

RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACION RAE

Información General	
Tipo de documento	Trabajo de grado
Acceso al documento	Repositorio CRAI USTA
Título del documento	Gestión Estratégica para el Mejoramiento del Desempeño en las Pruebas Saber Aplicadas a Estudiantes de Tercero en la Institución Educativa El Carmen de El Paso, Cesar-Colombia
Autor(es)	DOLMERIS ROSIO MAESTRE ESCORCIA
Tutor	JOSÉ HUMBERTO GUERRERO RODRÍGUEZ Ed. D.
Publicación	Bogotá – Colombia, Julio 2022, 138 Páginas
Unidad Patrocinante	Universidad Santo Tomás, Modalidad Abierta y A Distancia, Facultad de Educación, Maestría en Gestión y Evaluación Educativa; MEN, Colciencias.
Línea de investigación	Gestión y Evaluación Educativa
Grado	Magíster en Gestión y Evaluación Educativa
Problema a solucionar	¿De qué manera la gestión estratégica puede mejorar el desempeño académico evidenciado en pruebas Saber aplicadas a estudiantes de tercero en la institución educativa El Carmen?
Espacio de comunicación	dolmerismaestre@ustadistancia.edu.co-lolinmaestre@hotmail.com
Palabras Claves	Gestión Estratégica, Desempeño Pedagógico, Pruebas Saber, Competencias, Calidad, Rendimiento Académico.
Descripción	
Este documento se propone para acceder al título de Magíster en Gestión y Evaluación Educativa en la Facultad de Educación de la Universidad Santo Tomás de la ciudad de Bogotá, Colombia. La presente investigación lleva por título: Gestión Estratégica para el Mejoramiento del Desempeño en las Pruebas Saber Aplicadas a Estudiantes de Tercero en la Institución Educativa El Carmen de El Paso, Cesar-Colombia, y surge a partir de la observación del mínimo desempeño académico en los resultados de las evaluaciones pruebas Saber, el cual establece el horizonte del presente estudio, a la secuencia de los resultados globales de los últimos tres años evaluados en el grado tercero: 2015, 2016 y 2017, en la institución educativa El Carmen. En consecuencia, se generaron inquietudes por parte de las autoridades educativas, impactando el desarrollo intelectual y procesos de aprendizajes; por lo que se debe valorar los esfuerzos que busquen fortalecer la gestión estratégica en el ámbito educativo a objeto de potenciar el desempeño pedagógico y con ello mejorar los resultados de las pruebas Saber en tercero. El propósito de la investigación es desarrollar una propuesta de gestión estratégica y desempeño pedagógico que permita el mejoramiento del rendimiento académico en las pruebas Saber	

aplicadas a los estudiantes de tercero en la institución educativa El Carmen; para lo cual se tuvo en cuenta las siguientes acciones:

1. Diagnosticar la gestión estratégica desarrollada por los líderes educativos que facilitan el desempeño de los estudiantes en las pruebas Saber en la institución educativa El Carmen.
2. Contrastar los referentes teóricos-conceptuales de la gestión estratégica y desempeño pedagógico que permiten mejorar el rendimiento académico de los estudiantes en las pruebas Saber.
3. Revisar los resultados obtenidos de la prueba Saber aplicadas a los estudiantes de tercero en la institución educativa El Carmen, para identificar las causas del bajo desempeño.
4. Diseñar una propuesta con acciones estratégicas para el mejoramiento del desempeño en las pruebas Saber aplicadas a estudiantes de tercero de la institución educativa El Carmen.

En el desarrollo de la investigación se tuvo en cuenta las categorías conceptuales; teniendo como referentes en la primera categoría: Gestión Estratégica, a Chiavenato y Sapiro (2017), Rodríguez (2017), Pozner (2010), Siliceo (2016), Rajadell (2001), Díaz Hernández (1994); en la segunda categoría: Desempeño Pedagógico, a Martínez, Guevara y Valles (2016), Lamas (2015), UNESCO (2008), Chain y Ramírez (1996), Fernández (1983); y la tercera categoría: Pruebas Saber, ICFES (2016), MEN (1968).

Contenidos

La investigación se encuentra estructurada en cinco capítulos, que los antecede una introducción y termina con las referencias y apéndices.

Introducción. Es donde se enfatiza el propósito del estudio y se hace un despliegue de la importancia del desarrollo de la investigación.

Capítulo 1. El Problema de Investigación. Es donde se explica un contexto general de la problemática a investigar. En este capítulo se describe y formula el problema a investigar, que consiste en conocer de qué manera la gestión estratégica puede mejorar el desempeño académico en las pruebas Saber aplicadas a estudiantes de tercero; además se justifica y delimita la investigación, se plantean los objetivos y se hacen hipótesis que direccionan la investigación y permiten encontrar la solución del problema de estudio.

Capítulo 2. Revisión de la Literatura. Es donde se hace la consolidación de los antecedentes internacionales y nacionales, teniendo en cuenta investigaciones que se enmarcaron en gestión educativa, desempeño pedagógico, rendimiento académico, pruebas Saber; como también las bases conceptuales donde se encuentran diferentes conceptos de distintos autores que soportan la investigación, como: gestión estratégica, gestión escolar, gestión institucional, planeación estratégica, desempeño pedagógico, pruebas estandarizadas.

A continuación se precisan algunos conceptos fundamentados sobre la Gestión Estratégica, que según expresa Chiavenato y Sapiro (2017) constituye un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión, y Rodríguez (2017), indica que una gestión estratégica se ha de encontrar orientada por la planificación de las acciones que se construyan en consenso.

Con relación al Desempeño Pedagógico, Chain y Ramírez (1996), afirman que es el grado de conocimiento del estudiante el que indica su desempeño académico y que a través de la escuela se reconoce el aprendizaje que posee y que se expresa por medio de una valoración.

Pruebas estandarizada, las realiza el ICFES, para evaluar los estudiantes en el nivel básico ciclo primaria y secundaria, de esta manera brindar una información que permita mejorar la calidad educativa (Informe Icfes 2016, p.7).

Capítulo 3. Metodología. Es la parte de la investigación donde se presenta la explicación del paradigma positivista cuantitativo y su pertinencia en esta investigación; se presenta un enfoque cuantitativo que permite la recolección y análisis de datos; el tipo de investigación es descriptiva, ya que comprende el fenómeno estudiado y con un diseño no experimental, por la no manipulación de los resultados de la investigación; selección de la población y muestra, la cual es accesible y finita para implementar las técnicas: encuesta, observación directa y revisión documental y aplicar instrumentos como cuestionarios elaborados por preguntas con la escala Likert y lista de chequeos, que permitan la recolección de datos. También es donde se hace validez y consideraciones éticas que permitan establecer el procedimiento de la investigación.

Capítulo 4. Análisis de Resultados. En este aparte, es donde se visualizan los resultados y se analiza la información obtenida durante el proceso investigativo, se presentan los hallazgos y se hace la propuesta de intervención en procura de mejorar los resultados obtenidos en la investigación.

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones. En este capítulo se describen las conclusiones de la investigación acorde a los objetivos planteados y propuesta de intervención que permitan mejorar los resultados; además se hacen recomendaciones para seguir con la gestión de mejoramiento continuo y seguir con el proceso investigativo.

Referencias. Se encuentran todas las bases de datos consultadas a nivel internacional y nacional.

Apéndices. En este aparte se encuentran evidencias del desarrollo de la investigación.

Metodología

El estudio está enmarcado dentro del paradigma positivista – cuantitativo, que busca hechos o causas de eventos sociales, por lo que se busca un único conocimiento científico que cumpla principios metodológicos. Se orienta desde un enfoque cuantitativo, que permite recolectar y analizar los datos cuantitativos del mismo estudio para obtener claridad del fenómeno estudiado. El tipo de investigación es descriptiva, porque comprende la descripción, registro, análisis e interpretación del fenómeno estudiado. El diseño de investigación es no experimental, donde se observan los fenómenos en su contexto para luego ser analizados. La población y muestra tenida en cuenta fue accesible y finita, los cuales fueron nueve líderes pedagógicos, en las que se utilizaron técnicas como: la encuesta, donde se diseñaron instrumentos tipo cuestionarios teniendo en cuenta la escala de Likert; la observación directa, donde se implementaron lista de chequeo para la observación de las clases y la revisión de documentos, específicamente los análisis pruebas Saber tercero.

Actividades generales

Gestión Estratégica para el Mejoramiento del Desempeño en las Pruebas Saber Aplicadas a Estudiantes de Tercero, se fundamentó en los resultados de la investigación desarrollada en la institución educativa El Carmen, partiendo del estudio de las categorías de análisis: Gestión Estratégica, Desempeño Pedagógico y Pruebas Saber, con sus respectivas subcategorías.

En cuanto a la categoría Gestión Estratégica y sus subcategorías (capacitación, motivación, trabajo en equipo, cultura organizacional, liderazgo, compromiso organizacional), las cuales fueron analizadas de manera minuciosa durante el proceso investigativo permitieron obtener una información precisa para determinar las falencias que tiene la institución educativa El Carmen, en la gestión estratégica, permitiendo diagnosticar que los líderes pedagógicos requieren de capacitación permanente que les permita mejorar sus competencias y habilidades en la academia; también de una motivación extrínseca que lo transporte a la intrínseca, con el fin de mantener el

recurso humano activo, el cual pueda lograrse con un trabajo en equipo, donde permanezca una interacción y comunicación asertiva haciendo uso de la cultura organizacional, bajo un liderazgo transformacional y compromiso organizacional, para que de esta manera direccionar la organización con la finalidad de lograr un desempeño académico satisfactorio en las pruebas Saber, indicados de una excelente gestión de calidad.

Con relación a la categoría Desempeño Pedagógico, teniendo en cuenta sus subcategorías (planeación y organización, dominio curricular, uso de recursos, interacción, comunicación, estrategias metodológicas, evaluación del aprendizaje y seguimiento de procesos), se pudo establecer que las competencias funcionales y profesionales de los especialistas en educación, no se visualizan en sus prácticas de aula, los cuales carecen de planeación, base fundamental del direccionamiento estratégico; tampoco se observa la organización de sus actividades y el uso de recursos; además, la falta de implementación de estrategias metodológicas hace deficiente su labor pedagógica evidenciada en la evaluación y seguimiento de los aprendizajes. Este proceder muestra que los líderes pedagógicos no cuentan con un excelente desempeño, ya que su praxis es deficiente y con ello el proceso de enseñanza y aprendizaje, el cual se observa en el análisis de los resultados de las pruebas Saber.

Por tal motivo se hace necesario un direccionamiento estratégico por parte de las autoridades académicas encargadas, con la finalidad de actualizar métodos y estrategias que les permitan fortalecer los aprendizajes para el mejoramiento del desempeño en las pruebas Saber. En síntesis, se puede afirmar que con la implementación de la propuesta de intervención para el mejoramiento de las pruebas Saber, se puede mejorar el desempeño académico de los estudiantes, ya que toda organización requiere de una planeación estratégica acompañada de buenas prácticas para llegar al éxito, y en nuestro quehacer a la calidad educativa.

Impacto a generar

Con el desarrollo de la investigación se pretende:

- ❖ Favorecer a los actores el reconocimiento, comprensión y aplicación de los componentes de gestión estratégica, al igual que las competencias y habilidades que debe tener un líder pedagógico en el proceso de enseñanza y aprendizaje, que les permita reflexionar acerca de su labor docente; además, determinar en qué medida se están cumpliendo los lineamientos curriculares en la institución educativa El Carmen y con ello las metas de calidad inmersas en los estándares de competencias directamente asociadas a los DBA, los cuales hacen que los estudiantes puedan lograr sus aprendizajes y con ello poder ser competitivos académica y laboralmente.
- ❖ Lograr que los docentes como líderes pedagógicos fortalezcan sus prácticas de aula, mediante el trabajo en equipo realizado en nuevos escenarios de aprendizaje, fortaleciendo los procesos de construcción de nuevos conocimiento con la finalidad de mejorar su desempeño pedagógico y se motiven a realizar una planeación estratégica que lleve a la institución educativa El Carmen mejorar los resultados de los estudiantes en las pruebas Saber y con ello categorizarse entre las mejores de la región.
- ❖ Fortalecer las competencias de los estudiantes mediante la implementación de estrategias metodológicas acorde a su estilo de aprendizaje, lo que llevaría a desarrollar de la mejor manera las actividades académicas que permitan mejorar las competencias evaluadas por el ICFES. Por lo tanto, la investigación y la ejecución de la propuesta puede considerarse una innovación curricular en la institución educativa El Carmen.

Unidades
Introducción Capítulo 1. El Problema de Investigación Descripción del Problema Justificación de la Investigación Formulación del Problema Objetivos de la Investigación General Específicos Delimitación de la Investigación Hipótesis Capítulo 2. Revisión de la Literatura Antecedentes Bases Conceptuales Gestión Estratégica Desempeño Pedagógico Pruebas Estandarizadas Capítulo 3. Metodología Paradigma de la Investigación Enfoque de la Investigación Tipo de Investigación Diseño de la Investigación Población y Muestra Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos Procedimiento de la Investigación Capítulo 4. Análisis de Resultados Análisis de la Encuesta a Líderes Pedagógicos Análisis de la Encuesta a Docentes de Tercero Hallazgos Propuesta de Intervención Impacto y Proyección Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones Conclusiones Recomendaciones Referencias Apéndices
Conclusiones
Respecto al desarrollo de la investigación se llegó a las siguientes conclusiones: ❖ La gestión estratégica tuvo como función consolidar una cultura organizacional con base en el trabajo en equipo, el liderazgo compartido, el compromiso organizacional, la motivación permanente hacia el equipo de docentes y procesos de capacitación continuos que permitan afianzar una cultura de calidad en la institución. ❖ Las falencias detectadas en los resultados coadyuvan al mejoramiento integral de los procesos de gestión educativa, derivándose como aporte la necesidad de trabajar estrategias

para cohesionarse como equipo de trabajo con metas claras y factibles para direccionar la organización con la finalidad de lograr que los estudiantes obtengan un desempeño satisfactorio en las pruebas Saber, indicador de un buen sistema de gestión de calidad.

- ❖ La revisión de la literatura científica se evidenció que existen aspectos teóricos que se pueden tomar para mejorar las falencias detectadas en materia de gestión estratégica y desempeño pedagógico; además, se puede indicar, que existen amplios referentes científicos en los cuales se pudo argumentar el presente estudio.
- ❖ Los resultados obtenidos muestran que los líderes pedagógicos no cuentan con un excelente desempeño, ya que su praxis es deficiente y con ello el proceso de enseñanza y aprendizaje, el cual se observa en el análisis de los resultados de las pruebas Saber; datos actualizados de los últimos tres años con que cuenta la institución educativa, de allí que la información fue de fácil acceso y confiable.
- ❖ Enrumbar gerencialmente a la institución educativa El Carmen hacia procesos pedagógicos más eficaces; es decir, se hace necesario un direccionamiento estratégico por parte de las autoridades académicas encargadas, con la finalidad de actualizar procesos e implementar estrategias metodológicas que permitan fortalecer los aprendizajes para el mejoramiento del desempeño de los estudiantes en las pruebas Saber.
- ❖ Guiar la ruta para el mejoramiento del desempeño académico en la aplicación de las pruebas Saber, basados en la realización de una conceptualización de los factores asociados a la gestión estratégica, desempeño pedagógico, estilos de aprendizaje, análisis de resultados, conformación de la comunidad de aprendizaje por áreas, con la finalidad de capacitarse y autoformarse, revisión de los procesos de gestión académica, selección de estrategias metodológicas, planeación estratégica de las clases con aplicación de estrategias que permitan el aprendizaje de los estudiantes, evaluarlos por competencias según los parámetros Saber con el fin de mejorar el desempeño académico de los estudiantes a partir del éxito de las prácticas pedagógica y la gestión estratégica que se implementen en la organización.

Referencias

- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2006). Liderazgo de marca. Barcelona: Ediciones Deusto.
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/ingeniare/article/view/627/488>
- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. (2001). El trabajo en equipo (Primera Edición ed.). México D.F., México: Editorial Progreso S.A. de C.V.
https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/libro_el-trabajo-en-equipo.pdf
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Venezuela: Espíteme.
https://www.researchgate.net/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION
- Arrieta, M. (2016). Factores que inciden en el bajo rendimiento en el área de las matemáticas de los estudiantes de 8° de la institución educativa isla grande en el municipio de sucre. <http://repository.usta.edu.co/handle/11634/18162>
- Avelino, G. (2019). Plan de mejora para las pruebas saber pro en la facultad de ingeniería de la fundación universitaria san mateo. (p.127).
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/35558>
- Baeza, A. (2015). La enseñanza basada en competencias. Santiago de Chile. Chile. Universidad de Chile. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56724395018.pdf>
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas. Editorial Textos.

- Banco Mundial (1996), Prioridades y estrategias para la educación. Una revisión del Banco Mundial, Washington, Banco Mundial.
- Behar, D.S. R. (2008). Investigación descriptiva. SR Daniel Behar, Metodología de la investigación. México: Shalom.
- Betanzos, N., & Paz Rodríguez, F. (Diciembre de 2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207-215. <https://www.redalyc.org/pdf/167/16723205.pdf>.
- Caldera, R. (2012). Planeación estratégica de Recursos Humanos: conceptos y teoría. B – EUMED. <https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/51569>.
- Charrys, A., Fuentes, A., Medina, J., y Prieto, N. (2016). Factores institucionales asociados al logro educativo de las pruebas saber 11 de ciencias naturales en colegios de la región caribe. (p.204). <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/7514/ariel.pdf>
- Chávez, N. (2007). Introducción a la investigación educativa. *Maracaibo: Gráfica González*, 83.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (Tercera Edición ed.). Mc Graw-Hill.
- Corsi, L., García, M., Jiménez, M., y Niño, J. (2012). Factores asociados a desempeños destacados y no destacados en las pruebas saber 11 (2009-2). (p.141). <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/12371>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (CEPAL-UNESCO, 2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf
- Comte, A. (1844). Discurso sobre el espíritu positivo. [En línea] [Consultado el 01 de junio de 2016]. <<http://biblio3.url.edu.gt/Libros/comte/discurso.pdf>>
- Delors, J. (1994). La Educación encierra un tesoro. Comisión Internacional Sobre la Educación del Siglo XXI. Santillana. Ediciones UNESCO.
- Farfán, M., Reyes, I. Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, vol. 28, núm. 73, 2017, -Junio, pp. 45-61 Universidad Autónoma Metropolitana Distrito Federal, México. <https://reencuentro.xoc.uam.mx/index.php/reencuentro/article/download/917/912/>
- Fernández, S. (2019). Estrategias didácticas apoyadas en tic para el fortalecimiento de la competencia semántica en la esquematización de ideas de los estudiantes del cuarto grado de la institución educativa Heriberto García garrido. <http://repository.usta.edu.co/handle/11634/20277>.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174. <https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>
- Garretón, M. (2006). Modelos y liderazgos en América Latina. *Nueva sociedad*, 102-113. <https://nuso.org/articulo/modelos-y-liderazgos-en-america-latina/>.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Preiffer, J. W. (2001). *Planeación estratégica aplicada*. Santafé de Bogotá, Cundinamarca, Colombia: McGraw Hill. <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=SIDINA.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=001049..>

Fecha de elaboración del Resumen	30	Junio	2022
---	----	-------	------

**Gestión Estratégica para el Mejoramiento del Desempeño en las Pruebas Saber Aplicadas a
Estudiantes de Tercero en la Institución Educativa El Carmen de El Paso, Cesar-Colombia**

Dolmeris Rosio Maestre Escorcía

Director de Proyecto

José Humberto Guerrero Rodríguez Ed. D.

Maestría en Gestión y Evaluación Educativa

División de Universidad Abierta y a Distancia -DUAD

Universidad Santo Tomás

Valledupar- Cesar

2022

Tabla de Contenido

Introducción	15
Capítulo 1. El Problema de Investigación	19
Descripción del Problema	21
Justificación de la Investigación.....	23
Formulación del Problema	26
Objetivos de la Investigación	27
<i>General</i>	27
<i>Específicos</i>	27
Delimitación de la Investigación.....	27
Hipótesis	28
Capítulo 2. Revisión de la Literatura.....	29
Antecedentes	29
Bases Conceptuales	37
<i>Gestión Estratégica</i>	39
<i>Desempeño Pedagógico</i>	50
<i>Pruebas Estandarizadas</i>	57
Capítulo 3. Metodología	62
Paradigma de la Investigación	62
Enfoque de la Investigación.....	63
Tipo de Investigación	64
Diseño de la Investigación	66
Población y Muestra	67

Procedimiento de la Investigación	71
Capítulo 4. Análisis de Resultados.....	74
Análisis de la Encuesta a Líderes Pedagógicos	75
Análisis de la Encuesta a Docentes de Tercero.....	80
Hallazgos	90
Propuesta de Intervención.....	92
Impacto y Proyección	101
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones	103
Conclusiones	103
Recomendaciones.....	105
Referencias.....	107
Apéndices.....	117

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Sistema Categorical del Proyecto de Investigación</i>	61
Tabla 2. <i>Población Docente del Grado Tercero y Directivo Responsable</i>	688
Tabla 3. <i>Distribución de la Categoría Gestión Estratégica</i>	75
Tabla 4. <i>Distribución de la Categoría Desempeño Pedagógico</i>	81
Tabla 5. <i>Resultados de la Observación Directa</i>	877
Tabla 6. <i>Resultados Subcategoría Prueba Saber Tercero</i>	899

Índice de Figuras

Figura 1. Resultados de la Subcategoría Capacitación	76
Figura 2. Resultados de la Subcategoría Motivación	76
Figura 3. Resultados de la Subcategoría Trabajo en Equipo.....	77
Figura 4. Resultados de la Subcategoría Cultura Organizacional	78
Figura 5. Resultados de la Subcategoría Liderazgo	78
Figura 6. Resultados de la Subcategoría Compromiso Organizacional	79
Figura 7. Resultados de la Planeación y Organización.....	82
Figura 8. Resultados del Dominio Curricular	82
Figura 9. Resultados del Uso de Recursos	83
Figura 10. Resultados de la Interacción y Comunicación.....	84
Figura 11. Resultados de las Estrategias Metodológicas	84
Figura 12. Resultados de la Evaluación del Aprendizaje.....	85
Figura 13. Resultados del Seguimiento de Procesos.....	85
Figura 14. Resultados de la Subcategoría Prueba Saber Grado Tercero.....	90
Figura 15. Ruta Metodológica de la Propuesta	95

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo general elaborar una propuesta de gestión estratégica que permita el mejoramiento del desempeño en las pruebas Saber aplicadas a los estudiantes de básica, específicamente en el grado tercero de la institución educativa el Carmen. El soporte teórico se basó en teorías de evaluación por competencias y de aprendizajes teniendo en cuenta la pedagogía y didáctica referenciada por diferentes autores. Se utilizó el paradigma positivista, con el método cuantitativo bajo el tipo de investigación descriptiva con diseño no experimental, transeccional y de campo. Los resultados de la investigación muestran que en los líderes educativos existe un bajo compromiso organizacional, quizás como consecuencia de una cultura organización difusa y un liderazgo desgastado. Por su parte, para el estamento docente, el formar parte de un programa de capacitación continua le motiva y propicia el trabajo en equipo. En efecto, esto implica que, cada actor trabaja de manera independiente y aislada, lo cual impide la consolidación de una gestión estratégica eficaz que mejore el desempeño académico de los estudiantes de tercero de la institución educativa El Carmen.

Palabras clave: Gestión Estratégica, Desempeño Pedagógico, Pruebas Saber, Competencias, Calidad, Rendimiento Académico.

Abstract

The general objective of this study was to develop a strategic management proposal that allows the improvement of performance in the Saber tests applied to basic students, specifically in the third grade of the educational institution El Carmen. The theoretical support was based on competency-based evaluation and learning theories, taking into account the pedagogy and didactics referenced by different authors. The positivist paradigm was used, with the quantitative method under the type of descriptive research with non-experimental, transectional and field design. The results of the research show that educational leaders have low organizational commitment, perhaps as a consequence of a diffuse organizational culture and worn leadership. On the other hand, for the teaching staff, being part of a continuous training program motivates them and fosters teamwork. In effect, this implies that each actor works independently and in isolation, which prevents the consolidation of an effective strategic management that improves the academic performance of the third-year students of the El Carmen educational institution.

Keywords: Strategic Management, Pedagogical Performance, Knowledge Tests, Competencies, Quality, Academic Performance.

Introducción

La Organización para la Corporación y el Desarrollo Económico (2016), en su informe de revisión de políticas nacionales de educación, enfatizó las fortalezas del sistema educativo colombiano, dejando claro que Colombia se destaca por el hecho inherente de buscar la calidad en los diferentes procesos que desarrolla a nivel de la educación, siendo este aspecto un factor valioso en los alcances de una evaluación integral del ser humano, ya que a partir de ella se busca garantizar las condiciones de equidad, con la finalidad de que los niños, niñas, adolescentes y jóvenes tengan las mismas oportunidades para mejorar su condición de vida; porque esto trata la educación, abre las puertas a mejores condiciones y los ciudadanos puedan ser libres, autónomos para construir su propio destino en los diferentes contextos sociales.

Desde la gestión estratégica desarrollada en la institución, la cual posee resonancia en el aula, es importante destacar, que cuando nos referimos a la calidad educativa implica analizar los diferentes factores que inciden en los resultados que obtienen los estudiantes en la aplicación de las pruebas Saber; es por ello que nace la necesidad de revisar los aprendizajes que conllevan a la Institución Educativa El Carmen en el municipio de El Paso, departamento del Cesar, a examinar e impulsar el desarrollo de los procesos pedagógicos para mejorar los resultados previos.

Sobresalir a nivel del municipio, el departamento y el país, permite que el equipo de maestros de las diferentes instituciones educativas que presentan estas pruebas de conocimiento, según lo solicitado por el Ministerio de Educación Nacional, evidencien que existe intención por mejorar la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje que realizan los maestros y que involucren mejor a los estudiantes en su tarea de aprender, dado que el docente juega un papel primordial en la comunidad, por ello en su perfil se debe involucrar una conducta

transdisciplinaria que le permita desarrollar su labor con valores axiológicos, como el amor y el respeto por su vocación.

Se designa el tipo de pruebas de estado como la oportunidad que tiene la educación en la actualidad sabiendo que la educación es la estrategia del siglo XXI, da a conocer que existe una formación en los ciudadanos que lideraran cambios importantes a nivel social, tecnológico e integral. En la actualidad se diseñan muchas estrategias que han sido modificadas por las etapas y las circunstancias en las que el mundo y el país atraviesa, todas ellas con el objetivo de formar seres competentes que construyan su propio destino.

La idea que abarca este planteamiento es la de revisar los diferentes factores que inciden en los resultados obtenidos por los estudiantes en las pruebas Saber, específicamente grado tercero; e implementar estrategias para el mejoramiento del desempeño en las distintas disciplinas curriculares de los establecimientos educativos, para trabajar en la innovación metodológica del maestro y la incursión a un cambio determinativo del estudiante como ser íntegro que es, en el mundo con el que interactúa, de acuerdo a las condiciones del sector donde se ubica en el país.

Las Organizaciones internacionales, la UNESCO (1995) y el Banco Mundial (1996), han establecido que los países subdesarrollados generen políticas educativas con el fin de fomentar calidad en los procesos dados en las prácticas de los maestros, buscando que la educación contribuya a mejorar el entorno de los ciudadanos. Políticas como el desarrollo de evaluaciones estandarizadas que faciliten desarrollar las competencias básicas de aprendizaje y con el objetivo de ostentar una mejor posición en el referente de calidad educativa a nivel mundial.

