenezcan a la escuela de padres.

Así mismo, se hizo uso del análisis documental a través de la observación directa y detallada como fuente de dichas evidencias de los documentos: Proyecto Educativo Institucional – PEI, donde se plasma toda la información de la vida institucional; el Plan de Mejoramiento Institucional – PMI – donde se realiza el planeamiento de la institución y la Autoevaluación Institucional, documento que le permite a la comunidad educativa evaluar todo el planeamiento y las acciones que se emprenden en esta la institución educativa.

3.2 Plan de investigación

El plan de investigación de este estudio de caso tomó los componentes establecidos para tal efecto, por Yin, Robert. En su obra *Investigación sobre estudio de casos. Diseño y métodos*.

Dichos componentes son:

- a. **Una pregunta de estudio.** La pregunta planteada para dar solución a la problemática en este estudio de caso está referida al cómo.
- b. **Sus proposiciones.** El estudio de caso permite hacer una descripción de la gestión organizacional y del área de gestión directiva que está implementada en esta institución y a explicarla en detalle con sus respectivos componentes y elementos sobre cómo se han venido desarrollando y contribuyendo a la transformación de la cultura institucional.
- c. **Unidades de análisis.** Se tomaron los agentes educativos en su representación, como unidades de análisis, para este estudio de caso referido en específico a la caracterización de los procesos de gestión organizacional del Área Directiva. Esta será desarrollada a través de la propuesta sobre, el *modelo de gestión Institucional de planeación de tipo organizacional*, que será utilizado como estrategia para fortalecer y dinamizar los procesos de gestión organizacional a través del área de gestión que se viene planificando e implementando en la institución educativa.

- d. **La lógica que se une los datos a las proposiciones.** Para determinar la lógica de unión de los datos a recolectar, a las proposiciones, se partió del análisis de datos a obtener, así: una vez aplicado los cuestionarios a cada una de las unidades de análisis y recolectados los datos se hará el análisis de estos.
- e. **El criterio para interpretar los resultados.** La interpretación de resultados se realizó teniendo en cuenta los siguientes criterios:
 - Las respuestas dadas por las unidades de análisis.
 - Se compararon las respuestas dadas entre cada una de las unidades estableciendo la triangulación. Se sopesaron los resultados del instrumento cuantitativo (cuestionario, anexo 3) con los del instrumento cualitativo (entrevista, anexo 4), obteniendo de este proceso las conclusiones.
 - Determinación de coherencia entre: el conocimiento de los agentes educativos, expresado en las respuestas emitidas como unidades de análisis, a través del cuestionario; el registro de la entrevista realizada a cada unidad de análisis y el registro de la información plasmada en los documentos a través del análisis o estudio documental.

Lo anterior se llevó a cabo tomando como base el modelo-emparejado de Campbell, Donald, 1975, citado por Yin (1994), es una técnica que consiste en relacionar los datos a las proposiciones

- f. El desarrollo de la teoría como parte de la fase de diseño. Plasmada ésta en el marco referencial.

3.3 Población y muestra

La población está constituida por los estamentos institucionales, estudiantes, docentes, directivos y padres de familia de la Institución María Inmaculada. De esta población se toma como unidad de análisis a los directivos docentes constituidos por el rector y los coordinadores, docentes, estudiantes y padres de familia, conforme a la tabla 1.

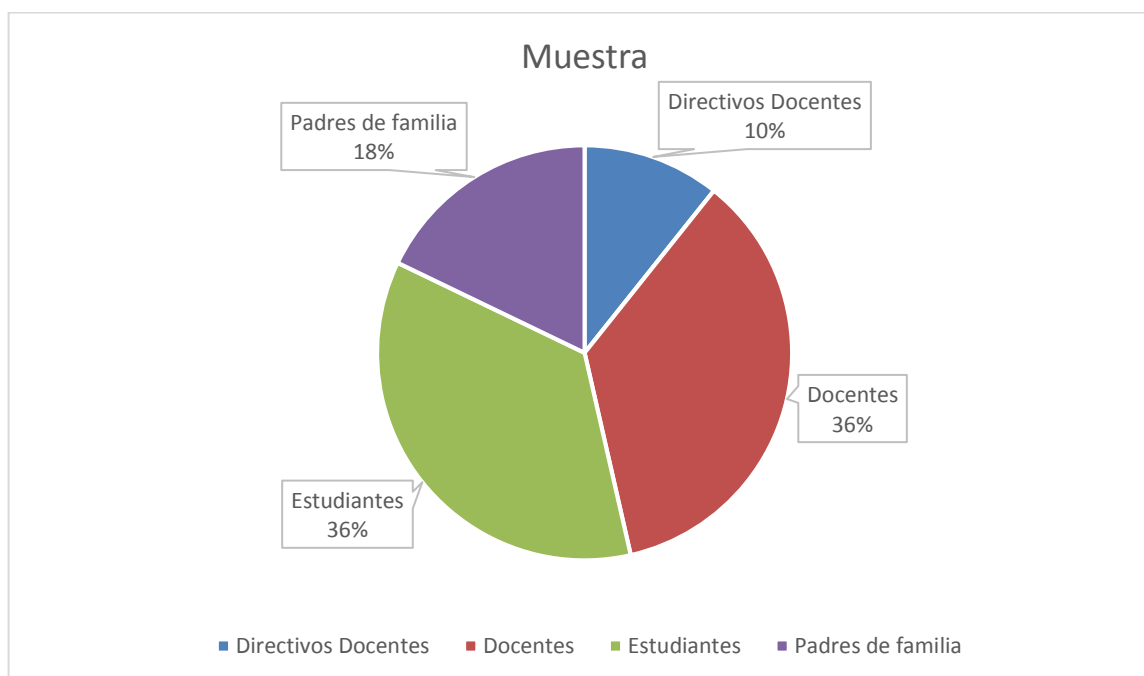
Tabla 1

Muestra

Estamentos	Número y descripción	Roles
Directivos Docentes	3	Un rector y dos coordinadores
Docentes	10	Cuatro que pertenezcan a los comités académico, de evaluación y promoción, comité asesor y consejo directivo. Cuatro que trabajen: uno en primaria, dos que trabajen básica secundaria y uno en la media.
Estudiantes	10	Dos (2) de la básica primaria, 3 de la básica secundaria y 5 de la educación media (2 de 10° grado y 3 del grado 11°).
Padres de familia	5	Pertenecientes a la escuela de padres
Total	28	

Fuente: Autores.

Para mejor visualización de los datos, se construye la ilustración 2.

*Ilustración 2.* Selección de la muestra en la IE María Inmaculada de San Benito (Sucre)Fuente: *autores*

A cada una de las unidades de análisis se le aplicó el cuestionario (anexo 4), se les hizo la entrevista con base en las preguntas del cuestionario. Por último, se efectuó el análisis

documental involucrando los siguientes insumos: El Proyecto Educativo Institucional – PEI; El Plan de Mejoramiento Institucional –PMI- La Autoevaluación Institucional. Para un total de -3- documentos.

3.4 Línea de Investigación

Este trabajo de grado corresponde a línea investigativa “Pedagogía Currículo y Evaluación”, puesto que gira entorno a la gestión directiva estructurada a través de procesos y elementos organizacionales establecidos para contribuir a fortalecer el funcionamiento, desarrollo y dinamismo de la gestión organizacional, como componente de la estructura institucional.

3.5 Resultados Esperados

1. Área de gestión directiva caracterizada en la institución educativa María Inmaculada, ubicada en el Municipio de San Benito Abad, subregión San Jorge.
2. Red de apoyo intra e interinstitucional con las Instituciones Académicas de la zona de influencia.
3. Propuesta claramente definida sobre planeación de gestión organizacional, que contribuya a fortalecer y dinamizar el área de gestión directiva con sus procesos y elementos que la constituyen, buscando optimizar la gestión institucional en la IE María Inmaculada de San Benito Abad.

Capítulo IV. Resultados y análisis

A continuación, se presentan los resultados encontrados una vez implementadas las técnicas e instrumentos propuestos, de acuerdo a los alcances esperados para cada objetivo específico.

En relación con el objetivo específico número uno, *identificar los procesos de gestión institucional que se desarrollan a través del área directiva en la I.E María Inmaculada de San Benito Abad*, se hizo un análisis documental, donde se encontraron los procesos que conforman el área de gestión directiva, los cuales son: direccionamiento estratégico u horizonte institucional, gestión estratégica, gobierno escolar, cultura institucional, clima escolar y relaciones con el entorno.

Así mismo con el objetivo específico número dos, *describir los procesos de gestión institucional que se desarrollan a través del área directiva en la I.E María Inmaculada de San Benito Abad*, se realizaron encuestas y entrevistas a la muestra seleccionada de la población, encontrando los siguientes aspectos:

La gestión estratégica, a pesar que este proceso brinda las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales. Así mismo, no se establece plenamente lo concerniente al gobierno escolar, a pesar que este importante proceso contribuye a favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias que lo conforman. Lo mismo ocurre con el proceso de cultura institucional establecida para dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales.

El proceso denominado clima escolar el cual se ejecuta con irregularidad en la institución a pesar que a través de él se genera un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución.

El proceso de direccionamiento estratégico, misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural. Los de la gestión estratégica: Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación. Los que correspondientes a la cultura institucional: mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas.

Los pertinentes al gobierno escolar: Consejos directivo, académico, estudiantil y padres de familia; comisión de evaluación y promoción; comité de convivencia; personero estudiantil y asamblea de padres de familia, y los del clima escolar: relaciones y actitudes de pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles además de las relaciones con el entorno.

4. Presentación, Procesamiento de Datos y Análisis de Resultados

Para la obtención de los datos se acudió a la aplicación del cuestionario a las unidades de análisis, conformada por los directivos docentes; docentes; padres de familia y estudiantes de la institución educativa María Inmaculada, así mismo, de las entrevistas y del estudio y análisis documental relacionado con el Proyecto Educativo Institucional –PEI-, el Plan de Mejoramiento Institucionales –PMI- y la Autoevaluación Institucional.

4.1 Análisis Documental

Para realizar el estudio y análisis de los documentos fuente secundaria, como son: Proyecto Educativo Institucional- PEI-, Plan de Mejoramiento Institucionales- PMI- y la Autoevaluación Institucional, se hizo uso de la técnica Análisis Documental. Esta técnica se utilizó para la separación e interpretación de la estructura y contenido de los documentos referenciados con anteriormente a través de formatos establecidos para tal efecto.

4.2 Análisis documento PEI

Hecha la revisión y estudio de cada uno de los documentos (Proyecto Educativo Institucional, Plan de Mejoramiento Institucional y Autoevaluación) se presenta a continuación el resultado del análisis, describiendo el estado encontrado el área de gestión directiva, teniendo en cuenta los procesos y cada uno de sus componentes

4.3 Área de Gestión Directiva

En esta área se pudo observar que en lo relacionado con el proceso de direccionamiento estratégico u horizonte institucional, su misión, visión, principios y metas institucionales no están claramente definidas, es necesario replantearlas o reajustarlas dado que están un poco descontextualizadas y tienen más de seis años que fueron formuladas, además no se ajustan en su totalidad al plan de estudios que se orientan en dicha institución; la comunidad en general no

tiene conocimiento y apropiación del direccionamiento; la política de inclusión no está claramente definida.

En el proceso de gestión estratégica, no se evidencia la acción del liderazgo que se debe asumir; se observa debilidad en los procesos de articulación entre los planes, proyectos y las acciones; la estrategia pedagógica no está claramente definida; no se evidencia un adecuado manejo de la comunicación, tanto interna como externa que permita la toma de decisiones; no se muestra evidencia del seguimiento y autoevaluación de este.

Con relación al proceso de gobierno escolar, su estructura está conformada a través de actas, pero, no aparece definidas claramente las funciones para cada organismo y en general el gobierno escolar no opera en su totalidad.

En el proceso cultura institucional, se pudo constatar que no aparecen establecidos los mecanismos de comunicación, por lo tanto, se encontraron escasas evidencias de ellos, el manejo de la comunicación es incipiente, se fomenta muy poco el trabajo en equipo. No aparece institucionalizado el reconocimiento de logros para el personal docente, administrativo, estudiantil y padres de familia, no hay evidencia del establecimiento de mecanismos para la identificación de las buenas prácticas y la divulgación de las mismas.

Con relación al proceso clima escolar, no están establecidas orientaciones para el cuidado y mantenimiento del ambiente escolar, así mismo, para el fortalecimiento del sentido de pertenencia y participación de la comunidad educativa en acciones que permitan el sentir como propia el ente institucional, no se encontró evidencia donde se deje constancia sobre las actividades de inducción por parte de los docentes y directivos a los nuevos estudiantes que ingresan a la institución.

