

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA – DUAD

FACULTAD DE EDUCACIÓN DOCTORADO EN EDUCACIÓN



**GESTIÓN ESCOLAR Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES
EDUCATIVAS DE BÁSICA Y MEDIA EN COLOMBIA: Un Estudio en 22 Instituciones
Educativas de Siete Municipios del Departamento del Tolima.**

Miguel Andrés Estupiñan Lizarazo

Bogotá D.C.

Mayo 28 de 2024

**GESTIÓN ESCOLAR Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES
EDUCATIVAS DE BÁSICA Y MEDIA EN COLOMBIA: Un Estudio en 22 Instituciones
Educativas de Siete Municipios del Departamento del Tolima.**

Miguel Andrés Estupiñan Lizarazo

Dirigida por

Dr. Fernando Augusto Poveda Aguja

Documento requisito para optar por el título de Doctor en Educación

Tesis aprobada por:

Fernando Augusto Poveda Aguja

Director de Tesis

Jurados:

Nombre y firma

Nombre y firma

Nombre y firma

Bogotá, D.C.

Mayo 28 de 2024

Agradecimientos

Antes que nada, quiero expresar mi eterna gratitud hacia Dios por guiar y alumbrar mi sendero en este viaje académico y en mi vida, dándome la fortaleza y la paz necesaria para superar cada obstáculo y celebrar cada logro. El más grande y especial agradecimiento a mi amada esposa, Ana María, y a mis amados hijos, José Miguel y Luis Andrés. Su amor incondicional, paciencia, apoyo y comprensión han sido los faros que me guiaron a través de las noches más oscuras de este viaje; sus sonrisas han sido mi mayor recompensa al final de cada día.

No puedo dejar de mencionar a mi Madre, cuyo ejemplo de constancia y perseverancia ha representado una incesante fuente de inspiración en mi existencia. Su amor y dedicación han constituido pilares fundamentales en mi formación personal y académica. A mi Padre, que desde el cielo me ha seguido iluminando con su ejemplo de tenacidad, templanza, constancia y nobleza. Su legado continúa siendo una brújula que guía mis pasos hacia el logro de mis objetivos, recordándome siempre la importancia de afrontar la vida con valor y dignidad.

Mis sinceros agradecimientos al Doctor Fernando Poveda, mi asesor de tesis, por su orientación experta, tolerancia y dedicación. Su apoyo ha sido esencial en el desarrollo de este trabajo, ofreciéndome una invaluable guía académica y personal que ha sido crucial para mi crecimiento como investigador, su profesionalismo y pasión por el conocimiento han constituido una inspiración constante.

Asimismo, deseo expresar mi gratitud a los Doctores Pedro, José Guillermo, Ángela y Marcela por sus valiosos consejos y soporte durante todo mi proceso de formación doctoral, el

compromiso con la excelencia académica y la disposición a compartir su sabiduría y experiencia han enriquecido profundamente mi experiencia educativa.

Extiendo mi gratitud a todos los integrantes de las instituciones educativas donde desarrolle esta tesis doctoral, compañeros de estudio y trabajo que han contribuido de diversas maneras a este viaje. Finalmente, deseo expresar mi agradecimiento a todas las personas que, de algún modo, han formado parte de este trayecto. Este logro no solo es mío, sino también de todos ustedes que han confiado en mí y me han brindado su apoyo sin condiciones.

Tabla de contenido

Resumen.....	14
Abstract	15
Introducción	16
Justificación	20
Capítulo 1.....	21
Problema de la Investigación	21
Descripción del problema.....	21
Formulación del problema	27
Objetivos	28
General	28
Específicos	28
Delimitación espacial	28
Capítulo 2.....	31
Marco Referencial.....	31
Estado de la cuestión	31
A nivel internacional	31
A nivel nacional.....	35
Marco Teórico y Conceptual.....	37
La gestión en el ámbito educativo.....	37
Gestión escolar	38
Componentes de la Gestión Escolar	40
Cultura organizacional	41
Organizaciones y cultura	41
Cultura organizacional de Cameron y Quinn	44
Calidad Educativa	46
Marco Legal	47
Capítulo 3.....	49
Marco Metodológico.....	49
Enfoque Metodológico	49

Tipo de Investigación	50
Diseño de la Investigación	51
Descripción de Variables.	51
Gestión Escolar y sus componentes.....	51
Gestión Directiva y Organizacional.....	52
Gestión Académica.	55
Gestión administrativa y financiera.	55
Gestión Comunitaria.	57
Cultura organizacional y sus componentes	58
Caracterización Organizacional.....	59
Liderazgo Organizacional.....	59
Gestión del personal.....	60
Congruencia organizacional.....	60
Planteamiento estratégico.	60
Calidad educativa y sus componentes	61
Contexto de los Participantes en el Estudio	63
Población	63
Muestra	65
Criterios de selección.....	65
Técnica de Obtención de Datos.....	69
Encuesta con preguntas cerradas	69
Estrategias de triangulación	70
Diseño de Instrumentos.....	72
Operacionalización de Variables	72
Evaluación de Instrumentos.....	74
Validez.	75
Confiabilidad.....	76
Validación de Instrumentos	77
Validez.	77
Confiabilidad.....	79
Desarrollo Metodológico.....	80
Consideraciones Éticas y Bioéticas del Estudio	81

Análisis de los impactos del estudio	83
Capítulo 4.....	84
Resultados	84
Caracterización socio demográfica poblacional.....	86
Análisis factorial de datos	92
Pruebas de Kaiser-Meyer-Olkin y Esfericidad de Bartlett.	92
Análisis de varianza total explicada	94
Matriz de componentes rotados.....	98
Análisis de Componentes Principales con Rotación Varimax y Normalización de Kaiser.	99
Organización de los componentes principales y sus ítems	102
Modelado a través de ecuaciones estructurales.....	104
Ecuación estructural del modelo de Gestión Escolar Efectiva en Contexto – GEEC	106
Capítulo 5.....	108
Análisis e interpretación	108
Identificación de los factores que explican, condicionan y configuran la estructuración de la cultura organizacional en las instituciones educativas de básica y media	108
Género de la población.	108
Edad de la población.....	110
Tipo y normatividad de nombramiento.	110
Nivel de ejercicio funcional y formación académica.	111
Interpretación del análisis factorial de datos.	113
Determinante del contexto 1 – Liderazgo Integral Educativo (LIE)	114
Determinante del contexto 2 – Enfoque Educativo Integral y Participativo (EEIP)	116
Determinante del contexto 3 – Desarrollo Pedagógico de Calidad (DPG).....	118
Determinante del contexto 4 – Orientación Eficiente y Reflexiva (OER).....	119
Determinante del contexto 5 – Adaptación Contextual y Desarrollo Académico (ACDA)	120
Determinante del contexto 6 – Acción Estratégica y Evaluativa (AEE)	122
Determinante del contexto 7 – Planificación Inclusiva (PI)	124
Determinante del contexto 8 – Resiliencia Gerencial Educativa (RGE)	125
Determinante del contexto 9 – Integración de Perspectivas Multidisciplinarias (IPM) .	128

Determinante del contexto 10 – Optimización de Tiempo y Recursos Educativos (OTRE)	129
Determinante del contexto 11 – Impacto de la Infraestructura Física (IIF)	130
Determinante del contexto 12 – Mejora Continua (MC)	131
Establecimiento de la relación de incidencia entre las variables.	133
Incidencia de la gestión escolar en la cultura organizacional.	133
Incidencia de la cultura organizacional en la gestión escolar.	136
Incidencia de la gestión escolar y cultura organizacional en la calidad educativa.	137
Capítulo 6.	138
Modelo de gestión escolar efectiva de acuerdo con los determinantes del contexto.	138
Relación y complementariedad entre los determinantes del contexto.	138
Primera área de gestión del modelo – Gestión de liderazgo y dirección estratégica (GLDE)	139
Segunda área de gestión del modelo – Gestión Académica y Curricular (GAC)	141
Tercera área de gestión del modelo – Gestión Comunitaria y de Inclusión (GCI)	143
Cuarta área de gestión del modelo – Gestión de Recursos y Eficiencia Operativa (GREO)	145
Quinta área de gestión del modelo – Gestión de la Calidad Educativa (GCE)	146
Validación del modelo de gestión escolar efectiva en contexto – GEEC	148
Configuración del Instrumento de Análisis del Modelo de Gestión Escolar Efectiva en Contexto.	149
Módulo 1. Caracterización institucional.	151
Módulo 2. Valoración de la Gestión Escolar Efectiva en Contexto (GEEC).	152
Módulo 3. Instrumento de Diagnóstico de la Gestión Escolar Efectiva en Contexto.	158
Módulo 4. Acciones generales de transformación	160
Módulo 5. Plan de mejoramiento para la GEEC	162
Módulo 6. Seguimiento al mejoramiento de la GEEC	163
Prueba piloto de aplicación del Modelo de Gestión Escolar Efectiva en Contexto – GEEC	165
Capítulo 7.	167
Discusión.	167
Liderazgo integral y transformacional: su impacto en la excelencia educativa	167
Cultura organizacional y su contribución al éxito educativo	169
Elementos clave para una gestión escolar efectiva en contexto	171

Teoría de sistemas abiertos y su aplicación en el contexto educativo	172
Enfoque metodológico y epistemológico del estudio	173
Contribuciones y limitaciones del estudio	174
Conclusiones	176
Interrelación entre gestión escolar y cultura organizacional	177
Incidencia y reciprocidad de la gestión escolar y cultura organizacional en la mejora continua de la calidad educativa	180
Importancia del liderazgo integral.....	182
Contribución de la cultura organizacional al éxito educativo	184
Elementos clave para una gestión escolar efectiva en contexto.....	186
Aplicación de la teoría de sistemas abiertos en el contexto educativo.....	187
Necesidad de formación dirigida a líderes educativos	188
Efecto en la calidad educativa del Modelo de Gestión Escolar Efectiva en Contexto.....	190
Aportes a la línea de investigación.....	191
Limitaciones y aportes a futuras investigaciones.....	193
Referencias Bibliográficas	194
Apéndices.....	215
Apéndice A. Operacionalización de variables.	215
Apéndice B. Instrumento para la medición de aspectos de la gestión escolar y cultura organizacional en instituciones de educación básica y media.....	217
Apéndice C. Análisis de Fiabilidad mediante Software estadístico SPSS V. 25.0	222
Apéndice D. Acciones Generales de transformación área de Gestión de Liderazgo y Dirección Estratégica (GLDE).....	224
Apéndice E. Acciones Generales de transformación área de Gestión Académica y Curricular (GAC).....	227
Apéndice F. Acciones Generales de transformación área de Gestión Comunitaria y de Inclusión (GCI).	230
Apéndice G. Acciones Generales de transformación área Gestión de Recursos y Eficiencia Operativa (GREO).....	232
Apéndice H. Acciones Generales de transformación área Gestión de la Calidad Educativa (GCE).	234
Apéndice I. Aplicación prueba piloto Modelo de Gestión Escolar Efectiva en Contexto – GEEC – Institución de prueba 1.....	236
Apéndice J. Aplicación prueba piloto Modelo de Gestión Escolar Efectiva en Contexto – GEEC – Institución de prueba 2.....	248

Lista de tablas

Tabla 1. Distribución población de estudio por establecimiento educativo	63
Tabla 2. Clasificación de establecimientos y sedes	66
Tabla 3. Calificación de planteles Saber 11/2022.....	66
Tabla 4. Criterios de selección de la muestra.....	68
Tabla 5. Muestra seleccionada.....	68
Tabla 6. Escala de respuesta de Likert.....	74
Tabla 7. Criterios de evaluación por juicio de expertos.....	75
Tabla 8. Intervalos Alfa de Cronbach	77
Tabla 9. Lista de jueces expertos	78
Tabla 10. Resultado validación por juicio de expertos.	79
Tabla 11. Estadísticas de fiabilidad del instrumento.....	80
Tabla 12. Riesgos y benéficos del estudio	84
Tabla 13. Valores de referencia Coeficiente KMO y Esfericidad Bartlett	93
Tabla 14. Matriz de correlaciones. Prueba de KMO y Esfericidad de Bartlett.....	94
Tabla 15. Varianza total explicada.....	96
Tabla 16. Matriz de componente rotado	98
Tabla 17. Componentes clasificados.....	101
Tabla 18. Organización de componentes principales e ítems	102
Tabla 19. Nombre asignado al determinante del contexto.....	103
Tabla 20. Medidas de Ajuste Incremental	105
Tabla 21. Determinante del contexto 1.	114
Tabla 22. Determinante del contexto 2.	116
Tabla 23. Determinante del contexto 3.	118
Tabla 24. Determinante del contexto 4.	119
Tabla 25. Determinante del contexto 5.	122
Tabla 26. Determinante del contexto 6.	124
Tabla 27. Determinante del contexto 7.	124
Tabla 28. Determinante del contexto 8.	126
Tabla 29. Determinante del contexto 9.	128
Tabla 30. Determinante del contexto 10.	129
Tabla 31. Determinante del contexto 11.	130
Tabla 32. Determinante del contexto 12.	132
Tabla 33. Conformación en el Instrumento de Valoración de la Gestión de Liderazgo y Dirección Estratégica (GLDE).....	153
Tabla 34. Conformación en el Instrumento de Valoración de la Gestión Académica y Curricular (GAC)	154
Tabla 35. Conformación en el Instrumento de Valoración de la Gestión Comunitaria y de Inclusión (GCI)	155

Tabla 36. Conformación en el Instrumento de Valoración de la Gestión de Recursos y Eficiencia Operativa (GREO)	156
Tabla 37. Conformación en el Instrumento de Valoración de la Gestión de la Calidad Educativa (GCE).....	157
Tabla 38. Escala de Valoración de las acciones de los determinantes.....	158
Tabla 39. Escala de Diagnóstico del nivel actual de GEEC	159

Lista de figuras

Figura 1. Resultados Pruebas Saber 2016 -2020	25
Figura 2. Ubicación geopolítica municipios del Tolima participantes en la investigación.	30
Figura 3. Componentes de la gestión escolar planteados en la Guía 34 del MEN	40
Figura 4. Tipologías de cultura organizacional de Cameron y Quinn	45
Figura 5. Etapas del desarrollo metodológico	81
Figura 6. Distribución gráfica por género.....	86
Figura 7. Distribución por Edad	87
Figura 8. Tipo de Nombramiento Docente	88
Figura 9. Estatuto docente de nombramiento	88
Figura 10. Cargo que desempeña.....	89
Figura 11. Distribución Nivel de Escolaridad donde desempeña sus funciones	90
Figura 12. Distribución Último nivel de estudio alcanzado	91
Figura 13. Gráfico de Sedimentación	97
Figura 14. Modelo de medida de ecuaciones estructurales	104
Figura 15. Conformación Área de Gestión del Liderazgo y Dirección Estratégica - GLDE	140
Figura 16. Conformación Área de Gestión Académica y Curricular – GAC	143
Figura 17. Conformación Área de Gestión Comunitaria y de Inclusión – GCI.	144
Figura 18. Conformación Área de Gestión de Recursos y Eficiencia Operativa - GREO	146
Figura 19. Conformación Área de Gestión de la Calidad Educativa - GCE	147
Figura 20. Gráfica Radial de Diagnóstico GEEC	159

Resumen

Este estudio se enfocó en analizar cómo las estrategias de gestión escolar y los elementos de la cultura organizacional influyen en la calidad de la educación en centros educativos de primaria y secundaria en Colombia. Se llevó a cabo mediante un enfoque cuantitativo explicativo, involucrando a 286 participantes entre directivos, orientadores y docentes de siete instituciones educativas oficiales. Se utilizó un cuestionario tipo Likert para evaluar el impacto de una variable sobre otra, analizando los datos con herramientas y software estadístico para examinar las diferencias entre variables y su interacción. Los hallazgos indicaron una conexión significativa entre las prácticas de una gestión escolar efectiva, el fomento de una cultura organizacional beneficiosa y su efecto en la calidad educativa. Este estudio propone que adoptar un modelo de gestión que combine estrategias de administración y pedagogía orientadas a reforzar la cultura organizacional podría llevar a mejoras notables en la calidad de la educación. Contribuye al ámbito educativo al aportar datos empíricos sobre la relación entre la gestión y la cultura organizacional en las instituciones educativas y su impacto directo en la calidad educativa, presentando un marco teórico y práctico basado en el Modelo de Gestión Escolar Efectiva en Contexto - GEEC para fomentar políticas y estrategias de mejora continua en la educación colombiana.

Palabras clave: Gestión escolar, Cultura organizacional, Calidad Educativa, Praxis Directiva, Modelo de Gestión.

Abstract

This study focused on analyzing how school management strategies and organizational culture elements influence the quality of education in primary and secondary schools in Colombia. It was carried out using a quantitative explanatory approach, involving 286 participants including principals, counselors and teachers from seven official educational institutions. A Likert-type questionnaire was used to evaluate the impact of one variable on another, analyzing the data with statistical tools and software to examine the differences between variables and their interaction. The findings indicated a significant connection between effective school management practices, the promotion of a beneficial organizational culture and its effect on educational quality. This study proposes that adopting a management model that combines management and pedagogical strategies aimed at strengthening organizational culture could lead to significant improvements in the quality of education. It contributes to the educational field by providing empirical data on the relationship between management and organizational culture in educational institutions and its direct impact on educational quality, presenting a theoretical and practical framework based on the Model of Effective School Management in Context - GEEC to promote policies and strategies for continuous improvement in Colombian education.

Keywords: School Management, Organizational Culture, Educational Quality, Management Praxis, Management Model.

Introducción

Los procesos investigativos deben llevar al entendimiento profundo de los fenómenos estudiados pues esta indagación es el motor necesario en la construcción de nuevos horizontes cognitivos. En el devenir diario es común preguntarse el porqué de las cosas; sin embargo, la diferencia entre un observador y un investigador radica en la insaciable necesidad de conocimiento, tal es el caso de quien desarrolló este proyecto investigativo.

La necesidad de entender por qué las organizaciones educativas que a pesar de compartir contexto, logros, necesidades y expectativas similares entre sí son tan diferentes en el desarrollo de su vida institucional implicó la formulación de este proyecto investigativo, tratando de entender desde la gestión escolar cómo ésta se correlacionaba con la formación de una identidad institucional. Es así como se planteó la búsqueda y explicación de la influencia multifactorial de la gestión escolar y la cultura organizacional en la dinámica de la calidad educativa en instituciones de educación primaria y secundaria en Colombia.

En el primer capítulo se desarrolló un esbozo de los principales soportes problemáticos del trabajo investigativo partiendo del poco conocimiento en el contexto educativo colombiano del significado y prácticas propias de la gestión escolar ejercida por el personal integrante de las instituciones educativas, otro de los fundamentos es el sentimiento de ausencia de orientaciones claras entre los directivos docentes al momento de iniciar sus carreras directivas, estos interrogantes estimularon el presente ejercicio investigativo, el cual pretendía establecer la correlación entre cultura organizacional y gestión escolar, y por último el primer capítulo propendió por la búsqueda de las posibles relaciones de algunas variables con la calidad educativa del MEN.

En el segundo acápite del estudio se hizo un barrido y análisis bibliográfico a escala global, regional y local, el análisis de las tendencias investigativas sobre gestión escolar, cultura organizacional y calidad educativa revela un marcado retraso en la investigación por parte de las comunidades latinoamericanas respecto a la gestión escolar en los niveles de educación primaria y secundaria, y como los centros educativos se han enfocado en estudios de la gestión de carácter universitario o en los procesos transformacionales de los sistemas educativos en Centroamérica, Sudamérica, África y Asia, poniendo su punto focal en el que todas estas investigaciones se encuentran alineadas hacia la concepción del directivo como un administrador educativo sin contar con investigaciones que busquen el efecto de la cultura organizacional en los procesos de calidad educativa en instituciones de educación primaria y secundaria.

En el tercer capítulo se presentó una propuesta metodológica investigativa de carácter cuantitativo explicativo de corte no probabilístico proponiendo un estudio multivariado dividido en etapas, en el que se buscó aplicar el instrumento de recolección de datos con preguntas cerradas, instrumento que fueron validados por expertos en temas de gestión escolar, cultura organizacional y calidad educativa, en el mismo sentido se determinó la confiabilidad de las medidas de los instrumentos mediante el alfa de Cronbach. Este estudio se realizó en siete instituciones educativas oficiales de media y básica tratando de establecer la validez o no de la hipótesis de influencia multifactorial de la gestión escolar y la cultura organizacional que explicara el comportamiento de la calidad educativa en los establecimientos de educación básica y media en Colombia.

En el cuarto capítulo se da cuenta de los resultados de la propuesta investigativa, adentrándose en un análisis exhaustivo de la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas, comenzando con la recopilación meticulosa de datos socio demográficos y la

aplicación de instrumentos diseñados para evaluar las variables esenciales que configuran la cultura organizacional. Se emplearon métodos avanzados de análisis, como el análisis factorial y el modelado de ecuaciones estructurales, para investigar la interrelación entre la gestión escolar y la cultura organizacional, resaltando cómo esta interacción influye en la efectividad y la mejora de la calidad educativa. Este enfoque reveló un modelo estructural complejo que ilustra la profundidad y la interconectividad de estos factores, proporcionando así perspectivas críticas para la optimización de los entornos educativos. Los resultados subrayan la importancia de una gestión escolar efectiva como eje central para el fomento de una cultura organizacional positiva, lo que a su vez contribuye significativamente a la calidad de la educación.

El quinto capítulo expone un examen minucioso de los hallazgos obtenidos en el estudio respecto a la gestión escolar y la cultura organizacional en centros educativos, destacando su impacto en la calidad de la educación. Este análisis se vinculó estrechamente con los objetivos propuestos al inicio del estudio, examinando como variables demográficas y profesionales impactan en la dinámica organizacional. Se profundizó en la relación entre liderazgo, participación comunitaria y calidad pedagógica, resaltando la necesidad de adaptabilidad y mejora continua. Además, se analizaron las consecuencias de estos resultados para la gestión escolar, sugiriendo estrategias para fortalecer la cultura organizacional y la calidad educativa, y enfatizando la importancia de un liderazgo integral, efectivo y estratégico en el logro de los objetivos educativos. Este capítulo concluye con recomendaciones prácticas para implementar cambios significativos y sostenibles en el ámbito educativo.

En el sexto capítulo se profundizó en la construcción y fundamentación de un modelo innovador de gestión escolar efectiva, basado en un exhaustivo análisis de determinantes contextuales y su influencia en la calidad educativa. Este modelo integró variables tanto

observables como latentes, derivadas de un meticuloso estudio teórico y empírico, orientado a optimizar la gestión en áreas clave como el liderazgo, la gestión académica, la inclusión y la eficiencia operativa. Se destacó la implementación de un instrumento analítico diseñado para evaluar y potenciar la gestión escolar, adaptable a diferentes contextos educativos. La validación estadística del modelo confirmó su relevancia y aplicabilidad, proporcionando una orientación práctica para la aplicación de estrategias de mejora continua en el ámbito educativo, alineadas con las necesidades y desafíos específicos de cada institución educativa en su contexto particular.

El séptimo capítulo se centró en examinar la conexión entre el liderazgo integral y transformacional y su efecto en la excelencia educativa. Se exploró la manera en la que una gestión escolar eficaz y una cultura organizacional sólida afectan los niveles de calidad educativa, enfatizando la importancia del liderazgo en fomentar una visión de excelencia compartida. Se examinó la importancia de un enfoque holístico en la gestión escolar que integre aspectos académicos, administrativos, emocionales, y sociales. También se resaltó el papel crucial de la cultura organizacional en el logro educativo, y se examinaron componentes esenciales para una administración escolar eficiente en contexto. Esto incluyó la importancia de aplicar la teoría de sistemas abiertos en el ámbito educativo y la utilidad del enfoque cuantitativo explicativo adoptado por la investigación.

Por último, se presentó el acápite de conclusiones del estudio en el marco de la gestión escolar efectiva en contexto.

Justificación

Las organizaciones escolares son organismos que evolucionan y cambian, sin embargo, estos cambios no pueden darse sin el reconocimiento de los contextos y realidades actuales de la propia organización haciendo necesario visibilizar aquellos aspectos propios que son el factor diferenciador de las demás organizaciones, desde la óptica de Fitzgerald (2002) y Thompson (2006) las organizaciones se rigen por elementos propios de sí mismas que les brindan su identidad tales como valores, normas establecidas formal o informalmente, simbolismos y tradiciones que intrínsecamente generan dinámicas sin ser ajenas a estas instituciones educativas por ser puntos de confluencia de un sinfín de aristas sociales, económicas, políticas y culturales.

Lo preceptuado anteriormente ofreció un campo de investigación amplio donde se destacan tres grandes ejes investigativos, el primero desde la óptica del liderazgo de los directivos y como este ha mejorado las dinámicas sociales, pedagógicas y académicas de sus comunidades (Leithwood, 2009), de igual manera si este liderazgo se considera socialmente justo al buscar la mitigación de inequidades latentes y existentes en las comunidades (Hellinger, 2022; Baloco, 2020; Bolívar & Murillo, 2017). Un segundo campo de investigación se relaciona con las políticas públicas y el impacto de estas en las dinámicas de los establecimientos educativos (Aravena *et al.*, 2020; Díaz, 2012; Beatriz *et al.*, 2009).

El tercer campo de investigación que busca interpretar las relaciones endógenas y exógenas de las organizaciones ha sido el campo organizacional, sin embargo, estas investigaciones se han enfocado principalmente en la determinación de resultados tangibles en términos de ganancia o con una visión más empresarial como los estudios realizados en torno a

las clases de cultura de Ansoff (1998), la propuesta de cultura organizacional y liderazgo empresarial de Schein (1988), y el modelo multicultural actitudinal de Hofstede (2011).

Frente al objetivo de estudio de la actual investigación ha sido poco lo indagado, pues si bien se han realizado esfuerzos por entender cuáles son las prácticas del directivo y cómo este las aplica en contexto (Day *et al.*, 2007) estas investigaciones se han centrado más en procesos de formación profesional del directivo docente (Montoya, 2022) o en las capacidades adquiridas no por la formación, sino por la experiencia (CEPPE, 2013) sin profundizar en cómo las prácticas directivas pueden incidir en la cultura organizacional de los centros de enseñanza.

El presente proceso investigativo buscaba reconocer la incidencia de las estrategias de gestión escolar desde las teorías y las políticas públicas establecidas para los contextos institucionales y primordialmente establecer la incidencia en la cultura organizacional, pero desde la óptica educativa y sus repercusiones o fortalecimiento de la calidad formativa en establecimientos de primaria y secundaria, que ha sido una de las brechas conceptuales identificadas durante el proceso exploratorio y de indagación realizado.

Capítulo 1

Problema de la Investigación

Descripción del problema

La problemática de investigación parte de un ejercicio que incorpora la relevancia de la gestión educativa, administrativa y del conocimiento, como ejes principales en la transformación y evolución de las instituciones sociales, siendo la educación el eje principal en el desarrollo de las naciones y una herramienta que involucra en el servicio educativo altos estándares de calidad

no solo de los contenidos sino también de los participantes o actores, donde se relaciona el ejercicio de la administración directiva como parte esencial del desarrollo educativo.

La gestión educativa representa uno de los retos transcendentales para la educación mundial, es allí donde la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - Unesco (2019) plantea que la educación constituye un elemento cultural y de desarrollo que busca la consolidación de un porvenir mundial, por esto desde el objetivo de desarrollo número cuatro que proyecta el fortalecimiento de la calidad educativa y busca brindar educación ecuánime y con altos estándares a niños que conduzca a resultados de aprendizaje acertados y efectivos hasta el año 2030, se plantea la necesidad del fortalecimiento de los diversos procesos educativos especialmente lo concerniente con la gestión directiva en pro que esta sea pertinente en los diferentes contextos urbanos y rurales de las instituciones.

La calidad educativa es una exigencia social y esta resulta del balance de diversos factores propios de la gestión escolar en especial de la intervención de todos los integrantes de las comunidades educativas en los procesos de fortalecimiento cultural y organizacional de las mismas, sin embargo, como lo señala la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2020) más del 55 % de los equipos directivos en promedio requieren ser capacitados en la búsqueda de respuestas organizativas y pedagógicas contextualizadas que permitan el fortalecimiento directivo en los centros educativos latinoamericanos y coadyuve en la necesidad de transformación de una función de liderazgo meramente administrativo/normativo (Misad *et al.*, 2022) a un verdadero ejercicio de la gestión escolar y el liderazgo pedagógico que redunde en el afianzamiento de la cultura organizacional de los establecimientos educativos.

A finales de la década de 1980 e inicios de 1990 se originaron profundas transformaciones políticas, económicas y sociales al descentralizar responsabilidades en gran

parte de los países de Latinoamérica, es tal que el sistema educativo colombiano no fue ajeno a las políticas de descentralización suscitadas entre los años 1968 a 1986 siendo este año el inicio real de la descentralización de los procesos gerenciales y económicos en torno a la educación otorgándoles facultades y responsabilidades a los territorios.

Los procesos de descentralización se fundamentaron en los artículos 67, 68, 210, 286, 287 y 311 de la Constitución Política de Colombia de 1991, en el mismo sentido en 1994 mediante la Ley 115 o Ley General de Educación donde se promueve la descentralización del proceso formativo al fortalecerse el desarrollo de la autonomía institucional promoviendo la sostenibilidad y sustentabilidad del sistema educativo a partir de la descentralización como herramienta que transfirió las responsabilidades educativas a actores locales cercanos al contexto que no se encontraban listos para asumir tal responsabilidad al carecer de personal preparado para tal fin, sin dejar de mencionar el déficit de infraestructura, cultura organizacional y recursos económicos.

La administración educativa en Colombia se caracteriza por su complejidad, tal como señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (2019). El país opera bajo un sistema sistémico con múltiples instituciones encargadas de distintos aspectos, funcionando de manera descentralizada. Esto afecta al sistema educativo, ya que las responsabilidades se reparten entre el Ministerio de Educación Nacional (MEN), las gobernaciones y las alcaldías, las cuales actúan como Entidades Territoriales Certificadas (ETC) y a su vez, distribuyen las responsabilidades en un sistema que en gran parte parece desconectado entre los niveles de gobierno central, intermedio y local, dando como resultado un efecto a veces adverso sobre la implementación de las políticas públicas.

De acuerdo con el informe de gobernanza pública de la OCDE del año 2019, que marca la inclusión de Colombia en esta organización, se identificaron áreas clave para la mejora, tales como la falta de coordinación entre las entidades encargadas del sistema educativo, la escasez de profesionales con las habilidades necesarias para liderar los procesos de gestión educativa, así como la asignación de responsabilidades a los directivos docentes, quienes frecuentemente carecen de la experiencia, capacitación o educación en gestión administrativa, liderazgo y finanzas. Esto repercute de manera adversa en la calidad de la educación ofrecida por instituciones oficiales de enseñanza primaria y secundaria.

Es crucial destacar que, incluso antes de las recomendaciones de la OCDE, se habían iniciado esfuerzos colaborativos para abordar algunos de los aspectos señalados para la mejora. Entre los años 2003 y 2009, en el marco del proyecto político Revolución Educativa, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2008) publicó la Guía 34 Guía Para El Mejoramiento Institucional - de la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento. Esta guía clasifica la gestión escolar en el contexto educativo colombiano en cuatro áreas: directiva, académica, administrativa-financiera y comunitaria. Además, propone una redefinición del papel del directivo docente enfocado en la gestión directiva, orientada hacia la productividad, competitividad, eficiencia y eficacia.

En contraste, según el informe de García *et al.* (2015) para la Fundación Compartir, las autoridades institucionales se han visto reducidas a ser meros ejecutores sin la experiencia ni orientación necesarias en procesos directivos, administrativos y financieros. Esto se debe a la falta de una guía clara que instruya a los directivos docentes sobre cómo llevar a cabo sus roles y gestiones de manera asertiva y con una adecuada apropiación de los procesos delineados en la Guía 34 del MEN.

Según los informes mencionados, existe una correlación directa entre la mejora continua en las estrategias de gestión escolar y los resultados académicos. Esto se ve reflejado en el análisis de los resultados de las pruebas Saber 11 para los periodos de 2016 a 2020, realizado por el Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico Orientado a la Gestión Académica - CEINFES (2021) en Colombia. Este análisis revela una tendencia decreciente en el desempeño de los estudiantes en las pruebas Saber para los grados 3°, 5°, 9° y 11° durante los últimos cinco años, con una disminución promedio de 10 puntos en este periodo. ver Figura 1).

Figura 1. Resultados Pruebas Saber 2016 -2020



Nota: Elaboración del autor con datos del informe CEINFES (2021).

El departamento del Tolima experimentó un descenso similar, según lo refleja el informe del ente territorial certificado publicado el 31 de agosto de 2021 por el Ministerio de Educación Nacional. Este informe señala que el Tolima descendió de un puntaje total de 243 en 2017 a 230 en 2020, registrando una disminución de 13 puntos en el promedio global. Este resultado situó al

departamento en la 17.^a posición a nivel nacional, quedando significativamente por debajo del promedio nacional de 247 puntos entre las Entidades Territoriales Certificadas (ETC) oficiales.

Concordantemente, la Secretaría de Educación y Cultura del Tolima – SED Tolima (2022), en su informe consolidado de Autoevaluación Institucional de Instituciones Educativas del periodo 2015 – 2020, revela que los procesos mejoraron de una calificación de 2.97 sobre 4 en 2015 a 3.21 sobre 4 en 2021 en los aspectos de gestión directiva, conforme a lo establecido en la Guía 34 del MEN. Esto indica una cierta adopción de las acciones recomendadas por los centros educativos. Sin embargo, se señala que este progreso no refleja un esfuerzo constante de evaluación y mejora continua que consolide la cultura organizacional. En este contexto, se destaca que, aunque se efectúa una evaluación anual de la calidad educativa, esta no necesariamente se traduce en una mejora consistente con los resultados obtenidos.

Al contrastar los resultados en las pruebas Saber con los resultados de la autoevaluación de la institución estos se encuentran en contraposición el uno del otro, al obtenerse malos resultados en las pruebas académicas censales nacionales y buenos en los informes de autoevaluación institucional, sin embargo, al analizar los resultados por institución en el departamento del Tolima sobresalen instituciones educativas que tienen buenos resultados en las pruebas nacionales y estos están en concordancia con los de la autoevaluación institucional - AEI reflejando la madurez de su cultura organizacional que establece parámetros desde una visión holística, lo que no ocurre en todas las instituciones y debería enfatizarse por medio de la gestión educativa.

Dussán *et al.* (2020) hacen especial énfasis en la gestión educativa al plantearla como el manejo interno del personal estudiantil, directivo, docente y administrativo orientada al cumplimiento de las metas del establecimiento educativo pasando de ser una actividad exclusiva

de las cabezas de las autoridades educativas, a ser una acción que ocurre en la totalidad del sistema educativo y en especial que debe ser asumida por la base de éste, que son los establecimientos educativos y cada uno de los integrantes de ellas en procura de una AEI coherente, real y que logre identificar las falencias y fortalezas de los procesos no solo académicos, sino directivos, administrativos y financieros, sin embargo, para Dussán *et al.* (2020) la AEI no alcanza este propósito porque se elabora de manera mecánica e instrumental buscando únicamente estrategias para implementar en los espacios de clase y enfocándose en los resultados de las pruebas estandarizadas nacionales, dejando de lado la cultura organizacional de los centros educativos y su potencial influencia en dichos resultados.

La comparación entre el servicio educativo y las acciones para garantizar la calidad, junto con los resultados obtenidos en la gestión académica y las condiciones del servicio educativo, destaca la falta de coherencia en las prácticas sugeridas por la Guía 34 respecto a los elementos de la gestión escolar. Esta situación demuestra cómo dichas relaciones pueden conducir a una gestión eficiente y efectiva, adaptada a las necesidades contextuales, sugiriendo la necesidad de llevar a cabo un estudio que permita comprender de manera fenomenológica la realidad del aseguramiento de la calidad educativa.

Formulación del problema

De lo precedente se planteó la siguiente cuestión investigativa: ¿Cuál es la incidencia de la gestión escolar y la cultura organizacional en la calidad educativa de las instituciones de educación básica y media en Colombia?

Objetivos

General

Determinar la incidencia de la gestión escolar y la cultura organizacional en la calidad educativa de las instituciones de educación básica y media en Colombia.

Específicos

- Identificar los factores que explican, condicionan y configuran la estructuración de la cultura organizacional en las instituciones educativas de básica y media.
- Establecer la relación de incidencia entre la gestión escolar y la cultura organizacional de siete establecimientos educativos de cuatro municipios de la zona norte del departamento del Tolima en sus niveles de educación de básica y media
- Proponer un modelo de gestión escolar efectiva de acuerdo con los determinantes del contexto para los centros de educación básica y media.

Delimitación espacial

El estudio se desarrolló en los municipios de Honda, San Sebastián de Mariquita, Fresno y Herveo (véase Figura 2) pertenecientes a la zona político-administrativa norte del departamento del Tolima, estas poblaciones cuentan con características disímiles relacionadas con el clima, actividades económicas, agrícolas y productivas; sin embargo, estos municipios

resaltan particularmente y se desconectan en gran medida de la idiosincrasia propia del departamento tolimense.

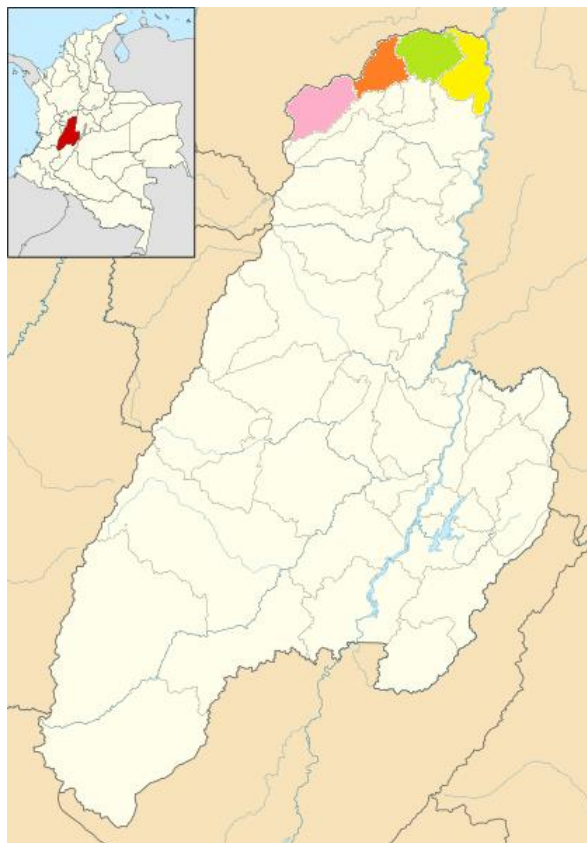
Lo anterior, propiciado por el particular proceso de colonización antioqueño vivido en esta zona gracias al río Magdalena, brindándoles a estos municipios el caldo de cultivo para la integración y conformación de unos constructos culturales asimétricos con los predominantes en el territorio tolimense. Esta subregión de la provincia norte del departamento cuenta con un gran flujo de personas que estimulan las dinámicas sociales y concentra cerca del 8 % de la población total del Tolima según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2021) y este alto grado demográfico permitió la creación de 22 instituciones educativas de carácter oficial en estos cuatro municipios del norte del departamento del Tolima que se postularon como contexto espacial del proceso investigativo.

La precedente postulación y delimitación poblacional se realizó atendiendo el alto grado de disparidad contextual dentro de las instituciones educativas, puesto que se registran según el Directorio Único de Establecimientos Educativos – DUE en estos cuatro municipios de la zona norte, cinco establecimientos educativos 100 % en contexto urbano, ocho instituciones educativas 100 % en contexto rural y nueve centros educativos que poseen sedes en contexto rural como urbano.

La anterior realidad de ubicación espacial permitió determinar características relevantes para el análisis de categorías que se plantearon en el estudio, toda vez que los municipios del norte del departamento del Tolima han sufrido procesos de violencia a causa del conflicto armando en la década de los 90 que transformaron y marcaron aún más la ya diferente idiosincrasia cultural del norte del departamento del Tolima.

El acceso a servicios básicos de salud, transporte, vías de comunicación y mecanismos o tecnología de conectividad en algunas zonas son inexistentes haciendo evidente que estas falencias impacten de manera directa, pero no clara y fácilmente comprensible los procesos de gestión escolar eficientes y eficaces que den cuenta de estas, de igual manera no es claro como este cúmulo de afectaciones a irradiado el constructo colectivo institucional, es decir, la cultura organizacional de los actores participantes de las comunidades de los centros de formación escolar y como estos elementos han o no impactado el afianzamiento de la calidad educativa en la región norte del departamento del Tolima.

Figura 2. *Ubicación geopolítica municipios del Tolima participantes en la investigación.*



Nota: Tomado del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (2022), municipios resaltados.

Capítulo 2

Marco Referencial

Estado de la cuestión

Tras llevar a cabo un análisis de las investigaciones más recientes y junto con la subsecuente producción de conocimiento frente a los cuestionamientos trazados para el estudio, a continuación, se muestran algunos de los estudios que apoyaron las relaciones entre la gestión escolar y la cultura organizacional de los centros educativos.

A nivel internacional

Cancino & Vial (2022) efectuaron una revisión sistemática de 22 artículos clave para la investigación, seleccionados de las bases de datos Web of Science (WoS) y SCOPUS siguiendo la metodología PRISMA, con el objetivo de comprender de manera integral el uso del instrumento de evaluación de la cultura organizacional – OCAI observaron una amplia aplicación del OCAI en el sector educativo, destacando sus ventajas significativas en comparación con otros métodos de evaluación organizacional. De los siete estudios específicos en este campo, tres se llevaron a cabo en instituciones de educación superior, dos en unidades de educación superior enfocadas en el sector de la salud, uno dentro del contexto de la educación escolar y otro en bibliotecas universitarias.

El análisis de Cancino & Vial (2022) reveló una preferencia marcada por fomentar y mantener una cultura organizacional de tipo clan en entidades educativas o formativas.

Adicionalmente, al examinar los resultados según la región geográfica, en Sudamérica se notó una clara preferencia por la cultura de tipo clan, tanto en la realidad como en el deseo. Por otro lado, el estudio en regiones europeas mostró una presencia significativa de la cultura organizacional jerárquica actualmente, junto con un interés en transitar hacia una cultura de tipo clan.

Siguiendo esta línea de investigación, Chennatuserry *et al.* (2022), en respuesta a la implementación de una nueva política educativa en la India, llevaron a cabo estudios con el fin de evaluar la cultura organizacional en escuelas secundarias seleccionadas dentro del país desde la perspectiva de los docentes, así como comprender su preferencia hacia una cultura institucional ideal. Mediante la aplicación de 273 encuestas estructuradas, descubrieron que la cultura de clan era la predominante y la más deseada entre los encuestados, mientras que la cultura de mercado se identificó como la menos presente y preferida.

Los hallazgos de Chennatuserry *et al.* (2022) también subrayan una preferencia de los docentes por una cultura organizacional con menor énfasis en la jerarquía y el mercado. Aunque muchos de estos resultados se anticipaban, se concluyó de manera significativa que el tipo de liderazgo organizacional esperado por los docentes se inclinaba más hacia una cultura de jerarquía, con un énfasis estratégico puesto en la adhocracia. No obstante, en cuanto a las relaciones interpersonales, los maestros mostraron una preferencia marcada por una cultura de clan.

Torres (2022) llevó a cabo un estudio de carácter cualitativo y bibliográfico en Portugal, aportando evidencia relevante para los objetivos de esta investigación al efectuar una evaluación multidimensional de la cultura organizacional en el ámbito escolar, tomando en cuenta aspectos políticos, sociales y educativos. El propósito era comprender la singularidad de las culturas

escolares y su relación con los procesos de liderazgo y gestión. Torres argumenta que desarrollar un modelo analítico que se adecúe para investigar las escuelas, sin replicar simplemente modelos del sector empresarial, representa un desafío creciente. Las metodologías y enfoques empíricos a menudo entran en conflicto con las premisas teóricas específicas del contexto educativo, lo que hace necesaria su reinención y adaptación para ajustarse adecuadamente a este ámbito.

Volkova *et al.* (2021) mediante la aplicación de instrumentos como el Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ) creado por Lyman Porter y apoyados en el cuestionario de Gestión Escolar en Educación de Devies-Bárbara sometido y aceptado en el estudio por un análisis de validez de constructo, toda vez que se modificó para su aplicación en seis instituciones educativas de San Petersburgo permitió explorar la percepción que tiene 295 docentes frente a las prácticas y políticas de administración de recursos humanos como factores clave en la determinación de la cultura organizacional en el entorno escolar.

Volkova *et al.* (2021) determinaron la existencia de una relación directa en el compromiso de los docentes por su organización escolar con el fomento por parte de los líderes educativos en el perfeccionamiento profesional de estos, de igual manera se pudo establecer que la responsabilidad de los docentes por su establecimiento educativo aumenta cuando ellos perciben que las prácticas de gestión escolar son elementos constitutivos de la cultura organizacional del establecimiento educativo.

Gümüş *et al.* (2021) realizaron en Turquía un estudio mediado por la meta síntesis cualitativa, buscando proporcionar una comprensión de cómo se ve un modelo culturalmente contextualizado de liderazgo instructivo en Turquía, centrando el análisis en los tipos de liderazgo educativo que se pueden encontrar en el contexto turco y como estos son influenciados principalmente por el cumplimiento de los requerimientos hechos desde el gobierno central.

De igual manera, Gümüş *et al.* (2021) identificaron que el tipo de liderazgo instruccional es benéfico para las instituciones educativas al favorecer el acercamiento de los líderes a los procesos de aula, permitiendo el mejoramiento de los procesos académicos y caracterizaron el liderazgo de los rectores de escuela en Turquía en cuatro dimensiones principales tales como el énfasis en los objetivos y la competencia nacionales, el mantenimiento del ambiente de aprendizaje, la motivación y capacitación de los maestros, y el seguimiento de la alineación del programa educativo con los resultados de las pruebas de medición.

Hallinger & Kovacevic (2020) utilizando una revisión bibliográfica elaborada sobre la base de la divulgación de artículos en varias revistas indexadas, registran y comparan las tendencias en el liderazgo, la producción de conocimiento y la gestión escolar para las regiones en vía de desarrollo de Asia, África y América Latina, considerando que el 22 % de la colección de artículos se publica en revistas de liderazgo y gestión. Estas publicaciones se ocuparon de las naciones en desarrollo, enfatizando que la tendencia internacional en la investigación de la gestión educativa se está moviendo hacia conceptos tan diversos como el liderazgo distribuido, el liderazgo educativo, la excelencia de las escuelas y el liderazgo transformacional.

Hallinger (2019) efectuó un estudio de carácter bibliográfico aplicando como instrumento el análisis topográfico de producción literaria en razón a la identificación de cambios en la topografía de la base de conocimientos, creando una justificación para realizar revisiones sistemáticas de la literatura fuera del mundo conocido de la erudición frente a temas como el liderazgo y la gestión educativa, es así como se identificó a Sudáfrica como un valor atípico positivo en la producción de conocimiento en torno a temas de liderazgo, gestión y administración educativa.

A nivel nacional

Respecto al desarrollo investigativo regional, Colombia no sale bien librada al evidenciarse un fuerte rezago investigativo en torno al estudio y análisis de la cultura organizacional en establecimientos educativos donde apenas en los últimos tres años y según Hellinger y Kovacevic (2020) en regiones emergentes del mundo se ha registrado una producción de conocimiento frente al liderazgo y gestión educativa en Asia de 973 artículos, África de 138 artículos y en América Latina de tan solo 60 artículos científicos; también este estudio denotó una diferencia en cuanto a las tendencias investigativas a nivel mundial, mientras que en el globo se estudia la gestión y administración educativa en escuelas básicas, en Latinoamérica y en especial en Colombia el enfoque temático está orientado al liderazgo escolar y la gestión universitaria planteando grandes posibilidades y un amplio campo de estudio y desarrollo educativo en torno a los centros de básica y media.