Se hace necesario mejorar el desempeño de las pruebas Saber en la institución educativa El Carmen, por lo que se busca establecer los factores que inciden en los resultados,

implementando estrategias pedagógicas y didácticas, para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje de las competencias en las áreas fundamentales del conocimiento, las cuales son evaluadas por el ICFES que permitan lograr valoraciones satisfactorias. Sin dejar de lado el proceso sistemático que toda institución educativa adelanta en el desempeño y fortalecimiento de habilidades, procesos de pensamiento crítico y mejora de las competencias del Ser, como son: el saber, el saber ser, el saber hacer, saber estar, el querer hacer y poder hacer; lo cual precisa Rodríguez (1999), al indicar que se deben tener conocimiento, habilidades y conductas, para que una persona realice actividades exitosas.

Frente a la situación dada en la actualidad se requiere de un método con enfoque cuantitativo, para poder adentrarnos en la concepción de lo que está sucediendo, este ayudará a vincular y coexistir en dos procesos: conocer y actuar en la situación dada; por tanto, favorecerá actores sociales como el conocimiento, el análisis y comprensión de la realidad, mejorando la situación en la cual se encuentran inmersa la institución educativa frente a los resultados de la institución educativa con relación a las demás del municipio, departamento y país; proporcionará síntesis claras a cerca de los problemas, las necesidades, los recursos, las capacidades, las potencialidades y las limitaciones en torno a los índices dados en la población y los resultados de estas aplicaciones en las pruebas a través de una línea de tiempo importante de la década.

Se enfoca la investigación en el paradigma positivista, cuyas principales características se encuentra orientada en describir y medir la variabilidad del fenómeno, donde la formulación de las preguntas, el empleo de métodos cuantitativos y de técnicas estadísticas usando las frecuencias absolutas y relativas, permitan determinar el conocimiento que subyace en contextos enmarcados para el análisis de los procesos que evidencian los estudiantes de tercero, al diseñar

una propuesta con acciones estratégicas para el mejoramiento del desempeño en las pruebas Saber de la institución educativa El Carmen.

La institución educativa El Carmen, se encuentra ubicada en el corregimiento de El Carmen, zona rural del municipio de El Paso, en el centro del departamento del Cesar; es un establecimiento oficial, mixto, con 60 años de fundación como escuela primaria, posteriormente como centro educativo y lleva siete años ejerciendo como institución, cuenta con 8 sedes, las cuales se encuentran distantes y en zona de difícil acceso; en la actualidad cuenta con 409 estudiantes en los niveles preescolar, básica y media, un directivo docente y 20 docentes y 250 padres de familia.

En este sentido, se inicia con la presentación del Capítulo 1, en el cual se describe y formula el problema, así como también los objetivos, la justificación y delimitación. Luego se pasa al Capítulo 2, donde se presenta una revisión de la literatura científica sobre el tema en cuestión. En el Capítulo 3, se esboza el entramado metodológico y se diseña la propuesta de intervención; luego se incorpora el Capítulo 4, donde se plasma el análisis de los resultados y por último se presentan las conclusiones y recomendaciones en el Capítulo 5.

Capítulo 1. El Problema de Investigación

A nivel mundial, ha constituido una gran preocupación el desempeño académico de los estudiantes, sobre todo porque, en tiempos actuales, la deserción escolar y el índice de repitencia provocados por la pandemia ha encendido las alarmas, al punto que, en el nuevo documento de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (CEPAL-UNESCO, 2020) se informa de manera alarmante a la comunidad internacional sobre el súbito crecimiento de las brechas educativa y sus niveles de calidad a consecuencia de la pandemia, además del acceso como de equidad, realidad que sin lugar a dudas, afectó a los más vulnerables.

Colombia, así como los países latinoamericanos, no escapa a esta situación que preocupa a las autoridades con competencias en materia educativa de toda la región. Tal es el punto que, recientemente la Ministra de Educación, María Victoria Angulo, hizo pública una estadística que inquietó al sector, cuando enfatizó que “en 2020, un total de 243.801 estudiantes de colegios, tanto públicos como privados, han desertado del sistema educativo” (s/p). En efecto, el sector educativo es conocedor de los tiempos complejos que se viven a nivel mundial desde el confinamiento, lo que dio origen a las clases virtuales, trabajo en casa, donde el rol del maestro fue transformado asumiendo nuevos retos desde el punto de vista tecnológico.

Esto podría estar generado quizás, por el acrecentamiento de las desigualdades, el bajo desempeño académico y el poco conocimiento para el uso eficiente de las herramientas tecnológicas. Todo ello, incide drásticamente en las estadísticas nacionales derivadas de la aplicación de las pruebas “Saber grado 11”, las cuales según datos publicados por el Observatorio de Realidades Educativas de la Universidad ICESI: “El número de estudiantes que cumplen con las competencias exigidas por las pruebas estatales cada vez es menor. En cuatro

años, disminuyó 6 puntos porcentuales, pasando de 24,9% de alumnos que sí aprobaban lo evaluado, a 18,8% en 2020” (Portafolio, 2021, párr. 1).

Lo anterior evidencia el bajo desempeño que tienen los estudiantes de la institución educativa en las pruebas Saber y que tiene en alerta a las diferentes entidades sobre las dificultades que se tienen en la región para lograr la calidad educativa exigida. Dicha situación amerita ser investigada a objeto de brindar alternativas estratégicas que enrumben las acciones educativas hacia un alto nivel de desempeño académico. Es por ello que, haciendo uso en los métodos de recopilación con la información de la institución educativa El Carmen, ubicada en el municipio de El Paso, departamento del Cesar; se persigue como propósito principal la realización de un diagnóstico; que permita replantear soluciones a las situaciones problema existentes y a cambios trascendentales de las prácticas pedagógicas en los maestros que se encuentran gestionando el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En definitiva, se establece el horizonte de la investigación a la secuencia de los resultados globales que ha obtenido la institución educativa en las pruebas durante los años 2015, 2016, 2017 que se aplicaron en básica, donde los estudiantes del grado tercero obtuvieron los siguientes promedios de porcentajes globales, en cada área del conocimiento: Lenguaje: 288 en 2015, 289 en 2016 y 335 en 2017; Matemáticas: 260 en 2015, 330 en 2016 y 370 en 2017; se observa que los resultados obtenidos, ubican un alto porcentaje en la escala mínima (242-318), indicando que los estudiantes no cuentan con las competencias necesarias consolidadas. Además, cabe recalcar que, en los años 2018, 2019 y 2020, la institución no tuvo resultados en tercer grado. (ICFES, 2020)

Descripción del Problema

“Las pruebas Saber tercero, quinto, noveno y undécimo grado, es una evaluación estandarizada del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación”. (ICFES, 2013, p.8) Todo ello con la intencionalidad de apalancar acciones orientadas al mejoramiento de la calidad educativa en el país; por lo que, se aplican evaluaciones de manera periódica, que permiten monitorear el desempeño de las competencias básicas de los estudiantes en los niveles inferiores, como un seguimiento a la calidad del sistema y sus procesos.

Por tal motivo, entendida la educación como proceso, se puede inferir que, para obtener excelentes resultados en las pruebas Saber 11 y Pro, se ha de iniciar desde la base, es decir, desde la prueba Saber 3° en las cuales se puedan ir alcanzando y consolidando las competencias y resultados de aprendizajes requeridos por el ente rector a nivel nacional. Posiblemente causado por la nula o escasa gestión estratégica por parte de los gerentes educativos, el poco uso de las herramientas tecnológicas, la inequidad educativa, desarrollo de sesiones didáctica bajo posturas conductistas tradicionales, entre otras.

De continuar esta situación, se mantendrán las etiquetas o prejuicios hacia la institución educativa, pues se sigue dejando entredicho el prestigio y reconocimiento a causa de los bajos niveles y el profesionalismo de los docentes, así mismo con ello el proceso formativo de los educandos. En consonancia con lo expuesto, los resultados de las evaluaciones, al igual que el análisis de los factores que inciden en el desempeño de los estudiantes, permiten que las instituciones educativas, las entidades territoriales, el Ministerio de Educación y en general la sociedad, reconozcan las competencias básicas, habilidades, destrezas y valores que los estudiantes colombianos desarrollan en la vida escolar, sin tener en cuenta su condición social, económica y cultural.

Incluso, como acción de beneficio potencial, las pruebas Saber posibilitan evaluar y realizar un seguimiento acerca de cuáles han sido las fortalezas o debilidades del proceso de enseñanza aprendizaje en un determinado tiempo, así como establecer el impacto de los programas curriculares para desarrollar una gestión estratégica que permita el mejoramiento del quehacer educativo.

Para ubicar en contexto el fenómeno en estudio, cabe mencionar que la institución educativa El Carmen, cuya gestión es de carácter oficial con jornada diurna, se encuentra ubicada en una zona rural dispersa de difícil acceso del corregimiento de El Carmen, en el municipio de El Paso, centro del departamento Cesar, el cual cuenta con un clima tropical seco. Se ha podido constatar que la problemática antes mencionada posee particularidades a partir de los modos de vida, la idiosincrasia, el acceso a fuentes de empleo, los escasos recursos económicos de la población, las necesidades insatisfechas, entre otros factores que reflejan las situaciones características de la zona.

Este tema genera una problemática mayor, acentuada en la idea que responsabiliza a los estudiantes del fracaso escolar ante los bajos puntajes de los resultados en las pruebas Saber; quienes, a pesar de desarrollar el plan de estudio acorde a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación Nacional, siguen persisten los bajos estándares de calidad en la institución educativa el Carmen. En consecuencia, esta problemática que está latente por el alto porcentaje de los resultados mínimos en la educación básica y bajo en los resultados de la media en las pruebas Saber en los últimos tres años, impacta en primer lugar al desarrollo intelectual y proceso de aprendizaje de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes; y, en segundo lugar, al ideario de estarse facilitando una educación etiquetada de baja calidad.

Es por ello, que se deben valorar los esfuerzos que busquen fortalecer la gestión estratégica en el ámbito educativo a objeto de potenciar el desempeño académico de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes; siendo relevantes los contenidos cognitivos y no cognitivos, habilidades, valores y actitudes que faciliten al estudiante resolver situaciones complejas. A pesar de que la institución educativa, se encuentra comprometida con el desarrollo de las competencias que se evalúan en las pruebas Saber, las cuales se están inmersas en las mallas curriculares y, aun así, los resultados se muestran poco satisfactorios.

Justificación de la Investigación

La importancia se centra en el hecho de generar una propuesta que permita mejorar el desempeño académico de los estudiantes, lo cual será de beneficio para toda la comunidad educativa, ya que, con el enfoque de mejoramiento continuo, se trabajan aspectos que requieren refuerzos, es por ello que los docentes y estudiantes deben analizar y detectar las falencias en las diferentes áreas del conocimiento. Además, se muestra pertinente, dado que asume la normatividad nacional que fundamentan en las pruebas Saber cómo mecanismo para ir avanzando hacia la calidad de los procesos educativos.

Vale la pena mencionar que, la Ley 115 de febrero 8 de 1994, en su artículo 80, establece que el Ministerio de Educación:

...diseñará, aplicará criterios y procedimientos para evaluar integralmente al estudiante en las competencias básicas que permitan validar la calidad de la enseñanza que se imparte, como también el desempeño profesional del docente y de los directivos docentes; como la eficacia de los métodos pedagógicos, de los textos y materiales utilizados durante el proceso académico, la organización de la institución educativas y la eficiencia de la prestación del servicio. (MEN, 1994, p.18)

Esto implica que, el ente rector tendrá la potestad y la obligación de garantizar la vigilancia educativa como alternativa para asegurar la calidad de los procesos que atañen a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en todo el territorio nacional. Además, el Ministerio de Educación Nacional en su Decreto 1290 de abril de 2009, en su artículo 1°, dispuso que el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación -ICFES, “realice las pruebas estandarizadas con la finalidad de hacer seguimiento al proceso de la calidad educativa en las instituciones y así validar los aprendizajes evaluando las competencias de los estudiantes” (MEN, 2009, p.1). Sin lugar a dudas, esto permite que las pruebas Saber tengan un ámbito de aplicación sean aplicadas desde la básica primaria hasta la media, con el propósito de poder acceder a la educación universitaria.

Desde una visión cuyos resultados puedan trascender a nivel internacional, el proyecto de asume los postulados de la Agenda 2030 para el logro del Desarrollo Sostenible, toda vez que en su ámbito de acción figura como un objetivo en sí mismo (ODS 4); en el cual se garantiza:

... una educación de calidad, inclusiva y equitativa, que promueve oportunidades de aprendizaje para todos los colombianos a lo largo de la vida, siendo de vital importancia aumentar los esfuerzos encaminados a fortalecer la función que desempeña la educación. Siendo relevantes los contenidos cognitivos y no cognitivos, donde se vean reflejados los valores, conocimientos, capacidades y actitudes que le permita al ciudadano resolver los problemas. (UNESCO, 2016, p.11)

Cabe resaltar que leer y escribir son actividades permanentes en las aulas de clases de los establecimientos educativos; si se observa esa cultura en los escenarios educativos de manera comunicativa, y se analiza lo que hacen los niños, niñas y jóvenes, se comprobará cómo la lectoescritura, la comprensión textual, contribuyen a mejorar las capacidades intelectuales en

las diferentes actividades de las áreas del conocimiento. A pesar de que la institución educativa El Carmen, se encuentra comprometida con los procesos por competencias que se evalúan en las pruebas Saber y tiene inmerso en las mallas curriculares los componentes, competencias y aprendizajes de las áreas fundamentales, los resultados obtenidos son insatisfactorios.

Siendo las pruebas Saber un proceso que se lleva desde la educación básica, ciclo primario, hasta la media e incluso continúa en la universidad y es necesario para el quehacer profesional, se hace importante desarrollar una gestión estratégica en las instituciones de educación básica primaria, que faciliten el desempeño de las competencias de las áreas del conocimiento y habilidades creativas del estudiante para la resolución de situaciones y problemas cotidianos, lo cual justifica desde lo práctico al presente estudio.

Adicionalmente, desde una perspectiva social, se hace necesario implementar una gestión estratégica institucional que permita fortalecer las competencias que se evalúan en los estudiantes del grado tercero de la institución educativa El Carmen, con el objetivo de lograr resultados satisfactorios en las pruebas Saber que permitan mejorar el Índice Sintético de Calidad Educativa -ISCE- de la institución; con ello tanto padres como representantes podrán estar conforme con la educación que le están ofreciendo a sus hijos e hijas.

Con la implementación de una gestión estratégica eficaz estrategias se brinda una reorientación y autoconstrucción de los saberes, propiciando un ajuste a los procesos académicos acorde a las necesidades del estudiantado, obteniendo el mejoramiento continuo de la calidad educativa; ya que con el análisis y seguimiento de los resultados obtenidos en las pruebas Saber, se realizarán cambios metodológicos y operacionales en la manera de impartir la enseñanza, partiendo de la evaluación formativa, donde el docente se autoevalúa, ya que podrá obtener información que le permita mejorar su praxis y fortaleciendo el aprendizaje del

estudiante, al reconocer sus debilidades y dificultades que necesita superar, reorganizando permanentemente el proceso pedagógico desde lo gerencial.

De igual manera, el estudiante se beneficiará afianzando su responsabilidad, organización y autonomía, al tener conciencia de sus debilidades y así mantener una visión apropiada de sus posibilidades de mejora dentro del proceso académico y en concordancia con el líder pedagógico, buscar resolver las situaciones que se presenten de manera progresiva, colaborando, apropiándose, empoderándose, orientando, cooperando y autoevaluando su propio proceso académicos, que no solo le permita desarrollar habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes y valores, sino formarse integralmente.

En esta investigación se busca mediante una intervención insertar una gestión estratégica en los procesos académicos que tienen impresas las competencias básicas que evalúa el ICFES, determinar si la integración de estas competencias en la institución educativa El Carmen, ejercen un impacto en el rendimiento académico y sean reflejados en el nivel de desempeño de los estudiantes en las pruebas Saber del grado tercero. Por tal razón, los aportes del presente estudio son primicia en procesos gerenciales importantes para la calidad de la enseñanza-aprendizaje de las competencias básicas que se evalúan, en tanto que los hallazgos sobre el impacto que se puedan producir con la integración de las estrategias gerenciales en el personal docente quienes se encargan de la motivación, preparación, monitoreo y resultados de las pruebas Saber, pueden ayudar a que muchos estudiantes motivados puedan competir entre ellos y con otras instituciones y así proyectar su calidad de vida.

Formulación del Problema

Dada la problemática que presenta la institución educativa El Carmen, se hace importante retomar estas estadísticas, analizarlas y diseñar un plan de mejora a partir de la gestión

estratégica de los líderes educativos, a objeto impulsar el desempeño académico de los aprendices. De esta investigación se crea un interrogante central a despejar en el trabajo que se realizará a nivel de institución; el cual es: ¿De qué manera la gestión estratégica puede mejorar el desempeño académico evidenciado en pruebas Saber aplicadas a estudiantes de tercero en la institución educativa El Carmen?

Objetivos de la Investigación

General

Elaborar una propuesta de gestión estratégica que permita el mejoramiento del desempeño en las pruebas Saber aplicadas a los estudiantes de tercero en la institución educativa El Carmen.

Específicos

1. Diagnosticar la gestión estratégica desarrollada por los líderes educativos que facilitan el desempeño de los estudiantes en las pruebas Saber en la institución educativa El Carmen.
2. Contrastar los referentes teóricos-conceptuales de la gestión estratégica y desempeño pedagógico que permiten mejorar el rendimiento académico de los estudiantes en las pruebas Saber.
3. Revisar los resultados obtenidos de la prueba Saber aplicadas a los estudiantes de tercero en la institución educativa El Carmen, para identificar las causas del bajo desempeño.
4. Diseñar una propuesta con acciones estratégicas para el mejoramiento del desempeño en las pruebas Saber aplicadas a estudiantes de tercero de la institución educativa El Carmen.

Delimitación de la Investigación

La institución educativa El Carmen, es un establecimiento de carácter oficial, reconocido como tal hace siete años, conformado por ocho sedes, sin embargo inició sus labores hace 60

años, como una escuela pública de nivel básica ciclo primaria y posteriormente como centro educativo, por lo que se le considera el alma mater del corregimiento de El Carmen, sin embargo, tiene deficiencia en infraestructura y carece de servicio públicos (agua, alcantarillado, gas y energía) en casi todas las sedes. Además, dentro de la institución educativa El Carmen se encuentran diferentes modelos pedagógicos, como la metodología tradicional, escuela nueva, postprimaria y media rural debido a que están atendiendo diferentes realidades. Su comunidad educativa está integrada por un directivo docente, 20 docentes, 250 padres de familia y 409 estudiantes, en los niveles de preescolar, básica y media.

Desde el aspecto socioeconómico, los estudiantes tienen diferentes tipos de familias (nuclear, extensas, mono parental y compuestas), las cuales pertenecen a los estratos socioeconómico bajo-bajo, con déficit de capital cultural incorporado por sus creencias y el bajo nivel de escolaridad, costumbres y connotaciones religiosas afro descendientes; es de anotar que la comunidad se dedica a la cría y cuidado de la ganadería ovina, caprina y en menor proporción al ganado vacuno. En la actualidad, el contexto educativo está inmerso en el aprender haciendo, valorando el conocimiento; no obstante, se enfoca más en la promoción del estudiante, que en el desarrollo integral del individuo.

Hipótesis

H1: La gestión estratégica y el desempeño pedagógico de los docentes pueden mejorar el desempeño académico evidenciado en las pruebas Saber aplicadas a estudiantes de tercero de la institución educativa El Carmen.

H0: La gestión estratégica y el desempeño pedagógico de los docentes no pueden mejorar el desempeño académico evidenciado en Pruebas Saber aplicadas a estudiantes de tercero de la institución educativa El Carmen.

Capítulo 2. Revisión de la Literatura

Determinar una situación real, justa y equitativa en condiciones tan diversas dadas en el país se torna complejo, pero no imposible; se hace necesario tener una oportunidad de sincerar procesos básicos aplicados en las aulas de clase desde diferentes escenarios educativos y poder llegar a realizar transformaciones significativas en la comunidad que se está educando integralmente.

Las investigaciones referentes a las estrategias para el mejoramiento del desempeño de los estudiantes en las pruebas Saber, no son recientes, ya que desde hace algún tiempo se busca la posibilidad de intervenir en las instituciones educativas con la finalidad de fortalecer las competencias evaluadas y así estimular el desempeño de las competencias y habilidades analíticas, críticas y reflexivas de los estudiantes que se están estableciendo en la sociedad, para que sean personas competentes y autónomas.

Por tal razón el propósito de la presente investigación está centrada en valorar la gestión estratégica para apalancar el mejoramiento del desempeño académico de los estudiantes en las pruebas Saber en la Institución Educativa El Carmen, se han identificado diferentes perspectivas, cuyo foco es el mejoramiento de los resultados de las pruebas estandarizadas en el grado tercero.

Antecedentes

En primer lugar, se tienen reflexiones teóricas desde un contexto nacional e internacional, tal como lo indica el ICFES en sus módulos de:

...enseñar, formar y evaluar, donde señala que las competencias deben estar relacionadas con la comprensión, formulación y uso de la didáctica en las diferentes áreas del conocimiento a través de los procesos educativos de enseñanza aprendizaje y que mediante la reconceptualización de las temáticas y valoración de las competencias se

pueda llegar a reflexionar y tomar decisiones que vayan acordes al mejoramiento de la calidad educativa. (ICFES, 2018, pp.20-22)

A lo anterior, se une el concepto que maneja la UNESCO (1995), dado a conocer en el desarrollo del foro mundial sobre educación, cuyo tema primordial fue la educación de calidad, equidad e inclusiva, que tuvo como propósito transformar vidas por medio de la educación; se conocieron rutas para la elaboración de planes, programas y proyectos educativos que se dieran de forma pertinente, acorde al contexto de cada país y que apunta a la calidad educativa, Colombia cuenta con una política que se materializa en el Plan de Desarrollo.

Se destacan las diferentes consideraciones relevantes de algunos autores que hacen referencia a la gestión estratégica de las estrategias que busquen el mejoramiento de la calidad educativa, lo que lleva a precisar lo expresado por Serna (2007, p. 22), “es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica [...] De allí la importancia de la calidad y del compromiso del talento humano que participa en él [...] La gestión estratégica requiere líderes y éstos son los estrategas”. Esto implica que el gerente educativo debe pensar de manera estratégica y ha de cultivar el compromiso del personal docente a su cargo, pues son ellos quienes accionan las estrategias.

Por su parte, Rubio (2012), expone que “la base de la gestión estratégica está en las habilidades y talentos de las personas de la organización, en sus aptitudes de liderazgo”, de allí que amerita el diseño de acciones, planificación, ejecución y control que permitan conducir la institución hacia objetivos que le garanticen la calidad educativa; lo que desde una perspectiva educativa, Camacho (2012), manifiesta que una buena gestión estratégica “contribuye a facilitar el quehacer del maestro, ayudando a desarrollar las capacidades intelectuales de los estudiantes cómo pensar, analizar, reflexionar y solucionar problemas, siendo conscientes que todo se

alcanza con motivación, creatividad, imaginación e investigación para lograr aprendizajes significativos”. (p.156)

Además, Abad (2012, p.139), plantea la importancia de “hacer un trabajo de gestión integrado y en ese momento aprovechar al desarrollo y fortalecimiento del conocimiento activa y significativamente, donde se busque en el estudiante la adquisición de aprendizajes acordes a sus necesidades”; por lo tanto, se precisa que el maestro es el protagonista de asesorar y conducir procesos que desarrollen las potencialidades del estudiante, para fortalecer sus debilidades y se llegue a presentar con eficacia un proceso integral y real del aprendizaje en los saberes de los estudiantes.

Por su parte, Cartago (2010, p.78), manifiesta el valor de las herramientas habituales aplicadas en la pedagogía actual, donde se permite demostrar un avance científico en la evolución del conocimiento de forma práctica y sencilla; es así como se expone que “existen diferentes medios para conducir al estudiante en una verdadera y asertiva enseñanza desde el aula y la práctica en relación con el contexto donde el estudiante interactúa, afirmando que las estrategias de aprendizaje refuerzan el conocimiento”, vinculan y mejoran la relación docente-estudiante, permitiéndoles vivenciar una mejora en el proceso educativo de forma eficiente con la participación activa.

Posteriormente, Solano (2013, pp. 89-90), expresa que la estrategia es el “recurso que le facilita al docente la labor de enseñar activa, dinámica e interactivamente, a tal forma que se ejercite en el estudiante el aprendizaje significativo, especialmente en el área de matemáticas donde los contenidos requieren la utilización de herramientas”, las cuales facilitan la construcción de los saberes y la satisfacción de las necesidades en los estudiantes. Por su parte Ausubel (1969), indica que todo aprendizaje ha de ser claro y preciso, que “permita ser

comprendido por todos los estudiantes de manera tal que se alcance la rigurosidad del fortalecimiento en los conocimientos previos con los que cuenta, para poder encontrar el verdadero significado en el proceso de aprendizaje del educando”. (pp. 83-87)

Los postulados anteriores afianzados por Zubiría (2010, p.245), cuando indica que “los procesos educativos deben ser garantes en su comprensión y los maestros sean los líderes en el quehacer de enseñar, capaces de manejar de forma eficiente todas las herramientas metodológicas de aprendizaje, sin dejar de lado la didáctica”, lo cual permitirá alcanzar y fortalecer el aprendizaje significativo, desde el rol que realiza cada estudiante, con su docente y en función del plan educativo institucional. Aunado a esto, Sánchez (2010), plantea que las estrategias son “procedimientos que permiten asimilar la información, es decir, recopilar todo lo aprendido de una manera práctica, donde los maestros tengan oportunidad de indagar y actualizar las acciones planteadas en el proceso de aprendizaje y alcanzar el propósito en la educación” (p.1).

Partiendo de la investigación desarrollada por Corsi et al. (2012) donde el problema de investigación se generó a partir de la observación de los resultados académicos de los estudiantes y sus factores asociados, allí se analizaron variables independientes como demográficos, socioeconómicos, familiares e institucionales y se pudo percibir una identidad de género, ya que los resultados permitieron identificar que los hombres son los que mejor resultados obtiene al momento de presentar las pruebas Saber; por lo tanto se hace pertinente este estudio que se desarrolla en la institución educativa El Carmen, donde los hombres obtienen los mejores logros académicos en las evaluaciones.

Medina y Salazar (2015), desarrollaron una investigación, donde se planteó la problemática de cómo obtener un desempeño satisfactorio o medio-alto en las pruebas Saber, la

cual se desarrolló en varias etapas, donde se lograron unos resultados que conllevaron a la implementación de un plan de mejoramiento, donde el foco giró en torno a la transversalidad de las competencias evaluadas y al uso de estrategias de sensibilidad. Este valioso aporte confirma que este recurso es de los ejes principales, a nivel de institución, además de una adecuada gestión estratégica que permita lograr la mejora continua.

Este planteamiento permitió que la revista científica virtual de pedagogía denominada “Hexágono Pedagógico”, centrará su mirada en esta afirmación y publicará un artículo donde se dio a conocer que las pruebas estandarizadas Saber 11, son vistas como pronóstico del rendimiento en el proceso académico expresados en los resultados valorativos, donde surgieron las acciones del proceso de autoevaluación para la acreditación; este estudio es de gran valor porque ayuda a identificar las situaciones que afectan en los resultados de las pruebas Saber 11 de forma actual.