Se ha prestado escasa atención a las estrategias que motiven al mejoramiento de los aprendizajes en los estudiantes, escasamente se planifican actividades extracurriculares, según la información suministrada para evitar accidentes, el manual de convivencia debe resignificarse ya que aún se observa en las muchas debilidades y no se ajusta plenamente a la normatividad

vigente, ley 1620 y su decreto 1965, lo que viene dificultando el manejo de conflictos y de casos difíciles. No se evidencia acciones para el bienestar de los estudiantes.

En atención a las relaciones con el entorno, como es obligación por ley organizar la escuela de familia como mecanismo para mantener la comunicación y relación con los padres y acudientes, se encontró registro de pocas reuniones y trabajos que se estén haciendo con los padres. No aparecen políticas para el manejo de las relaciones con las autoridades educativas, civiles, militares, así mismo, con los sectores productivos y otras instituciones como bienestar familiar, Ica, Carsucre, SENA, por ejemplo, para el fortalecimiento de esta institución en todos los aspectos de su vida para la formación y el emprendimiento.

4.4 Análisis documento. Autoevaluación institucional

En este documento es donde se plasma los resultados de la evaluación, de los componentes correspondientes a los procesos de cada área.

Para cada una de las áreas, así mismo, para cada uno de sus componentes aparece una escala de calificación. Esto hace que en cada institución educativa se organizan equipos que se encargan de evaluar el área de gestión asignada.

Los procesos y componentes son valorados en una escala progresiva. Esta labor debe estar sustentada en datos e información disponible en la institución. Esta escala es en la que las instituciones se basan para valor su progreso, según la cartilla 34 del ministerio de Educación Nacional:

- 1. (“existencia”):** hay un desarrollo incipiente, parcial o desordenado, y las acciones se llevan a cabo de manera desarticulada.
- 2. (“pertinencia”):** hay algunos principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para dar cumplimiento a los objetivos y metas.
- 3. (“apropiación”):** las acciones institucionales tienen un mayor grado de articulación y, en general, son conocidas por la comunidad educativa.

- 4. (“mejoramiento continuo”):** los procesos están consolidados y son evaluados periódicamente para fortalecerlos.

En esta institución educativa el proceso de evaluación se realiza desfasada de la realidad que ella vive, es decir, no se ajusta a los criterios establecidos para tal efecto, sin embargo, los equipos evaluadores le asignan las máximas calificaciones no correspondientes al estado del establecimiento educativo en esta área de gestión.

Se notó que no se realizan evaluaciones o controles permanentes de las acciones que se desarrollan en las instituciones.

4.5 Análisis documento. Plan de mejoramiento institucional –PMI-

En el análisis de este documento correspondiente a la institución educativa, se pudo observar que en él están planificadas las acciones e intenciones que se pretende ejecutar durante el o los años para los cuales se han programado, se observa que acciones se establecieron sin tener en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional.

Como la autoevaluación no se ajusta a la realidad vivida en la institución, de hecho, que el plan de mejoramiento tampoco refleja esa realidad. En la revisión detallada a este PMI, se pudo notar que en su gran mayoría, los objetivos planteados no son consecuentes con los resultados arrojados por el proceso de la evaluación realizado por los equipos de trabajo, por ello, y de igual manera las metas no se pueden medir de manera concreta en los tiempos en que aparecen establecidas, los indicadores no definen concretamente las unidades de trabajo, por eso, las acciones o estrategias programadas, no son atinentes en gran parte a los objetivos formulados. Así mismo, no se estipulan los responsables encargados de ejecutar el plan de acción de manera específica, sino, se relacionan a nivel general, por ejemplo, los directivos, los docentes (ver anexo 3).

4.6 Transcripción de las entrevistas realizadas a las Unidades de Análisis

En el anexo 4 se hizo la transcripción de las preguntas y respuestas dadas tanto por docentes como por los estudiantes, con el ánimo de generar espacios de reflexión posterior y situar en un marco descriptivo las opiniones de los participantes. (Espriella, Cadrazco Pérez, & Hoyos, 2018)

4.7 Tabulación de resultados de los cuestionarios aplicados

A continuación, se presenta la tabulación correspondiente a los resultados obtenidos a través de los cuestionarios que le fueron aplicados a los directivos docentes, docentes, estudiantes y padres de familia de la IE María Inmaculada, constituidos como unidades de análisis. (Ver Anexos 4 a 7).

4.7.1 Agrupación de datos y análisis conjunto de resultados obtenidos de las unidades de análisis directivos docentes.

Según el anexo 5, se tabulan los datos y se condensan en la tabla 2.

Tabla 2.

Cuestionario dirigido a directivos.

Nº PREGUNTA	Nº Respuesta SI	%	Nº Respuesta NO	%
Formación o capacitación sobre el área de gestión directiva.				
1	3	100	0	0
2	3	100		0
Participación en la gestión institucional.				
3	3	100	0	0
4	3	100	0	0
5	3	100	0	0
6	3	100	0	0
Planeación del área de gestión directiva para el desarrollo de la organización institucional.				
7	3	100	0	0
8	3	100	0	0
9	3	100	0	0

10	3	100	0	0
11	3	100	0	0
12	3	100	0	0
13	3	100	0	0
14	3	100	0	0
Tareas emprendidas en el área de gestión organizacional en la institución en el área directiva.				
15	3	100	0	0
16	3	100	0	0
17	3	100	0	0
18	3	100	0	0
19	3	100	0	0
20	3	100	0	0
21	3	100	0	0

Fuente: autores.

De la tabla se colige que los directivos registraron en un 100% afirmativo para las preguntas el cuestionario en relación con aspectos:

- Relacionados con la formación o capacitación sobre el área de gestión directiva.
- La planeación del área de gestión directiva para el desarrollo de la organización institucional.
- Las tareas emprendidas en las áreas de gestión organizacional en la institución.

Desde la perspectiva del directivo docente los procesos de gestión directiva están viabilizados y en marcha.

4.7.2 Agrupación de datos y análisis unidades de los docentes (ver anexo 5)

Tabla 3.

Cuestionario dirigido a Docentes.

Nº PREGUNTA	Nº Respuesta =SI	%	Nº Respuesta= NO	%
I. Formación o capacitación sobre el área de gestión directiva.				
1	5	50	5	50
2	9	90	1	10
II. Participación en la gestión institucional.				
3	10	100	0	0
4	10	100	0	0
5	10	100	0	0
6	10	100	0	0
III. Planeación del área de gestión directiva para el desarrollo de la organización institucional.				

7	10	100	0	0
8	10	100	0	0
9	10	100	0	0
10	10	100	0	0
11	10	100	0	0
12	10	100	0	0
13	10	100	0	0
14	9	90	1	10
IV Tareas emprendidas en el área de gestión organizacional en la institución en el área directiva.				
15	6	60	4	40
16	9	90	1	10
18	5	50	5	50
19	9	90	1	10
20	10	100	0	100
21	10	100	0	

Fuente: autores.

Se tiene que la totalidad de los docentes contestó afirmativamente las preguntas 3 a 13 referidas a la participación en la gestión institucional y la planeación del área de gestión directiva para el desarrollo de la organización institucional.

4.7.3 Agrupación de datos y análisis conjunto de resultados obtenidos de las unidades de análisis estudiantes.

La tabla condensa las respuestas en una escala bipolar en virtud del anexo 7.

Tabla 4

Cuestionario dirigido estudiantes.

N° PREGUNTA	N° Respuesta SI	%	N° Respuesta NO	%
I. Formación o capacitación sobre el área de gestión directiva.				
1	0	0	10	100
2	0	0	10	100
II. Participación en la gestión institucional.				
3	4	40	6	60
4	10	100	0	0
5	5	50	5	50
6	10	100	0	0
III. Planeación del área de gestión directiva para el desarrollo de la organización institucional.				
7	6	60	4	40
8	10	100	0	0
9	10	100	0	0
10	10	100	0	0

11	10	100	0	0
12	6	60	4	40
13	10	100	0	0
14	1	10	9	90
IV. Tareas emprendidas en el área de gestión organizacional en la institución en el área directiva.				
15	1	10	9	90
16	3	30	7	70
18	1	10	9	90
19	6	60	4	40
20	8	80	2	20
21	4	40	6	60

Fuente: Elaboración propia.

4.7.4 Agrupación de datos y análisis conjunto de resultados obtenidos de las unidades de análisis Padres de familia.

Este se aprecia en el anexo 8.

Tabla 5

Cuestionario dirigido a padres

Nº PREGUNTA	Nº Respuesta SI	%	Nº Respuesta NO	%
I. Formación o capacitación sobre el área de gestión directiva.				
1	0	0	5	100
2	1	20	4	80
II. Participación en la gestión institucional.				
3	5	100		
4	5	100		
5			5	100
6	4	80	1	20
III. Planeación del área de gestión directiva para el desarrollo de la organización institucional.				
7	2	40	3	60
8	5	100	0	0
9	5	100	0	0
10	5	100	0	0
11	5	100	0	0
12	1	20	4	80
13	5	100	0	0
14			5	100
Tareas emprendidas en el área de gestión organizacional en la institución en el área directiva.				
15			5	100
16	1	20	4	80
18			5	100
19	1	20	4	80
20	1	20	4	80

21	5	100
----	---	-----

Fuente: Elaboración propia.

Para efectos de contrastar los resultados de los diferentes estamentos educativos, se estructura una tabla que recoge a directivo, docentes, estudiantes y padres de familia, se estructura la tabla 6.

Tabla 6

Agrupación de datos y análisis los tres agentes educativos

PREGUNTA	% MIEMBROS UNIDADES DE ANÁLISIS CON RESPUESTAS. ALTERNATIVA SI				% MIEMBROS UNIDADES DE ANÁLISIS CON RESPUESTAS. ALTERNATIVA. NO			
	DD	D	E	P	D	D	E	P
	F				F			
Formación o capacitación sobre las áreas de gestión								
1	1	5	0	0	0	5	1	1
	0	0			0	0	0	
2	1	9	0	2	0	1	1	8
	00	0	0		0	0	0	
Participación en la gestión institucional								
3	1	1	4	1	0	0	6	0
	00	0	00			0		
4	1	1	1	1	0	0	0	0
	00	00	00	00				
5	1	1	5	0	0	0	5	1
	00	00	0			0	00	
6	1	1	1	8	0	0	0	2
	00	00	00	0			0	
Planeación de acciones generales y de innovaciones en las áreas de gestión para el desarrollo de la organización institucional								
7	1	1	6	4	0	0	4	6
	00	0	0			0	0	
8	1	1	1	1	0	0	0	0
	00	00	00	00				
9	1	1	1	1	0	0	0	0
	00	00	00	00				
10	1	1	1	1	0	0	0	0
	00	00	00	00				
11	1	1	1	1	0	0	0	0
	00	00	00	00				
12	1	1	6	2	0	0	4	8
	00	00	0	0		0	0	
13	1	1	1	1	0	0	0	0
	00	00	00	00				
14	1	9	1	0	0	1	9	1
	00	0	0		0	0	00	
Tareas emprendidas en la gestión organizacional en la institución educativas								
15	1	6	1	0	0	4	9	1
	00	0	0		0	0	00	
16	1	9	3	2	0	1	7	8
	00	0	0		0	0	0	
18	1	5	1	0	0	5	9	1

	00	0	0			0	0	00	
19	00	1	9	6	2	0	1	4	8
	00	0	0	0		0	0	0	
20	00	1	1	8	2	0	4	6	8
	00	00	0	0		0	0	0	
21	00	1	1	4	0	0	3	5	1
	00	00	0			0	0	00	

Fuente: Elaboración propia.

Nota: directivos docentes (dd), docentes (d), estudiantes (e) y padres de familia) (pdef).

En las siguientes graficas se muestran los resultados en porcentajes obtenidos de los cuestionarios-encuestas- aplicados a las unidades de análisis, relacionados con:

- La formación o capacitación sobre el área de gestión directiva.
- La participación en la gestión institucional
- Planeación del área de gestión directiva para el desarrollo de la organización institucional.
- Tareas emprendidas en la gestión organizacional en la institución en el área directiva.

Representación gráfica y análisis de los resultados de los agentes educativos relacionados con el área de gestión directiva.