Sánchez *et al.* (2022) llevaron a cabo un estudio cualitativo mediante casos de estudio, empleando entrevistas semiestructuradas para recopilar información de docentes y directivos de 12 instituciones educativas en el municipio de Santa Marta. Este estudio se enmarcó dentro de las cuatro áreas de gestión escolar definidas por el Ministerio de Educación Nacional (MEN): gestión directiva, académica, administrativa-financiera y gestión comunitaria. Como conclusión, identificaron que los métodos de gestión escolar tienen un impacto significativo, sirviendo como un pilar fundamental para la consolidación académica y formativa de las instituciones educativas.

Sandoval *et al.* (2020) llevaron a cabo una investigación con un enfoque cualitativo, descriptivo e interpretativo, centrada en explorar los desafíos que enfrentan los directores

escolares, su formación inicial y sus niveles de liderazgo, con el objetivo de integrar las características específicas de los contextos y los participantes en el proceso de toma de decisiones. Como parte de la metodología, llevaron a cabo 37 entrevistas semiestructuradas a directores tanto de instituciones oficiales como privadas en Bogotá y Cundinamarca. El estudio abarcó aspectos como la gestión de los recursos financieros y humanos. Respecto a la gestión del talento humano, los directores reportaron enfrentar limitaciones en cuanto a autonomía al comienzo de sus carreras, así como resistencia por parte de la comunidad educativa ante los cambios organizacionales que intentaban introducir o implementar al ocupar posiciones de liderazgo.

Cifuentes *et al.* (2020) en el estudio realizado buscaban ver los efectos del liderazgo en la escuela por parte del directivo y su impacto en el aprendizaje, intentaron comprender cómo el liderazgo educativo se correlacionaba con los objetivos del aprendizaje de los estudiantes y tras un examen literario se determinó que no hay peculiaridades de personalidad, física o intelectual que delimiten a un líder exitoso, pero sí que el éxito está estrechamente correlacionado con el contexto donde se ejerce el liderazgo, es decir el ambiente y cultura organizacional.

La línea de investigación Organización, Gestión Educativa y del Conocimiento – OGEC (2015) de la Universidad Santo Tomás aborda la exploración en gestión escolar y del conocimiento como disciplinas emergentes susceptibles de profundas y complejas investigaciones visibilizando a las organizaciones formativas originadas en los espacios escolares como sitios fundamentales para el desarrollo académico, humano y social, invitando a repensar los procesos de investigación desde una óptica globalizada que vea a las entidades educativas y de formación como organizaciones de gestión donde los directivos educativos y cada una de sus decisiones sean el centro de desarrollo de nuevos escenarios de exploración académica en

particular orientados a reconocer las tendencias y tensiones relacionadas con el capital social e intelectual como parte esencial del patrimonio educativo y organizacional.

Dentro del escenario global descrito, la investigación realizada cobra relevancia para el ámbito educativo y de liderazgo por varias razones. Primero, porque facilita la identificación de aquellas prácticas de gestión escolar que influyen significativamente en la conformación o descomposición de la cultura organizacional, favoreciendo el progreso de los centros educativos de enseñanza primaria y secundaria en Colombia. Segundo, al examinar el impacto de las prácticas de gestión escolar en la cultura organizacional, el estudio apuntó a clarificar la relación, todavía ambigua, entre la gestión escolar, la cultura organizacional y la calidad educativa, con el objetivo de comprender cómo se interrelacionan y afectan mutuamente.

Marco Teórico y Conceptual

La gestión en el ámbito educativo

Este capítulo esboza para la investigación conceptos generales del constructo de gestión y su aplicabilidad al contexto educativo, así como su correlación con la realización de las tareas directivas y el progreso de la gestión escolar en los establecimientos de básica y media.

En su primera parte, este marco abordó la concepción de gestión escolar ofrecida por diversos autores, sus divergencias, discusiones, interpretaciones, alcances, restricciones y limitaciones en contexto. Posteriormente, se presentaron teorizaciones de lo que significa la gestión directiva, su función orientadora y determinante para las instituciones escolares y finalmente se expuso el contexto educativo colombiano y lo intrínseco de la función directiva en

distintas áreas del sistema educativo y la conexión de cada una de las anteriores concepciones con esta investigación.

Gestión escolar

El definir que es la gestión escolar ha planteado una dicotomía entre quienes la conciben desde una visión empresarial donde se plantean unos indicadores de cumplimiento o la visión por la cual se presenta como un medio para llegar a la obtención de unas metas y objetivos cambiantes desde la complejidad humana. Esta división del pensamiento y concepción de la gestión escolar, enriquecedora de más, invita a tomar una postura epistemológica que orientó la investigación de tal manera que fijó criterios para la consecución de los planteamientos investigativos.

Hablar de gestión involucra tener en cuenta que esta busca planear, diseñar, establecer pautas, fijar objetivos, comunicar, convocar, valorar y evaluar procesos (Ivancevich, 1997; Constanza, 2007; Botero, 2009) con el objetivo de desarrollar acciones que mejoren la eficacia y la eficiencia de los procesos inherentes a la organización.

La aplicabilidad de los procesos de gestión dentro de los establecimientos educativos ha suscitado un fuerte debate por su origen en las teorías de la administración empresarial, diversos autores como Blejmar (2005) han zanjado esta discusión proponiendo que la gestión aplicada en el contexto educativo debe crear condiciones para que el grupo o colectivo institucional funcione de la mejor manera rompiendo el paradigma empresarial al darle una visión más humanista desde el trabajo colaborativo y formativo, deslindando el valor mercantil de la concepción de gestión.

En contraste, Casassus (2000b) propone un acercamiento de la gestión al contexto educativo, formulando la posibilidad de aplicación de los elementos generales de las teorías de gestión al ámbito educativo y expresando así que la gestión escolar es una disciplina cuyo objetivo es el reconocimiento propio de la organización en el sector educativo, sin embargo, este mismo autor deja presente cierta ambigüedad en la conceptualización de la gestión escolar al mencionar que todavía está en proceso de encontrar su identidad siendo una disciplina emergente que ofrece un escenario de relación del carácter teórico y praxiológico de la gestión escolar.

Las concepciones y conceptualizaciones expuestas anteriormente ponen énfasis en la teoría como sustento de la acción y dinamiza el concepto administrativo de la gestión, llevándolo al campo práctico del liderazgo de gestores activos, marcando diferencia entre un mero administrador y un gestor líder de procesos humanos, como lo enfatiza Pejza (1985) la diferencia entre un gerente y un líder es que los procesos se administran o gerencian y las personas se lideran o guían.

Para efectos de este estudio se tomó una concepción integradora de lo antes expuesto y de lo propuesto por Antúnez (2006) quien ve la gestión educativa como un conglomerado de acciones y actuaciones de quienes ejercen la función directiva y que no deben desconocer los procesos administrativos, directivos, pedagógicos, sociales y contextuales de las organizaciones educativas con alta preocupación por los resultados de alta calidad destacando como lo hace Naranjo (2019) la necesidad de comprender que los factores contextuales y subjetivos inciden en las prácticas escolares e influyen en los modos de acción específicos en las organizaciones.

Componentes de la Gestión Escolar

El estudio abordó la gestión escolar tomando las gestiones propuestas en la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional de Colombia, en ella la gestión escolar se divide en cuatro gestiones (véase Figura 3), sin embargo, se distancia de esta guía haciendo un abordaje conceptual desde una visión de carácter directivo y organizacional de cada gestión mencionada con posterioridad y como lo propone Manes (2003) la gestión escolar es el proceso mediante el cual los gestores escolares utilizan sus habilidades directivas para posicionar, planificar, organizar, coordinar y evaluar los planes estratégicos de los establecimientos educativos

Figura 3. *Componentes de la gestión escolar planteados en la Guía 34 del MEN*



Nota: Adaptado y tomado por el autor desde la Guía 34 del MEN (2008, p. 36)

Cultura organizacional

El presente apartado buscó fijar posturas frente a definiciones fundamentales y orientadoras en el proceso investigativo, en primera instancia se buscó desarrollar el concepto de organización desde perspectivas individuales, empresariales y sociales, correlacionando estos procesos evolutivos en el concepto con los procesos inherentes de la evolución social; en segundo lugar se transitó por diversas propuestas epistemológicas del concepto de cultura, hasta llegar a una integración con el constructo de organización, concibiendo la noción de cultura organizacional. Para finalizar se realizó un barrido teórico por tres maneras de abordaje y el estudio de la cultura organizacional, culminando con una posición favorable hacia la aplicabilidad del análisis de la cultura organizacional de Cameron & Quinn (2006) desde el que se extrapolaron algunas tipologías de cultura organizacional endógena de los sistemas organizativos.

Organizaciones y cultura

Las organizaciones son pequeños sistemas dentro de otro sistema social más grande llamado sociedad que aportan al funcionamiento y desarrollo de esta, caracterizándose por la complejidad de su definición, es así como Weber (2005) concibe a las instituciones u organizaciones mediante una concepción apta y plausible de ser aplicada en todos los niveles o terrenos sociales a través de barreras temporales al afirmar que las instituciones u organizaciones son vínculos o interacciones sociales de individuos concretadas en el tiempo.

Subsecuentemente, las organizaciones se entendieron como unidades de carácter social con objetivos definidos y configuraciones intencionadas de individuos que les permiten

mantenerse a través del tiempo en constante interacción con el ambiente, desde acciones planeadas y coordinadas para conseguir los objetivos propuestos por esta (Etzioni, 1965; Porter *et al.* 1975; Schein, 1991), en consonancia Blanch (2007) caracterizó la organización como un grupo de personas que se coordinan entre sí con el fin de alcanzar un objetivo compartido y conforman un sistema social jerárquico complejo, cohesionado y rígido con estructuras de poder, división de funciones y definición de aptitudes donde se establecen metas y estrategias.

A pesar de estas diversas visiones epistemológicas, todas ellas coinciden en que son los sujetos quienes hacen posible la existencia de las organizaciones, sin embargo, esto pone de manifiesto otro punto de divergencia al momento de hablar de organizaciones, puesto que al intervenir en ellas el carácter social inherentemente lleva a tener en cuenta la cultura propia de cada individuo interviniente y parte de la organización, develando la necesidad de conceptualizar que es la cultura y como se interrelaciona a nivel organizacional.

El concepto de cultura, al igual que el de organización, genera falta de unanimidad y cohesión en su aceptación, de tal manera que cultura se podría definir desde la perspectiva de Schein (2009) como aquel modelo de suposición básica que un colectivo específico crea, halla o perfecciona a lo largo del proceso de aprendizaje para resolver sus dificultades de cohesión e integración propia y externa que se considera efectivo y funcional, por lo tanto, puede enseñarse a cada nuevo miembro, imitando la forma de percibir, reflexionar y responder ante dichas situaciones.

Por otro lado, Geertz (2003) interpreta las culturas como representaciones de un esquema simbólico de significado histórico, conceptos heredados y un sistema de expresiones simbólicas, con la cual las personas se comunican, mantienen y construyen sus juicios y formas ante la vida,

permitiendo extrapolar para el presente estudio la importancia de la construcción colectiva de conocimiento y su perpetuación en el tiempo.

Tras el éxito de Japón en la década de 1980 como potencia mundial de los negocios (Morgan, 1998), la cultura en las organizaciones empieza a tomar relevancia al demostrar de manera práctica cómo impacta en la gestión y el rendimiento institucional la cultura de los participantes de la organización, Gómez *et al.* (2008), es a comienzos de 1980 que Pettigrew plantea el primer acercamiento al concepto de cultura organizacional al reconocerla como complejo cúmulo de relaciones aceptadas pública y grupalmente de significados que tienen valor para un grupo en un momento dado.

La mayoría de las concepciones de cultura organizativa tienen su génesis en la administración o la empresa y de allí migran a otros campos, tal es el caso del axioma que Méndez (2006) esbozó planteando que la cultura organizacional puede ser vista como esa conciencia colectiva de una organización expresada en un marco significativo compartido por los miembros de esta, identificándolos y distinguiéndolos de otras organizaciones, homogeneizando su comportamiento social y que puede ser integrada a la idea de Serna (2008) quien ve que no solamente se debe tener en cuenta el comportamiento social, sino que debe abarcar los principios, convicciones y creencias que se consolidan y propagan a lo largo de la existencia de la empresa.

Chennatuserry *et al.* (2022) reportaron la preferencia por una cultura que prevea el desarrollo del capital humano, promueva una alta confianza y transparencia entre los docentes y ofrezca oportunidades de participación en las decisiones, planteando de esta concepción que la cultura organizacional en las escuelas juega un papel crucial para orientar el comportamiento de un docente y que la cultura organizacional correcta puede facilitar que las instituciones

prosperen ayudando a los altos directivos docentes a diseñar, planificar e implementar nuevas estrategias de manera eficiente.

Con los epígrafes anteriores se pudo construir un sustento epistemológico para esta investigación al trazar que la cultura organizacional en centros educativos es el marco en el que estas deben actuar desde cualquier nivel donde se promuevan los principios éticos y morales, el desempeño de roles y funciones, la filosofía institucional, visibilizando elementos no perceptibles (Vargas, 2007) dando existencia a la cultura institucional en pro de la competitividad, el rendimiento y la eficiencia institucional, estimulando como eje transversal el logro de objetivos y estándares educativos de calidad.

Cultura organizacional de Cameron y Quinn

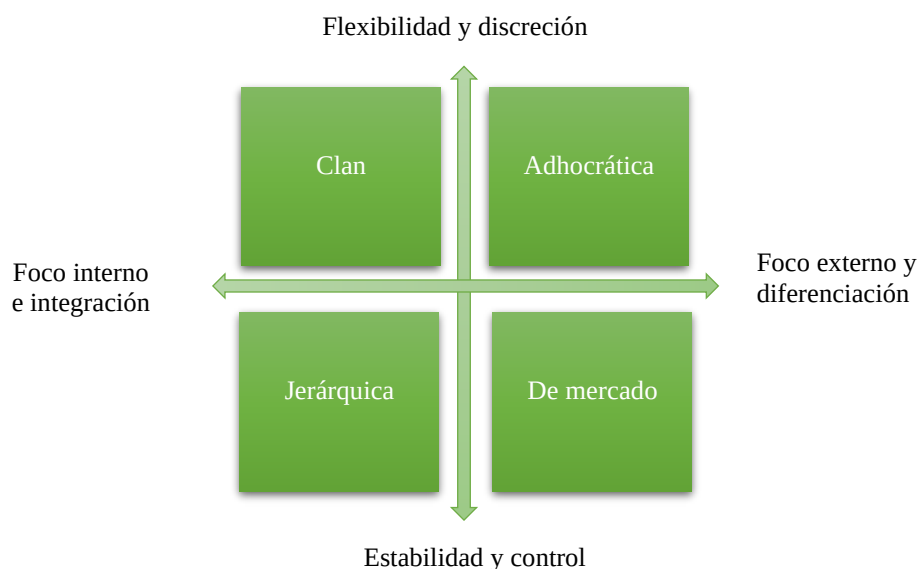
Para el estudio de la cultura organizacional concurren numerosos modelos o tipologías, tales es el caso del modelo de Schein (2009) quien manifiesta que la cultura organizacional está dividida en tres: parámetros observables, valores y suposiciones básicas subyacentes; desde otra óptica se encuentra el modelo propuesto por Denison & Mishra (1995) que centra su atención en el estudio de ambientes empresariales.

Para este estudio se tuvieron en cuenta algunos aspectos categóricos y constitutivos de la propuesta de Cameron & Quinn (2006) tras ser el más usado y de mayor influjo en los estudios académicos de la cultura organizacional, puesto que en parangón con los otros planteados anteriormente ha arrojado según Yu & Wu (2009) altos niveles de confiabilidad y validez basándose en el marco de valores competitivos y proporcionando una referencia para analizar la

efectividad de una organización con base en los criterios de alineación que estudiosos organizacionales utilizan para tasar el desempeño organizacional.

Para Cameron & Quinn (2006) al hablar de cultura se debe hacer referencia a los aspectos latentes y a menudo indistinguibles de una organización, incluidos sus valores fundamentales y las interpretaciones acordadas de cómo son las cosas. Este modelo de investigación asume la presencia de valores organizacionales en pugna en una organización: flexibilidad y discreción versus estabilidad y control a lo largo del eje longitudinal, así como la presión interna e integrada y que en conjunto a pesar de las contradicciones dan origen a las cuatro tipificaciones de cultura propuestas por Cameron & Quinn a saber: “cultura de clan, adhocrática, de mercadeo y jerárquica” (p. 35) (véase Figura 4).

Figura 4. *Tipologías de cultura organizacional de Cameron y Quinn*



Nota: Tomado de Cameron & Quinn (2006, p. 35)

Es así como se define el primer tipo de cultura organizacional como de clan por su similitud con una familia donde prima el trabajo en unidad, el apoyo y la guía de los líderes que se desempeñan como tutores, sobresaliendo valores como la lealtad y la herencia cultural, de otro lado al segundo tipo de cultura le denominaron adhocrática, pues concibe a la organización como emprendedora, mutable y flexible, transformadora y vanguardista.

Cameron & Quinn (2006) también reconocen la existencia de la cultura de mercadeo centrada en los resultados, competitiva, con líderes rigurosos y, por último, describen la cultura jerárquica como una distribución rígida con pautas y principios bien establecidos, con estricto apego a las reglas.

Calidad Educativa

El término calidad educativa es quizás uno de los más empleados dentro de los procesos investigativos cuando de transformaciones, reformas, cambios o búsquedas de nuevos horizontes académicos se refiere, haciéndose necesario el establecimiento de referentes teóricos orientadores de un espacio-tiempo como guía para la investigación, de tal manera que Zilberstein (2000) aborda la calidad como un propósito al mencionar que esta debe responder a momentos históricos, procesos sociales, políticos o económicos puntuales en correlación directa con el contexto cultural donde este momento se dé.

En la esfera educativa, Soria (1996) señala que, de la calidad de los materiales iniciales, es decir, docentes, directivas, recursos financieros, procesos y prácticas directivas, dependerán en gran parte las habilidades, valores, actitudes, cultura y desarrollo cognitivo que puedan tener los

estudiantes, quienes las interiorizarán y llevarán consigo a cada uno de los ámbitos de su vida en general.

En relación con lo anterior, Risopatrón (1991) considera que definir la calidad es una disyuntiva compleja, puesto que puede adquirir múltiples significados al tener implicaciones o juicios de valor propios que se definen en cada situación, espacio de tiempo, cultura y necesidades, pero si deja claro que no puede entenderse a la calidad como un valor absoluto.

En términos de orientación para el proceso investigativo desarrollado, se planteó que la calidad de la educación se refiere a las cualidades del proceso dentro de su contexto, a los resultados de la estructuración humana, limitada por las condiciones históricas y sociales de un espacio temporal que se traduce específicamente en los fines y metas que se traza en educación una sociedad y se calcula por la cercanía entre las metas y derroteros planteados y los resultados alcanzados.

Marco Legal

La legislación colombiana establece dentro de su orden jurídico la nomotética de la Constitución Política de 1991 como norma de normas, es allí donde dentro del orden jurídico colombiano en su artículo 67 se establece a la educación como un derecho que debe ser garantizado por el Estado y prestado como un servicio oficial con función social lo que hizo necesaria su regulación mediante la promulgación de la Ley 115 de 1994 o Ley General de Educación impulsada por el Ministerio de Educación Nacional – MEN, brindando la estructura fundamental y organizacional del sistema educativo colombiano.

La Ley 115 de 1994, en el capítulo 5, artículo 126, establece el carácter de Directivo docente dentro de las instituciones educativas colombianas para aquellos docentes que desarrollan labores de gestión, dirección, supervisión, vigilancia, coordinación y asesoría, por otro lado, el Decreto reglamentario 1860 de 1994 faculta a los directivos docentes crear medios de dirección para llevar a cabo la coordinación de funciones como la atención académica, la evaluación, orientación y seguimiento al desempeño docente, interacción y cooperación de la colectividad educativa, de igual manera reglamenta aspectos pedagógicos y organizativos de las instituciones educativas.

La Ley 715 de 2001 reglamenta las funciones y competencias del directivo docente, enfocándolas en aspectos gerenciales de recursos físicos y económicos de los centros educativos, por su parte, el Decreto 1850 de 2002 reglamentó la distribución de la jornada escolar para los estudiantes, asimismo la jornada laboral de en los establecimientos educativos oficiales, facultando a los directivos docentes para realizar procesos de distribución institucional dentro de lo que en este decreto se dispone.

El sistema escolar colombiano cuenta actualmente con dos decretos reglamentarios en los que se dictan normas relacionadas con el ejercicio profesional docente, el Decreto 2277 de 1979, que regula a los docentes nombrados antes del 2002 y en el cual se instituyen las clases de cargo directivo docente en el artículo 32; por su parte el Decreto 1278 de 2002, estableció el estatuto de profesionalización docente, buscando regular y en su capítulo 1, art. 6 reglamentar parte de las funciones docentes y directivas docentes.

Tras promulgar los anteriores referentes legales, el Ministerio de Educación Nacional se vio abocado a diseñar mecanismos de seguimiento, mejora y orientación para la gestión y dirección de los centros formativos, es así como en el año 2008 publicó la “Guía N.º 34. Guía para el Mejoramiento Institucional de la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento” (MEN, 2008), buscando darles herramientas a los directivos para la planeación, organización, gestión y liderazgo de las

instituciones educativas, clasificándolo en cuatro áreas principales: gestión directiva, gestión administrativa - financiera, gestión académica y gestión comunitaria.

El Ministerio de Educación Nacional ha expedido posteriormente a la publicación de los referentes legales anteriores, decretos como el 1075 de 2015, las Resoluciones 9317 de 2016, 15683 de 2016, 0253 de 2019 y más recientemente la resolución de funciones, requisitos y competencias docentes 3842 expedidas el 18 marzo de 2022; sin embargo, esta legislación se queda corta al momento de brindar un mecanismo que permita indagar sobre los posibles impactos de las funciones y prácticas directivas reduciéndolas a mediciones de impacto a través de la Guía 34 del MEN.

Capítulo 3

Marco Metodológico

Enfoque Metodológico

Al pretender determinar la incidencia de la gestión escolar y la cultura organizacional en la calidad educativa, la propuesta investigativa se encuadró dentro de un enfoque metodológico cuantitativo, tal como lo indican Hernández *et al.* (2003) los estudios cuantitativos deben considerar al conocimiento de manera objetiva generándolo desde un proceso metódico asistido por la formulación y el análisis estadístico inferencial, es posible establecer relaciones y probar o no las hipótesis o planteamientos investigativos establecidos desde unas variables.

El norte procedimental de todo estudio debe establecer las condiciones primordiales para propiciar la creación de conocimiento, la investigación desarrollada se enmarcó en un enfoque

epistemológico empírico – analítico, entendiendo desde esta visión epistemológica que el hombre, la realidad y la sociedad se pueden conocer de manera objetiva.

Tipo de Investigación

El tipo de exploración planteada para este estudio fue cuantitativa explicativa en cuanto su propósito buscaba responder a la pregunta del porqué se da o cuál es impacto de las estrategias de gestión escolar y los elementos de la cultura organizacional en la calidad de la educación de las instituciones de educación básica y media en, y según Briones (1996), Méndez (2006), Lafuente & Marín (2008) y Coria *et al.* (2014) la investigación explicativa intenta ir más allá de la naturaleza exploratoria y descriptiva para determinar las verdaderas causas de los fenómenos enfocándose en explicar las condiciones bajo las cuales ocurren, tratando de identificar y analizar las causas o variables independientes y sus resultados, buscando expresar hechos verificables o variables independientes en donde la concurrencia de estas contribuyan al conocimiento científico.

Hernández *et al.* (2003) afirma que el interés de los estudios explicativos está encaminado a dar respuestas a los inicios de los “eventos físicos o sociales” (p. 66) es decir, un estudio explicativo cuantitativo se centra en exponer las razones por las cuales el fenómeno tiene lugar y en qué contextos buscando la relación o conexión que asocia dos o más variables.

Diseño de la Investigación

Orientado desde los planteamientos y objetivos el estudio se realizó bajo un diseño no experimental de carácter explicativo que buscaba no operar las variables independientes, ni tener algún tipo de intervención o manipulación directa por parte del investigador que generara sesgos en los resultados. Tal como lo expresa Kerlinger (1979) para quien la investigación no experimental es cualquier búsqueda en la que resulta improbable dirigir las variables o designar fortuitamente a los sujetos o los contextos, de igual manera y en el mismo sentido Hernández *et al.* (2003) aseveran que la investigación con diseño no experimental es aquella que se desarrolla sin operar intencionadamente las variables, observándolas tal cual se dan en su realidad natural para después ser analizadas.

Descripción de Variables.

Este acápite proporciona una descripción de las variables de investigación desde las fuentes establecidas para medirlas, reunidas en tres categorías con sus subsecuentes subcategorías y componentes:

Gestión Escolar y sus componentes.

La gestión escolar para Cassasus (2000b) es una disciplina cuyo objetivo es el análisis de la distribución y organización del trabajo en el ámbito educativo y en este estudio se tomó desde los subsiguientes apartados:

Gestión Directiva y Organizacional. La gestión directiva y organizacional es quizás más que una gestión, una función que se puede diferenciar más fácilmente de las demás áreas de gestión dentro de la organización escolar, debido a la responsabilidad legal, administrativa, organizacional, pedagógica, moral y social que se tiene frente al colectivo educativo, los derroteros políticos públicos y los entes de gobierno que regulan la administración de la educación.

La diversidad de aristas inherentes a la gestión directiva en instituciones educativas ha generado que se propenda por delimitar campos de acción de los directivos, es así como Casassus (2000a) ve a “la gestión directiva como una serie de principios normativos, estratégicos, prospectivos, administrativos, de calidad total, reingeniería y comunicacional” (p. 70), que están mediados por la acción humana del directivo acercándose esta concepción a categorizaciones propias de la administración, puesto que estas acciones individuales del directivo intrínsecamente afectan a grupos de trabajo y actores educativos en general (Koontz & Weihrich, 2004; Hallinger & Kovacevic, 2022).

En el mismo camino planteado hasta este punto, Miranda (2016) ve a la gestión escolar como un conglomerado de acciones encauzadas al logro de las metas y propósitos de una organización que parte de la ejecución consciente de la dirección enfocada en propiciar la coordinación organizacional.

En el marco colombiano, el Ministerio de Educación Nacional – MEN define en su Guía 34 (2008) a la gestión directiva como la forma de ser orientado un establecimiento, institución o centro educativo y delimita esta función de orientación para los directivos docentes en procesos

administrativos con la intencionalidad de generar coordinación, mejora y seguimiento al buen funcionamiento de los planteles de formación bajo parámetros de calidad presentados por este.

El Ministerio de Educación Nacional como organismo regulatorio y director del sistema educativo de Colombia determina la forma de administración escolar en la Guía 34 (2008) planteando un enfoque estratégico que tiene como objetivo el establecer directrices que impulsen las acciones institucionales incluyendo partes estructurales y fundamentales tales como la misión, visión y valores institucionales, metas, políticas de inclusión y diversidad cultural; en el mismo sentido, la cultura institucional debe considerarse como un proceso que está tratando de dar significado, reconocimiento y legitimar las acciones institucionales a favor de la formación de un ambiente de comunicación propicio donde se trabaje en equipo y reconozca su éxito, el desarrollo estudiantil, el favorecimiento y fortalecimiento de la democracia, así como la identificación, distribución y promoción de las buenas prácticas no solo gerenciales sino convivenciales.

Las concepciones anteriores invitaron a estudiar la gestión escolar y organizacional como lo plantea Asprella (2015) desde perspectivas “subjetivas, políticas, administrativas y organizacionales” (p. 95), lo que dio fundamento a la intencionalidad investigativa, por ende y desde una construcción propia la gestión directiva busca desde un conjunto de actividades, ideas y objetivos, dirigir procesos, orientar personas, controlar indicadores, administrar recursos, formar cultura, intervenir en el entorno, concretando y haciendo realidad las intencionalidades y fines de una institución educativa desde la dirección y coordinación de esta.

En relación con lo preceptuado, la investigación buscó realizar una aproximación a la gestión directiva y organizacional como subvariable de la categoría de gestión escolar, desde componentes que según Huerta *et al.* (2021) son primordiales para la buena dirección educativa

tales como la toma de decisiones, la planificación, organización y coordinación, la cuales de forma corolaria conduzcan al desarrollo de una educación con alto performance. En este sentido la acción directiva se abordó como un proceso que está presente en la ejecución de toda actividad de índole educativo y que toma especial relevancia en esta gestión como lo plantearon Barzaga *et al.* (2019) explicando que al tomar decisiones estas deben realizarse de manera imparcial y ágil con el fin de reducir los riesgos e incertidumbres dentro de los procesos directivos, sin embargo, estas decisiones se deben tomar desde la racionalidad, basadas en datos, estudios y análisis lógicos, alejados de todo viso de parcialidad.

La planificación es la capacidad donde el directivo determina los derroteros globales y específicos que seguirán y regirán el plantel educativo, Carriazo *et al.* (2020) exponen la importancia del cumplimiento de la planificación al permitir que todos los actores de la comunidad educativa conozcan los objetivos organizacionales, metas institucionales y las acciones fijadas por las directivas para la consecución de la visión institucional.

Frente a la organización, Sosa (2017) resalta que los líderes directivos tienen el compromiso de asignar y orientar las tareas a cumplir y quienes son las personas responsables de cada una, eso sí, desde una visión gerencial de personal donde las responsabilidades se orienten a quien cuente con las capacidades, habilidades y experiencia para asumirlas.

En última medida, para esta subcategoría se plantó la coordinación como el componente que según Barraza & Gómez (2017) permitirá dirigir las labores que cumplirán los integrantes de la institución educativa, el orden para realizarlas, así como el tiempo que se destinará para alcanzar las metas establecidas por los directivos docentes.

Gestión Académica. En toda organización existe la necesidad de asumir prácticas congruentes con sus principios, valores, metas, misión y visión, tal necesidad no evade y, por el contrario, alude directamente a las instituciones educativas en especial a las del nivel básico y medio de formación sin dejar a un lado los diversos intereses del entorno donde se ubica.

Es así como las instituciones educativas necesitan ser frecuentemente repensadas desde su función primigenia, que no es otra cosa que la formación académica de sus estudiantes, pero esta constante renovación no implica olvidar los principios epistemológicos y dialécticos constitutivos de su identidad institucional, el estudio buscó acercarse al proceso de gestión académica desde la visión de Pozner (1997) quien la considera como una serie de labores coherentemente conexas entre sí, principiadas por el equipo directivo para alcanzar la conquista de los objetivos académicos con y para la institución.

Lo anterior abrió la puerta a componentes de esta gestión que contribuyeron en gran medida a la gestión escolar, tales como a) la aplicación de los principios axiológicos de la institución en la dirección y construcción curricular, b) aplicación de las políticas públicas de calidad académica, c) lectura de las necesidades académicas y pedagógicas contextuales y d) toma de decisiones concertadas con la colectividad académica.

Gestión administrativa y financiera. En el contexto colombiano, la definición de esta gestión está permeada por una visión donde el gestor escolar debe administrar los recursos para los procesos pedagógicos, administrativos, humanos, financieros y contables, como un simple administrador y no como un actor partícipe de los mismos y como lo asevera Dussán *et al.*

(2020) en esta definición “prima el modelo instrumental mecanicista” (p. 46) convirtiendo al directivo docente no en un gestor educativo sino en un ejecutor de políticas burocráticas.

Tomando distancia de esta realidad y definición administrativa para el estudio y por ende buscando la implicación más fuerte y directa del gestor educativo en fortalecer una cultura organizacional robusta en los centros educativos. La gestión administrativa y financiera se analizó desde la perspectiva de Pozner (1997), quien considera al directivo docente como ese actor educativo capaz de integrar los recursos necesarios, dispongan o no de ellos inicialmente, con el objetivo de producir, distribuir, coordinar y maximizar estos recursos en beneficio de culminar con éxito la gestión en las organizaciones educativas.

Al abordar esta gestión, la misma se hizo desde el análisis de cinco características o capacidades del gestor escolar, la previsión, la planeación, el direccionamiento al personal, conocimiento institucional y el control administrativo-financiero.

La previsión hace referencia a la capacidad del gestor escolar de anticipar el futuro y como lo indica Pozner (1997) el directivo docente deberá ver anticipadamente lo que se quiere lograr y cómo hacerlo sin contratiempos, puesto que si se tienen claros los objetivos o el propósito que se quiere obtener se podrá pronosticar situaciones y factores que los puedan truncar. La planeación procurará organizar las actividades de forma más efectiva en relación con las responsabilidades propias de cada cargo y buscará construir un derrotero en consenso con los colaboradores directamente implicados en el proceso de planeación y ejecución presupuestal, tales como rectores, coordinadores, administrativos, tesoreros y pagadores, estableciendo un plan operativo de corto, mediano o largo plazo según lo planeado.

El direccionamiento al personal se abordó en el estudio desde el planteamiento de Lewin (2004), quien plantea que se debe brindar apoyo a los colaboradores para que desempeñen el trabajo de manera adecuada mediante la ayuda que se requiera, fomentando el trabajo en equipo.

El conocimiento institucional es una característica que se estudió en la investigación porque los directivos docentes deben conocer la institución educativa donde trabajan, sus áreas de desarrollo funcional y sobre todo comprobar que cada uno sepa qué funciones, responsabilidades, objetivos y tareas debe realizar en su quehacer dentro del establecimiento educativo y por qué.

Por último no es posible realizar una gestión administrativa sin controlar, Cabrera (2020) visualiza al control como el proceso que cierra el ciclo administrativo y lo renueva al permitir verificar qué va bien y qué requiere generar actuaciones que podrían prevenir o corregir proceder frente a lo planificado originalmente, en concordancia con esto, para Fayol & Taylor (1984) el control es asegurarse de que todo suceda sobre la base del plan adoptado, instrucciones emitidas y principios establecidos, enfatizando las debilidades y errores para corregirlos y prevenirlos, en otras palabras el control administrativo-financiero debe propender por pasar de ser una manera de ejercer poder a ser visto como un mecanismo para llevar a cabo búsqueda, retroalimentación, evaluación y mejora continua de los procesos organizativos institucionales.

Gestión Comunitaria. Este componente de la gestión escolar se abordó desde lo propuesto por el MEN (2008) al entenderla como la relación de la organización educativa y a comunidad, además del fomento de la intervención y la coexistencia pacífica, se centra en la atención educativa dirigida a los grupos de población con necesidades específicas en el contexto,

desde enfoques de inclusión y prevención de riesgos, de igual manera Campos *et al.* (2009) hacen énfasis en que la gestión comunitaria se enfoca en la interacción entre sociedad y escuela, y en particular entre la comunidad cercana y su institución educativa, los padres de familia y el entorno en general, representa cómo las unidades educativas se vinculan con la sociedad. Esto implica entender las necesidades, condiciones y demandas de la comunidad para integrarlas y ofrecer soluciones desde el ámbito educativo.

Cultura organizacional y sus componentes

Cameron y Quinn (2011) han generado una conceptualización y categorización bastante clara frente a los tipos de cultura que son predominantes en las diversas organizaciones, sin embargo, este modelo se desarrolló en atención a la necesidad de caracterizar los tipos de empresa y las prácticas eficaces para el desarrollo y producción comercial, es decir orientado a la medición de resultados económicos correlacionados con los comportamientos sociales en la empresa.

Esta investigación buscó retomar seis de estos elementos de la cultura organizacional y correlacionarlos en el estudio de su incidencia dentro de la cultura organizacional educativa de los centros de educación básica y media, extrapolando estas conceptualizaciones al campo formativo.

De acuerdo con lo anterior, los seis componentes que se tomaron de Cameron y Quinn (2011) son la caracterización organizacional, el liderazgo organizacional, la gestión del personal, la congruencia organizacional, el planteamiento estratégico y los criterios de éxito

organizacional, los tipos de cultura organizacional establecidos por Cameron y Quinn no se discutieron en esta investigación.

Caracterización Organizacional. Este componente determina la forma como dentro de la organización se ve o asume desde factores actitudinales el respeto hacia los órdenes jerárquicos, estructuras administrativa y políticas de administración en los diversos estamentos institucionales, de tal manera Cameron y Quinn (2011) preceptúan que los encargados de la dirección de toda organización deben conocer como sus miembros perciben la conformación organizacional de la institución, los procesos de colaboración, creación, control y competitividad promovidos desde los diversos niveles.

Liderazgo Organizacional. La mayoría de las organizaciones, independientemente de la actividad productiva que realicen, desarrollan un estilo de cultura organizacional dominante y como lo plantea Cameron y Quinn (2011) esto se debe en gran medida al estilo de liderazgo organizacional que es ejercido por las cabezas visibles de las organizaciones y en sus investigaciones han demostrado que “cuando las fortalezas de liderazgo de un individuo son congruentes con la cultura organizacional dominante, esos líderes tienden a tener más éxito, al igual que las organizaciones que administran. La congruencia predice el éxito.” (p. 75), en correlación para el presente estudio se buscará identificar el liderazgo organizacional ejercido por el gestor escolar en referencia a la orientación, es decir, si el liderazgo es colaborativo, creativo, controlador o fomenta la competencia.

Gestión del personal. Esta subcategoría hace referencia a la administración de los recursos humanos - RR. HH. de la institución educativa, Ulrich y Brockbank (2005) señalan los diferentes roles, habilidades y actividades requeridas para administrar adecuadamente los recursos humanos en una organización, planteando y extrapolando al ámbito educativo que el directivo docente debe ser competente en el desarrollo gerencial, en la mejora de procesos internos, en la cohesión y compromiso del personal por el establecimiento educativo, en la adaptabilidad a los cambios, en la constante evaluación de necesidades de servicio, alinear al personal a cargo con las tendencias de cambio externas y debe ejercer algún tipo de liderazgo benéfico para el contexto institucional.

Congruencia organizacional. Esta, más que una competencia del gestor escolar, se considera una habilidad personal del mismo, pues la congruencia organizacional se ve, según Carron *et al.* (1998) como un proceso dinámico en cabeza del directivo donde se refleja la propensión sostenida y consistente del grupo para buscar metas específicas o suplir las insuficiencias emocionales de los miembros, la importancia de esta habilidad del directivo en la consolidación de la cultura organizacional educativa reside en que es indispensable para la construcción de equipos de trabajo cohesionados, equilibrados y comprometidos con las metas institucionales.

Planteamiento estratégico. Las organizaciones son difícilmente imitables, esto se debe las dinámicas propias construidas con y para sus contextos de influencia, no se puede copiar a otra institución, puesto que las mismas son dirigidas por diferentes personas, lo que implica que

cada director tenga una visión propia, única y original de la manera de llegar al cumplimiento de las metas institucionales es decir su planteamiento estratégico, que como lo sintetizan Cameron & Quinn (2011) hace referencia a la “forma de alcanzar las metas” (p. 56).

Criterios de éxito organizacional. Los criterios de éxito organizacional planteados por Cameron & Quinn (2011) definen los comportamientos y competencias que los integrantes de la organización o institución en el ámbito educativo consideran críticas y primordiales para que la institución se considere exitosa, en este sentido Quinn & Rohrbaugh (1983) esbozan las características deseables para este componente de la cultura organizacional aduciendo que según el liderazgo ejercido se pueden decantar cuatro formas de visualizar el éxito institucional en primera medida partiendo de la base del progreso de recursos humanos, trabajo grupal, participación de los coadjutores y cuidado de los miembros de la organización, en segunda instancia, se podría definir el éxito basado en el ofrecimiento de productos o servicios únicos e innovadores, en tercer lugar, el éxito organizacional se puede fijar sobre la base de la superación de la competencia enfocando sus criterios de éxito desde la competitividad y por último Quinn & Rohrbaugh (1983) proponen que el éxito en algunas organizaciones se asienta en la eficiencia de los resultados.

Calidad educativa y sus componentes

Una de las variables que más retos presentó al momento de delimitarla es quizás la relacionada con lo que a calidad se refiere, esto en el sentido que existen múltiples visiones y

perspectiva para definirla. Esta dificultad no es menor en cuanto se extrapola la concepción de calidad a la educación, pues, esta es multi determinada, haciendo que la calidad educativa se vea afectada desde causas fuera del mismo sistema educativo.

En atención a lo anterior y sin ánimo de dejar a un lado muchos determinantes que podría aportar a la construcción de conocimiento relacionado con calidad educativa, se buscó delimitar algunos componentes que armonizaran más con la gestión escolar y la cultura organizacional de los centros escolares, alejando el enfoque de la investigación y la concepción de calidad educativa medida desde los rendimientos numéricos académicos internos y externos.

La calidad educativa como variable del estudio se sustentó desde la concepción institucional de Gento (2002) para quien los planteles educativos con alto performance educativo son responsables de su construcción y deben propender porque sus estudiantes desarrollen sus capacidades en las mejores condiciones posibles; constructo que permitió extraer componentes inherentes al concepto de calidad planteado en el estudio.

Los componentes que se tuvieron en cuenta en el desarrollo de la propuesta investigativa como integradores y potenciadores de la calidad educativa fueron seis, a saber:

- Relevancia del aprendizaje, el cual debe ser significativo.
- La pertinencia del proceso educativo donde el centro de este es el alumno
- La equidad en la construcción del acto de educativo sin ningún tipo de discriminación.
- La eficacia vista como el propiciamiento de un aprendizaje óptimo
- La responsabilidad y uso eficiente de los recursos económicos destinados para los procesos de educativos

Contexto de los Participantes en el Estudio

Población

La población que participó en este estudio la conformaron 22 instituciones oficiales de los municipios de Honda, Fresno, Herveo y San Sebastián de Mariquita que prestan sus servicios en contextos rurales, urbanos y urbano-rural. De acuerdo con el Sistema de Matrículas Estudiantil – SIMAT del Ministerio de Educación Nacional, las instituciones formativas de los municipios mencionados atienden una población estudiantil conjunta de 16.027 estudiantes, perteneciente a población mayoritaria, sin la presencia de grupos indígenas o afrodescendientes.

La población estudiantil se encuentra distribuida en 161 sedes educativas de los ciclos de básica y media secundaria, contando según la Resolución No. 1211 - marzo 31 de 2023 de la Secretaría de Educación Departamental del Tolima con una distribución de personal en los 22 establecimientos educativos de las cuatro poblaciones de estudio, con 22 rectores, 27 coordinadores, 16 docentes orientadores y 759 docentes. (Véase Tabla 1).

Tabla 1. *Distribución población de estudio por establecimiento educativo*

MUNICIPIO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	CARÁCTER	ZONA	NIVELES ATENDIDOS	SEDES	ESTUDIANTES	RECTORES	COORDINADORES	ORIENTADORES	DOCENTES
FRESNO	FERNANDO GONZÁLEZ MESA	Oficial	Rural	Básica y Media	4	182	1	0	0	15
FRESNO	LA AGUADITA	Oficial	Rural	Básica y Media	13	450	1	1	1	32
FRESNO	REAL CAMPESTRE LA SAGRADA FAMILIA	Oficial	Rural	Básica y Media	14	525	1	1	1	34
FRESNO	TÉCNICA AGROPECUARIA EL GUAYABO	Oficial	Rural	Básica y Media	7	303	1	0	0	19

FRESNO	TÉCNICA MARÍA AUXILIADORA	Oficial	Urbana/Rural	Básica y Media	9	1101	1	2	1	46
FRESNO	TÉCNICA NIÑA MARÍA	Oficial	Urbana/Rural	Básica y Media	4	1060	1	2	1	48
FRESNO	TÉCNICA NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCIÓN	Oficial	Rural	Básica y Media	14	637	1	2	1	41
FRESNO	TÉCNICA SAN JOSÉ	Oficial	Urbana/Rural	Básica y Media	12	1048	1	2	1	51
HERVEO	JUAN XXIII	Oficial	Rural	Básica y Media	9	539	1	1	1	27
HERVEO	TÉCNICA MARCO FIDEL SUÁREZ.	Oficial	Urbana/Rural	Básica y Media	13	583	1	1	1	35
HERVEO	ALFONSO DAZA AGUIRRE	Oficial	Rural	Básica y Media	7	175	1	0	0	14
HONDA	TÉCNICA ALFONSO PALACIO RUDAS	Oficial	Urbana	Básica y Media	1	1219	1	2	1	46
HONDA	ALFONSO LÓPEZ PUMAREJO	Oficial	Urbana	Básica y Media	2	354	1	0	0	16
HONDA	TÉCNICA GENERAL SANTANDER	Oficial	Urbana	Básica y Media	2	513	1	1	1	26
HONDA	TÉCNICA JUAN MANUEL RUDAS	Oficial	Urbana	Básica y Media	1	666	1	0	1	18
HONDA	ANTONIO HERRÁN ZALDÚA	Oficial	Urbana/Rural	Básica y Media	2	322	1	0	0	17
HONDA	LUIS CARLOS GALÁN SARMIENTO	Oficial	Urbana	Básica y Media	2	557	1	1	1	21
SAN SEBASTIÁN DE MARIQUITA	SANTA ANA	Oficial	Urbana/Rural	Básica y Media	7	1114	1	2	1	61
SAN SEBASTIÁN DE MARIQUITA	TÉCNICA FRANCISCO NÚÑEZ PEDROZO	Oficial	Urbana/Rural	Básica y Media	12	1273	1	2	1	61
SAN SEBASTIÁN DE MARIQUITA	TÉCNICA MORENO Y ESCANDÓN	Oficial	Urbana/Rural	Básica y Media	9	1644	1	3	1	55
SAN SEBASTIÁN DE MARIQUITA	GONZALO JIMÉNEZ DE QUESADA	Oficial	Urbana/Rural	Básica y Media	11	1453	1	3	1	62
SAN SEBASTIÁN DE MARIQUITA	LAS CAMELIAS	Oficial	Rural	Básica y Media	6	309	1	0	0	14
TOTAL ES			22	Básica y Media	161	16027	22	26	16	759

Nota: Elaboración del autor con datos tomados del Sistema de Matrículas Estudiantil – SIMAT del Ministerio de Educación Nacional (2023)

Muestra

La muestra es un subgrupo del universo poblacional al que se le aplicaron los instrumentos de investigación con el fin de generalizar los hallazgos de un estudio cuantitativo, sin embargo, esta muestra debía contar con representatividad como lo plantea Arnau (1982), ya que esto le da validez al estudio, puesto que los resultados en una investigación de corte cuantitativo deben no solo permitir la singularidad del estudio en un contexto dado sino su extrapolación de resultados y su generalización a cualquier entorno o contexto en relación con lo estudiado.

El estudio buscó analizar una población de 22 establecimientos educativos del norte del Departamento del Tolima bajo criterios de selección o características similares entre ellos, es así que la técnica de muestreo fue intencional, no probabilística, donde la selección de las muestras no dependía del azar, sino de los criterios, juicios o características buscadas y deseadas para el estudio por el investigador y que deben ser establecidas de forma clara por él (Castro, 2003; Tamayo & Tamayo, 2006; Palella & Martins, 2008; Arias, 2012).

Criterios de selección. En consonancia con lo anterior y entendiendo los criterios de calidad y categorización de los planteles educativos establecidos por el ICFES (2014) que divide a los planteles en cinco categorías según el índice general – I_G calculado del promedio de los desempeños en las evaluaciones de los tres años más recientes en las pruebas censales nacionales Saber 11(Véase Tabla 2.) asignando a los planteles una letra como categoría de rendimiento frente a las pruebas mencionadas.