La investigación realizada por Charrys, Fuentes, Medina y Prieto (2016), buscó determinar los factores que se encuentran en la institución y que se encuentran asociados e incidieron en los resultados de la prueba Saber; lo que dio como resultado la implementación de herramientas y recursos que se deben aplicar en los procesos académicos; lo que hizo pertinente la importancia de las estrategias implementadas a nivel del aula y los contextos, para mejorar los resultados de las competencias que se evalúan en las pruebas Saber.

Vásquez (2013), en su investigación sobre la calidad educativa, evalúa los determinantes de ésta con base en las pruebas Saber 11, donde muestra factores como el género, la condición económica y los procesos gerenciales que garantizan una educación de calidad, inciden en el desempeño académico; esta afirmación se toma como instrumento referente para la formulación de una de las políticas educativas actuales del país con el contexto de estudio; lo que permite un

insumo de gran importancia para el mejoramiento en los resultados de los estudiantes que se enfrentan a responder en las pruebas Saber.

El estudio realizado por Ruíz (2013), identifica la tecnología como una de las estrategias utilizadas a nivel de la institución educativa de Sabanalarga, para mejorar el tope de respuestas en las pruebas de estado; él manifiesta que se viene generando un impacto positivo en la calidad educativa, al ser insertada como una de las estrategias en el plan de acción articulada con los procesos gerenciales estratégicos que garantizan el buen desempeño académico. En este sentido, los docentes como líderes en la institución tienen un rol importante porque direccionan al estudiante en la adquisición del conocimiento, desde las diferentes perspectivas; aspecto que aporta a este estudio, donde se pretende llegar a la creación de espacios innovadores a través de las diferentes estrategias del docente en este proceso.

Por su parte, Marulanda (2018), adelantó un estudio, relacionado con la búsqueda de la identificación del impacto en la formación obtenida en el programa de ingeniería industrial, donde el desempeño de las competencias que se evaluaron en las pruebas Saber Pro de los estudiantes muestra los intereses en el desarrollo del conocimiento, las debilidades y las potencialidades del currículo, se crean unas mejoras en el proceso académico. Esta investigación resulta importante porque se encargó de estudiar el proceso de las competencias evaluadas desde las pruebas Saber 11, siendo eje de estudio de investigación en esta oportunidad.

De igual manera Avelino (2019), adelantó una investigación que permitió la percepción de los estudiantes, docentes y directivos, acerca de aspectos relacionados con la aplicación de las pruebas Saber Pro y su conexión con el proceso de la calidad educativa, donde se observa factores determinantes en los resultados obtenidos, como la habilidad de la comprensión lectora, la formación de hábitos de estudios que permiten motivación y un buen desempeño académico;

proceso que facilita a los investigadores a la identificación de las estrategias para la mejora continua; siendo de gran valor para este estudio.

Además, Munar (2018), determina en su investigación que la integración de algunas herramientas TIC, en la gestión estratégica y el desarrollo de las acciones por parte de los docentes, genera un gran impacto en el rendimiento de los estudiantes, infiriendo en sus conocimientos con alto grado de motivación, al emplear estas herramientas usadas por los maestros; haciendo interesante el desarrollo del aprendizaje en los diferentes ambientes educativos de la institución. Se observa que una de las concepciones importantes en este estudio que se adelanta, registra el por qué la institución educativa El Carmen no cuenta con buena conectividad y a pesar de que ha sido un factor complejo, se han dado otras alternativas asíncronas al estudiante, para el desempeño de las diferentes competencias y habilidades.

Otro referente, lo representa la reseña de Ramos y Parra (2017), quienes publican un ensayo donde se presenta el programa presidencial Ser Pilo Paga, siendo una política pública educativa, encargada de financiar el servicio educativo a nivel superior, adoptada por el gobierno colombiano periodo 2014-2018, donde se infiere como una innovación, pero lo que se buscó fue mejorar el índice de cobertura en la educación y garantizar un mayor acceso de los estudiantes al nivel superior, gracias al resultado de las pruebas Saber; permitiéndole a la Institución Educativa El Carmen tomarlo en cuenta para el mejoramiento de la calidad en los procesos que se construyen en este establecimiento.

No obstante, se corrobora que los anteriores referentes muestran los análisis en los resultados de las pruebas saber a nivel nacional, vincula la posibilidad de las estrategias que se deben tener en cuenta para lograr un buen desempeño en las pruebas Saber con los estudiantes del grados tercero, quinto, noveno y once, tal como lo apoya Mazo et al. (2019), en el estudio del

análisis a partir de los saberes pedagógicos, disciplinares y didácticos de los maestros, allí se encontraron algunas estrategias de gestión educativa que permiten evidenciar el interés en este estudio de investigación tenga un mejor desarrollo.

A sí mismo Sedano (2016), muestra cómo se buscaba evaluar los procesos pedagógicos y formativos de la praxis docente, mediante comunidades de aprendizaje; él enfatiza en la pertinencia del programa en la institución intervenida y la forma para mejorar los desempeños de las pruebas Saber en los estudiantes, lo que hace de relevancia tener este concepto para el desarrollo de este estudio de investigación que se realiza en la institución educativa El Carmen, ya que con las estrategias de gestión sugeridas, con la de fortalecer los liderazgos, se puede lograr mejorar la calidad educativa.

La investigación de Vanegas (2018), hace referencia a la importancia del diseño de estrategias didácticas para el desarrollo de la lectura de manera crítica, mediante integración de seminarios y talleres como actividades necesarias en el aula de clase, donde se involucran las herramientas específicas apoyadas en la lúdica; con el fin de favorecer el progreso de las capacidades críticas en procura de mejorar el rendimiento académico. Es valioso el aporte porque es de los aspectos que se requiere implementar en la institución educativa de El Carmen, para mejorar sus resultados en los estudiantes que presentan sus pruebas Saber.

Del mismo modo Quintero et al., (2015), desarrollaron una investigación que buscó en la evaluación los resultados de la política pública de educación y la formulación de estrategias de mejoramiento; donde se tuvo en cuenta los procesos de recolección de la información, análisis e interpretación sistemática de los resultados sobre las actividades, ellos evidenciaron la aplicación de una herramienta en gestión educativa basadas en la integración que permite hacer interesante

el contenido, recordando que la investigación es un proceso en el cual se requiere formular estrategias para mejorar resultados de las pruebas Saber.

Por último, Robles (2015), en su propuesta, hace referencia a la importancia de involucrar la competencia específica del desarrollo en la resolución de situaciones problema, donde la modelación, el planteamiento y solución, se debe profundizar por ser una de las debilidades de los estudiantes en el desempeño de las competencias matemáticas en las diferentes instituciones educativas; proceso que se evidencia en los bajos puntajes dados en las pruebas de estado que presentan los estudiantes. Siendo de gran interés este estudio para la investigación que se desarrolla en la institución educativa El Carmen, porque enfatiza en el desempeño de competencias en matemáticas.

Bases Conceptuales

En el país, las pruebas Saber conllevan a una reflexión de las instituciones educativas y sus maestros de forma constante y precisa; es importante que se dé una revisión clara por parte del maestro a las diferentes estrategias con las que imparte el conocimiento y hacer énfasis en el aprendizaje impartido en las diferentes aulas de clase y la forma como se permite verificar la contextualización real del estudiante con respecto a la forma como se aprehende el conocimiento impartido. Con el desarrollo de las bases conceptuales, que se imparten en cada escenario pedagógico se fortalece el proceso estimulante del estudiante por aprender. Este proceso de aprender y de impartir aprendizajes permite que la institución educativa de El Carmen revise la aplicación del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Validar, Avanzar) al proceso del servicio educativo que imparte en la actualidad, desde los grados inferiores hasta la culminación de los estudios en sus estudiantes.

Se hace importante que en términos de planificación se defina lo esperado, el alcance de los estudiantes. En la educación formal con los niveles de preescolar, básica y media, el ministerio incorporó lineamientos y estándares en el plan de estudios de cada institución educativa. En términos del saber hacer se debe considerar cómo se hace en servicio educativo, desde los procesos que el docente y el estudiante viven en su cotidianidad hasta aquellas situaciones que el educando resuelve en su entorno a título personal; lo que nos lleva a la verificación constante de la evaluación integral y formativa en el aula que se debe evidenciar con los resultados de las pruebas externas, donde la institución realmente será evaluada a todo nivel. Evaluar y validar los resultados de la acción educativa de los estudiantes, cómo evaluar los recursos y procesos académicos del establecimiento educativo, como clave del reconocimiento y la reingeniería de la construcción de nuevas estrategias y alternativas educativas.

Se retoma el tema de verificar cómo se está actuando dentro del contexto escolar institucional para definir acciones que mejoran los resultados de las evaluaciones diseñadas y ejecutadas dentro de un plan construido por el equipo de docentes de la institución. Actualmente la educación exige la participación de todos sus actores, especialmente de los docentes, lo que lleva a buscar una reforma para un cambio de actitud frente al proceso académico de enseñanza y aprendizaje; también exige un gran compromiso frente a los retos y desafíos de la educación. Teniendo en cuenta que el tema de la calidad educativa en los últimos años, busca fundamentar el propósito del presente proyecto de investigación, la cual corresponde a estrategias de mejoramiento para el desempeño de los resultados de las pruebas Saber, por lo que, conlleva a un favorecimiento de ideas u opiniones que permitan a los maestros y estudiantes seleccionar fuentes de búsquedas que, apoyen su proceso, reestructurando sus prácticas, dando paso a una

nueva mirada a nivel institucional, que permitirá una variación en los procesos académicos; lo cual iniciaremos el despliegue conceptual que sustenta el proceso investigativo.

Gestión Estratégica

Se inicia el recorrido, dejando claridad sobre la concepción de estrategia que han publicado diversos autores a través de la historia de este constructo. En este sentido, al hablar de estrategias se hace referencia a la puesta en marcha de un plan al dirigir un asunto, conformado por unas actividades verificables que evidencian el éxito de un aprendizaje significativo en la vida de los individuos. Las estrategias están conformadas por acciones que ayudan a tomar decisiones en el mejoramiento de los resultados, es decir, este proceso está orientado para alcanzar un fin determinado. Dentro de este concepto se puede encontrar estrategias a nivel militar, empresarial, de juego y en el área de educación se encuentran las estrategias del proceso enseñanza y aprendizaje.

Para algunos autores las estrategias son procedimientos y recursos utilizados por el docente para garantizar el aprendizaje en palabras de Cortés (2017, p.31; citando a Mayer, 1984; Shuell, 1988; West, Farmer y Wolff, 1991). Lo que enfatiza que acciones encaminadas para alcanzar objetivos específicos son propuestos por mallas curriculares, donde se estipulan los recursos que se van a utilizar durante el proceso para alcanzar la meta fijada. Aunado a lo antes expuesto, González (2001, p.3), indica estrategias “son procedimientos con la diversidad de significados que se desarrollan y comprenden en clase para el conocimiento del estudiante, independientemente en el sector donde docentes y directivos pretenden enseñar”. Desde esta perspectiva, el docente y el educando deben hacer un compromiso activo desde el diálogo, donde el conocimiento se vaya construyendo con los aprendizajes previos.

Así mismo los esfuerzos formativos apuntan a las diferencias individuales entre el estudiante y el docente, que necesariamente no dependan de la presencia de los orientadores, sino de los procesos institucionales, al respecto Vygotsky citado por Klinger y Vadillo (2000), señalan que el docente “no tiene la necesidad de estar presente físicamente, antes por el contrario, puede estar representado por objetos, que se encuentren organizados en el ambiente social o cultural que rodean al estudiante”. Lo que nos lleva a precisar que el lenguaje y la organización son elementos fundamentales del contexto. (p.36)

También se puede enfatizar que estrategias de gestión educativa son acciones que aplica el docente para fomentar la formación del estudiante, por lo que Gamboa (2009), afirma que en planificación se debe tener presente la formación integral del estudiante a partir de clasificación de estrategias a sugerir, como en la unificación de los planes académicos, competencias y acciones que favorezcan el proceso académico.

En este sentido, se puede decir qué estrategias educativas son todas las técnicas que el docente utiliza para facilitar el aprendizaje del estudiante, tal como lo expone Chaux et al. (2012), al indicar que son herramientas asertivas en el aula, cuando son aplicadas de manera adecuada. Lo que lleva a sintetizar qué planteamientos pedagógicos suministran alternativas en procura de una formación de calidad. Existen múltiples estrategias pedagógicas, las cuales se centran en el desarrollo de conocimientos a través de la interpretación, reconocimiento y memorización; otras centradas en el docente, es el caso de la comunicación, “la cual debe ser fluida con el estudiante para impartir el conocimiento de manera clara, precisa y concisa”. (Barreto, 2020, p.847)

Por esta razón Rajadell (2001), considera que las estrategias “deben siempre estar ajustadas al estudiante, ya que este es el personaje que juega un papel importante en todo

proceso formativo, aunque el formador dirija y asegure la validez del aprendizaje”. (p.12). Por lo que Monereo, et al. (1999), afirman que las estrategias que se implementen en la enseñanza deben ser motivadoras y generen interés en los estudiantes, para que puedan lograr una enseñanza significativa, llevándolos a conocer su estilo de aprendizaje y que permitan su autoevaluación y autorregulación de los procesos cognitivos, y permitan fortalecer sus habilidades.

Cabe agregar que para Díaz y Hernández (1994), los docentes deben precisar los factores esenciales para seleccionar la estrategia que va a utilizar en el proceso de enseñanza, los cuales son: (a) Considerar características del estudiante – desarrollo cognitivo-. (b) El tipo de dominio del saber – temática curricular-. (c) Propósito que va a abordar – actividades cognitivas-. (d) Supervisión permanente del proceso pedagógico. (e) Delimitación del contexto intersubjetivo – conocimiento recíproco. (p.141)

Al tener el docente en cuenta estos factores son más factibles la elección de las estrategias a utilizar para el mejoramiento de la educación que va a impartir en el aula de clase y así fortalecer los aprendizajes de los estudiantes que vayan en procura del mejoramiento de la calidad educativa; lo que nos lleva a precisar que desde una visión gerencial, la Gestión Estratégica engloba toda una serie de técnicas a desarrollar, con el propósito de apoyar el crecimiento organizacional mediante la formalización, el análisis y la elaboración de estrategia, siendo un proceso con el que se conlleva a determinar los objetivos y metas de una institución, así mismo las tácticas que permitirán alcanzarlos. Por lo cual, se analizarán los siguientes factores determinantes para su buen desarrollo.

En palabras de Goodstein et al. (2001), la gestión estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica

principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. Es decir, es un proceso que se acciona para definir los adjetivos a cumplir y trazar el camino a seguir hacia la calidad educativa; afirmado por lo que expresa Chiavenato y Sapiro (2017), cuando indica que la gestión estratégica constituye un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. Desde esta perspectiva la GE es un mecanismo clave para el seguimiento y control de las metas trazadas, facilitando el adecuado cumplimiento de la misión de la institución educativa, caso específico el desempeño académico.

El autor Rodríguez (2017), habla que una gestión estratégica se ha de encontrar orientada por la planificación de las acciones que se construyan en consenso. Es por ello, que las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, las oportunidades, amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo. Al respecto, la gestión estratégica se asume como un proceso planificado que permite preparar el futuro, siendo esta, clave para la toma de decisiones, guiando a las estrategias adecuadas para llegar al mejoramiento del desempeño académico de los estudiantes de la institución educativa El Carmen, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos orientados a la mejora de los resultados en la prueba saber. Por otra parte, el Instituto Internacional de Planeación de la Educación de la UNESCO, define la gestión como “un conjunto de procesos teórico – prácticos integrados dentro del sistema para cumplir los mandatos sociales”. (IIPE, 2000, p.16).

A partir de los anteriores aportes la recuperación de la construcción de un enfoque transformacional y mejoramiento educativo es lo que denominamos gestión estratégica. Al respecto Pozner (2010), explica que la gestión estratégica es una forma de comprender, organizar

y conducir el sistema educativo, llevándolo a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones. Para ello, es conveniente explicar algunos factores asociados a la gestión estratégica de los líderes educativos: capacitación, motivación, trabajo en equipo, cultura organizacional, liderazgo y compromiso organizacional.

Capacitación. Como un factor determinante para el desarrollo adecuado de una gestión estratégica la capacitación es un pilar par que esto se ejecute de la mejor manera. Por su parte el autor Chiavenato y Sapiro (2017), expresa que la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos; teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que la capacitación es el desarrollo de conocimientos y cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad y habilidades de los docentes en la institución por ser quienes operativizan las estrategias educativas.

En ese orden es importante resaltar el aporte de Aaker y Joachimsthaler (2006), donde indican que la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, la habilidad necesaria para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo. Es decir, la capacitación es otorgarles a los docentes colaboradores las habilidades requeridas para el adecuado cumplimiento de sus labores.

Por otra parte, Siliceo (2006), define la capacitación como la constitución actitudes del personal en conductas que producen un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objetivo es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo. Lo que es lo mismo, la capacitación es la construcción de destrezas para el docente colaborador que perfeccionen su

rendimiento y desempeño laboral educativo. En definitiva, la capacitación es brindarles a los docentes colaboradores herramientas intelectuales para el desarrollo y cumplimiento de sus labores ejercidas a objeto de alcanzar mejores resultados en la prueba saber. Así mismo, potenciar sus actitudes y competencias en función del apalancamiento del desempeño académico.

Motivación. Se presume que la motivación es un elemento altamente influyente en el desempeño de una buena gestión estratégica. En palabras de Ramírez et al. (2008), la motivación es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa; en otras palabras, la motivación es ese grupo de elementos psicológicos y físicos que motivan al docente y mejoran los resultados obtenidos por su trabajo en cuanto a la prueba saber.

Según López (2005), define la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la institución, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Sea que la motivación es la aspiración de alcanzar los objetivos planteados por la organización a través de un gran esfuerzo con el objeto de satisfacer alguna necesidad individual. En este sentido, el docente motivado, transmitirá esa sensación a sus estudiantes, lo cual redundará en un mejor desempeño académico y en mejores resultados en las pruebas saber.

Trabajo en equipo. El trabajo en equipo juega un papel importante a hora de llevar a cabo la ejecución de una planeación estratégica, la colocación grupal es un aspecto fundamental en el cumplimiento de adjetivo por ende debe ser un aspecto importante en la organización.

Según Ander-Egg y Aguilar, (2001) el trabajo en equipo es un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida, en otras palabras, es un grupo pequeño de personas con una meta en común con tareas a cumplir de manera mutua compartida.

En palabras de Torrelles et al. (2011), toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas. Por el contrario, la visión de la institución, su misión y objetivos es el norte de todos los integrantes de la comunidad educativa, de modo que, la institución educativa en sí, son un grupo de personas que trabajan un objetivo en común y no aislado.

Según (Katzenbach, 2000), el trabajo en equipo no significa solamente trabajar juntos. Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la empresa, es decir, trabajar en equipo va más allá de realizar actividades compartidas, en una filosofía que conlleva una forma de pensar diferente, pero encaminada así la misma meta que el cumplimiento de los adjetivos colectivos. En todo caso el trabajo en equipo es el esfuerzo integrado de cada participante de la empresa, esto conlleva tener una mentalidad y filosofía organizacional, donde cada participante cumple tareas individuales y colectivas con el enfoque de cumplir los objetivos en común.

Cultura Organizacional. Es un hecho de conocimiento público que toda institución, en su solidificación, la complementan diferentes aspectos que directamente afectan, de forma positiva o negativa, su posicionamiento en el campo de en qué se desenvuelve, uno de estos aspectos está estrechamente relacionado con el análisis en que una institución educativa se ha

desempeñado en todo su historial, en términos más específicos, se está introduciendo y describiendo lo que establece la génesis del término Cultura Organizacional.

Así mismo, Salazar et al. (2009), afirma que la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización. En este sentido, la institución educativa El Carmen posee un trayecto histórico que le aporta arraigo organizacional a todos los interrogantes de la comunidad educativa, siempre teniendo como base los principios de un ser integral como lo son: valores, creencias y su cultura organizacional.

García (2006), expresa que la cultura organizacional se suele entender como los valores, creencias y principios fundamentales que comprenden los miembros de la organización. Así las cosas, el poseer cualidades humanas que definen el correcto proceder de la cultura organizacional de una institución, probablemente muestren un futuro prometedor en el rendimiento de los miembros que conforman dicha organización, pues su forma de actuar frente a distintos contextos estará proyectada en sus valores y principios.

En este aspecto, la forma en que una institución educativa se ha desarrollado, y, principalmente, la manera en que dicho colegio ha establecido su proceder ante distintos contextos manifiesta la cultura organizacional de un sistema, pues su forma de accionar los procesos define directamente la concepción de la misma. Todo ello ha de verse reflejado en su capacidad para alcanzar los objetivos educativos propuestos.

Liderazgo. El liderazgo es una categoría muy importante en la sostenibilidad institucional y el funcionamiento correcto de una planificación estratégica, pues su orientación estaría enfocada en la ejecución conjunta de las acciones. Garretón (2006), explica que el líder es apoyo en la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, que le dan sentido a

una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales. De este modo, el directivo o personal docente asumen en su papel de líderes que la institución educativa cumpla sus objetivos, marcado bajo un concepto de cultura y valores organizacionales.

Lagarde (2000), afirma que el liderazgo se define como la influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos. En este sentido, López (2016), afirma que el/la líder debe ser una persona que desea satisfacer las necesidades de su grupo, en un clima de seguridad y tendencia a la unidad. En otras palabras, un docente o directivo ha de ser una persona interactiva y comprometida con el objeto de satisfacer las necesidades de los estudiantes y el mejoramiento de la calidad educativa a través de los resultados en la prueba saber.

Compromiso Organizacional. El tema de compromiso organizacional ha sido tratado por varios autores, si un factor determinante en crecimiento de los docentes y el desarrollo de sus actividades. En palabras de Betanzos y Paz (2007), quienes lo consideran como la fuerza relativa de identificación y de participación de un empleado en la institución, además de la manera cómo se identifica con ella; es decir, es la forma como demuestra el docente su empatía con la institución educativa y cómo se siente identificado con la misma.

Mañas et al. (2007), complementan la definición de compromiso organizacional considerándola como el deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización. En este aspecto, la forma en que una el equipo de docentes, de personal directivo y comunidad educativa se ha desarrollado, y, principalmente la manera en que dicha institución educativa ha establecido sus procesos en el plan educativo manifiesta la cultura organizacional de su propio microsistema educativo, de allí la necesidad de asumir el compromiso de mejorar el desempeño académico para obtener mejores resultados en la prueba Saber.

Desde estas definiciones se puede argumentar que la finalidad de la gestión estratégica es proporcionar a los actores herramientas como la autogestión, planeación y evaluación, para desarrollar acciones que permitan el mejoramiento de los procesos de enseñanza- aprendizaje. Al respecto el Programa Escuelas de Calidad (2010), señala tres niveles de gestión en el ámbito educativo: gestión institucional, escolar y pedagógica; para ello, es conveniente explicarlas.

Gestión Institucional. Al respecto esta gestión es entendida como la manera de organizar lo establecido en las políticas, estableciendo las líneas de acción de cada instancia administrativa y agregando al contexto sus particularidades. Este enfoque refleja la conducción de proyectos, programas, propuestas educativas implementadas en las instituciones, para lo cual se establecen acciones estratégicas que permitan una gestión pedagógica; ya que toda organización debe tener directrices, para que a través del análisis saber los objetivos esperados y a partir de allí surja la planeación estratégica.

Gestión Escolar. Es entendida como el ámbito organizacional, conformado por directivos, docentes, normas, factores relacionados con la escuela, la manera de estructurar el ambiente de aprendizaje y las interacciones con la comunidad que hace parte de su entorno. Al respecto Pozner (2003), argumenta que la gestión escolar es un conjunto de acciones relacionadas entre sí emprendidas por el equipo directivo para promover y posibilitar la intencionalidad pedagógica con la comunidad educativa.

Gestión Pedagógica. Esta gestión tiene que ver con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, es decir, cómo aplica el currículo teniendo en cuenta el contexto; siendo este un gran desafío, ya que radica en la capacidad que tiene el docente para generar una armonía entre enseñanza y ambiente en el aula, porque el impacto de su desempeño está

estrechamente ligado a las interrelaciones, por lo que el clima en el aula es clave en la obtención de resultados académicos.

Una vez descritas los enfoques de gestión, es necesario conocer algunas características de la gestión pedagógica que nos llevará a entender un poco más los desafíos de la educación, específicamente los procesos de enseñanza – aprendizaje. Esta se refiere a las actividades inherentes a la institución educativa, como modelos didácticos y prácticas docentes, siendo pertinente en el sentido de la planeación estratégica y evaluación del quehacer pedagógico de las instituciones educativas.

Planeación Estratégica. Es el proceso de gestión dinámico que permite definir y establecer objetivos alcanzables, como también observar, analizar y proyectarse, ya que esta no solo involucra decisiones actuales sino futuras. Para Acle Tomasini (1962), citado por Caldera (2004, p. 1) “La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”.

Es por ello que, esta gestión es la esencia del trabajo en las instituciones educativas, es aquí donde se enfocan las acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen competencias, motivo por el cual se realiza una autoevaluación institucional donde la gestión pedagógica y académica es fundamental para visualizar los procesos, recopilar información, analizarlas y valorarlas. Con esta información se elabora la matriz de fortalezas y oportunidades base del plan de mejoramiento el cual debe tener un horizonte de tres años, donde se definan objetivos, actividades, tiempo, responsables, con el fin de alcanzar el propósito del mismo.

Finalmente se realiza un seguimiento periódico, con la finalidad de establecer resultados, dificultades, recursos, que permitan valorar el alcance de las metas.

Desempeño Pedagógico

Este aspecto se refiere de manera directa a la calidad de la educación, tal como lo referencian Martínez, Guevara y Valles (2016), cuando expresan que la sociedad al igual que la escuela deben contar con personas altamente calificadas y consciente de ser el líder que transmite conocimientos y transforma; sin dejar de lado que para lograrlo debe realizar una planificación acorde a los estándares de competencias que faciliten satisfacer las necesidades del educando.

Partiendo de esa premisa es fundamental la buena práctica docente, proceso donde se interactúa de manera dinámica diferentes aspectos: curriculares, sociales, costumbres, tradiciones, uso de materiales, etc., respondiendo a los dominios de planeación para un buen aprendizaje, enseñanza para el estudiante, participación en la gestión escolar y desarrollo de su práctica pedagógica.

La práctica educativa, es un proceso que permite solucionar problema, donde el docente utiliza sus conocimientos y busca de manera estratégica alcanzar las metas educativas, es por ello que mediante la evaluación que realiza a los estudiantes se acerca al logro de los objetivos propuestos, que no es otro que los aprendizajes adquiridos en el proceso formativo; el cual está ligado a la valoración establecida en el sistema educativo; pero hay factores internos que infieren en los resultados académicos del estudiante como, la personalidad y la motivación, junto a factores externos como, la situación socio-económica y los maestros; motivo por el cual ha sido de preocupación para la comunidad educativa, la sociedad, el Estado y hasta en el área económica, ya que los resultados de las pruebas estandarizadas a nivel nacional e internacional

impulsan el diseño y gestión de las políticas públicas relacionadas con la evaluación e investigación académica.

Por lo que se afirma que el bajo desempeño académico es una situación con la que las instituciones educativas se enfrentan diariamente y cuando éste se afianza en los resultados de los estudiantes, siendo la suma de varios factores complejos que actúan y afectan la autoestima de la persona que aprende, incidiendo en su vida social y familiar y con ello la calidad de la educación desde las instituciones.