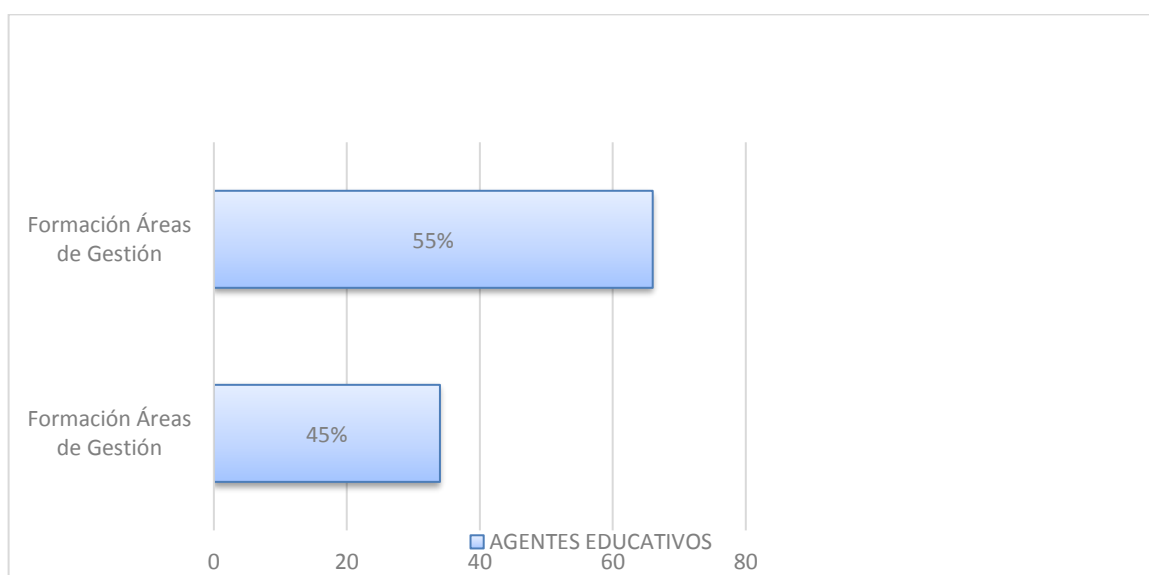


Ilustración 3. Formación o capacitación en el área de gestión directiva

Fuente: Elaboración propia.

La ilustración 3 muestra que el 45% de los agentes educativos, (directivos docentes, docentes, estudiantes y padres de familia), expresó que se promueve formación, capacitación actualizada sobre procesos del área de gestión directiva. Por su parte, el 55% manifestó que no se promueve formación, capacitación actualizada referente a procesos del área de gestión directiva.

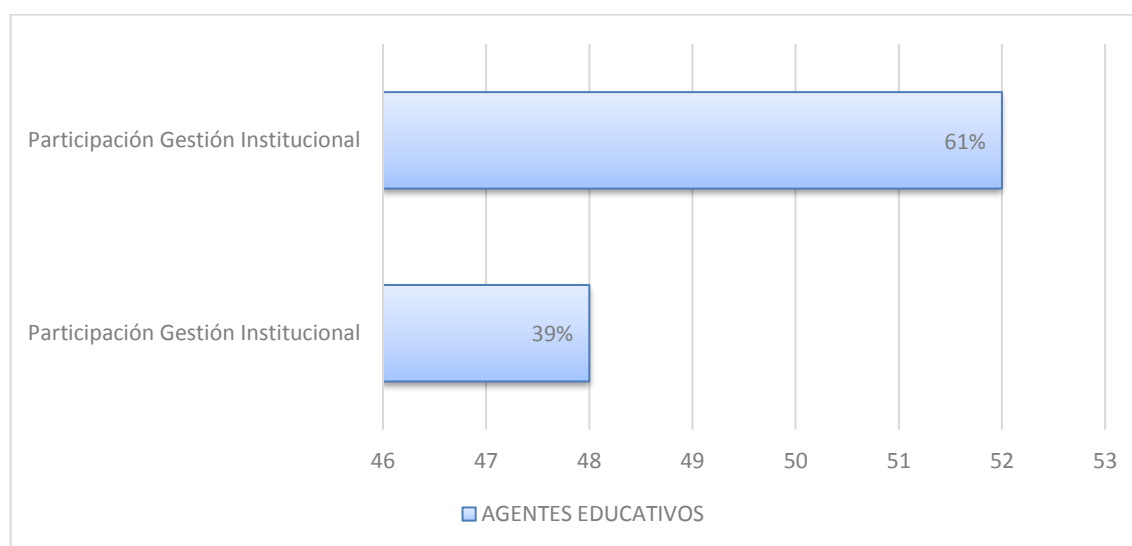


Ilustración 4. Participación en la gestión institucional

Fuente: elaboración propia

El gráfico en la ilustración 5 muestra que el 61% de los agentes educativos, expresó que si se promueve la participación de los agentes educativos en gestión institucional; la asignación para ocupar cargos se hace de manera democrática; se impulsa la participación para renovar permanentemente la organización institucional, de igual manera, manifestó que la participación en las tareas propias del área de gestión mejora el clima laboral.

En cambio, que en un 39% de esos agentes educativos manifestó que no se promueve la participación para la elaboración de planes de innovación organizacional; la asignación para

ocupar cargos no se hace de manera democrática; que se impulsa poco la participación para innovar, de igual manera, manifestaron que la participación en las tareas propias de las áreas de gestión mejora mínimamente el clima laboral.

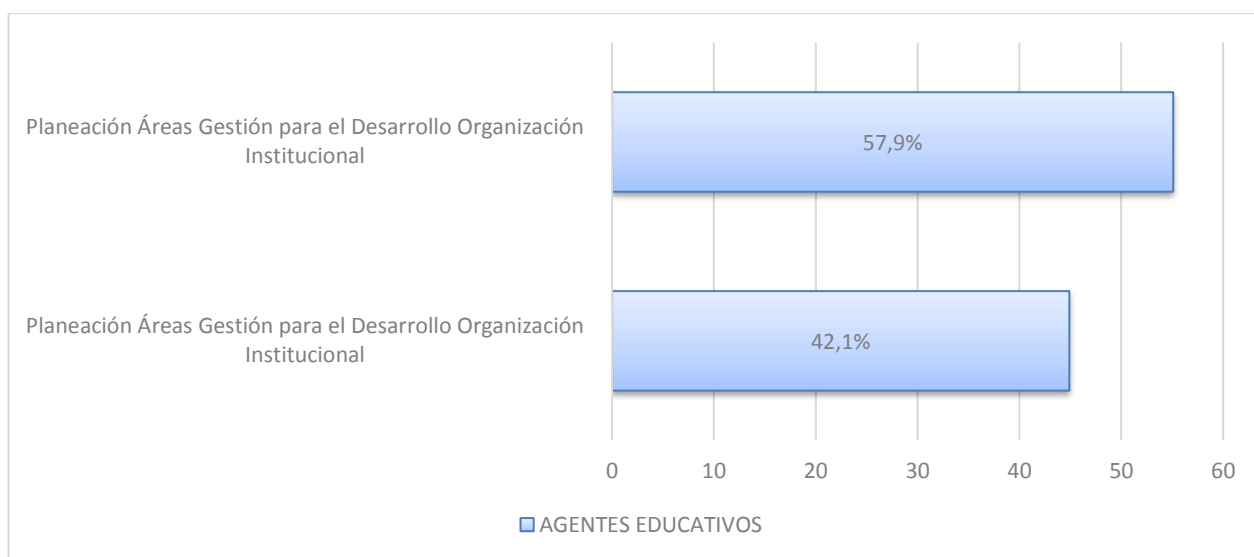


Ilustración 5. Planeación del área de gestión directiva para el desarrollo.

Fuente: elaboración propia

La ilustración 5 muestra que un 42,1% de los agentes educativos, expresó que los procesos administrativos del área de gestión directiva han mejorado el funcionamiento de la organización institucional y se incluyen en el plan de mejoramiento institucional PMI y el PEI; las planeaciones de los procesos de las áreas de gestión se realizan teniendo en cuenta la autoevaluación; el manejo del área de gestión directivas permite que se genere desarrollo pedagógico y directivo; los procesos del área directiva se ejecutan teniendo en cuenta lo planeado en el PMI y se hacen evaluaciones periódicas de los resultados ejecutados en cada proceso del área.

En cambio que un 55% de esos agentes educativos, expresó que los procesos administrativos del área de gestión directiva no han mejorado el funcionamiento de la organización institucional y no se incluyen en el plan de mejoramiento institucional PMI y el

PEI; así mismo, manifestaron que las planeaciones de los procesos de las áreas de gestión no se realizan teniendo en cuenta la autoevaluación; el manejo del área de gestión directivas no permite que se genere desarrollo pedagógico y directivo; de igual manera manifiestan que los procesos del área directiva no se ejecutan teniendo en cuenta lo planeado en el PMI y no se hacen evaluaciones periódicas de los resultados ejecutados en cada proceso del área.

Tareas emprendidas en las áreas de gestión organizacional en la institución.

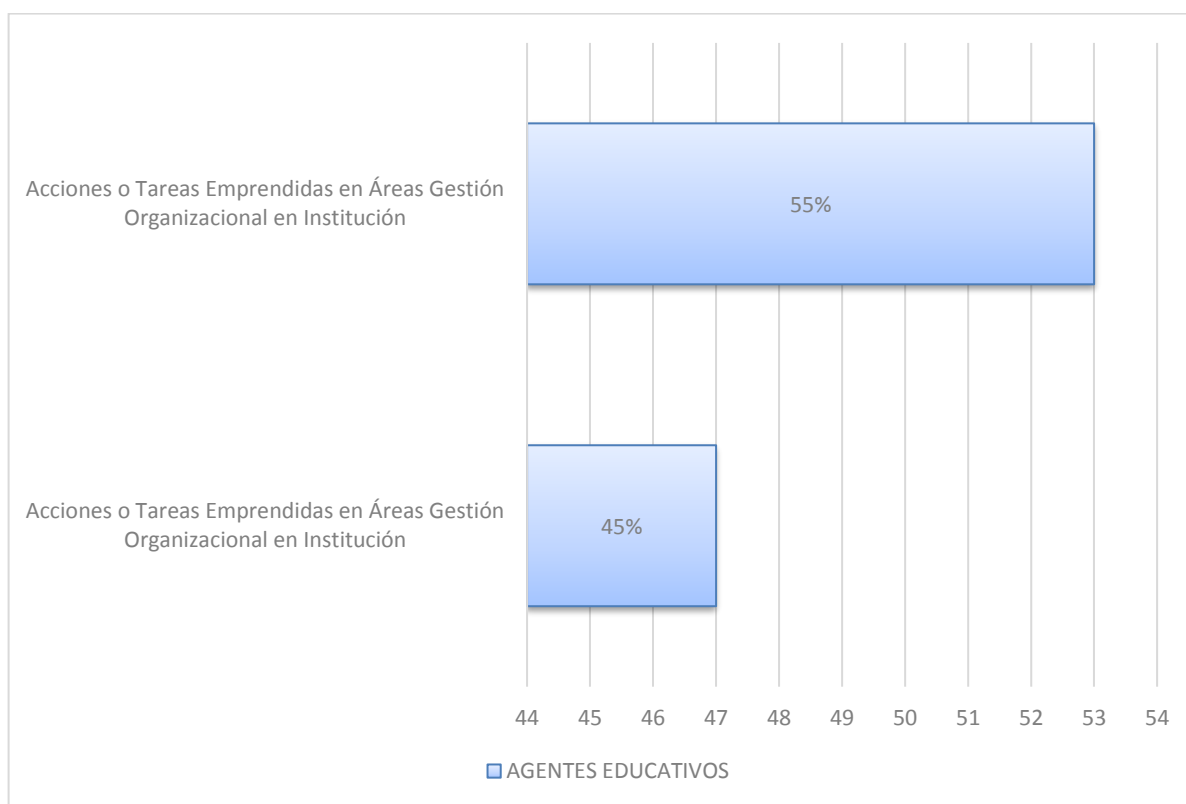


Ilustración 6. Tareas emprendidas en las áreas de gestión organizacional.

Fuente: elaboración propia.

La ilustración 7 muestra que un 55% de los agentes educativos expresó que en la Institución se asumen riesgos creativos; se fomenta la cultura de innovación organizacional y los cambios innovadores en los procesos propios del área de gestión directiva; así mismo expresaron que se promueve el liderazgo de los agentes educativos, además; se impulsa y apoyo formas las

formas de trabajo organizacional presentadas por los agentes educativos, permitiendo que se introduzcan procesos transformadores de organización en la institución.

En cambio que un 45% de los agentes educativos expresó que en las Instituciones no se asumen riesgos creativos y no se fomenta la cultura de innovación organizacional, como tampoco los cambios innovadores en los procesos propios del área de gestión directiva; así mismo expresaron que no se promueve el liderazgo de los agentes educativos, además; no se impulsa y apoya las formas de trabajo organizacional presentadas por los agentes educativos, no se permiten que se introduzcan procesos transformadores de organización en la institución.

4.7.5 Análisis de la información obtenida a través de la entrevista.

Este análisis se relaciona con el área de gestión directiva obtenido a través de las entrevistas a las unidades de análisis, de la Institución Educativa María Inmaculada objeto de este trabajo investigativo y se deduce de ellas que:

El trabajo organizativo y administrativo que se viene desarrollando en la I.E. María Inmaculada correspondiente al área de Gestión Directiva, según las respuestas dadas por las unidades de análisis en las entrevistas, todo se tiene planificado en los documentos que por ley le corresponde tener como son, el Proyecto Educativo Institucional, la Autoevaluación, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento, pero, el desarrollo y ejecución de estos no se está llevando a cabo, por lo tanto, no responden a la realidad de la institución, como tampoco a las orientaciones y exigencias establecidas por el Ministerio de Educación Nacional (2008).