Tabla 2. *Clasificación de establecimientos y sedes*

CATEGORÍA	RANGO DEL ÍNDICE GENERAL – I_G
A +	$I_G > 0.77$
A	$0.72 \leq I_G \leq 0.77$
B	$0.67 \leq I_G \leq 0.72$
C	$0.62 \leq I_G \leq 0.67$
D	$0 \leq I_G \leq 0.62$

Nota: Tomada del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - ICFES (2014).

Todas las instituciones educativas colombianas se categorizan según la tabla anterior, tal es el caso de la muestra de 22 establecimientos educativos de los cuatro municipios del norte del departamento del Tolima que ofreció un abanico amplio y heterogéneo de rendimientos académicos en las pruebas saber 11 al contar con centros educativos en cada una de las categorías de clasificación del ICFES, siendo D la categoría de rendimiento más bajo y A+ el rendimiento académico más alto por plantel (Véase Tabla 3.).

Tabla 3. *Calificación de planteles Saber 11/2022*

MUNICIPIO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	CARÁCTER	ZONA	CATEGORÍA PLANTEL
FRESNO	FERNANDO GONZÁLEZ MESA	Oficial	Rural	C
FRESNO	LA AGUADITA	Oficial	Rural	B
FRESNO	REAL CAMPESTRE LA SAGRADA FAMILIA	Oficial	Rural	C
FRESNO	TÉCNICA AGROPECUARIA EL GUAYABO	Oficial	Rural	C
FRESNO	TÉCNICA MARÍA AUXILIADORA	Oficial	Urbana/Rur al	A
FRESNO	TÉCNICA NIÑA MARÍA	Oficial	Urbana/Rur al	B
FRESNO	TÉCNICA NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCIÓN	Oficial	Rural	B

FRESNO	TÉCNICA SAN JOSÉ	Oficial	Urbana/Rural	A
HERVEO	JUAN XXIII	Oficial	Rural	B
HERVEO	TÉCNICA MARCO FIDEL SUÁREZ.	Oficial	Urbana/Rural	B
HERVEO	ALFONSO DAZA AGUIRRE	Oficial	Rural	C
HONDA	TÉCNICA ALFONSO PALACIO RUDAS	Oficial	Urbana	B
HONDA	ALFONSO LÓPEZ PUMAREJO	Oficial	Urbana	C
HONDA	TÉCNICA GENERAL SANTANDER	Oficial	Urbana	A
HONDA	TÉCNICA JUAN MANUEL RUDAS	Oficial	Urbana	D
HONDA	ANTONIO HERRÁN ZALDÚA	Oficial	Urbana/Rural	D
HONDA	LUIS CARLOS GALÁN SARMIENTO	Oficial	Urbana	C
SAN SEBASTIÁN DE MARIQUITA	SANTA ANA	Oficial	Urbana/Rural	A+
SAN SEBASTIÁN DE MARIQUITA	TÉCNICA FRANCISCO NÚÑEZ PEDROZO	Oficial	Urbana/Rural	C
SAN SEBASTIÁN DE MARIQUITA	TÉCNICA MORENO Y ESCANDÓN	Oficial	Urbana/Rural	C
SAN SEBASTIÁN DE MARIQUITA	GONZALO JIMÉNEZ DE QUESADA	Oficial	Urbana/Rural	B
SAN SEBASTIÁN DE MARIQUITA	LAS CAMELIAS	Oficial	Rural	C

Nota: Elaboración del autor con datos tomados del sistema PRISMA del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - ICFES (2023).

En consonancia con lo preceptuado, el muestreo intencional no probabilístico se ocupó de instituciones educativa que cumplieran con los criterios de selección de la muestra planteada en la Tabla 4 y que brindarán unas condiciones de elegibilidad heterogéneas dentro de los rangos de los criterios de selección establecidos.

Tabla 4. *Criterios de selección de la muestra*

CRITERIOS	RANGOS
Número de sedes	De 1 a 9
Número de estudiantes	Entre 500 a 1200
Zona de Ubicación	Sin distingo
Municipio de Ubicación	Sin distingo
Número de rectores	1
Número de Coordinadores	Entre 0 a 2
Número de Docentes Orientadores	Entre 0 a 2
Número de Docentes	Sin distingo
Niveles de enseñanza	Básica y Media
Carácter	Oficial
Categoría Plantel	A+, A, B, C, D

Nota: Elaboración del autor.

En sentido corolario y aplicando las características de selección, la muestra para el estudio investigativo se redujo a siete instituciones educativas de carácter oficial, de cuatro municipios de la parte norte del departamento del Tolima que atienden a 5550 estudiantes distribuidos en 34 sedes en zonas urbanas y rurales en los ciclos de formación básica y media, dirigidas por siete rectores y nueve coordinadores, atendidas en su planta docentes por siete docentes orientadores y 247 docentes de aula (véase Tabla 5).

Tabla 5. *Muestra seleccionada*

MUNICIPIO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	CARÁCTER	ZONA	NIVELES ATENDIDOS	SEDES	ESTUDIANTES	RECTOR	COORDINADOR	ORIENTADOR	DOCENTES	CATEGORÍA PLANTEL
FRESNO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1	Oficial	Urbana/Rural	Básica y Media	9	1101	1	2	1	46	A
FRESNO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2	Oficial	Urbana/Rural	Básica y Media	4	1060	1	2	1	48	B

HERV EO	INSTITU CIÓN EDUCATI VA 3	Oficia l	Rural	Básica y Media	9	539	1	1	1	27	B
HOND A	INSTITU CIÓN EDUCATI VA 4	Oficia l	Urban a	Básica y Media	2	513	1	1	1	26	A
HOND A	INSTITU CIÓN EDUCATI VA 5	Oficia l	Urban a	Básica y Media	1	666	1	0	1	18	D
HOND A	INSTITU CIÓN EDUCATI VA 6	Oficia l	Urban a	Básica y Media	2	557	1	1	1	21	C
MARI QUIT A	INSTITU CIÓN EDUCATI VA 7	Oficia l	Urban a/Rur al	Básica y Media	7	1114	1	2	1	61	A+
TOTA LES					34	5550	7	9	7	247	

Nota: Elaboración del autor.

Técnica de Obtención de Datos

En este acápite se esbozan las técnicas que se propusieron de manera general para la adquisición y recopilación de datos e información, lo que permitió dar alcance a los objetivos planteados en el estudio, dejando de manifiesto que estos fueron susceptibles de cambio, eliminación o ajustes durante la puesta en funcionamiento de este.

Encuesta con preguntas cerradas. Esta técnica es muy utilizada en investigaciones cuantitativas, pues permite la recolección y procesamiento de datos de manera rápida y eficiente y como lo explica García (1993) esta técnica emplea una serie de procedimientos estandarizados a través de los cuales se puede recopilar y analizar información de una cota representativa de una población o un universo mayor buscando referir, anunciar y explicar una amplia gama de características de este.

La encuesta con preguntas cerradas se encuentra ampliamente difundida en procesos investigativos por contar con características destacables como la facilidad de obtener información de manera indirecta de los fenómenos de estudio a través de las declaraciones de los encuestados, de igual manera cuenta con una ventaja aplicativa, pues permite su ejecución en grupos de muestra grandes que, con técnicas de muestreo adecuadas permiten la aplicación de los resultados a toda una comunidad.

Por otro lado, pero en el mismo sentido, las encuestas develan que la prioridad de estas no está en el hecho de responder un cuestionario, sino en el universo al que pertenece el encuestado, permitiendo la recolección de la información de forma estandarizada mediante un cuestionario, facilitando su análisis estadístico.

Estrategias de triangulación

En el proceso de investigación, es esencial emplear estrategias metodológicas que refuercen la validez y fiabilidad de los hallazgos. La triangulación, tal como la describen autores como Denzin (1978) y Patton (1999), se refiere al uso de múltiples enfoques para estudiar un mismo fenómeno, proporcionando una comprensión más completa y asegurando resultados más confiables. Este enfoque se utiliza para explorar la gestión escolar, la cultura organizacional y la calidad educativa en las instituciones de educación básica y media en Colombia.

La triangulación de métodos implica el uso de múltiples técnicas metodológicas para recoger y analizar datos, permitiendo la comparación y el contraste de resultados obtenidos por diferentes vías. Según Denzin (1978), esta aproximación busca compensar las debilidades de un

solo método mediante la combinación de varios, proporcionando una visión más robusta de la investigación. Jick (1979) refuerza esta idea, argumentando que la triangulación metodológica no solo mejora la precisión de los resultados, sino que también profundiza en la comprensión del fenómeno estudiado.

En este estudio, se utilizó una combinación de técnicas cuantitativas, incluyendo análisis estadístico y modelado de ecuaciones estructurales, para investigar cómo interactúan las variables de gestión escolar y cultura organizacional en influir la calidad educativa. Este enfoque no solo validó los hallazgos, sino que también facilitó una interpretación detallada de las dinámicas subyacentes, siguiendo la recomendación de Tashakkori y Teddlie (2003) sobre la complementariedad de los métodos en estudios complejos. La triangulación de datos implica recolectar información sobre un mismo fenómeno desde diferentes fuentes o en diferentes momentos. Patton (1999) sostiene que esta forma de triangulación puede enriquecer la investigación, añadiendo una capa adicional de profundidad y credibilidad a los hallazgos. Brewer y Hunter (1989) destacan que esta técnica es fundamental para obtener una visión holística del tema estudiado.

Se utilizaron encuestas estructuradas para recolectar datos de una muestra diversa de 286 participantes, incluyendo directivos, orientadores y docentes de varias instituciones educativas. Esta amplia recolección de datos permitió examinar variaciones y consistencias en las percepciones y prácticas relativas a la gestión escolar y la cultura organizacional, facilitando una evaluación detallada y validada de su impacto en la calidad educativa. La aplicación conjunta de la triangulación de métodos y datos proporcionó un marco sólido para validar y fortalecer los hallazgos de este estudio. Este enfoque multifacético aseguró que las conclusiones fueran bien fundamentadas y representativas de la complejidad de las instituciones educativas en Colombia.

Flick (1998) apoya esta aproximación, afirmando que la triangulación aumenta la confianza en los resultados, haciendo que los hallazgos sean más confiables y generalizables.

La implementación de estrategias de triangulación metodológica y de datos ha enriquecido significativamente la investigación. Al adoptar estas estrategias, la investigación no solo ha respondido de manera efectiva a las preguntas planteadas, sino que también ha proporcionado una visión más completa y confiable sobre las interrelaciones entre gestión escolar, cultura organizacional y calidad educativa.

Diseño de Instrumentos

Una vez establecidas las técnicas para recabar información, se hizo necesario establecer un instrumento con el cual se pudiera recoger los datos esenciales para el estudio, sin embargo, como lo menciona Hernández & Mendoza (2018) se debe propender por un instrumento que tenga la capacidad de registrar datos palpables y además de esto ayude a visibilizar datos soterrados que permitan al investigador representar los constructos teóricos o las variables propuestas.

Operacionalización de Variables

La operacionalización de variables constituye un paso crítico para asegurar que las mediciones reflejen con precisión los conceptos teóricos subyacentes. La operacionalización implica definir claramente cómo cada variable conceptual se traducirá en variables medibles y observables.

La gestión escolar, como variable principal de este estudio, se ha desglosado en varias subvariables tales como gestión directiva y organizacional, gestión académica, y gestión administrativa y financiera. Cada una de estas subvariables se mide mediante ítems específicos diseñados para capturar las dimensiones pertinentes de cada área de gestión. Este enfoque está alineado con las perspectivas de autores como Marzano & Waters (2005), y Hallinger & Heck (2010), quienes resaltan la importancia de abordar la gestión escolar desde múltiples ángulos para comprender su impacto en el rendimiento educativo.

Por otro lado, la cultura organizacional se define a través de componentes como valores, creencias y prácticas institucionales, y se evalúa mediante ítems que exploran la adaptabilidad a los cambios, el liderazgo y la integración de perspectivas multidisciplinarias. Cameron & Quinn (2011) proporcionan un marco teórico útil para entender cómo estos aspectos de la cultura organizacional pueden influir en las operaciones y el clima de las instituciones educativas.

Para asegurar una recopilación de datos coherente y precisa, en la tabla de operacionalización de estas variables y subvariables, que se encuentra detallada en el Apéndice A de este documento, se proporciona una guía clara sobre cómo cada ítem del instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables específicas del estudio.

Este enfoque metodológico no solo facilitó la recogida de datos, sino que también permitió una interpretación más precisa de cómo la gestión escolar y la cultura organizacional influyen en la calidad educativa. Al definir y medir estas variables de manera rigurosa, este estudio se posiciona para ofrecer perspectivas valiosas y aplicables para mejorar la administración y el ambiente en las instituciones educativas del país.

Con la intencionalidad de no dejar componentes de las variables propuestas fuera de la lupa investigativa, se diseñó un cuestionario a modo de encuesta con preguntas cerradas que facilitó la recopilación y verificación de la información en una gran cantidad de entrevistados planteando sus respuestas desde las opciones de la escala de ponderación invertida de Likert (véase Tabla 6) que permite una aproximación más cercana a la postura u opinión del encuestado frente a los componentes de las diversas variables del estudio.

Tabla 6. *Escala de respuesta de Likert*

RESPUESTA AL COMPONENTE	VALOR
Totalmente en desacuerdo	4
En desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
De acuerdo	1
Totalmente de acuerdo	0

Nota: Tomada y adaptada de Likert (1932).

Evaluación de Instrumentos

Un proceso investigativo debe contar con la suficiente solidez no solo en sus planteamientos o fundamentos teóricos, epistemológicos, estructurales, metodológicos, sino que esta solidez debe ser irradiada a la totalidad de sus componentes, de tal manera que los instrumentos para recabar información no pueden ser la excepción.

En consonancia con la idea precedente, los instrumentos de obtención de información cuantitativa debían contar con el aval de expertos, es decir, ser validados, de igual manera la

confiabilidad de estos necesariamente debe estar verificada, es así como en el estudio se abordaron estos dos requisitos como se describen seguidamente.

Validez. En líneas anteriores surgió la necesidad de identificar la validez del contenido sugerido en la herramienta de recopilación de datos y como lo enfatizan Tamayo & Tamayo (2006) y Hernández & Mendoza (2018) esta validez se consigue mediante la indagación a estudiosos conocedores de las variables propuestas así las cosas una vez diseñados los instrumentos se sometieron a la visión de tres especialistas quienes valoraron un ejemplar del instrumento de adquisición de información desde la suficiencia, claridad, coherencia, importancia y pertinencia de cada enunciado del instrumento (véase Tabla 7) como lo indican Escobar & Cuervo (2008) que permitirán o no establecer la Validez de Contenido de los instrumentos en el campo de la gestión escolar, la cultura organización y la calidad educativa, categorías fundamentales para la propuesta investigativa desarrollada.

Tabla 7. *Criterios de evaluación por juicio de expertos.*

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	
CRITERIO	EXPLICACIÓN DEL CRITERIO
SUFICIENCIA	Los ítems o enunciados pertenecientes a cada variable bastan para medirla.
CLARIDAD	Los enunciados se comprenden de manera sencilla, es decir, su sintaxis y semántica son adecuadas.
COHERENCIA	Los enunciados tienen relación lógica con las variables que se están midiendo.
IMPORTANCIA	Los enunciados son esenciales y contribuyen a la comprensión de las variables y objetivos de estudio.
PERTINENCIA	Los enunciados son relevantes por su estrecha relación con las variables y objetivo de estudio.

Nota: Tomada y adaptada de Escobar & Cuervo (2008).

Confiabilidad. Dado que el perfeccionamiento de un instrumento de encuesta no termina una vez que ha sido validado, fue importante instaurar un método o técnica para medir la persistencia de los datos proporcionados en el instrumento y validar que si cuantificara lo que se deseaba medir.

La confiabilidad del instrumento de medición, como lo aseveran Hernández y Mendoza (2018) es ese nivel o grado en que tras su aplicación reiterada, repetitiva y rutinaria, a un mismo individuo produce o es capaz de generar los mismos datos o resultados, bajo esta premisa se sometió el cuestionario de la encuesta con preguntas cerradas que se diseñó para esta búsqueda investigativa a un análisis estadístico de resultados a través del alfa de Cronbach, tal validación se realizó mediante el software SPSS v. 25.0, que aplicó para su cálculo la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right]$$

Donde:

- α = alfa de Cronbach
- k = número de ítems
- V_i = varianza de cada ítem
- V_t = varianza total.

El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo estadístico que mide la consistencia y congruencia interna de un instrumento, así como que tan fiable es la escala de medida desde los resultados basándose en el promedio de las reciprocidades o correlaciones entre los ítems como lo resaltan George & Mallery (2003) generando aceptación del instrumento si este coeficiente es igual o superior a 0.70 siendo 0.90 a 1.0 el valor máximo esperado y considerado como excelente (véase Tabla 8).

Tabla 8. *Intervalos Alfa de Cronbach*

Intervalo Alfa de Cronbach	Valoración de Fiabilidad de los ítems del instrumento
[0; 0,5[	Inaceptable
[0,5; 0,6[	Pobre
[0,6; 0,7[	Débil
[0,7; 0,8[	Aceptable
[0,8; 0,9[	Bueno
[0,9; 1]	Excelente

Nota: Tomada de Lee J. Cronbach (1951).

Validación de Instrumentos

Validez. Recapitulando lo preceptuado y desde la perspectiva de Cohen *et al.* (2000) quienes resaltan la necesidad de dar validez a un instrumento desde la pertinencia de este y en particular su fidelidad con los objetivos del proceso investigativo es así como la presente propuesta sometió a prueba el instrumento de recolección de datos destinado a medir aspectos de la gestión escolar y cultura organizacional en instituciones de educación básica y media (véase apéndice B) al juicio de tres expertos con reconocida trayectoria, experiencia y profundo conocimiento en temas relacionados con el proceso investigativo (véase Tabla 9), a quienes de forma individual junto con el investigador se les expuso cada uno de los enunciados del instrumento y su relación con las variables a evaluar correlacionando estas con los objetivos investigativos, su dirección y metodología.

Tabla 9. *Lista de jueces expertos*

EXPERTO	FORMACIÓN ACADÉMICA	AFILIACIÓN	ÁREAS DE EXPERIENCIA
EXPERTO 1	Licenciado en Lengua Castellana de la Universidad del Tolima; Especialista en Gerencia Educativa de la U. C. M.	Directivo Docente (rector) Secretaría de Educación y Cultura del Tolima	Gestión escolar, dirección de personal, planeación estratégica, coordinación y direccionamiento académico, manejo presupuestal, contratación estatal, manejo de personal y recursos humanos, desarrollo organizacional.
EXPERTO 2	Profesional en Matemáticas de la Corporación Universitaria Minuto de Dios; Magíster en Pedagogía y Mediaciones Tecnológicas de la U. Tolima.	Docente Universidad de San Buenaventura. Docente Universidad Minuto de Dios	Estadística y asesoría de proyectos de investigación, facultad de ciencias.
EXPERTO 3	Profesional en Ingeniería Industrial de la Universidad de Ibagué; Doctor en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa de la UMECIT Panamá.	Directivo Docente (rector) Secretaría de Educación y Cultura del Tolima	Diseño de procesos industriales, diseño de procesos administrativos empresariales, gestión escolar, direccionamiento académico, administración y contratación estatal, manejo de recursos humanos.

Nota: Elaboración del autor.

Tras el acercamiento con los expertos a la finalidad de la propuesta investigativa, cada uno de estos jueces aplicó una encuesta donde se buscó el juicio individual desde la suficiencia, claridad, coherencia, importancia y pertinencia de cada enunciado del instrumento de recolección de información, emitiendo un juicio desde la premisa si el instrumento puede ser: Aplicado, Aplicado después de ajustarlo o No aplicado; siendo aceptado en un 100 % como Aplicable recibiendo una observación por parte de un experto con relación al tamaño de la fuente del instrumento que no afecta el contenido de este (véase Tabla 10).

Tabla 10. Resultado validación por juicio de expertos.

JUEZ EXPERTO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO										APLICABILIDAD			OBSERVACIÓN
	SUFICIENCIA		CLARIDAD		COHERENCIA		IMPORTANCIA		PERTINENCIA		Aplicable	Aplicable después de ajustes	No Aplicable	
	CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE					
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
EXPERTO 1	X		X		X		X		X		X			Aumentar la fuente en la que está redactado para facilitar la lectura de este.
EXPERTO 2	X		X		X		X		X		X			Excelente instrumento.
EXPERTO 3	X		X		X		X		X		X			

Nota: Elaboración del autor.

Confiabilidad. La creación y diseño del instrumento destinado a evaluar la gestión escolar y la cultura organizacional en centros de enseñanza básica y media no concluye con la validación de este. Resultó esencial determinar su fiabilidad a través de la coherencia interna de los ítems, utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach. Este método presupone, según Welch & Comer (1988), que los ítems evaluados por la escala de Likert deben cuantificar un constructo único y estar estrechamente relacionados, asegurando así que la medición sea precisa y refleje lo que se pretende evaluar.

Tras la construcción del instrumento, este se sometió a un piloto de aplicación a 10 sujetos ajenos tanto a la población como la muestra seleccionada para este estudio con el fin de evitar sesgos en los resultados una vez se llegue al trabajo de campo.

El análisis de fiabilidad o Alfa de Cronbach realizado en el software estadístico SPSS V. 25.0 (véase Tabla 11), del Instrumento para la medición de aspectos de la gestión escolar y cultura organizacional en instituciones escolares de básica y media, arrojó una fiabilidad excelente del 0,901 según los criterios de Cronbach (1951) y George & Mallery (2003) indicando que el instrumento mide el constructo de esta y la dimensión teórica, además se revisó y analizó el caso de suprimir algún elemento o enunciado del instrumento para mejorar la fiabilidad teniendo como resultado que ningún aspecto la aumenta significativamente (véase apéndice C).

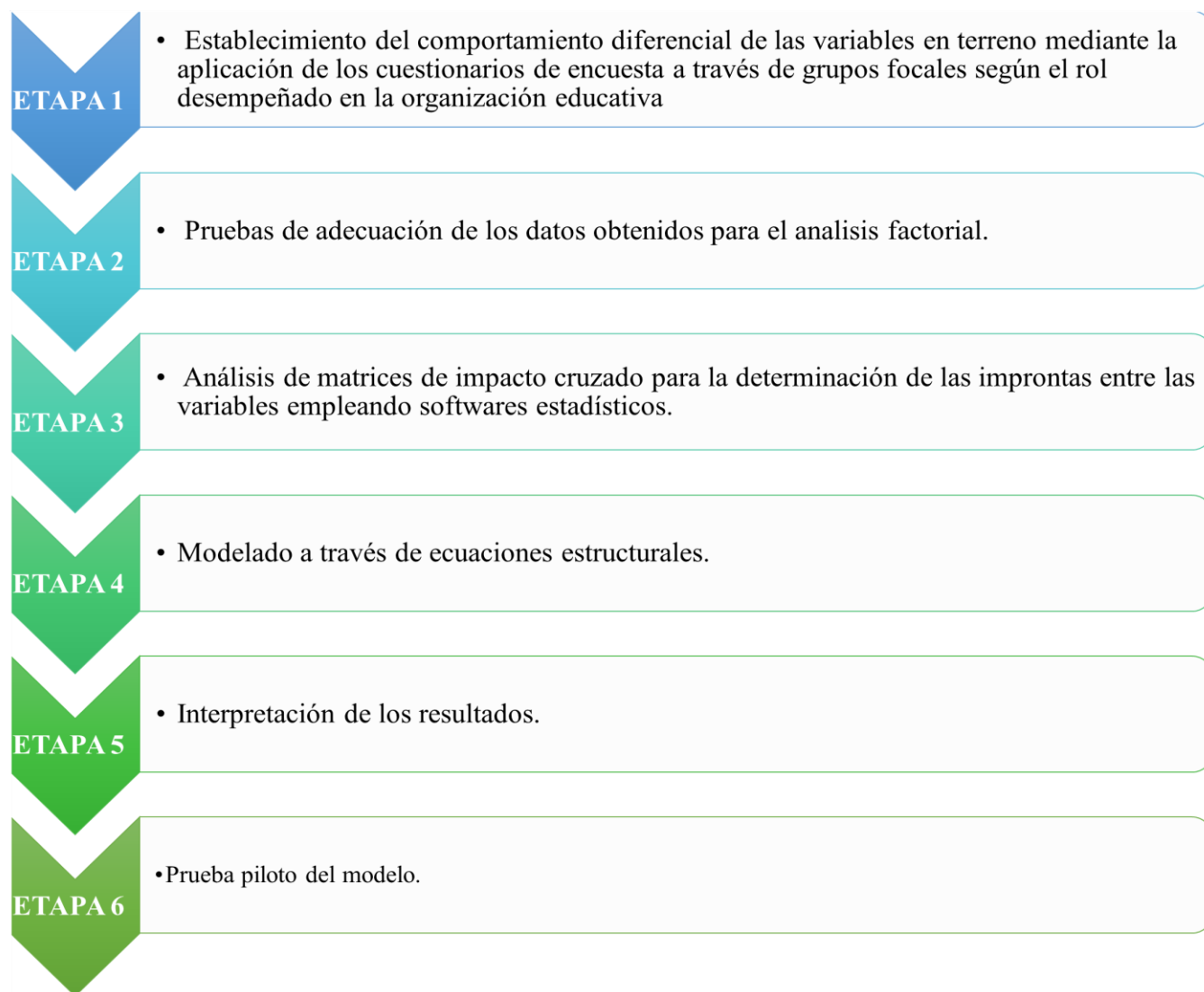
Tabla 11. *Estadísticas de fiabilidad del instrumento*

Alfa de Cronbach	No. de Elementos
0.901	49

Nota: Resultado software estadístico SPSS V. 25.0.

Desarrollo Metodológico

Esta búsqueda investigativa se desarrolló de manera polietápica y multivariada en seis etapas (véase Figura 5):

Figura 5. Etapas del desarrollo metodológico

Nota: Elaboración del autor.

Consideraciones Éticas y Bioéticas del Estudio

La incorporación de principios éticos y bioéticos en la investigación constituye una columna vertebral para asegurar tanto la integridad y el respeto hacia los involucrados como para

reforzar la validez y pertinencia de los hallazgos alcanzados. Este enfoque es respaldado por diversos autores, quienes enfatizan la necesidad de incluir estas consideraciones dentro del contexto educativo.

En la investigación educativa, la inclusión de actores variados, tales como administradores, profesores, estudiantes y familias, involucra, ya sea directa o indirectamente, aspectos que autores como Beauchamp & Childress (2001) identifican como cruciales al resaltar la importancia de adherirse a los principios éticos fundamentales - autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia. Estos principios son esenciales para proteger los derechos de los participantes y fomentar un entorno de confianza mutua.

Dentro de cualquier iniciativa de investigación, especialmente en las que se desarrollan en entornos educativos caracterizados por la diversidad de sus actores, la privacidad y la confidencialidad emergen como elementos vitales. Cohen, Manion & Morrison (2018) destacan que salvaguardar la privacidad de los individuos es crucial para establecer y mantener la confianza, lo cual, a su vez, facilita la recopilación de datos más precisos y completos a lo largo de la investigación.

Las dinámicas de investigación pueden experimentar variaciones sustanciales en contextos culturalmente diversos. Por lo tanto, resulta imperativo, como señala Hofstede (2001), reconocer y respetar estas diferencias culturales a lo largo de todas las fases del estudio, para evitar caer en sesgos y generalizaciones que podrían comprometer los resultados.

Con estos principios en mente, la investigación se realizó siguiendo las directrices nacionales sobre Política de Ética de la Investigación, Bioética e Integridad Científica, así como la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud en Colombia. Estas normativas establecen los marcos legales, científicos y técnicos destinados a asegurar que los procesos de investigación

se adhieran a los lineamientos éticos, bioéticos y de integridad científica, protegiendo así los derechos de todos los participantes.

El contexto internacional también ofrece regulación y pautas de las concepciones éticas y bioéticas a considerar dentro del desarrollo científico. El Código de Núremberg (Tribunal Internacional Militar de Núremberg, 1947), introdujo principios éticos clave, como el consentimiento informado y la protección contra el sufrimiento, como respuesta a los crímenes médicos nazis, estableciendo las bases éticas para las investigaciones; por su parte la Declaración de Helsinki de 1964 Proporcionó pautas éticas específicas para la investigación médica, influyendo en estándares internacionales y presto especial interés en el consentimiento informado y la beneficencia dentro de las investigaciones, estableciendo la obligación por encima de los intereses particulares de prevenir, aliviar o eliminar el daño a los sujetos participantes.

El Informe Belmont de 1978, las Pautas Éticas del Consejo de las Organizaciones Internacionales de Ciencias Médicas CIOMS-OMS de 2002 y la Declaración de Bioética de la Unesco de 2005, junto con los documentos mencionados con anterioridad, proporcionaron un marco ético global, aplicable a la investigación educativa, asegurando la protección de los participantes y la observancia de los principios básicos de la ética.

Análisis de los impactos del estudio

Bajo las concepciones expuestas y cumpliendo cada una de ellas, la investigación desarrollada se catalogó como una investigación sin riesgo, como lo establece el artículo 11 de la

Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud en Colombia, caracterizando los posibles riesgos y benéficos del estudio para los participantes (véase Tabla 12).

Tabla 12. *Riesgos y benéficos del estudio*

Riesgos		Beneficios	
Riesgo identificado	Probabilidad de ocurrencia	Beneficio Individual	Beneficio Colectivo
Confidencialidad de la información suministrada.	Nulo	Participar en discusiones y reflexiones sobre temas relacionados con la gestión escolar y la cultura organizacional, contribuyendo esto al desarrollo profesional de los participantes.	La investigación proporcionará información valiosa a las instituciones educativas, ayudándoles a determinar puntos fuertes y áreas para desarrollo en su gestión y cultura organizacional.

Nota: Elaboración del autor.

Capítulo 4

Resultados

En este capítulo, se exponen los hallazgos de la investigación, respondiendo a los objetivos específicos propuestos inicialmente. Como primer paso, se llevó a cabo la recolección de datos sociodemográficos de los participantes. Posteriormente, a través de la utilización del instrumento diseñado para este fin, se obtuvo información relevante acerca de las variables de interés. El propósito fue descubrir los elementos que influyen, determinan y moldean la

estructuración de la cultura organizacional en el ámbito de las instituciones educativas de nivel básico y medio.

Mediante el establecimiento por medio de pruebas de adecuación de los datos obtenidos, se buscó determinar el ajuste de la información para un análisis factorial posterior que llevó al análisis de matrices de impacto cruzado para la determinación de las improntas entre las variables y el procesamiento de estos resultados con una matriz de componente rotado con dos técnicas que permitieron simplificar e interpretar mejor la estructura de las cargas factoriales en procura de determinar con la información obtenida en los siete establecimientos educativos de los cuatro municipios del norte del departamento del Tolima, la incidencia entre la gestión escolar y la cultura organizacional en la calidad educativa de las instituciones de educación básica y media en Colombia.

Finalmente, mediante el uso de la metodología de modelado de ecuaciones estructurales, se analizaron las complejas interacciones entre las variables observadas y latentes relacionadas con la gestión escolar. Para ello, se emplearon datos con el fin de elaborar un modelo estructural preciso utilizando el software SPSS y su módulo AMOS v. 25.0. Los hallazgos demostraron que el modelo presentaba un ajuste adecuado del modelo a los datos, con medidas de ajuste que superaron los umbrales estándar de aceptación, incluyendo un Chi-cuadrado estadístico, RMSEA, y valores de índices CFI, TLI y NFI que confirmaron la pertinencia del modelo propuesto, permitiendo desarrollar una ecuación estructural específica para evaluar el nivel de gestión escolar efectiva y el porcentaje de logros en el proceso de mejora, ofreciendo así una herramienta valiosa para la toma de decisiones y la implementación de estrategias de mejora en el ámbito educativo.

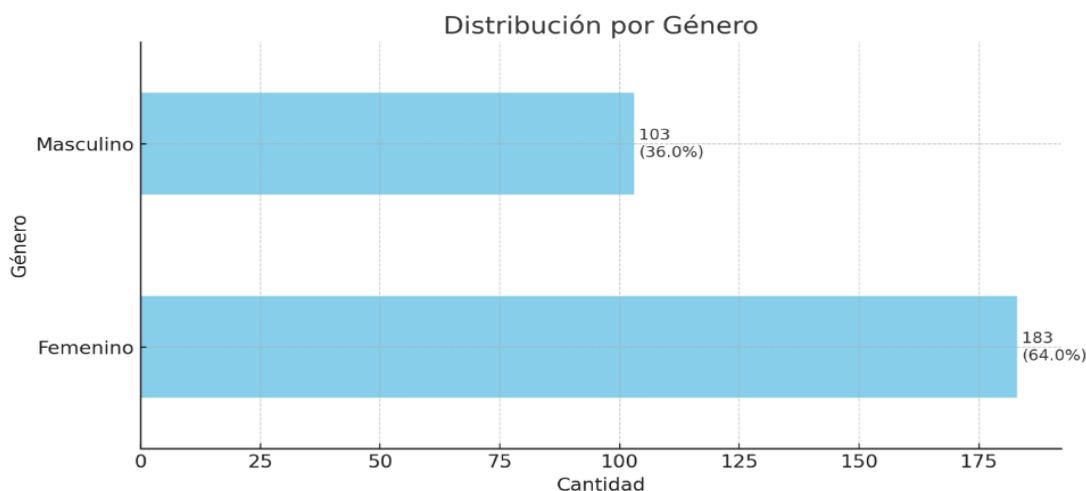
Caracterización socio demográfica poblacional.

Para establecimiento del comportamiento diferencial de las variables en terreno se hizo necesaria la aplicación del *Instrumento para la medición de aspectos de la gestión escolar y cultura organizacional – GEEO* construido y validado para el estudio, el cual permitió a través de grupos focales según el rol desempeñado en la organización educativa el recaudo de una extensa base de datos para su procesamiento y análisis subsiguiente.

En línea con esto, se realizó una recolección de datos sociodemográficos de los participantes, proporcionando un fundamento firme para entender de manera más profunda el contexto en el cual se llevan a cabo las prácticas de gestión escolar y cultura organizacional; estos resultados se muestran a continuación:

En primera medida, los resultados proporcionaron la distribución por género en la muestra, con 183 individuos femeninos (63.99 %) y 103 individuos masculinos (36.01 %). (véase Figura 6).

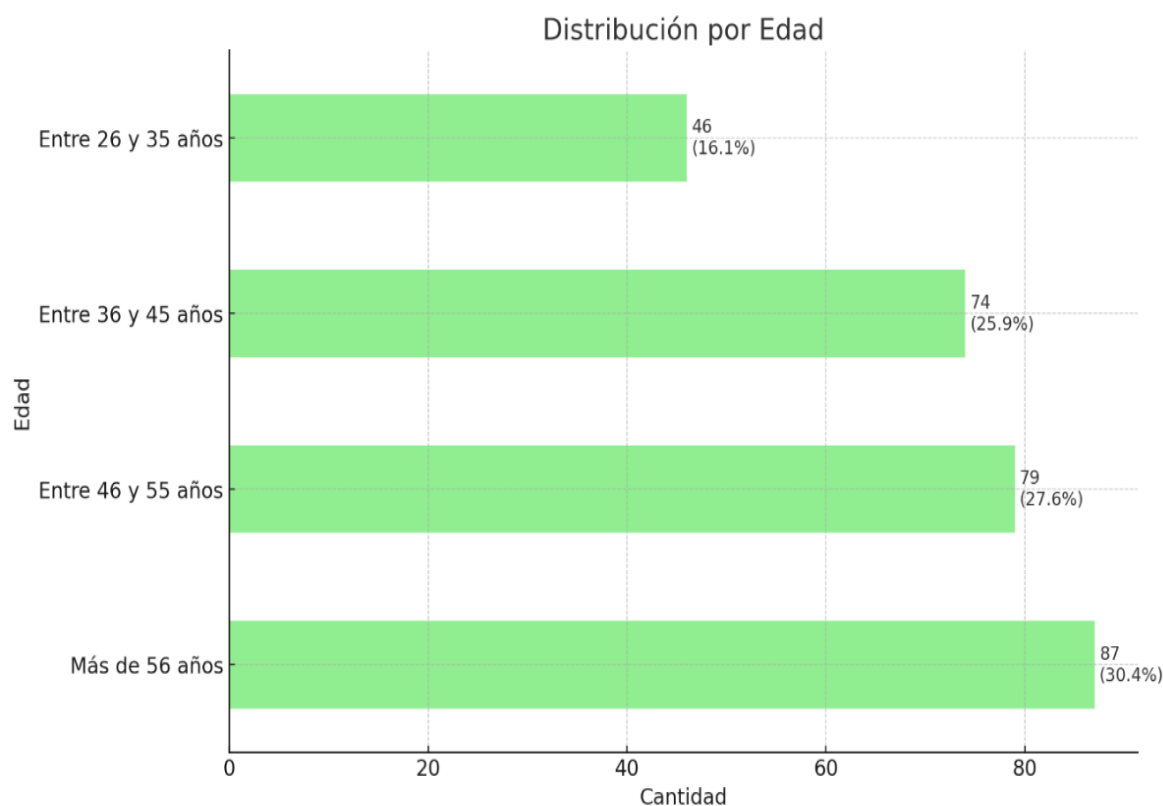
Figura 6. Distribución gráfica por género



Nota: Elaboración del autor.

La diversidad en las edades de la muestra es notable (ver Figura 7), el grupo de mayores de 56 años es el más numeroso, con 87 individuos (30.42 %), seguido por aquellos entre 46 y 55 años (79 individuos, el 27.62 %) y entre 36 y 45 años (74 individuos, el 25.87 %). El grupo de 26 a 35 años incluye a 46 individuos (16.08 %).

Figura 7. *Distribución por Edad*

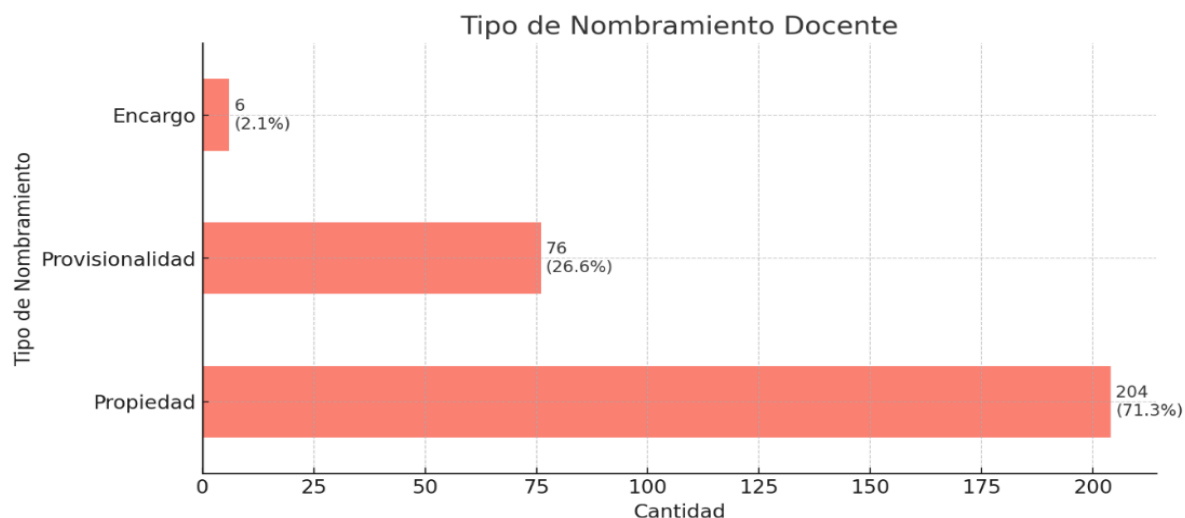


Nota: Elaboración del autor.

En las figuras 8 y 9 se hace relación al tipo de nombramiento del personal docentes, directivo y administrativo, en donde 204 individuos (71.33 %) se encuentran en propiedad, 76 (26.57 %) en provisionalidad y seis (2.10 %) en encargo; frente al según el estatuto, decreto o reglamentación de nombramiento, 177 individuos (61.89 %) pertenecen al Decreto Ley 1278, 92

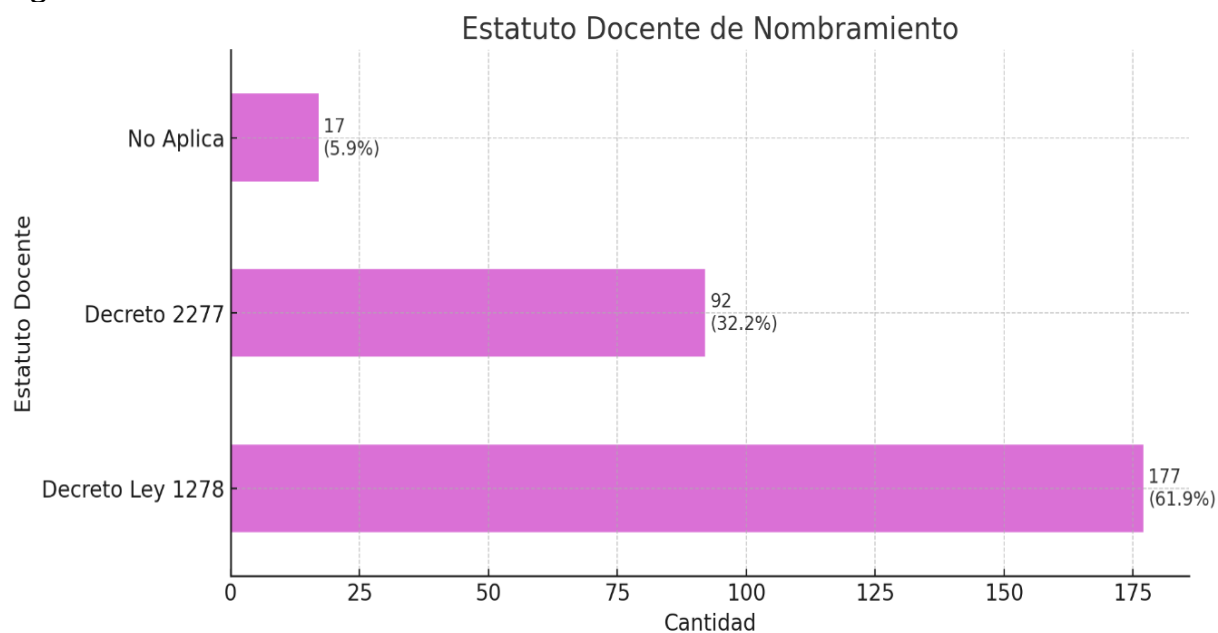
(32.17 %) al Decreto 2277, y 17 (5.94 %) no se rigen por estos estatutos de carrera docente, sino por la Ley 909 de 2004 y el Decreto 785 de 2005 de la República de Colombia.

Figura 8. Tipo de Nombramiento Docente



Nota: Elaboración del autor.

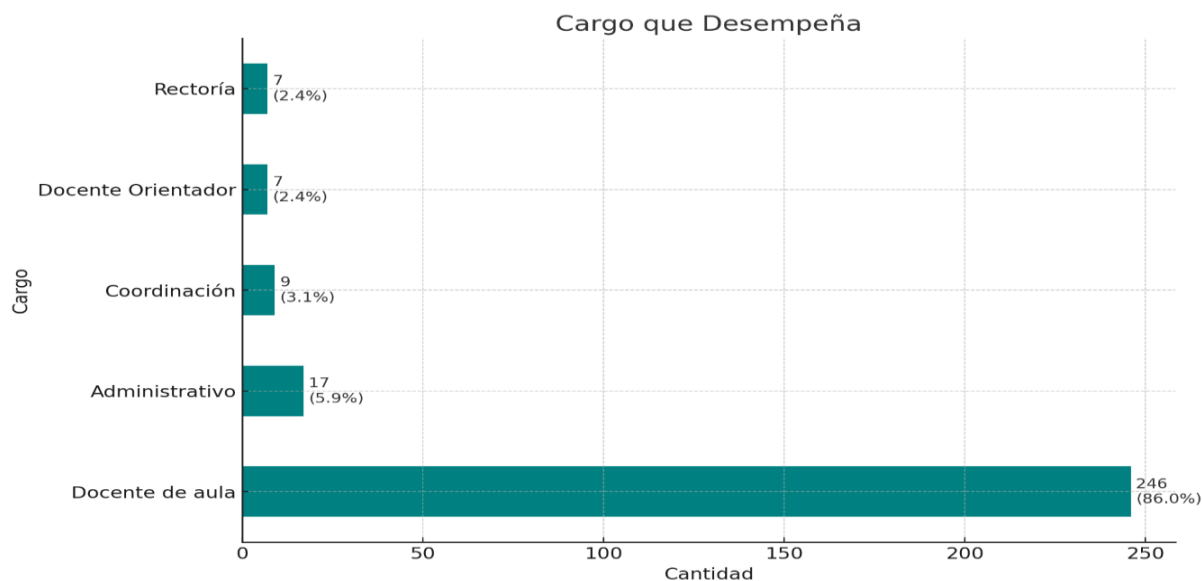
Figura 9. Estatuto docente de nombramiento



Nota: Elaboración del autor.

Por otra parte, el cargo más común dentro de la población muestra es el de docente de aula, con 246 individuos (86.01 %), administrativos (17 individuos, el 5.94 %), coordinadores (nueve individuos, el 3.15 %), docentes orientadores (siete individuos) y rectoría (siete individuos). En cuanto a la antigüedad en cargos directivos o administrativos, 253 individuos (88.46 %) no aplican, pues son docentes de aula, entre los cargos directivos y administrativos se contó con que la antigüedad en los mismos se distribuyó en 17 individuos (5.94 %) que tienen más de 15 años, siete (2.45 %) entre 6 y 10 años, siete (2.45 %) entre 1 y 5 años y dos (0.70 %) entre 10 y 15 años. (ver Figura 10).