Para profundizar en el tema de mejoramiento en desempeño académico se tomarán referentes de algunos autores que lo conciben de diversas formas, Montes y Lerner (2011), exponen tres maneras de comprender el rendimiento del estudiante en la academia, como: “el resultado que se expresa e interpreta de forma cuantitativa; el juicio valorativo de la formación recibida en el proceso académico; la estrecha combinación del rendimiento entre el proceso y los resultados”. (p.12)

Lamas (2015), afirma que existe coincidencia entre autores en la conceptualización del rendimiento académico, el cual es visto “como el resultado de los aprendizajes ocasionados por la praxis del docente y aprehendido por el estudiante”. Lo que hace enfatizar que el resultado y producto de las intervenciones didácticas que se desarrollan en los procesos académicos deben estar siempre en el mismo sentido para lograr el aprendizaje deseado. (p.315)

Por lo que Chain y Ramírez (1996), afirman que es el grado de conocimiento del estudiante el que indica su desempeño académico y que a través de la escuela se reconoce el aprendizaje que posee y que se expresa por medio de una valoración (citado en Martínez y Escorza, 2010, p.375). Esto nos hace dar una mirada al rendimiento académico, situando los

procesos con relación a los resultados, ya que hay muchos factores que inciden en el contexto educativo.

El desempeño académico debe tener su fundamentación en los procesos pedagógicos que se desarrollan en las instituciones educativas, garantizando las mismas oportunidades para los estudiantes en la apropiación de los conocimientos que se imparten, pero se debe iniciar desde el análisis del entorno, es decir, caracterizar el estilo de aprendizaje, las capacidades, contexto social y cultural, ya que para tener éxito en los procesos de gestión educativa hay que tener en cuenta las particularidades de los estudiantes.

Haciendo el análisis del resultado en una evaluación del conocimiento y frente a la clasificación de estudiantes, Lamas (2015), indica que:

El propósito del rendimiento académico es alcanzar una meta de aprendizaje; por lo que son varios los componentes que hacen parte del desempeño; ya que son los procesos académicos que promueve la institución educativa e implica la transformación del estado, alcanzando la integridad de elementos cognitivos y de estructura. Es de anotar que el rendimiento varía con las situaciones, circunstancias y condiciones, ya sean orgánicas o ambientales que determinan las aptitudes y experiencias. (p.304).

Es de anotar que una característica para lograr un buen rendimiento académico debe ser un currículo educativo flexible, desde los procesos de enseñanza que inician con la planeación y terminan con la evaluación, donde se ve reflejado la organización de dichos procesos desde la diversidad social y cultural, para mejorar la calidad de la educación de los estudiantes y que los resultados de los aprendizajes sean satisfactorios; como también hay que tener en cuenta los ambientes de aulas y la calidad del docente.

Así mismo es de considerarse que el aprendizaje demostrado en las evaluaciones internas externas aplicadas a los estudiantes es el efecto de las interacciones del proceso enseñanza aprendizaje, los cuales están basados en las estrategias utilizadas por los docentes en sus planeaciones, ejecuciones y evaluaciones de sus procesos, lo que lleva a garantizar mejorar sus aprendizajes.

Por otro lado, Fernández (1983, p.280), expresa que el desempeño académico está “relacionado con la evaluación del aprendizaje, ya que esta es la valoración que involucra muchos factores, incluyendo la percepción del docente, siendo una tarea compleja que exige objetividad y precisión e implica la posibilidad de validar la manera de aprender”, con la finalidad de que se construyan alternativas e implementen estrategias que permitan garantizar su aprendizaje (p.208).

Competencias. Las competencias que se fortalecen en cada una de las áreas del conocimiento afianzan un enfoque institucional, que se aplica de acuerdo al componente de formación que direcciona la institución educativa y el proceso de calidad que se torna de este. El MEN (2006) indica qué competencias “son conocimientos adquiridos, con disposiciones y habilidades interrelacionadas, que permiten facilitar el desempeño flexible teniendo en cuenta el contexto; por lo que implica conocer, ser y saber hacer”. (p. 12). Este concepto permite visionar una pedagogía centrada en el incremento de “mentes competitivas bajo el principio de aprehender todo lo que se sabe, haciendo”. (Denyer, 2017, p.31)

Como lo menciona Perrenoud (2004), cuando afirma que la competencia es cuando se tiene la capacidad de desplazar recursos cognitivos para lograr enfrentar cualquier situación; lo que varios autores Belgas habían coincidido, como lo indica Navío (2004), cuando expresa que la competencia es la interrelación de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el

desarrollo de actividades específica, y Zabala (2005, p.88), la sintetiza como: “la presentación de alternativas en los modelos formativos que presentan debilidades para satisfacer las necesidades existentes”.

Lo que lleva a indicar que se debe elaborar un modelo que cambie un pensamiento tradicional y modifique actitudes, clasificando las fases en las diferentes actividades por competencias del maestro, donde intervengan las dimensiones del ser humano y se fortalezcan procesos como la evaluación diagnóstica, información eficiente, revisión de hábitos comportamentales, emociones y evaluación final. Esto lleva a repensar la educación desde las necesidades del educando y que vaya en pro del mejoramiento de la calidad educativa.

Moya y Luengo (2011, pp. 29), se permite concluir que la competencia “es el aprendizaje que se caracteriza en la persona que logra cambiar múltiples recursos en su personalidad (conocimiento, pensamiento, emociones) para obtener una satisfacción con el desarrollo de las actividades planeadas desde el contexto”. Con relación a los conceptos teóricos se puede argumentar que coinciden en su planteamiento cuando combinan saberes, experiencias, habilidades y destrezas, para el uso eficiente de las prácticas docentes.

Darling Hammond (2012, p.20), plantea que el docente debe tener un desempeño siempre encaminado a la utilización de los estándares, argumentando que cuando más sabe el docente, más sabe el estudiante; también indica que en estos sistemas de evaluación por competencias se deben incluir factores como: lineamientos curriculares, estándares de competencias, praxis docentes, metas de aprendizaje colectivas. Por lo que, es necesario indicar algunos factores asociados al desempeño de los líderes pedagógicos, como: planeación y organización, dominio curricular, uso de recursos, interacción, comunicación y estrategias metodológicas.

En cuanto a los factores, hablar de planeación y organización, nos referimos a la capacidad de organizar los procesos, con estrategias, acciones y recursos necesarios para la enseñanza – aprendizaje; lo que nos lleva al dominio curricular, que no es otra cosa que la capacidad que se tiene para aplicar y enseñar conocimientos de las áreas incorporadas en el plan de estudio. Con relación al uso de recursos, se hace referencia al manejo y cuidado de estos, los cuales se encuentran a disposición del docente con la finalidad de transmitir los conocimientos. De igual manera, teniendo interacción, es decir, que tenga la pericia para vincular a las familias e instituciones, a los procesos académicos y responder de manera adecuada a las condiciones de la comunidad; manteniendo una comunicación asertiva, con la capacidad para interactuar con la comunidad, mostrando un ambiente de convivencia armónico, respetando los valores y desarrollando las competencias ciudadanas y aplicando las estrategias metodológicas adecuadas a los modelos pedagógicos y adaptarlos a las características de los estudiantes.

Evaluación. Haciendo un recorrido histórico de la evaluación, nos remontamos al siglo V a. C., donde los Chinos utilizaban cuestionarios valorativos en sus prácticas; luego en siglo XIX se cimentan las bases de la escuela tradicional donde se realizaba una evaluación mediante test que estudiaba el rendimiento en las escuelas de Boston; siguiendo con el modernismo se basó la evaluación en el positivismo, empirismo y métodos estadísticos; posteriormente con Tyler, aparece la evaluación de manera científica y en los años 60 la educación es de manera permanente y globalizada, surgen instrumentos de evaluación confiables.

Los años 70 se establecen cambios, con relación a la concepción constructivista del aprendizaje, centrada en procedimientos que buscaron ampliar otros campos a nivel educativo y de la evaluación. La conceptualización de evaluación formativa se amplió en los años 80 por Cronbach, ya que la evaluación busca medir resultados. Lo que se evidencia en el concepto de

logros de objetivos que fuesen alcanzados por los estudiantes en los resultados de la evaluación; tal como lo expresa Lafourcade (1972), es una “etapa dentro del proceso educativo que tiene como finalidad controlar sistemáticamente en qué medida se han logrado los objetivos especificados con antelación”. (p.1)

A sabiendas del carácter permanente, continuo e integrado del proceso evaluativo, que aparecen en diferentes dimensiones, brindando mayor prioridad a elementos que permiten la planeación en función de la realidad que se evaluará, se distinguen diferentes tipos: de acuerdo a su objetivo, dando respuesta a (qué evaluar); su finalidad, donde se indica (para qué evaluar); su temporalización, respondiendo a (cuándo evaluar); su modelo, alude (cómo evaluar); sus agentes, responde a (quién evaluar), su referente, emite juicio valorativo (referente); su instrumento, que hace alusión a (con qué evaluar); lo que nos lleva a precisar que desde la concepción tradicional hasta la actual la evaluación es considerada clave para los procesos pedagógicos.

El Diccionario de la Real Academia de Lengua Española (DRAE, 2021), asocia la evaluación con los sinónimos: “señalar, estimar, calcular, apreciar el valor de una cosa”, es por ello que se estima cómo un diagnóstico, donde se puede recolectar información que permita el mejoramiento de cualquier proceso, suministrando elementos de juicios que permitan la toma de decisiones en cada momento, beneficiando cada proceso, ya que se aprende a partir de la evaluación, detectar debilidades, buscar soluciones, controlar y autoevaluar los procesos, estas acciones permiten desarrollar de manera acertada la gestión a desarrollar en las instituciones educativas.

A partir de los cambios que ha tenido el sistema educativo y teniendo en cuenta los paradigmas de la evaluación, la cual se ha transformado en herramienta para reflexionar en la manera como se desarrollan los procesos, al igual que las estrategias y la metodología para lograr

el mejoramiento de las praxis en los docentes y con ella la calidad de la educación. Así como lo expone la UNESCO (2008), cuando indica que la información y el conocimiento que se adquiere en la evaluación es lo que nos traza “un camino seguro para alcanzar el mejoramiento de la calidad y con ello la equidad de la educación Latinoamérica” (p.39). Además, el proceso evaluativo es el que suministra componentes para otorgar el juicio valorativo para tomar las decisiones pertinentes dentro de los procesos educativos.

Tal como lo afirma McMillan (2010), que la evaluación formativa es un planteamiento planificado, basado en evidencia, para que tanto los docentes como los estudiantes mejoren lo que están haciendo. (p.41). Es por ello que se hace necesario precisar indicadores para el desempeño docente como son la evaluación del aprendizaje y el seguimiento de procesos.

Evaluación del aprendizaje. Es la capacidad para valorar el desarrollo de las competencias de aprendizaje, como la organización de las estrategias.

Seguimiento de procesos. Es tener la capacidad para cumplir las condiciones de funcionamiento de la institución educativa respetar los canales de comunicación.

Pruebas Estandarizadas

La educación es uno de los factores que más influye en la sociedad, tanto en la economía como en lo cultural de un país, es por eso que se hace necesario mejorar continuamente la educación y es la evaluación la que hace posible que las instituciones educativas bajo la iniciativa de las entidades territoriales y del MEN, sean las encargadas de detectar las debilidades y fortalezas, determinando el alcance de las metas en la calidad del servicio y esto se logra con pruebas estandarizadas, las cuales son un instrumento de evaluación que identifica las necesidades de mejoras educativas, factores que impactan en el desempeño académico y cambios en los niveles educativos.

Las pruebas estandarizadas se realizan alrededor del mundo, las cuales son impulsadas por organizaciones que tienen un gran poder en la economía mundial, que buscan imponer sus condiciones a los países en vía de desarrollo, estos instrumentos de evaluación son aplicables a la población de manera muestrales o censal, desde el análisis de factores de contexto, de tal manera que permite obtener un panorama acerca del nivel y calidad, haciendo comparaciones para inferir sobre las habilidades y destrezas que tenga un estudiante en el desarrollo de sus competencias. En Colombia se llevan a cabo algunas de las pruebas estandarizadas que se aplican a nivel internacional.

PISA. Es un programa a nivel internacional que evalúa a los estudiantes, realizando un estudio de manera comparativa de una valoración liderada por la organización dedicada a la cooperación y desarrollo económico (OCDE), que se ejecuta cada tres años, donde se evalúan estudiantes de 15 años de edad en competencias y habilidades para participar de sociedad.

TIMSS. Es un estudio que se desarrolla internacionalmente en matemáticas y ciencias; el cual tiene como propósito medir el rendimiento académico de cuarto y octavo grado en matemáticas y ciencias, implementación de currículos, prácticas de enseñanza y perfeccionamiento de los procesos de aprendizajes. Su implementación es cada cuatro años por la intervención de los grados evaluados.

SERCE. Es un estudio regional de manera comparativa y explicativa, que se desarrolla en Latinoamérica y el Caribe; tiene como propósito generar en los estudiantes de tercero y sexto grado, competencias en el aprendizaje de las matemáticas, lectura crítica y ciencias.

ICCS. Este estudio internacional se realiza en educación cívica y ciudadanía; su propósito es conocer la preparación de los jóvenes para asumir su rol de ciudadano en una ciudad cambiante. Evalúa qué saben los jóvenes de 14 años de edad (octavo grado) de 38 países.

PIRLS. Es un estudio que busca el progreso de los estudiantes en la competencia lectora internacionalmente; se realiza cada cinco años y se aplica a estudiantes entre 9 y 10 años de edad, hace énfasis en la competencia lectora, incluye la comprensión explícita e infiere en la relación de textos que se lee.

TALIS. Es un estudio internacional de enseñanza y aprendizaje; se realiza con la pretensión de elaborar indicadores internacionales para el desarrollo de políticas educativas relacionados con los docentes y el proceso académico.

PIACC. Esta evaluación se realiza al personal adulto con la finalidad de medir las competencias cognitivas que estén relacionadas con el trabajo, con el fin de fortalecer esas competencias y los resultados son utilizados para desarrollar políticas económicas.

Colombia cuenta con pruebas estandarizadas, que se aplican en diferentes niveles educativos, iniciando desde el básico ciclo primaria, donde se aplica la prueba Saber tercero y quinto; en el ciclo secundaria en noveno y en la media se aplica la prueba Saber 11; con relación al nivel técnico y tecnológico se aplica la prueba T y T y a nivel profesional se aplica la Saber Pro; cuya finalidad es realizar investigaciones sobre la incidencia de factores que afectan la calidad educativa.

Prueba Saber. La prueba estandarizada “Saber”, se creó en el año 1968, en ese entonces la llamaban examen ICFES, que tenía como propósito el apoyo en los procesos de ingreso a las universidades, siendo requisito obligatorio a partir de 1980 según Decreto 2343, donde empezó a utilizarse como evaluación para medir la calidad educativa en las instituciones y solo se aplicaban a los estudiantes que terminaban su bachillerato. En la década de los 90 debido a la incertidumbre de saber la situación académica en educación básica, se da la primera aplicación de la prueba Saber de forma muestral y a partir del 2002 de manera censal a quinto y noveno

grado con profundización en matemáticas y lenguaje. Hoy en día se aplican pruebas Saber en tercero, quinto, noveno y once, en busca del mejoramiento continuo de la calidad educativa.

Así mismo se aplicó por primera vez en el año 2003 bajo el nombre de ECAES, hoy Saber Pro, volviéndose obligatoria a partir de 2009 según la ley 1324, para optar el título profesional, su objetivo es apoyar el proceso de aseguramiento de la calidad educativa a nivel superior y que permita tomar decisiones; y las prueba T y T, que se aplican a estudiantes que terminan su formación técnica o tecnológica, con la finalidad de evaluar la calidad del sistema a nivel superior.

Prueba Saber 11. Es un examen aplicado por el ICFES, evaluación de nivel media alineada a las de básica con la finalidad de obtener una información detallada del desarrollo de las competencias básicas que el estudiante debe obtener en el transcurrir de la vida escolar. Esta prueba tiene unos objetivos entre los principales: comprueba el grado de desarrollo de competencias de los estudiantes; proporcionar información a las instituciones sobre el ingreso a educación superior; información sobre indicadores de calidad y referentes estratégicos para formular política pública. La prueba Saber 11 está organizada para ser aplicada en dos sesiones de cuatro horas y treinta minutos cada una, en la cual se realizan cinco pruebas en las asignaturas: Lectura crítica, matemáticas, sociales y ciudadanas, ciencias naturales e inglés.

Prueba Saber 359. Es una evaluación estandarizada, que realiza anualmente el ICFES, para evaluar los estudiantes en el nivel básico ciclo primaria y secundaria, de esta manera brindar una información que permita mejorar la calidad educativa (Informe ICFES, 2016, p.7). La aplicación de esta prueba es para los estudiantes de los grados tercero, quinto y noveno, en lenguaje, matemáticas, ciencias y competencias ciudadanas. Esta evaluación se encuentra diseñada a partir de los estándares básicos, teniendo en cuenta las competencias y los

componentes alineados por el MEN, los resultados de estas permiten tener pleno conocimiento de las capacidades de los estudiantes, qué tanto saben y saben hacer con el conocimiento adquirido en distintos contextos, como también de hacer seguimiento de sus procesos de aprendizaje, ya que se basa en el modelo basado en evidencias.

Así mismo, la prueba es aplicada de manera censal o muestral. En la prueba muestral el ICFES es el único responsable, aplica a una muestra representativa, con el fin de tener un control de los resultados; mientras que la censal se aplica a todos los estudiantes del país, con el fin de conocer el nivel de desempeño de sus competencias; además sirven para medir a las instituciones educativas a partir del Índice Sintético de Calidad. Dentro del esquema de aplicación, en la prueba se les evalúa a los estudiantes de tercero las áreas de lenguaje y matemática, sólo responde una de las dos, y en los grados quinto y noveno, se evalúa lenguaje, matemáticas, ciencias naturales y competencias ciudadana; se seleccionan aleatoriamente por año.

En virtud de las categorías conceptualizadas por diversos autores, se presenta el sistema categorial del proyecto de investigación en la siguiente tabla. Ver tabla 1.

Tabla 1

Sistema Categorical del Proyecto de Investigación

Categoría	Subcategoría
Gestión Estratégica	Capacitación
	Motivación
	Trabajo en equipo
	Cultura Organizacional
	Liderazgo
	Compromiso Organizacional
Desempeño Pedagógico	Competencias
	Evaluación
Pruebas Saber	Saber 359

Fuente: Elaboración propia (2022)

Capítulo 3. Metodología

Este estudio investigativo permite ajustar a través de una gestión estratégica, aquellas falencias que se vienen presentando en el desarrollo de las pruebas Saber en estudiantes de tercero en la institución educativa El Carmen del municipio de El Paso – Cesar. De allí que en el presente capítulo se presentan la estructura metodológica desarrollada en el presente estudio, integrada por el paradigma, tipo y diseño de investigación; así como la población las técnicas e instrumentos que se utilizarán para la recolección de los datos.

El cambio de paradigma se origina cuando el maestro desde su aula de clase transforma su entorno y lleva al estudiante a desarrollar el pensamiento por medio de actividades que les permiten a los investigadores tomar la reflexión y conceptualización de los métodos de la investigación convencional se conoce como cambio de paradigma; lo que permite a los científicos la comprensión de la realidad integrando en un solo enfoque la investigación y con ello la acción transformadora de manera conjunta.

Paradigma de la Investigación

En la presente investigación se consideró pertinente trabajar el sistema hipotético-deductivo, llamado también racionalista – cuantitativo, el cual se basa en la teoría del paradigma positivista, llamado cuantitativo, que inicia con autores como Durkheim y Comte, en el siglo XIX, cuando se buscan hechos o causas de eventos sociales; por lo que se consolida un único conocimiento científico que cumpla principios metodológicos. Cabe resaltar que la naturaleza cuantitativa es uno de sus rasgos más destacados para asegurar su precisión en la ciencia. Tal como lo refieren los autores Yuny y Urbano (2012), cuando indican que el paradigma cumple una idea filosófica donde se nutre y fundamenta, posibilitando su conocimiento, como también supuestos metodológicos, donde se basa para elaborar una teoría social y el papel de sus actores

en su producción. Por lo que busca se convierta en un conocimiento sistemático al aplicarse a las ciencias sociales, el cual puede ser comprobable, medible y replicable. (p.107)

En este sentido, el paradigma positivista busca la causa de eventos y fenómenos sociales, manifestando generalidades de los procesos que se observan. La precisión y credibilidad de la investigación científica se basa en la efectividad interna. Es por ello que los procedimientos que se usan son el registro que se lleva en el proceso experimental, es el caso de la observación que se desarrolla de manera sistemática contribuyendo con el comportamiento y la correlación de las variables; lo que nos lleva a adoptar las generalidades de los procesos, con los que se rechazan aspectos situacionales.

De allí parte el referido estudio titulado gestión estratégica para el mejoramiento del desempeño académico evidenciado en Pruebas Saber aplicadas a estudiantes de tercero, porque en relación a la pregunta ontológica, responde que es crítico realista, lo que significa que la realidad existe, en hechos que pueden ser explicados, predecibles, hay control de los fenómenos, verificación de teorías y establecimiento de leyes generales que se rigen de las manifestaciones naturales. En definitiva, la observación de la realidad permite analizar y descubrir lo más interesante para el investigador, donde la realidad es holística, global y polifacética.

Enfoque de la Investigación

En el desarrollo de la investigación se tendrá como referente el enfoque cuantitativo, el cual es un diseño que permite recolectar y analizar los datos cuantitativos del mismo estudio, por parte del investigador, con el fin de obtener una aclaración evidenciada en cifras y más completa del fenómeno que se está analizando.

Este enfoque sostiene que existe una realidad objetiva (estática), que puede ser estudiada por parte del investigador que tiende a comprender las causas de los fenómenos dados en este

caso bajo el comportamiento de los estudiantes en el momento de presentar las pruebas Saber, este enfoque de investigación cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento; donde amplía su perspectiva frente al fenómeno que caracteriza su finalidad en el estudio procurando aumentar la confianza en los resultados, para efectos de implementar estrategias por el mejoramiento en el desempeño de las pruebas Saber en la institución educativa El Carmen.

Tipo de Investigación

El trabajo denominado gestión estratégica para el mejoramiento del desempeño académico evidenciado en las Pruebas Saber en estudiantes de tercero. En función de ello, por pretender describir y caracterizar el fenómeno en estudio corresponde al tipo de investigación descriptiva. En este sentido, Tamayo y Tamayo (2012, p. 21), plantean que la investigación es descriptiva cuando “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente.” Es decir, el investigador debe tener en cuenta la principal característica del estudio descriptivo, de fundarse en una realidad presente en la cual se pueda palpar y no evocar el pasado tanto así que se debe dejar a un lado las proyecciones y, el objeto de estudio se debe observar en su estado natural, se utiliza la selección de grupos cuando el trabajo se lleva en el campo de las ciencias sociales.

Así mismo, Behar (2008, pág. 17), comenta que la investigación descriptiva “sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el

fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos”. En este contexto, el autor se refiere a que el investigador debe señalar la clase de descripción que va a realizar y tiene en cuenta el tipo de técnicas específicas que utilizará para la recolección de información, dentro de ellas la observación, encuestas y entrevistas, que luego serán sometidas al análisis estadístico.

Por otra parte, Balestrini (2006) afirma que la investigación descriptiva:

...infieren la descripción con mayor precisión que la investigación exploratoria, acerca de las singularidades de una realidad estudiada, podrá estar referida a una comunidad, una organización, un hecho delictivo, las características de un tipo de gestión, conducta de un Individuo o grupales, comunidad, de un grupo religioso, electoral, etc. Por lo tanto, su esquema de investigación en cuanto a su contenido, será diferente a los estudios de comprobación de hipótesis causales, mucho más rigurosos, que permiten inferir acerca de la causalidad, y en los cuales, aumenta el grado de fiabilidad y se reduce las inclinaciones. (p. 6)

Es decir la investigación descriptiva no explica si no que describe la situación o problema que el investigador está estudiando, además obtiene información a través de diferentes mecanismos como las encuestas, la entrevista y el cuestionario que operan a través de la formulación de preguntas por parte del investigador y de la emisión de respuestas por parte de las personas que participan en la investigación, permite analizar y describir a detalle los componentes que forman fenómenos mediante la medición de sus características, para luego esos números que arrojan someterlos a los resultados.

Teniendo en cuenta los conceptos que siguen los anteriores autores, se infiere que la investigación es de tipo descriptiva, dado que este es un método eficaz para la recolección de datos durante un proceso de investigación, que puede utilizarse de múltiples formas, sin

embargo, es necesario establecer un objetivo, el cual debe tener un impacto social en las personas que integran la muestra.

Diseño de la Investigación

Por otra parte, el diseño se refiere al planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas, que se deben adaptarse a las particularidades de cada investigación y que indican los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos, según Balestrini (2006). La presente investigación tiene No experimental, transeccional y de campo. En tal sentido, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), en la investigación con diseños no experimental, no hay manipulación intencional ni asignación al azar; es decir, se observan los fenómenos en su propio contexto para ser analizados posteriormente. Además, los autores definen el diseño transeccional o transversal como aquel en el cual se recolectan los datos en un momento único.

Asimismo, el estudio realizado se enmarca dentro de un modelo de investigación de campo, tal como lo señala Méndez (2020), quien plantea que el experimento de campo es un estudio de investigación dentro de una situación realista, en el cual una o más variables independientes son manipuladas por el investigador bajo condiciones que se controlan tan cuidadosamente como lo permita la situación. Por otro lado, la investigación es de campo ya que se realizará en el ambiente donde ocurre el fenómeno, es decir, en la Institución Educativa El Carmen, municipio El Paso, Cesar – Colombia.

En cuanto a la población del estudio, Hernández y otros (2014), plantean que la población o universo corresponde a la totalidad de los casos que concuerdan con unas especificaciones determinada por la misma investigación, en decir que son elementos con características comunes o similares, por lo es factible realizar el análisis correspondiente y en general, puede decirse que

las conclusiones a las cuales se puedan llegar en la investigación serán validadas también para ellos. De esta manera, para llevar a efecto el presente estudio, se tomará en consideración una población definida por los niños y niñas de los cuatro grados que se seleccionan a nivel nacional desde el MEN, siendo este el principal factor para la implementación de esta investigación, donde se tomarán solo a los estudiantes del grado tercero, como población relevante para visualizar un proceso de mejoramiento continuo en un tiempo de un año.

Por último, en la investigación para recolectar la información se utilizó como técnica la observación y la encuesta, por lo tanto, se hace necesario un cuestionario como instrumento documental para diagnosticar la situación actual. En este sentido, Arias (2012), señala que esto consiste en la observación de datos de interés sociológicos mediante la interrogación de los miembros de la sociedad (en forma oral y escrita). Según Chávez (2007), los instrumentos de exploración son aquellos que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos de las variables.

Población y Muestra

En investigación, la población, se define como las personas que poseen características comunes, partiendo del contexto, cultura, actitudes, lengua, etc. Según Tamayo y Tamaño (2012): “la población es la totalidad de los fenómenos que se van a estudiar, los cuales poseen características generales y que se estudian dando origen a la recolección de datos importantes para el desarrollo de la investigación”. (p.114)

Especialmente, el estudio investigativo se desarrollará en la Institución educativa El Carmen, municipio de El Paso, departamento del Cesar, Colombia, dado que se evidencian bajos resultados académicos de las pruebas Saber en los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de los cuatro grados que se seleccionan a nivel nacional desde el MEN, siendo este el principal factor

para la implementación de esta investigación, donde se tomarán solo a los estudiantes del grado tercero, como población relevante para visualizar un proceso de mejoramiento continuo en un tiempo de un año.

En esta investigación, la población de estudio está conformada por ocho docentes adscritos al grado tercero y un directivo docente responsable de la academia en la institución educativa El Carmen. Ver Tabla 2.