De igual manera, las acciones que se realizan correspondientes a la gestión institucional son planificadas, pero, no se ejecutan eficientemente generando muchas deficiencias en el desarrollo de la organización institucional, manifestaron, además, que no se les hace seguimiento, no se evalúan y muy poco se les realiza el control respectivo por parte de los directivos.

Según la información suministrada a través de las respuestas por las unidades de análisis, manifiestan que a nivel general los agentes educativos de la institución tienen poca claridad sobre el manejo y ejecución de los componentes correspondientes a cada uno de los procesos de gestión directiva conducentes a propiciar un buen desarrollo organizacional en las instituciones educativas del país, por lo tanto, dichos procesos y componentes propios del área de gestión directiva, no están contribuyendo a dinamizar la gestión organizacional, además, no se articulan, como tampoco, generan movilidad, lo cual hacen que la institución se mantenga con poca actividad y ritmo adecuado en el trabajo laboral cotidiano y mostrando un ambiente de pasividad cayendo en acciones rutinarias propias del quehacer diario.

Capítulo V. Propuesta de Trabajo

5. Modelo de planeación de Gestión Organizacional en la I.E. María Inmaculada

Una vez identificados los procesos de gestión institucional desarrollados en la I.E. María Inmaculada de San Benito Abad y descritos como aparece en el capítulo anterior, en los cuales, resalta el hecho de que, por ejemplo, se presentan debilidades desde la consolidación de un gobierno escolar, el cual no cuenta con funciones claras, así como el direccionamiento estratégico, el gobierno escolar, la cultura institucional y la relaciones con el entorno: a continuación se presenta la propuesta de gestión institucional diseñada por el grupo de investigación con base a los resultados obtenidos y, en relación con las propuestas de Morales (2012), frente a esto, vale aclarar, que se hace ajustes acordes a las necesidades particulares de las institución.

5.1 Objetivos

- Implementar una propuesta sobre un modelo de planeación de gestión organizacional, que contribuya al fortalecimiento del área directiva en el proceso de gestión institucional en la IE María Inmaculada de San Benito Abad, del departamento de Sucre
- Desarrollar procesos de formación a los agentes educativos de la institución, a través de talleres, exposiciones relacionadas con la temática del modelo sobre planeación

organizacional, conducente al mejoramiento de los procesos organizacionales y administrativos contemplados en el área de gestión directiva.

- Capacitar en planeación de tipo organizacional a los agentes educativos mediante asesorías y acompañamientos, para la dinamización y fortalecimiento de los procesos del área de gestión directiva.

Tabla 7.

Propuesta del Grupo de Investigación.

ASPECTOS ABORDADOS	PROPUESTA DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional,	Orientar la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo.
Gestión estratégica,	Liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales.
Gobierno escolar,	Favorecer la participación, la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias dentro de sus competencias y ámbitos de acción.
Cultura institucional,	Fomentar del trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas.
Clima escolar	Favorecer el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución.
Relaciones con el entorno.	Interactuar con las instituciones cercanas y establecer lazos de amistad con las mismas.

Fuente: propia.

5.2 Justificación

Se va a desarrollar la propuesta sobre el modelo de planeación de gestión organizacional como estrategia para fortalecer y dinamizar el área directiva en el proceso de gestión

institucional, teniendo como base las conclusiones obtenidas producto del trabajo investigativo de grado realizado, estas son:

La Institución Educativa María Inmaculada asume el área de gestión directiva de manera teórica, dado que los procesos y componentes que ella contempla son transcritos textualmente en los instrumentos: Proyecto Educativo Institucional y a la Autoevaluación. El desarrollo de estos es muy deficiente, por lo tanto, no responde a la realidad institucional, ni a las orientaciones y exigencias establecidas por el Ministerio de Educación Nacional –MEN- de igual manera, no se planean teniendo en cuenta los requerimientos del Plan de Mejoramiento Institucional, PMI.

La gestión que se desarrolla al interior de esta área directiva no dinamiza la vida institucional, hay poco fortalecimiento de ella, lo que origina en esta institución un ambiente rutinario en su vida cotidiana en la que han venido normalmente operando y subsistiendo.

A pesar de que en el direccionamiento estratégico no se tiene contempla acciones de planeación de gestión organizacional, en la institución se vislumbra que se hacen ciertas introducciones en los procesos organizacionales administrativos y pedagógicos, pero, no se les hace seguimiento y evaluación.

Las respuestas dadas por las unidades de análisis en las entrevistas, en los resultados presentados en las encuestas y en el análisis documental, se evidencia que existe en general poca claridad sobre los procesos y componentes del área directiva, así mismo, de la planeación de gestión de tipo organizacional.

En la institución se brinda poco apoyo e impulso a las acciones presentadas por los miembros de la comunidad educativa; escasamente se asumen riesgos creativos; no se fomenta la cultura de la planeación organizacional; no se promueven cambios transformadores en los procesos propios del área de gestión directiva; muy poco se promueve el liderazgo de los agentes educativos; no se impulsa y apoya las iniciativas de docentes, estudiantes y padres de familia; casi nunca se permite que se introduzcan procesos de transformación en la organización institucional.

5.3 Temática para el Desarrollo de la Propuesta de Trabajo

Se trabajan temas relacionados con:

1. La gestión:
 - 1.1. Conceptos de gestión desde autores
 - 1.2. Clasificación de actividades de gestión: esporádicas, intermitentes y sistemáticas.
2. Gestión organizacional o Institucional
3. Acciones facilitadoras para el manejo de la gestión organizacional:
 - 3.1. Aplicación
 - 3.2. Función: Motivación, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.
 - 3.3. Estrategias.
4. Planeación de tipo organizacional
5. La organización educativa
6. Áreas de gestión
7. Procesos organizacionales, gerenciales y administrativos
8. Liderazgo administrativo y gerencial
9. Acciones para el manejo de los procesos organizacionales y gerenciales
10. Fases o etapas generales de la organización:
 - 10.1. Planeación
 - 10.2. Dirección
 - 10.3. Desarrollo
 - 10.4. Aplicación o ejecución
 - 10.5. Control y/o evaluación
11. Área de gestión directiva y sus componentes:
 - 11.1. Direccionamiento estratégico: misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural

- 11.2.Gestión estratégica: Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación.
- 11.3.Cultura institucional: mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas
- 11.4.Gobierno escolar: Consejos directivo, académico, estudiantil y padres de familia; comisión de evaluación y promoción; comité de convivencia; personero estudiantil y asamblea de padres de familia.
- 11.5.Clima escolar: Relaciones y actitudes de pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles además de las relaciones con el entorno.

5.4 Metodología

El proceso de formación se lleva a cabo a través de las siguientes estrategias metodológicas:

- a. Seminario taller
- b. Talleres sobre la gestión
- c. Estudio de casos de gestión organizacional y administrativos
- d. Estudio dirigido
- e. Debates
- f. Plenarias y socialización de evidencias, otras

5.4.1 Organización del Taller.

Tema: área de Gestión Directiva. Proceso y componentes

Introducción

En el presente taller referente al área de gestión directiva se encuentran los objetivos que indican los resultados a obtener, los contenidos referentes a cada uno de los procesos y sus

elementos, así mismo, aparecen las actividades que señalan las acciones o tareas a emprender necesarias para su ejecución, de igual manera, la evaluación y socialización de cada producto o resultado logrados.

Actividades a desarrollar

- Conformar los equipos de trabajo con un número de participantes no mayor de cuatro y menor de tres.

- Elegir democráticamente al moderador y al relator. El moderador se encargará de organizar y dirigir el trabajo teniendo en cuenta la temática con sus respectivos contenidos presentados en un documento previamente preparado por el orientador general (miembro del equipo investigador), además determinar el tiempo necesario para realizar las tareas. El relator tendrá como tarea la de tomar notas de los aspectos tratados y socializar resultados.

- Buscar el PEI, el PMI y la autoevaluación de la institución, asignar las funciones a cada integrante para analizar y comparar la coherencia presente en cada uno de los anteriores documentos, tomar nota de las actividades planificadas en cada uno de ellos, hacer correcciones y o sugerencias favorables a la conducción de los procesos planificados.

- Socializar los resultados o producto obtenidos del trabajo realizado haciendo la debida sustentación

- Participar de la evaluación del taller.

Objetivos del taller

- Conocer los procesos con sus respectivos componentes del área de gestión directiva.
- Revisar los documentos PEI, PMI, y la Autoevaluación de la Institución Educativa María Inmaculada para analizar el proceso de planificación, desarrollo, ejecución y evaluación en cada proceso en los documentos y comparar la gestión que presenta la administración institucional con lo plasmado en ellos.

- Presentar alternativas de solución conducentes a dinamizar y fortalecer los procesos de gestión.

Desarrollo del taller

Con el documento preparado previamente con la temática referida a los proceso y componentes del área de gestión directiva, y los documentos PEI, PMI, y la Autoevaluación, se dará inicio al trabajo, partiendo primero por la lectura del documento sobre el área de gestión directiva, luego hacer la revisión de los documentos de la Institución Educativa, luego comparar la coherencia entre ellos, seguidamente hacer el análisis y sugerencias o alternativas sobre la base de las debilidades e irregularidades encontradas, para dinamizar y fortalecer los procesos de gestión institucional.

Cierre y evaluación del taller

Una vez concluidas las actividades, el relator presentará los productos obtenidos que serán sometidos a discusión de la plenaria buscando la unidad de criterios y se hará la evaluación del taller realizado.

Conclusiones

Con base en los resultados a través de los cuestionarios –encuestas-, las entrevistas y su análisis, el estudio y análisis documental, a continuación, se presentan las conclusiones del trabajo *Fortalecimiento de los procesos de gestión directiva en la institución educativa María Inmaculada de San Benito Abad – Sucre*.

En coherencia con el primer objetivo específico, identificar los procesos de gestión institucional que se desarrollan a través del área de directiva en la I. E. María Inmaculada de San Benito Abad, contiene los siguientes procesos: direccionamiento estratégico y horizonte

institucional, gestión estratégica, gobierno escolar, cultura institucional, clima escolar y relaciones con el entorno.

Sobre el segundo objetivo específico, describir los procesos de gestión institucional que se desarrollan a través del área directiva en la I.E María Inmaculada de San Benito Abad, estos se desarrollan desde la teoría de los procesos y componentes pertinentes al Área de Gestión Directiva y transcritos de manera textual en los documentos PEI, PMI y Autoevaluación Institucional.

La descripción de cada proceso permite ver con claridad que en la institución educativa no se están llevando a cabalidad su desarrollo, a pesar que a través del direccionamiento estratégico se establecen los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo.

De igual manera, con la gestión estratégica, a pesar que este proceso brinda las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales. Así mismo, no se establece plenamente lo concerniente al gobierno escolar, a pesar que este importante proceso contribuye a favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias que lo conforman. Lo mismo ocurre con el proceso de cultura institucional establecida para dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales.

En este orden de ideas, aparece el proceso denominado clima escolar el cual se ejecuta con irregularidad en la institución a pesar que a través de él se genera un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución.

Los elementos o componentes de cada proceso que se llevan en la institución con ciertas debilidades y que requieren de muchos ajustes son: los del direccionamiento estratégico, misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural. Los de la gestión estratégica: liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones,

estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación. Los que correspondientes a la cultura institucional: mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas.

Los pertinentes al gobierno escolar: Consejos directivo, académico, estudiantil y padres de familia; comisión de evaluación y promoción; comité de convivencia; personero estudiantil y asamblea de padres de familia, y los del clima escolar: Relaciones y actitudes de pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles además de las relaciones con el entorno.

La ejecución de los procesos y sus componentes, no son planificados teniendo en cuenta la realidad contextual, como tampoco las orientaciones y exigencias establecidas por el Ministerio de Educación Nacional –MEN-.

De igual manera, la gestión desarrollada al interior del área directiva no dinamiza la vida institucional, hay poco fortalecimiento de ella, lo que origina en dicha institución un ambiente de dejadez rutinaria para continuar su vida cotidiana en la que ha venido normalmente operando y subsistiendo.

Por otra parte, a pesar que, en el direccionamiento estratégico, es decir: misión, visión, y principios de la institución, al igual que a los otros procesos, no se nota la dinamización de la planeación de tipo organizacional, se hacen ciertas acciones en los procesos organizacionales pedagógicos y directivos, pero no se les hace seguimiento y evaluación.

Las respuestas dadas por las unidades de análisis en las entrevistas, en los resultados presentados en las encuestas y en el análisis documental, se evidencia que existe en general poca claridad sobre los procesos y componentes del área directiva, así mismo, de la planeación de gestión de tipo organizacional.

En la institución se brinda poco apoyo e impulso a las acciones presentadas por los miembros de la comunidad educativa; escasamente se asumen riesgos creativos; no se fomenta la cultura de la planeación organizacional; no se promueven cambios transformadores en los procesos propios del área de gestión directiva; muy poco se promueve el liderazgo de los agentes educativos; no se impulsa y apoya las iniciativas de docentes, estudiantes y padres de familia; casi nunca se permite que se introduzcan procesos de transformación en la organización institucional.