Figura 10. Cargo que desempeña



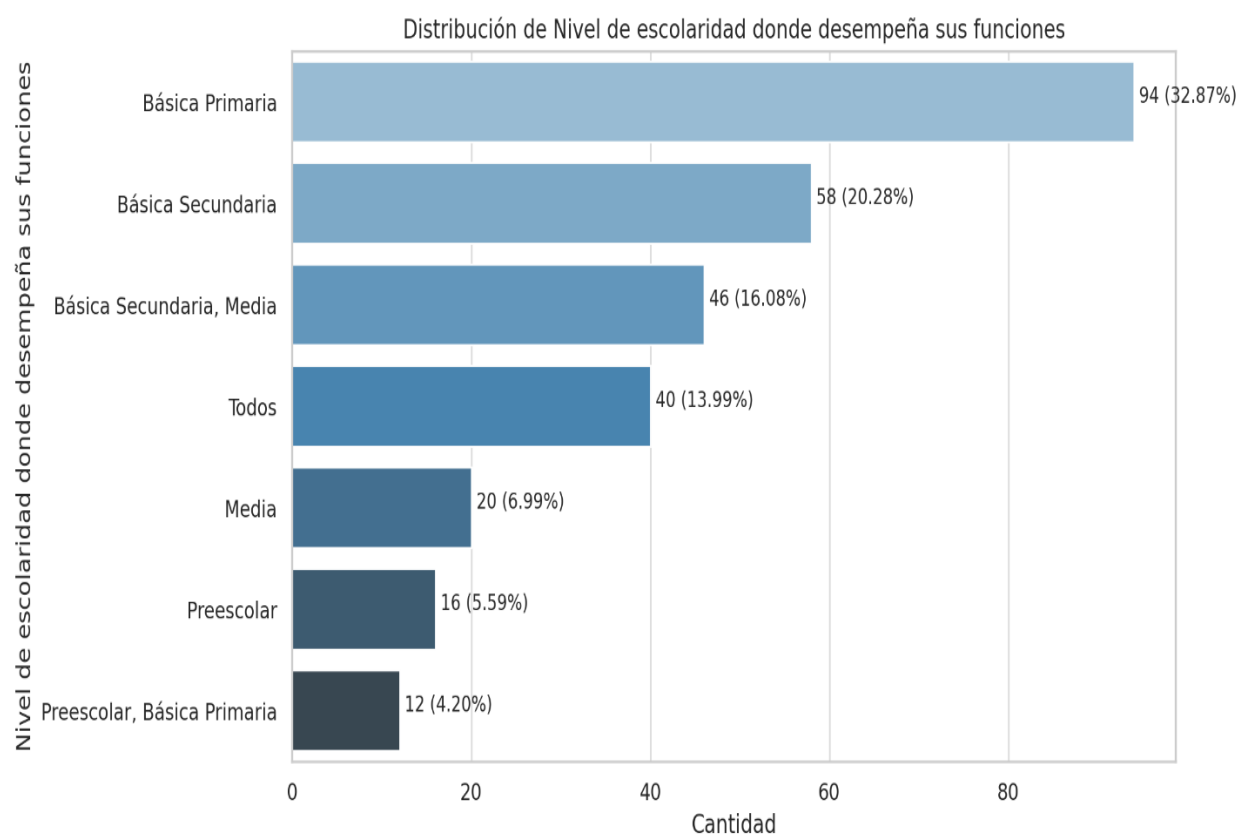
Nota: Elaboración del autor.

Frente a la antigüedad en el ejercicio como docente de aula u orientador y en la institución, el rol de docente de aula u orientador, 136 individuos (47.56 %) tienen más de 15 años de experiencia, 44 (15.38 %) entre 6 y 10 años, 42 (14.69 %) entre 10 y 15 años, 32

(11.19 %) entre 1 y 5 años, 29 (10.14 %) no aplican y 3 (1.05 %) menos de 1 año. Respecto a la antigüedad en la institución, 85 individuos (29.72 %) tienen más de 15 años, 81 (28.32 %) entre 1 y 5 años, 57 (19.93 %) entre 6 y 10 años, 33 (11.54 %) entre 10 y 15 años y 30 (10.49 %) menos de 1 año.

En torno al nivel de enseñanza donde los participantes ejercen sus funciones, el personal encuestado se desempeña principalmente en Básica Primaria, 94 individuos (32.87 %), seguido de Básica Secundaria 58 (20.28 %), básica secundaria combinada con media 46 (16.08 %), todos los niveles 40 (13.99 %), media 20 (6.99 %), preescolar 16 (5.59 %) y preescolar combinado con básica primaria 12 (4.20 %). (véase Figura 11).

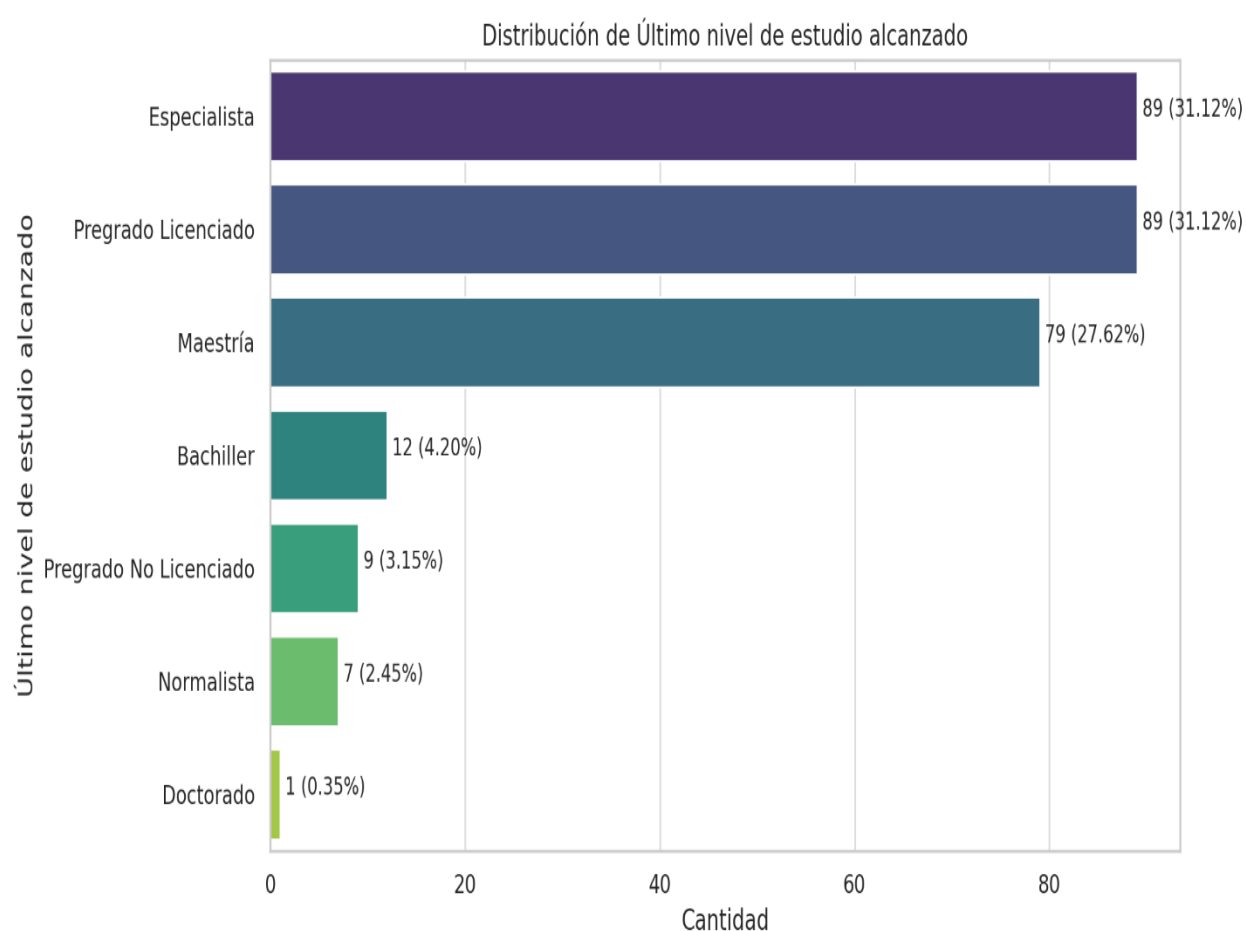
Figura 11. *Distribución Nivel de Escolaridad donde desempeña sus funciones*



Nota: Elaboración del autor.

Respecto al último nivel de estudio logrado dentro de la formación académica de los participantes, 89 individuos (31.12 %) son especialistas, igual número de individuos (31.12 %) cuentan con pregrado licenciado, 79 (27.62 %) tienen maestría, 12 (4.20 %) son bachilleres, nueve (3.15 %) tienen pregrado no licenciado, siete (2.45 %) son normalistas y uno (0.35 %) tiene doctorado (ver Figura 12).

Figura 12. *Distribución Último nivel de estudio alcanzado*



Nota: Elaboración del autor.

Análisis factorial de datos

Para abordar los complejos patrones y relaciones inherentes al proceso investigativo desarrollado, se creó el *Instrumento para la medición de aspectos de la gestión escolar y cultura organizacional – GECCO*. No obstante, previo a la realización del análisis de los datos obtenidos, fue crucial establecer su idoneidad para el uso técnicas estadísticas avanzadas como el análisis factorial, tal como lo destacan Hair, Black, Babin & Anderson (2018).

El análisis factorial, según Tabachnick & Fidell (2013), es una herramienta estadística utilizada para identificar estructuras subyacentes dentro de un conjunto de variables. Este método permite una comprensión más profunda de las dimensiones latentes que influyen los patrones observados en los datos. Sin embargo, la efectividad de este análisis depende significativamente de la adecuación de los datos. Es aquí donde las pruebas de adecuación de datos asumen un papel fundamental.

Pruebas de Kaiser-Meyer-Olkin y Esfericidad de Bartlett.

La prueba de Kaiser-Meyer-Olkin o KMO mide la adecuación de los datos para el análisis factorial, evaluando la magnitud de las correlaciones parciales entre variables. Un valor de KMO cercano a 1, como argumentan Kaiser (1974) y Meyer & Olkin (1976), indica que una proporción sustancial de la varianza de las variables puede ser explicada por factores subyacentes, validando así el uso del análisis factorial. (véase Tabla 13).

Por otro lado, la prueba de Esfericidad de Bartlett, descrita por Bartlett (1954), evalúa la hipótesis de que las variables son ortogonales (no correlacionadas) en el espacio multidimensional. Una significancia estadística en esta prueba, tal como lo explican Field (2013)

y Pallant (2016), sugiere que existe una relación entre las variables, justificando así la aplicación del análisis factorial. (véase Tabla 13).

Tabla 13. Valores de referencia Coeficiente KMO y Esfericidad Bartlett

Valores de referencia		
Prueba de Coeficiente KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)		Prueba de esfericidad de Bartlett
0.9 - 1.0	Excelente	Significativo (Sig. < 0.05)
0.8 - 0.9	Muy Bueno	
0.7 - 0.8	Bueno	
0.6 - 0.7	Aceptable	No significativo (Sig. > 0.05)
< 0.6	inaceptable	

Nota: Tomada y adaptada de Hair, Black, Babin & Anderson (2018).

Este estudio sostiene que el paso preliminar de validar la adecuación de los datos mediante estas pruebas no solo es crucial para la integridad metodológica del estudio, como lo señalan Hair *et al.* (2018), asegurando la relevancia y precisión de los hallazgos derivados del análisis factorial.

A continuación, se muestran los resultados del procedimiento seguido para el análisis factorial a través de las pruebas de KMO y Esfericidad, garantizando que los subsiguientes análisis factoriales se realizaran sobre una base sólida, permitiendo así extraer conclusiones válidas y confiables acerca de la incidencia de la gestión escolar y la cultura organizacional en la calidad educativa de las instituciones de educación básica y media en Colombia.

Se efectuaron dos pruebas estadísticas utilizando el software SPSS versión 25.0, el coeficiente KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett. El coeficiente KMO obtenido fue de 0.88, lo que indica una adecuación muy buena para el análisis factorial. La prueba de esfericidad

de Bartlett mostró un valor de Chi-cuadrado de 6906,931 con un p-valor de 0.000, indicando que las variables están significativamente correlacionadas en la población. Estos resultados sugirieron que el análisis factorial era adecuado para los datos de este estudio. (véase Tabla 14).

Tabla 14. *Matriz de correlaciones. Prueba de KMO y Esfericidad de Bartlett*

Matriz de correlaciones. Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,880
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	6906,931
	gl	1176
	P-valor.	0,000

Nota: Resultados software estadístico SPSS V. 25.0.

Análisis de varianza total explicada

Verificada la fuerte correlación de las variables en las pruebas anteriores y dada la complejidad y volumen de datos recabados a través del instrumento de recolección, se realizó un análisis factorial exploratorio empleando el software SPSS versión 25.0 para determinar la estructura subyacente de las variables estudiadas.

El enfoque central de este análisis fue comprender qué cantidad de la variabilidad total en los datos podría atribuirse a factores subyacentes comunes. Este procedimiento fue crucial para validar la dimensionalidad teórica propuesta en el marco de la investigación.

El análisis de varianza total explicada reveló resultados significativos. Los valores propios, que representan el porcentaje de varianza que cada factor explica, se evaluaron para identificar los factores que aportan significativamente a la explicación de la varianza en el

conjunto de datos. Se adoptó el criterio de Kaiser, que considera valores propios mayores que 1 como indicativos de factores significativos, complementado con un análisis del gráfico de sedimentación para una decisión más informada.

El análisis reveló que doce componentes tienen autovalores significativos, cada uno contribuyendo de manera distinta a la explicación de la varianza total. Específicamente, el primer componente mostró un autovalor de 13.708, explicando por sí solo el 27.976 % de la varianza total. Este resultado es indicativo de la influencia predominante de este componente en el conjunto de datos.

El segundo componente, con un autovalor de 3.278, contribuyó adicionalmente con un 6.689 % a la varianza explicada, llevando el total acumulado a un 34.665 %. Continuando con esta tendencia, el tercer componente aportó un 4.281 % adicional a la varianza explicada, alcanzando un acumulado del 38.946 %. El cuarto componente, mostrando un autovalor de 1,924, explicó otro 3,927 de la varianza, sumando así un total acumulado de un 42,874 %.

De manera similar, el quinto componente, con un autovalor de 1,656, contribuyó con un 3,380 % a la varianza explicada, elevando el acumulado al 46,253 %. El sexto componente continuó esta secuencia con un aporte del 3.110 % a la varianza total, alcanzando un acumulado del 49.363 %. El análisis prosiguió revelando que el séptimo componente aportaba un 3,029 % a la varianza total, el octavo componente contribuía con el 2.746 %, y el noveno componente añadía un 2,599 % más a la varianza total explicada. Con estos aportes, el acumulado total llegó al 57,738 % tras el análisis de los nueve primeros componentes.

Los componentes décimo, undécimo y duodécimo, aunque aportaron menos a la varianza total en comparación con los primeros componentes, siguieron siendo relevantes para la comprensión completa de la estructura de datos. El décimo componente añadió un 2,482 % a la

varianza total, mientras que el undécimo y el duodécimo contribuyeron con un 2,269 % y el 2,140 % respectivamente, llevando el total acumulado finalmente a un 64,629 %.

Estos hallazgos se presentan de manera detallada en la Tabla 15, que ilustra no solo los autovalores de cada componente, sino también el porcentaje de varianza explicado individualmente y de manera acumulativa. Esta tabla es fundamental para entender la contribución de cada componente y decidir cuántos de ellos deben ser retenidos para análisis posteriores.

Tabla 15. *Varianza total explicada*

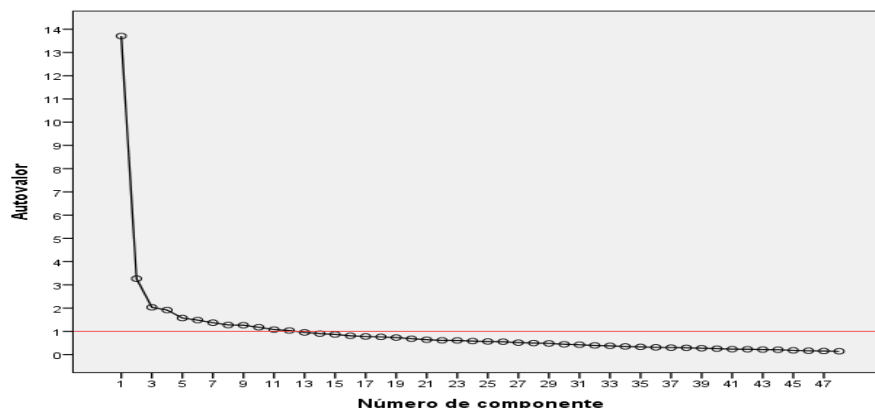
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	13,708	27,976	27,976	13,708	27,976	27,976	6,172	12,595	12,595
2	3,278	6,689	34,665	3,278	6,689	34,665	5,424	11,07	23,666
3	2,098	4,281	38,946	2,098	4,281	38,946	2,884	5,885	29,551
4	1,924	3,927	42,874	1,924	3,927	42,874	2,713	5,536	35,087
5	1,656	3,38	46,253	1,656	3,38	46,253	2,595	5,297	40,384
6	1,524	3,11	49,363	1,524	3,11	49,363	2,497	5,095	45,479
7	1,484	3,029	52,393	1,484	3,029	52,393	1,803	3,679	49,158
8	1,346	2,746	55,139	1,346	2,746	55,139	1,66	3,388	52,546
9	1,274	2,599	57,738	1,274	2,599	57,738	1,558	3,18	55,726
10	1,216	2,482	60,22	1,216	2,482	60,22	1,507	3,076	58,802
11	1,112	2,269	62,489	1,112	2,269	62,489	1,454	2,966	61,768
12	1,049	2,14	64,629	1,049	2,14	64,629	1,402	2,861	64,629
13	0,956	1,95	66,579						
14	0,909	1,855	68,434						
15	0,867	1,77	70,204						
...	...	...	...						
49	0,14	0,285	100						
Método de extracción: análisis de componentes principales.									

Nota: Elaborada en software estadístico SPSS V. 25.0.

Además, tal como se indica en la tabla mencionada anteriormente, se efectuó un proceso de rotación de los componentes para lograr una estructura factorial más definida y comprensible. La rotación ocasionó una redistribución de la varianza explicada entre los componentes, como se muestra en la misma tabla. Por ejemplo, después de la rotación, el primer componente pasó a explicar el 12.595 % de la varianza, mientras que el segundo y tercer componente explicaron el 11.07 % y un 5.885 %, respectivamente, y esta redistribución se dio en cada uno de los doce componentes retenidos. Este reajuste resalta la importancia de considerar no solo la magnitud de los autovalores, sino también cómo la rotación de los factores puede afectar la interpretación de los datos.

La figura 13 complementa estos resultados con un gráfico de sedimentación, que gráficamente demuestra el punto de inflexión en la magnitud de los autovalores. Este gráfico fue instrumental para corroborar la decisión de retener los primeros doce componentes para análisis adicionales. Estos hallazgos son indicativos de una estructura factorial subyacente significativa y proporcionan una base sólida para exploraciones más profundas de las relaciones entre las variables estudiadas.

Figura 13. *Gráfico de Sedimentación*



Nota: Elaborada en software estadístico SPSS V. 25.0.

dimensiones subyacentes en las variables de estudio, y su incidencia en la calidad educativa de los establecimientos escolares de básica y media en Colombia. Para mejorar la interpretabilidad de los componentes, se utilizó la rotación Varimax con normalización de Kaiser. Este método de rotación ortogonal facilita una estructura de factores más clara, al maximizar la varianza de los cuadrados de las cargas en cada factor.

Siguiendo como criterio de retención el valor propio, se consideró para el análisis aquellos componentes cuyos valores propios superen la media al someterlos a la siguiente fórmula de normalización:

$$\lambda_i = \frac{\Sigma \lambda_p}{F_i}$$

Donde:

- λ_i = media de los valores propios.
- Σ = Sumatoria
- λ_p = carga factorial de los valores propios
- F_i = Factores iniciales

$$\lambda_i = \frac{29.3}{49} = 0,5$$

Dados los cálculos anteriores, el umbral de clasificación para cada componente fueron aquellos cuya carga factorial de los valores propios fuese mayor a la media de estos, es decir, 0,5. Esta decisión se basó en la premisa de que los factores con valores propios mayores a esta media explicaban una proporción significativa de la varianza total de los datos. En este estudio,

doce de los 49 componentes presentaron valores propios por encima del umbral de clasificación, lo cual indicó una contribución relevante de cada uno a la estructura subyacente de los datos.

Los valores propios obtenidos por los doce componentes clasificados se muestran en la tabla 17.

Tabla 17. *Componentes clasificados*

COMPONENTE	CARGA FACTORIAL DE LOS VALORES PROPIOS (λ_p)
Componente 1	7,003
Componente 2	6,163
Componente 3	2,856
Componente 4	3,2
Componente 5	1,764
Componente 6	2,338
Componente 7	1,446
Componente 8	1,232
Componente 9	0,782
Componente 10	0,766
Componente 11	0,784
Componente 12	1,04

Nota: Elaboración del autor.

Estos valores indicaron que el primer componente es el que más varianza explica, seguido por el segundo, y así sucesivamente. Los ítems asociados a cada componente revelan patrones interesantes y muestran fuertes asociaciones, sugiriendo que aspectos o componentes determinan la gestión escolar desde el contexto y ofrecen perspectivas para el desarrollo de un modelo de gestión escolar efectiva.

Organización de los componentes principales y sus ítems

Tras la implementación de la matriz de componentes rotados y el análisis de componentes principales con rotación Varimax y normalización de Kaiser, se obtuvo una estructura factorial más interpretable, en la que los ítems de la herramienta de obtención de información denominando *Instrumento para la medición de aspectos de la gestión escolar y cultura organizacional – GECHO*, se agruparon de manera coherente alrededor de los doce componentes principales identificados (véase Tabla 18).

Tabla 18. Organización de componentes principales e ítems

Componente	Ítems asociados	Componente	Ítems asociados	Componente	Ítems asociados
Componente 1	GDO_1	Componente 2	GC_1	Componente 3	GA_3
	GDO_2		GC_2		GA_4
	GDO_4		GC_4		GAF_2
	GDO_5		GC_5		GAF_3
	GDO_10		GC_6		GAF_7
	GDO_12		GC_7	Componente 4	GAF_4
	GDO_13	Componente 5	GC_8		GAF_6
	GDO_14		GC_9		GAF_8
	GDO_15		GC_10		GAF_9
	GA_2		GC_11		GAF_10
	GA_10		GA_5		GAF_11
Componente 7	GA_11	Componente 8	GA_6	Componente 6	GDO_6
	GDO_8		GA_8		GDO_7
Componente 9	GC_3	Componente 8	GDO_3		GDO_11
	GA_7		GA_9		GA_1
Componente 10	GAF_1	Componente 11	GAF_5	Componente 12	GDO_9
					GDO_16

Nota: Elaboración del autor.

Como resultado de este análisis, cada uno de los componentes representa un determinante del contexto que hace parte distintiva de la gestión escolar y cultura organizacional de los centros escolares. Estos determinantes fueron meticulosamente examinados y, en consecuencia, se les asignó un nombre y sigla que reflejan su esencia y contribución al cuerpo general del estudio (ver Tabla 19). La asignación de estos nombres no fue arbitraria y se fundamentó en la teoría que sustenta el fundamento teórico del estudio, asegurando así la coherencia entre la interpretación de los resultados y los postulados teóricos subyacentes.

Es importante destacar que la explicación detallada de la asignación de nombres a los determinantes del contexto, así como la interpretación profunda de sus implicaciones teóricas y prácticas, se reserva para el capítulo 5 de análisis e interpretación de los resultados.

Tabla 19. *Nombre asignado al determinante del contexto*

COMPONENTE PRINCIPAL	NOMBRE ASIGNADO AL DETERMINANTE DEL CONTEXTO
Componente 1	Liderazgo Integral Educativo (LIE)
Componente 2	Enfoque Educativo Integral y Participativo (EEIP)
Componente 3	Desarrollo Pedagógico de Calidad (DPC)
Componente 4	Orientación Eficiente y Reflexiva (OER)
Componente 5	Adaptación Contextual y Desarrollo Académico (ACDA)
Componente 6	Acción Estratégica y Evaluativa (AEE)
Componente 7	Planificación Inclusiva (PI)
Componente 8	Resiliencia Gerencial Educativa (RGE)
Componente 9	Integración de Perspectivas Multidisciplinarias (IPM)
Componente 10	Optimización de Tiempo y Recursos Educativos (OTRE)
Componente 11	Impacto de la infraestructura física (IIF)
Componente 12	Mejora Continua (MC)

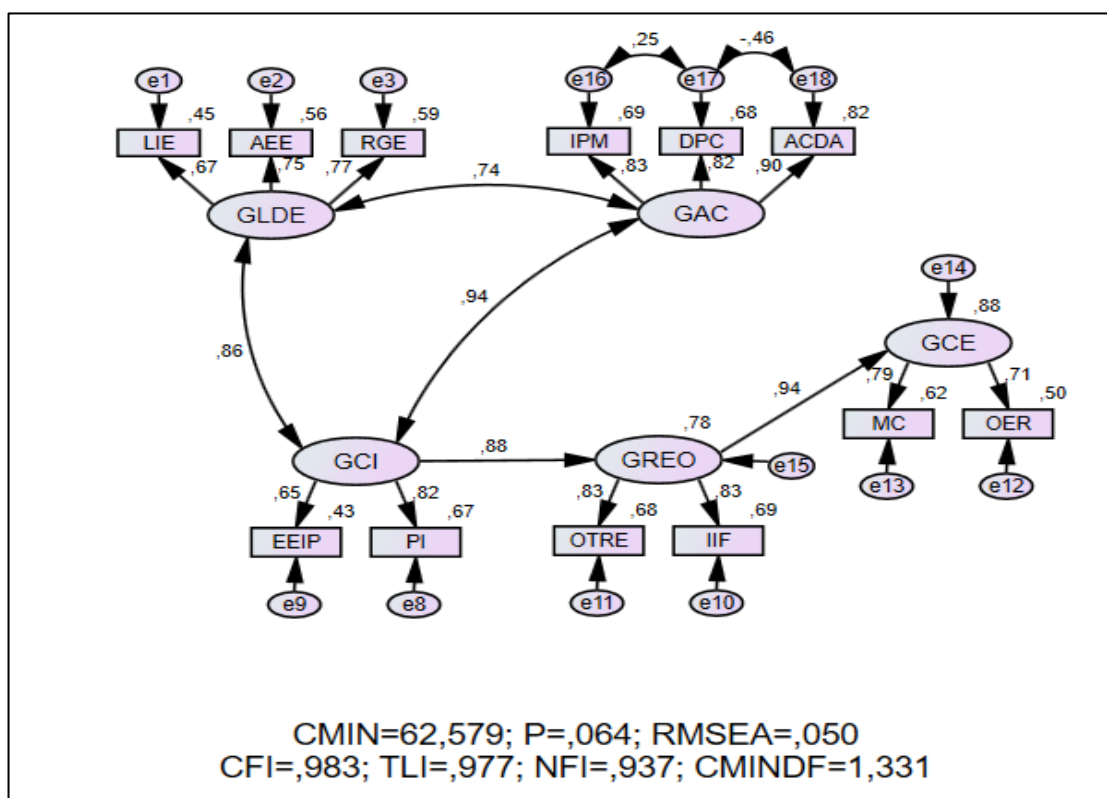
Nota: Elaboración del autor.

Modelado a través de ecuaciones estructurales

El modelado de ecuaciones estructurales es una técnica analítica avanzada y flexible, que permite investigar varias relaciones de dependencia de forma simultánea. Esta metodología facilita la identificación y cuantificación tanto de las conexiones directas como indirectas entre las variables observadas y latentes. Además, posibilita la comprobación de la congruencia entre el modelo teórico sugerido y los datos reales recabados.

Con base en lo anterior, los datos recogidos hasta este momento se utilizaron para elaborar el modelo de medición de ecuaciones estructurales propuesto en la parte metodológica del estudio, haciendo uso del software SPSS y su módulo AMOS versión 25.0. (ver Figura 14).

Figura 14. Modelo de medida de ecuaciones estructurales



Nota: Modelo de medida de ecuaciones estructurales elaborado en el software SPSS AMOS V. 25.0.

La figura ilustra que, en términos de medidas absolutas de ajuste, el modelo presenta un valor Chi-cuadrado estadístico de $p = 0,064$. Dado que este valor supera el umbral de referencia de 0,05, se considera que el modelo estructural es adecuado. Además, el Error Cuadrático Medio de Aproximación (RMSEA) se encuentra en 0,050; este resultado, al ser igual o inferior a 0,05, sugiere un buen ajuste del modelo a los datos, de acuerdo con Steiger (1990).

Las medidas de ajuste incremental, por otro lado, son indicadores estadísticos empleados en el análisis de modelos de ecuaciones estructurales para determinar la idoneidad del modelo propuesto en relación con un modelo base, que es menos restrictivo o incluso nulo. Estas medidas evalúan cuánto mejora el ajuste del modelo propuesto comparado con el modelo base, facilitando una comprensión más profunda de la adecuación del modelo teórico a los datos empíricos.

Estas medidas de referencia incluyen el Índice de Ajuste Comparativo – CFI (Bentler, 1990), el Índice Tucker-Lewis de Ajuste No Normado – TLI (Tucker & Lewis, 1973) y el Índice de Ajuste Normativo NFI (Bentler & Bonett, 1980) y que para el modelo estructural de gestión efectiva en contexto propuesto superan el umbral de 0.90 (ver Tabla 20), ratificando que el modelo factorial es apropiado. Finalmente, con un Chi-cuadrado normado de 1.331, que es inferior a 3, y como lo afirma Kline (2015) el ajuste del modelo es adecuado.

Tabla 20. *Medidas de Ajuste Incremental*

Medidas de ajuste incremental	Índice teórico de aceptación del modelo	Índice obtenido por el modelo propuesto
Índice de Ajuste Comparativo – CFI	Valores próximos a 1	0,983
Índice Tucker-Lewis de Ajuste No Normado – TLI	Valores superiores a 0,90	0,977
Índice de Ajuste Normativo NFI	Valores superiores a 0,90	0.937

Nota: Tomada y adaptada de Tucker & Lewis (1973), Bentler & Bonett, (1980) y Bentler (1990).

De igual manera, en la figura 14, se muestra que en el modelo estructural existe una correlación fuerte entre las variables latentes (exógenas) con sus respectivas variables observadas (endógenas) debido a que los valores son mayores a 0.5 como lo plantea Cohen (1988), y en cuanto a los valores de las covarianzas entre las variables exógenas tienen una relación directa y fuerte entre ellas, es decir valores positivos y cercanos a 1 según Moore *et al.* (2019).

Ecuación estructural del modelo de Gestión Escolar Efectiva en Contexto – GEEC

En los acápites anteriores se evidenció el alto nivel de correlación y covarianza entre las variables exógenas y endógenas del modelo que se planteó crear, para consolidar la propuesta se buscó identificar y cuantificar la interconexión de los elementos claves y determinantes del contexto, por lo que la ecuación estructural que indica el nivel en el que se sitúa el centro educativo, está dada por la siguiente ecuación:

$$Y_i = \left(\frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} + \varepsilon \right) \times 100\%$$

Siendo, Y_i la ecuación del nivel de gestión escolar donde se encuentra la institución educativa (Nivel 1. Inicial, Nivel 2. Básico, Nivel 3. Intermedio, Nivel 4. Avanzado y Nivel 5. Superior), X_i los valores marcados en cada una de las escalas del cuestionario del modelo Gestión Escolar Efectiva en Contexto - GEEC, n el número de acciones o ítems y ε el error del

cálculo de la ecuación. El resultado de esta ecuación arroja el porcentaje de cada uno de los niveles de gestión escolar efectiva de la institución escolar.

La ecuación estructural del porcentaje de logro que indica el nivel de proceso de mejora es la siguiente:

$$Y_j = \left(\frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} + 0.8 \left(\frac{\sum_{j=1}^n X_j}{n} \right) + 0.6 \left(\frac{\sum_{k=1}^n X_k}{n} \right) + 0.4 \left(\frac{\sum_{l=1}^n X_l}{n} \right) + 0.2 \left(\frac{\sum_{m=1}^n X_m}{n} \right) + \varepsilon \right) \times 100\%$$

Donde, Y_i la ecuación del porcentaje de logro de cada determinante, X_i : valores de calificación del determinante según la escala de respuesta la opción superior, X_j : valores de calificación del determinante según la escala de respuesta la opción avanzado, X_k : valores de calificación del determinante según la escala de respuesta la opción intermedio, X_l : valores de calificación del determinante según la escala de respuesta la opción básico, X_m : valores de calificación del determinante según la escala de respuesta la opción inicial y ε : error del cálculo de la ecuación.

El resultado de esta ecuación indica el porcentaje de cada uno de los niveles de progreso del plan de mejora (Áreas de Desarrollo, Estrategias de Optimización y Medidas de Consolidación). Si este porcentaje está entre 0% al 34.9 % entonces se debe tomar la acción de mejora de áreas de desarrollo, si está entre 35% al 69.9% entonces se debe tomar la acción de mejora de estrategias de optimización y si está entre 70% al 100 % entonces se debe tomar la acción de mejora, es decir las medidas de consolidación.

Capítulo 5

Análisis e interpretación

Este capítulo se dedicó a examinar en detalle los resultados obtenidos considerándolos en el contexto de los objetivos específicos que se establecieron para la investigación. Además, se realizó un proceso de reflexión y análisis teórico y práctico sobre las temáticas subyacentes emergidas del estudio, las cuales fueron inicialmente introducidas mediante una revisión bibliográfica de literatura en capítulos anteriores. Aquí, dichas temáticas se exploraron con mayor profundidad, buscando ampliar la comprensión y el alcance de estas.

Identificación de los factores que explican, condicionan y configuran la estructuración de la cultura organizacional en las instituciones educativas de básica y media

Género de la población.

Retomando los datos obtenidos en el proceso de implementación del instrumento se resalta el alto porcentaje de participación con 286 individuos, es decir un 98,96% de la muestra total proyectada de 289 participantes, discriminados en siete rectores, nueve coordinadores, siete docentes orientadores, 17 administrativos y 246 docentes de aula de siete instituciones educativas de cuatro municipios al norte del departamento del Tolima.

De la muestra total se destaca la predominancia del género femenino con 183 individuos es decir un 63.99%, frente a 103 individuos masculinos, con un 36.01%, lo que suscita el estudio del impacto del género en los cargos laborales y si su aporte a la gestión escolar y cultura

organizacional mejora o no alguna de estas variables o factores, Eagly *et al.* (2003) plantean que las mujeres tienden a adoptar en su desempeño laboral más frecuentemente un estilo de liderazgo transformacional que los hombres, lo que puede ser beneficioso en contextos educativos. En el mismo sentido Tannen (1990) propone la discusión de como las diferencias estereotípicas en los estilos de comunicación entre géneros pueden impactar en las interacciones laborales, el liderazgo y la construcción de constructos culturales organizacionales.

Por otra parte Rosener (1990), argumenta que las mujeres líderes tienden a adoptar un enfoque más participativo y colaborativo que puede ser especialmente efectivo en entornos educativos; sin embargo existen posturas como la de Hersey & Blanchard (1969), quienes señalan que la efectividad del liderazgo en cualquier rol o entorno depende de la modificación del estilo de liderazgo para ajustarse a las exigencias particulares de la situación o entorno, más que del género de quien ejerce procesos de liderazgo y en concordancia con esto Hyde (2005) argumenta que las diferencias individuales dentro de cada género son más significativas que las diferencias que puedan existir entre géneros, especialmente en lo que respecta a las habilidades cognitivas y comportamentales.

Las fuentes bibliográficas no brindan una respuesta definitiva sobre si el género influye directamente en el desempeño en los diferentes roles y sus relaciones con la gestión escolar y la cultura organizacional dentro de los centros educativos, por el contrario y a la luz de los resultados se muestra si una dependencia más fuerte y clara de factores situacionales, competencias individuales y de adaptabilidad a las necesidades de sus contextos específicos por parte de los actores educativos y no relación evidente con el género.

Edad de la población.

Por otra parte, la diversidad en las edades de la muestra es notable, el grupo de mayores de 56 años es el más numeroso, con 87 individuos (30.42%), seguido por aquellos entre 46 y 55 años (79 individuos, 27.62%) y entre 36 y 45 años (74 individuos, 25.87%). El grupo de 26 a 35 años incluye a 46 individuos (16.08%).

Estos resultados vistos desde la perspectiva de clasificación de la OMS (2005) muestra una población participante distribuida en el rango de adultez (25 a 59 años) y persona mayor (60 o más años), disgregada en un 16.08 % en la adultez joven, 25.08 % en la adultez intermedia, 27.62 % en la adultez tardía y un 30.41% considerada persona mayor, para un total de 58.03% de la población docente, directiva y administrativa considerada adulto mayor, mostrando aspectos generacionales que afectan directamente los procesos de resiliencia organizacional como lo plantea Patterson *et al.* (2002) al mencionar que la resiliencia no solo es una característica individual que mejora con la experiencia y se hace necesaria para superar adversidades como lo sustenta Luthans (2002) con su concepto de capital psicológico, que incluye la resiliencia como uno de sus componentes principales.

Tipo y normatividad de nombramiento.

Cabe retraer lo resultados en torno al tipo de vinculación laboral dentro de la población estudiada, donde un 71% de la población esta nombrada en propiedad, 27 % en provisionalidad y 2% en encargo, los cuales se encuentran nombrados bajo diversos tipos de normatividad bajo

distribuyéndose este nombramiento en un 61.88 % bajo el Decreto 1278/02, un 32.16% bajo el Decreto 2277/79 y 5.94% bajo la Ley 909/04.

Al analizar el tipo de vinculación laboral en la población estudiada se observa que un 71% de los docentes tienen un nombramiento en propiedad, mientras que el 27% se encuentra en provisionalidad y solo un 2% en encargo. Estos datos reflejan una distribución significativa en los tipos de nombramientos, lo que sugiere la importancia de considerar cómo estos afectan el rendimiento y el compromiso de los docentes. Según investigaciones previas, como las realizadas por Ingersoll (2003) y Moore (2000), los docentes con nombramientos temporales, en encargo o provisionalidad tienden a tener niveles más bajos de compromiso con la escuela y una mayor rotación laboral. Además, la normatividad bajo la cual se realiza el nombramiento del personal docente también es relevante, con un 61.88% bajo el Decreto 1278/02, un 32.16% bajo el Decreto 2277/79 y un 5.94% bajo la Ley 909/04. Estos hallazgos sugieren que la estabilidad laboral y la normativa pueden influir significativamente en el rendimiento y el bienestar laboral de los profesores, como en sus actitudes frente a campos tan diversos como la cultura institucional, como lo plantean Wayne (2015) y Johnson (2010).

Nivel de ejercicio funcional y formación académica.

El 43% de los participantes ejercen sus labores y funciones en los niveles de enseñanza de educación inicial y básica primaria (33% enseñanza tradicional y 10% modelos flexibles), otro 43% en los niveles de secundaria y media, y por último el 16% en todos los niveles.

Los altos índices de formación continua de la población muestral se enfocan principalmente en los niveles de cargos directivos o media docente concentrando el 59,3% del total de estudios de especialización, maestría y doctorado. En contraposición en los niveles de educación inicial y básica primaria, es decir un 40,7% de la población general de profesores, directivos y personal administrativos no cuentan con formación posgradual.

Jones (2018) argumenta que la formación continua del personal educativo es esencial para mantenerse al día con las prácticas pedagógicas actuales y promover un entorno escolar dinámico y en constante evolución., en contraste los docentes, directivos y personal administrativo que no cuenta con una formación continuada y de calidad, presentan a una perspectiva institucional reducida de los procesos culturales organizacional y de gestión escolar.

En sustento de lo anterior la OCDE (2019) recalca fuertemente la carencia de políticas gubernamentales claras de formación posgradual en Colombia dirigidas al personal vinculado a los establecimientos educativos, contrastando esto con los bajos índices de formación posgradual obtenidos en la muestra poblacional con apenas 89 individuos (31.12%) especialistas, 79 (27.62%) magister y 1 (0.35%) con doctorado.

A manera de interpretación, los fragmentos previos resaltan diversos factores que influyen, determinan y moldean la formación de la cultura organizacional en los centros educativos, así como sus efectos en los procesos inherentes a la gestión escolar.

Estos factores identificados hasta este punto, subyacen en los procesos de liderazgo desarrollados por los integrantes de la comunidad educativa, quienes requieren adoptar una perspectiva más holística e integral, sustentado esto desde visiones como las de Fullan (2001) quien destaca la necesidad de un liderazgo que movilice a todos los actores educativos hacia objetivos compartidos, Leithwood (2009) abordando el liderazgo distribuido y como este

impacta en la mejora escolar, Hargreaves (2015) defiende un enfoque de liderazgo que no solo es eficaz en el corto plazo, sino que además genera un impacto duradero a lo largo del tiempo. Por otro lado, Senge (1990) subraya la importancia de adoptar una visión sistémica y fomentar el aprendizaje organizacional, ambos elementos clave para un liderazgo comprensivo e integrador.

Un factor adicional que juega un papel importante en la configuración de la cultura organizacional es el desarrollo de una pedagogía de alta calidad, exigida por los integrantes de la comunidad educativa. Tal como enfatizan Hattie (2009) y Montoya (2022), es crucial la formación continua y la actualización de los docentes a través de estudios de posgrado, lo que les proporciona herramientas relevantes en métodos pedagógicos innovadores y efectivos. Esto facilita la implementación de estrategias didácticas ajustadas a las necesidades específicas del entorno y promueve una evaluación y retroalimentación sistemáticas, esenciales para la mejora continua de los procesos educativos.

Interpretación del análisis factorial de datos.

Tras la implementación del Instrumento para la medición de aspectos de la gestión escolar y cultura organizacional – GECHO y tras consolidar los hallazgos derivados de la aplicación del instrumento y el análisis factorial subsecuente, los ítems incluidos en el instrumento se organizaron de manera coherente alrededor de doce componentes principales identificados por los procedimientos estadísticos pre descritos en los resultados que invitan a su interpretación y análisis.

Determinante del contexto 1 – Liderazgo Integral Educativo (LIE)

En primera instancia es de resaltar como uno solo de los doce componentes retenidos explica el 12,595% de la varianza total de los datos, y como ya se fundamentó en apartes anteriores, el procesamiento de esta información requirió la implementación de la técnica de Matriz de Componente Rotado, la cual conllevó a la categorización de los ítems iniciales del instrumento GECO para la recolección de datos se enfocaron en el componente o factor contextual que, según Cameron & Quinn (2011), comprende aquellos elementos que influyen, determinan y moldean la formación de la cultura organizacional en una institución y que por su alto grado de relacionamiento con los miembros de la institución escolar pueden como lo plantean Hallinger & Heck (2010), Marzano & Waters (2005) y Casassus (2000b) afectar directamente los procesos de gestión escolar.

En concordancia con lo preceptuado los ítems se clasificaron y organizaron según su relación, aporte y carga explicativa aportada al determinante del contexto retenido (véase Tabla 21).

Tabla 21. *Determinante del contexto 1.*

COMPONENTE 1 RETENIDO	
ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM
GDO_1	Actúa en consecuencia frente a situaciones diarias según las funciones propias de su cargo.
GDO_2	Analiza objetivamente las dificultades y obstáculos que se le presentan en el desarrollo de sus funciones y considerar su impacto antes de tomar decisiones.
GDO_4	Asigna tareas y funciones según el cargo que desempeña cada actor en el colectivo educativo.
GDO_5	El plantel educativo asume prácticas directivas, académicas, pedagógicas y sociales congruentes con sus principios, valores, metas, misión y visión.
GDO_10	Orienta y asigna tareas teniendo en cuenta el rol que desempeña dentro del establecimiento educativo.
GDO_12	Proyecta sus planes de trabajo desde los objetivos institucionales.
GDO_13	Reconoce y exalta los logros obtenidos por uno o varios miembros de la comunidad educativa.
GDO_14	Se cuenta con la debida orientación frente al desempeño funcional de su cargo dentro de la institución.

GDO_15	Sus decisiones siempre están basadas en la experiencia desarrollada y alcanzada durante el ejercicio de su rol y funciones.
GA_2	Dentro del desarrollo curricular se tienen en cuenta los principios y valores institucionales.
GA_10	Prevé, valora y toma las opciones o formas de respuesta más beneficiosas ante los problemas o dificultades que enfrenta en el desarrollo de sus funciones o cargo.
GA_11	Realiza planeaciones de las actividades a su cargo desde el conocimiento pleno de los componentes misionales y visionales del establecimiento educativo.

Nota: Elaboración del autor.

Estos ítems retenidos para el determinante presentan una relación intrínseca y común entre ellos que permite vislumbrar concepciones relacionadas con el liderazgo presentándolo como un enfoque de liderazgo disruptivo que supera los enfoques de la gestión tradicional, fusionando la dirección estratégica con una comprensión profunda de las dinámicas educativas, resaltando la capacidad de inspirar un cambio significativo desde una perspectiva holística e integral que abarca diversas dimensiones para lograr un liderazgo efectivo y sostenible en el ámbito educativo, es decir un Liderazgo Integral Educativo (LIE) como lo sostienen en sus fundamentaciones Fullan (2001) y Hargreaves (2005).

El liderazgo integral educativo no solo se centra en aspectos administrativos, sino que comprende la complejidad de la educación, integrando elementos académicos, sociales y emocionales en cada proceso de gestión escolar a su cargo, basándose en datos, experiencia y reflexión para tomar decisiones estratégicas como lo sugiere Kotter (2012), que impacten positivamente en la consecución de metas educativas a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, es un líder comprometido con el desarrollo profesional y personal del equipo administrativo, directivo, del cuerpo docente, de los estudiantes y de la comunidad educativa en su conjunto, proporcionando oportunidades de desarrollo y apoyo continuo, fomentando la colaboración entre

todos los miembros de la comunidad educativa, promoviendo una comunicación efectiva que construya relaciones sólidas y sostenibles en el tiempo (Darling-Hammond, 2007; Senge, 1990).

Esta perspectiva se fundamenta con lo menciona Hargreaves (2005), en la idea de que el liderazgo en educación debe ser holístico, abordando no solo los aspectos administrativos, sino también los elementos académicos, sociales y emocionales. Además, se reconoce la importancia de tomar decisiones estratégicas basadas en datos, experiencia y reflexión para lograr cambios significativos en entornos organizacionales.

Determinante del contexto 2 – Enfoque Educativo Integral y Participativo (EEIP)

El segundo componente retenido explicó el 11.070% de la varianza total y conglomeró 10 de los ítems de valoración (véase Tabla 22).

Tabla 22. *Determinante del contexto 2.*

COMPONENTE 2 RETENIDO	
ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM
GC_1	El PEI tiene en cuenta las demandas sociales propias del contexto donde la institución tiene injerencia.
GC_2	En el plantel educativo se fomenta en todos los niveles (directivo, docente, estudiantil, administrativo y padres de familia) el trabajo en equipo.
GC_4	Integra a todos los miembros de la comunidad educativa en el alcance de las metas y objetivos institucionales.
GC_5	La comunidad educativa en su totalidad conoce el horizonte institucional y participa en su construcción y consecución.
GC_6	La institución educativa permite la intervención, participación y coexistencia armónica de todos los miembros de la comunidad educativa y circundante.
GC_7	La institución educativa y sus miembros mantiene relaciones estrechas y cordiales con los miembros de la comunidad en general.
GC_8	Las directivas institucionales permiten la inclusión de la comunidad educativa en el proceso de toma de decisiones.
GC_9	Los representantes de los actores educativos en su totalidad participan en la evaluación y determinación de decisiones frente a los resultados institucionales internos y externos.

GC_10	Participa en los grupos de trabajo institucionales en pro de la realización de los objetivos y metas establecidos
GC_11	Son tenidas en cuenta las competencias y destrezas del personal de la institución educativa para la asignación de funciones o actividades.

Nota: Elaboración del autor.

El análisis de la retención de ítems para este factor resalta su orientación comunitaria, enfatizando la importancia de considerar todos los aspectos que componen una institución educativa, más allá de los puramente académicos. Esto incluye los elementos sociales, emocionales y administrativos del entorno institucional, promoviendo la participación activa de toda la comunidad educativa en la toma de decisiones y en la implementación de acciones que impactan en el funcionamiento y desarrollo de la institución. Se alienta la cooperación entre docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y la comunidad en general para alcanzar metas comunes, con un especial enfoque en la mejora continua del proceso enseñanza-aprendizaje y en el desarrollo integral de los estudiantes.

Este enfoque comunitario recibe apoyo de autores como Fullan (2014), que subraya la relevancia de la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa en el progreso escolar. Asimismo, Hattie (2009) remarca la necesidad de colaboración entre las distintas partes interesadas en la educación para alcanzar objetivos educativos compartidos. Este factor revela una perspectiva de gestión educativa que involucra activamente a todos los actores de la comunidad educativa, abordando de manera integral los diversos factores necesarios para el éxito y desarrollo institucional. Este enfoque trasciende la administración educativa tradicional para convertirse en un proceso dinámico de co-creación, crecimiento y mejora continua, es decir, un Enfoque Educativo Integral y Participativo (EEIP).