Tabla 2

Población Docente del Grado Tercero y Directivo Responsable

Sedes	Docentes	Directivo Docente
Principal	1	
El Manantial	1	
Repelón	1	
El Amparo	1	1
Los Olivos	1	
Tío Pacho	1	
Casa de Zinc	1	
Puente Canoas	1	
Total	8	1

Fuente: Sistema de matrícula de la IE El Carmen (Simat, 2021)

En cuanto a la población de los docentes y directivos docentes como líderes educativos suman nueve sujetos, se tomará en su totalidad por ser un grupo accesible y finito. De lo anteriormente expuesto, este procedimiento es definido por Arias (2012), como censo poblacional, es decir, donde se busca “recabar información acerca de la totalidad de una población”. (p.33). Por consiguiente, la institución educativa El Carmen, es un establecimiento rural disperso con poca cobertura, que implementa el modelo pedagógico constructivista acción

y escuela nueva en la mayoría de sus sedes; por lo que la población de docentes y directivo docente amerita ser seleccionada como población en su totalidad.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección confrontan al investigador para la toma de decisiones, es por ello que de acuerdo al tipo de investigación y las exigencias de cada objetivo del estudio se consultaron las siguientes técnicas:

Para diagnosticar la gestión estratégica desarrollada por los líderes educativos para el mejoramiento del desempeño académico en la institución educativa El Carmen, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario dirigido a los nueve líderes educativos. La encuesta, Méndez (2020, p. 101) “se hace por medio de formularios, los cuales tienen su aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento”. Adicionalmente, para Arias (2012, p. 74) el cuestionario es “...un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. El cuestionario estuvo compuesto por seis preguntas afirmativas con base en la categoría gestión estratégica, conformada por subcategorías (capacitación, motivación, trabajo en equipo, cultura organizacional, liderazgo y compromiso organizacional) para ser respondidas a través de un cuestionario con escala tipo Likert, cuyas alternativas de respuestas fueron: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. (Ver apéndice A)

Se elaboró una encuesta para indagar a los docentes sobre las prácticas y estrategias pedagógicas y didácticas implementadas en el aula, con la finalidad de poder revisar, replantear y reconstruir una estrategia de mejoramiento continuo en el desarrollo de las pruebas Saber aplicadas a estudiantes de tercero. (Ver apéndice B)

Por su parte, para contrastar los referentes teóricos sobre la gestión estratégica y el desempeño pedagógico con la realidad circunscrita en el marco de las pruebas Saber en la institución educativa El Carmen, se utilizó como técnica la observación directa, según Pstic y Deketele (2013 retomado por Marín, 2013, p.192), esta técnica es una herramienta que su primera función es recolectar la información objeto de estudio; donde se describe lo visto, escuchado, palpado, olfateado en el contexto y del participante, permitiendo narrar los hechos de forma cronológica. Se incluye esta técnica, ya que la observación de la praxis docente es un instrumento eficaz y suficiente para identificar los factores que influyen en el desempeño académico relacionado con las pruebas Saber y su respectiva comprensión. Esta técnica se aplicó a docentes de la institución educativa El Carmen. (Ver apéndice C)

El instrumento asumido para la observación participante fue una lista de cotejo o de chequeo con la categoría práctica docente; lo que para González y Bernal (2012), son formatos de control, se crean para registrar actividades repetitivas y controlar el cumplimiento de una serie de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática. Es por ello que se seleccionaron una serie de componentes a ser observables dentro de los ambientes educativos, teniendo en cuenta la secuencia didáctica, objetivos de aprendizaje, contextualización, coherencia, estrategias, desempeño esperado, recursos y la evaluación.

La validación del instrumento se realizó por un experto en el campo de la investigación y ciencias de la educación, de la Universidad Nacional de Colombia, el cual realizó sus observaciones en el marco de la ortografía y la gramática. Una vez realizadas las sugerencias se le otorgó su carácter de validez de contenido y se procedió a aplicarlos a los actores miembros de la población objeto de estudio.

En cuanto a la revisión de los resultados obtenidos de la prueba Saber aplicadas a estudiantes de básica en la institución educativa El Carmen, se realizó la técnica de la revisión documental para la categoría pruebas Saber, pues esta técnica permite recolectar información de primera mano, veraz y precisa, facilitando al investigador reunir datos precisos detallados en documentos, resaltando los datos relevantes con los que se pretende dar solución al problema de investigación y alcanzar los objetivos propuestos. De estarán revisando los resultados pruebas Saber tercero de los años 2015, 2016 y 2017; al igual que el rendimiento académico en las áreas que el ICFES evalúan (Matemáticas y Lenguaje).

Procedimiento de la Investigación

En atención al tipo, diseño y los objetivos planteados se describirá lo más relevante en el desarrollo de la investigación, donde se tomarán cada uno de los momentos para comprender y explicar los procesos que se deben tener en cuenta para la aplicación, interpretación y análisis, con el propósito de elaborar una propuesta de gestión estratégica para el mejoramiento del desempeño académico evidenciado en pruebas Saber aplicadas a estudiantes de tercero. A continuación, se detallan cada una de las fases desarrolladas en la investigación que ayudan a conocer el contexto para su comprensión y posterior toma de decisiones para la solución del problema.

Fase 1. Idea: En esta fase se consolidó la idea de indagar sobre el desempeño de las pruebas Saber en la institución educativa El Carmen; se inició la búsqueda bibliográfica, revisión de la literatura, antecedentes, definición y comprensión de los conceptos relacionados, con el fin de desarrollar la investigación sobre el tema seleccionado.

Fase 2. Planteamiento del problema: Se identificó el problema filtrando el foco principal de la investigación, definiendo el alcance por medio de la formulación de los objetivos planteados, alrededor de los ejes de interés: gestión estratégica y desempeño pedagógico.

Fase 3. Inmersión en el campo: Sensibilización de la autora con el entorno, se delimitaron los docentes participantes que pueden aportar al estudio.

Fase 4. Diseño del estudio: Se define el tipo de estudio, se estudia la factibilidad, el enfoque específico, selección de la población que participará activamente en la investigación.

Fase 5. Recolección de datos: En primera instancia, se diseñaron los instrumentos que se aplicarían a la población objeto de estudio, con el fin de recolectar la información necesaria, precisa y concisa que direccionen el análisis de los datos obtenidos en las categorías de la investigación (gestión estratégica y desempeño pedagógico), los cuales fueron validados por experto.

Seguidamente, se les informó a los miembros de la población de estudio, el propósito de la investigación y se les explicó la manera de responder a cada uno de los ítems que conformaban los instrumentos, manteniendo una interacción. Después, se le aplicó a cada miembro las respectivas encuestas y se observó el proceso pedagógico, una vez permitido el consentimiento de los actores; con la finalidad de obtener información de primera mano que permitiera alcanzar el propósito de la investigación.

Fase 6. Análisis de los datos: Se realizan las estadísticas descriptivas, se tabularon las respuestas de las encuestas y se hizo el análisis de datos y la discusión de los resultados de la investigación, los cuales se realizaron por medio de tratamiento estadísticos como: tablas, gráficos, utilizando el programa Excel; donde se centra en precisar los resultados y confrontarlos

con las bases teóricas expuestas; además, se permitió contrastar información acerca la percepción de los líderes pedagógicos.

Fase 7. Interpretación de resultados: Una vez analizados los resultados y partiendo de los hallazgos obtenidos, se procede a establecer las bases que hicieron posible la elaboración de una propuesta con el propósito de suministrar valor agregado al estudio.

Fase 8. Elaboración del informe: Se procede a la consolidación del proyecto y una vez obtenidas las conclusiones y recomendaciones, se proyecta la aplicación de propuesta de gestión estratégica para el mejoramiento del desempeño de las pruebas Saber aplicadas a los estudiantes de tercero, con miras al impacto y proyección de la investigación.

Capítulo 4. Análisis de Resultados

La investigación desarrollada tiene como propósito elaborar una propuesta de gestión estratégica para el mejoramiento del desempeño académico evidenciado en pruebas Saber aplicadas a estudiantes de tercero en la institución educativa El Carmen del municipio de El Paso, departamento del Cesar. A continuación, se plasman los resultados encontrados durante el proceso de aplicación de cada uno de los instrumentos utilizados y se hace un análisis de los mismos.

Según Chávez (2007, p. 69), “el análisis de los datos, se deriva de las frecuentes comparaciones que se producen entre los resultados de mayor y menor porcentaje. Tal análisis, depende de la naturaleza del tratamiento estadístico”. Cumplida la recolección de datos, que, por su organización y diseño, comprometen el cumplimiento de cada objetivo, se procede a concretar la información recolectada en función de cada variable, de acuerdo a los objetivos.

En primer lugar, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los docentes y directivos docentes de la institución educativa El Carmen, la cual se llevó a cabo a través de la aplicación de un instrumento que permitiera diagnosticar la gestión estratégica desarrollada por los líderes pedagógicos que facilitan el desempeño de los estudiantes en las pruebas Saber.

En segundo lugar, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los líderes pedagógicos, la cual se llevó a cabo a través de cuestionario que permitiera la caracterización de las prácticas pedagógicas, con el fin de revisar y replantear las estrategias metodológicas en su desempeño académico.

En tercer lugar, se presentan los resultados de la observación directa, que se realizó mediante la aplicación de un formato que permitiera reflexionar la manera en que los docentes

realizan su desempeño pedagógico, con el fin de mejorar el desempeño académico de los estudiantes del establecimiento educativo.

En cuarto lugar, se presenta una revisión de los resultados obtenidos de la prueba Saber de los estudiantes del grado tercero, con la finalidad de buscar alternativas que permitan mejorar su desempeño.

Análisis de la Encuesta a Líderes Pedagógicos

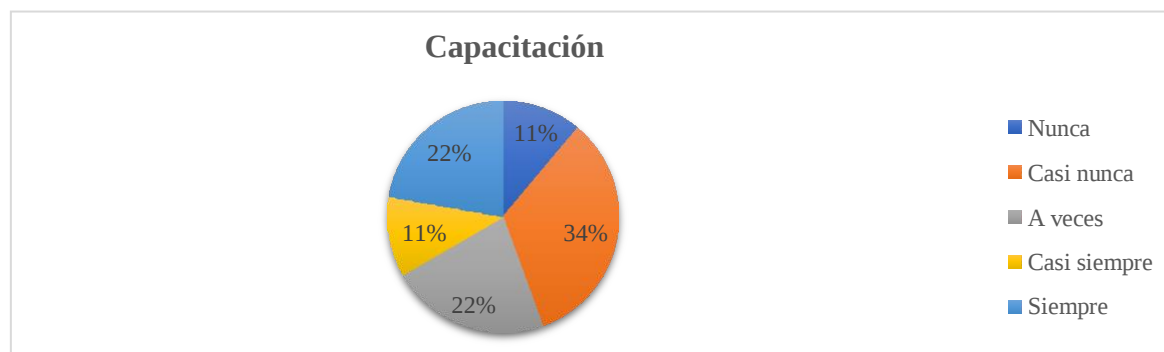
Iniciamos con la presentación de los resultados de la información obtenida de la encuesta aplicada a los nueve líderes pedagógicos, licenciados en educación; la cual se desarrolló siguiendo el modelo de la escala Likert para conocer su percepción, la cual permita diagnosticar la gestión estratégica desarrollada en la institución educativa El Carmen. Ver Tabla 3.

Tabla 3

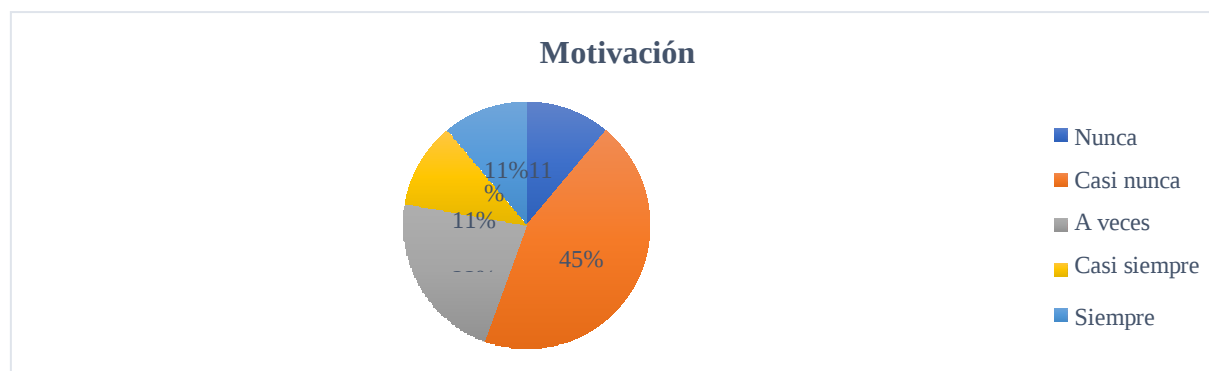
Distribución de la Categoría Gestión Estratégica

Alternativas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
Población	Líderes Pedagógicos									
Subcategorías	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Capacitación	1	11	3	34	2	22	1	11	2	22
Motivación	1	11	4	45	2	22	1	11	1	11
Trabajo en Equipo	1	11	2	22	3	34	1	11	2	22
Cultura Organizacional	3	34	2	22	2	22	1	11	1	11
Liderazgo	1	11	4	45	2	22	1	11	1	11
Compromiso Organizacional	1	11	4	45	2	22	1	11	1	11

Fuente: Elaboración propia (2022)

Figura 1*Resultados de la Subcategoría Capacitación*

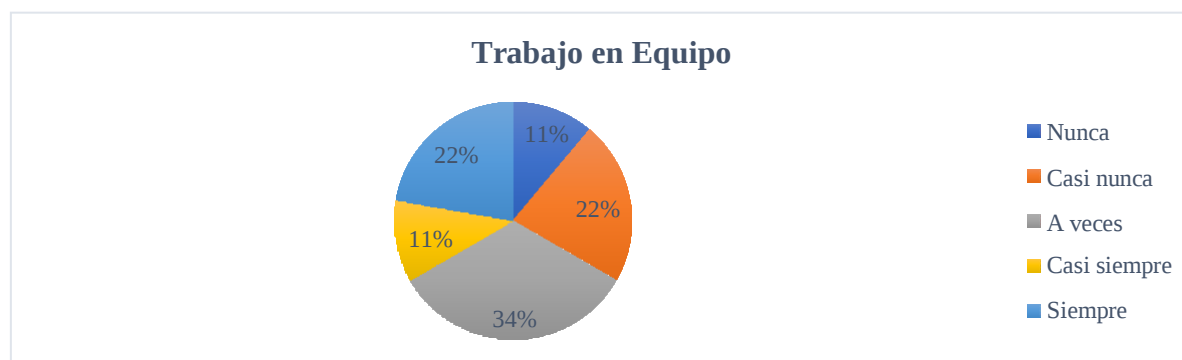
En la figura 1, se observa que la mayor ponderación se concentró en la alternativa casi nunca con un 34%, lo cual indica que los líderes pedagógicos rara vez reciben capacitaciones para potenciar su desempeño pedagógico en aras de mejorar el desempeño académico y así lograr mejores resultados en la prueba Saber. En contraposición se observa que existen un 22% de los docentes que siempre y con el mismo porcentaje a veces reciben capacitación pedagógica y un 11% que nunca; lo que permite inferir que existe una desigualdad en la selección del personal en cuanto al proceso de capacitación o un desinterés por parte de los docentes al momento de realizarse las capacitaciones.

Figura 2*Resultados de la Subcategoría Motivación*

La figura 2, demuestra que existe un 45% de los líderes pedagógicos que consideran que casi nunca reciben estímulos por el ejercicio eficaz y eficiente de su labor educativa. Mientras que un 22% indica que a veces reciben motivación por la orientación, esfuerzo y dedicación en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes en pro de mejorar la calidad educativa y en un 11% siempre y con el mismo porcentaje casi siempre reciben, en igual porcentaje nunca. Esto nos hace reflexionar acerca de la manera en que los docentes perciben la motivación, ya que algunos no captan la señal o motivación intrínseca que los haga reaccionar y los anime a realizar de mejor manera las actividades académicas.

Figura 3

Resultados de la Subcategoría Trabajo en Equipo



La figura 3, muestra la mayor incidencia en la alternativa a veces, con un 34%, indicando que los líderes pedagógicos rara vez trabajan en equipo las actividades académicas y en un 22% que casi nunca y en un 11% nunca; ocasionando con este proceder falencias en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, ya que cada docente proyecta sus conocimientos sin tener en cuenta la opinión de otros especialistas en la educación. En contraposición se encuentra en un 22%, que siempre trabajan en equipo las actividades y en un 11% casi siempre; lo que hace concluir que algunos docentes se reúnen en ocasiones para analizar la realidad y crear propuesta

de trabajo en conjunto, que permitan el mejoramiento de los aprendizajes y con ello el desempeño académico, mientras otros no toman en consideración el trabajo en equipo.

Figura 4

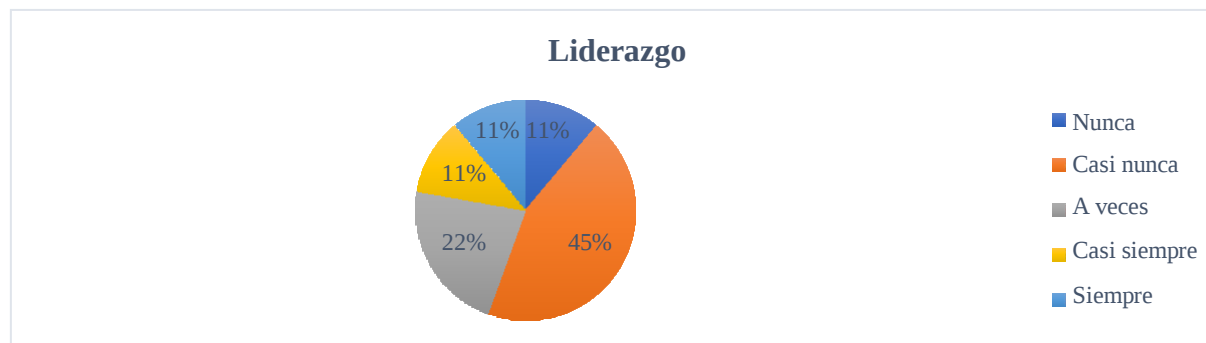
Resultados de la Subcategoría Cultura Organizacional



En la figura 4, se muestra en un 34% que los sujetos encuestados nunca se sienten identificados con la cultura organizacional; en un 22% casi nunca, en igual porcentaje a veces y en un 11% las alternativas casi siempre y siempre; lo que indica que los líderes pedagógicos no tienen claridad sobre los principios y valores institucionales, base de la cultura organizacional. En este sentido, se puede inferir que la cultura organizacional de la institución educativa El Carmen, se encuentra débil y se requiere de un compromiso por parte de los líderes pedagógicos para mejorar los procesos educativos.

Figura 5

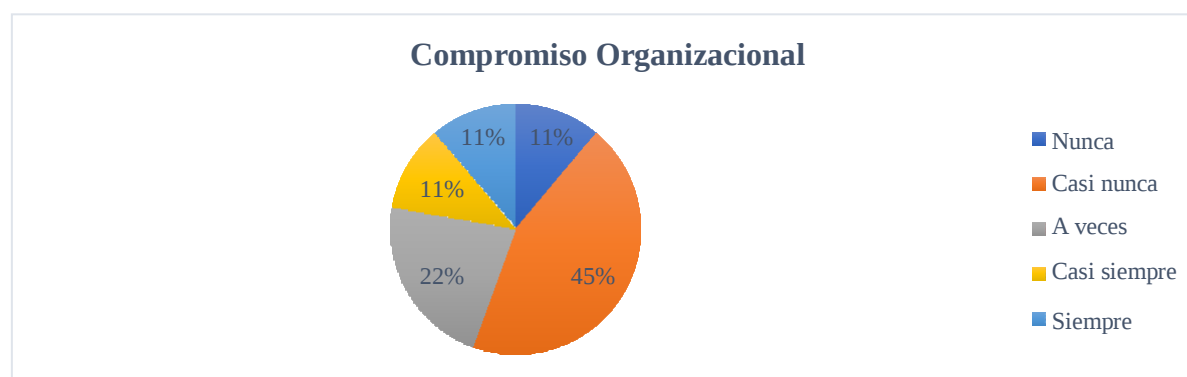
Resultados de la Subcategoría Liderazgo



La figura 5, se ubica en la posición casi nunca, con un 45%, indicando que los docentes rara vez ejercen su rol como líderes pedagógicos en la institución al momento de planear y gestionar los procesos de mejoramiento del desempeño académico rumbo a lograr resultados satisfactorios en las pruebas Saber. En contraposición en un 22% a veces ejercer el liderazgo pedagógico, y en un porcentaje del 11% siempre y casi siempre, en igual porcentaje nunca; lo que nos lleva a afirmar que los docentes, no ejercen el liderazgo en su quehacer pedagógico, ya sea por falta de interés en los procesos o limitaciones por parte de la directiva del establecimiento educativo.

Figura 6

Resultados de la Subcategoría Compromiso Organizacional



En la figura 6, se muestra la alternativa casi nunca, con un 45 % y en un 22% a veces, y en porcentaje del 11% las alternativas siempre y casi siempre, al igual que nunca; esto implica que los docentes asumen bajo compromiso organizacional, aun cuando pueden ser responsables con sus deberes como líderes pedagógicos con relación a la calidad educativa de sus estudiantes; lo que hace precisar que los docentes no tienen una buena actitud hacia el trabajo, es decir, no tienen pertenencia por la institución educativa, por lo que el rendimiento académico no se refleje en los resultados de las pruebas Saber.

Los anteriores resultados muestran que la categoría de gestión estratégica se encuentra en un estado crítico para la administración, ya que los encuestados indican que no hay capacitación permanente que permita el conocimiento pleno y desarrollo de los procesos pedagógicos. En cuanto a la motivación les faltan indicativos que se puedan percibir con claridad para el buen desempeño de su quehacer educativo. Con relación al trabajo en equipo al igual que el liderazgo, lo ejercen muy poco por falta de compromiso organizacional y tener una cultura institucional que les permita visionar su labor de manera exitosa.

En este sentido, los resultados develados no coinciden con lo expuesto por Chiavenato y Sapiro (2017) quienes afirman que la gestión estratégica constituye un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. De igual manera, distan de lo expuesto por Rodríguez (2017), quien habla que una gestión estratégica se ha de encontrar orientada por la planificación de las acciones que se construyan en consenso. Es por ello, que las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre los tipos de fuerzas, las oportunidades, amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo.

Esto implica, que la gestión estratégica tiene muchas falencias en la institución educativa El Carmen, y posiblemente sea una de las causas que afecte el desempeño académico de los estudiantes en las pruebas estandarizadas, ya que el proceso académico que se lleva dentro de la institución no favorece la articulación de las áreas, proceso requerido para el desarrollo de competencias.

Análisis de la Encuesta a Docentes de Tercero

Una vez obtenido los resultados del instrumento aplicado a líderes pedagógicos, se consolida la información, procediendo a la aplicación de una encuesta de elementos propios de la

práctica de los docentes responsables del grado tercero, los resultados de la categoría desempeño pedagógico; pero en esta oportunidad se muestra un enfoque que posee mayor presencia en las sesiones didácticas de los docentes, lo cual conlleva a entender si tales modelos generan los resultados en conjunto con las dinámicas de grupos y el desarrollo de las actividades en el aula. De lo que se trata es de ver y estudiar este fenómeno desde una mirada compleja y multidimensional que permita extraer reflexiones argumentadas en el quehacer pedagógico y gerencial de la institución educativa.

A continuación, se aprecian los resultados de la encuesta de los nueve docentes adscritos al grado tercero, quienes son profesionales en educación, siendo unitarios en el grado de estudio. Partiendo de la aplicación del instrumento se observan los resultados que explican las subcategorías que permite diagnosticar el desempeño pedagógico de los docentes encargados de tercero, con el fin de mejorar los resultados de las pruebas Saber. Ver tabla 4.

Tabla 4

Distribución de la Categoría Desempeño Pedagógico

Alternativas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
Población	Líderes Pedagógicos- Docente de Tercero									
Subcategoría Competencias	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Planeación y organización	5	56	2	22	0	0,0	1	11	1	11
Dominio curricular	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9	100
Uso de recursos	0	0,0	4	45	3	34	0	0,0	2	22
Interacción	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9	100
Comunicación	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9	100
Estrategias metodológicas	0	0,0	3	34	4	45	1	11	1	11
Subcategoría Evaluación										
Evaluación del aprendizaje	0	0,0	5	56	2	22	1	11	1	11
Seguimiento de procesos	9	100	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Fuente: Elaboración propia (2022)

Ahora bien, desglosaremos las subcategoría de competencias generales del docente de tercero, las cuales vienen siendo: planeación y organización, dominio curricular, uso de recursos, interacción, comunicación y estrategias metodológicas; como las subcategorías de evaluación, donde encontraremos: evaluación de aprendizaje y seguimiento de procesos.

Figura 7

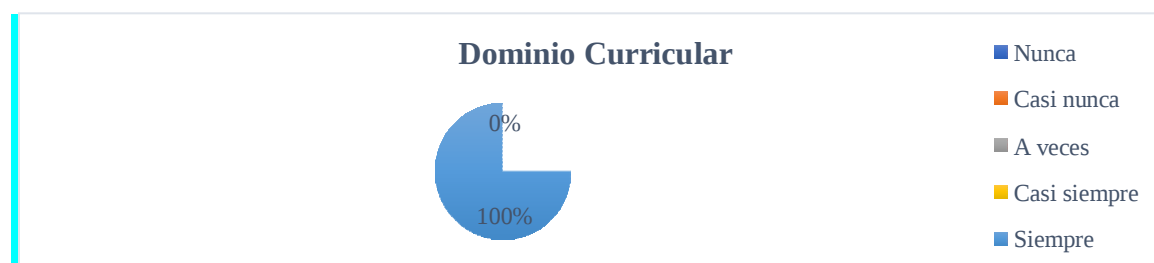
Resultados de la Planeación y Organización



La figura 7, muestra mayor incidencia en un 56% que nunca y en un 22% casi nunca, los docentes realizan planeación ni llevan organización de las actividades académicas. En contraposición con el porcentaje del 11% de los docentes que planean su labor siempre y casi siempre. Esto nos hace afirmar que las prácticas docentes tienen falencias, ya que, al no planificar el quehacer pedagógico, el desempeño académico no se percibe por carecer de seguimiento de los procesos y con ellas el logro de las competencias que se deben desarrollar y alcanzar por los estudiantes.

Figura 8

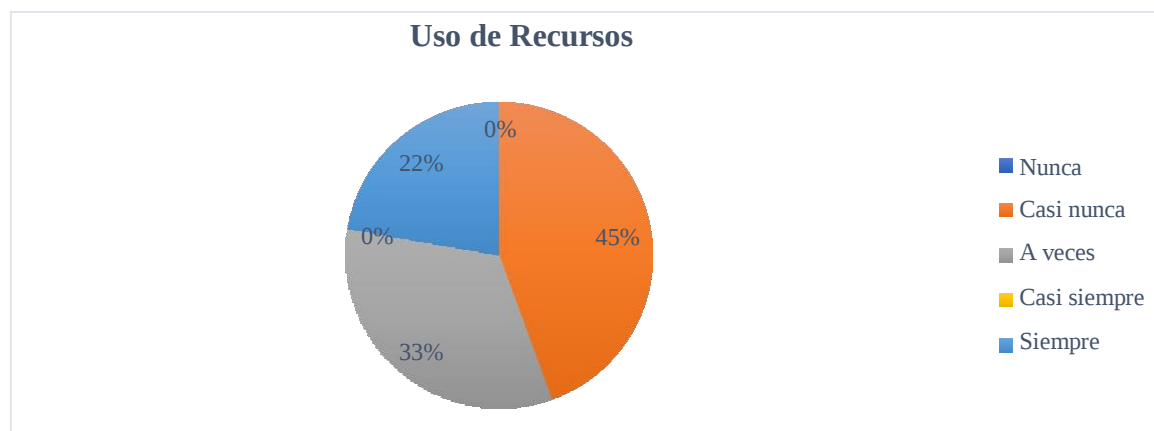
Resultados del Dominio Curricular



En la figura 8, se observa que los docentes líderes del grado tercero, en un 100% demuestran conocimiento y dominio curricular de las áreas del conocimiento; lo que nos hace pensar que es por falta de compromiso o desinterés que no realizan los procesos pedagógicos acorde a sus deberes laborales y profesional.