- El tercer objetivo específico, diseñar una propuesta de gestión institucional desarrollada a través del área directiva de la I.E María Inmaculada de San Benito Abad, se presenta el modelo de la propuesta de gestión institucional para que se implemente como estrategia para fortalecer y viabilizar el área directiva, del cual se espera que se fortalezcan los procesos, la cual también permite responder la pregunta de investigación.

Por lo citado anteriormente el objetivo general, Proponer un modelo de gestión Institucional de planeación organizacional para la I.E. María Inmaculada, se cumple en razón a que se logra presentar un modelo del cual se espera dinamice los procesos con sus respectivos elementos o componentes y se direccionen de manera adecuada, la gestión institucional es el correspondiente al modelo de planeación de gestión organizacional, como estrategia para fortalecer y viabilizar el área directiva, del cual aportó soluciones viables que a mediano plazo se hacen evidentes, tales como: 1) adelantar capacitaciones para padres de familia en sobre temáticas derivadas de sus iniciativas, 2) resignificar el manual de convivencia para ajustarlo a la ley de convivencia, 3) Organizar ferias, jornadas culturales, ecológicas, mejorar los proyectos obligatorios e implementar una paquete de estrategias pedagógicas que favorezcan la organización en el aula como el aprendizaje cooperativo, que promueve una interdependencia positiva entre sus estudiantes a la vez, que desarrollan habilidades comunicativas 4) apoyar al gobierno escolar con acciones financieras que jalonan los proyectos, implementación de estrategias y adquisición de equipos, 5) trazar objetivos estratégicos alcanzables y hacerles seguimiento permanente 6) plantear el enfoque pedagógico institucional.

En el campo científico arroja una investigación-acción participativa, que parte del saber popular de la comunidad y de la organización educativa para llegar a las causas de gestión directiva inadecuadas. (Fals Borda, 1978)

Recomendaciones

Con base en el proceso de investigación valorado en la Institución Educativa María Inmaculada, se obtuvieron unos resultados, conducentes a invitar a la comunidad educativa a emprender acciones para fortalecer, dinamizar el área de gestión directiva en procura de una mejora continua de la organización administrativa para ofrecer y garantizar a los agentes educativos un servicio de calidad. Dichas acciones fueron:

1º. Implementación de una cultura de la planeación de gestión de tipo organizacional en la Institución educativa María Inmaculada; de gran trascendencia para los directivos de manera concertada.

2º. Conformación de redes de gestión organizacional administrativas entre los organismos que hacen parte de la organización institucional.

3º. Inclusión en el direccionamiento estratégico la planeación de gestión de tipo organizacional como prioridad para generar transformaciones que beneficien la prestación del servicio con calidad (misión y visión, objetivos estratégicos).

4º. Formulación de proyectos pedagógicos para el apoyo presupuestal con recursos de gratuidad de procesos de planeación gerencial de tipo organizacional que surjan de los miembros de la comunidad educativa.

5º. Fortalecimiento de los mecanismos de comunicación alrededor de los procesos de gestión apoyados en la planeación de tipo organizacional.

6º. Fomento del surgimiento y desarrollo del liderazgo compartido o distribuido para el apoyo y fomento de la planeación de tipo organizacional.

7º. Generación de procesos de trabajos colaborativos, conducentes a impulsar en los docentes acciones de planeación pedagógica, social y de tipo organizacional para mantener la convivencia dinámica en la institución educativa.

Referencias

- Amador Posada, F. J. (2002). *La Planeación Estratégica en el proceso administrativo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/la-planeación-estrategica-en-el-proceso-administrativo>
- Betancur Pena, M. A. (2013). *Manual de innovación organizacional*. Montevideo, Uruguay: Boscana S.R.L.
- Bittner, E. (1965). The Concept of Organization: Conceptual Problems in the Social Sciences. *Social Research: An International Quarterly*.
- Blanco, R. y. (2013). Una vida para pensar y educar.
- Brunner, J. (1975). *Early social interaction and language acquisition*. Londres.
- Cambell, D. T. (1975). Quasi-Experimentation: Design and Analysis Issues for Field Settings. New York. (H. Mifflin, Ed.)
- Castro Martínez E, & Fernández de Lucio, I. (s.f.). La estrategia de dinamización en la cooperación investigación-empresa: desarrollo conceptual y aplicaciones.
- Colombia., M. d. (2015 -2016.). Estrategias de Integración de Componentes Curriculares (EICC)- Planes de Integración de Componentes Curriculares, Hacia la Meta de le Excelencia (PICC- HME).
- Contreras Torres, F. V. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126).
- David., F. R. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Editores. Quinta edición.
- Del Castillo, M. (1999). El administrador y su entorno dentro de la administración. (Limusa, Ed.)
- Díaz de Quijano, S. L. (1993). La psicología social de las organizaciones: Fundamentos. Barcelona, España.

- Diego., G. M. (2014). Los Estudios Organizacionales. "Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones". *Revista Innovar journal Revista de Ciencias Adminisdtrativas y Sociales*, 24(54), 43-58.
- Drucker, P. L. (1998). La Gerencia, Tareas, responsabilidades y prácticas. .
- Española., R. A. (s.f.). Diccionario de la Real Academia Española.1992.
- Esperiella, B. D., Cadrazco Pérez, M. C., & Hoyos, R. (2018). *Transcripcion de las Enbtrevistas para el Fortalecimiento de los procesos de Gestion Directiva en la Institucion Educativa Maria Inmalada*. Obtenido de Recuperado de::
https://drive.google.com/file/d/1VztGP3F_OHG6_CvJWersN4T9-e0WWgtK/view?usp=sharing
- Fals Borda, O. (1978). Por la praxis: el problema de cómo investigar la realidad para transformarla. *Punta de Lanza-Universidad de Los Andes, I*, 209-249. 1978.
- Fayol, H. (1987). Administración industrial y general: coordinación, control, previsión, organización y mando. Argentina.
- Frederick Winslow, T. (1987). *Principios de la administración científica*. New York.
- Gilbert., J. A. (1996). Administración Empresarial. . Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hall, R. (1996). Organizaciones, estructura y procesos. 31-89.
- Hernández, R. S. (1954). Organización escolar. En *Organización escolar*. México.
- Hernandez, S. R. (2003). Metodología de la Investigación. Tercera edición. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana. 2003. México, D.F, México.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hitt, M. A. (2007). Administración Estratégica, Competitividad y Globalización. . Cenegage Learning Editores septima edición.

- Imbernón, M. F. (1996). En busca del discurso educativo. Magisterio del Rio de la Plata, Buenos Aires, Argentina.
- Jones., H. C. (2007). Administración Estratégica, un enfoque integrado. Cenegage Learning Editores.
- Julia., R. B. (2015). La investigacion sobre la cultura organizacional en Colombia. Una mirada desde la difusión en revistas científicas. 286. Obtenido de redalyc.org: <http://www.redalyc.org>
- Medina Salgado, C. E. (1994). La Innovación que potencia el desarrollo. 80.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Cartilla No. 34. Guía para el mejoramiento institucional*. Bogotá, Colombia: Corgraphics S.A.
- Miranda, D. G. (2014). Los Estudios organizacionales. 24, 47-52.
- Noguera Hidalgo, Á. L. (2014). *Estrategia organizacional: una propuesta de estudio*. Obtenido de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1794/HTML
- R., D. F. (1997). Conceptos de administración Estratégica. En D. F. R.. Prentice Hall Editores. Quinta edición.
- Rodríguez, D. (2008). Gestión Organizacional: Elementos para su Estudio. Santiago, Chile.: E. U. C. d. Chile Ed.4th .
- Strickland, T. I. (s.f.). Administración Estrategica "Teoría y Casos". Mac Graw Hill Editores 18a. Edición.
- Vergara, E. N. (24 de Octubre de 2012). *San Benito y su entorno*. Obtenido de San Benito y su entorno: www.sanbenitoysuentorno.blogspot.com

Yin, R. K. (1989). Case study research design and methods. En R. K. Yin, *Case study research design and methods* (Vol. 5). London: SAGE Publications .

Anexos

Anexo 1. Autoevaluación Diagnostica Inicial dirigidas a docentes, directivos, estudiantes y padres

VALORACION: 1. No se cumple 2. Se cumple aceptablemente 3. Se cumple satisfactoriamente 4. Se cumple plenamente					
ÁREA DE GESTIÓN: DIRECTIVA. IE MARIA INMACULADA San Benito Abad					
PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y HORIZONTE INSTITUCIONAL 2018					
COMPONENTE: Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada					
o	ITEMS	VALORACION			
	El direccionamiento estratégico es de una I.E. integrada *				
	La misión y visión son pertinentes en cuanto a la realidad y necesidades de la institución *				
	La misión y visión son pertinentes en cuanto a la realidad y necesidades del entorno *				
	El PEI, los planes y proyectos están apropiados por la comunidad en general *				
*	La misión, visión y principios institucionales son conocidos por la comunidad en general				
	La misión, visión y principios institucionales son sometidos a revisión periódica *				
	El mejoramiento continuo de la institución origina ajustes en la misión y visión *				
PROMEDIO		1,9			
COMPONENTE: Metas Institucionales					
	Existencia del PEI actualizado				
	Existencia del plan operativo actualizado				
	Las metas institucionales son cuantificables *				
	Las metas institucionales responden a la atención de población diversa y vulnerable *				
	La I.E. hace evaluación periódica a las metas institucionales *				
	Las metas institucionales son conocidas por la totalidad de la comunidad *				
	Las metas institucionales son sometidas a revisión periódica *				
	Registro de matrícula bruta por niveles de educación				
	Registro de matrícula neta por niveles de educación				
0	Registro de intensidad horaria ejecutada por niveles de educación				
1	Registro de retención por niveles de educación				
2	Registro de ausentismo por niveles de educación				
3	Registro de deserción por niveles de educación				
4	La I.E. emplea estrategias que le permitan trabajar con población diversa y vulnerable				
PROMEDIO		2,1			
COMPONENTE: Conocimiento y apropiación del direccionamiento					
	Existencia de difusión del direccionamiento y horizonte institucional				
	Los medios de difusión son pertinentes ante la necesidad de la comunidad en general en cuanto a la apropiación del direccionamiento *				
	La I.E. tiene implementado medios de divulgación de direccionamiento estratégico a la comunidad en general que permitan su apropiación *				

	La evaluación del direccionamiento estratégico es periódica y orienta el mejoramiento de la I.E. *				
PROMEDIO					2,0
COMPONENTE: Política de integración de personas con capacidades disímiles o diversidad cultural					
	La I.E. cuenta con información sobre personas de los diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural				
	La I.E. tiene conocimiento sobre las necesidades de los diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural *				
	Las necesidades de de los diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural son conocidas por toda la comunidad *				
	La I.E. desarrolla mecanismos de seguimiento y evaluación a las necesidades prioritarias de los diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural *				
PROMEDIO					2,3
PROMEDIO GENERAL PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y HORIZONTE INSTITUCIONAL					2,0
PROCESO: GESTIÓN ESTRATÉGICA					
COMPONENTE: Liderazgo					
	La I.E. cuenta con criterios definidos para su manejo *				
	La I.E. cuenta con criterios definidos para la atención a la diversidad *				
	La I.E. evalúa periódicamente la eficiencia y pertinencia de los criterios establecidos para su manejo y la atención a la diversidad *				
	Se han asignado responsabilidades a los diferentes actores de la comunidad educativa para que se trabaje en equipo en el manejo institucional y la atención a la diversidad *				
PROMEDIO					1,8
COMPONENTE: Articulación de planes, proyectos y acciones					
	Existencia de planes, proyectos y acciones articuladas *				
	Los planes, proyectos y acciones de las diferentes sedes son manejados como institucionales				
	Los planes, proyectos y acciones son reconocidos por la comunidad en general *				
	Los planes, proyectos y acciones son evaluados y ajustados periódicamente según requerimientos *				
PROMEDIO					2,0
COMPONENTE: Estrategia pedagógica					
	La I.E. cuenta con estrategias pedagógicas coherentes con el horizonte institucional *				
	Las estrategias pedagógicas son articuladas en todas las sedes, niveles y grados *				
	Las estrategias pedagógicas son conocidas por la comunidad en general				
	Las estrategias pedagógicas son evaluadas y ajustas periódicamente según las necesidades *				
PROMEDIO					1,0
COMPONENTE: Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones					
	Existe un procedimiento establecido para obtener la información histórica de la evaluación interna y externa de años anteriores *				
	Los resultados de pruebas externas son tenidos en cuenta como parte del proceso evaluativo				
	Los resultados de evaluación de desempeño son tenidos en cuenta como parte del proceso evaluativo				