Determinante del contexto 3 – Desarrollo Pedagógico de Calidad (DPG)

Con una varianza total explicada de 5,885% el tercer determinante del contexto retenido presento en su conformación la anuencia de cinco de los ítems iniciales relacionados con la formación docente, currículo y practicas pedagógicas. (véase Tabla 23).

Tabla 23. *Determinante del contexto 3.*

COMPONENTE 3 RETENIDO	
ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM
GA_3	El desarrollo pedagógico institucional está enmarcado dentro de los requerimientos de las políticas públicas.
GA_4	En la organización educativa se establecen estándares de calidad que permiten a cada miembro recibir retroalimentación sobre su trabajo.
GAF_2	El personal administrativo brinda el apoyo requerido en los diversos ámbitos institucionales.
GAF_3	En caso de imprevistos, las acciones institucionales se coordinan sobre la base de las orientaciones de los directivos para abordarlos de la mejor manera posible.
GAF_7	Las políticas públicas de calidad están presentes en cada uno de los procesos institucionales.

Nota: Elaboración del autor.

Al enfocarse en la mejora constante de las estrategias de educación y formación dentro de una institución educativa, se hace necesario tal como enfatiza Danielson (2013) destacar la importancia de la alineación curricular en la mejora de la enseñanza, la incorporación de métodos innovadores, la evaluación formativa y adaptación constante a las necesidades contextuales y estudiantiles. Esto implica asegurar que los objetivos de aprendizaje estén conectados, como sugiere Erickson (2007), y progresen de manera lógica con las metas y aspiraciones fundamentales de la institución.

Este determinante contextual, busca un Desarrollo Pedagógico de Calidad a través de un proceso constante y en evolución, donde la mejora de las prácticas pedagógicas se integra con

una coordinación efectiva a nivel institucional. En esta perspectiva, la calidad educativa no se limita únicamente a la enseñanza en el aula, sino que abarca la coherencia y sinergia entre todos los componentes de una institución educativa y su alineación con las expectativas y estándares establecidos por las políticas públicas, contribuyendo al cumplimiento de las metas educativas y al desarrollo integral de la comunidad misma.

Determinante del contexto 4 – Orientación Eficiente y Reflexiva (OER)

Continuando con el análisis de los datos de los determinantes retenidos y para el caso del cuarto determinante, este explica 5,536% de la varianza total e integra seis de los ítems de la cultura organizacional y la gestión escolar (véase Tabla 24).

Tabla 24. *Determinante del contexto 4.*

COMPONENTE 4 RETENIDO	
ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM
GAF_4	Informa de manera oportuna aspectos propios del cumplimiento de sus funciones cuando se le requiere o corresponde.
GAF_6	Las funciones a su cargo son desarrolladas con entusiasmo y proactividad, a pesar de no estar de acuerdo con algunas de ellas.
GAF_8	Mantiene registros detallados del progreso o retrasos en el desempeño de las funciones, objetivos y metas de la organización.
GAF_9	Reflexiona y analiza el desempeño funcional propio y el de los demás miembros del establecimiento.
GAF_10	Se hace necesario un aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles en la institución educativa.
GAF_11	Tiene claras sus funciones y las de los demás integrantes de la comunidad educativa.

Nota: Elaboración del autor.

Para abordar de manera integrada los ítems seleccionados para este factor y buscar un enfoque que facilite su implementación efectiva en un contexto educativo, se hace imprescindible la planificación y realización eficaz de las tareas asignadas. Esto implica la optimización de recursos y procedimientos para alcanzar los resultados esperados de manera puntual y acorde con el entorno específico de funcionamiento. Parte esencial de este proceso es la práctica habitual de reflexión, tanto individual como colectiva, sobre las acciones realizadas, los logros alcanzados y la toma de decisiones fundamentada en un análisis crítico (Dewey, 1916; Schön, 1987), procurando alinear las actividades cotidianas con los fines institucionales a corto, medio y largo plazo. El objetivo es asegurar que cada acción emprendida contribuya a la consecución de objetivos más amplios.

Para este fin, es vital que todos los miembros del ámbito educativo tengan la habilidad de modificar tácticas y métodos según la retroalimentación recibida (Senge, 1990; Garvin, 1993), los cambios en el ambiente educativo y las necesidades en constante evolución de estudiantes y de la comunidad. En resumen, se promueve una gestión que combine eficacia y reflexión en su ejecución.

Determinante del contexto 5 – Adaptación Contextual y Desarrollo Académico (ACDA)

La valoración de la necesidad de ajustar las prácticas pedagógicas al contexto particular y promover una colaboración total entre los miembros de la comunidad educativa representa uno de los desafíos destacados por este factor contextual identificado. Este enfoque implica una combinación armoniosa de ajuste contextual y trabajo colaborativo para potenciar el desarrollo

académico, un concepto que Fullan (2001) ha explorado profundamente, argumentando que el cambio efectivo en la educación requiere entender y trabajar dentro de la cultura de la escuela.

Lo anterior apela a la capacidad de los educadores para ajustar sus métodos de enseñanza, currículo y enfoques pedagógicos según las características específicas del entorno educativo, considerando factores como la cultura local, las exigencias de los alumnos y los medios a disposición. Esta adaptación concuerda con las teorías de Senge (1990) acerca de las organizaciones aprendientes, en las cuales la evolución constante y la capacidad de adaptación son fundamentales para prosperar en un contexto dinámico.

La construcción de una red colaborativa que involucra a docentes, directivos, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y otros integrantes de la comunidad educativa enfatiza que la colaboración va más allá de la comunicación superficial e implica una participación comprometida en el proceso educativo desde cada rol desempeñado dentro del proceso. Hargreaves & O'Connor (2018) han discutido cómo la colaboración efectiva dentro de las escuelas puede conducir a una mejora significativa en el rendimiento estudiantil, destacando la importancia de desarrollar una cultura de colaboración genuina y sostenida.

Por su parte Schein (2010), en su trabajo sobre cultura organizacional ha demostrado cómo las creencias, valores y normas compartidas dentro de una organización influyen en su capacidad para adaptarse y evolucionar, sugiriendo que los actores educativos tienen un rol crucial en la modelación de una cultura que favorezca la adaptación y la colaboración.

Sustento de lo expuesto con anterioridad son los tres ítems integradores de este determinante, que explicaron el 5,297% de la varianza total y configuran la adaptación contextual y desarrollo académico (véase Tabla 25).

Tabla 25. Determinante del contexto 5.

COMPONENTE 5 RETENIDO	
ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM
GA_5	Está atento a los cambios del contexto, identificando las necesidades de ajuste o mejora a sus planeaciones.
GA_6	La institución acuerda con la totalidad de los actores educativos el alcance de la oferta académica.
GA_8	Los proyectos académicos institucionales tienen en cuenta las necesidades del contexto.

Nota: Elaboración del autor.

Determinante del contexto 6 – Acción Estratégica y Evaluativa (AEE)

Este determinante contextual retenido resalta la necesidad de tener un enfoque que combine la planificación estratégica con una evaluación continua que permita mejorar la operatividad de la institución educativa implica implementar estrategias deliberadas que supervisen de forma continua las acciones y los resultados, adelantándose a potenciales inconvenientes y variaciones, y desarrollando sistemas de control eficaces que aseguren la eficacia y calidad en cada aspecto.

Kotter (2012) y Fullan (2001) subrayan la relevancia de la planificación estratégica dentro de este contexto, resaltando la importancia de definir una visión y dirección claras que orienten las decisiones y acciones a seguir en el corto, medio y largo plazo. La planificación estratégica se considera un proceso vivo que habilita a las entidades educativas para ajustarse y reaccionar adecuadamente ante los retos y posibilidades que presenta el entorno. De manera similar, Cameron & Quinn (2011) plantean que las organizaciones enfocadas en un liderazgo integral fomentan un ambiente propicio para la creatividad y la adaptabilidad, elementos fundamentales para el éxito. Esto se traduce en la necesidad de que las instituciones educativas

sean ágiles y capaces de responder con efectividad a las transformaciones y desafíos del ámbito educativo.

Otros aspectos para considerar dentro de este determinante son la evaluación continua como lo sugieren Stufflebeam & Shinkfield (2007), quienes argumentan que adoptar un método sistemático para la recogida y examen de datos es crucial para el entendimiento y perfeccionamiento del rendimiento de la institución. Esta práctica habilita una evaluación continua de los procedimientos y logros educativos, permitiendo detectar oportunidades de mejora y la ejecución de medidas correctivas. De igual manera, Senge (1990), aboga por la capacidad de las organizaciones para aprender y adaptarse continuamente a partir de sus experiencias y los resultados obtenidos. En el contexto educativo, esto implica la revisión y modificación de planes y estrategias en función de la evaluación continua, asegurando así una mejora constante y la adaptabilidad frente a alteraciones en las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.

En un sentido corolario, la acción estratégica y evaluativa en las instituciones educativas se centra en la articulación de una visión estratégica coherente con la implementación de un proceso evaluativo constante, facilitando una gestión efectiva y una cultura organizacional dinámica y adaptable. Este enfoque permite a las instituciones educativas no solo alcanzar sus objetivos, sino también fomentar un entorno de mejora continua y excelencia educativa.

Los resultados de retención de componentes dan soporte de lo expuesto anteriormente, puesto que cuatro de los ítems (véase Tabla 26), explicaron el 5,095% de la varianza total, mostrando su fuerte relación con las variables de estudio.

Tabla 26. *Determinante del contexto 6.*

COMPONENTE 6 RETENIDO	
ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM
GDO_6	Evalúa la información que recibe de los diversos entes gubernamentales, locales e institucionales para tomar decisiones.
GDO_7	Evalúa las actividades de mejora con base en los resultados alcanzados.
GDO_11	Prevé problemas y cambios dentro del espacio escolar, tomando la iniciativa en la planificación de posibles respuestas o soluciones.
GA_1	Construye mecanismos de control y monitoreo de la eficiencia y productividad de los miembros del colectivo educativo.

Nota: Elaboración del autor.

Determinante del contexto 7 – Planificación Inclusiva (PI)

Los resultados de retención de componentes para este determinante recabaron dos de los ítems (véase Tabla 27) que explican el 3,679% de la varianza total, mostrando principalmente relación con procesos de reconocimiento a la diversidad de opinión, equidad en la distribución de opinión y la necesidad de la instauración de una cultura transformadora dentro de los establecimientos educativos.

Tabla 27. *Determinante del contexto 7.*

COMPONENTE 7 RETENIDO	
ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM
GDO_8	La elaboración del plan operativo anual es responsabilidad de los directivos institucionales.
GC_3	En el proceso de autoevaluación institucional solo deben participar el cuerpo docente, directivo y administrativo.

Nota: Elaboración del autor.

La interpretación de estos resultados permite abogar por una planeación inclusiva que se centre en la participación activa y equitativa de todos los interesados, que reconozca y valore la diversidad de perspectivas, experiencias y necesidades dentro de las instituciones educativas. Este determinante aboga por una distribución justa de recursos y oportunidades, desafiando las desigualdades estructurales para garantizar un acceso equitativo. Además, aspira a fomentar una cultura transformadora que se comprometa continuamente con la transformación y donde los valores de participación, equidad y diversidad se integran en la identidad institucional.

Como argumento de lo postulado anteriormente, Fullan (2001) argumenta que el liderazgo efectivo en educación requiere entender y abrazar el cambio, una competencia fundamental para instituciones que buscan ser inclusivas. Este enfoque se alinea con la necesidad de adaptarse y responder a la diversidad dentro del contexto educativo, promoviendo una cultura organizacional que valora y respeta las diferencias individuales. De manera similar, Noguera (2008) y Nieto (2012) resaltan la necesidad de reconocer y apreciar la diversidad como un elemento crucial en el camino hacia el establecimiento de ambientes educativos que sean inclusivos y justos que fomenten una cultura transformadora en las instituciones educativas, destacando la importancia de la colaboración y el desarrollo profesional como parte esencial de una planificación inclusiva como lo realzan Hargreaves & Fullan (2012).

Determinante del contexto 8 – Resiliencia Gerencial Educativa (RGE)

Los resultados que se obtuvieron mostraron la retención de dos ítems (ver Tabla 28) agrupados en un determinante contextual que explica el 3,388% de la varianza total.

Tabla 28. *Determinante del contexto 8.*

COMPONENTE 8 RETENIDO	
ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM
GDO_3	Ante una problemática en su ejercicio funcional dentro del plantel educativo, demuestra un enfoque creativo y flexible para la toma de decisiones.
GA_9	Mantiene sus niveles de rendimiento, cumplimiento y ejercicio de las funciones ante presiones externas o internas del establecimiento educativo, sin apartarse de la problemática existente.

Nota: Elaboración del autor.

Los ítems de este determinante resaltan la valía de la resiliencia, la creatividad en la toma de decisiones y la capacidad para mantener altos niveles de rendimiento y cumplimiento en entornos educativos a pesar de las presiones, por lo que en este determinante se requiere una combinación de mentalidad de crecimiento, inteligencia emocional y liderazgo integral como elementos fundamentales para afrontar eficazmente los desafíos inherentes y propios de cada contexto educativo.

Es así como Fredrickson (2009) subraya cómo las emociones positivas amplían los horizontes cognitivos de los individuos, facilitándoles la generación de soluciones más innovadoras y adaptables frente a los desafíos, esta habilidad para anticiparse y superar las dificultades inmediatas resulta clave en el desarrollo de una resiliencia gerencial que fomente la innovación y el progreso constante en el ámbito de las instituciones educativas.

Por su parte Dweck (2006), enfatiza la relevancia de cultivar una mentalidad de crecimiento entre los integrantes de la comunidad educativa argumentando que la creencia en la capacidad de desarrollo y aprendizaje continuo es esencial para abordar desafíos con resiliencia y adaptabilidad, elementos fundamentales para sostener altos niveles de rendimiento bajo presión.

Complementando la anterior visión, Goleman (1995) destaca la importancia de la inteligencia emocional, entendida esta como la capacidad de examinar y procesar las propias

emociones y de los demás, empleándola como una habilidad fundamental para un liderazgo efectivo en situaciones adversas. Goleman también subraya que la autorregulación emocional, la empatía y las habilidades sociales constituyen componentes vitales para fomentar una resiliencia gerencial eficaz, permitiendo así que los líderes mantengan un clima organizacional positivo y productivo incluso en circunstancias desafiantes.

Por su parte Seligman (2011), resalta la importancia de enfocarse en el bienestar y las prácticas de la psicología positiva, pues estas fortalecen la resiliencia personal y organizacional, promoviendo emociones como el optimismo y la gratitud, las cuales son esenciales para la recuperación y avance de las comunidades educativas tras enfrentar obstáculos en el desarrollo de su vida institucional.

En esta línea, Brown (2011) argumenta que un liderazgo efectivo en el siglo XXI requiere una habilidad para integrar diversas perspectivas y enfoques, reconociendo la complejidad de los sistemas humanos y organizacionales. Esto implica no solo tener una visión clara y comunicarla eficazmente, sino también comprender y apoyar las necesidades emocionales y motivacionales de la comunidad educativa, fomentando un ambiente en el que todos se sientan valorados y parte de un objetivo común.

La síntesis de estas contribuciones teóricas ofrece un marco comprensivo que subraya la interconexión entre la formación de una mentalidad orientada al crecimiento, la inteligencia emocional, el fortalecimiento del bienestar, y el ejercicio de un liderazgo integral como pilares para la construcción de una resiliencia gerencial efectiva en contexto.

Determinante del contexto 9 – Integración de Perspectivas Multidisciplinarias (IPM)

Las perspectivas ofrecidas por este determinante retenido que explica el 3,18% de la varianza total y que está constituido por el ítem que atañe a la elaboración de los planes de trabajo institucionales y como para su concertación, construcción y proyección es importante considerar no solo a los directivos, docentes y personal administrativo, sino también a los padres de familia y estudiantes (ver Tabla 29). Esto subraya la necesidad de una colaboración intensiva entre profesionales de diferentes disciplinas y miembros de la comunidad educativa, facilitando la integración de perspectivas académicas, profesionales y comunitarias. Este enfoque conjunto contribuye a desarrollar una comprensión más completa y detallada de los retos y oportunidades a nivel institucional.

Tabla 29. *Determinante del contexto 9.*

COMPONENTE 9 RETENIDO	
ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM
GA_7	Los planes de trabajo institucional deben ser elaborados por directivos, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes.

Nota: Elaboración del autor.

La cooperación activa y coordinada entre expertos de diferentes áreas es crucial para la gestión escolar y la cultura organización, de tal manera que Newell (1998) resalta la eficacia de la interdisciplinariedad para enfrentar complejidades educativas, subrayando que la sinergia interdisciplinaria conduce a soluciones más innovadoras y adaptables a contextos diversos. Esta estrategia colaborativa no solo mejora la solución de problemas, sino que también promueve un

entorno de aprendizaje enriquecido y diversificado. Además, Thomas & Brown (2011) argumentan que un enfoque holístico en la planificación es indispensable para el éxito gerencial, ya que permite afrontar la complejidad de las instituciones educativas de manera integral, considerando todas las variables y cómo estas interactúan entre sí.

Por lo tanto, la integración de perspectivas multidisciplinarias – (IPM) representa un enfoque esencial no solo para el desarrollo de una gestión escolar efectiva, sino también fundamental para el establecimiento y consolidación de la cultura organizacional en las instituciones educativas.

Determinante del contexto 10 – Optimización de Tiempo y Recursos Educativos (OTRE)

En el establecimiento de este determinante fue crucial la identificación de los recursos con los que se disponen en el establecimiento educativo y la manera como estos son empleados en pro del desarrollo institucional, con el 3,076 % de la explicación de la varianza total y la retención del ítem GAF_1 (véase Tabla 30), que indaga sobre disponibilidad de tiempos y espacios para el cumplimiento de sus labores, se plantea la optimización de tiempo y recursos educativos como un determinante contextual importante para una gestión escolar efectiva.

Tabla 30. *Determinante del contexto 10.*

COMPONENTE 10 RETENIDO	
ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM
GAF_1	Cuenta con los espacios de tiempo y recursos suficientes para el cumplimiento satisfactorio de las labores a cargo.

Nota: Elaboración del autor.

Desde el análisis y planteamientos teóricos la optimización del tiempo y recursos educativos se debe enfocar en estrategias y prácticas proactivas que mejoren la asignación y aprovechamiento eficaz de los recursos disponibles tanto dentro como fuera de las instituciones educativas. Duckworth (2016) subraya la relevancia de una planificación estratégica del tiempo y la priorización de actividades esenciales, destacando que la habilidad para administrar adecuadamente el tiempo y enfocarse en tareas prioritarias es crucial para alcanzar una gestión escolar exitosa y eficaz. En el mismo sentido de la asignación cuidadosa de recursos, Dweck (2010) destaca la relevancia de un enfoque de mentalidad de crecimiento, sugiriendo que los recursos educativos deben utilizarse de manera que fomenten la resiliencia y la competencia de mejora continua en los miembros de la comunidad educativa.

Determinante del contexto 11 – Impacto de la Infraestructura Física (IIF)

En las indagaciones realizadas mediante el instrumento de colección de información, se les planteo a los encuestados si ellos consideraban que de alguna manera la infraestructura física (ver Tabla 31) afectaba los procesos desarrollados en la institución, lo que arrojó una relación fuerte al retener los procesos estadísticos un componente que se encuentra íntimamente relacionado con lo anteriormente mencionado y que brinda un nuevo determinante contextual que explica el 2,966 % de la varianza total.

Tabla 31. *Determinante del contexto 11.*

COMPONENTE 11 RETENIDO	
ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM
GAF_5	La infraestructura física afecta los resultados internos y externos del establecimiento educativo.

Nota: Elaboración del autor.

La influencia de la infraestructura física en los procesos educativos se reconoce como un factor contextual crítico, evidenciando la necesidad de entornos adecuados para el aprendizaje. Barret & Zhang (2020) señalan que un entorno estimulante y práctico no solo cubre las necesidades básicas, sino que también impulsa la motivación y creatividad, esenciales para un aprendizaje activo y participativo. Rivera & Castaño (2019) destacan la relevancia de la incorporación de tecnología y recursos didácticos como componentes clave para un aprendizaje interactivo acorde a las necesidades actuales. Asimismo, Green (2021) hace hincapié en la importancia de la accesibilidad y seguridad en los centros educativos, argumentando que ambientes seguros y accesibles son vitales para el progreso académico y el bienestar socioemocional de todos los integrantes de la comunidad educativa. Esto resalta la urgencia de reorganizar y mejorar los espacios educativos para facilitar efectivamente el aprendizaje y alcanzar las metas educativas.

Determinante del contexto 12 – Mejora Continua (MC)

Por último y no menos importante las técnicas estadísticas selecciono de los datos el determinante 12 con una explicación de la varianza total del 2,861% y la integración a este de dos ítems conexos con la cultura organizacional y la gestión escolar (véase Tabla 32).

Tabla 32. *Determinante del contexto 12.*

COMPONENTE 12 RETENIDO	
ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM
GDO_9	La toma de decisiones fundamentadas en datos no retrata el contexto real de las problemáticas.
GDO_16	Tiene capacidades para incidir o influir en el personal a su cargo con miras a la consecución de los objetivos y metas del plantel educativo.

Nota: Elaboración del autor.

La mejora continua es un principio fundamental en la gestión escolar y la cultura organizacional educativa, que actúa como un motor para la efectividad de los procesos directivos, administrativos, académicos, pedagógicos y sociales al interior de la institución educativa. Este determinante destaca la necesidad de una evaluación y reflexión constantes sobre las prácticas al interior de la institución, con la finalidad de ajustarse a los cambios y desafíos emergentes.

La mejora continua en la educación se debe centrar en la toma de decisiones desde los datos y un liderazgo proactivo, Schleicher (2019) resalta la importancia de utilizar datos para informar prácticas educativas, argumentando que un enfoque basado en evidencia puede conducir a grandes mejoras en la enseñanza y el aprendizaje, en el mismo sentido Silva & Fernández (2021) enfatizan el rol del liderazgo proactivo en la transformación educativa, señalando que los líderes visionarios son fundamentales para impulsar la innovación y adaptación al cambio.

Finalmente, Zhao (2020) discute cómo la mejora continua requiere una cultura de adaptación y aprendizaje constante desde el reconocimiento del contexto, donde el liderazgo integral no solo guía, sino que también inspira la innovación educativa y la construcción de una identidad cultural.

Establecimiento de la relación de incidencia entre las variables.

Incidencia de la gestión escolar en la cultura organizacional.

Al examinar cómo las prácticas de gestión escolar afectan la creación y conservación de la cultura organizacional en las instituciones educativas, resulta crucial tener en cuenta diversos aspectos esenciales, derivados de lo que hasta ahora se ha recopilado, analizado e interpretado en función de su interrelación.

En primer lugar, resalta de manera importante el tipo de liderazgo ejercido dentro de los diversos contextos educativos, abocando por un liderazgo integral educativo que implica es fundamental reconocer el rol crucial que desempeña el líder en la configuración de la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas. Un liderazgo educativo integral se distingue por su perspectiva holística, abarcando no solo los elementos administrativos, académicos y pedagógicos de la gestión escolar, sino también, según sugiere Fullan (2001), el bienestar emocional, social y profesional de todos los integrantes de la comunidad educativa. Dicha orientación debe fomentar una cultura de inclusión, respeto y colaboración, en la cual se aprecie y promueva el crecimiento integral de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

Los líderes integrales, según Hargreaves & O'Connor (2018), sirven como ejemplos a seguir, evidenciando a través de su conducta diaria los valores y normas que aspiran a instaurar en la cultura organizacional. La habilidad de estos líderes para inspirar, motivar y establecer conexiones personales con los integrantes de la comunidad educativa refuerza los vínculos interpersonales, tal y como afirma Senge (1990), cultivando un sentimiento de identificación y dedicación hacia los fines de la institución. En la visión de Goleman (1995), el liderazgo

educativo integral subraya la relevancia de la empatía, la comunicación efectiva y la toma de decisiones de manera colaborativa; estas competencias habilitan a los líderes en distintos sectores educativos y funcionales para enfrentar retos de manera inventiva y adaptable, creando un clima de confianza esencial para el sostenimiento de una cultura organizacional sólida y unida que propicie la excelencia en la educación.

La planificación estratégica en las instituciones educativas representa un aspecto clave de la gestión escolar que trasciende el simple establecimiento de metas y objetivos, buscando adoptar una visión más integral que contemple la misión y visión organizacionales en su conjunto. De acuerdo con Bryson (2018), este enfoque estratégico requiere de la involucración activa de todos los integrantes de la comunidad educativa, generando un sentido de pertenencia y compromiso hacia los fines comunes. Desde la perspectiva de Kaplan & Norton (2001), es crucial incorporar a todos los actores de la institución para asegurar que las iniciativas estratégicas se encuentren en consonancia con las rutinas diarias escolares, contribuyendo de esta manera a fortalecer una cultura organizacional enfocada en el éxito académico y en el crecimiento integral de sus miembros. Esta metodología asegura que los esfuerzos y recursos estén perfectamente sincronizados con la visión de futuro de la entidad, fomentando un ciclo continuo de mejora y un aprendizaje profundo en todos los ámbitos funcionales.

Siguiendo con el análisis de cómo las prácticas de gestión escolar impactan en la cultura organizacional, resulta crucial examinar la relevancia de una organización eficaz en los centros educativos. Los recursos, ya sean humanos o materiales, son fundamentales ya que constituyen la base de un ambiente de trabajo productivo y organizado. Una administración efectiva de estos recursos asegura que las operaciones diarias se realicen de manera fluida y contribuye a crear un entorno que favorece el desarrollo profesional y personal, así como el bienestar de todos los

miembros de la comunidad educativa. Este enfoque no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la cultura organizacional, promoviendo valores como la cooperación, el respeto y el compromiso hacia los objetivos educativos comunes.

Wheatley (2006) argumenta que, en un entorno complejo como el educativo, la claridad en la estructura organizativa y la eficacia de las prácticas administrativas no solo mejoran la eficiencia y la responsabilidad, sino que también son esenciales para fomentar una cultura institucional de creación y adaptabilidad. Por otro lado, Senge (1990) destaca la relevancia de las organizaciones que aprenden, donde la gestión eficiente de los recursos impulsa el desarrollo profesional continuo y la capacidad de respuesta a los desafíos educativos. Estos enfoques no solo promueven una gestión escolar más estratégica de los recursos, sino que también crean las condiciones necesarias para una cultura organizacional dinámica y sostenible.

La coordinación efectiva dentro de las instituciones educativas es crucial para la armonización de esfuerzos y la implementación efectiva de políticas y programas como lo señalan Mattessich & Monsey (1992) quienes además argumentan que la colaboración intersectorial fortalece la capacidad institucional para enfrentar desafíos complejos, lo que es fundamental en un contexto educativo. Katzenbach & Smith (1993) complementan esta visión destacando que equipos con alto rendimiento, que logran una mezcla equilibrada de habilidades, compromiso y responsabilidad mutua, son esenciales para impulsar el éxito y la innovación educativa. Estas perspectivas destacan la importancia de una coordinación efectiva que alineen y orienten todos los niveles y actores de la comunidad educativa hacia metas comunes, fortaleciendo y encaminando la cultura organizacional hacia la excelencia educativa.

A partir de lo discutido anteriormente, se puede concluir que las prácticas de gestión escolar, como el liderazgo educativo integral, la planificación estratégica, la organización eficaz

y la coordinación efectiva, ejercen una influencia notable en la creación y sostenimiento de una cultura organizacional robusta en las instituciones educativas. Estas prácticas gerenciales no solamente propician un entorno organizativo favorable para el aprendizaje y el crecimiento profesional, sino que también consolidan los valores, principios y comportamientos que definen la cultura organizacional, favoreciendo de esta manera la conformación de un ambiente educativo de excelencia.

Estas prácticas de gestión escolar no solo mejoran la gestión interna de la institución, sino que también inciden profundamente en la cultura organizacional, sirviendo de catalizador para establecer un ambiente que promueva la innovación, el compromiso, la inclusión y la excelencia en la educación. La cultura organizacional que emerge de estas prácticas apoya la visión institucional y potencia la habilidad de la institución para afrontar retos futuros, adaptarse a cambios y elevar constantemente la calidad de la educación que proporciona.

Incidencia de la cultura organizacional en la gestión escolar.

En cuanto al influjo de la cultura organizacional en la gestión escolar, se puede argumentar que es recíproca puesto que la creación de un entorno organizacional que sea proactivo y positivo es fundamental no solo para el bienestar de los miembros de la comunidad, sino también para la implementación exitosa de iniciativas de cambio y mejora continua como lo argumentan Cameron & Quinn (2011).

Complementando el argumento anterior Deal & Kennedy (1982) resaltan que una cultura organizacional enriquecida con valores de apertura, respeto mutuo y aspiración compartida hacia la excelencia impulsa a los líderes y al personal a adoptar prácticas de gestión innovadoras y

adaptativas. Esta sinergia cultural fomenta un ambiente de confianza y cooperación, donde la comunicación efectiva y el compromiso colectivo hacia los objetivos educativos se convierten en el motor que impulsa el avance y la adaptabilidad institucional ante los desafíos del contexto.

La integración de estas dimensiones de la cultura organizacional transforma las prácticas de gestión escolar, permitiendo no solo alcanzar, sino también superar las metas educativas establecidas, a través de un enfoque holístico que valora y potencia el capital humano en todas sus dimensiones, demostrando que la cultura organizacional y la gestión escolar se potencian mutuamente para enfrentar los desafíos en contexto.

Incidencia de la gestión escolar y cultura organizacional en la calidad educativa.

Como variable dependiente de las dos anteriores, la calidad educativa se ve directa y profundamente influenciada por estas, toda vez que desde las definiciones de las características de la calidad educativa contempladas para este estudio, realza la manera como la gestión escolar efectiva y una cultura organizacional establecida y madura son fundamentales para impulsar la calidad educativa, al enfocarse en componentes como la relevancia y pertinencia del aprendizaje, la equidad, la eficacia, y la responsabilidad en el manejo de recursos, como lo planteaba Gento (2002), para quien los planteles educativos con alto performance educativo son responsables de su construcción y deben propender porque sus estudiantes desarrollen sus capacidades en las mejores condiciones posibles.

Estas prácticas promueven un ambiente inclusivo y colaborativo que permite a los estudiantes desarrollarse en condiciones óptimas. El liderazgo integral, la planificación estratégica y el compromiso colectivo son esenciales para crear un entorno educativo que no se

limite a alcanzar metas académicas, sino que además impulse el bienestar y crecimiento integral de cada integrante de la comunidad educativa.

Capítulo 6.

Modelo de gestión escolar efectiva de acuerdo con los determinantes del contexto.

Frente al estudio y exégesis para la propuesta en respuesta del objetivo específico tres y en consecuencia la formulación de un modelo de gestión escolar efectiva de acuerdo con los determinantes del contexto es necesario en primera medida tomar como punto de partida los mismos determinantes y su correlación como variables observadas (endógenas) o su correlación con las variables latentes (exógenas) dentro de la gestión escolar.

Relación y complementariedad entre los determinantes del contexto.

Para poder proponer un modelo de gestión escolar efectiva en contexto se hace necesario realizar el planteamiento teórico que soporte y estructure las definiciones de las áreas de gestión desde la visión holística que *per se* ha sido evidenciada y demostrada durante todo el proceso investigativo realizado a este punto.

Es así como en las anteriores definiciones de los determinantes del contexto se pudo evidenciar desde los planteamientos teóricos, el análisis estadístico y propio, la cercanía entre

algunos de ellos y como se complementan e integran, permitiendo proponer su distribución en áreas de gestión escolar desde la perspectiva holística como lo propone Senge (1990).

Primera área de gestión del modelo – Gestión de liderazgo y dirección estratégica (GLDE)

En primera instancia al realizar un análisis profundo a los determinantes del contexto Liderazgo Integral Educativo (LIE), Acción Estratégica y Evaluativa (AEE) y Resiliencia Gerencial Educativa (RGE), su pueden evidenciar puntos de complementariedad entre el LIE y la AEE, puesto que el liderazgo integral educativo propone un enfoque holístico que integra aspectos administrativos, académicos, sociales y emocionales, siendo complementados directamente con la acción estratégica y evaluativa, que insta a la planificación estratégica y la evaluación continua, sirviendo como un mecanismo a través del cual el liderazgo integral puede llevarse a cabo permitiendo que las decisiones estratégicas tomadas desde una perspectiva integral sean evaluadas y ajustadas continuamente para mejorar el desempeño institucional.

En el mismo sentido la Resiliencia Gerencial Educativa (RGE) presenta un punto de intersección conceptual con los anteriores determinantes mencionados al resaltar la importancia de la adaptabilidad, la creatividad en la decisión de acciones y la capacidad de mantener altos niveles de rendimiento a pesar de las presiones. Este enfoque se alinea y potencia tanto con el liderazgo integral educativo como con la acción estratégica y evaluativa, ya que un liderazgo que integra aspectos multidimensionales y que es capaz de evaluar y adaptarse continuamente es esencial para desarrollar resiliencia, de tal manera que la RGE pende de la capacidad de los

líderes educativos para fomentar una mentalidad de crecimiento, inteligencia emocional, y bienestar, elementos que son centrales tanto en el LIE como en la AEE.

Los puntos de complementariedad e intersección de estos determinantes contextuales conllevan al planteamiento y definición de un área de gestión escolar desde el liderazgo y la dirección estratégica (ver Figura 15).

Figura 15. *Conformación Área de Gestión del Liderazgo y Dirección Estratégica - GLDE*



Nota: Elaboración del autor.

La Gestión de Liderazgo y Dirección Estratégica (GLDE) desde la visión de la gestión escolar se interpreta como un enfoque comprensivo de administración que integra el liderazgo visionario, la dirección estratégica y la resiliencia organizacional, dirigido a impulsar la excelencia y el perfeccionamiento constante de la calidad de la educación. Según Fullan (2001), este enfoque realza la importancia de un liderazgo dinámico y adaptable, enfocado en impulsar el

desarrollo profesional y fomentar una cultura de innovación. por su parte Sergiovanni (2006) complementa la anterior visión al enfatizar la creación de una comunidad educativa unida por los valores institucionales y culturales compartidos, reforzando la necesidad de una cultura organizacional fuerte y orientada hacia metas comunes, por lo que Marzano & Waters (2005) subrayan la relevancia de definir objetivos claros y monitorear su avance, puesto que la efectividad de la gestión escolar se fundamenta en una evaluación continua y un ajuste de estrategias basado en los resultados .

En conjunto, los determinantes del contexto que conforman la GLDE, brindan un marco estratégico que fomenta entornos educativos adaptativos, innovadores y sostenibles, capaces de responder a los desafíos del contexto, al tiempo que se compromete con la excelencia educativa y el desarrollo de una comunidad educativa resiliente y orientada hacia objetivos compartidos. La Gestión de Liderazgo y Dirección Estratégica - (GLDE), por lo tanto, encapsula un enfoque holístico hacia la gestión educativa, destacando la sinergia entre el liderazgo visionario, la acción estratégica evaluativa y la resiliencia gerencial como fundamentales para el desarrollo y sostenibilidad de las instituciones educativas en un entorno cambiante y desafiante.

Segunda área de gestión del modelo – Gestión Académica y Curricular (GAC)

Para la estructuración y definición teórica de una segunda área de gestión escolar efectiva con los determinantes del contexto, se agruparon los determinantes tres, cinco y nueve en torno a un área de gestión, puesto que el reconocimiento de las interconexiones profundas y complementarias existente entre el Desarrollo Pedagógico de Calidad (DPG), la Adaptación Contextual y Desarrollo Académico (ACDA), y la Integración de Perspectivas

Multidisciplinarias (IPM) destaca cómo la mejora continua de las estrategias de enseñanza y aprendizaje, enmarcada en el DPG, se ve intrínsecamente enriquecido por la adaptabilidad y sensibilidad hacia el contexto específico de la comunidad educativa, tal como se enfatiza en el ACDA (Fullan, 2001; Senge, 1990). Esta adaptabilidad no solo reconoce, sino que también valora la diversidad y particularidades del entorno educativo, enfatizando una colaboración real entre todos los miembros para optimizar el rendimiento académico (Hargreaves & O'Connor, 2018).

De manera simultánea, la IPM enfatiza la importancia de enfrentar los retos educativos con un enfoque integral e interdisciplinario, sugiriendo que la colaboración activa y coordinada entre disciplinas diversas no solo fomenta soluciones innovadoras, sino que también enriquece el ambiente de aprendizaje, preparando a todos y cada uno de los miembros de la comunidad institucional para navegar y contribuir efectivamente en un mundo cada vez más interconectado desde las perspectivas propuestas por autores como Newell (1998) y Thomas & Brown (2011).

La integración de estos determinantes contextuales, por lo tanto, propone un marco de trabajo donde la calidad pedagógica, la adaptabilidad contextual y la interdisciplinariedad convergen para formar un área de gestión académica y curricular (ver Figura 16), que contempla una sinergia de determinantes contextuales que, articulados meticulosamente no solo iluminan el camino hacia una mejora sustancial en la educación sino que también reflejan un compromiso profundo con el desarrollo integral de la comunidad educativa.

Figura 16. Conformación Área de Gestión Académica y Curricular – GAC

Nota: Elaboración del autor.

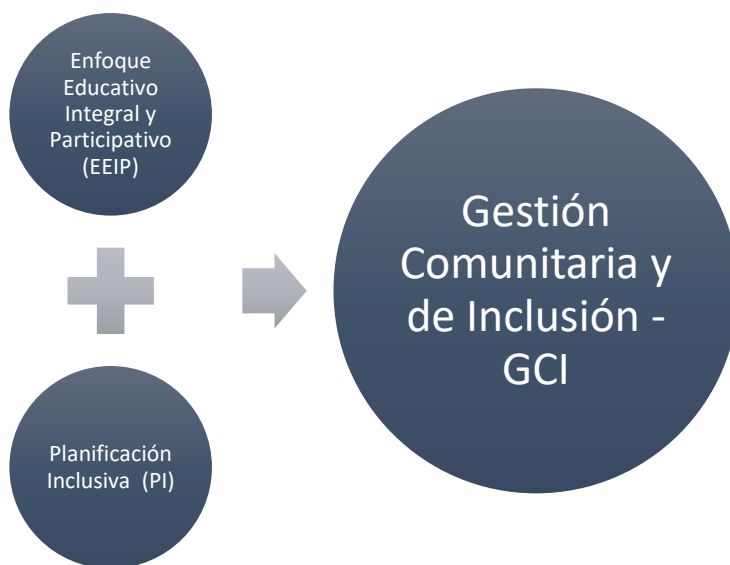
Tercera área de gestión del modelo – Gestión Comunitaria y de Inclusión (GCI)

La Gestión Comunitaria y de Inclusión (GCI) es un área de la gestión escolar efectiva que se enfoca en la creación de entornos educativos inclusivos y participativos, que involucra a la comunidad educativa en su totalidad (estudiantes, padres, docentes, y otros actores sociales) en el proceso educativo. Esta área de gestión se apoya en dos determinantes principales: el Enfoque Educativo Integral y Participativo (EEIP) y la Planificación Inclusiva (PI), toda vez que estos determinantes contextuales presentan una relación fundamentalmente complementaria en aspectos comunes que se ajustan en torno al mejoramiento de la calidad educativa a través de la inclusión, participación y cooperación de todos los participantes del proceso educativo (véase Figura 17). Estos dos factores contextuales resaltan la necesidad de tomar en cuenta la variedad y complejidad de requerimientos, vivencias y puntos de vista presentes en las comunidades

educativas, con el objetivo de establecer ambientes de aprendizaje más eficientes, justos y revolucionarios.

Lo que ofrece un marco sólido para la Gestión Comunitaria y de Inclusión que busca no solo la excelencia académica, sino también la equidad, inclusión y participación como bases esenciales para el crecimiento holístico de los integrantes de la comunidad educativa, el contexto inmediato y por ende la mejora de las instituciones educativas, en este sentido, la GCI no es solo un área de gestión escolar que busca mejorar los resultados educativos, sino también un compromiso ético con la equidad, la justicia social y el desarrollo comunitario.

Figura 17. *Conformación Área de Gestión Comunitaria y de Inclusión – GCI.*



Nota: Elaboración del autor.

Cuarta área de gestión del modelo – Gestión de Recursos y Eficiencia Operativa (GREO)

Los determinantes contextuales diez y once, es decir la optimización de tiempo y recursos educativos y el impacto de la infraestructura física subrayan la importancia de utilizar los recursos ya sean temporales, materiales o humanos de la manera más eficaz posible; mientras que la optimización de tiempo y recursos educativos se centra en la asignación y utilización eficiente de recursos educativos, incluyendo la planificación estratégica del tiempo y la priorización de tareas, el impacto de la infraestructura física destaca la necesidad de infraestructuras físicas que promuevan un ambiente próspero para el aprendizaje.

La intersección aquí radica en la premisa de que tanto los recursos intangibles como el tiempo y la pedagogía, como los tangibles, es decir espacios físicos y tecnología, deben ser gestionados de manera que maximicen los resultados educativos. La gestión de recursos y eficiencia operativa - GREO, puede ser significativamente mejorada al considerar estos componentes en conjunto, integrando estrategias de gestión de tiempo y recursos con el desarrollo y mantenimiento de infraestructuras físicas adecuadas (véase Figura 18).

Por lo anterior y desde perspectivas tan diversas como Duckworth (2016); Dweck (2010); Barret & Zhang (2020); Rivera & Castaño (2019) y Green (2021), la gestión de recursos y eficiencia operativa puede ser considerada dentro de la gestión escolar como el área que se apropia de la planificación, asignación y utilización de recursos educativos y físicos de manera que se maximice la eficiencia operativa, fomente entornos de aprendizaje estimulantes y seguros, y promueva la mejora continua y la resiliencia dentro de la comunidad educativa en general.

Figura 18. Conformación Área de Gestión de Recursos y Eficiencia Operativa - GREO



Nota: Elaboración del autor.

Quinta área de gestión del modelo – Gestión de la Calidad Educativa (GCE)

La gestión de la calidad educativa se fortalece significativamente mediante la integración de la Mejora Continua (MC) y la Orientación Eficiente y Reflexiva (OER), generando un ambiente dinámico donde la evaluación permanente, la decisión de acciones fundamentada en pruebas y la flexibilidad se erigen como elementos clave (ver Figura 19).

Este enfoque holístico promueve un liderazgo proactivo que impulsa la innovación y asegura la paridad de las prácticas educativas con los objetivos estratégicos, mientras optimiza recursos y procesos para una ejecución eficiente. La sinergia entre la mejora continua y la orientación eficiente y reflexiva facilitan una cultura de aprendizaje y mejora, donde todos los actores educativos colaboran en la búsqueda de la excelencia, adaptándose ágilmente a los

cambios y desafíos, para así elevar la calidad y relevancia de la educación en los diversos contextos.

Dado lo anterior, el dominio de la gestión de la calidad educativa - GCE se establece como un enfoque integral y sistemático hacia una administración escolar eficaz, enfocada en alcanzar la excelencia en los procesos educativos a través de la adopción de un ciclo de mejora continua y eficacia operativa. Según Deming (1986), este enfoque prioriza la evaluación constante y la capacidad de adaptarse a las variaciones del contexto educativo, resaltando la necesidad de una cultura organizacional que impulse tanto el aprendizaje como la innovación.

Figura 19. *Conformación Área de Gestión de la Calidad Educativa - GCE*



Nota: Elaboración del autor.

Validación del modelo de gestión escolar efectiva en contexto – GEEC

Tras una meticulosa reconfiguración y distribución de los determinantes del contexto en las cinco áreas sugeridas de gestión escolar eficaz, el modelo fue objeto de un detallado examen a través del modelado de ecuaciones estructurales, empleando el software SPSS versión 25.0. Este proceso analítico permitió confirmar que los planteamientos teóricos propuestos, así como la manera en que se distribuyeron los determinantes a lo largo de las áreas de gestión, contribuyeron significativamente a la validez del modelo, subrayando no solo la pertinencia de los planteamientos iniciales, sino también la adecuación y el ajuste preciso del modelo a los datos recolectados y obtenidos.

La conformación final del modelo refleja un esquema bien estructurado y coherente con las realidades observadas en los diversos contextos escolares con sus particulares y propias culturas organizacionales. El análisis realizado con SPSS v 25.0 ha proporcionado evidencia robusta que respalda la solidez y aplicabilidad del modelo, puesto que las medidas absolutas del ajuste el valor del Chi-cuadrado estadístico del modelo es $p = 0,064$, valor que es mayor al valor de referencias 0,05, entonces el modelo estructural es apropiado. Por otro lado, el Error cuadrático de aproximación (RMSEA) se sitúa en 0,050; al ser este valor menor o igual a 0.05 según Steiger (1990), indica que el modelo se ajusta a los datos, por otro lado, y como ya se demostró en el capítulo de resultados, las medidas de ajuste incremental como el Índice de Ajuste Comparativo – CFI, el Índice Tucker-Lewis de Ajuste No Normado – TLI y el Índice de Ajuste Normativo NFI, ratificaron que el modelo factorial es apropiado. Finalmente, con un Chi-cuadrado normado de 1.331, que es inferior a 3, y como lo afirma Kline (2015) el ajuste del modelo es adecuado.

Los indicadores estadísticos derivados del modelado de ecuaciones estructurales han confirmado que la estructura del modelo y la distribución de sus componentes están en perfecta armonía con los datos analizados, lo que demuestra su validez y eficacia. Este descubrimiento no solo confirma las hipótesis teóricas preliminares, sino que además subraya la relevancia de una gestión escolar eficiente que integre los factores contextuales a través de la cultura organizacional, como eje para el progreso continuo de la calidad educativa.

De esta manera, el proceso de reajuste y asignación de los factores contextuales, complementado con un análisis estadístico minucioso, ha finalizado con la confirmación de un modelo de gestión escolar altamente eficaz y coherente con los datos recabados. Dicho modelo emerge como un recurso valioso para todos los participantes del ámbito educativo y los encargados de diseñar políticas educativas, proveyendo un esquema robusto y fundamentado para la aplicación de estrategias de optimización en el entorno específico de las escuelas de educación primaria y secundaria.

Configuración del Instrumento de Análisis del Modelo de Gestión Escolar Efectiva en Contexto

Dentro del campo de la investigación educativa y, específicamente, en este trabajo doctoral, la eficacia de la gestión escolar se destaca como un elemento esencial para garantizar una educación de alta calidad que sea adaptable a los variados contextos culturales, socioeducativos y organizativos. Sammons, Hillman, & Mortimore (1995) subrayan la significancia de una gestión escolar eficiente como un factor crucial para el alcance de resultados educativos sobresalientes. La adaptabilidad de las prácticas educativas a diversos contextos ha

sido enfatizada por autores como Hallinger & Heck (2010), quienes argumentan que el liderazgo y la gestión escolar juegan roles cruciales en la modulación de la efectividad educativa en función de los contextos socioculturales y organizacionales específicos.

La concepción y evaluación de estas prácticas requieren de herramientas analíticas precisas, capaces de desentrañar los matices y particularidades de cada institución. En este sentido, Leithwood, Louis, Anderson, & Wahlstrom (2004) subrayan la necesidad de enfoques analíticos que integren tanto factores contextuales como organizacionales para una comprensión completa de la gestión escolar efectiva. Este estudio introduce un instrumento de análisis diseñado para evaluar y mejorar la Gestión Escolar Efectiva en Contexto (GEEC) desde los determinantes contextuales y organizacionales, estructurado en seis módulos estratégicamente delineados para abarcar las dimensiones características de la gestión escolar efectiva en contexto.