Figura 9

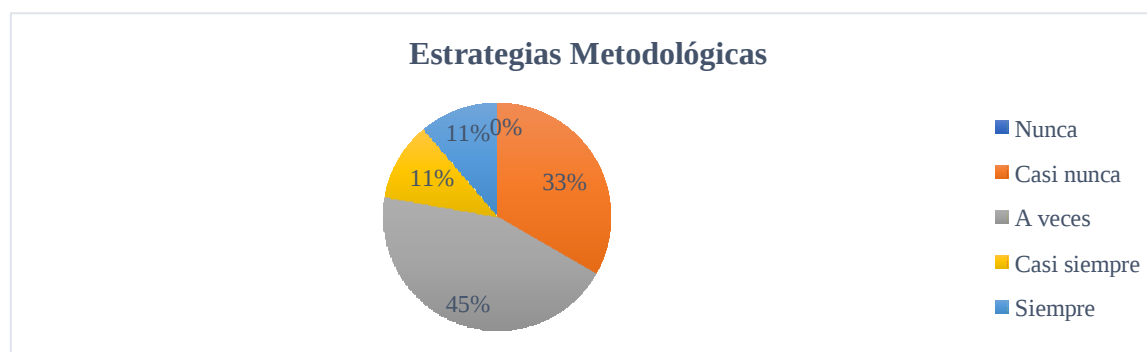
Resultados del Uso de Recursos



La figura 9, hace referencia a los resultados de la utilización de los recursos existentes en la institución para el desarrollo de las actividades académicas, mostrando en un 45% los que casi nunca los docentes utilizan los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades pedagógicas; en un 33% que a veces usan los recursos existentes y en contraposición se encuentra un porcentaje del 22%, indicando que siempre usan recursos para el desarrollo de las clases. En este sentido se puede inferir que los docentes desestiman la utilización de los recursos en las actividades académicas, lo que hace pensar que puede ser una causa probable las falencias que los estudiantes tienen en el desempeño académico y por ende en el desempeño de las pruebas Saber.

Figura 10*Resultados de la Interacción y Comunicación*

En la figura 10, cabe resaltar que en un 100% de los docentes interactúan y mantienen comunicación con padres de familia y entidades, de igual manera participan en diferentes escenarios con el fin de mantener una buena relación con la comunidad y con ello mantener un proceso formativo integral. Siendo una oportunidad para mejorar los saberes y con ello el desempeño en las pruebas Saber.

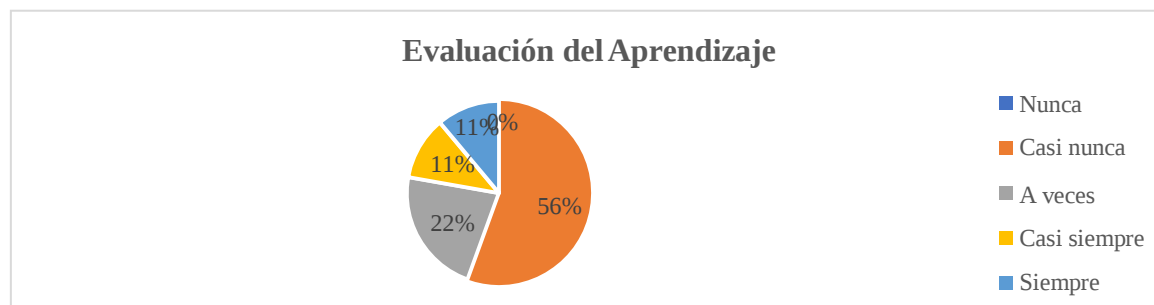
Figura 11*Resultados de las Estrategias Metodológicas*

En cuanto a la figura 11, se puede mostrar que un 45% de los docentes a veces implementan estrategias metodológicas acorde a los intereses del educando, en un 33% casi nunca y un porcentaje de 11% siempre al igual que casi siempre; siendo ésta una debilidad en el proceso de aprendizaje que conlleva a los bajos resultados en las pruebas Saber, ya que para el

aprendizaje de los estudiantes se hace necesario implementar estrategias metodológicas que fortalezcan el aprendizaje.

Figura 12

Resultados de la Evaluación del Aprendizaje



En la figura 12, se muestra el proceso evaluativo, el cual tiene una respuesta del 56% de los docentes indican que casi nunca evalúan de manera formativa los aprendizajes, ya que no aplican diferentes métodos, ni técnicas coherente con los objetivos de aprendizaje; un 22% expresan que a veces evalúan el aprendizaje de los niños y en un 11% que siempre y en el mismo porcentaje casi siempre lo hacen. Este proceder lleva a precisar que los estudiantes no llevan un proceso formativo secuencial de sus aprendizajes que permitan fortalecer las competencias que se evalúan, lo que indica una falta de liderazgo y con ello la falta de gestión pedagógica, ocasionando resultados insatisfactorios en las pruebas Saber, ya que las estudiantes no alcanzan un porcentaje satisfactorio en las áreas del conocimiento evaluado por el ICFES.

Figura 13

Resultados del Seguimiento de Procesos



La figura 13, muestra en un 100% que los docentes no realizan seguimiento de los procesos, ya que no desarrollan las actividades acorde al plan operativo; lo que hace inferir que los estudiantes no reciben una atención adecuado en los procesos de enseñanza, ya que lo que no se controla no cuenta con objetivos claros para alcanzar las metas trazadas; es por ello que las competencias que debe alcanzar al no hacerles seguimiento ocasionan un bajo desempeño académico.

En este sentido, los resultados develados no coinciden con lo expuesto por (Roegiers, 2010, p.172), cuando afirma que el papel del docente en el desarrollo de sus competencias tiene múltiples implicaciones de tipo integral. Es el docente el que debe definir sus competencias, las cuales garanticen la motivación del aprendizaje; por lo que debe construir una identidad profesional acorde a sus habilidades, articulando los procesos, movilizandolos saberes e interactuando con todos los actores; sin dejar de lado la iniciativa, diseño, ejecución y evaluación de los procesos que hacen parte del quehacer pedagógico.

A continuación, con la finalidad de contrastar los referentes teóricos-conceptuales sobre la gestión estratégica y el desempeño pedagógico con la realidad circunscrita en el marco de las pruebas Saber en la institución educativa El Carmen, con las observaciones directas realizadas por la investigadora en el aula de desarrollo de las clases, haciendo uso de una lista de cotejo o chequeo, específicamente en clases de matemáticas y lenguaje, áreas que se buscan fortalecer para el desempeño académico y con ello obtener mejores resultados en las pruebas Saber tercero.

Seguidamente se describen los resultados de la observación directa, que permite reflexionar y fortalecer los hallazgos de la categoría desempeño pedagógico que, sin lugar a dudas, desde lo epistémico, filosófico y normativo juega un papel preponderante en la gestión estratégica educativa y los índices obtenidos en las pruebas Saber. Ver Tabla 5.

Tabla 5*Resultados de la Observación Directa*

Componentes	Alternativas			
	SI	%	NO	%
Secuencia didáctica	0	0,0	9	100
Objetivos de aprendizaje	0	0,0	9	100
Materiales y recursos	2	22	7	78
Contextualización	0	0,0	9	100
Estrategias didácticas	2	22	7	78

Fuente: Elaboración propia (2022)

Es consecuencia, se pudo establecer que los docentes aunque tienen el conocimiento de su disciplina y las áreas que orientan, en un 100% no mantienen la secuencia didáctica que les permita visualizar los aprendizajes, siendo una debilidad que amenaza el rendimiento académico de los estudiantes y con ello los resultados de las pruebas Saber; ya que en el momento de las prácticas docentes, en un 100% pasan por alto la indicación de los objetivos a alcanzar, al igual que la contextualización en el desarrollo de los temas; y en un 78% no utilizan materiales y recursos para lograr el propósito de las actividades escolares. Además, en un 78% no implementan estrategias metodológicas relacionadas con el estilo de aprendizaje de los educandos; lo que nos lleva a precisar que los docentes requieren de compromisos profesionales y laborales para lograr alcanzar el desempeño esperado en la formación de nuestros niños y niñas.

En contraste con la revisión teórica, el desempeño académico del estudiante va a depender en buena manera de la práctica docente y de la eficiente gestión estratégica que se desarrolle en la institución educativa. Por lo que Chain y Ramírez (1996), afirman que es el grado de conocimiento del estudiante el que indica su desempeño académico y que a través de la escuela se reconoce el aprendizaje que posee y que se expresa por medio de una valoración

(citado en Martínez y Escorza, 2010, p.375). Estos postulados permiten inferir que el desempeño pedagógico, está ligado a la valoración establecida en el sistema educativo; pero hay factores internos que infieren en los resultados académicos del estudiante como: la metodología y estrategias utilizadas por el docente, el desarrollo de las actividades en clases, así como el dinamismo y creatividad en el desarrollo de ellas, junto a factores externos como, la situación socio-económica y el accionar de los líderes educativos.

A partir de los resultados obtenidos y en contraste con el corpus teórico, se infiere que la calidad de la práctica docente es una situación con la que las instituciones educativas se enfrentan diariamente y cuando ésta se afianza en los resultados de los estudiantes, la manera para mejorarlo es a través de una eficaz y eficientes gestiones estratégicas lideradas por rectores, docentes, padres y representantes, a objeto de alcanzar la mejora del desempeño académico, y que dichos resultados, se materialicen en los índices de la prueba Saber.

Lamas (2015, p.315) afirma que existe coincidencia entre autores en la conceptualización del rendimiento académico, el cual es visto “como el resultado de los aprendizajes ocasionados por la praxis del docente y aprehendido por el estudiante”. Lo que hace enfatizar que el resultado y producto de las intervenciones didácticas que se desarrollan en los procesos académicos deben estar siempre en el mismo sentido para lograr el aprendizaje deseado.

Ahora bien, el desempeño académico debe tener su fundamentación en los procesos pedagógicos que se desarrollan en la institución educativa El Carmen, garantizando las mismas oportunidades para los estudiantes en la apropiación de los conocimientos y el desarrollo y consolidación de las competencias según el perfil del grado, para ello se propondrá iniciar desde el análisis del entorno, es decir, la caracterización de las capacidades, el contexto social y cultural, ya que; para alcanzar las metas propuestas debe hacerse un trabajo en equipo.

Los resultados obtenidos en la observación directa de las clases de matemáticas y lenguaje, develan el proceso académico liderado por los docentes, los cuales intervienen en la gestión estratégica, de tal manera que permitan el mejoramiento del desempeño académico evidenciado en las pruebas Saber aplicadas a estudiantes de tercero en la institución educativa El Carmen.

Sin embargo, se considera la revisión de los resultados obtenidos de la prueba Saber aplicadas a estudiantes de tercero en la institución educativa El Carmen, con el fin de realizar una interpretación de los resultados durante los años anteriores, dado que en los últimos tres años no ha sido focalizado el establecimiento; y con ello dar explicación a la categoría pruebas estandarizadas, para lo cual se remitió a los documentos existentes en la institución educativa El Carmen. (Ver Tabla 6)

Tabla 6

Resultados Subcategoría Prueba Saber Tercero

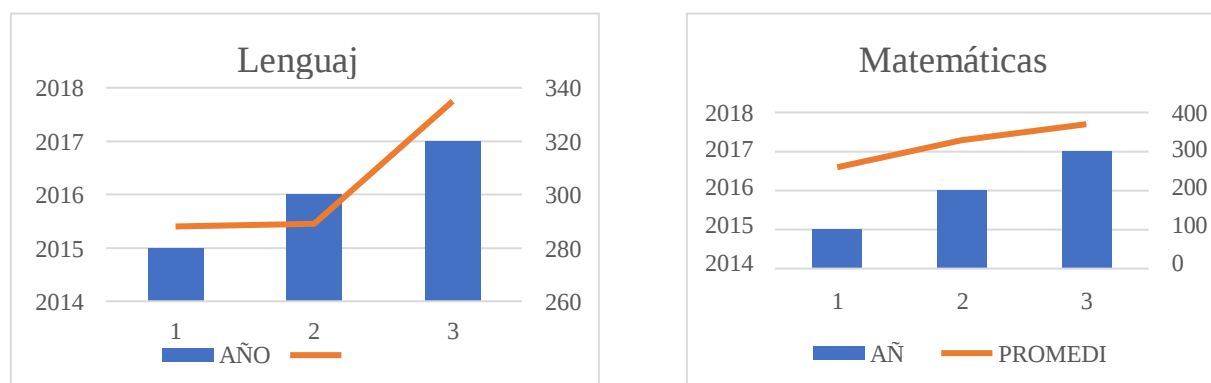
Áreas	Promedios por años		
	2015	2016	2017
Matemáticas	260	330	370
Lenguaje	288	289	355

Fuente: Elaboración propia (2022)

Se observa que los resultados, ubican un alto porcentaje en la escala mínima (242-318), en los años 2015 y 2016, en las áreas de matemáticas y lenguaje y en un mínimo porcentaje en la escala satisfactorio en el año 2017. (Ver Figura 14)

Figura 14

Resultados de la Subcategoría Prueba Saber Grado Tercero



Fuente: Datos suministrados por la institución educativa El Carmen (2022)

En cuanto a los resultados de desempeño en las pruebas Saber tercero, se pudo constatar que las valoraciones de los estudiantes no sobrepasan los Derechos Básicos de Aprendizajes (DBA) mínimos que el estudiante debe obtener en su rendimiento académico en las áreas de matemáticas y lenguaje, lo que lleva a reflexionar acerca de la manera cómo los estudiantes están aprendiendo en el aula de clases y la forma de percibir el proceso de enseñanza por parte de los docentes. Este análisis permite tener una visión en conjunto al momento de proponer las acciones de mejora, ya que los docentes pueden y deben ser el apoyo haciendo seguimiento a los estudiantes periódicamente para lograr un buen desempeño en las pruebas Saber.

Hallazgos

Después de realizar un análisis minucioso con los resultados de la investigación con relación a la pregunta orientadora y retomando la hipótesis de que la gestión estratégica y la praxis pedagógico de los docentes pueden mejorar el desempeño académico evidenciado en las pruebas Saber aplicadas a estudiantes de tercero, se puede afirmar que la institución Educativa El Carmen, cuenta con falencias en la gestión estratégica, ya que en varias subcategorías se encuentran porcentajes del 45% en la alternativa casi nunca; la cual permite diagnosticar que los

líderes pedagógicos requieren de capacitación permanente que les permita mejorar sus competencias y habilidades en la academia; también de una motivación extrínseca que lo transporte a la intrínseca, con el fin de mantener el recurso humano activo, el cual puede lograrse con un trabajo en equipo, donde exista interacción y comunicación asertiva haciendo uso de la cultura organizacional, bajo un liderazgo transformacional y compromiso organizacional, para direccionar la organización con la finalidad de lograr que los estudiantes obtengan un desempeño satisfactorio en las pruebas Saber, indicador de un buen sistema de gestión de calidad.

En cuanto al desempeño pedagógico de los docentes de tercero de la institución educativa El Carmen, no es el esperado, porque se observa porcentajes del 56% en alternativas nunca y casi nunca, mostrando que las competencias funcionales y profesionales de los especialistas en educación, no se visualizan en sus prácticas de aula, los cuales carecen de planeación, base fundamental del direccionamiento estratégico; tampoco se observa la organización de sus actividades y el uso de recursos; además, la falta de implementación de estrategias metodológicas hace deficiente su labor pedagógica evidenciada en la evaluación y seguimiento de los aprendizajes. Además, los resultados de la observación directa, muestran porcentajes del 100% que indican la falta de compromiso de los docentes en el quehacer pedagógico. Este proceder muestra que los líderes pedagógicos no cuentan con un excelente desempeño, ya que su praxis es deficiente y con ello el proceso de enseñanza y aprendizaje, el cual se observa en el análisis de los resultados de las pruebas Saber.

En este sentido, se hace necesario un direccionamiento estratégico por parte de las autoridades académicas encargadas, con la finalidad de actualizar métodos y estrategias que les permitan fortalecer los aprendizajes para el mejoramiento del desempeño en las pruebas Saber. En síntesis, se puede afirmar que la hipótesis planteada en la presente investigación es verdadera,

ya que la gestión estratégica y el desempeño pedagógico pueden mejorar el desempeño académico evidenciado en las pruebas Saber de tercero en la institución educativa El Carmen, porque toda organización requiere de una planeación estratégica acompañada de buenas prácticas para llegar al éxito.

Ahora bien, después de tener una visión general de la gestión estratégica y el desempeño pedagógicas, se procede a desarrollar el cuarto objetivo de la investigación, el cual es diseñar una propuesta con acciones estratégicas para el mejoramiento del desempeño en las pruebas Saber aplicadas a estudiantes de tercero de la institución educativa El Carmen.

Propuesta de Intervención para el Mejoramiento de las Pruebas Saber en la Institución Educativa El Carmen

Dada la complejidad que abordan las propuestas educativas, que surgen del análisis y reflexión de los problemas encontrados en los actores de la comunidad educativa y partiendo de la responsabilidad y necesidad que se tiene con la institución, se busca presentar una propuesta transformadora que permita consolidar la visión institucional centrada en la calidad educativa; es por ello que se pretende gestionar estratégicamente acciones metodológicas para que los líderes educativos cuenten con herramientas necesarias que ayuden a la comprensión de las competencias que evalúa el ICFES en las áreas de lenguaje y matemáticas en grado tercero, con el fin de mejorar los resultados de las pruebas Saber.

Esta propuesta constituye una oportunidad para el avance en el reconocimiento, comprensión y apropiación de acciones metodológicas por los líderes educativos de la institución educativa El Carmen, y así contribuir a la reflexión de las funciones y compromisos que como gestores de la transformación social, tienen con la comunidad educativa.

Prospectiva Situacional

Las acciones de mejora han de ser desarrolladas por los líderes educativos, siendo los beneficiarios potenciales los estudiantes del grado tercero de la institución educativas El Carmen; la cual será implementada por los docentes y gestionada por el directivo, con la finalidad de mejorar el desempeño de las prácticas docentes, el aprendizaje del estudiante y con ello los resultados de las pruebas Saber.

Justificación

Una de las situaciones más complejas en las instituciones educativas son las pruebas externas, y más aún cuando estas clasifican el aprendizaje de los estudiantes, es común escuchar que las pruebas Saber son responsabilidad de los docentes y directivos, es por ello que para el fortalecimiento de la práctica docente y más ahora cuando el sistema educativo ha cambiado, se hace necesario dinamizar los procesos.

El conocimiento de las estrategias metodológicas brinda oportunidades de fortalecer el quehacer pedagógico. Por lo que esta propuesta contribuye a que desde el interior de la comunidad educativa se permita discutir procesos educativos que vayan en procura del mejoramiento continuo institucional.

Ejes de Acción

Los ejes de acción hacia donde se dirige esta propuesta están fundamentados en las debilidades encontradas en la institución, relacionadas con la gestión estratégica y el desempeño pedagógico, con la finalidad de mejorar el desempeño de los estudiantes de tercero en la aplicación las pruebas Saber.

Propósito

Implementar acciones que permitan mejorar el desempeño académico evaluado en las pruebas Saber, teniendo en cuenta la gestión estratégica desarrollada por los líderes pedagógicos de la institución educativa El Carmen.

Objetivos Estratégicos

1. Organizar una ruta para que los docentes reconozcan, comprendan y se apropien de los factores asociados a la gestión estrategia como componente indispensable para el mejoramiento de los resultados de las pruebas Saber.
2. Conformar comunidades de aprendizaje por áreas, para que los docentes se autoformen y socializasen sus experiencias educativas en la aprehensión de las competencias funcionales correspondiente a su desempeño pedagógico.
3. Revisar la estructura del plan de estudio, los planes de áreas, las mallas curriculares, el plan de clases, rúbricas y estrategias metodológicas, con la finalidad de seleccionar las estrategias metodológicas a implementar teniendo en cuenta los estilos de aprendizaje de los estudiantes del grado tercero.
4. Planear el desarrollo de las clases con estrategias metodológicas seleccionadas que permitan el aprendizaje de los estudiantes, teniendo en cuenta los estilos de aprendizaje.
5. Evaluar los estudiantes por competencias con el fin de mejorar los resultados de las pruebas Saber.

Ruta Metodológica de la Propuesta

Esta propuesta se encuentra enfocada en la concepción del trabajo colaborativo, la cohesión grupal, la evaluación como estrategia de mejora continua y el cumplimiento de las

políticas educativas colombianas. Para el desarrollo de la propuesta se diseña una ruta metodológica, que permitirá alcanzar los objetivos establecidos. Ver figura 2.

Figura 15

Ruta Metodológica de la Propuesta



Fuente: <https://bit.ly/3gqLUFE>

Descripción de la Ruta

Para alcanzar el objetivo de la propuesta, se deben desarrollar actividades que permitan cumplir con su propósito; por lo que se presenta la descripción de la ruta metodológica que se desarrollará para lograrlo y con ello la finalidad de la misma.

Fase 1. Conceptualizar: En esta fase el líder pedagógico toma decisiones de autoevaluarse y precisar las necesidades que tenga en los factores asociados a la gestión estratégica, desempeño pedagógico y de igual manera diagnosticar el rendimiento académico de los estudiantes y los estilos de aprendizaje, además establecer objetivos que puedan ser tangibles para el desarrollo de la propuesta. En cuanto al criterio metodológico que se utiliza para esta fase, es la promoción de la reflexión acerca de los intereses particulares y generales en favor de la comunidad educativa, con la finalidad de desarrollar las competencias asociadas al primer objetivo estratégico, como es el reconocimiento, comprensión y apropiación de los factores asociados a la gestión estratégica

como componente indispensable para el mejoramiento de los resultados de las pruebas Saber. Es este sentido se desarrollarán actividades descritas en pasos secuenciales.

Paso 1: Se invita a una reunión a los docentes del grado tercero por parte de los directivos docentes, por medio de comunicado escrito donde se plasma el objetivo de la misma. Paso 2: Se desarrolla la reunión, para la elaboración de la conceptualización de la propuesta, donde se aplique una autoevaluación docente y se adopte el cuestionario CHAEA, y posterior aplicación a los estudiantes de tercero para caracterizar su estilo de aprendizaje, de igual manera se diligencia la matriz para plasmar el rendimiento académico de los mismos y posteriormente se analizan los resultados; además reflexionar acerca de los factores de la gestión estratégica y del desempeño pedagógico. El tiempo estipulado para el desarrollo de la primera fase es desde el cinco al 29 de julio del 2022 y los actores que intervienen en el proceso son el directivo docente, docentes y estudiantes de tercero. (Ver apéndices D, E, F)

Fase 2. Planificar Acciones: Esta es la fase donde los docentes por áreas se organizan en comunidades de aprendizaje con la finalidad de detectar las falencias que tengan en el desempeño pedagógico, recibir capacitación para su autoformación y planear las actividades a desarrollar en el proceso educativo a evaluar y se asignen tareas como equipo. En cuanto al criterio metodológico que se utiliza para esta fase, es la promoción de la reflexión, compromiso y trabajo en equipo, con relación a la gestión estratégica, con el fin de mejorar la calidad educativa y desarrollar las competencias asociadas al segundo objetivo estratégico, como es la formación permanente con el fin de aprehender las competencias funcionales correspondientes a su desempeño pedagógico. Es este sentido se desarrollarán actividades descritas en pasos secuenciales.

Paso 1: Se invita a una reunión a los docentes del tercero por parte de los directivos docentes, por medio de comunicado escrito, indicando el objetivo de la misma. Paso 2: Se conforma la comunidad de aprendizaje con docentes de las áreas evaluadas por el ICFES en tercero (matemáticas y lenguaje), de la cual se dejará evidencias. Paso 3: Se Organiza el cronograma para la ejecución de la propuesta y capacitaciones de autoformación docente y presentación de experiencias significativas. Paso 4: Se Asignan tareas a la comunidad de aprendizaje y se realiza la planeación de las actividades a desarrollar en la propuesta. El tiempo estipulado para el desarrollo de la segunda fase es desde el primero al 31 de agosto de 2022 y los actores que intervienen en el proceso son directivo docente y docentes. (Ver apéndices G)

Fase 3. Implementar Acciones y Monitoreo: En esta fase es donde los docentes socializan las estrategias metodológicas que se aplican a los estudiantes teniendo en cuenta su estilo de aprendizaje, las cuales se implementarán en el desarrollo de las actividades planeadas para las clases durante la ejecución de la propuesta. En cuanto al criterio metodológico que se utiliza para esta fase, es la implementación de medidas que conlleven a mejorar el desempeño de las pruebas Saber; con la finalidad de desarrollar las competencias asociadas al tercer y cuarto objetivo estratégico, como son la revisión de la estructura del plan de estudio, planes de áreas, mallas curriculares, plan de clases, rúbricas, con la finalidad de seleccionar estrategias metodológicas e implementación de las mismas a partir de la planeación estratégica de las clases, teniendo en cuenta los estilos de aprendizaje de los estudiantes. Es este sentido se desarrollarán actividades descritas en pasos secuenciales.

Paso 1: La comunidad de aprendizaje se reúne y socializa el cronograma de la propuesta. Paso 2: En la comunidad de aprendizaje se revisa la estructura del plan de estudio, los planes de áreas, las mallas curriculares, el plan de clases, rúbricas y estrategias metodológicas, con la

finalidad de detectar falencias en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Paso 3: Socialización de los hallazgos encontrados en la revisión de los procesos de la gestión académica. Paso 4: Resignificación de los procesos que presentaron hallazgos significativos y que son necesarios para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Paso 5: Selección de las estrategias metodológicas a implementar en el desarrollo de la propuesta acorde a los estilos de aprendizaje con el fin de mejorar los resultados prueba Saber. Paso 6: Planeación estratégica de las clases aplicando las estrategias seleccionadas. Paso 7: Seguimiento permanente por parte del directivo docente de los planes de áreas, mallas curriculares, plan de clases y observación directa, con el fin de contrastar lo aprehendido por el docente y su práctica pedagógica. El tiempo estipulado para el desarrollo de la tercera fase es a partir del primero de septiembre de 2022 hasta el 30 de noviembre de 2024 y los actores que intervienen en el proceso son el directivo docente, docentes, estudiantes y padres de familia. (Ver apéndices H, I, J)

Fase 4. Analizar, Usar y Adaptar: Esta es la fase donde se realiza el análisis de la autoevaluación del docente, la cual se lleva a cabo durante el desarrollo de las clases planeadas y aplicación de los simulacros a los estudiantes, para observar su desempeño pedagógico y con ello el rendimiento académico de los estudiantes durante la ejecución de la propuesta. En cuanto al criterio metodológico que se utiliza para esta fase, es el favorecimiento de entornos de aprendizaje en los cuales se implementan medidas que conlleven a mejorar el desempeño de las pruebas Saber, con la finalidad de desarrollar las competencias asociadas al quinto objetivo estratégico, como es evaluar los estudiantes por competencias según parámetros Saber con el fin de mejorar los resultados. Es este sentido se desarrollarán actividades descritas en pasos secuenciales.