	Los resultados son tomados para hacer los ajustes respectivos *				
PROMEDIO					1,8
COMPONENTE: Seguimiento y autoevaluación					
*	Existe un procedimiento institucional de evaluación único para todas las sedes				
	Participan todos los estamentos de la comunidad educativa en la evaluación institucional *				
	Los resultados de la evaluación institucional son tenidos en cuenta para hacer ajustes y mejoras en el sistema *				
	Existen resultados de las autoevaluaciones institucionales de años anteriores				
	La comunidad educativa en general participa en el análisis del proceso evaluativo				
	El proceso evaluativo es revisado periódicamente *				
	El proceso evaluativo es sometido a ajustes y mejoras *				
	Los resultados evaluativos son útiles en el diseño del PMI				
	Los resultados evaluativos son socializados a toda la comunidad				
0	La comunidad en general participa en el seguimiento de los resultados evaluativos				
1	Los resultados evaluativos actualizados permiten el mejoramiento de la institución y el diseño del PMI				
2	Se lleva registro del índice de impacto del PMI en la comunidad en general				
PROMEDIO					1,8
PROMEDIO GENERAL PROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA					1,7
PROCESO: GOBIERNO ESCOLAR					
COMPONENTE: Consejo Directivo					
	Existe un consejo directivo operante *				
	El cronograma de trabajo del Consejo Directivo apunta a las necesidades de la institución *				
	La agenda del consejo directivo y su cumplimiento es de conocimiento de toda la comunidad				
*	La evaluación periódica del consejo directivo permite el mejoramiento de la I.E.				
	El consejo directivo realiza reuniones para tratar temas por ejes de gestión de calidad, cobertura y eficiencia				
	El consejo directivo realiza reuniones para tratar temas por ejes de gestión directiva, académica, administrativa y financiera, comunitaria				
	Existen evidencias de las reuniones realizadas por el Consejo Directivo				
PROMEDIO					2,4
COMPONENTE: Consejo Académico					
	El consejo académico impacta en el diseño e implementación del pei				
	El consejo académico apoya la implementación del proyecto pedagógico, resuelve dificultades presentadas en el proceso y orienta ajustes *				
	El objetivo de las reuniones del consejo académico es la implementación del PEI				
	El consejo académico orienta ajustes a la atención a población con necesidades de la diversidad *				
	La evaluación del consejo académico permite apropiación de la propuesta pedagógica y los resultados de aprendizaje				

	El consejo académico realiza reuniones para tratar asuntos relacionados a las pruebas de estado, PMI, modelo pedagógico, currículo y estándares *				
	Existen evidencias de las reuniones realizadas por el Consejo Académico				
PROMEDIO					2,0
COMPONENTE: Comisión de Evaluación y Promoción					
	La I.E. ha conformado las comisiones de evaluación y promoción por grados *				
	Las comisiones de evaluación y promoción han establecido parámetros evaluativos que favorezcan la integración y la atención a la diversidad *				
	La comisión de evaluación y promoción evalúa los resultados de sus acciones y decisiones y los utiliza para fortalecer su trabajo. *				
	Existen evidencias de las reuniones realizadas por las comisiones de evaluación y promoción				
	Las Comisiones de evaluación y promoción han iniciado la socialización del nuevo decreto de evaluación (1290/09)				
PROMEDIO					2,4
COMPONENTE: Comité de Convivencia					
	Existe un comité de convivencia operante *				
	El cronograma de trabajo del comité de convivencia apunta a analizar y plantear soluciones a los problemas de convivencia que se presentan en la institución *				
	Los miembros del comité de convivencia participan activamente en la toma de decisiones *				
	La evaluación periódica del comité de convivencia se enfoca a los resultados de sus acciones y decisiones y los utiliza para fortalecer su trabajo *				
	Existen evidencias de las reuniones realizadas por el Comité de Convivencia				
PROMEDIO					2,0
COMPONENTE: Consejo Estudiantil					
	El Consejo estudiantil ha sido elegido democráticamente *				
	El Consejo Estudiantil es reconocido como instancia de representación de los intereses de todos los estudiantes de la I.E. *				
	El Consejo Estudiantil realiza reuniones para tratar asuntos relacionados con los intereses y NEE de los estudiantes *				
	La evaluación periódica del consejo estudiantil se enfoca en evaluar los resultados de sus acciones y decisiones y los utiliza para fortalecer su trabajo *				
	Existen evidencias de las reuniones realizadas por el Consejo Estudiantil				
PROMEDIO					3,0
COMPONENTE: Asamblea de Padres de Familia					
	La I.E. tiene conformada la asamblea de padres de familia *				
	La asamblea de padres de familia participa en algunas decisiones relacionadas al PMI				
	Existen canales de comunicación en la asamblea de padres que facilitan el conocimiento de deberes y derechos de la comunidad educativa				
	La I.E. tiene mecanismos que le permiten evaluar el funcionamiento de la asamblea de padres *				
PROMEDIO					2,0
COMPONENTE: Consejo de Padres de Familia					
	Existe en la I.E. conformado el consejo de padres *				

	El cronograma de trabajo del consejo de padres apunta a apoyar al rector en el marco del PMI				
	La evaluación periódica del consejo de padres se enfoca a los resultados de sus acciones y decisiones y los utiliza para fortalecer su trabajo *				
	Existen evidencias de las reuniones realizadas por el Consejo de padres de familia				
PROMEDIO					2,5
PROMEDIO GENERAL PROCESO GOBIERNO ESCOLAR					2,3
PROCESO: CULTURA INSTITUCIONAL					
COMPONENTE: Mecanismos de Comunicación					
	La I.E. utiliza diferentes sistemas de comunicación *				
	La información es diferente según estamentos de la comunidad educativa *				
	La I.E. utiliza diferentes medios informativos y de actualización *				
	La I.E. utiliza evalúa los diferentes medios informativos utilizados *				
PROMEDIO					1,5
COMPONENTE: Trabajo en Equipo					
	Existencia de evidencia de trabajo en equipo conformado por miembros de la comunidad en general *				
	La I.E. utiliza estrategias para fortalecer el trabajo en equipo *				
	La I.E. evidencia proyectos realizados con apoyo de equipos de trabajo *				
	Los equipos constituidos apoyan actualmente el mejoramiento institucional *				
PROMEDIO					2,0
COMPONENTE: Reconocimiento de Logros					
	La I.E. tiene definido un sistema de estímulos y reconocimiento a los diferentes actores de la comunidad educativa *				
	El sistema de estímulos y reconocimiento es parte de la cultura, políticas y prácticas inclusivas de la I.E. *				
	La I.E. evalúa periódicamente el sistema de estímulos y reconocimiento y hace los ajustes pertinentes *				
PROMEDIO					2,0
COMPONENTE: Identificación y divulgación de buenas prácticas					
	La I.E. desarrolla reuniones de socialización de buenas prácticas a la comunidad en general *				
	La I.E. tiene definidas políticas de divulgación de buenas prácticas pedagógicas, administrativas y culturales que reconocen la diversidad * de la población en todos sus componentes de gestión.				
	La I.E. tiene definidos procedimientos de divulgación de buenas prácticas a toda la comunidad en general *				
	La I.E. evalúa el impacto de la socialización de la divulgación de buenas prácticas a la comunidad en general *				
PROMEDIO					2,0
PROMEDIO GENERAL PROCESO CULTURA INSTITUCIONAL					1,9
PROCESO: CLIMA ESCOLAR					
COMPONENTE: Pertenencia y Participación					
	Los estudiantes de la I.E. conocen el Horizonte Institucional y se sienten orgullosos de pertenecer a ella *				
	Los estudiantes participan y se integran con todos los estamentos de la				

	comunidad educativa en las actividades internas y externas que se realizan *				
	La I.E. evalúa periódicamente los aspectos de pertenencia y participación realizando ajustes para promover y reforzar el sentido de apropiación institucional por parte de los estudiantes *				
PROMEDIO		2,0			
COMPONENTE: Ambiente Físico					
	Las sedes que conforman la I.E. cuentan con espacios amplios y suficientes, los cuales brindan un ambiente de aprendizaje y convivencia de la diversidad de sus miembros *				
	Las plantas físicas son usadas adecuadamente fuera de la jornada escolar ordinaria *				
	La I.E. evalúa periódicamente sus espacios y dotaciones, buscando estrategias que permitan su mejoramiento *				
PROMEDIO		3,0			
COMPONENTE: Inducción a los nuevos estudiantes					
	La I.E. cuenta con un programa estructurado de inducción y acogida para estudiantes nuevos y sus familias *				
	El programa estructurado está apoyado en materiales y estrategias que se adaptan a las condiciones personales, sociales y culturales de todos los integrantes *				
	La I.E. hace al inicio del año escolar la inducción a todos los estudiantes nuevos y sus familias *				
	La I.E. evalúa sistemáticamente la efectividad del programa de inducción y realiza los ajustes pertinentes *				
PROMEDIO		1,3			
COMPONENTE: Motivación hacia el aprendizaje					
	La I.E. tiene definido un programa que permite mantener el entusiasmo y motivación de los estudiantes hacia el aprendizaje *				
	La I.E. da a conocer a la comunidad educativa en general el programa definido para mantener el entusiasmo y motivación hacia el aprendizaje *				
	El programa definido por la I.E. involucra a todos los estamentos de la comunidad educativa				
	La I.E. evalúa periódicamente los resultados del programa y realiza acciones para retroalimentarlo *				
PROMEDIO		1,0			
COMPONENTE: Manual de Convivencia					
	La I.E. tiene un manual de convivencia que favorece un clima organizacional armónico entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa *				
	El manual de convivencia está acorde al PEI, fomentando el respeto y la valoración de la diversidad *				
	La comunidad educativa en general conoce el manual de convivencia				
	La I.E. somete a revisión el manual de convivencia en forma periódica para buscar el mejoramiento continuo *				
PROMEDIO		2,5			
COMPONENTE: Actividades Extracurriculares					
*	La I.E. posee políticas claras y coherentes con las actividades extracurriculares				
	La I.E. tiene definido el programa de las actividades extracurriculares *				

	El programa está diseñado para complementar la formación de los estudiantes en los aspectos sociales, artísticos, deportivos, emocionales, éticos, etc. *				
	La I.E. revisa y evalúa periódicamente la efectividad de su política relativa a las actividades extracurriculares y realiza los ajustes pertinentes para garantizar la participación de todos *				
PROMEDIO					2,0
COMPONENTE: Bienestar del alumnado					
	La I.E. tiene definido un programa de promoción del bienestar de los estudiantes para aquellos que presentan necesidades *				
	La I.E. a vinculado otras entidades para el apoyo del programa *				
	El programa es conocido por todos los estamentos que conforman la comunidad educativa				
	La institución evalúa periódica y sistemáticamente los resultados y el impacto de su programa de promoción de bienestar de los estudiantes, y realiza acciones para mejorarlo o fortalecerlo *				
PROMEDIO					2,0
COMPONENTE: Manejo de Conflictos					
	El comité de convivencia institucional, es reconocido por la comunidad educativa y busca el apoyo para dar soluciones a los conflictos que se presentan *				
	El comité de convivencia ha planeado actividades para fortalecer la convivencia involucrando a todos los estamentos de la comunidad educativa *				
	La I.E. evalúa las actividades realizadas por el comité de convivencia, y propone actividades de mejoramiento en pro del desarrollo de competencias para la convivencia y el respeto a la diversidad *				
PROMEDIO					2,3
COMPONENTE: Manejo de casos difíciles					
	La I.E. ha establecido criterios claros para manejar casos difíciles como problemas psicológicos, consumo de sustancias psicoactivas, dificultades en la socialización *				
	La I.E. posee programa acordes para la prevenir situaciones de riesgo y manejar los casos difíciles *				
	La I.E. posee convenios con otras entidades que apoyen el programa para prevenir situaciones de riesgo y manejar los casos difíciles *				
	La I.E. evalúa periódicamente la eficacia de las políticas, los mecanismos y recursos que utiliza para prevenir situaciones de riesgo y manejar los casos difíciles, y aplica acciones para mejorarlos *				
PROMEDIO					2,0
PROMEDIO GENERAL PROCESO CLIMA ESCOLAR					2,0
PROCESO: RELACIONES CON EL ENTORNO					
COMPONENTE: Familias o acudientes					
	La I.E. tiene establecido canales de comunicación e interacción con las familias o acudientes *				
	Los canales de comunicación se ha definido según el tipo y la periodicidad de la información *				
	La I.E. realiza un intercambio de información con las familias o acudientes en el marco de la política definida, facilitando la solución oportuna de los problemas *				
	La I.E. revisa y evalúa las políticas, procesos de comunicación e intercambio con las familias o acudientes y, con base en estos resultados, realiza los ajustes pertinentes.				
PROMEDIO					2,8
COMPONENTE: Autoridades Educativas					