La estructura modular del instrumento refleja la complejidad inherente a la gestión escolar efectiva y su necesidad de adaptación a contextos variados, una idea que encuentra resonancia en el trabajo de Fullan (2001), quien enfatiza la importancia de entender y responder a los cambiantes entornos educativos. Asimismo, la integración de una perspectiva basada en contextos refleja las contribuciones de Spillane, Halverson, & Diamond (2004), quienes argumentan a favor de considerar las prácticas de liderazgo y gestión en su entorno operativo específico para mejorar la efectividad escolar.

Este instrumento de análisis representa una contribución significativa al campo de la gestión educativa, ofreciendo un marco metodológico riguroso y adaptativo para el estudio y mejora de la gestión escolar efectiva en contextos diversos. A través de su aplicación, se espera no solo diagnosticar y entender las dinámicas institucionales actuales, sino también fomentar un

proceso de mejora continua que responda eficazmente a las exigencias de calidad y relevancia educativa en la sociedad contemporánea.

Módulo 1. Caracterización institucional.

La caracterización institucional como modulo del modelo de GEEC debe ser vista como una práctica de diagnóstico y reflexión estratégica fundamental en la gestión educativa siguiendo la línea de teóricos de la administración y la educación como Fullan (2001) y Mintzberg (1979), quienes subrayan la importancia de comprender la estructura y la cultura de las organizaciones para implementar cambios efectivos. En el contexto educativo, la caracterización institucional permite mapear el contexto de una institución educativa proporcionando una fotografía integral que refleja desde su infraestructura y recursos humanos hasta su ideario educativo y posicionamiento estratégico.

La importancia de esta caracterización reside en su capacidad de ofrecer una perspectiva holística de la institución, tal como sugiere Senge (1990) en su teoría de la organización que aprende, la recopilación de datos sobre la composición demográfica estudiantil y docente, la infraestructura física y los niveles educativos que se imparten, entre otros, aportan al entendimiento de las dinámicas internas y la capacidad operativa del establecimiento educativo. Por su parte la identificación de la visión, misión y filosofía institucional se alinea con la perspectiva de Bolman & Deal (1991), quienes afirman que la claridad en estos aspectos es esencial para la cohesión organizacional.

Además, la caracterización institucional sirve como un punto de partida para la aplicación de modelos de mejora continua, permitiendo a los actores educativos establecer planes de acción

basados en datos concretos y evaluar su impacto de manera sistemática; de igual manera la recopilación y el análisis de esta información también responde a las ideas de Stufflebeam & Shinkfield (2007) resaltan la evaluación como un método para optimizar la toma de decisiones en el ámbito educativo. Al entender los recursos y limitaciones presentes en la institución, los líderes educativos pueden diseñar estrategias más efectivas para la asignación de recursos, la implementación de programas y la gestión del cambio.

Es así como la caracterización institucional es una herramienta indispensable para la gestión escolar efectiva en contexto. No se trata solo de un requisito burocrático, sino de un proceso reflexivo que, apoyado en los aportes de la teoría organizacional y la administración educativa, habilita a las instituciones a comprender mejor su realidad y a actuar con base en ella para promover una enseñanza de calidad que atienda a las exigencias y desafíos contemporáneos.

Módulo 2. Valoración de la Gestión Escolar Efectiva en Contexto (GEEC).

Tras haber completado la fase de reconfiguración y distribución de los determinantes del contexto en las cinco áreas de gestión escolar efectiva, se procedió a una cuidadosa revisión y clasificación de los ítems del instrumento donde se recabaron los datos iniciales. Esta etapa crucial permitió alinear cada ítem con su correspondiente área de gestión escolar, basándose en su afinidad teórica y la intencionalidad investigativa subyacente. Este proceso de distribución aseguró que cada ítem contribuyera de manera específica y coherente al análisis y comprensión de los determinantes del contexto en relación con las áreas de gestión escolar planteadas, reflejando un enfoque holístico y alineado con los objetivos de la investigación.

A continuación, se muestran los ítems como fueron distribuidos según las áreas de gestión escolar efectiva. Este esquema de distribución detallado no solo facilita una evaluación integral de la gestión escolar y la cultura organizacional, sino que también proporciona una base sólida para futuras intervenciones y estrategias o planes de mejora como se observa en las tablas 33 a 37.

Tabla 33. *Conformación en el Instrumento de Valoración de la Gestión de Liderazgo y Dirección Estratégica (GLDE)*

ÁREA DE GESTIÓN	DETERMINANTE DEL CONTEXTO	ACCIONES
1. Gestión de Liderazgo y Dirección Estratégica (GLDE)	1.1. Liderazgo Integral Educativo (LIE)	Se ejecutan acciones apropiadas en respuesta a situaciones diarias, siguiendo las responsabilidades inherentes a su cargo en la institución.
		Se realiza un análisis objetivo de las dificultades y obstáculos que surgen en el desempeño de funciones, considerando su impacto antes de tomar decisiones.
		Se asignan tareas y funciones de acuerdo con el cargo que desempeña cada actor en el colectivo educativo, asegurando una distribución equitativa y eficiente de responsabilidades.
		El plantel educativo implementa prácticas directivas, académicas, pedagógicas y sociales que son coherentes con sus principios, valores, metas, misión y visión.
		Se orientan y asignan tareas teniendo en cuenta el rol específico que cada individuo desempeña dentro del establecimiento educativo.
		Se elaboran planes de trabajo que se originan y alinean con los objetivos institucionales de la entidad educativa.
		Se reconocen y exaltan los logros alcanzados por integrantes de la comunidad escolar, fomentando un ambiente de aprecio y motivación.
		Se proporciona orientación adecuada sobre el desempeño funcional de cada cargo dentro de la institución, asegurando claridad en las responsabilidades.

	Se toman decisiones basadas en la experiencia desarrollada y alcanzada durante el ejercicio del rol y funciones en la institución. En el desarrollo curricular se tienen en cuenta y respetan los principios y valores institucionales, asegurando una educación alineada con la ética de la institución. Se evalúan y eligen las opciones más beneficiosas para responder a problemas o dificultades en el desempeño de funciones, maximizando la efectividad y minimizando impactos negativos. Se realizan planeaciones de actividades teniendo un conocimiento profundo de los componentes misionales y visionales del establecimiento educativo.
1.2. Acción Estratégica y Evaluativa (AEE)	Se evalúa críticamente la información recibida de entidades gubernamentales y locales para una toma de disposiciones informada. Se lleva a cabo una evaluación de las actividades de mejora basándose en los resultados alcanzados. Se anticipan y planifican respuestas a posibles problemas y cambios en el espacio escolar. Se establecen formas de control y monitoreo para evaluar la eficiencia y productividad del colectivo educativo.
1.3. Resiliencia Gerencial Educativa (RGE)	Se adopta un enfoque creativo y flexible en la resolución de problemas funcionales dentro del plantel educativo. Se mantienen altos niveles de rendimiento y cumplimiento de funciones, incluso bajo presiones del entorno educativo.

Nota: Elaboración del autor.

Tabla 34. Conformación en el Instrumento de Valoración de la Gestión Académica y Curricular (GAC)

ÁREA DE GESTIÓN	DETERMINANTE DEL CONTEXTO	ACCIONES
2. Gestión Académica y Curricular (GAC)	2.1. Desarrollo Pedagógico de Calidad (DPC)	Se enmarca el desarrollo pedagógico institucional dentro de los requerimientos de las políticas públicas. Se establecen parámetros de calidad en la organización educativa, proporcionando retroalimentación constructiva a cada miembro.

	El personal administrativo ofrece apoyo esencial en los distintos ámbitos institucionales. Se coordinan acciones institucionales ante imprevistos, siguiendo las orientaciones de los directivos para una respuesta óptima. Se integran las políticas públicas de calidad en todos los procesos institucionales, asegurando su cumplimiento y efectividad.
2.2. Integración de Perspectivas Multidisciplinarias (IPM)	Se elaboran planes de trabajo institucionales con la colaboración de directivos docentes, docentes de aula, personal administrativo, acudientes y estudiantes, asegurando una perspectiva integral.
2.3. Adaptación Contextual y Desarrollo Académico (ACDA)	Se está atento a los cambios contextuales para ajustar y mejorar las planeaciones según sea necesario. Se acuerda con todos los actores educativos el alcance de la oferta académica, involucrando a padres, docentes, estudiantes, directivos y administrativos. Se desarrollan proyectos académicos institucionales considerando las necesidades específicas del contexto.

Nota: Elaboración del autor.

Tabla 35. *Conformación en el Instrumento de Valoración de la Gestión Comunitaria y de Inclusión (GCI)*

ÁREA DE GESTIÓN	DETERMINANTE DEL CONTEXTO	ACCIONES
3. Gestión Comunitaria y de Inclusión (GCI)	3.1. Enfoque Educativo Integral y Participativo (EEIP)	El Proyecto Educativo Institucional (PEI) toma en cuenta las demandas sociales del contexto donde la institución ejerce su influencia.
		En el plantel educativo se promueve activamente el trabajo en equipo en todos los niveles (directivos, docentes, estudiantes, administrativos y padres de familia).
		Se incorpora a cada uno de los integrantes escolares en la consecución de las metas y propósitos de la institución, promoviendo una participación activa y conjunta.
		Se asegura que la comunidad conozca y participe activamente en la construcción y consecución del horizonte institucional.

	Se fomenta la intervención, participación y coexistencia armónica de todos los miembros del conglomerado educativo y circundante.
	Se mantienen relaciones estrechas y cordiales con la comunidad en general, fortaleciendo los lazos institucionales.
	Se habilita la participación activa de la comunidad en procesos de toma de decisiones institucionales.
	Se involucra a representantes de todos los sectores educativos en el análisis y decisiones respecto a resultados institucionales.
	Se promueve la participación en grupos de trabajo institucionales para lograr objetivos y metas establecidos.
	Se consideran las capacidades y habilidades del personal para una asignación eficaz de funciones y actividades.
3.2. Planificación Inclusiva (PI)	La elaboración del plan operativo anual es una responsabilidad clave de los directivos institucionales.
	Se promueve la participación del cuerpo docente, directivo y administrativo en el proceso de autoevaluación institucional.

Nota: Elaboración del autor.

Tabla 36. Conformación en el Instrumento de Valoración de la Gestión de Recursos y Eficiencia Operativa (GREO)

ÁREA DE GESTIÓN	DETERMINANTE DEL CONTEXTO	ACCIONES
4. Gestión de Recursos y Eficiencia Operativa (GREO)	4.1. Optimización de Tiempo y Recursos Educativos (OTRE)	Se disponen espacios de tiempo y recursos adecuados para garantizar el cumplimiento eficiente de las labores asignadas.
	4.2. Impacto de la infraestructura física	Se evalúa el impacto de la infraestructura física en los resultados de la institución, tanto internos como externos, para identificar áreas de mejora.

Nota: Elaboración del autor.

Tabla 37. *Conformación en el Instrumento de Valoración de la Gestión de la Calidad Educativa (GCE)*

ÁREA DE GESTIÓN	DETERMINANTE DEL CONTEXTO	ACCIONES
5. Gestión de la Calidad Educativa (GCE)	5.1. Orientación Eficiente y Reflexiva (OER)	Se informa de manera oportuna sobre el cumplimiento de funciones, manteniendo una comunicación efectiva y responsable.
		Se abordan las funciones asignadas con entusiasmo y proactividad, incluso cuando existen discrepancias o desacuerdos.
		Se mantienen registros detallados del progreso y los retrasos en el cumplimiento de funciones, objetivos y metas.
		Se realiza una reflexión y análisis continuo del desempeño funcional, tanto personal como de otros miembros del establecimiento.
		Se maximiza la utilización de los recursos disponibles en la institución educativa, enfocándose en la eficiencia y la sostenibilidad.
		Se mantiene una comprensión clara de las funciones propias y las de otros miembros de la comunidad educativa.
	5.2. Mejora Continua (MC)	Se toman decisiones basadas en datos, complementándolas con un entendimiento profundo del contexto real de las problemáticas.
		Se desarrollan habilidades para influir positivamente en el personal a cargo, conduciendo al logro de los objetivos y metas del plantel educativo.

Nota: Elaboración del autor.

En la fase subsiguiente del proceso de elaboración del instrumento de valoración, se planteó una escala de valoración para cada acción dentro de cada determinante del contexto de las cinco áreas de gestión escolar efectiva (ver Tabla 38). Esta escala se orientó a cuantificar de manera precisa la percepción y el impacto de cada determinante del contexto evaluado por lo que la misma solo mide el nivel de cumplimiento en lo enunciado en cada acción. El desarrollo de esta escala de valoración asegura una evaluación detallada y objetiva de los aspectos fundamentales que conforman una gestión escolar efectiva en contexto.

Tabla 38. *Escala de Valoración de las acciones de los determinantes*

NIVEL ALCANZADO	GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL ENUNCIADO
Inicial	No cumple lo planteado en el enunciado
Básico	Cumple mínimamente lo planteado en el enunciado.
Intermedio	Cumple parcialmente lo planteado en el enunciado.
Avanzado	Cumple mayoritariamente lo planteado en el enunciado
Superior	Cumple totalmente lo planteado en el enunciado

Nota: Elaboración del autor

Módulo 3. Instrumento de Diagnóstico de la Gestión Escolar Efectiva en Contexto.

La ejecución de un análisis exhaustivo de los procesos de administración escolar es esencial para el progreso y la mejora constante de las instituciones educativas. Dicha evaluación es vital para reconocer tanto los puntos fuertes como los aspectos que requieren desarrollo, facilitando la adopción de tácticas dirigidas y eficaces que promuevan el aumento de la calidad de la educación.

En sentido corolario se planteó este acápite de diagnóstico de la gestión escolar teniendo en cuenta dos maneras de visualización, en primera instancia el instrumento de valoración del modelo de gestión escolar efectiva en contexto GEEC, calcula el nivel actual de gestión escolar efectiva de la institución educativa y lo determina usando la ecuación estructural ya descrita en el capítulo de resultados. Este cálculo clasifica a la institución en cinco niveles de gestión escolar desde el porcentaje alcanzado en cada uno de los espacios de gestión (ver Tabla 39). En segundo lugar, se representó la distribución de la gestión escolar en los diversos niveles de alcance

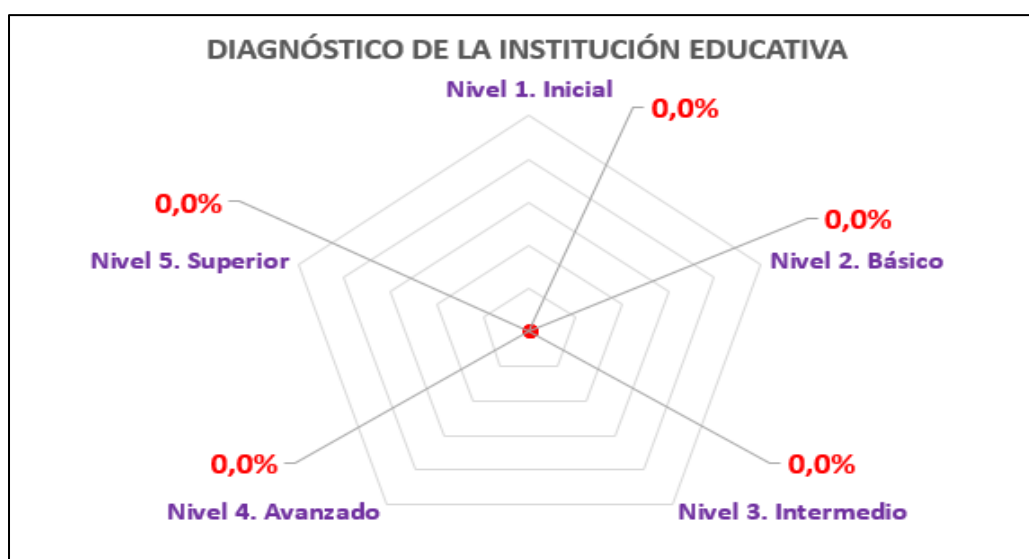
mediante una gráfica radial que permite identificar las tendencias de cumplimiento en cada nivel de gestión escolar (ver Figura 20).

Tabla 39. *Escala de Diagnóstico del nivel actual de GEEC*

NIVEL ACTUAL DE GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA		
NIVEL DE GESTIÓN	DESCRIPCIÓN DE ALCANCE	% DE LOGRO
Nivel 1. Inicial	Se están sentando las bases, pero aún falta una implementación significativa de las prácticas de gestión efectiva en contexto.	0 al 20 %
Nivel 2. Básico	Se han iniciado esfuerzos para aplicar prácticas de gestión efectiva en contexto, pero aún hay áreas clave que necesitan desarrollo.	20.1 al 40 %
Nivel 3. Intermedio	Se han establecido prácticas de gestión efectiva en contexto de manera consistente y se observan mejoras tangibles en varios aspectos.	40.1 al 60 %
Nivel 4. Avanzado	Las prácticas de gestión efectiva en contexto están en un nivel avanzado, demostrando un compromiso sólido con la excelencia y la mejora continua.	60.1 al 80 %
Nivel 5. Superior	Se ha alcanzado un nivel de maestría en la aplicación de prácticas de gestión efectiva en contexto, evidenciando liderazgo excepcional y resultados sobresalientes.	80.1 al 100 %

Nota: Elaboración del autor

Figura 20. *Gráfica Radial de Diagnóstico GEEC*



Nota: Elaboración del autor

Módulo 4. Acciones generales de transformación

En este módulo se diseñó un esquema de acciones generales de transformación para la GEEC, orientado a brindar una visión general de los procesos de transformación que debe arrojar la gestión escolar efectiva en contexto. Este módulo se centró en la elaboración de un marco general de orientaciones que incorporara las recomendaciones derivadas del diagnóstico, promoviendo iniciativas de mejora continua que sean sostenibles y efectivas en el tiempo. Harris & Chrispeels (2006) enfatizan la relevancia de la mejora continua como un proceso dinámico y adaptativo que responde a evaluaciones diagnósticas precisas, lo que permite la identificación e implementación de prácticas de gestión que mejoran significativamente la calidad educativa.

El objetivo en este complemento de la investigación fue diseñar estrategias generales orienten la construcción de acciones concretas e individualizadas que impulsaran la calidad educativa y la efectividad institucional en concordancia con los contextos, la cultura organizacional, y desafíos específicos identificados. Fullan (2001) argumenta que la capacidad de una institución educativa para implementar cambios efectivos depende críticamente de su entendimiento del contexto cultural y organizacional en el que opera; así, las estrategias de mejora deben ser diseñadas no solo para abordar necesidades inmediatas sino también para ser resilientes y flexibles a los cambios en el contexto educativo.

En concordancia con lo anterior se estructuró un enfoque integral que incorporara las áreas de desarrollo, las estrategias de optimización y las medidas de consolidación como tres componentes que conformaran un marco robusto para el diseño e implementación de un plan de mejoramiento eficaz, que no solo abordara las necesidades inmediatas de la institución educativa sino que también estableciera las bases para su desarrollo y excelencia sostenidos en el tiempo, de tal manera y desde la perspectiva de Fullan (2001) las áreas de desarrollo de un

establecimiento educativo deben identificarse mediante un diagnóstico preciso que revele los aspectos críticos necesarios para impulsar el cambio y focalizar los esfuerzos de mejora en aspectos que tienen un impacto directo en la efectividad de la gestión escolar, el mejoramiento de la calidad educativa y la consolidación de la cultura organizacional.

Por otro lado, las estrategias de optimización se derivaron de la aplicación de teorías de cambio organizacional propuestas por autores como Kotter (2012) y Senge (1990), quienes argumentan que la mejora efectiva requiere de planes de acción bien estructurados que promuevan la innovación y la adaptabilidad. Estas estrategias deben ser diseñadas considerando el contexto único de cada institución educativa, ajustando las estrategias de gestión escolar con las necesidades y aspiraciones de la comunidad escolar.

Respecto a las estrategias de consolidación, Hargreaves & Fink (2006) subrayan la necesidad de garantizar la perdurabilidad de las mejoras llevadas a cabo. Esto involucra la creación de sistemas de seguimiento y evaluación eficaces, además de fomentar el crecimiento profesional permanente de los docentes y directivos. Para que la consolidación de las mejoras sea exitosa, se necesita de una cultura organizativa que priorice el aprendizaje constante y se dedique a mantener la calidad de la educación en el largo plazo.

Por lo anterior, estos tres componentes constituyen según Levin & Fullan (2008) un marco esencial para el desarrollo e implementación de planes de mejora escolar efectivos (ver apéndices del D al H), es así como la sinergia de un diagnóstico detallado, estrategias de cambio adaptativas y mecanismos de consolidación asegurara no solo la implementación exitosa de mejoras sino también su sostenibilidad y adaptabilidad ante retos futuros.

Módulo 5. Plan de mejoramiento para la GEEC

En el ámbito educativo actual, los planes de optimización y mejoramiento de la gestión escolar se han establecido como elementos esenciales para garantizar la eficacia y la excelencia educativa. Dichos planes están concebidos para detectar oportunidades de mejora y formular tácticas que realcen aspectos como el liderazgo, la pedagogía, el proceso de aprendizaje, las facilidades escolares y la dinámica organizacional, entre otros. La capacidad de adaptarse y atender las demandas particulares de cada centro educativo resulta clave para el triunfo de estos planes.

Desde perspectivas teóricas toma gran relevancia la gestión de liderazgo y dirección estratégica en las escuelas. Según autores como Robinson, Lloyd & Rowe (2008) y Leithwood et al. (2020), el liderazgo efectivo no solo mejora los resultados de los estudiantes, sino que también promueve un ambiente de trabajo positivo entre los docentes, lo que lleva a prácticas de enseñanza de mayor calidad. Estos hallazgos se reflejan en el enfoque de las acciones generales transformadoras planteadas en este módulo de mejoramiento, que buscan impulsar un liderazgo integral educativo capaz de adaptarse y responder a desafíos complejos.

La implementación de prácticas institucionales adecuadas, basadas en la evidencia, es otro pilar crucial en el mejoramiento de la gestión escolar, como lo sostiene Hattie (2009) y Fullan (2014) demuestran que las acciones coherentes y alineadas con las metas educativas de la institución pueden generar cambios significativos en la cultura escolar y en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Estas prácticas incluyen la ejecución de acciones apropiadas en respuesta a situaciones diarias y la asignación equitativa de tareas, reflejando un enfoque sistemático y estratégico hacia el mejoramiento escolar.

La adaptación de acciones individualizadas de transformación, basadas en evaluaciones específicas de las prácticas institucionales, es fundamental para abordar de manera efectiva las áreas de mejora identificadas. El cambio organizacional en educación, como lo plantean Kotter (2012) y Senge (1990) al resaltar la importancia de personalizar e individualizar las estrategias de mejora para ajustarlas a los contextos y necesidades únicas de cada escuela. Este enfoque permite no solo abordar deficiencias sino también potenciar las fortalezas existentes dentro de las instituciones educativas.

La revisión de las teorías y metodologías contemporáneas en torno a los planes de mejora en la gestión escolar indica que la eficacia de estos programas está profundamente ligada a su habilidad para definirse de manera específica, cuantificable, realista, pertinente y temporalizada. Asimismo, el involucramiento integral de los participantes en el proceso educativo, abarcando a profesores, alumnos, padres de familia y personal administrativo, resulta vital para el éxito en la ejecución de las medidas de mejora.

El módulo 5 denominado planes de mejoramiento en gestión escolar representa una estrategia integral para abordar los desafíos contemporáneos en educación. La evidencia sugiere que un enfoque holístico, que combine liderazgo efectivo e integral, prácticas institucionales basadas en la evidencia y acciones individualizadas de transformación, puede significativamente mejorar la calidad y efectividad de la gestión escolar en contexto.

Módulo 6. Seguimiento al mejoramiento de la GEEC

La monitorización constante y sistemática se establece como un soporte clave en la ejecución de programas de optimización en la gestión escolar, funcionando como un medio

indispensable para valorar el impacto de las medidas implementadas y efectuar los ajustes requeridos de forma pertinente. Este procedimiento trasciende la mera comprobación de la realización de metas o actividades; fomenta un ethos de evaluación y reflexión permanente entre todos los involucrados en el ámbito educativo, desde educadores hasta gestores, incluyendo a estudiantes y sus familias. Como indican Earl & Katz (2006) y Timperley et al. (2007), dicho proceso se robustece por la habilidad de asegurar no solo la definición de los objetivos de mejora sino también su efectiva consecución, aportando de manera notable al progreso y enriquecimiento de la calidad educativa.

Esta investigación resalta la relevancia del seguimiento como elemento integral del ciclo de mejora continua en la gestión escolar, particularmente al incorporar, dentro del modelo de gestión escolar efectiva en contexto, un módulo específico dedicado a este fin. Autores como Earl & Katz (2006) y Timperley *et al.* (2007) enfatizan cómo el seguimiento efectivo posibilita la recopilación de datos críticos sobre el avance hacia los objetivos propuestos, facilitando así una toma de decisiones informada y el aprendizaje organizacional. Este proceso es indispensable para la identificación de prácticas eficaces y la detección de áreas que requieren atención adicional o un replanteamiento de estrategias.

El marco de seguimiento establecido en el módulo de seguimiento a la GEEC subraya la necesidad de designar responsables específicos para liderar cada acción de mejora, así como de programar seguimientos periódicos. Esta estructuración asegura que cada iniciativa de mejora sea meticulosamente monitoreada y evaluada, preferentemente por los directivos institucionales, permitiendo realizar ajustes proactivos que incrementen la eficacia del plan de mejoramiento de manera integral. La implementación de múltiples puntos de seguimiento manifiesta un

compromiso con la evaluación continua y la adaptabilidad, principios fundamentales para el fortalecimiento y la mejora escolar

Sin embargo, establecer un sistema de monitoreo eficiente presenta ciertos retos, como el desarrollo de habilidades para la recopilación y análisis de información compleja, además de impulsar una cultura organizacional que aprecie la retroalimentación y el aprendizaje constante. A pesar de estas dificultades, los beneficios derivados de este proceso son significativos, incluyendo mejoras en la toma de decisiones, el reforzamiento de las prácticas de liderazgo, y el fomento de una cultura de excelencia y responsabilidad en las entidades educativas.

Por lo tanto, la efectividad de los programas de mejoramiento en la gestión escolar se ve notablemente incrementada mediante una vigilancia y valoración constantes, que deberían ser vistas como componentes esenciales de la gestión educativa y la cultura organizacional de la institución. Esta perspectiva garantiza no solo la implementación de modificaciones precisas y fundamentadas en datos, sino que además incentiva una cultura de progreso sostenido, crucial para enfrentar adecuadamente los retos educativos específicos de cada entorno.

Prueba piloto de aplicación del Modelo de Gestión Escolar Efectiva en Contexto – GEEC

Este aparte describe la implementación de una prueba piloto del Modelo de Gestión Escolar Efectiva en Contexto - GEEC (ver apéndices I e J), diseñada para evaluar su funcionalidad y facilidad de aplicación en un contexto real de dos instituciones educativas. Es importante destacar que estas instituciones no participaron en ninguna fase del proceso investigativo y construcción del modelo GEEC, excepto en esta prueba piloto, para evitar

cualquier sesgo en los resultados, siendo cuidadosamente elegidas por su diversidad en términos de tamaño, ubicación geográfica y población estudiantil, pero con la característica común de no haber participado en la investigación previa del modelo GEEC. Este criterio garantizó la imparcialidad y la objetividad de la prueba piloto.

La metodología adoptada para esta prueba piloto incluyó varias fases, desde la introducción y socialización del modelo GEEC a los directivos de las instituciones hasta la implementación de estrategias específicas del modelo en la práctica escolar. Se realizaron dos sesiones de formación y talleres para el personal docente y administrativo, enfocados en los principios y estrategias clave del modelo GEEC. Durante la prueba piloto, se realizaron observaciones detalladas y se recogieron datos cualitativos y cuantitativos para evaluar la implementación del modelo. Esto incluyó conversatorios con miembros del personal administrativo, directivo, docente, estudiantes y padres de familia, y análisis de documentos escolares para medir la adaptabilidad y efectividad de las prácticas de gestión escolar introducidas.

Los datos iniciales del ensayo piloto arrojaron varios descubrimientos significativos; para empezar, se notó un incremento destacable en la comunicación y colaboración entre el equipo docente y administrativo. Asimismo, se registró una mayor participación tanto de los estudiantes como de los padres de familia. Sin embargo, también se identificaron desafíos, como la necesidad de mayor soporte y recursos para implementar algunas de las estrategias más complejas del modelo según la perspectiva del cuerpo administrativo y directivo.

La prueba piloto del modelo GEEC demostró ser una valiosa provocación pedagógica, ofreciendo puntos de vista significativos sobre su potencial y limitaciones. Aunque no es parte integral del estudio original, esta exploración preliminar sugiere que el modelo tiene una gran

promesa para mejorar la gestión escolar en diversos contextos. Se recomienda una investigación más profunda para explorar su aplicabilidad y efectividad a largo plazo.

Este segmento finaliza resaltando el valor de la prueba piloto como base para investigaciones futuras. Anima a investigadores y expertos en educación a aplicar el modelo GEEC en sus entornos particulares y a evaluar su efecto en el perfeccionamiento de la calidad educativa. Los conocimientos obtenidos de este ensayo inicial se ofrecen como una convocatoria a la comunidad educativa para seguir indagando y formulando estrategias de gestión escolar que respondan adecuadamente a las demandas exclusivas de cada centro educativo.

Capítulo 7

Discusión

Liderazgo integral y transformacional: su impacto en la excelencia educativa

Esta investigación se centra en la relación dinámica entre la gestión escolar y la cultura organizacional en centros de enseñanza primaria y secundaria, destacando cómo esta interacción contribuye a elevar los niveles de calidad educativa. La gestión escolar eficiente se define como la implementación de estrategias de gestión y prácticas educativas que fomentan un entorno favorable para el aprendizaje y el crecimiento profesional de los docentes.

De acuerdo con Hallinger & Heck (2010), el liderazgo transformador ejercido por los directivos es esencial para promover una visión de excelencia educativa compartida, por su parte Bass (1985) define el liderazgo transformacional, como aquel que logra cambios significativos

en los seguidores al mejorar la motivación, el fomento y la consideración individual, registrando como lo argumentan Judge & Piccolo (2004) un aumento en la satisfacción y el rendimiento estudiantil según varios estudios meta-analíticos. Esta forma de liderazgo promueve un clima educativo donde la innovación es bien recibida y donde los valores de excelencia son compartidos tanto por docentes como estudiantes.

De igual manera el liderazgo integral en instituciones educativas, tal como lo definen Fullan (2001) y Leithwood & Jantzi (2000), se refiere a un enfoque holístico y multidimensional de la gestión y dirección escolar, que abarca tanto aspectos académicos como administrativos, emocionales y sociales, abarcando aspectos de autenticidad y desarrollo moral y ético según Avolio & Gardner (2005), complementa el transformacional al enfocarse en la congruencia entre los valores del líder y sus acciones. Este enfoque ayuda a crear una atmósfera de confianza y respeto mutuo, lo que es fundamental para fomentar un entorno escolar que valoriza la participación activa y el compromiso con el aprendizaje continuo.

Estos tipos de liderazgo reconocen la complejidad de los entornos educativos, un concepto que Marzano *et al.* (2005) amplían al destacar cómo las prácticas de liderazgo pueden influir directamente en el rendimiento estudiantil. Asimismo, se esfuerzan por crear un entorno que incentive el aprendizaje y el desarrollo holístico de todos los estudiantes, subrayando el papel crucial de las habilidades emocionales en el liderazgo, como Goleman (1995) señala con el concepto de inteligencia emocional.

Estos planteamientos sugieren que los líderes que combinan características de ambos estilos no solo potencian el rendimiento académico, sino que también cultivan una cultura de excelencia y responsabilidad compartida. Los estudios de Leithwood & Jantzi (2000) sobre el impacto del liderazgo transformacional en el contexto educativo revelan que estos líderes son

efectivos en la articulación de una visión de éxito compartido, lo que es crucial para alcanzar altos estándares de calidad educativa, es así como la combinación efectiva de liderazgo integral y transformacional puede ser decisiva para alcanzar la excelencia educativa. Estos líderes no solo inspiran y motivan, sino que también se aseguran de que la cultura de la organización refleje estos mismos valores, creando un ciclo virtuoso de mejora y éxito continuos.

Un líder educativo integral va más allá de concentrarse únicamente en los logros académicos, atendiendo también al bienestar de los estudiantes, el crecimiento profesional de docentes y personal administrativo, así como el vínculo con la comunidad. Este tipo de liderazgo, que incluye desde el manejo de emociones hasta la participación activa en la comunidad, demuestra un entendimiento amplio de la interacción dentro de las instituciones educativas y resalta la importancia de un liderazgo que sobrepase los aspectos puramente académicos para abarcar todas las dimensiones de la experiencia educativa. Esto, a su vez, tiene un impacto positivo en la cultura organizacional de la institución.

Cultura organizacional y su contribución al éxito educativo

Es así como se hace el preámbulo a la cultura organizacional en esta discusión, puesto que la misma en el contexto educativo se refiere al conjunto de valores, creencias, tradiciones y prácticas que definen la cotidianidad en el ambiente escolar. Deal & Peterson (2009) argumentan que una cultura organizacional positiva y fortalecida es esencial para el triunfo de cualquier centro educativo, ya que influye en la moral del personal docente, en la motivación de los estudiantes y en la satisfacción de los padres, proporcionando el marco necesario para implementar cambios y mejoras de manera efectiva, alineando los esfuerzos individuales y

colectivos hacia metas comunes de calidad y excelencia educativa.

El impacto de la cultura organizacional en la calidad educativa es una faceta crucial de la gestión educativa, profundamente arraigada en los artefactos visibles, los valores compartidos y los supuestos subyacentes que forman las prácticas organizacionales de una institución, como Schein detalla en su teoría de los tres niveles de cultura (2010). Estos niveles abarcan desde los elementos tangibles y visibles, como la arquitectura de las escuelas y las prácticas pedagógicas, hasta las normas y creencias que guían el comportamiento de los miembros de la organización y los supuestos básicos y a menudo inconscientes sobre la educación y el aprendizaje.

Los artefactos, como la tecnología usada en las aulas y la disposición de los espacios de aprendizaje, no solo crean el entorno físico, sino que también reflejan las prioridades y valores de la institución. Un diseño de aula que facilita la interacción y la colaboración, por ejemplo, puede indicar un valor subyacente de aprendizaje cooperativo y desarrollo de habilidades sociales, esenciales para un ambiente educativo moderno y efectivo.

En cuanto a los valores compartidos, como la equidad y el compromiso con la excelencia, estos son fundamentales para fomentar un ambiente donde se valoran y persiguen altos estándares educativos. Estos valores alinean las acciones de docentes y administradores con los objetivos institucionales, promoviendo una gestión coherente y prácticas educativas efectivas.

Los supuestos subyacentes, que incluyen creencias profundas sobre la capacidad de todos los estudiantes para aprender y mejorar, influyen decisivamente en la formulación e implementación de políticas educativas y en la respuesta a desafíos educativos. Reconocer y abordar estos supuestos puede llevar a mejoras significativas en la forma en que se educa a los estudiantes.

Para cuantificar cómo la cultura de aprendizaje y la apertura al cambio impactan en la calidad educativa, se aplicó un modelo de ecuaciones estructurales, utilizando software estadístico SPSS para validar la robustez del modelo, siguiendo las recomendaciones de Hair *et al.* (2018). Este análisis confirmó que una cultura organizacional que promueve la apertura al cambio y el aprendizaje continuo está significativamente correlacionada con mejoras en la calidad educativa. Este hallazgo destaca la importancia de cultivar una cultura organizacional que no solo soporte, sino que también se adapte proactivamente a las necesidades cambiantes de la educación y los estudiantes en un contexto global dinámico.

En resumen, una comprensión profunda de cómo la cultura organizacional afecta la calidad educativa ofrece perspectivas valiosas para los administradores educativos y los formuladores de políticas, proporcionando una base sólida para estrategias que busquen fomentar entornos educativos excepcionales y adaptativos.

Elementos clave para una gestión escolar efectiva en contexto

La investigación realizada develo la importancia de varios elementos clave del contexto para el modelado de un marco referencial de gestión efectiva en contexto. Leithwood & Riehl (2005) resaltan la importancia del liderazgo ejercido por los directores, enfatizando que un liderazgo integral educativo, transformacional y efectivo trasciende la mera gestión administrativa para abarcar también el liderazgo pedagógico, posicionando a los directores como modelos a seguir y mentores para su personal. De forma complementaria, Hargreaves & Fullan (2012) argumentan que la sinergia y colaboración docente no solo son fundamentales para el intercambio de prácticas pedagógicas innovadoras y el apoyo mutuo en el desarrollo profesional,

sino que también son vitales para fortalecer la cultura organizacional y mejorar la calidad de la enseñanza.

Epstein (2011) resalta la importancia de la participación activa de estudiantes y padres en procesos de decisión y eventos escolares como elemento clave para fomentar una comunidad educativa más unida y comprometida, enfatizando el rol crítico de la involucración familiar en la educación para elevar los estándares académicos y reforzar el tejido social de la escuela. Estos factores, tomados en conjunto, no solo son esenciales para forjar una cultura organizacional robusta dentro de los centros de enseñanza, sino que además son fundamentales para la realización de una gestión escolar eficaz y el incremento de la calidad de la educación.

Teoría de sistemas abiertos y su aplicación en el contexto educativo

El análisis reveló una correlación significativa con la teoría de sistemas abiertos de Katz & Kahn (1978), que describe a las organizaciones como entidades dinámicas en interacción permanente con su medio ambiente, un aspecto clave para comprender la gestión escolar y la cultura organizacional en el ámbito específico de los centros educativos. Dicha teoría facilitó la investigación de cómo las estrategias de gestión afectan no solo internamente la estructura y el ambiente organizacional de las instituciones educativas, sino que también reflejan las dinámicas socioculturales y políticas del contexto en que se desarrollan.

La relevancia de esta teoría para el estudio radica en su capacidad para analizar las organizaciones educativas como entidades dinámicas que adaptan, responden y evolucionan en función de los cambios y demandas externas, lo cual es particularmente pertinente en el variado

y rico panorama contextual de los centros educativos, caracterizados principalmente por su diversidad cultural y sus desafíos socioeconómicos.

Enfoque metodológico y epistemológico del estudio

Por otra parte, y realizando un acercamiento epistemológico, el estudio adoptó un enfoque cuantitativo explicativo que valoró la cuantificación y el análisis estadístico de datos para comprender los fenómenos. Este enfoque se alinea con la lógica positivista, que argumenta que el conocimiento científico debe fundamentarse en la observación empírica y la medición. A través de este paradigma, el estudio busco descifrar los significados colectivamente construidos por los miembros de las comunidades educativas, prestando especial atención a cómo estos significados colectivos influenciaban tanto la cultura organizacional, así como las estrategias de gestión escolar y su influencia o repercusión en la calidad de la educación en instituciones de enseñanza primaria y secundaria. La elección de este paradigma realzo la intención de comprender y explicar cómo las percepciones y las experiencias compartidas dentro de las instituciones educativas contribuyen a dar forma a la cultura organizacional, y cómo esta, a su vez, afecta y moldea la calidad de la educación ofrecida.

Contrastando estos dos puntos de vista, se observa cómo este enfoque cuantitativo y positivista complementa y enriquece el entendimiento de las dinámicas organizacionales en el sector educativo. Mientras Katz & Kahn (1978) ofrecen un marco para comprender la interacción entre las instituciones educativas y su entorno, el paradigma cuantitativo explicativo permite una exploración detallada de cómo estas interacciones se manifiestan a través de prácticas concretas y percepciones compartidas dentro de las escuelas. Este enfoque metodológico fue crucial para

identificar los determinantes del contexto, así como patrones, tendencias y correlaciones que no eran evidentes, permitiendo así una comprensión más profunda, matizada y holística de los factores que influyen en la gestión escolar y en la cultura organizacional de los establecimientos educativos.

Contribuciones y limitaciones del estudio

Este proceso investigativo realizado hace un aporte relevante al ámbito de la gestión educativa y la cultura organizacional al ofrecer una visión profundamente contextualizada que aborda los desafíos específicos impuestos por doce determinantes del contexto educativo. Al identificar y analizar estos determinantes, el estudio no solo reconoció la complejidad inherente al ambiente escolar, sino que también subrayó la importancia de un enfoque integrado y holístico en la gestión escolar facilitando la colaboración y el trabajo mancomunado de toda la comunidad educativa.

La relevancia de este estudio se hace eco de la investigación de Fullan (2001), quien argumenta que el cambio y la mejora educativa son procesos complejos que requieren un entendimiento profundo del contexto y una colaboración efectiva entre todos los actores involucrados, enfatizando la necesidad de abordar los cambios con un enfoque sistémico que considere los elementos internos y externos que inciden en los centros educativos. Además, los trabajos de Senge (1990) sobre las organizaciones que aprenden ofrecen una perspectiva valiosa que complementa los hallazgos de este estudio, sosteniendo que para que una organización o en este caso, un establecimiento educativo alcance altos niveles de desempeño, debe adoptar prácticas que promuevan el aprendizaje continuo y la adaptabilidad. Esta idea se alinea con la

noción de trabajar colectivamente para construir una cultura organizacional enfocada en la mejora y la excelencia.

La integración de los hallazgos de este estudio con las teorías y prácticas existentes subrayando la importancia de un enfoque sistémico y colaborativo en la gestión educativa, permitió la creación de un enfoque de gestión escolar efectivo adaptado al contexto, que enfatiza la importancia vital de la comunidad educativa en impulsar la calidad y la excelencia académica.

Estas conclusiones subrayan igualmente la necesidad crítica de programas de capacitación para los líderes educativos, orientados a cultivar habilidades de liderazgo integral y a mejorar la gestión escolar, cultural y organizativa. Este requerimiento surge del reconocimiento de que un liderazgo eficaz es clave para ejercer una influencia positiva en la cultura organizacional de los centros educativos y, consecuentemente, en la calidad de la enseñanza proporcionada. El liderazgo no se limita únicamente a los aspectos administrativos y pedagógicos, sino que también abarca la habilidad para moldear la cultura escolar, promover un ambiente inclusivo y fomentar la participación de toda la comunidad educativa en el proceso de toma de decisiones.

Este enfoque en el liderazgo y la gestión escolar encuentra respaldo en los trabajos de autores como Leithwood & Riehl (2005), quienes argumentan que las prácticas de liderazgo tienen un impacto significativo en el establecimiento de un clima escolar positivo y en la mejora de los resultados estudiantiles. Además, Fullan (2001) subraya la importancia de liderar en un contexto de cambio, resaltando que los directivos docentes deben estar equipados con habilidades para gestionar la complejidad y liderar el cambio efectivamente dentro de sus instituciones.

La incorporación de actores no directivos de la comunidad educativa en los procesos decisorios constituye otro elemento clave resaltado por el estudio. Tal inclusión contribuye a democratizar el ámbito educativo, garantizando que las opiniones de todos los interesados, como profesores, alumnos, padres de familia y personal de apoyo, sean tomadas en cuenta tanto en la creación de políticas como en la aplicación de estrategias escolares. Epstein (2011) subraya la importancia del involucramiento familiar en el proceso educativo, destacando cómo una colaboración efectiva entre la escuela y las familias puede incrementar notablemente los logros académicos y consolidar la comunidad educativa.

En su totalidad, esta investigación enfatiza la importancia de programas de capacitación para líderes educativos que vayan más allá de los temas convencionales de liderazgo y administración escolar, instando a un enfoque más integral e inclusivo. Esta perspectiva busca preparar a los directivos para manejar la diversidad, dirigir en situaciones de cambio y fomentar la participación de la comunidad.

Conclusiones

Este capítulo conclusivo resume los descubrimientos clave obtenidos de un análisis detallado sobre cómo la gestión escolar y la cultura organizacional afectan la calidad de la educación en las instituciones de educación básica y media. Durante la investigación, se ha examinado minuciosamente la compleja conexión entre las prácticas de gestión escolar eficaz y la consolidación de una cultura organizacional fuerte, subrayando su influencia conjunta en la calidad educativa. Empleando un método de investigación riguroso y una perspectiva epistemológica cuantitativa, este estudio ha demostrado que la interacción entre un liderazgo

integral y una cultura organizacional constructiva y positiva es esencial para crear un ambiente educativo que respalde la excelencia y la igualdad.

Reflexionando sobre la gestión escolar y la cultura organizacional, se ha identificado cómo las instituciones educativas en su interacción constante con el entorno adoptan y reflejan prácticas de gestión que son tanto dinámicas como adaptativas. La relevancia de estos hallazgos no solo reside en su contribución teórica al campo de la gestión educativa y la cultura organizacional sino también en su aplicación práctica, ofreciendo valiosas perspectivas para el desarrollo de estrategias de liderazgo integral que atiendan a la complejidad de los contextos educativos actuales.

En las secciones siguientes, se presentan las conclusiones fundamentales de este estudio, destacando tanto las consecuencias prácticas derivadas como las sugerencias para futuros trabajos de investigación. Este capítulo representa no solo la conclusión de esta indagación, sino también un inicio para la continuación del debate y el análisis profundo en el esfuerzo por enriquecer la calidad y equidad en la educación. Con el objetivo de aportar de manera significativa al conjunto de conocimientos previos, se exponen las conclusiones finales, que no solo evidencian los éxitos alcanzados por esta investigación, sino también su capacidad para estimular transformaciones beneficiosas en el ámbito educativo.

Interrelación entre gestión escolar y cultura organizacional

Una contribución inicial de esta investigación es el análisis detallado de la relación entre la gestión escolar y la cultura organizacional, enfocándose en cómo la eficacia de la gestión escolar, a través de la adopción de estrategias administrativas y educativas integradoras, se erige

como un factor clave para el crecimiento y la mejora de una cultura organizacional en los centros educativos. Este trabajo ha evidenciado, conforme a lo expuesto por Fullan (2001) y Sergiovanni (2006), que más allá de la simple aplicación de políticas o tácticas aisladas, es la combinación del liderazgo, la planificación estratégica y la implementación de prácticas enfocadas en la promoción de un entorno favorable para el aprendizaje, el avance profesional de los docentes y el bienestar global de la comunidad educativa.

La gestión escolar efectiva funciona como el catalizador para la adopción de valores, principios y expectativas compartidos por toda la comunidad educativa, promoviendo de esta manera el desarrollo de una cultura organizacional enfocada en el mejoramiento constante, la innovación en la enseñanza y la dedicación a la excelencia académica, según lo describen Leithwood & Riehl (2005). Tal cultura organizacional no solo optimiza el ambiente escolar y el bienestar laboral del personal docente, sino que también potencia la motivación y la dedicación de los alumnos hacia su educación, aportando sustancialmente al logro de elevados niveles de calidad en la educación.

Asimismo, este estudio ha resaltado la relevancia de un liderazgo integral y colaborativo por parte de los directivos, quienes poseen la capacidad de inspirar y unir a toda la comunidad educativa en pos de objetivos compartidos (Katz & Kahn, 1978). Tal liderazgo resulta esencial para la integración efectiva de la visión, valores y metas educativas de la institución con las estrategias de gestión y enseñanza, garantizando que la cultura organizacional refleje y fomente los estándares de calidad establecidos por la institución.