Paso 1: Realizar reuniones periódicas con los docentes para mantener activo la comunidad de aprendizaje, con el fin de tener una constante interacción y comunicación asertiva. Paso 2: Evaluar por competencias de manera periódica a los estudiantes con el fin de medir su desempeño académico. Paso 3: Aplicar simulacros a los estudiantes tipo Saber, con el fin de medir los avances en el proceso de enseñanza y aprendizaje y con ello el rendimiento académico. Paso 5: Analizar resultados de los simulacros y contrastarlo con el rendimiento académico de los estudiantes en las áreas que evalúa el ICFES. El tiempo estipulado para el desarrollo de la cuarta fase es a partir del 17 de octubre del 2022 hasta el 30 de noviembre de 2024, y los actores que intervienen en el proceso son los directivos docentes, docentes y estudiantes.

Fase 5. Capturar y Compartir el Aprendizaje: En esta fase los estudiantes se encuentran en disposición de compartir los aprendizajes y los docentes elaborar un plan de mejoramiento académico con información real y su contenido será pertinente para la institución. En cuanto al criterio metodológico que se utiliza para esta fase, es el favorecimiento de entornos de aprendizaje en los cuales se implementan medidas que conlleven a mejorar el desempeño de las pruebas Saber y con ello la calidad educativa de la institución. Es este sentido se desarrollarán actividades descritas en pasos secuenciales.

Paso 1: Elaboración del plan de mejoramiento, con el fin de mejorar los procesos pedagógicos intervenidos. Paso 2: Revisión permanentemente del plan de mejoramiento con la comunidad de aprendizaje, con la finalidad de fortalecer los procesos. Paso 3: Revisión de la propuesta, con la finalidad de aplicarla a otros grados y así mejorar el desempeño de las pruebas Saber en la institución educativa El Carmen. El tiempo estipulado para el desarrollo de la quinta

fase es a partir del 30 de noviembre de 2022 hasta 30 de noviembre de 2024, y los actores que intervienen en el proceso son el directivo docente, docentes, estudiantes y padres de familia.

Implementación de la Propuesta

Las acciones propuestas deben tener un seguimiento que permita la resignificación de los procesos, por lo que se diseña un plan de acción con base a las fases a desarrollar en tres hitos. El primer hito es a corto plazo, donde se contemplan las acciones para la contextualización, planeación e implantación, donde se pretende motivar al docente al reconocimiento, comprensión y apropiación de los factores asociados a la gestión estratégica, al igual que la capacitación y autoformación, conocimiento del aprendizaje de los estudiantes, como del compromiso organizacional de su quehacer pedagógico. Se establece un plazo de ejecución de un año, que inicie desde el cinco de julio del 2022 al 30 de junio de 2023, con la finalidad de consolidar estas acciones de manera permanente en la institución educativa El Carmen.

El segundo hito es a mediano plazo, contempla acciones de implementación de acciones, monitoreo, análisis, uso, adaptación, captura y compartir aprendizajes, que lleven al mejoramiento de los procesos pedagógicos. Tales intervenciones se establecen un plazo de uno a tres años, entre julio 5 de 2022 a noviembre 30 de 2024; y el tercer hito a largo plazo, que contempla la consolidación de la propuesta y la proyección a la ampliación de la misma a los grados continuos en los niveles de educación con que cuenta la institución educativa El Carmen. En cuanto la manera de validar la ejecución de la propuesta, la comunidad de aprendizaje realizará un análisis de los procesos teniendo en cuenta el desarrollo de cada fase y el resultado obtenido en los simulacros aplicados a los estudiantes. (Ver apéndice K)

Impacto y Proyección

Las instituciones educativas públicas en Colombia requieren de una gestión estratégica que permita mejorar el desempeño pedagógico y las prácticas docentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Con la ejecución de la propuesta de intervención para el mejoramiento del desempeño académico en las pruebas Saber de tercero en la institución educativa El Carmen, se va a permitir favorecer a los actores el reconocimiento, comprensión y aplicación de los componentes de gestión estratégica, al igual que las competencias y habilidades que debe tener un líder pedagógico en el proceso de enseñanza y aprendizaje, que les permita reflexionar acerca de su labor docente; además, determinar en qué medida se están cumpliendo los lineamientos curriculares en la institución educativa El Carmen y con ello las metas de calidad inmersas en los estándares de competencias directamente asociadas a los DBA, los cuales hacen que los estudiantes puedan lograr sus aprendizajes y con ello poder ser competitivos académica y laboralmente.

Con los resultados de la investigación y la puesta en marcha de la propuesta se pretende lograr que los docentes como líderes pedagógicos fortalezcan sus prácticas de aula, mediante el trabajo en equipo realizado en nuevos escenarios de aprendizaje, fortaleciendo los procesos de construcción de nuevos conocimiento con la finalidad de mejorar su desempeño pedagógico y se motiven a realizar una planeación estratégica que lleve a la institución educativa El Carmen mejorar los resultados de los estudiantes en las pruebas Saber y con ello categorizarse entre las mejores de la región.

Además, se busca fortalecer las competencias de los estudiantes mediante la implementación de estrategias metodológicas acorde a su estilo de aprendizaje, lo que llevaría a desarrollar de la mejor manera las actividades académicas que permitan mejorar las

competencias evaluadas por el ICFES. Por lo tanto, la investigación y la ejecución de la propuesta puede considerarse una innovación curricular en la institución educativa El Carmen.

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

Después de desarrollar la presente investigación, teniendo en cuenta las partes de la misma y analizado minuciosamente cada capítulo, una vez obtenido el conocimiento y orientación necesaria en los seminarios de investigación, se pueden sintetizar que estos fueron apropiados para poder realizar una interrelación, coherencia y correlación que partió desde la idea de investigación y selección del tema, contextualización, identificación y descripción del problema, construcción de objetivos, realización del marco teórico con una verdadera revisión de la literatura, antecedentes, bases teóricas, el diseño metodológico y luego la realización del análisis de resultado cuantitativo y descriptivo que conllevó a la elaboración de una propuesta de gestión estratégica para el mejoramiento de las pruebas Saber. En este sentido se presentan las conclusiones por cada uno de los objetivos específicos del estudio, además de las recomendaciones como acciones de mejoras para futuras investigaciones.

Conclusiones

Para responder al primer objetivo de investigación sobre ¿cómo se diagnosticó la gestión estratégica desarrollada por los líderes educativos que facilitan el desempeño de los estudiantes en las pruebas Saber de la institución educativa El Carmen? se puede afirmar que la gestión estratégica tuvo como función consolidar una cultura organizacional con base en el trabajo en equipo, el liderazgo compartido, el compromiso organizacional, la motivación permanente hacia el equipo de docentes y procesos de capacitación continuos que permitan afianzar una cultura de calidad en la institución. Sin embargo, las falencias detectadas en los resultados coadyuvan al mejoramiento integral de los procesos de gestión educativa, derivándose como aporte la necesidad de trabajar estrategias para cohesionarse como equipo de trabajo con metas claras y factibles para direccionar la organización con la finalidad de lograr que los estudiantes obtengan

un desempeño satisfactorio en las pruebas Saber, indicador de un buen sistema de gestión de calidad.

Al indagar sobre el segundo objetivo, el cual es ¿cuáles son los referentes teóricos-conceptuales sobre la gestión estratégica y el desempeño pedagógico, con la realidad circunscrita en el marco de las pruebas saber en la institución educativa El Carmen?, se puede indicar que durante la revisión de la literatura científica se evidenció que existen aspectos teóricos que se pueden tomar para mejorar las falencias detectadas en materia de gestión estratégica y desempeño pedagógico; además, se puede indicar, que existen amplios referentes científicos en los cuales se pudo argumentar el presente estudio. Sin embargo, los resultados obtenidos muestran que los líderes pedagógicos no cuentan con un excelente desempeño, ya que su praxis es deficiente y con ello el proceso de enseñanza y aprendizaje, el cual se observa en el análisis de los resultados de las pruebas Saber; datos actualizados de los últimos tres años con que cuenta la institución educativa, de allí que la información fue de fácil acceso y confiable.

En cuanto al tercer objetivo, acerca de ¿qué se encontró en la revisión de los resultados obtenidos de la prueba saber aplicadas a estudiantes de tercero en la institución educativa El Carmen?, en respuesta se puede mencionar que recorrido histórico cargado de metas nunca alcanzadas en la institución, valores bajos que distan los baremos estandarizados con los cuales se mide la calidad educativa, e incluso resultados que se separan de los referentes teóricos citados para comprender el problema de investigación. Esto implica la necesidad enrumbar gerencialmente a la institución educativa El Carmen hacia procesos pedagógicos más eficaces; es decir, se hace necesario un direccionamiento estratégico por parte de las autoridades académicas encargadas, con la finalidad de actualizar procesos e implementar estrategias metodológicas que

permitan fortalecer los aprendizajes para el mejoramiento del desempeño de los estudiantes en las pruebas Saber.

Por último, el cuarto objetivo ¿Qué acciones estratégicas se pueden diseñar para el mejoramiento del desempeño académico evidenciado en Pruebas Saber aplicadas a estudiantes de tercero de la institución educativa El Carmen?, se encontró que las cinco actividades que guiaron la ruta para el mejoramiento del desempeño académico en la aplicación de las pruebas Saber, se basaron en la realización de una conceptualización de los factores asociados a la gestión estratégica, desempeño pedagógico, estilos de aprendizaje, análisis de resultados, conformación de la comunidad de aprendizaje por áreas, con la finalidad de capacitarse y autoformarse, revisión de los procesos de gestión académica, selección de estrategias metodológicas, planeación estratégica de las clases con aplicación de estrategias que permitan el aprendizaje de los estudiantes, evaluarlos por competencias según los parámetros Saber con el fin de mejorar el desempeño académico de los estudiantes a partir del éxito de las prácticas pedagógica y la gestión estratégica que se implementen en la organización.

Recomendaciones

A partir de los resultados de la investigación, se diseñó una propuesta de intervención sugerida para la institución educativa El Carmen para el mejoramiento del desempeño académico de los estudiantes en las pruebas Saber; proyectada desde el mes de julio de 2022 hasta el mes de noviembre de 2024, con recursos de la institución educativa, tanto económicos provenientes del Sistema General de Participaciones (SGP), como humanos (directivos docentes, docentes, estudiantes y padres de familia); bajo la supervisión del director de núcleo del municipio de El Paso y el permiso de la Secretaría de Educación Departamental del Cesar. En este sentido se recomienda:

Seguir profundizando en la gestión estratégica educativa y la manera en que el líder pedagógico pueda adquirir competencias gerenciales para ascender a los cargos o funciones que representen liderazgo y conocimiento sobre los procesos académicos.

Indagar acerca de la teoría de estilos y tipos de aprendizaje e inteligencias múltiples, para que los docentes puedan ahondar aún más en la categoría desempeño académico y de esa manera poder comprender el porqué de los bajos niveles en la prueba Saber.

Estudiar el cómo adecuar y analizar los instrumentos de medición de las pruebas Saber, con la finalidad de que se puedan adaptar a las particularidades de cada grupo de estudiantes, no solo por sus diversidades cognitivas y étnicas, sino por su contexto, edad, entorno familiar y dificultades de índole social que afecten su desempeño académico de los estudiantes.

Realizar seguimiento permanente de los aprendizajes desde el inicio del año lectivo, con el objeto de aplicar las estrategias metodológicas adecuadas en cada etapa del proceso (inicio, durante y al final), ya que la implementación de estrategias de enseñanza fortalece el aprendizaje de los estudiantes y esto se observa en el proceso académico y con ello en las pruebas Saber.

Ampliar la proyección de la propuesta de intervención para el mejoramiento del desempeño de las pruebas Saber a los grados quinto, noveno y undécimo, con el objetivo de mejorar la calidad educativa en la institución educativa El Carmen.

Revisión detallada el currículo ofertado por la institución educativa El Carmen, para la actualización del PEI y el sistema de evaluación institucional, con la finalidad de resignificar la visión institucional.

Por último, desarrollar investigaciones que vayan en pro del beneficio estudiantil y en mejora de la calidad educativa de la institución educativa El Carmen.

Referencias

- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2006). Liderazgo de marca. Barcelona: Ediciones Deusto.
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/ingeniare/article/view/627/488>
- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. (2001). El trabajo en equipo (Primera Edición ed.). México D.F., México: Editorial Progreso S.A. de C.V.
https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/libro_el-trabajo-en-equipo.pdf
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Venezuela: Espíteme.
https://www.researchgate.net/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION
- Arrieta, M. (2016). Factores que inciden en el bajo rendimiento en el área de las matemáticas de los estudiantes de 8° de la institución educativa isla grande en el municipio de sucre.
[http:// repository.usta.edu.co/handle/11634/18162](http://repository.usta.edu.co/handle/11634/18162)
- Avelino, G. (2019). Plan de mejora para las pruebas saber pro en la facultad de ingeniería de la fundación universitaria san mateo. (p.127).
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/35558>
- Baeza, A. (2015). La enseñanza basada en competencias. Santiago de Chile. Chile. Universidad de Chile. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56724395018.pdf>
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. *Caracas. Editorial Textos*.
- Banco Mundial (1996), Prioridades y estrategias para la educación. Una revisión del Banco Mundial, Washington, Banco Mundial.
- Behar, D.S. R. (2008). Investigación descriptiva. SR Daniel Behar, Metodología de la investigación. México: Shalom.

- Betanzos, N., & Paz Rodríguez, F. (Diciembre de 2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207-215.
<https://www.redalyc.org/pdf/167/16723205.pdf>.
- Caldera, R. (2012). Planeación estratégica de Recursos Humanos: conceptos y teoría. B – EUMED. <https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/51569>.
- Charrys, A., Fuentes, A., Medina, J., y Prieto, N. (2016). Factores institucionales asociados al logro educativo de las pruebas saber 11 de ciencias naturales en colegios de la región caribe. (p.204). <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/7514/ariel.pdf>
- Chávez, N. (2007). Introducción a la investigación educativa. *Maracaibo: Gráfica González*, 83.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (Tercera Edición ed.). Mc Graw-Hill.
- Corsi, L., García, M., Jiménez, M., y Niño, J. (2012). Factores asociados a desempeños destacados y no destacados en las pruebas saber 11 (2009-2). (p.141).
<https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/12371>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (CEPAL-UNESCO, 2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf
- Comte, A. (1844). Discurso sobre el espíritu positivo. [En línea] [Consultado el 01 de junio de 2016]. <<http://biblio3.url.edu.gt/Libros/comte/discurso.pdf>>
- Delors, J. (1994). La Educación encierra un tesoro. Comisión Internacional Sobre la Educación del Siglo XXI. Santillana. Ediciones UNESCO.
http://uom.uib.cat/digitalAssets/221/221918_9.pdf.

- Farfán, M., Reyes, I. Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, vol. 28, núm. 73, 2017, -Junio, pp. 45-61 Universidad Autónoma Metropolitana Distrito Federal, México.
- <https://reencuentro.xoc.uam.mx/index.php/reencuentro/article/download/917/912/>
- Fernández, S. (2019). Estrategias didácticas apoyadas en tic para el fortalecimiento de la competencia semántica en la esquematización de ideas de los estudiantes del cuarto grado de la institución educativa Heriberto García garrido.
- <http://repository.usta.edu.co/handle/11634/20277>.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174. <https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>
- Garretón, M. (2006). Modelos y liderazgos en América Latina. *Nueva sociedad*, 102-113.
- <https://nuso.org/articulo/modelos-y-liderazgos-en-america-latina/>.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Preiffer, J. W. (2001). *Planeación estratégica aplicada*. Santafé de Bogotá, Cundinamarca, Colombia: McGraw Hill. <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=SIDINA.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=001049>.
- González, R. y Jimeno, J. (2012). Ckeck list / Listas de chequeo. ¿Qué es un checklist y cómo usarlo? [Entrada de blog]. <http://www.pdcahome.com/check-list/>
- Guerrero, D. (2016). Educación media en Colombia: brechas por género en los resultados en Matemáticas en las pruebas saber 11. (p.40). <https://repository.icesi.edu.co/biblioteca/digital/bitstream/10906/81142/1/TGO1568.pdf>.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014) Metodología de la Investigación. México:

Mc Graw Hill.

ICFES (2013). Sistema nacional de evaluación estandarizada de la educación. Alineación del examen Saber 11°. (p. 130).

<https://www.icfes.gov.co/documents/20143/193784/Alineacion%20examen%20Saber%2011.pdf>

ICFES (2016). Guía de interpretación y uso de resultados de las pruebas saber 3°, 5° y 9°.

Colombia. <https://www.icfes.gov.co/resultados-historicos-saber-359>

Lafourcade, P., (1980). Evaluación de los aprendizajes.

<http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL003777.pdf>

ICFES (2020). Resultados individuales 2014-2020.

<https://www.icfesinteractivo.gov.co/resultados-saber2016-web/pages/publicacionResultados/autenticacion/autenticacion.jsf?id=1#No-back-button>

IIPE-UNESCO (2000). La gestión educativa estratégica, en *desafíos de la educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación/Ministerio de Educación de la Nación/UNESCO.

Lagarde, M. (2000). *Claves feministas para liderazgos entrañables* (Primera Edición ed.).

Managua: Puntos de Encuentro.

https://xenero.webs.uvigo.es/profesorado/marcela_lagarde/liderazgos.pdf.

López, G. (2016). Nuevos' y 'viejos' liderazgos: la campaña de las elecciones generales españolas de 2015 en Twitter. *Communication & Society*, 29(3), 149-167.

<https://doi.org/10.15581/003.29.3.149-168>

- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión En El Tercer Milenio*, 8(15), 25-36.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- Mañas, M. Á., Salvador, C., Boada, J., González, E., & Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72719306.pdf>
- Marulanda, M. (2018). Efectos de la educación superior atribuibles al programa de ingeniería industrial de la universidad de Ibagué sobre el aprendizaje estudiantil. (p.86).
<https://repositorio.unibague.edu.co/handle/20.500.12313/779>
- Mazo, J., Posso, J., y Nuñez, J. (2019). Estrategias de aprendizaje en el desarrollo de la competencia lectora desde la enseñanza de inglés como segunda lengua en la sierra. (p.90). <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/4739>
- Medina, A., y Salazar, J. (2015). Implementación del proyecto pro-saber 11 en el grado 11° del Colegio ekklesia para fortalecer las competencias que se evalúan en la prueba saber 11-2015 y lograr un desempeño medio-alto en las pruebas de estado. (p.85).
<https://repository.unac.edu.co/handle/11254/483>
- Méndez, C. (2020). Metodología. Colombia: Limusa
- Ministerio de Educación Nacional. Decreto 1290 (2009). (p.5) https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-e-213769.html?_noredirect=1
- MEN (1994). Ley general de educación – 115. (1994). (p.50) <https://biblat.unam.mx/ca/revista/educacion-y-ciudad/articulo/veinte-años-de-la-ley-115-de-1994>

MEN (2018). Ciencias de la educación: módulos de enseñar, formar y evaluar saber pro. 2018.

<https://35eefc54-6bd5-f801-24d7-58d6062752513>

Ministerio de Educación (2021). Deserción escolar, ¿realmente cuántos niños han dejado el

colegio? Publicado en Semana (31/05/2021). <https://bit.ly/3L9dB3I>

Monereo, C., Castelló, M., Clarina, M., Palma, M., & Pérez, M. (1999). Estrategias de enseñanza y aprendizaje. Barcelona Editorial Graó (7). (p.26)

http://uiap.dgenp.unam.mx/apoyo_pedagogico/proforni/antologias/ESTRATEGIAS%20DE%20ENSENANZA%20Y%20APRENDIZAJE%20DE%20MONEREO.pdf

Munar, R. (2018). Integración de algunas tic en el proceso de aprendizaje del área de inglés y determinación de su impacto en el rendimiento académico reflejado en los resultados obtenidos por los estudiantes de grado undécimo de la institución educativa distrital Francisco de Paula Santander, Bogotá, Colombia, en la prueba tipo ICFES saber 11, 2015. (p.165). <https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/1234567894/1641>

Ojeda, M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. CPU-e, Revista de Investigación Educativa, (16), 119-129.

Perrenoud, P. (2004). Diez nuevas competencias para enseñar. Talleres de Quebecor Wold. México: 2004. (p.187) <https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/09/Philippe-Perrenoud-Diez-nuevas-competencias-para-ensenar.pdf>

Portafolio (2021). Solo 19% de los estudiantes tiene buenos resultados en Saber 11.

<https://www.portafolio.co/economia/icfes-solo-19-de-los-estudiantes-tiene-buenos-resultados-en-saber-11-559325>

Pozner, P. (2003). La gestión escolar. Secretaría de Educación Pública (sep). Antología de gestión escolar. México.

https://efmexico.files.wordpress.com/2010/05/ant_gestion_escolar_2009.pdf

Quintero, M., y Villa, S. (2015). Evaluación de los resultados de la política pública, “educación de calidad y pertinencia para vivir mejor” del plan sectorial de Educación, en áreas de ciencias naturales y matemáticas. (p.136).

<https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/7870>

Rajadell (2001), Los procesos formativos en el aula: estrategias de enseñanza –aprendizaje.

Didáctica general para psicopedagogos. Madrid: Eds. De la UNED, pp. 465-525.

<https://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/psicologia-educacional-y-tutorial/28.pdf>

Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La Motivación laboral, factor fundamental para.

International Journal of Good Conscience, 3(1), 143-185.

https://www.academia.edu/24950473/La_motivaci%C3%B3n_laboral_factor_fundamental_para_el_logro_de_objetivos_organizacionales_Caso_empresa_manufacturera_de_tubos_de_acero_Work_motivation_fundamental_factor_for_achievement_of_organizational_objectives

Ramos, Y., y Parra, A. (2017). Programa “ser pilo 1 paga” en el marco de la educación superior en Colombia. (p.14). <https://www.dialogossobreeducacion.cucsh.udg.mx/DSE/article/view/205>

Robles, J. (2015). Caracterización de las prácticas evaluativas de los docentes del área de matemáticas de la fase IV de la institución educativa san mateo.

<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/495>

- Rodríguez, J. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas*. (Sexta Edición ed.). México D.F., México: Cengage Learning Editores, S. A. de C.V.
https://issuu.com/cengagelatam/docs/rodriguez_valencia.
- Rodríguez, (1999). *Modelo sistémico basado en competencias para instituciones públicas*. Centro de investigación del Estado de Michoacán. 2008. (p.356) <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/introduccion.html>.
- Roegiers, X. (2010). *Una pedagogía de la integración. Competencias e integración de los conocimientos en la enseñanza*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
<https://www.ugr.es/~recfpro/rev123REC.pdf>
- Rubio, C. (2012) *Gestión estratégica organizacional aplicada a pymes constructoras en Colombia*. Trabajo de investigación titulado. Universidad de Nebrija.
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2845/RubioClaudia2012.pdf;jsessionid=E3F90A8ED0620DB3087E3AC25E17093D?sequence=3>
- Ruíz, W. (2013). *Apropiación de las tecnologías de la información como estrategia para mejorar la calidad en pruebas saber ICFES en la institución educativa de Sabanalarga*. (p.170).
<https://repositorio.tec.mx/handle/11285/629659>
- Salazar Estrada, J., Guerrero Pupo, J., Machado Rodríguez, Y., & Canedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. *ACIMED*, 20(4), 67-75. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Sedano, B. (2016). *Evaluación de resultados del programa todos a aprender (PTA) en el I.E.R.D. Girón de blancos del municipio de Cáqueza Cundinamarca*. (p.101).
<https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/814>

- Serna, H. (2007) Gerencia estratégica: teoría-metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 3r Editores.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal* (Cuarta Edición ed.). México D.F., México: Editorial Limusa S.A. de C.V.
- https://books.google.es/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gs_bse_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Sotillo, J. (2014). El Cuestionario CHAEA, Junior. *Revista de Estilos de Aprendizaje*. (p.20)
- Tamayo y Tamayo, M. (2012). El proceso de investigación científica. Grupo Noriega Editores, Editorial Limusa. 5ta edición. México DF: México
- Torrelles, C., Rodríguez, J. L., Isus, S., Carrera, X., París Mañas, G., & Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 15(3), 329-344.
- UNESCO (1995). Documento de política para el cambio y el desarrollo en la educación superior, París, UNESCO.
- UNESCO, 2016 Plan de desarrollo sostenible. Educación 2030. (p.36). <https://es.unesco.org/themes/liderar-ods-4-educacion-2030>
- Valiente, B., y Galdeado, B. (2009). Evaluación educativa. Educación química. (p.370). <http://www.scielo.org.mx/pdf/eq/v20n3/v20n3a10>.
- Vanegas, C. (2018). Estrategias para el desarrollo de la lectura crítica. (p.175). <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/14307>
- Vásquez, J. (2013). Evaluación de la calidad educativa a partir de los resultados de las pruebas censales saber 11 en el municipio de Medellín 2000-2007. (p.116). <https://repository.upb.edu.co/handle/20.50011912/1108>.

Vásquez, O. (2018). Las pruebas saber 11° como predictor del rendimiento académico expresado en los resultados de la prueba saber pro obtenidos por las estudiantes de la licenciatura en pedagogía infantil de la corporación universitaria Rafael Núñez. (pp. 187-204). *Revista Científica Virtual de Pedagogía*. Volumen 9. <https://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/hexagonopedagogico/article/view/1270>

Apéndices

Apéndice A. Encuesta para Líderes Pedagógicos

El objetivo del presente instrumento es para conocer la percepción que poseen los líderes pedagógicos (directivos docentes y docentes) sobre la gestión estratégica que se está desarrollando en la institución educativa El Carmen.

Lea cuidadosamente y seleccione la respuesta que considere. El cuestionario está conformado por preguntas con 5 alternativas de respuesta: Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1). Para los efectos de la investigación se debe tomar en cuenta que: Siempre: representa muy eficiente gestión estratégica y Nunca, una muy deficiente gestión estratégica.

ENCUESTA A LIDERES PEDAGOGICOS

Como líder pedagógico usted:	S	CS	AV	CN	N
1. Recibe capacitaciones para potenciar el desempeño académico en aras de alcanzar mejores resultados en las pruebas Saber.					
2. Recibe estímulos para el ejercicio eficaz de su labor orientada al mejoramiento de la calidad educativa reflejada en las pruebas Saber.					
3. Se reúne para analizar la realidad en aras de crear propuestas de trabajo en conjunto.					
4. Se siente identificado con los objetivos institucionales					
5. Ejerce su rol como líder en la institución al momento de gestionar los procesos de mejoramiento del desempeño académico rumbo a las pruebas Saber.					
6. Asume de manera voluntaria compromiso con la gestión estratégica institucional.					

Apéndice B. Encuesta para Docentes que Orientan en el Grado Tercero

El objetivo de la presente encuesta es caracterizar las prácticas docentes y poder revisar, replantear y reconstruir una estrategia de mejoramiento continuo en el desarrollo de las pruebas Saber.

Lea cuidadosamente y seleccione la respuesta que considere. El cuestionario está conformado por preguntas con 5 alternativas de respuesta: Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1). Para los efectos de la investigación se debe tomar en cuenta que: Siempre: representa todas las características. Casi siempre: representa casi todas las características. A veces: representa algunas de las características. Casi nunca: representa una que otra de las características. Nunca, no representa las características.