	La I.E. tiene políticas de comunicación con las autoridades educativas del sector				
	La I.E. tiene establecido una periodicidad de comunicación con las autoridades educativas del sector				
	La I.E revisa y evalúa el impacto y la satisfacción de las comunicaciones entre los diferentes estamentos de la comunidad y las autoridades educativas				
	La I.E. revisa y evalúa las políticas, procesos de comunicación e intercambio con las familias o acudientes y, con base en estos resultados, realiza los ajustes pertinentes *				
PROMEDIO					2,0
COMPONENTE: Otras Instituciones					
	La I.E desarrolla actividades pedagógicas con otras instituciones del contexto *				
	La I.E tiene acuerdos de apoyo a proyectos interinstitucionales *				
	La I.E reconoce las alianzas con proyectos interinstitucionales *				
	La I.E evalúa el impacto de las alianzas *				
PROMEDIO					2,0
COMPONENTE: Sector productivo					
	La I.E tiene alianzas con el sector productivo *				
	La I.E tiene objetivos comunes con el sector productivo *				
	Las alianzas con el sector productivo le permite a los miembros de la comunidad educativa desarrollar las competencias laborales				
	La I.E evalúa periódicamente las alianzas con el sector productivo *				
PROMEDIO					1,0
PROMEDIO GENERAL PROCESO RELACIONES CON EL ENTORNO					1,9
PROMEDIO GENERAL ÁREA DIRECTIVA					1,9

CONSOLIDADO ÁREA DE GESTIÓN DIRECTIVA	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y HORIZONTE INSTITUCIONAL	
Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada	1,9
Metas Institucionales	2,1
Conocimiento y apropiación del direccionamiento	2,0
Política de integración de personas con capacidades disímiles o diversidad cultural	2,3
PROMEDIO	2,0
GESTIÓN ESTRATÉGICA	
Liderazgo	1,8
Articulación de planes, proyectos y acciones	2,0
Estrategia pedagógica	1,0
Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones	1,8
Seguimiento y autoevaluación	1

	,8
PROMEDIO	1,7
GOBIERNO ESCOLAR	
Consejo Directivo	2,4
Consejo Académico	2,0
Comisión de Evaluación y Promoción	2,4
Comité de Convivencia	2,0
Consejo Estudiantil	3,0
Asamblea de Padres de Familia	2,0
Consejo de Padres	2,5
PROMEDIO	2,3
CULTURA INSTITUCIONAL	
Mecanismos de Comunicación	1,5
Trabajo en Equipo	2,0
Reconocimiento de Logros	2,0
Identificación y divulgación de buenas prácticas	2,0
PROMEDIO	1,9
CLIMA ESCOLAR	
Pertenencia y Participación	2,0
Ambiente Físico	3,0
Inducción a los nuevos estudiantes	1,3
Motivación hacia el aprendizaje	1,0
Manual de Convivencia	2,5
Actividades Extracurriculares	2,0
Bienestar del alumnado	2,0
Manejo de Conflictos	2,3
Manejo de casos difíciles	2,0

PROMEDIO		2 ,0
RELACIONES CON EL ENTORNO		
Familias o acudientes		2 ,8
Autoridades Educativas		2 ,0
Otras Instituciones		2 ,0
Sector productivo		1 ,0
PROMEDIO		1 ,9
PROMEDIO TOTAL AREA GESTIÓN DIRECTIVA		1 ,9

Anexo 2. Capítulo III. Proyecto Educativo Institucional 2018

REPÚBLICA DE COLOMBIA

DEPARTAMENTO DE SUCRE



GOBERNACIÓN

SECRETARIA DE EDUCACION DEPARTAMENTAL

GUÍA RESIGNIFICACIÓN PEI

ENTIDAD TERRITORIAL CERTIFICADA: Departamento de Sucre

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

1.1.- Nombre del Establecimiento Educativo: INSTITUCION EDUCATIVA MARIA INMACULADA

1.2.- Municipio de ubicación del E.E. SAN BENITO ABAD

1.3.- Núcleo Educativo. N° 37

1.4.- Subregión Geográfica SAN JORGE

1.5.- Dirección del E.E. Calle 11 # 21 B - 163

1.6.- Teléfono Fijo 2930033 Celular: 314 535 7337

1.7.- Fax _____ Página Web www.iemariainmaculada.sanbenitoabad-sucre.gov.co

E-Mail inemain0675@hotmail.com

2.1.- NIT: 800008167-1

3.0.- N° Registro PEI: 6784401

3.1.- N° Registro PMI: _____

3.2.- Registro ICFES: 035592. JORNADA SABATINA: 129056

4.0.- Código DANE Sede principal: 170 678 0000 97

4.1.- Nombre de las sedes o centros asociados:

4.2.- Colegio de Bachillerato María Inmaculada Código DANE 170678000097

4.3.-Jardín Infantil Mis primeras experiencias

Código DANE 170678009493

4.6.- NATURALEZA: Oficial: ☒ No Oficial:___ Dependencia de un organismo especial: _

4.7.- SEXO: Masculino: ___ Femenino___ Mixto: ☒

4.8.- JORNADA: Mañana: ☒ Tarde: ☒ Noche: ___Sabatina: ☒ Dominical: ___

4.9.- NIVEL(ES) EDUCATIVO QUE OFRECE: Preescolar: ☒ Básica Primaria: ☒ Básica Secundaria: ☒ Educación Media: ☒

5.0.-CARÁCTER DE LA EDUCACIÓN MEDIA: Académico ☒ Técnico: ___

III. AREAS DE GESTION

AREA DE GESTIÓN DIRECTIVA

1. Proceso: Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional

a.- Misión

Ofrecer un servicio Socio formativo en educación en los nivel Preescolar, Básica Primaria, Básica Secundaria, la Educación Media y para jóvenes y adultos que se encuentren por fuera de sistema educativo, apuntando a una formación académica para unos aprendientes fortalecidos en valores como la tolerancia, la autonomía, la libertad, el respeto por la vida, sentido de pertenencia, en lo ecológico respetando su creencia religiosa y su entorno cultural; acorde con los avances tecnológicos de una manera integral e inclusiva para continuar estudios universitarios y tener un mejor desempeño en la sociedad.

b.- Visión

La Institución educativa María Inmaculada de San Benito Abad – Sucre en el 2020 será una institución que ofrecerá, con altos estándares de calidad, el servicio en educación Preescolar, Básica y Media Académica y en Turismo Ecológico y Pesquero con una amplia proyección social y cultural; será centro de desarrollo comunitario, comprometida en el uso de las TIC como herramienta fundamental en el proceso educativo, apoyada en la investigación como estrategia pedagógica y desarrollo socioeconómico, auspiciadora de educación para el trabajo y desarrollo del talento humano; seguirá coadyuvando por la educación de los jóvenes y adultos que se encuentren por fuera del sistema educativo. Formadora de hombres íntegros, cuya base principal serán los valores, lo que les permitirá cambiar al máximo su forma de vida, preservando siempre el medio ambiente para así beneficiar su sociedad.

OBJETIVOS GENERALES

- Conformar una Institución Educativa de acuerdo con la Constitución Política de Colombia de 1991, la Ley General de Educación de 1994, la Ley 115 del 2001, Ley 715 del 21 de diciembre de 2.001, el Decreto 1290/09, decreto 3011 y el Decreto 1850 del 2002, teniendo en cuenta las necesidades de la Comunidad educativa con miras al mejoramiento de la calidad de vida de sus educandos.
- Integrar los estamentos de la Comunidad Educativa de San Benito a la nueva Institución Educativa María Inmaculada para coordinar mutuamente la proyección de ésta, tendiente a conseguir cobertura, equidad, eficiencia y calidad en el proceso y desarrollo pedagógico.
- Lograr que la Comunidad Educativa de nuestra Institución sea parte activa en la elaboración, organización y ejecución del P.E.I, tal como lo establecen las normas: Ley 115 del 8 de febrero de 1.994, artículo 73, Decreto 1860 del 3 de agosto de 1.994, artículo 16, Ley 715 del 21 de diciembre del 2.001, los Decretos 1290/09 y 1850 del 2002.
- Impulsar y fomentar el desarrollo científico, cultural, ecológico y tecnológico a través de la Socio Formación en aquellas comunidades donde la Institución ejerce su radio de acción, dentro de los parámetros que se establezcan en el P.E.I.

Objetivos Específicos:

- Participar activa, consciente, creativa y responsablemente en la elaboración del PEI de la institución, con el fin de apropiarnos de las normas vigentes que rigen la educación en Colombia.
- **Brindar las posibilidades del desarrollo integral** en los niños desde el preescolar hasta la Educación Media.
- Reconocer que el hombre es un ser sociable por naturaleza y que al integrarnos fortalecemos el proceso Enseñanza – Aprendizaje.

- **Comprometer a cada uno de los miembros de la Institución** Educativa María Inmaculada a que desarrolle un verdadero sentido de pertenencia en su diario quehacer pedagógico.
- Formar jóvenes con capacidad crítica, analítica y reflexiva, capaces de responder a las exigencias y desarrollo de su entorno.
- Fomentar en los miembros de la Comunidad Educativa la práctica de los valores éticos, estéticos, sociales, críticos, analíticos, democráticos, humanitarios, creativos ecológicos, culturales y religiosos con el fin de obtener en un mañana ciudadanos de bien.
- Familiarizar a todos los estamentos de la educación del municipio para que se apropie, valore y respete las normas establecidas en el Pacto de Convivencia.

c.- Valores o principios Institucionales.

En estándares de calidad debe estar basado el producto egresado de la Institución Educativa María Inmaculada, una persona que llegue al contexto social y se mantenga en equilibrio con él o trate de mejorarlo; una persona que tenga principios de identidad y apropiación con su Institución; una persona que sea multiplicadora de valores, éticos, estéticos, sociales, críticos, analíticos, democráticos, humanitarios, creativos ecológicos, culturales y religiosos en sus conocimientos; una persona que utilice las Tecnologías Informáticas y de la Comunicación en su quehacer diario; una persona que conozca y aproveche el potencial de su entorno; o sea una persona que su cúmulo de conocimientos sea integral.

Anexo 3. Plan de Mejoramiento Institucional 2018

Fortalecimiento de los Procesos de Gestión Directiva en la Institución Educativa María Inmaculada de San Benito Abad -Sucre

G E S T I O N	P R O C E S O	C O M P O N E N T E	O B J E T I V O S	M E T A S	I N D I C A D O R E S	E S T R A T E G I A S Y/O A C C I O N E S	R E C U R S O S	C O S T O S	R E S P O N S A B L E S	P L A Z O S	
										FI	FC
D I R E C T I V A	Cultura Institucional	Mecanismos de comunicación.	Dirigir, enseñar y desarrollar las facultades intelectuales utilizando mecanismos pertinentes para cada necesidad ya sea información escrita, comunicación directa, asambleas periódicas teniendo en cuenta a padres de familia y comunidad educativa, entidades públicas, municipales y departamentales.	Mejorar las condiciones en los mecanismos de comunicación a partir de la intervención de toda la Comunidad Educativa Institucional.	-Número de reuniones de consejo directivo y académico, Numero de asambleas, reuniones de comunidad, murales.	-conformación de comisiones de trabajo para la comunicación y organización de la realización de las acciones manifestadas en la información.	Red social Periódico mural Internet Entrevista Conferencias Comunicación escrita Megáfonos Video Perifoneo Radio comunitario	\$3.000.000	Hernando Santos, Jairo Ortega, José María Benítez, Fátima García, Dagoberto Chadid.	08-01-2018	4-04-2018
		Trabajo en equipo	Articular el trabajo en equipo, con objetivos definidos con miras al logro de resultados óptimos, en ambientes adecuados y clima democrático.	A 6 junio del 2018, en la Institución se han llevado a cabo acciones que permiten la articulación del trabajo en equipo, con objetivos definidos con miras al logro de resultados, en ambientes adecuados y clima democrático.	Actas y/o Resoluciones de constitución de grupos de trabajos interdisciplinarios. Constancias de ejecución de actividades por grupos de trabajo.	*Constitución de grupos de trabajos interdisciplinarios a nivel de Directivos, docentes, estudiantes, padres de familia.	PC, Impresora, fotocopidora, papel, bolígrafos, memoria USB, documentos impresos, sala de audiovisuales	\$150.000	Hernando Santos Moreno, José María Benítez, Jairo Ortega Salcedo, Yesida Agámez Acosta, Evelyn Hoyos, Érika Caldera Villadiego.	08-01-2018	12-07-2018