La interacción dinámica entre la gestión escolar y la cultura organizacional destaca cómo las disposiciones de gestión, las políticas implementadas y las prácticas pedagógicas no solo tienen implicaciones operativas y educativas, sino que también modelan la percepción, las

actitudes y los comportamientos dentro de la institución. Por lo tanto, una gestión escolar que prioriza el desarrollo de una cultura organizacional positiva y centrada en la excelencia es clave para lograr resultados educativos superiores, lo que a su vez contribuye como lo sustentan Deal & Kennedy (1982) al mejoramiento de la calidad educativa en general.

Este enfoque integrado y holístico hacia la gestión escolar y la cultura organizacional propone un modelo que otras instituciones educativas pueden adoptar y mantener para potenciar su calidad educativa. Al enfocarse en fortalecer la interrelación entre estas dos áreas clave, las instituciones pueden asegurar no solamente el logro académico de sus alumnos, sino también fomentar un entorno educativo estimulante y enriquecedor para toda la comunidad escolar.

Basado en el trabajo de Fullan (2001), quien sostiene que las teorías de gestión deben ser flexibles y ajustarse al contexto en que se aplican, este trabajo de investigación subraya la necesidad de adaptar el modelo de gestión escolar para reflejar la diversidad de entornos educativos.

La adaptabilidad del modelo se exploró a través de pruebas piloto en dos instituciones adicionales que presentan una amplia diversidad en términos socioeconómicos y culturales. Estos estudios permitieron identificar aspectos del modelo que requieren ajustes para asegurar su efectividad en diferentes entornos. Por ejemplo, en instituciones con recursos limitados, el modelo se adaptó para enfocar más en estrategias de gestión de recursos y participación comunitaria, mientras que, en contextos con mejor dotación de recursos, se puso mayor énfasis en la innovación pedagógica y tecnológica.

Este proceso de adaptación ha llevado a una reflexión profunda sobre la universalidad y las limitaciones del modelo. Se identificaron varias áreas clave donde el modelo necesita ser flexible para permitir modificaciones que respondan a las necesidades específicas de cada

institución. Estas áreas incluyen la gestión del cambio, liderazgo distribuido, y estrategias de involucramiento de las partes involucradas que son fundamentales para la implementación efectiva del modelo en diversos ambientes educativos.

Además, se sugiere adoptar un enfoque mixto en investigaciones futuras para explorar más a fondo la validez del modelo en contextos internacionales. Según Creswell & Plano Clark (2011), los métodos mixtos proporcionan una comprensión más rica y una evaluación más integral de las teorías de gestión educativa al combinar datos cuantitativos y cualitativos. Este enfoque podría ayudar a discernir cómo diferentes factores culturales, económicos y sociales influyen la efectividad del modelo de gestión escolar efectiva y cómo estos factores pueden ser integrados en la planificación y ejecución de estrategias de gestión.

El refinamiento del modelo de gestión escolar efectiva representa un paso crucial hacia la creación de sistemas educativos que no solo sean eficientes, sino también inclusivos y sensibles a las variadas necesidades de las comunidades que sirven. Este enfoque contextualizado es esencial para asegurar que la gestión escolar no solo cumpla con los estándares educativos, sino que también fomente un entorno de aprendizaje que sea culturalmente relevante y empoderador para todos los miembros de la comunidad educativa.

Incidencia y reciprocidad de la gestión escolar y cultura organizacional en la mejora continua de la calidad educativa

La interacción mutua entre la cultura organizacional y la gestión escolar ocupa un rol esencial y determinante en el proceso de mejora constante de la calidad educativa, tal como enfatizan Schein (2010) y Fullan (2001), quienes resaltan la relevancia de la cultura y el

liderazgo en el ámbito educativo. Esta dinámica no es simplemente superficial o coyuntural; en realidad, representa el núcleo de la capacidad de las instituciones educativas para progresar y ajustarse a las demandas y expectativas sociales en evolución, tal como lo argumenta Senge (1990) en su teoría sobre organizaciones que aprenden. Una cultura organizacional que esté imbuida de valores como la apertura al cambio, la consideración recíproca entre todos los integrantes de la comunidad educativa y una aspiración constante hacia la excelencia crea un ambiente propicio para la implementación de prácticas de gestión escolar efectiva que son tanto innovadoras como adaptativas, aspecto que resalta Kotter (2012) al discutir la importancia del cambio organizacional.

En este contexto, la gestión escolar se beneficia enormemente de una cultura organizacional sólida, ya que proporciona el marco y los valores necesarios para adoptar enfoques de gestión que no solo se centran en los resultados, sino también en el proceso de aprendizaje y enseñanza, un enfoque respaldado por las investigaciones de Mintzberg (2009) sobre la estructuración de organizaciones. Esta sinergia facilita la consecución de los objetivos educativos anticipadamente establecidos y con frecuencia, lleva a superar las expectativas a través de un enfoque holístico que prioriza el bienestar y el desarrollo del capital humano dentro de la organización educativa, lo que está en línea con los hallazgos de Hargreaves & Fullan (2012) sobre el capital profesional en las escuelas.

Además, la calidad educativa entendida como una variable dependiente en esta ecuación, se ve directamente beneficiada por la efectividad de la gestión escolar y la madurez de la cultura organizacional. Esto ocurre porque ambos aspectos se unen para centrarse en aspectos esenciales de la calidad educativa, como son la pertinencia y vigencia del aprendizaje ofrecido, la igualdad en el acceso y las oportunidades de educación, la efectividad en alcanzar los resultados de

aprendizaje esperados y la responsabilidad compartida por todos los participantes en el proceso educativo, aspectos subrayados por la OCDE (2015) en su esquema para la evaluación y mejora de la calidad educativa. Esta visión holística subraya la idea de que la administración escolar y la cultura organizacional constituyen bases esenciales para fomentar y mantener la excelencia educativa en un contexto de cambios permanentes, tal como lo afirma Robinson (2011), al resaltar la importancia de un liderazgo escolar efectivo.

Por lo tanto, es esencial reconocer y cultivar una relación dinámica y recíproca entre la cultura organizacional y la gestión escolar como estrategia central para la mejora continua de la calidad educativa. Esta relación no solo amplifica la capacidad de los establecimientos educativos para alcanzar sus objetivos, sino que también les permite ser más resilientes, flexibles y receptivos a las necesidades de sus comunidades, una perspectiva respaldada por Wagner & Kegan (2006) en su análisis de la transformación escolar. En última instancia, al fomentar una cultura de excelencia y una gestión escolar efectiva, las instituciones educativas pueden asegurar un impacto positivo y duradero en el desarrollo de sus estudiantes y en la sociedad en general, reafirmando la prelación de la educación como pilar para el desarrollo sostenible, tal como lo recalca la UNESCO (2014).

Importancia del liderazgo integral

Las observaciones y datos obtenidos durante el desarrollo de la tesis mostraron que el liderazgo debe trascender las funciones tradicionales de administración para abordar de manera holística las múltiples dimensiones que componen la experiencia educativa. Este estudio destaca que el liderazgo integral no se limita a la gestión de recursos o la implementación de currículos;

más bien, se extiende para incluir la promoción de valores emocionales y sociales, fundamentales para Leithwood (2009) y Sergiovanni (1992) en el crecimiento integral de los alumnos y de toda la comunidad educativa.

El liderazgo integral se caracteriza como lo establecen Senge (1990) y Fullan (2001) por su capacidad para fusionar visiones estratégicas con acciones prácticas, orientando a las instituciones educativas hacia la excelencia a través de la creación de una cultura de altas expectativas, respeto mutuo y compromiso con el aprendizaje continuo. Los líderes integrales se caracterizan por su capacidad para entender y atender las demandas académicas, emocionales y sociales de sus estudiantes y colaboradores, promoviendo un entorno de respaldo en el que todos los integrantes se perciben apreciados y estimulados a lograr su plenitud de capacidades.

Este enfoque reconoce la complejidad de los entornos educativos, los cuales son afectados por una amplia gama de factores internos y externos, incluyendo cambios socioculturales, desafíos económicos y avances tecnológicos. Al adoptar un estilo de liderazgo que es adaptable, empático y colaborativo, los líderes integrales son capaces de navegar por estos desafíos, transformando los obstáculos en oportunidades para el crecimiento y la innovación educativa, puesto en palabras de Heifetz (1994) y Goleman (1995). Asimismo, el liderazgo integral incluye un esfuerzo constante por promover la inclusión y equidad en la comunidad educativa. Este estudio resalta la importancia de tal liderazgo para la creación de métodos de enseñanza innovadores y eficaces que satisfagan las exigencias académicas y atiendan las necesidades emocionales y sociales del entorno, apoyándose en las contribuciones teóricas de Noddings (1992) y Gay (2000).

En resumen, el liderazgo integral se destaca como un factor crítico para el logro educativo, al incorporar de manera exhaustiva las facetas académicas, administrativas,

emocionales y sociales en la gestión educativa. Los líderes con un enfoque integral no solo cultivan un entorno propicio para el aprendizaje y crecimiento comprensivo de todos los integrantes de la comunidad, sino que también equipan a las instituciones educativas para afrontar desafíos futuros y capitalizar oportunidades, garantizando, según lo discuten Bass & Avolio (1994) y Burns (1978), la pertinencia y continuidad a largo plazo de la educación proporcionada.

Contribución de la cultura organizacional al éxito educativo

Esta conclusión del estudio resalta que una cultura organizacional favorable y enriquecedora no solo mejora el ambiente escolar, sino que también es un determinante clave en la consecución de resultados educativos de alta calidad.

Una cultura organizacional positiva se caracteriza como lo realza Senge (1990) por su capacidad para inspirar y mantener una moral alta entre el personal docente, fomentando un compromiso profundo con su trabajo y la misión educativa de la institución. Cuando los profesores se sienten valorados y respaldados por la cultura de su lugar de trabajo, es más probable que innoven en sus metodologías de enseñanza y busquen constantemente maneras de perfeccionar el aprendizaje de sus estudiantes como bien lo dijeron Deal & Kennedy (1982). Esto, a su vez, tiene un impacto directo en la motivación y responsabilidad de los estudiantes hacia su educación, ya que perciben un entorno de apoyo que valora su éxito y bienestar.

Además, la cultura organizacional hace caer la balanza significativamente en la percepción y satisfacción de los padres o como lo expone Kotter & Heskett (1992), una institución que comunica efectivamente sus valores celebra sus tradiciones y demuestra

coherencia en sus prácticas educativas, tiende a generar una mayor confianza y satisfacción entre los padres. Este grado de participación y respaldo por parte de los padres no solo fortalece el vínculo entre la escuela y la comunidad, sino que también favorece la creación de un ambiente educativo más unido y cooperativo.

La cultura organizacional también desempeña un papel decisivo en la capacidad de una institución escolar para implementar cambios y mejoras. Las escuelas con culturas organizacionales fuertes y positivas como lo afirman Senge (1990) y Cameron & Quinn (2011) son más adeptas a adaptarse a nuevas iniciativas y políticas, ya que existe un sentido compartido de propósito y una disposición hacia la mejora continua. Este entorno fomenta la innovación y permite que las instituciones respondan de manera efectiva a los desafíos emergentes, asegurando que las prácticas educativas se mantengan relevantes y de alta calidad.

En este contexto, la investigación subraya cómo la construcción y sostenimiento de una cultura organizacional positiva requieren un liderazgo atento y estratégico, que comprenda la importancia de cultivar un ambiente que promueva valores compartidos, celebre logros y fomente un sentido de comunidad. Al hacerlo, se establecen las bases para un entorno educativo que no solo alcanza la excelencia académica, sino que también promueve el bienestar integral de todos los actores de la comunidad educativa. Por lo tanto, invertir en el desarrollo y mantenimiento de una cultura organizacional saludable y dinámica se presenta como una estrategia esencial para cualquier institución educativa que aspire a la excelencia y la mejora.

Elementos clave para una gestión escolar efectiva en contexto

La investigación permitió profundizar en la comprensión de cómo diversos elementos contextuales son primordiales para el desarrollo de una gestión escolar efectiva, contribuyendo significativamente al modelado de una cultura organizacional sólida y consecuentemente, al fortalecimiento de la calidad educativa. Entre estos elementos resaltados por Leithwood & Riehl, (2005) y Sergiovanni (2006) se encuentran el liderazgo practicado por los directores se destaca como esencial, donde un enfoque integral y comprometido por parte de estos líderes establece una dirección clara, inspirando a docentes, estudiantes y padres hacia la obtención de objetivos educativos ambiciosos.

Adicionalmente, la investigación reitera la importancia de la sinergia y colaboración entre el personal docente, esta cooperación facilita el intercambio de ideas y estrategias pedagógicas que enriquecen el desarrollo profesional. Tal colaboración no solo beneficia el clima laboral, sino que también optimiza la experiencia de aprendizaje de los estudiantes haciendo del entorno uno más integrador y efectivo.

Igualmente, se resalta la participación de estudiantes y padres como un componente crucial en el éxito de la gestión escolar pues al involucrar a los estudiantes en disposiciones relacionadas con su proceso educativo aumenta su compromiso y motivación hacia el aprendizaje y de manera similar, la participación de los padres fortalece la conexión entre la escuela y la comunidad apoyando el desarrollo académico y socioemocional de los estudiantes.

Este conjunto de elementos contextuales destaca la necesidad de adoptar un enfoque holístico en la gestión escolar donde la dinámica interacción entre un liderazgo efectivo, la colaboración docente y la participación comunitaria de estudiantes y padres crea un ambiente educativo propicio para el florecimiento de la calidad y excelencia educativa.

Aplicación de la teoría de sistemas abiertos en el contexto educativo

La aplicación de la teoría de sistemas abiertos en el ámbito educativo, tal como se ha evidenciado en esta investigación, revela una conexión profunda entre las prácticas de gestión escolar y el amplio espectro de complejidades socioculturales y organizacionales que caracterizan el contexto en el que operan las instituciones educativas. Este marco teórico, originado por Katz & Kahn (1978), ha sido crucial para entender cómo los establecimientos educativos en calidad de sistemas abiertos no solo están influenciados por su entorno, sino que también poseen la capacidad de influir en este mismo a través de sus procesos internos y prácticas de gestión escolar.

La teoría de sistemas abiertos considera a las organizaciones como entes vivos en constante interacción con su ambiente, lo que implica una serie de intercambios de información, recursos y energía. En el ámbito educativo, esto se convierte en una necesidad de adaptación y respuesta continua a los cambios socioculturales, económicos y tecnológicos que impactan directamente en la misión y objetivos de las instituciones educativas; de esta manera al adoptar un enfoque basado en la teoría de sistemas abiertos, los establecimientos educativos pueden mejorar su capacidad para anticipar, responder y adaptarse a estas dinámicas cambiantes, asegurando así su relevancia y efectividad a largo plazo.

Este estudio ha demostrado que las prácticas de gestión escolar efectivas reflejan una comprensión profunda de estas dinámicas externas. Por ejemplo, la ejecución de políticas educativas inclusivas y la adopción de tecnologías de la información y comunicación son respuestas directas a las demandas de una sociedad cada vez más heterogénea y digitalmente conectada. Igualmente, la atención en el fomento de habilidades globales en los estudiantes atiende a la exigencia de equiparlos para un mundo interconectado y en permanente evolución.

El estudio ha resaltado también la relevancia de cultivar una cultura organizacional que incentive la adaptabilidad y la innovación. Los establecimientos que logran crear un ambiente que valora el aprendizaje continuo, la experimentación y la mejora constante están mejor equipadas para enfrentar los retos que presenta su contexto y esta capacidad adaptativa es esencial para mantener la relevancia educativa, asegurando la consecución de las metas académicas y sociales en un mundo que evoluciona rápidamente.

En síntesis, la aplicación de la teoría de sistemas abiertos en el contexto educativo enfatiza la interdependencia entre las instituciones educativas y su entorno inmediato, destacando la necesidad de una gestión escolar que sea tanto reflexiva como proactiva. Este enfoque permite a las escuelas no solo navegar eficazmente por las complejidades del universo sociocultural de cada contexto, sino también contribuir activamente al desarrollo de una sociedad más consciente, inclusiva y resiliente.

Necesidad de formación dirigida a líderes educativos

Los resultados obtenidos en este proceso investigativo han resaltado enfáticamente la importancia de diseñar y ejecutar programas de formación específicamente orientados hacia los líderes educativos, poniendo especial énfasis en la necesidad de fomentar habilidades de liderazgo integral que abarquen no solo la gestión directiva sino también aspectos académicos, culturales, organizacionales y sociales dentro del contexto escolar como lo refrendan Harris & Jones (2019). Esta exigencia nace de la comprensión de que el liderazgo eficaz en el sector educativo trasciende la mera gestión administrativa, implicando, según Day & Gu (2020), un

entendimiento detallado y una administración competente de la dinámica cultural y organizativa fundamental para el logro educativo.

Los programas de formación para líderes educativos deben, por lo tanto, ser diseñados para abordar una gama amplia de competencias (Montoya, 2022), incluyendo la capacidad para inspirar y motivar al personal docente y estudiantil, gestionar el cambio de manera efectiva, suscitar un ambiente inclusivo y de apoyo, y elaborar estrategias para la mejora constante de la calidad educativa. Dichas competencias son esenciales para establecer y preservar una cultura organizacional que promueva el éxito académico y el bienestar integral de todos los participantes e integrantes de la comunidad educativa.

Además, estos programas deben enfocarse en fortalecer las habilidades de los líderes educativos para integrar perspectivas diversas y gestionar con sensibilidad las diferencias culturales y sociales dentro de la comunidad escolar. Esto implica una comprensión amplia de cómo las prácticas culturales y las normas organizacionales influyen el aprendizaje y la interacción social, así como la habilidad para implementar políticas y prácticas que respeten y valoren esta diversidad.

La implementación de tales programas de formación también debe considerar la naturaleza cambiante de los contextos educativos, preparando desde la perspectiva de Spillane & Coldren (2011) a los líderes para enfrentar los desafíos emergentes relacionados con la tecnología, la globalización y las demandas sociales y económicas. Esto requiere un enfoque de aprendizaje continuo, donde los líderes educativos estén equipados para adaptarse y aprender de experiencias nuevas y complejas, aplicando este conocimiento para liderar sus instituciones de modo efectivo en un contexto en constante evolución.

Efecto en la calidad educativa del Modelo de Gestión Escolar Efectiva en Contexto

La construcción del Modelo de Gestión Escolar Efectiva en Contexto - GEEC, tal como se ha desarrollado en esta investigación, destaca su importancia para el fortalecimiento de la gestión escolar y la cultura organizacional, así como su efecto directo y significativo en la calidad educativa. Este modelo, alineado con las perspectivas de Spillane & Coldren (2011), proporciona una herramienta analítica crucial para caracterizar, valorar y diagnosticar las particularidades de cada contexto educativo, ofreciendo así un marco estratégico para el desarrollo de planes de mejora personalizados. La eficacia de este enfoque se ve respaldada por la investigación de Robinson, Lloyd & Rowe (2018), quienes demuestran cómo una gestión escolar informada y contextualizada puede conducir a mejoras tangibles en la educación.

Centrándose en la especificidad contextual, el modelo GEEC asegura que las intervenciones y estrategias no solo sean pertinentes sino también efectivas, un principio que Kraft & Papay (2014) identifican como esencial para maximizar el potencial de transformación positiva de los entornos educativos. La importancia del modelo va más allá de su uso meramente administrativo, mostrándose como una herramienta crucial para la práctica del liderazgo en los centros educativos. Esta perspectiva es respaldada por Harris & Jones (2019), quienes argumentan que líderes equipados con una comprensión profunda de las dinámicas internas y externas que influyen en su institución están mejor posicionados para liderar de manera efectiva.

El modelo GEEC promueve un entorno que fomenta la excelencia académica y el bienestar de la comunidad escolar, abordando holísticamente los síntomas y las causas subyacentes de los desafíos educativos, lo que Day & Gu (2020) consideran crucial para facilitar intervenciones más sostenibles y de mayor impacto. También subraya la necesidad de involucrar a todos los participantes del ámbito educativo en el proceso de perfeccionamiento, en

consonancia con las sugerencias de Epstein (2011) acerca de la participación activa de profesores, alumnos, padres de familia y otros integrantes de la comunidad educativa en el reconocimiento de aspectos susceptibles de mejora y en el desarrollo de planes de acción.

Este enfoque colaborativo e inclusivo no solo promueve un sentido de propiedad y compromiso con el proceso de mejora, sino que también asegura que las soluciones reflejen los requerimientos y aspiraciones de toda la comunidad educativa, fortaleciendo la cultura organizacional y contribuyendo a un entorno de aprendizaje más efectivo y enriquecedor. Por lo tanto, la implementación del Modelo de Gestión Escolar Efectiva en Contexto - GEEC se constituye como una estrategia fundamental para la mejora significativa de la gestión escolar y la cultura organizacional, impactando directamente en la calidad educativa y proporcionando a los líderes educativos y a todos los actores involucrados un marco comprensivo y adaptable para la toma de decisiones informadas y el diseño de prácticas de mejora contextualizadas.

Aportes a la línea de investigación

La presente tesis doctoral centró sus aportare a la línea de Organización Gestión Educativa y del Conocimiento (OGEC) de la Universidad Santo Tomas desde el análisis y desarrollo de estrategias innovadoras en la gestión escolar y la cultura organizacional, explorando nuevas formas de liderazgo que promuevan una nueva visión de gestión escolar y el desarrollo de una cultura organizacional positiva e integradora, que impactara en el rendimiento académico y el bienestar comunitario. lo anterior oriento la creación de un modelo de gestión que fortaleciera la cultura organizacional que apoyara la misión educativa y contribuyera a la teorización en gestión educativa, ofreciendo marcos conceptuales para enfrentar desafíos

educativos. Estos aportes buscan mejorar la eficiencia y efectividad educativa, alineándose con los objetivos de la línea OGEC, de tal manera que a continuación se esbozan los mismos:

Primero, la tesis explora nuevas formas de liderazgo y estrategias de gestión que promueven una cultura organizacional favorable, impactando directamente en el rendimiento académico y bienestar de la comunidad educativa, alineándose con los objetivos y propósitos de la línea OGEC al buscar mejorar la eficiencia y efectividad de las instituciones educativas a través de la innovación.

Segundo, el trabajo investigativo proporciona un modelo y conjunto de prácticas recomendadas para desarrollar una gestión escolar y cultura organizacional que apoye la misión educativa, fomente el compromiso y mejore la comunicación interna, contribuyendo directamente a la sostenibilidad y el éxito educativo, un objetivo clave de la línea de investigación OGEC.

Tercero, se realiza una contribución a la teoría al desarrollar un marco conceptual que integra la gestión educativa efectiva y la cultura organizacional, ofreciendo una nueva perspectiva para abordar los desafíos educativos en contexto, lo que refuerza el objetivo de la línea de investigación OGEC de avanzar en el entendimiento y conocimiento de la gestión educativa como campo de estudio.

Cada uno de estos aportes contribuye significativamente a la línea de Organización Gestión Educativa y del Conocimiento (OGEC), no solo al progresar en el conocimiento teórico y práctico en el ámbito de la gestión educativa y la cultura organizacional educativa, sino también al proporcionar herramientas y marcos que pueden ser aplicados para optimizar la calidad y eficacia de la educación en contextos diversos.

Limitaciones y aportes a futuras investigaciones

La reflexión sobre las limitaciones de este estudio recalca dos áreas principales de interés para investigaciones futuras en el ámbito de la gestión educativa y la cultura organizacional. Primero, la composición de la muestra, puesto que en esta investigación no fue posible incluir población étnica o afrodescendiente, que hubiese permitido explorar cómo las variaciones en el contexto sociocultural pueden influir en la percepción y práctica de la gestión escolar y la cultura organizacional; la inclusión de estas perspectivas hubiera permitido un análisis más rico y matizado, considerando la diversidad de experiencias y visiones culturales.

En segundo lugar, a propuesta de explorar más detalladamente el vínculo entre la gestión escolar y los resultados específicos de aprendizaje de los estudiantes resalta la importancia de asociar las estrategias de liderazgo y gestión con efectos cuantificables en la educación. Estudios como el de Robinson, Lloyd & Rowe (2008) han evidenciado una conexión notable entre el liderazgo educativo y el desempeño estudiantil, lo que acentúa la necesidad de orientar las acciones de liderazgo no solo hacia la gestión organizativa y cultural, sino también hacia su influencia concreta en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Estas restricciones y recomendaciones para investigaciones futuras subrayan la necesidad de adoptar una perspectiva más amplia e integral en el análisis de la gestión escolar. Investigar cómo los distintos entornos culturales influyen en la aplicación y eficacia de las estrategias de gestión escolar puede aportar ideas enriquecedoras para la creación de prácticas más flexibles, adaptables y sensibles al contexto cultural. Del mismo modo, enfocarse en la conexión explícita entre la gestión escolar y los rendimientos académicos de los estudiantes podría brindar orientaciones más específicas para los líderes educativos sobre cómo sus decisiones y medidas pueden reflejarse en avances concretos en la calidad educativa.

Referencias Bibliográficas

- Ansoff, I. (1998). *Implanting Strategic Management*. EE. UU.: Addison-Wesley Longman.
- Antúnez, S. (2006). *El proyecto educativo de centro*. Barcelona: Grao
- Aravena, F., Báez, C., Gorosave, G., & Garduño, J. (2020). Liderazgo de directores noveles de Latinoamérica a través de las metáforas: Chile, Colombia y México. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 18, pp 71-92.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ª Edición). Caracas: Editorial Episteme.
- Arnau, J. (1982). *Psicología experimental. Un enfoque metodológico*. México DF: Trillas 4ta. reimpresión de la 1ª edición.
- Asprella, G (2015). *Modelos de gestión en Directivos en instituciones educativas de nivel secundario*, Universidad de Sevilla. España.
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Baloco, C. (2020). El liderazgo como factor clave para el mejoramiento de la profesionalización docente y la calidad educativa. *Revista Cedotic*.
- Barraza, C., & Gómez, B. (2017). *Modelo de Gestión en Educación Superior Bajo el Marco de Políticas Públicas*. *Gestión Competitividad e Innovación*, 5(2), pp 1-17.
- Barrett, P., & Zhang, Y. (2020). *The impact of school infrastructure on learning: A synthesis of the evidence*. NEF Consulting.
- Bartlett, M. (1954). A note on the multiplying factors for various χ^2 approximations. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 16(2), pp 296-298.

- Barzaga, O.; Vélez, H.; Nevárez, J. & Arroyo, M. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Beatriz, P., Deborah, N., & Hunter, M. (2009). Mejorar el liderazgo escolar, Volumen 1 política y práctica: política y práctica. OECD publishing.
- Beauchamp, T. & Childress, J. (2001). *Principles of biomedical ethics (5th ed.)*. Oxford University Press.
- Bentler, P. (1990). *Comparative fit indexes in structural models*. Psychological Bulletin, 107(2), pp. 238-246.
- Bentler, P., & Bonett, D. (1980). *Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures*. Psychological Bulletin, 88(3), pp. 588-606.
- Blanch, J. (2007). *Psicología social del trabajo. En Tratado de psicología social*. Perspectivas socioculturales. Anthropos.
- Blejmar, B. (2005). Gestionar es hacer que las cosas sucedan: competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Bolívar, A., & Murillo, F. (2017). El efecto escuela: un reto de liderazgo para el aprendizaje y la equidad. Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once miradas.
- Bolman, L., & Deal, T. (1991). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. Jossey-Bass.

- Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana De Educación*, 49 (2), pp 1-11. <https://doi.org/10.35362/rie4922100> Consultado el 12 de julio de 2022
- Brewer, J., & Hunter, A. (1989). *Multimethod research: A synthesis of styles*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Briones, G. (1996). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior.
- Brown, B. (2011). *Conscious leadership for sustainability: How leaders with late-stage action logics design and engage in sustainability initiatives*. Fielding Graduate University, Santa Barbara. <https://urlzs.com/X1j9X> Consultado el 17 de febrero de 2024.
- Bryson, J. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. Jossey-Bass.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cabrera, E. (2020). Control en la empresa. Qué es, importancia, principios, proceso básico, ámbitos, técnicas.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campos, E.; González, A.; Hernández, O.; & Esparza, M. (2009). *Antología de gestión escolar*. Programa Escuelas de Calidad Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Séptima Reimpresión. México.
- Cancino, V. & Vial, M. (2022) Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27 (97), pp 107-126.

- Carriazo, C.; Pérez, M. & Gaviria, K. (2020). *Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad*. Utopía y Praxis Latinoamericana, 25 (3), pp 87-95.
- Carron. A, Brawley. L. & Widmeyer. W (1998). *La medición de la cohesión en grupos deportivos*. *Advances in sport and exercise psychology measurement*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, pp. 213-226.
- Casassus, J (2000a), Descentralización de la gestión a las escuelas y calidad de educación. *Revista Tecnológica Educativa* No. 1-2. Santiago.
- Casassus, J. (2000b). Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B (versión preliminar). París, Unesco.
- Castro, M. (2003). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. (2ª Edición). Caracas: Uyapal.
- Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico Orientado a la Gestión Académica - CEINFES (2021). *Análisis de los resultados de la prueba Saber 11 periodos 2016 a 2020. Colombia*. <https://ceinfes.com/analisis-de-los-resultados-de-la-prueba-saber-11-periodos-2016-a-2020/>
- CEPAL, N. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf
- CEPPE- Centre of Study for Policies and Practices in Education –. (2013). *Learning standards, teaching standards and standards for school principals: A comparative study*. OECD, Education Working Papers, 99. Disponible en: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/WKP\(2013\)14yydocLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/WKP(2013)14yydocLanguage=En)

- Chennatuserry J.C., Elangovan N., George L., & Thomas K. (2022) La cultura de clan en el liderazgo organizativo y los énfasis estratégicos: Expectativas entre los profesores de escuela en la India. *Revista de Investigación y Desarrollo de la Administración Escolar*, 7(1), pp 50-59 <https://doi.org/10.32674%2fjsard.v7i1.3585>
- Cifuentes-Medina, J. E., González-Pulido, J. W., & González-Pulido, A. (2020). *Efectos Del Liderazgo Escolar En El Aprendizaje*. Panorama, 14 (26), pp 78-93.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2000) *Research Methods in Education. 5th Edition*, Routledge Falmer, London. <http://dx.doi.org/10.4324/9780203224342>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education. (8th ed.)*. Routledge.
- Constanza, H. (2007). La gestión educativa como vía para fortalecimiento y el mejoramiento institucional. Foro educativo nacional. Ministerio de Educación Nacional. Colombia.
- Coria Páez, A., Roman, I., & Torres Hernández, Z. (2014). Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios. *Revista científica Pensamiento y Gestión* (35).
- Creswell, J., & Plano Clark, V. (2011). *Designing and conducting mixed methods research (2nd ed.)*. SAGE Publications.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16 (3), pp 297-334.
- Danielson, C. (2013). *Enhancing professional practice: A framework for teaching (2nd ed.)*. Association for Supervision and Curriculum Development.

- Darling-Hammond, L. (2007). *Race, inequality, and educational accountability: The irony of "No Child Left Behind"*. *Race Ethnicity and Education*, 10(3), pp. 245-260.
- Day, C., & Gu, Q. (2020). *Resilient school leaders: Strategies for turning adversity into achievement*. Routledge.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., et al. (2007). *El impacto del liderazgo escolar en los resultados de los alumnos*. Interim Report. Londres: Department for children's schools and families - Gobierno del Reino Unido.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0007681383900927>
- Deal, T. & Peterson, K. (2009). *Shaping School Culture: Pitfalls, Paradoxes, & Promises [Configuración de la cultura escolar: Dificultades, paradojas y promesas]*. San Francisco: Josey-Bass.
- Denison, D. & Mishra, A. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. *Organization Science*, 6 (2), pp 204-223.
- Denzin, N. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2021). *Informe a la ciudadanía, Rendición de cuentas 2020 -2021*. Bogotá.
- Dewey, J. (1916). *Democracy and education: An introduction to the philosophy of education*. Macmillan.
- Duckworth, A. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance*. Scribner.

- Dussán, M. & Valderrama, A. (2020). Autoevaluación institucional desde las voces de los sujetos. *Revista Paca*, 10, pp. 33-49.
- <https://journalusco.edu.co/index.php/paca/article/view/2877> Consultado el 23 de abril de 2022.
- Dweck, C. (2010). *Mindset: The new psychology of success*. Ballantine Books.
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M., & van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), pp. 569-591.
- Earl, L., & Katz, S. (2006). *Cambio y aprendizaje en la escuela: Crear capacidad para el aprendizaje sostenido*. Corwin Press.
- Epstein, J. (2011). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools*. Westview Press.
- Erickson, L. (2007). *Concept-based curriculum and instruction for the thinking classroom*. Corwin Press.
- Escobar, J. & Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. En *Avances en Medición*, 6, pp. 27-36. Disponible en http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf
- Etzioni, I. (1965). *Organizaciones modernas*. Uteha.
- Fayol, H & Taylor, F. (1984). Administración industrial y general /Henry Fayol; Principios de la administración científica. Buenos Aires. Editorial El Ateneo.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics*. Sage.

- Fitzgerald, V. (2002). *Instituciones sociales y desarrollo económico. Homenaje a Kurt Martin*. Secaucus: Kluwer Academic Publishers.
- Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change (4th ed.)*. Teachers College Press.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- García, S.; Maldonado, D.; Perry, G.; Rodríguez, C. & Saavedra, J. (2015). *Tras la excelencia docente: cómo mejorar la educación de todos los colombianos*. Fundación Compartir, Punto Aparte.
- García, J & Alvira F. (1993). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación*. Madrid: Alianza Universidad Textos, pp. 141-170.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), pp. 78-91.
- Gay, G. (2000). *Culturally responsive teaching: Theory, research, and practice*. Teachers College Press.
- Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas*. Gedisa.
- Gento, S. (2002). *Instituciones educativas para la calidad total: configuración de un modelo de referencia*. Madrid, España: La Muralla.
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Gómez, A., Sánchez, J. & Alonso, E. (2008). *Cultura organizacional. Psicología de la organización*. Pearson, pp. 217-244.

- Green, T. (2021). *Creating safe and inclusive schools: A framework for addressing school violence and bullying*. Routledge
- Guía No 34 *Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-177745.html> Consultado el 6 de marzo de 2022
- Gümüş S., Hallinger P., Cansoy R., & Bellibaş M. (2021). Merkezi ve rekabetçi bir eğitim sisteminde öğretimsel liderlik: Türkiye'deki araştırmaların nitel bir meta-sentezi. *Journal of Educational Administration*, 59 (6), pp 702-720. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2021-0073>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Hallinger P. & Kovačević J. (2022) Mapping the intellectual lineage of educational management, administration, and leadership, 1972–2020. *Educational Management Administration & Leadership*, 50 (2), pp 192–216 <https://doi.org/10.1177/1741143218822772>
- Hallinger, P. & Kovačević, J. (2020) Mapeo científico de la base de conocimientos sobre liderazgo y gestión educativa de las regiones emergentes de Asia, África y América Latina, 1965-2018. *Gestión Educativa Administración y Liderazgo*, 48 (2), pp 209-230.
- Hallinger, P. & Heck, R. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), pp. 157-191.
- Hallinger, P. & Heck, R. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), pp. 95-110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>

- Hallinger, P. (2019) A systematic review of research on educational leadership and management in South Africa: mapping knowledge production in a developing society. *International Journal of Leadership in Education*, 22 (3), pp 316-334.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1463460>
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. Jossey-Bass.
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Hargreaves, A. & O'Connor, M. (2018). *Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all*. Corwin Press.
- Hargreaves, A. (2005). *Educational change takes ages: Life, career and generational factors in teachers' emotional responses to educational change*. *Teaching and Teacher Education*, 21(8), pp. 967-983.
- Hargreaves, A. (2015). *The Fourth Way: The Inspiring Future for Educational Change*. Corwin Press.
- Harris, A. & Chrispeels, J. (2006). *Improving schools and educational systems: International perspectives*. Routledge.
- Harris, A. & Jones, M. (2019). *System leadership for schools*. Routledge.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Belknap Press.
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta (8 Ed)*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Hernández, R. Fernández, C & Baptista, P. (2003) *Metodología de la Investigación (6 Ed)*, Editorial Mc Graw Hill, México.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. (2nd ed.). Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionar las culturas: El modelo de Hofstede en su contexto*. Lecturas en línea sobre psicología y cultura.
- Huerta, M., León, E., & Rosales, A. (2021). Componentes de la gestión educativa aplicables por el equipo directivo. *SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias económicas y Sociales*, 3(1), pp 1-20. <https://doi.org/10.47666/summa.3.1.19>
- Hyde, J. (2005). The gender similarities hypothesis. *American Psychologist*, 60(6), pp. 581-592.
- Ingersoll, R. (2003). *Who controls teachers' work? Power and accountability in America's schools*. Harvard University Press.
- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - ICFES (2014), *Clasificación de establecimientos y sedes*. Bogotá.
<https://www.icfes.gov.co/documents/39286/1648686/Clasificacion+de+establecimientos+y+sedes+Saber+11.pdf/>
- Ivancevich, J. (1997), *Behavior and Management*. Londres, UK. Editorial McGraw Hill
- Jick, T. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- Johnson, S. (2010). *Teacher layoffs: Rethinking "last-hired, first-fired" policies*. *Education Next*, 10(3), pp. 38-44.

- Jones, A. (2018). *La importancia de la formación continua en el personal educativo*. Editorial Educativa.
- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kaiser, H. (1974). *An index of factorial simplicity*. *Psychometrika*, 39(1), pp 31-36.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations (2nd ed.)*. John Wiley & Sons.
- Katzenbach, J. & Smith, D. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. Distrito Federal, México: Nueva Editorial Interamericana.
- Kline, R. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 4th ed. New York: Guilford Press.
- Koontz., W. (2004). *Administración una Perspectiva Laboral*. Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Kotter, J. & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Kotter, J. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kraft, M., & Papay, J. (2014). *¿Can professional environments in schools promote teacher development? Explaining heterogeneity in returns to teaching experience*. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 36(4), pp. 476-500.

- Lafuente, C. & Marín, A. (2008) Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 64, septiembre-diciembre, pp. 5-18 Universidad EAN. Bogotá, Colombia
- Lawshe, C. (1975). *A quantitative approach to content validity*. *Personnel Psychology*, 28(4), pp 563–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Leithwood, K (2009). ¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo? En Kenneth Leithwood. Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Área de Educación Fundación Chile.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), pp. 112-129. <https://doi.org/10.1108/09578230010320064>
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). *What do we already know about educational leadership*. En W. Firestone y C. Riehl (Eds.), *A new agenda for research in educational leadership*, pp. 12-27. Nueva York: Teachers College Press
- Leithwood, K., Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation.
- Levin, B., & Fullan, M. (2008). Learning about system renewal. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(2), pp. 289-303.
- Lewin, K. (2004). *Aposta-Escola de Cooperativisme. Test de Liderazgo*. Incluido en: Curs d'Habilitats Directives. <http://www.aposta.coop/cursos.html>
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitude*. *Archives of Psychology*, 140, pp 5-55.
- Manes, J. (2003). *Guía para Planificar Estrategias de Gerenciamiento Institucional*. Buenos Aires. Editorial Granica.

- Marzano, R. J., & Waters, T. (2005). *School Leadership That Works: From Research to Results*. ASCD.
- Mattessich, P. & Monsey, B. (1992). *Collaboration: What makes it work. A review of research literature on factors influencing successful collaboration*. Amherst H. Wilder Foundation. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED390758.pdf>
- Méndez, C. (2006). Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio. Limusa.
- Meyer, P. L., & Olkin, I. (1976). *The Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy*. Psychometrika, 41(1), pp 35-40.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (2009). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Free Press.
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE: Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 7 (13), pp 562 - 589.
<https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/245>
- Misad, K., Misad, R., & Dávila, O. (2022). El clima escolar desde la gestión directiva en Latinoamérica: una revisión de la producción académica. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 2(2), pp 7-24. <http://www.revistagestionar.com/index.php/rg/article/view/31/72>
Consultado el 30 de abril de 2022
- Montoya, A. (2022). El liderazgo del director, su formación y su incidencia en el aprendizaje escolar, dentro de los programas de articulación de la media. Repositorio Universidad Santo Tomas. Bogotá, Colombia. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/45353>

Moore, D., McCabe, G., & Craig, B. (2019). *Introduction to the Practice of Statistics* (10th ed.).

W.H. Freeman.

Moore, S. (2000). Teacher unions, collective bargaining, and school district performance.

Economics of Education Review, 19(2), pp. 199-212.

Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. Alfaomega.

Naciones Unidas (2018), *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una*

oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G. 2681-P/Rev. 3), Santiago

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

Consultado el 16 de marzo de 2022.

Naranjo, N. (2019). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto

latinoamericano. *Rastros y Rostros del Saber*, 2(1), pp. 64–73.

Newell, W. (1998). *Interdisciplinarity: Essays from the literature*. College Board.

Nieto, S. (2012). *Affirming Diversity: The Sociopolitical Context of Multicultural Education* (6th

ed.). Boston: Pearson.

Noddings, N. (1992). *The challenge to care in schools: An alternative approach to education*.

Teachers College Press.

Noguera, P. (2008). *The Trouble With Black Boys: ...And Other Reflections on Race, Equity, and*

the Future of Public Education. San Francisco: Jossey-Bass.

OGECE. (2015). Línea de investigación Organización, Gestión Educativa y del Conocimiento.

Universidad Santo Tomas. Bogotá, Colombia.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE. (2021). *Guía OCDE*

para diseñar e implementar estrategias territoriales de gobierno abierto en Colombia.

Colombia: Publicaciones OCDE. <https://www.oecd.org/colombia/Guia-ocde-para->

[disenar-e-implementar-estrategias-territoriales-de-gobierno-abierto-en-colombia.pdf](https://www.oecd.org/gov/Colombia-Scan-Final-Spanish.pdf)

Consultado 13 de abril de 2022.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE. (2019). *Informe de la OCDE sobre Gobernanza Publica Colombia*. Colombia: Publicaciones OCDE.

<https://www.oecd.org/gov/Colombia-Scan-Final-Spanish.pdf> Consultado 12 de abril de 2022.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2015). *The OECD handbook for innovative learning environments*. OECD Publishing.

Palella, S. & Martins, F. (2008). *Metodología de la Investigación Cuantitativa* (2ª Edición). Caracas: FEDUPEL.

Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual*. McGraw-Hill Education.

Patton, M. (1999). *Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis*. Health Services Research, 34(5 Pt 2), 1189–1208.

Pejza, J. (1985). *El director de escuela católica: Un tipo diferente de líder*. Ponencia presentada en la reunión anual de la National Catholic Educational Association., St. Louis, MO.

Pettigrew, A. (1980). *Sobre el estudio de las culturas organizativas*. Administrative Science Quarterly, 24(4), pp 570-581.

Porter, L., Lawler, E. & Hackman, R. (1975). *Behavior in organizations*. McGraw-Hill.

Pozner, P., (1997). *School management: The school manager as a school learning manager*. Editorial AIQUE, Buenos Aires, pp 69 – 91.

Quinn, E. & Rohrbaugh, J., (1983). *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competitive Values Approach to Organizational Analysis*. Management Science, 29, pp 363 – 377.

- Risopatrón, E., (1991). *El Concepto de Calidad de la Educación*. Santiago de Chile, OREALC / UNESCO
- Rivera, J., & Castaño, C. (2019). *Tecnología educativa en el aula: Herramientas y prácticas para la innovación*. Editorial Universidad del Rosario.
- Robinson, V. (2011). *Student-centered leadership*. Jossey-Bass.
- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), pp. 635-674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), pp. 119-125.
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research. *Institute of Education, University of London*.
- Sánchez, J., Bertel, M., & Vilorio, J. (2022). Retos para la gestión de las instituciones de educación básica y media. *Revista Loginn: Investigación Científica Y Tecnológica*, 5(2). <https://doi.org/10.23850/25907441.4392>
- Sandoval-Estupiñán, L., Pineda Báez, C., Bernal, M., & Quiroga, C. (2020). Los retos del director escolar novel: formación inicial y liderazgo. *Revista Complutense de Educación*, 31(1), pp 115-24.
- Schein, E. (1988). *Corporate culture and leadership. A dynamic vision*. Plaza & Janes Editores.
- Schein, E. (1991). *La psicología de la organización* (3 Ed). Prentice Hall.
- Schein, E. (2009). *El líder como gestor de subculturas*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Schleicher, A. (2019). *World Class: How to build a 21st-century school system*. OECD Publishing.

- Schön, D. (1987). *La formación de profesionales reflexivos: Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones* (A. P. d'Ors, Trad.). Paidós.
- Secretaria de Educación y Cultura del Tolima – SEDTolima (2021) *Informe Consolidado de Autoevaluación Institucional de Instituciones Educativas 2015 – 2020*. Ibagué – Colombia.
- <https://www.sedtolina.gov.co/publicaciones/informes/?skw=autoevaluacion+consolidado&orderby=date&order=desc> Consultado 05 de abril de 2022.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.
- Sergiovanni, T. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. Jossey-Bass.
- Serna, H. (2008). Gerencia estratégica (10 ed.). 3R.
- Silva, L., & Fernández, B. (2021). *Liderazgo educativo para la innovación y mejora continua*. Editorial Universitaria.
- Soria, O. (1996) La calidad de la Educación Superior ¿La Pera del Olmo? Calidad, Eficiencia y Equidad en la educación superior. México: Universidad Autónoma de Guadalajara.
- Sosa, G. (2017). La gestión educativa en el marco del buen desempeño docente de las I.E. de Puente Piedra. Trabajo de grado. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú.
- Spillane, J., & Coldren, A. (2011). *Diagnosis and design for school improvement: Using a distributed perspective to lead and manage change*. Teachers College Press.
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), pp. 3-34.
- <https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>

- Stufflebeam, D., & Shinkfield, A. (2007). *Evaluation theory, models, & applications*. Jossey-Bass.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Tamayo & Tamayo, M. (2006). *Técnicas de Investigación. (2ª Edición)*. México: Editorial McGraw Hill.
- Tannen, D. (1990). *You just don't understand: Women and men in conversation*. William Morrow and Company.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Thomas, D., & Brown, J. (2011). *A New Culture of Learning: Cultivating the Imagination for a World of Constant Change*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Thompson, J (2006). *The concept of culture. In Ideology and modern culture*. Critical social theory in the age of mass communication.
- Timperley, H., Wilson, A., Barrar, H., & Fung, I. (2007). *Desarrollo profesional y aprendizaje docente: Síntesis de evidencia de mejor calidad*. Ministerio de Educación de Nueva Zelanda.
- Torres, L. (2022). Cultura organizativa escolar y liderazgo: Tendencias teóricas y nuevas propuestas analíticas. *Education Sciences*, 12.
- Tucker, L., & Lewis, C. (1973). *A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis*. *Psychometrika*, 38(1), pp. 1-10.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *La propuesta de valor de RRHH*. Boston: Prensa de la Escuela de Negocios de Harvard.
- UNESCO. (2014). *Teaching and learning: Achieving quality for all*. UNESCO Publishing.