Como docente usted:	S	CS	AV	CN	N
Competencias					
1. Lleva una organización sistemática de las actividades académicas para lograr el aprendizaje de sus estudiantes.					
2. Demuestra conocimientos y dominio de su disciplina y de las áreas a cargo.					
3. Utiliza los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad pedagógica.					
4. Informa a los padres de familia sobre los procesos educativos y avances de aprendizaje de sus estudiantes.					
5. Participa en diferentes escenarios con el fin de mantener buenas relaciones con la comunidad.					
6. Utiliza varias estrategias para la enseñanza y las ajusta a las necesidades del estudiante.					
Evaluación					
7. Conoce y aplica diferentes métodos, técnicas e instrumentos de evaluación, coherente con los objetivos de aprendizaje.					
8. Desarrolla sus actividades de acuerdo con el calendario y plan operativo.					

Apéndice C. Formato de Observación Directa para Docentes

Con el diligenciamiento del formato se permitirá reflexionar de manera pedagógica y fortalecer las prácticas docentes.

Institución: _____ Asignatura: _____ Docente: _____

Desde la Planeación		Observaciones
Secuencia Didáctica	SI _____ NO _____	
Desde el Desarrollo de la Clase		Observaciones
Objetivo del aprendizaje	SI _____ NO _____	
Contextualización	SI _____ NO _____	
Materiales y Recursos	SI _____ NO _____	
Estrategia Didáctica	SI _____ NO _____	
Desempeño esperado	SI _____ NO _____	
Evaluación Formativa	SI _____ NO _____	

Fuente: Formato adaptado del MEN. PTA (2015)

Apéndice D. Autoevaluación de Líderes Pedagógicos

El objetivo del presente instrumento es reconocer las fortalezas y falencias de las competencias funcionales que debe tener todo docentes en las áreas de gestión en la institución educativa El Carmen.

Lea cuidadosamente y seleccione la respuesta que considere. El cuestionario está conformado por preguntas con 5 alternativas de respuesta: Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1). Para los efectos de la investigación se debe tomar en cuenta que: Siempre: representa muy eficiente desempeño pedagógico y Nunca, una muy deficiente labor.

1. COMPETENCIAS FUNCIONALES DE LOS DOCENTES SEGÚN EL ÁREA DE GESTION							
Área de Gestión	Competencias Docentes	Descripción de la competencia	Alternativas				
			S	CS	AV	CN	N
Académica	Dominio curricular	Capacidad para aplicar y enseñar los conocimientos de las áreas a cargo.					
	Planeación y organización académica	Capacidad para organizar los procesos de enseñanza – aprendizaje.					
	Pedagogía y didáctica	Capacidad para aplicar modelos pedagógicos y diseño de ejecución de estrategias.					
	Evaluación del aprendizaje	Capacidad para valorar el desarrollo de competencias.					
Administrativa	Uso de recursos	Capacidad para manejar y cuidar los recursos disponibles.					

	Seguimiento de procesos	Capacidad para cumplir las condiciones de funcionamiento de la institución.					
Comunitaria	Comunicación institucional	Capacidad para interactuar con la comunidad educativa.					
	Interacción con la comunidad y el entorno	Capacidad para vincular a las familias de estudiantes e instituciones con los procesos educativos.					

2. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DE LOS DOCENTES						
Competencias	Descripción de la competencia	Alternativas				
		S	CS	AV	CN	N
Liderazgo	Capacidad para motivar e involucrar a la comunidad educativa para alcanzar la visión institucional.					
Relaciones interpersonales y comunicación	Capacidad para intercambiar con efectividad y empatía conceptos.					
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar de manera cooperativa con diferentes miembros de la organización.					
Negociación y medición	Capacidad para generar soluciones efectivas y oportunas a situaciones de conflicto.					
Compromiso social e institucional	Capacidad para asumir responsabilidades con ética y profesionalismo.					
Iniciativa	Capacidad para trabajar proactivamente y autonomía.					
Orientación al logro	Capacidad para dirigir el comportamiento propio hacia el cumplimiento de estándares.					

Fuente: Formato adaptado del MEN. (Guía, 31. 2008)

Apéndice E. Cuestionario CHAEA – Junior de Estilos de Aprendizaje para Primaria

Este Cuestionario fue diseñado para identificar tu estilo preferido de aprendizaje. Sea sincero(a) en sus respuestas. Si está más de acuerdo que en desacuerdo con el ítem ponga un signo de más (+). Si por el contrario, está más en desacuerdo que de acuerdo, ponga un signo menos (-)

Más(+)	Menos(-)	Ítem
☐ +	☐ -	1. La gente que me conoce dice de mí que digo las cosas tal y como pienso.
☐ +	☐ -	2. Distingo claramente lo bueno de lo malo, lo que está bien y lo que está mal.
☐ +	☐ -	3. Muchas veces actúo sin mirar las consecuencias.
☐ +	☐ -	4. Me interesa saber cómo piensan los demás y por qué motivos actúan.
☐ +	☐ -	5. Valoro mucho que me hagan un regalo que tiene gran utilidad.
☐ +	☐ -	6. Procuro enterarme de lo que ocurre en donde estoy.
☐ +	☐ -	7. Disfruto si tengo tiempo para preparar mi trabajo y hacerlo lo mejor posible.
☐ +	☐ -	8. Me gusta seguir un orden, en las comidas, en el estudio y hacer deporte con regularidad.
☐ +	☐ -	9. Prefiero las ideas originales y novedosas aunque no sean muy prácticas.
☐ +	☐ -	10. Acepto y cumplo las normas sólo si sirven para lograr lo que me gusta.
☐ +	☐ -	11. Escucho más que hablo.
☐ +	☐ -	12. En mi cuarto tengo, generalmente, las cosas ordenas, pues no soporto el desorden.
☐ +	☐ -	13. Antes de hacer algo estudio con cuidado sus ventajas e inconvenientes.
☐ +	☐ -	14. En las actividades escolares pongo más interés cuando hago algo nuevo y diferente.

☐ +	☐ -	15. En una discusión me gusta decir claramente lo que pienso.
☐ +	☐ -	16. Cuando juego, dejo los sentimientos por mis amigos a un lado, pues en el juego lo importante es ganar.
☐ +	☐ -	17. Me siento a gusto con personas espontáneas y divertidas aunque a veces me den problemas.
☐ +	☐ -	18. Expreso abiertamente como me siento.
☐ +	☐ -	19. En reuniones y fiestas suelo ser el más divertido.
☐ +	☐ -	20. Me gusta analizar y dar vueltas a las cosas para lograr su solución.
☐ +	☐ -	21. Prefiero las ideas que sirven para algo y que se pueden realizar a soñar y fantasear.
☐ +	☐ -	22. Tengo cuidado y pienso las cosas antes de sacar conclusiones.
☐ +	☐ -	23. Intento hacer las cosas para que me queden perfectas.
☐ +	☐ -	24. Prefiero oír las opiniones de los demás antes de exponer la mía.
☐ +	☐ -	25. En las discusiones me gusta observar cómo actúan los demás participantes.
☐ +	☐ -	26. Me disgusta estar con personas calladas y que piensan mucho todas las cosas.
☐ +	☐ -	27. Me agobio si me obligan a acelerar mucho el trabajo para cumplir un plazo.
☐ +	☐ -	28. Doy ideas nuevas y espontáneas en los trabajos en grupo.
☐ +	☐ -	29. La mayoría de las veces creo que es preciso saltarse las normas más que cumplirlas.
☐ +	☐ -	30. Cuando estoy con mis amigos hablo más que escucho.
☐ +	☐ -	31. Creo que siempre deben hacerse las con lógica y de forma razonada.
☐ +	☐ -	32. Me ponen nervioso/a aquellos que dicen cosas poco importantes o sin sentido.
☐ +	☐ -	33. Me gusta comprobar que las cosas funcionan.
☐ +	☐ -	34. Rechazo las ideas originales y espontáneas si veo que no sirven para algo práctico.



☐ +	☐ -	35. Con frecuencia pienso en las consecuencias de mis actos para prever el futuro.
☐ +	☐ -	36. En muchas ocasiones, si se desea algo, no importa lo que se haga para conseguirlo.
☐ +	☐ -	37. Me molestan los compañeros y personas que hacen las cosas a lo loco.
☐ +	☐ -	38. Suelo reflexionar sobre los asuntos y problemas.
☐ +	☐ -	39. Con frecuencia soy una de las personas que más animan las fiestas.
☐ +	☐ -	40. Los que me conocen suelen pensar que soy poco sensible a sus sentimientos.
☐ +	☐ -	41. Me cuesta mucho planificar mis tareas y preparar con tiempo mis exámenes.
☐ +	☐ -	42. Cuando trabajo en grupo me interesa saber lo que opinan los demás. 43. Me molesta que la gente no se tome las cosas en serio.
☐ +	☐ -	44. A menudo me doy cuenta de otras formas mejores de hacer las cosas.

Fuente: Adaptado del *Cuestionario Honey-Alonso de estilos de aprendizajes* por Sotillo, Juan y Gallego, Domingo (2014)

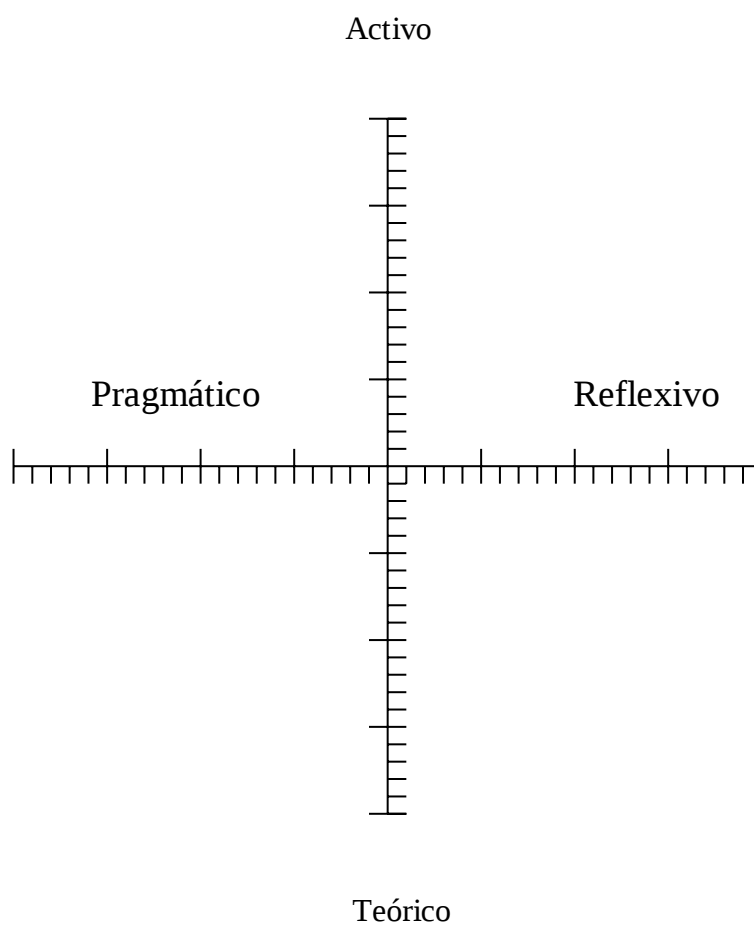
PERFIL DE APRENDIZAJE

1. Rodea con un círculo cada uno de los números que has señalado con un signo más (+).
2. Suma el número de círculos que hay en cada columna.
3. Coloca estos totales en la gráfica. Une los cuatro para formar una figura. Así comprobarás cuál es tu estilo o estilos de aprendizaje preferentes.

ACTIVO	REFLEXIVO	TEÓRICO	PRAGMÁTICO
3	7	2	1
6	11	4	5
9	13	8	21
14	20	12	10

17	22	16	15
18	24	43	44
26	25	23	32
28	27	31	33
30	29	54	34
41	38	35	36
39	42	37	40

GRÁFICA ESTILOS DE APRENDIZAJE



Apéndice F. Matriz de Rendimiento Académico

Esta matriz tiene como propósito conocer el rendimiento académico de los estudiantes del tercero, teniendo en cuenta las competencias del ser, saber y saber hacer. Este instrumento es el soporte fundamental de las actividades realizadas en clases de matemáticas y lenguaje.

AREA DE MATEMATICAS

Estudiante: _____ **Periodo:** _____

Pensamiento Matemático	Indicadores de Desempeño	Fortalezas	Falencias	Observaciones
1. Pensamiento numérico y sistema numérico.	Interpretativo: Conceptualiza, identifica y relaciona los conceptos teniendo en cuenta los campos del saber	Cognitivo:	Cognitivo:	
2. Pensamiento espacial y los sistemas geométricos.		Praxiológicos: Axiológicos:	Praxiológicos: Axiológicos:	
3. Pensamiento métrico y los sistemas métricos o de medidas.	Argumentativo: Argumenta hechos asociados con los campos del saber para la solución de situaciones problemas.	Cognitivo: Praxiológicos: Axiológicos:	Cognitivo: Praxiológicos: Axiológicos:	
4. Pensamiento aleatorio y sistema de datos.	Propositivo: Interés para investigar, diseñar y elaborar conjeturas que permitan la solución de situaciones problemas.	Cognitivo: Praxiológicos: Axiológicos:	Cognitivo: Praxiológicos: Axiológicos:	
5. Pensamiento variacional y los sistemas algebraicos y analíticos.				

Fuente: Adaptado MEN. PTA (2015)

AREA DE LENGUAJE

Estudiante: _____ **Periodo:** _____

Competencias Comunicativas	Indicadores de Desempeño	Fortalezas	Falencias	Observaciones
1. Escritora	Interpretativo: Conceptualiza, identifica y diferencia todo lo relacionado con los conceptos teniendo en cuenta los saberes.	Cognitivo:	Cognitivo:	
• Producción textual		Praxiológicos:	Praxiológicos:	
2. Lectora	Argumentativo: Argumenta y realiza producciones relacionadas con los hechos asociados con los saberes.	Axiológicos:	Axiológicos:	
• Comprensión e interpretación textual		Cognitivo:	Cognitivo:	
	Propositivo: Interés para investigar, diseñar y elaborar hipótesis teniendo en cuenta los saberes.	Praxiológicos:	Praxiológicos:	
		Axiológicos:	Axiológicos:	

Fuente: Adaptado MEN. PTA (2015)

ESCALA DE VALORACION				
PERIODOS	BAJO (1.0 – 3.2)	BASICO (3.3 – 3.9)	ALTO (4.0 – 4.5)	SUPERIOR (4.6 – 5.0)
PRIMERO				
SEGUNDO				
TERCERO				
CUARTO				
FINAL				

Observación: _____

Apéndice G. Cronograma de Actividades para la Ejecución de la Propuesta

N°	Actividades	5-29/07 2022	1-31/08 2022	1-09-2022 30-11-2024	17-10-2022 30-11-2024	30-11-2022 30-11-2024
1	Reunión directivos y docentes	-----				
2	Aplicación de autoevaluación docente	-----				
3	Aplicación del cuestionario CHAEA	-----				
4	Diligenciamiento de la matriz de rendimiento académico	-----				
5	Reunión directivos y docentes de tercero		-----			
6	Conformación de la comunidad de aprendizaje		-----			
7	Organización del cronograma para la ejecución de la propuesta		-----			
8	Capacitaciones para la autoformación de los docentes		-----			
9	Reunión de CDA			-----		
10	Revisión de procesos académicos			-----		
11	Socialización de hallazgos			-----		
12	Resignificación de los procesos			-----		
13	Selección de estrategias metodológicas			-----		
14	Planeamiento estratégico			-----		
15	Seguimiento de los procesos			-----		
16	Evaluación por competencia				-----	
17	Aplicación de simulacros				-----	
18	Análisis de resultados				-----	
19	Elaboración del PMI					-----
20	Revisión del PMI					-----
21	Revisión de la propuesta					-----

Apéndice H. Esquema de Estrategias Metodológicas

Este esquema es un soporte indispensable para socializar y comprender las estrategias metodológicas que se hacen necesario implementar con el propósito de facilitar el conocimiento a los estudiantes acorde al estilo de aprendizaje.

Tipos de Estrategias	Clasificación	Estrategias de enseñanza	Proceso cognitivo en el que incide
Pedagógicas	Preinstitucionales (Inicio)	Objetivos o intenciones Organizadores preliminares Información previa	Generación de expectativas apropiadas Activación de conocimientos previos
	Coinstitucionales (Durante)	Señalizaciones de textos: (Intertextuales y Extratextuales) Mapas conceptuales Analogías Ilustraciones Gráficas Preguntas insertadas	Orientar, guiar la atención y el aprendizaje Facilitan la identificación de la información Mejoran la codificación selectiva y nueva
	Postinstitucionales (Final)	Resúmenes Gráficos Mapas y redes conceptuales Organizaciones textuales Organizadores previos Analogías	Promover una organización global Para potenciar y explicar el enlace entre conocimientos previos e información nueva
Didácticas	Técnicas Centradas en la Individualización de la Enseñanza	Recursos Informáticos Contrato de aprendizajes Prácticas Creatividad Pensamiento crítico	Permite la autonomía y controla el ritmo de enseñanza
	Técnicas Expositivas y Participación para la Enseñanza en Grupo	Exposiciones Simposios Mesa redonda o panel Entrevistas o consultas públicas Tutorías públicas Preguntas al grupo Tablón de anuncios	Permite la construcción de conocimiento grupal partiendo de la información, donde existen roles
	Técnicas de Trabajo Colaborativo	Trabajo en parejas Lluvias de ideas Debates y foros Grupos de investigación	Permite la aprehensión del conocimiento grupal y la participación activa de forma cooperativa

		Juego de roles Estudio de casos Votación Rueda de atributos Controversia estructurada Juicios de decisiones Subgrupos de decisión Trabajo por proyectos	
--	--	--	--

Fuente: Adaptado de las estrategias de enseñanza de Díaz y Hernández (1998, p.145)

Apéndice I. Esquema Plan de Clases

PLAN DE CLASE				
SEDE: _____ DOCENTE: _____ PERIODO: _____ UNIDAD: _____ AREA: _____				
NIVEL: _____ GRADO: _____ N° ESTUDIANTES: _____ FECHA: _____				

TEMAS:		OBJETIVO DE APRENDIZAJES:	TIEMPO:	N° SESIONES
SUBTEMA				
EBC:			COMPONENTE:	
		DBA:		
			COMPETENCIA:	
EVIDENCIA DE APRENDIZAJE(S):				
EVALUACION:		RECURSOS:		
MOMENTOS	ACTIVIDADES		TIEMPO	
EXPLORACION (saberes previos)				
ESTRUCTURACION (Práctica)				
TRANSFERENCIA (Valoración)				
REFUERZO				
OBSERVACIONES				

Apéndice J. Rúbrica de Seguimiento Académico

Esta rúbrica es un instrumento necesario para conocer los avances del aprendizaje de los estudiantes de tercero con el propósito de facilitar los saberes que permitan mejorar el desempeño académico y con ello los resultados de las pruebas Saber.

Área:_____Docente:_____Fecha:_____ Estudiante_____Grado:_____			
Criterios	No Alcanza los Aprendizaje (1.0-3.2)	Está Próximo a Alcanzar los Aprendizaje (3.3 – 3.9)	Supera los Aprendizajes (4.0 – 5.0)
Pertinencia	La actividad no refleja con claridad el contenido.	La actividad se encuentra parcialmente realizada. Le falta contenido.	La actividad describe completamente el contenido de los temas planteados.
Relación entre los conceptos	Realiza conceptos errados.	Identifica importante conceptos, pero le falta contenido.	Identifica todos los conceptos importantes del tema.
Habilidad para comunicar y comprender los conceptos en gráficos, mapas, etc.	Coloca solo algunos conceptos en una jerarquía apropiada.	Coloca la mayoría de los conceptos en una jerarquía adecuada.	Construye conceptos en gráficos y mapas de manera apropiada.
Claridad y coherencia	Redacta de forma clara, pero con oraciones redundantes	Redacta de forma clara y coherente con oraciones sencillas	Redacta de forma clara y coherente con oraciones conectas con lógica
Justificación	No argumenta sus opiniones, ni realiza comentarios.	Argumenta sus opiniones y realiza comentarios breves.	Argumenta ampliamente sus opiniones y realiza comentarios pertinentes y enriquecedores.
Ortografía y escritura	Falta desarrollar la expresión escrita, pero es aceptable. Presenta falta de ortografía.	Su escritura es clara, precisa y presenta coherencia en sus comentarios. Presenta ocasionalmente problemas de ortografía.	Muestra una capacidad de escritura y ortografía sobresaliente.

Apéndice K. Plan de Acción por Hitos

Este plan es un instrumento necesario para ejecutar la propuesta de intervención, la cual se desarrollara por hitos, teniendo en cuenta la identificación de las acciones como urgentes que van a desarrollar las acciones a corto, mediano y plazo.

Acciones a corto plazo				
Ítem	Acciones	Dirigido a	Responsable	Fecha de ejecución
1	Reunión directivos docentes y docentes, con el fin de socializar la propuesta.	Docentes	Directivo Maestrante	Mes de Julio/2022
2	Aplicación de autoevaluación docente, con el fin de conocer las fortalezas y falencias en el quehacer pedagógico.	Docentes	Docentes	Mes de Julio/2022
3	Aplicación del cuestionario CHAEA, para conocer el estilo de aprendizaje de los estudiantes.	Estudiantes	Docentes	Mes de Julio/2022
4	Diligenciamiento de la matriz de rendimiento académico, con la finalidad de hacer seguimiento a los procesos de aprendizaje.	Estudiantes	Docentes	Mes de Julio/2022
5	Reunión directivos docentes y docentes de tercero.	Docentes	Directivo Maestrante	Mes de Agosto/2022
6	Conformación de la comunidad de aprendizaje (CDA), con la finalidad de organizar un excelente trabajo en equipo.	Docentes	Docentes	Mes de Agosto/2022
7	Organización del cronograma para la ejecución de la propuesta.	Docentes	Directivo Docentes	Mes de Agosto/2022
8	Capacitaciones para la autoformación de los docentes.	Docentes	Directivo Docentes	Mes de Agosto/2022
Acciones a Corto y Mediano Plazo				
9	Reunión de CDA	Docentes	Docentes	Sep-2022 Nov-2024
10	Revisión de procesos académicos	Docentes	Directivo	Sep-2022 Nov-2024
11	Socialización de hallazgos	Directivos Docentes	Directivo	Sep-2022 Nov-2024
12	Resignificación de los procesos	Directivos Docentes Estudiantes Padres de familia	Directivo Docentes	Sep-2022 Nov-2024

13	Selección de estrategias metodológicas	Estudiantes	Docentes	Sep-2022 Nov-2024
14	Planeamiento estratégico	Docentes	Directivo Docentes	Sep-2022 Nov-2024
15	Seguimiento de los procesos	Docentes	Directivo Docentes	Sep-2022 Nov-2024
16	Evaluación por competencia	Estudiantes	Directivo Docentes	Oct-2022 Nov-2024
17	Aplicación de simulacros	Estudiantes	Directivo Docentes	Oct-2022 Nov-2024
18	Análisis de resultados	Directivo Docentes	Directivo Docentes	Oct-2022 Nov-2024
19	Elaboración del PMI	Directivo Docente	Directivo Docentes	Nov-2022 Nov-2024
20	Revisión del PMI	Directivo Docente	Directivo Docentes	Nov-2022 Nov-2024
21	Revisión de la propuesta	Directivo Maestrante Docente	Directivo Docentes	Nov-2022 Nov-2024
Acciones Largo Plazo				
22	Ampliación de la propuesta	Docentes Estudiantes	Directivo Docentes	A partir de Enero 2025

Apéndice L. Consentimiento Informado de Estudiantes**ACREDITACIÓN DE RECEPCIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LOS PADRES DE FAMILIA, PARA TOMAR FOTOGRAFÍAS, VIDEOS Y APLICAR CUESTIONARIOS A ESTUDIANTES.**

Yo, _____, con cédula de ciudadanía número _____ PADRE, MADRE O CUIDADOR, del estudiante _____, con identificación _____, de la institución educativa El Carmen, ubicada en el corregimiento de El Carmen, municipio de El Paso, Cesar; autorizo fotografías, videos y cuestionarios, que sean recepcionados al estudiante, como evidencia de la investigación que se desarrolla en la institución.

Lo anterior con el fin de convertirse en insumo para conocer la gestión estratégica estrategias para el mejoramiento del desempeño en las pruebas Saber de los estudiantes de la Institución educativa El Carmen, que serán analizados y publicados los resultados obtenidos en la investigación desarrollada por la maestrante DOLMERIS ROSIO MAESTRE ESCORCIA, acatando los respectivos procedimientos de protección de los menores descritos en la Ley.

Por lo tanto, estos contenidos solo servirán para el marco informativo del desarrollo de la investigación divulgada en plataforma de la Universidad Santo Tomás, como muestra de avance de las estrategias implementadas en el establecimiento educativo.

Doy fe de que conozco el fin y la utilización de estos contenidos, imágenes, audios, videos y autorizo su publicación, además eximo de cualquier responsabilidad a la señora DOLMERIS ROSIO MAESTRE ESCORCIA, a la Secretaría de Educación Departamental, Gobernación del Cesar y al Ministerio de Educación Nacional, ante cualquier acción legal que se llegare a emprender.

Firma

Apéndice M. Consentimiento Informado de Docentes**ACREDITACION DE RECEPCION DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DE
DOCENTES, PARA TOMAR FOTOGRAFIAS, VIDEOS, APLICAR ENCUESTAS Y
REALIZAR OBSERVACIONES.**

Yo, _____, con cédula de ciudadanía número _____ DOCENTE de la institución educativa El Carmen, ubicada en el corregimiento de El Carmen, municipio de El Paso, Cesar; autorizo fotografías, videos, encuestas y observaciones, que sean recepcionadas, como evidencia de la investigación que se desarrolla en la institución.

Lo anterior con el fin de convertirse en insumo para conocer la gestión estratégica para el mejoramiento del desempeño en las pruebas Saber de los estudiantes de la Institución educativa El Carmen, que serán analizados y publicados los resultados obtenidos en la investigación desarrollada por la maestrante DOLMERIS ROSIO MAESTRE ESCORCIA, acatando los respectivos procedimientos de protección de los menores descritos en la Ley.

Por lo tanto, estos contenidos solo servirán para el marco informativo del desarrollo de la investigación divulgada en plataforma de la Universidad Santo Tomás, como muestra de avance de las estrategias implementadas en el establecimiento educativo.

Doy fe de que conozco el fin y la utilización de estos contenidos, imágenes, audios, videos y autorizo su publicación, además eximo de cualquier responsabilidad a la señora DOLMERIS ROSIO MAESTRE ESCORCIA, a la Secretaría de Educación Departamental, Gobernación del Cesar y al Ministerio de Educación Nacional, ante cualquier acción legal que se llegare a emprender.

Firma

Apéndice N. Requerimiento de Permiso para Directivos Docentes

El Carmen, 10 de junio de 2021

Especialista

WALTER RAFAEL MOJICA SERNA

Director de Núcleo

Cordial saludo;

Respetuosamente me permito solicitar permiso para el desarrollo de la investigación que, como maestrante de la Universidad Santo Tomás, debo realizar para obtener el título de magister en Gestión y Evaluación Educativa. El establecimiento donde voy a desarrollar la investigación es la institución educativa El Carmen, la cual se encuentra bajo su responsabilidad como director de Núcleo.

Me permito informarle que este estudio lo estaré realizando durante el segundo semestre el año 2021.

Atentamente,

(Original firmado)

DOLMERIS MAESTRE ESCORCIA

Maestrante

Apéndice O. Fotografías



Conversatorio de socialización de la investigación con los docentes de la IE El Carmen



Socialización del proyecto a padres de familia



Observación directa al grado tercero