PMI 2018: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA										
Proceso: TALENTO HUMANO										
ASPECTO	COMPONENTE	OBJETIVO	META	INDICADORES	ESTRATEGIAS Y/O ACCIONES	RECURSOS	COSTOS	RESPONSABLE(S)	PLAZOS PROGRAMACIONES	
									Inicio	fin
GESTION DIRECTIVA	ESTÍMULO	Establecer una serie de ceremonias en donde se estimule a los Docentes, Directivos y Administrativos, en aras de contribuir al mejoramiento de sus competencias, conocimientos, habilidades y calidad de vida.	Realizar al final de cada periodo académico del año lectivo 2018 una actividad, en donde se resalten los logros obtenidos por los docentes, directivos y administrativos en pro del bienestar de la comunidad educativa.	Actividades propias del maestro donde se busque contribuir con el mejoramiento de las pruebas externas, y por ende el aumento del Índice Sintético de Cálida 2018	condecorar o premiar a docentes, directivos y administrativos por iniciativas o actividades en beneficio de la comunidad educativa	* Mención de Honor * Medallas * cuadro de Honor * Placas	\$ 6.000.000	* Directivos * Docentes * Administrativos	Enero 2018	Diciembre de 2018

	APOYO A LA INVESTIGACIÓN	Erigir una política como un pilar esencial de apoyo a las actividades de investigación, mediante la destinación de recursos propios que permiten a profesores y estudiantes financiar sus proyectos y así beneficiar la producción investigativa de la Institución.	Realizar durante el año escolar de 2018 en todas las áreas del saber al menos un proyecto de aula.	Proyectos de investigación escolar.	* Incentivar, apoyar y verificar la práctica en la investigación . Por parte del personal administrativo * Dotar de todos los recursos y materiales que le facilite el quehacer investigativo a los docentes.	* Computador * Impresora * Fotocopiadora * Cámara de videos y fotográfica * Laboratorios	\$15.000.000	* Directivos * Docentes	Enero 2018	Diciembre de 2018
--	--------------------------	---	--	-------------------------------------	--	--	--------------	----------------------------	------------	-------------------

	CONVIVENCIA Y MANEJO DE CONFLICTO	Proporcionar al docente herramientas y recursos para ejercer como mediador y guía en el proceso de enseñanza – aprendizaje con el alumnado, entendiendo dicho proceso como una situación de relevancia educativa en la cual pueden seguir determinados conflictos.	Conseguir que la Institución Educativa María Inmaculada a partir del año escolar 2018 se convierta para la comunidad educativa en lugares de convivencia, tolerancia y solidaridad sin tener en cuenta la distinta manera de pensar, raza, cultura y religión.	Resultado del cuestionario para conocer el manejo que los alumnos le dan al conflicto y detectar situaciones de victimización y abuso ante el alumnado.	* Aplicar un cuestionario como punto de partida para conocer el estado en el que se encuentran los alumnos acerca de la solución de conflictos en el aula. * Fomentar La educación para la convivencia desde las primeras etapas (preescolar y primaria). Es primordial reconocer que nunca es tarde para aprender buenos hábitos, pero que con el tiempo esto va a costar más trabajo. *Organizar actividades que favorezcan la convivencia sana y pacífica a través de eventos cívicos, sociales y culturales de	* Cuestionarios * Computador * Impresora * Fotocopiadora * Cámara de videos y fotográfica	\$ 3.000.000	* Directivos * Docentes * Administrativos * Estudiantes	Enero 2018	Diciembre de 2018
--	-----------------------------------	---	---	--	---	--	--------------	--	------------	-------------------

Anexo 4. Transcripción de la entrevistas

Ver: Bertel de la Espriella, Cadrazco, Mier y Rodríguez (2018). Transcripción de las entrevistas para Fortalecimiento de los Procesos de Gestión Directiva en la Institución Educativa María Inmaculada de San Benito Abad –Sucre. Recuperado de: https://drive.google.com/file/d/1VztGP3F_0HG6_CvJWersN4T9-e0WWgtK/view?usp=sharing

Anexo 5. Entrevista dirigida a directivos docentes

**Fortalecimiento de los Procesos de Gestión Directiva en la Institución Educativa
María Inmaculada de San Benito Abad -Sucre**

1. ¿Usted promueve en los docentes, padres de familia y estudiantes formación o capacitación actualizada sobre los procesos y componentes del área de gestión directiva?
2. ¿Presenta planes de gestión organizacional para dinamizar el área de gestión directiva en la institución?
3. ¿Promueve usted la participación de los docentes, estudiantes y padres de familia para la elaboración de planes de gestión organizacional correspondiente al área de gestión directiva en la institución?
4. ¿La asignación para ocupar cargos en la organización institucional según el área de gestión directiva, se hace de manera democrática?
5. ¿Impulsa la participación para renovar permanentemente la organización institucional?
6. ¿La participación de los agentes educativos en las tareas propias del área de gestión directiva, ha mejorado el clima laboral en la institución?

7. ¿Los procesos administrativos correspondientes al área de gestión directiva ha mejorado el funcionamiento de la organización institucional?

8. ¿Las planeaciones realizadas en los procesos del área de gestión directiva son incluidas en el Proyecto Educativo Institucional – PEI?

9. ¿La planeación de los procesos del área de gestión directiva se establecen en el Plan de mejoramiento Institucional – PMI-?

10. ¿El desarrollo de los procesos del área de gestión directiva se realizan teniendo en cuenta la planeación establecida en el Plan de Mejoramiento Institucional –PMI?

11. ¿La planeación de los procesos del área de gestión directiva se realiza teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional?

12. ¿El manejo dado al área de gestión directiva permite que se genere en la institución desarrollo pedagógico y directivo?

13. ¿La ejecución de los procesos del área de gestión directiva se realiza teniendo en cuenta lo planeado en el PMI?

14. ¿Se evalúa periódicamente los resultados de la ejecución de los procesos del área de gestión directiva?

15. ¿Usted asume riesgos creativos para el desarrollo de la gestión organizacional a través del área directiva en la institución?

16. ¿Fomenta la cultura de la gestión organizacional en la institución?

17. ¿Se fomentan cambios innovadores en los procesos pertinentes al área de gestión directiva?

18. ¿Promueve el liderazgo en los docentes, padres de familia y estudiantes para generar desarrollo en la institución?

19. ¿Impulsa y apoya las formas de trabajo organizacional presentadas por los agentes educativos?

20. ¿Usted permite que los docentes introduzcan procesos transformadores de organización en la institución?

Anexo 6. Entrevista dirigida a docentes

1. ¿Los directivos promueven en los docentes formación o capacitación actualizada sobre los procesos del área de gestión directiva?
2. ¿Presentan planes de gestión organizacional para dinamizar el área de gestión directiva en la institución?
3. ¿Los directivos promueven la participación de los docentes para la elaboración de planes de gestión organizacional del área de gestión directiva?
4. ¿La asignación para ocupar cargos en la organización institucional según el área de gestión directiva, se hace de manera democrática?
5. ¿Impulsan la participación de los docentes para renovar permanentemente la organización institucional?
6. ¿La participación de los agentes educativos en las tareas propias del área de gestión directiva ha mejorado el clima laboral en la institución?
7. ¿Los procesos administrativos correspondientes al área de gestión directiva han mejorado el funcionamiento de la organización institucional?

8. ¿Las planeaciones realizadas en los procesos del área de gestión directiva, son incluidas en el Proyecto Educativo Institucional – PEI?

9. ¿La planeación de los procesos del área de gestión directiva, es establecida por los directivos en el Plan de Mejoramiento Institucional?

10. ¿El desarrollo de los procesos del área de gestión directiva, se establece en el Plan de Mejoramiento Institucional – PMI-?

11. ¿La planeación de los procesos del área de gestión directiva es realizada teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional?

12. ¿El manejo dado al área de gestión directiva permite que se genere en la institución desarrollo pedagógico y directivo?

13. ¿La ejecución de los procesos del área de gestión directiva se realiza teniendo en cuenta lo planeado en el PMI?

14. ¿Se evalúa periódicamente los resultados de la ejecución de los procesos del área de gestión directiva?

15. ¿Los directivos asumen riesgos creativos para el desarrollo de la gestión organizacional a través del área directiva en la institución?

16. ¿Los directivos fomentan la cultura de gestión organizacional en la institución?

17. ¿Los directivos fomentan cambios innovadores en los procesos pertinentes al área de gestión directiva?

18. ¿Se promueve el liderazgo en los docentes para generar desarrollo en la institución?

19. ¿Los directivos impulsan y apoyan las formas de trabajo organizacional presentadas por los agentes educativos?

20. ¿Los directivos permiten que los docentes introduzcan procesos transformadores de organización en la institución?

Anexo 7. Entrevista dirigida a estudiantes

Fortalecimiento de los Procesos de Gestión Directiva en la Institución Educativa

María Inmaculada de San Benito Abad -Sucre

1. ¿Los directivos promueven en los estudiantes formación o capacitación actualizada sobre los procesos del área de gestión directiva?
2. ¿Los directivos presentan a los estudiantes planes de gestión organizacional para dinamizar el área de gestión directiva en la institución?
3. ¿Los directivos promueven la participación de los estudiantes para la elaboración de planes de gestión organizacional del área de gestión directiva?
4. ¿La asignación para ocupar cargos en la organización institucional según el área de gestión directiva, se hace de manera democrática?
5. ¿Los directivos impulsan la participación de los estudiantes para renovar permanentemente la organización institucional?
6. ¿La participación de los agentes educativos en las tareas propias del área de gestión directiva ha mejorado el clima laboral en la institución?

7. ¿Los procesos administrativos correspondientes al área de gestión directiva han mejorado el funcionamiento de la organización institucional?

8. ¿Las planeaciones realizadas en los procesos del área de gestión directiva, son incluidas en el Proyecto Educativo Institucional – PEI?

9. ¿La planeación de los procesos del área de gestión directiva, es establecida por los directivos en el Plan de Mejoramiento Institucional?

10. ¿El desarrollo de los procesos del área de gestión directiva, se establece en el Plan de Mejoramiento Institucional – PMI-?

11. ¿La planeación de los procesos del área de gestión directiva es realizada teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional?

12. ¿El manejo dado al área de gestión directiva permite que se genere en la institución desarrollo pedagógico y directivo?

13. ¿La ejecución de los procesos del área de gestión directiva se realiza teniendo en cuenta lo planeado en el PMI?

14. ¿Se evalúa periódicamente los resultados de la ejecución de los procesos del área de gestión directiva?

15. ¿Los directivos asumen riesgos creativos para el desarrollo de la gestión organizacional a través del área directiva en la institución?

16. ¿Los directivos fomentan la cultura de gestión organizacional en la institución?

17. ¿Los directivos fomentan cambios innovadores en los procesos pertinentes al área de gestión directiva?

18. ¿Se promueve el liderazgo en los estudiantes para generar desarrollo en la institución?

19. ¿Los directivos impulsan y apoyan las formas de trabajo organizacional presentadas por los agentes educativos?

20. ¿Los directivos permiten que los estudiantes introduzcan procesos transformadores de organización en la institución?

Fortalecimiento de los Procesos de Gestión Directiva en la Institución Educativa

María Inmaculada de San Benito Abad -Sucre

1. ¿Los directivos promueven en los padres de familia formación o capacitación actualizada sobre los procesos del área de gestión directiva?
2. ¿Los directivos presentan a los padres de familia planes de gestión organizacional para dinamizar el área de gestión directiva en la institución?
3. ¿Los directivos promueven la participación de los padres de familia estudiantes para la elaboración de planes de gestión organizacional del área de gestión directiva?
4. ¿La asignación para ocupar cargos en la organización institucional según el área de gestión directiva, se hace de manera democrática?
5. ¿Los directivos impulsan la participación de los estudiantes para renovar permanentemente la organización institucional?
6. ¿La participación de los agentes educativos en las tareas propias del área de gestión directiva ha mejorado el clima laboral en la institución?
7. ¿Los procesos administrativos correspondientes al área de gestión directiva han mejorado el funcionamiento de la organización institucional?

8. ¿Las planeaciones realizadas en los procesos del área de gestión directiva, son incluidas en el Proyecto Educativo Institucional – PEI?

9. ¿La planeación de los procesos del área de gestión directiva, es establecida por los directivos en el Plan de Mejoramiento Institucional?

10. ¿El desarrollo de los procesos del área de gestión directiva, se establece en el Plan de Mejoramiento Institucional – PMI-?

11. ¿La planeación de los procesos del área de gestión directiva es realizada teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional?

12. ¿El manejo dado al área de gestión directiva permite que se genere en la institución desarrollo pedagógico y directivo?

13. ¿La ejecución de los procesos del área de gestión directiva se realiza teniendo en cuenta lo planeado en el PMI?

14. ¿Se evalúa periódicamente los resultados de la ejecución de los procesos del área de gestión directiva?

15. ¿Los directivos asumen riesgos creativos para el desarrollo de la gestión organizacional a través del área directiva en la institución?

- 16.** ¿Los directivos fomentan la cultura de gestión organizacional en la institución?
- 17.** ¿Los directivos fomentan cambios innovadores en los procesos pertinentes al área de gestión directiva?
- 18.** ¿Se promueve el liderazgo en los padres de familia para generar desarrollo en la institución?
- 19.** ¿Los directivos impulsan y apoyan las formas de trabajo organizacional presentadas por los agentes educativos?
- 20.** ¿Los directivos permiten que los estudiantes introduzcan procesos transformadores de organización en la institución?