- UNESCO. (2019) *Cultura y desarrollo*. <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/culture-and-development/> Consultado el 26 de febrero de 2022
- Vargas, J. G (2007). *La Culturocracia Organizacional en México*. Edición electrónica gratuita. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/indice.htm> Consultado el 13 de julio de 2022.
- Volkova, V.; Zaichenko, N.; Chiker. V. & Gyuninen OV (2021) Kontsept talant management i organizatsionnaya priverzhennost' pedagogov. Voprosy obrazovaniya / Estudios Educativos Moscú, No 3. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2021-3-168-188>
- Wagner, T. & Kegan, R. (2006). *Change leadership: A practical guide to transforming our schools*. Jossey-Bass.
- Wayne, A. (2015). *The effect of employment protection on worker effort: Evidence from public school labor markets*. Journal of Labor Economics, 33(4), pp. 1091-1125.
- Weber, M. (2005). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica
- Welch, S. & Comer. (1988). *Quantitative Methods For Public Administration*, Brooks/Cole Publishing Co., California
- Wheatley, M. (2006) *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*. 3rd Edition, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Yu, T. & Wu, N. (2009). Una revisión del estudio sobre el marco de valores en competencia. *Revista Internacional de Empresa y Gestión*, 4(7), pp. 37-42.
- Zhao, Y. (2020). *An education crisis is a terrible thing to waste: How radical changes can spark student excitement and success*. Teachers College Press.

Zilberstein, J. (2000) Seminario sobre alternativas para elevar la Calidad del Proceso de Enseñanza Aprendizaje desde la propia Institución Docente. Conf. Universidad autónoma de Bogotá, Colombia, 27,28 y 29 de noviembre, 2000.

Apéndice A. Operacionalización de variables.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES																														
Variable	Subvariable	Indicador	Items Valorador Instrumento																											
Gestión Escolar	Gestión Directiva y Organizacional	Planificación	GD02	GD05	GD07	GD011	GD012	GD015	GA1	GA7	GA11	GAF3	GAF7	GC4	GC8	GC9														
		Organización	GD02	GD04	GD010	GD011	GD012	GD015	GA7	GAF3	GAF5	GAF9	GC2																	
		Coordinación	GD06	GD010	GD012	GD014	GD015	GA10	GAF3																					
		Toma de decisiones	GD01	GD02	GD03	GD06	GD07	GD09	GD010	GD012	GD015	GA5	GA7	GA9	GA10	GAF7	GAF8	GC2	GC3	GC6	GC8	GC9								
	Gestión Académica	Aplicación Principios Axiológicos	GD05	GD012	GA2	GC1	GC4	GC5																						
		Aplicación Políticas Públicas	GD05	GD06	GD010	GD014	GA3	GAF7	GAF8	GC1																				
		Lectura Necesidades Contextuales Académicas y Pedagógicas	GD02	GD06	GD07	GA1	GA5	GA6	GA7	GA8	GAF8	GC1	GC2	GC3	GC4	GC6	GC7	GC8	GC9											
		Decisiones Concertadas con la Comunidad	GD01	GD06	GD09	GA5	GA6	GA7	GA8	GAF7	GC1	GC2	GC3	GC4	GC6	GC7	GC8	GC9												
	Gestión Administrativa-Financiera	Previsión	GD02	GD03	GD06	GD07	GD011	GD015	GA1	GA10	GAF1	GAF3	GAF7	GAF8	GAF9	GAF10	GC4													
		Planeación	GD02	GD06	GD07	GD011	GD012	GD015	GA1	GA2	GA7	GA11	GAF3	GAF7	GAF10	GC2	GC4	GC8	GC9											
		Direccionamiento del Personal	GD01	GD04	GD07	GD010	GD014	GD015	GD016	GA4	GA10	GAF2	GAF3	GAF7	GAF8	GAF9	GAF11	GC11												
		Conocimiento Institucional	GD04	GD05	GD08	GD010	GD011	GD015	GA2	GA3	GA5	GA11	GAF1	GAF2	GAF3	GAF4	GAF5	GAF8	GAF9	GAF11	GC5									
	Gestión Comunitaria	Control Administrativo y Financiero	GD01	GD04	GD015	GA1	GAF1	GAF2	GAF7	GAF8																				
		Relacionamiento Comunidad-I.E.	GD02	GD07	GD016	GA5	GA6	GA7	GA8	GAF4	GC1	GC2	GC3	GC6	GC7	GC8	GC9													
		Identificación Actores	GD02	GD04	GD07	GD011	GD015	GA5	GA7	GA8	GAF9	GAF11	GC1	GC2	GC3	GC6	GC7	GC8	GC9	GC10	GC11									
		Necesidades y demandas de la comunidad	GD02	GD03	GD06	GD07	GA2	GA5	GA6	GA7	GA8	GAF5	GAF8	GC1	GC2	GC3	GC6	GC7	GC8	GC9										
	Cultura Organizacional	Caracterización Organizacional	Ordenes Jerárquicos	GD01	GD04	GD010	GD014	GD015	GD016	GA7	GA10	GAF3	GAF4	GAF6	GAF7	GAF9	GAF11	GC1	GC2	GC3	GC6	GC7	GC8	GC9						
			Estructuras Administrativas	GD04	GD07	GD08	GD010	GD014	GA7	GAF2	GAF3	GAF4	GAF7	GAF9	GAF11	GC1	GC9	GC11												
			Políticas Administrativas	GD01	GD05	GD06	GD07	GD012	GA3	GA4	GA11	GAF2	GAF4	GAF7	GAF9	GAF11	GC1	GC4	GC5											
			Conformación Institucional	GD01	GD04	GD07	GD08	GD010	GD014	GAF1	GAF2	GAF3	GAF4	GAF7	GAF9	GAF11	GC1	GC5	GC11											
Procesos Creativos			GD03	GD011	GD016	GAF10	GC1	GC4	GC10	GC11																				
Control Organizacional			GD01	GD04	GD07	GD014	GD015	GD016	GA1	GA7	GAF3	GAF4	GAF7	GAF8	GAF9	GAF11	GC11													
Liderazgo Organizacional		Burocrático	GD01	GD04	GD06	GD010	GA3	GA10	GAF2	GAF3	GAF4	GAF7	GC2	GC9	GC10	GC11														
		Autocrático	GD08	GD015	GA1	GA9	GA10	GAF1	GAF2	GAF3	GAF4	GAF6	GAF7	GC2	GC9	GC10	GC11													
		Participativo	GD02	GD013	GD016	GA6	GA7	GA8	GA10	GAF2	GAF4	GAF6	GC2	GC3	GC4	GC6	GC9	GC10	GC11											
		Instruccional	GD01	GD010	GD014	GD016	GA4	GA10	GAF2	GAF4	GAF6	GC2	GC4	GC9	GC10	GC11														
		Transaccional	GD04	GD013	GA4	GA9	GA10	GAF2	GAF4	GAF6	GC2	GC3	GC4	GC6	GC8	GC9	GC10	GC11												
		Transformacional	GD02	GD03	GD05	GD07	GD011	GD016	GA6	GA7	GA10	GAF2	GAF4	GAF6	GAF9	GC1	GC2	GC3	GC6	GC8	GC9	GC10	GC11							
Gestión del personal		Desarrollo Gerencial Competente	GD01	GD04	GD07	GD010	GD011	GD014	GD016	GA1	GA3	GA10	GA9	GA11	GAF1	GAF2	GAF7	GAF8	GAF9	GAF11	GC1	GC2	GC4							
		Mejora de Procesos Internos	GD01	GD04	GD07	GD010	GD011	GA1	GA4	GA5	GA8	GA10	GA11	GAF1	GAF4	GAF5	GAF6	GAF8	GAF9	GAF11	GC1	GC3	GC4	GC6	GC10					
		Personal Cohesionado y Comprometido	GD02	GD013	GD016	GA6	GA7	GA9	GAF2	GAF4	GAF6	GAF9	GAF11	GC2	GC5	GC10														
		Adaptabilidad al cambio	GD02	GD07	GD011	GD016	GA4	GA5	GA10	GAF1	GAF6	GAF9	GC1	GC10																
		Evaluación constante de necesidades del servicio	GD04	GD06	GD011	GA1	GA4	GAF4	GAF5	GAF8	GAF9	GC1	GC3	GC6	GC7	GC8	GC9													
		Alineación Tendencias de Cambio Externo	GD06	GD07	GD011	GD016	GA5	GA8	GAF8	GAF9	GC1	GC3	GC6	GC7	GC10															
Congruencia organizacional		Busqueda de metas específicas	GD01	GD04	GD07	GD011	GD012	GD016	GA4	GA8	GAF4	GAF5	GAF6	GAF9	GAF11	GC1	GC3	GC4	GC5	GC6	GC7	GC10								
		Cohesion Grupal	GD01	GD04	GD010	GD013	GD014	GD016	GA6	GA7	GA9	GA10	GAF4	GAF6	GAF9	GAF11	GC2	GC3	GC6	GC7	GC10									
Planteamiento estratégico	Atención a características contextuales	GD03	GD06	GD07	GD011	GA4	GA5	GAF2	GAF8	GC1	GC3	GC6	GC7	GC11																
	Progreso del RRHH	GD01	GD04	GD05	GD06	GD07	GD013	GD014	GD016	GA10	GAF9	GAF11	GC11																	
Criterios de éxito organizacional	Oferta innovadora	GD05	GD06	GD07	GD011	GD016	GA10	GAF8																						
	Superación de la competencia	GD05	GD06	GD07	GD011	GD016	GA1	GA5	GA10	GAF8																				
	Eficiencia de los resultados	GD05	GD06	GD07	GD011	GD016	GA1	GA5	GA10	GAF5	GAF8																			
Calidad Educativa	Relevancia del aprendizaje		GD06	GD09	GD011	GA1	GA5	GA6	GA7	GA8	GAF5	GC1	GC7																	
	Pertinencia del proceso educativo		GD06	GD011	GA1	GA2	GA5	GA6	GA7	GA8	GAF5	GAF8	GAF10	GC1	GC7															
	Equidad		GD09	GD010	GD013	GA1	GA6	GA7	GAF10	GC1	GC7																			
	Eficacia		GD06	GD010	GA1	GA7	GAF5	GAF6	GAF10	GC1	GC7																			
	Uso eficiente de los recursos		GD07	GD011	GD014	GA1	GA4	GA7	GA8	GA10	GAF1	GAF5	GAF8	GAF10	GC1	GC7														

CODIFICACIÓN DE ITEMS

CÓDIGO ITEM	Gestión Directiva y Organizacional (GDO)
GDO1	1. Actúa en consecuencia frente a situaciones diarias según las funciones propias de su cargo.
GDO2	2. Analiza objetivamente las dificultades y obstáculos que se le presentan en el desarrollo de sus funciones y considerar su impacto antes de tomar decisiones.
GDO3	3. Ante una problemática en su ejercicio funcional dentro del plantel educativo, demuestra un enfoque creativo y flexible para la toma de decisiones.
GDO4	4. Asigna tareas y funciones según el cargo que desempeña cada actor en el colectivo educativo.
GDO5	5. El plantel educativo asume prácticas directivas, académicas, pedagógicas y sociales congruentes con sus principios, valores, metas, misión y visión.
GDO6	6. Evalúa la información que recibe de los diversos entes gubernamentales, locales e institucionales para tomar decisiones.
GDO7	7. Evalúa las actividades de mejora con base en los resultados alcanzados.
GDO8	8. La elaboración del plan operativo anual es responsabilidad de los directivos institucionales.
GDO9	9. La toma de decisiones fundamentadas en datos no retrata el contexto real de las problemáticas.
GDO10	10. Orienta y asigna tareas teniendo en cuenta el rol que desempeña dentro del establecimiento educativo.
GDO11	11. Prevé problemas y cambios dentro del espacio escolar, tomando la iniciativa en la planificación de posibles respuestas o soluciones.
GDO12	12. Proyecta sus planes de trabajo desde los objetivos institucionales.
GDO13	13. Reconoce y exalta los logros obtenidos por uno o varios miembros de la comunidad educativa.
GDO14	14. Se cuenta con la debida orientación frente al desempeño funcional de su cargo dentro de la institución.
GDO15	15. Sus decisiones siempre están basadas en la experiencia desarrollada y alcanzada durante el ejercicio de su rol y funciones.
GDO16	16. Tiene capacidades para incidir o influir en el personal a su cargo con miras a la consecución de los objetivos y metas del plantel educativo.
CÓDIGO ITEM	Gestión Académica (GA)
GA1	1. Construye mecanismos de control y monitoreo de la eficiencia y productividad de los miembros del colectivo educativo.
GA2	2. Dentro del desarrollo curricular se tienen en cuenta los principios y valores institucionales.
GA3	3. El desarrollo pedagógico institucional está enmarcado dentro de los requerimientos de las políticas públicas.
GA4	4. En la organización educativa se establecen estándares de calidad que permiten a cada miembro recibir retroalimentación sobre su trabajo.
GA5	5. Está atento a los cambios del contexto, identificando las necesidades de ajuste o mejora a sus planeaciones.
GA6	6. La institución acuerda con la totalidad de los actores educativos (Padres de familia, docentes, estudiantes, directivos y administrativos) el alcance de la oferta académica.
GA7	7. Los planes de trabajo institucional deben ser elaborados por directivos, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes.
GA8	8. Los proyectos académicos institucionales tienen en cuenta las necesidades del contexto.
GA9	9. Mantiene sus niveles de rendimiento, cumplimiento y ejercicio de las funciones ante presiones externas o internas del establecimiento educativo, sin apartarse de la problemática existente.
GA10	10. Prevé, valora y toma las opciones o formas de respuesta más beneficiosas ante los problemas o dificultades que enfrenta en el desarrollo de sus funciones o cargo.
GA11	11. Realiza planeaciones de las actividades a su cargo desde el conocimiento pleno de los componentes misionales y visionales del establecimiento educativo.
CÓDIGO ITEM	Gestión Administrativa y Financiera (GAF)
GAF1	1. Cuenta con los espacios de tiempo y recursos suficientes para el cumplimiento satisfactorio de las labores a cargo.
GAF2	2. El personal administrativo brinda el apoyo requerido en los diversos ámbitos institucionales.
GAF3	3. En caso de imprevistos, las acciones institucionales se coordinan sobre la base de las orientaciones de los directivos para abordarlas de la mejor manera posible.
GAF4	4. Informa de manera oportuna aspectos propios del cumplimiento de sus funciones cuando se le requiere o corresponde.
GAF5	5. La infraestructura física afecta los resultados internos y externos del establecimiento educativo.
GAF6	6. Las funciones a su cargo son desarrolladas con entusiasmo y proactividad, a pesar de no estar de acuerdo con algunas de ellas.
GAF7	7. Las políticas públicas de calidad están presentes en cada uno de los procesos institucionales.
GAF8	8. Mantiene registros detallados del progreso o retrasos en el desempeño de las funciones, objetivos y metas de la organización.
GAF9	9. Reflexiona y analiza el desempeño funcional propio y el de los demás miembros del establecimiento.
GAF10	10. Se hace necesario realizar uso óptimo de los recursos existentes en la institución educativa.
GAF11	11. Tiene claras sus funciones y las de los demás miembros de la comunidad educativa.
CÓDIGO ITEM	Gestión Comunitaria (GC)
GC1	1. El PEI tiene en cuenta las demandas sociales propias del contexto donde la institución tiene injerencia.
GC2	2. En el plantel educativo se fomenta en todos los niveles (directivo, docente, estudiantil, administrativo y padres de familia) el trabajo en equipo.
GC3	3. En el proceso de autoevaluación institucional solo deben participar el cuerpo docente, directivo y administrativo.
GC4	4. Integra a todos los miembros de la comunidad educativa (Padres de familia, docentes, estudiantes, directivos y administrativos) en el alcance de las metas y objetivos institucionales.
GC5	5. La comunidad educativa en su totalidad conoce el horizonte institucional y participa en su construcción y consecución.
GC6	6. La institución educativa permite la intervención, participación y coexistencia armónica de todos los miembros de la comunidad educativa y circundante.
GC7	7. La institución educativa y sus miembros mantiene relaciones estrechas y cordiales con los miembros de la comunidad en general.
GC8	8. Las directivas institucionales permiten la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones.
GC9	9. Los representantes de los actores educativos en su totalidad participan en el análisis y toma de decisiones frente a los resultados institucionales internos y externos.
GC10	10. Participa en los grupos de trabajo institucionales en pro de la consecución de los objetivos y metas fijadas.
GC11	11. Son tenidas en cuenta las capacidades y habilidades del personal de la institución educativa para la asignación de funciones o actividades.

Apéndice B. Instrumento para la medición de aspectos de la gestión escolar y cultura organizacional en instituciones de educación básica y media.

INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DE ASPECTOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA

Respetado docente, directivo docente o administrativo:

El presente instrumento hace parte de un ejercicio de investigación desarrollado por un estudiante candidato al título de Doctor en Educación de la Universidad Santo Tomás, el objetivo es determinar la incidencia de la gestión escolar y la cultura organizacional en la calidad educativa de las instituciones de educación básica y media en Colombia.

Los datos e información subsecuente obtenida a través de este instrumento (cuestionario) tendrá un manejo reservado, estrictamente confidencial y serán empleados con fines exclusivamente académicos.

Solicitamos su colaboración leyendo atentamente cada una de las siguientes preguntas, contestando desde su criterio personal y recordando que no existen respuestas incorrectas ni correctas.

Este cuestionario se debe diligenciar marcando con X sobre la opción que mejor represente su percepción sobre el ítem a valorar, de antemano agradecemos su valiosa colaboración.

1. INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

Marque con una X su elección.

GÉNERO	EDAD	TIPO DE NOMBRAMIENTO DOCENTE	CARGO QUE DESEMPEÑA	ANTIGÜEDAD EN EL CARGO DIRECTIVO Y/O ADMINISTRATIVO
Femenino ☐	Menor de 25 años ☐	Propiedad ☐	Docente de Aula ☐	Menor de 1 año ☐
Masculino ☐	Entre 26 y 35 años ☐	Provisionalidad ☐	Orientador ☐	Entre 1 y 5 años ☐
No binario ☐	Entre 36 y 45 años ☐	Encargo ☐	Rectoría ☐	Entre 6 y 10 años ☐
	Entre 46 y 55 años ☐	ESTATUTO DOCENTE DE NOMBRAMIENTO	Coordinación ☐	Entre 10 y 15 años ☐
	Más de 56 años ☐	Decreto 2277 ☐	Administrativo ☐	Más de 15 años ☐
		Decreto Ley 1278 ☐		No Aplica ☐
ANTIGÜEDAD COMO DOCENTE DE AULA U ORIENTADOR	ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	NIVEL DE ESCOLARIDAD EN EL QUE SE DESEMPEÑA SUS FUNCIONES	ULTIMO NIVEL DE ESTUDIO ALCANZADO	
Menor de 1 año ☐	Menor de 1 año ☐	Preescolar ☐	Bachiller ☐	
Entre 1 y 5 años ☐	Entre 1 y 5 años ☐	Básica Primaria ☐	Normalista ☐	
Entre 6 y 10 años ☐	Entre 6 y 10 años ☐	Básica Secundaria ☐	Pregado ☐	
Entre 10 y 15 años ☐	Entre 10 y 15 años ☐	Media ☐	Licenciado ☐	
Más de 15 años ☐	Más de 15 años ☐	Todos ☐	No Licenciado ☐	
No Aplica ☐			Especialista ☐	
			Maestría ☐	
			Doctorado ☐	

A continuación, apreciado encuestado, usted procederá a dar respuesta a cada uno de los siguientes componentes, razón por la cual lo invitamos a marcar la opción que más se ajuste a su percepción, teniendo presente la siguiente tabla de valoración:

RESPUESTA AL ENUNCIADO	VALOR
Totalmente en desacuerdo	4
En desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
De acuerdo	1
Totalmente de acuerdo	0

Nota: Tomada y adaptada de Likert (1932).

2. GESTIÓN ESCOLAR

Enseguida leerá 49 enunciados que se encuentran enmarcados dentro de las responsabilidades legales, administrativas, organizacionales, pedagógicas, académicas, morales y sociales que tiene frente al establecimiento educativo; teniendo en cuenta el rol que desempeña dentro del colectivo escolar, se le invita a responder marcando la opción que más se acerque a su percepción:

ENUNCIADO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Gestión Directiva y Organizacional (GDO)					
1. Actúa en consecuencia frente a situaciones diarias según las funciones propias de su cargo.	4	3	2	1	0
2. Analiza objetivamente las dificultades y obstáculos que se le presentan en el desarrollo de sus funciones y considerar su impacto antes de tomar decisiones.	4	3	2	1	0
3. Ante una problemática en su ejercicio funcional dentro del plantel educativo, demuestra un enfoque creativo y flexible para la toma de decisiones.	4	3	2	1	0
4. Asigna tareas y funciones según el cargo que desempeña cada actor en el colectivo educativo.	4	3	2	1	0
5. El plantel educativo asume prácticas directivas, académicas, pedagógicas y sociales congruentes con sus principios, valores, metas, misión y visión.	4	3	2	1	0

6. Evalúa la información que recibe de los diversos entes gubernamentales, locales e institucionales para tomar decisiones.	4	3	2	1	0
7. Evalúa las actividades de mejora con base en los resultados alcanzados.	4	3	2	1	0
8. La elaboración del plan operativo anual es responsabilidad de los directivos institucionales.	4	3	2	1	0
9. La toma de decisiones fundamentadas en datos no retrata el contexto real de las problemáticas.	4	3	2	1	0
10. Orienta y asigna tareas teniendo en cuenta el rol que desempeña dentro del establecimiento educativo.	4	3	2	1	0
11. Prevé problemas y cambios dentro del espacio escolar, tomando la iniciativa en la planificación de posibles respuestas o soluciones.	4	3	2	1	0
12. Proyecta sus planes de trabajo desde los objetivos institucionales.	4	3	2	1	0
13. Reconoce y exalta los logros obtenidos por uno o varios miembros de la comunidad educativa.	4	3	2	1	0
14. Se cuenta con la debida orientación frente al desempeño funcional de su cargo dentro de la institución.	4	3	2	1	0
15. Sus decisiones siempre están basadas en la experiencia desarrollada y alcanzada durante el ejercicio de su rol y funciones.	4	3	2	1	0
16. Tiene capacidades para incidir o influir en el personal a su cargo con miras a la consecución de los objetivos y metas del plantel educativo.	4	3	2	1	0
Gestión Académica (GA)					
1. Construye mecanismos de control y monitoreo de la eficiencia y productividad de los miembros del colectivo educativo.	4	3	2	1	0
2. Dentro del desarrollo curricular se tienen en cuenta los principios y valores institucionales.	4	3	2	1	0
3. El desarrollo pedagógico institucional está enmarcado dentro de los requerimientos de las políticas públicas.	4	3	2	1	0
4. En la organización educativa se establecen estándares de calidad que permiten a cada miembro recibir retroalimentación sobre su trabajo.	4	3	2	1	0
5. Está atento a los cambios del contexto, identificando las necesidades de ajuste o mejora a sus planeaciones.	4	3	2	1	0
6. La institución acuerda con la totalidad de los actores educativos (Padres de familia, docentes, estudiantes, directivos y administrativos) el alcance de la oferta académica.	4	3	2	1	0
7. Los planes de trabajo institucional deben ser elaborados por directivos, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes.	4	3	2	1	0
8. Los proyectos académicos institucionales tienen en cuenta las necesidades del contexto.	4	3	2	1	0
9. Mantiene sus niveles de rendimiento, cumplimiento y ejercicio de las funciones ante presiones externas o internas del establecimiento educativo, sin apartarse de la problemática existente.	4	3	2	1	0

10. Prevé, valora y toma las opciones o formas de respuesta más beneficiosas ante los problemas o dificultades que enfrenta en el desarrollo de sus funciones o cargo.	4	3	2	1	0
11. Realiza planeaciones de las actividades a su cargo desde el conocimiento pleno de los componentes misionales y visionales del establecimiento educativo.	4	3	2	1	0
Gestión Administrativa y Financiera (GAF)					
1. Cuenta con los espacios de tiempo y recursos suficientes para el cumplimiento satisfactorio de las labores a cargo.	4	3	2	1	0
2. El personal administrativo brinda el apoyo requerido en los diversos ámbitos institucionales.	4	3	2	1	0
3. En caso de imprevistos, las acciones institucionales se coordinan sobre la base de las orientaciones de los directivos para abordarlos de la mejor manera posible.	4	3	2	1	0
4. Informa de manera oportuna aspectos propios del cumplimiento de sus funciones cuando se le requiere o corresponde.	4	3	2	1	0
5. La infraestructura física afecta los resultados internos y externos del establecimiento educativo.	4	3	2	1	0
6. Las funciones a su cargo son desarrolladas con entusiasmo y proactividad, a pesar de no estar de acuerdo con algunas de ellas.	4	3	2	1	0
7. Las políticas públicas de calidad están presentes en cada uno de los procesos institucionales.	4	3	2	1	0
8. Mantiene registros detallados del progreso o retrasos en el desempeño de las funciones, objetivos y metas de la organización.	4	3	2	1	0
9. Reflexiona y analiza el desempeño funcional propio y el de los demás miembros del establecimiento.	4	3	2	1	0
10. Se hace necesario realizar uso óptimo de los recursos existentes en la institución educativa.	4	3	2	1	0
11. Tiene claras sus funciones y las de los demás miembros de la comunidad educativa.	4	3	2	1	0
Gestión Comunitaria (GC)					
1. El PEI tiene en cuenta las demandas sociales propias del contexto donde la institución tiene injerencia.	4	3	2	1	0
2. En el plantel educativo se fomenta en todos los niveles (directivo, docente, estudiantil, administrativo y padres de familia) el trabajo en equipo.	4	3	2	1	0
3. En el proceso de autoevaluación institucional solo deben participar el cuerpo docente, directivo y administrativo.	4	3	2	1	0
4. Integra a todos los miembros de la comunidad educativa (Padres de familia, docentes, estudiantes, directivos y administrativos) en el alcance de las metas y objetivos institucionales.	4	3	2	1	0
5. La comunidad educativa en su totalidad conoce el horizonte institucional y participa en su construcción y consecución.	4	3	2	1	0
6. La institución educativa permite la intervención, participación y coexistencia armónica de todos los miembros de la comunidad educativa y circundante.	4	3	2	1	0

7. La institución educativa y sus miembros mantiene relaciones estrechas y cordiales con los miembros de la comunidad en general.	4	3	2	1	0
8. Las directivas institucionales permiten la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones.	4	3	2	1	0
9. Los representantes de los actores educativos en su totalidad participan en el análisis y toma de decisiones frente a los resultados institucionales internos y externos.	4	3	2	1	0
10. Participa en los grupos de trabajo institucionales en pro de la consecución de los objetivos y metas fijadas.	4	3	2	1	0
11. Son tenidas en cuenta las capacidades y habilidades del personal de la institución educativa para la asignación de funciones o actividades.	4	3	2	1	0

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y PARTICIPACIÓN!

Nota: Elaboración del autor

Apéndice C. Análisis de Fiabilidad mediante Software estadístico SPSS V. 25.0

Análisis de Fiabilidad mediante Software estadístico SPSS V. 25.0

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100.0
	Excluido	0	.0
	Total	10	100.0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.901	49

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
GDO_1	132.10	299.433	.594	.898
GDO_2	131.80	308.844	.027	.902
GDO_3	129.90	313.878	-.152	.906
GDO_4	131.80	297.511	.664	.897
GDO_5	131.30	308.233	.114	.901
GDO_6	130.80	279.733	.668	.894
GDO_7	131.60	282.711	.671	.895
GDO_8	130.00	292.222	.212	.907
GDO_9	129.10	305.433	.099	.903
GDO_10	131.80	287.067	.660	.895
GDO_11	130.70	294.678	.311	.901
GDO_12	132.10	298.767	.635	.898
GDO_13	132.00	309.111	.000	.903
GDO_14	131.30	278.456	.744	.893
GDO_15	129.00	294.222	.386	.899
GDO_16	131.30	299.789	.363	.899
GA_1	130.30	291.567	.406	.899
GA_2	129.10	309.211	.009	.902
GA_3	131.70	298.456	.654	.898
GA_4	130.70	278.011	.862	.892

GA 5	129.30	306.233	.153	.901
GA 6	129.60	300.044	.642	.898
GA 7	128.90	292.989	.471	.898
GA 8	130.10	291.878	.606	.897
GA 9	129.50	304.722	.112	.903
GA 10	131.40	309.378	-.009	.903
GA 11	131.60	300.044	.418	.899
GAF 1	129.80	295.956	.547	.898
GAF 2	130.50	293.167	.629	.897
GAF 3	131.50	292.056	.888	.895
GAF 4	131.70	306.456	.114	.902
GAF 5	129.90	288.100	.555	.897
GAF 6	130.60	296.044	.351	.900
GAF 7	131.20	289.067	.742	.895
GAF 8	130.20	289.289	.450	.898
GAF 9	129.50	301.611	.389	.899
GAF 10	132.20	307.511	.129	.901
GAF 11	131.90	308.322	.054	.902
GC 1	129.80	290.844	.627	.896
GC 2	131.00	298.889	.585	.898
GC 3	130.00	290.889	.367	.900
GC 4	130.60	302.267	.245	.901
GC 5	129.40	292.933	.711	.896
GC 6	131.10	314.322	-.216	.905
GC 7	131.20	297.733	.803	.897
GC 8	129.70	301.344	.478	.899
GC 9	130.00	299.556	.395	.899
GC 10	131.70	300.233	.381	.899
GC 11	130.90	298.322	.271	.901

Nota: Elaboración del autor

Apéndice D. Acciones Generales de transformación área de Gestión de Liderazgo y Dirección Estratégica (GLDE).

ÁREA DE GESTIÓN
Gestión de Liderazgo y Dirección Estratégica (GLDE)
DETERMINANTE
Liderazgo Integral Educativo (LIE)
PROCESO DE MEJORA
Áreas de Desarrollo
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN

Desarrollo de Competencias de Liderazgo: Capacitación y talleres para desarrollar habilidades de liderazgo en el personal administrativo y docente, enfocándose en la toma de decisiones efectivas, la gestión del cambio y la resolución de conflictos.

Mejora de la Infraestructura Pedagógica y Administrativa: Evaluación de las necesidades actuales de infraestructura y tecnología para apoyar prácticas pedagógicas y administrativas eficientes.

Desarrollo Profesional y Capacitación Docente: Programas de formación continua para el personal docente centrados en metodologías pedagógicas innovadoras y prácticas educativas alineadas con la misión y visión de la institución.

Fortalecimiento de la Cultura Organizacional: Fomentar una cultura de reconocimiento y aprecio por el trabajo y los logros del personal y los estudiantes, alineada con los valores institucionales.

PROCESO DE MEJORA
Estrategias de Optimización
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN

Sistemas de Análisis y Retroalimentación: Implementar herramientas de análisis para evaluar el impacto de las decisiones tomadas y asegurar que respondan a las necesidades y objetivos de la institución.

Optimización de la Distribución de Tareas: Crear un sistema equitativo y transparente para la asignación de tareas que considere las competencias y roles de cada miembro del personal.

Integración Curricular: Desarrollar un currículo que integre los principios y valores de la institución, asegurando que todas las actividades educativas estén alineadas con la ética y misión escolar.

Estrategias de Comunicación Efectiva: Establecer canales de comunicación claros y efectivos dentro de la institución para una mejor coordinación y entendimiento de las responsabilidades y roles.

PROCESO DE MEJORA
Medidas de Consolidación
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN

Evaluación y Monitoreo Continuo: Establecer mecanismos para la revisión periódica y evaluación del desempeño en relación con las metas y objetivos institucionales.

Retroalimentación y Ajuste de Estrategias: Utilizar la retroalimentación obtenida para realizar ajustes en las estrategias y prácticas, asegurando su relevancia y efectividad continuas.

Documentación y Registro de Mejoras: Mantener un registro detallado de las mejoras implementadas, los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas para guiar futuras decisiones y cambios.

Cultura de Mejora Continua: Fomentar una cultura organizacional que valore la mejora continua, el aprendizaje y la adaptación a nuevas circunstancias y desafíos.

DETERMINANTE
Acción Estratégica y Evaluativa (AEE)
PROCESO DE MEJORA
Áreas de Desarrollo
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN

Desarrollo de Capacidades de Análisis Crítico: Fortalecer la capacidad del equipo directivo y docente para analizar y evaluar de forma crítica la información recibida, especialmente la proveniente de entidades gubernamentales y locales, asegurando una toma de decisiones informada y estratégica.

Evaluación Basada en Resultados: Establecer un sistema de evaluación que mida el éxito de las actividades de mejora basándose en resultados específicos y alcanzables, alineados con los objetivos estratégicos de la institución.

Planificación Proactiva: Desarrollar un enfoque proactivo en la gestión escolar que permita anticipar y responder eficazmente a los posibles problemas y cambios, garantizando la continuidad y la calidad del espacio educativo.

PROCESO DE MEJORA
Estrategias de Optimización
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN

Procesos de Evaluación Estratégica: Implementar protocolos de evaluación que permitan un análisis continuo y estratégico de la información relevante para la toma de decisiones, mejorando la calidad y la oportunidad de las respuestas institucionales.

Mecanismos de Seguimiento y Evaluación: Desarrollar mecanismos que permitan el seguimiento y evaluación regulares de las iniciativas de mejora, garantizando que estén alineadas con los indicadores de éxito definidos y contribuyan efectivamente a los objetivos institucionales.

Gestión de Riesgos y Planificación de Contingencias: Crear un plan de gestión de riesgos y contingencias que identifique posibles escenarios y desarrolle estrategias de respuesta adecuadas para minimizar interrupciones o impactos negativos en el espacio escolar.

PROCESO DE MEJORA
Medidas de Consolidación
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN

Revisión Continua y Ajustes de Estrategias: Establecer un ciclo de revisión continua que permita ajustar y refinar las estrategias y planes de acción basándose en los resultados de evaluación y las condiciones cambiantes.

Sistematización de la Información y Aprendizaje: Documentar sistemáticamente los procesos de evaluación y las lecciones aprendidas para crear un conocimiento institucional que guíe futuras decisiones y estrategias.

Cultura de Evaluación y Mejora Continua: Fomentar una cultura organizacional que valore la evaluación constante y la mejora continua como herramientas esenciales para la gestión estratégica efectiva.

DETERMINANTE
Resiliencia Gerencial Educativa (RGE)
PROCESO DE MEJORA
Áreas de Desarrollo
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN

Desarrollo de Habilidades de Resolución de Problemas: Capacitar a los directivos y al personal en técnicas de pensamiento creativo y resolución de problemas para mejorar su capacidad de responder a los desafíos funcionales dentro del plantel educativo.

Fomento de la Resiliencia bajo Presión: Implementar programas de entrenamiento y desarrollo personal para que el personal directivo y docente mejore su capacidad de mantener un alto rendimiento bajo presión, reforzando habilidades como la gestión del estrés y la inteligencia emocional.

PROCESO DE MEJORA

Estrategias de Optimización

ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN

Enfoques Creativos y Flexibles: Promover una cultura organizacional que valore y recompense el pensamiento creativo y la flexibilidad, y proporcionar herramientas y recursos que apoyen estas cualidades en la gestión diaria.

Mantenimiento de la Efectividad Operativa: Establecer sistemas de apoyo y reconocimiento para asegurar que los niveles de rendimiento y cumplimiento de funciones se mantengan incluso en tiempos de cambio o crisis.

PROCESO DE MEJORA

Medidas de Consolidación

ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN

Institucionalización de Estrategias Resilientes: Integrar las estrategias de resiliencia en las políticas y prácticas estándar del plantel, asegurando que se conviertan en parte del funcionamiento normal de la institución.

Evaluación de la Resiliencia Organizacional: Realizar evaluaciones periódicas para determinar la efectividad de las estrategias implementadas en la promoción de la resiliencia gerencial y hacer ajustes según sea necesario.

Nota: Elaboración del autor

Apéndice E. Acciones Generales de transformación área de Gestión Académica y Curricular (GAC).

ÁREA DE GESTIÓN
Gestión Académica y Curricular (GAC)
DETERMINANTE
Desarrollo Pedagógico de Calidad (DPC)
PROCESO DE MEJORA
Áreas de Desarrollo
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN

Alineación con Políticas Públicas: Asegurar que el desarrollo pedagógico de la institución esté en consonancia con los requerimientos de las políticas educativas nacionales y regionales.

Establecimiento de Estándares de Calidad: Desarrollar y mantener estándares de calidad claros en la enseñanza, el aprendizaje y la gestión administrativa, basados en mejores prácticas y directrices educativas.

Apoyo Administrativo Efectivo: Fortalecer el rol del personal administrativo para ofrecer apoyo integral en los procesos pedagógicos y administrativos.

Gestión de Contingencias: Establecer protocolos para la gestión efectiva de imprevistos, asegurando una respuesta coordinada y eficiente.

Integración de Políticas de Calidad: Incorporar las políticas públicas de calidad educativa en todos los procesos institucionales, desde la planificación curricular hasta la evaluación y el desarrollo profesional.

PROCESO DE MEJORA
Estrategias de Optimización
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN

Retroalimentación Constructiva: Implementar un sistema de retroalimentación que promueva la mejora continua y el desarrollo personal y profesional de cada miembro del personal.

Capacitación y Desarrollo en Políticas Públicas: Ofrecer talleres y sesiones de formación para que el personal comprenda y aplique efectivamente las políticas públicas en su práctica diaria.

Optimización de Recursos Administrativos: Mejorar la eficiencia de los procesos administrativos para apoyar de manera más efectiva las necesidades pedagógicas y operativas.

Planes de Acción para Contingencias: Desarrollar y practicar planes de acción para responder a situaciones imprevistas, minimizando su impacto en la enseñanza y el aprendizaje.

PROCESO DE MEJORA
Medidas de Consolidación
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN

Evaluación Continua de la Alineación con Políticas Públicas: Monitorear y ajustar regularmente las prácticas educativas para garantizar su alineación continua con las políticas públicas.

Seguimiento de Estándares de Calidad: Revisar periódicamente los estándares de calidad establecidos para asegurar su relevancia y eficacia.

Retroalimentación y Mejora Constante: Utilizar la retroalimentación de todo el personal para perfeccionar las estrategias pedagógicas y administrativas.

Integración de Políticas en la Cultura Escolar: Fomentar una cultura escolar que valore y refleje consistentemente las políticas públicas de calidad y los estándares de excelencia.

DETERMINANTE

Integración de Perspectivas Multidisciplinarias (IPM)

PROCESO DE MEJORA

Áreas de Desarrollo

ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN

Desarrollo de Planes de Trabajo Colaborativos: Fomentar la creación de planes de trabajo que involucren activamente a directivos, docentes, personal administrativo, padres de familia y estudiantes, garantizando que se integren diversas perspectivas y fortalezas de cada grupo.

Capacitación en Trabajo Multidisciplinario: Proveer capacitaciones y talleres que promuevan la comprensión y aplicación de enfoques multidisciplinarios en la planificación y ejecución de proyectos institucionales.

PROCESO DE MEJORA

Estrategias de Optimización

ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN

Mecanismos de Colaboración Efectiva: Implementar procesos y herramientas que faciliten la colaboración efectiva entre todos los miembros de la comunidad educativa, como plataformas de trabajo colaborativo en línea y reuniones de trabajo interdisciplinarias.

Optimización de Recursos a través de la Multidisciplinariedad: Utilizar la colaboración multidisciplinaria para optimizar los recursos, aprovechando las habilidades y conocimientos de cada miembro de la comunidad para mejorar la eficiencia y efectividad de los planes de trabajo institucionales.

PROCESO DE MEJORA

Medidas de Consolidación

ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN

Evaluación y Ajustes de los Planes de Trabajo: Establecer ciclos de evaluación para los planes de trabajo colaborativos que permitan ajustar y mejorar continuamente las estrategias basándose en la retroalimentación de todos los participantes.

Documentación de Procesos y Mejores Prácticas: Mantener un registro detallado de los procesos de planificación colaborativa y documentar las mejores prácticas para su replicación y mejora continua en la institución.

DETERMINANTE

Adaptación Contextual y Desarrollo Académico (ACDA)

PROCESO DE MEJORA
Áreas de Desarrollo
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN
Análisis Contextual Continuo: Establecer mecanismos para un seguimiento sistemático de los cambios en el contexto social, económico, tecnológico y cultural que puedan afectar la institución educativa y su comunidad. Participación en la Oferta Académica: Crear espacios de diálogo y colaboración donde todos los actores educativos puedan contribuir y acordar la dirección y el alcance de la oferta académica. Proyectos Educativos Sensibles al Contexto: Desarrollar y adaptar proyectos académicos que respondan a las necesidades y características del contexto local y regional de la institución.
PROCESO DE MEJORA
Estrategias de Optimización
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN
Flexibilidad en la Planificación: Incorporar estrategias que permitan una mayor flexibilidad y adaptabilidad en la planificación académica para responder de forma efectiva a los cambios contextuales. Inclusión de la Comunidad en la Planificación: Facilitar la inclusión activa de padres, estudiantes y otros miembros de la comunidad en el proceso de planificación, garantizando que la oferta académica sea relevante y valiosa para todos los involucrados. Desarrollo de Capacidades de Adaptación: Capacitar al personal docente y administrativo en la identificación y respuesta a las tendencias y desafíos emergentes, con el fin de garantizar que los proyectos académicos sigan siendo pertinentes y efectivos.
PROCESO DE MEJORA
Medidas de Consolidación
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN
Evaluación de la Adaptabilidad Institucional: Implementar procesos de evaluación regulares para medir la efectividad de la adaptación de la institución a los cambios contextuales y su impacto en el desarrollo académico. Retroalimentación para la Mejora Continua: Establecer canales de retroalimentación con todos los actores educativos para revisar y mejorar continuamente la oferta académica y los proyectos educativos. Documentación y Difusión de Prácticas Efectivas: Mantener un registro detallado de las estrategias exitosas de adaptación contextual para compartirlas dentro de la institución y con la comunidad educativa más amplia.

Nota: Elaboración del autor

Apéndice F. Acciones Generales de transformación área de Gestión Comunitaria y de Inclusión (GCI).

ÁREA DE GESTIÓN
Gestión Comunitaria y de Inclusión (GCI)
DETERMINANTE
Enfoque Educativo Integral y Participativo (EEIP)
PROCESO DE MEJORA
Áreas de Desarrollo
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN
Desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI): Asegurar que el PEI refleje y responda a las necesidades sociales del contexto local. Involucrar a todos los grupos de interés en su desarrollo y revisión. Fomento de la Cultura de Trabajo en Equipo: Establecer prácticas que promuevan la colaboración entre todos los niveles del plantel educativo, incluyendo talleres y actividades de construcción de equipo. Participación Comunitaria en la Visión Institucional: Implementar foros y reuniones regulares para que la comunidad educativa participe en la definición y consecución de la visión y las metas institucionales. Integración y Coexistencia de la Comunidad Educativa: Desarrollar programas y eventos que fomenten la integración y el entendimiento mutuo entre los miembros de la comunidad educativa y local.
PROCESO DE MEJORA
Estrategias de Optimización
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN
Estrategias de Comunicación Efectiva: Mejorar los canales de comunicación para facilitar la participación activa en la toma de decisiones y en la vida institucional. Desarrollo de Grupos de Trabajo Participativos: Crear grupos de trabajo que incluyan representantes de todos los sectores educativos para analizar resultados y tomar decisiones. Capacitación y Desarrollo del Personal: Implementar programas de formación que consideren las habilidades y capacidades del personal para optimizar la asignación de roles y responsabilidades. Relaciones Comunitarias: Fortalecer las relaciones con la comunidad a través de iniciativas de alcance y colaboración, mejorando así los lazos institucionales.
PROCESO DE MEJORA
Medidas de Consolidación
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN
Evaluación y Monitoreo Continuo: Establecer mecanismos para la revisión periódica del impacto de las estrategias de participación y colaboración, ajustándolas según sea necesario. Retroalimentación y Ajuste de Estrategias: Utilizar la retroalimentación de los miembros de la comunidad educativa para mejorar continuamente las prácticas y procesos participativos. Documentación y Registro de Mejoras: Mantener un registro detallado de las iniciativas y cambios implementados, incluyendo éxitos y áreas de mejora, para guiar las decisiones futuras. Fomento de una Cultura de Participación Sostenida: Crear y mantener una cultura organizacional que valore y fomente la participación activa y continua de todos los miembros de la comunidad educativa.

DETERMINANTE
Planificación Inclusiva (PI)
PROCESO DE MEJORA
Áreas de Desarrollo
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN
Desarrollo de un Plan Operativo Anual Inclusivo: Asegurar que la creación del plan operativo anual sea un proceso inclusivo que involucre a directivos, docentes, personal administrativo y otros miembros de la comunidad educativa, reflejando una amplia gama de perspectivas y necesidades. Fomento de la Autoevaluación Participativa: Establecer un proceso de autoevaluación institucional que promueva la participación activa de todo el personal, asegurando que todas las voces sean escuchadas y consideradas en el diagnóstico y la planificación escolar.
PROCESO DE MEJORA
Estrategias de Optimización
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN
Metodologías de Planificación Participativa: Implementar metodologías y herramientas que faciliten la participación efectiva de los diversos actores educativos en el proceso de planificación, tales como talleres colaborativos, grupos focales y encuestas. Sistemas de Retroalimentación para la Autoevaluación: Desarrollar sistemas que permitan una recolección y análisis eficientes de la retroalimentación durante el proceso de autoevaluación, asegurando que la información recopilada informe de manera efectiva la planificación y la toma de decisiones.
PROCESO DE MEJORA
Medidas de Consolidación
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN
Institucionalización de la Planificación Inclusiva: Formalizar la planificación inclusiva como un estándar operativo dentro de la institución, asegurando que se mantenga como un componente esencial de la cultura organizacional y la práctica administrativa. Evaluación y Ajuste de Procesos: Establecer mecanismos para evaluar la efectividad de los procesos de planificación y autoevaluación inclusivos, y hacer ajustes basados en los resultados y el feedback de los participantes.

Nota: Elaboración del autor

Apéndice G. Acciones Generales de transformación área Gestión de Recursos y Eficiencia Operativa (GREO).

ÁREA DE GESTIÓN
Gestión de Recursos y Eficiencia Operativa (GREO)
DETERMINANTE
Optimización de Tiempo y Recursos Educativos (OTRE)
PROCESO DE MEJORA
Áreas de Desarrollo
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN
Asignación de Recursos: Desarrollar un sistema que permita identificar las necesidades de recursos de cada departamento y asignarlos de manera equitativa y justa, garantizando que las labores se realicen de manera eficiente. Gestión del Tiempo: Implementar estrategias de gestión del tiempo para todo el personal, asegurando que se destinen periodos adecuados para la realización de las tareas sin sobrecargar a los individuos.
PROCESO DE MEJORA
Estrategias de Optimización
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN
Planificación de Recursos: Crear una planificación estratégica y detallada que asegure la disponibilidad y el uso eficiente de los recursos educativos, incluyendo materiales, tecnología y espacios físicos. Análisis de Tiempo y Actividades: Evaluar la distribución actual del tiempo en las actividades docentes y administrativas para encontrar oportunidades de optimización y eliminar ineficiencias.
PROCESO DE MEJORA
Medidas de Consolidación
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN
Seguimiento y Evaluación: Establecer indicadores de rendimiento para el uso de tiempo y recursos, y realizar seguimientos regulares para asegurar la continuidad de las prácticas eficientes. Retroalimentación y Mejora Continua: Incentivar la retroalimentación del personal sobre la gestión del tiempo y los recursos, y utilizar esta información para realizar ajustes y mejoras continuas.
DETERMINANTE
Impacto de la infraestructura física (IIF)
PROCESO DE MEJORA
Áreas de Desarrollo
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN
Evaluación de la Infraestructura Actual: Realizar un diagnóstico completo de la infraestructura física existente para identificar cómo estas instalaciones afectan los procesos de enseñanza-aprendizaje y los resultados generales de la institución. Identificación de Necesidades de Mejora: Basándose en la evaluación, identificar áreas específicas de la infraestructura que requieren mejoras, renovación o reequipamiento para apoyar mejor las metas educativas.
PROCESO DE MEJORA

Estrategias de Optimización
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN
Planificación de Mejoras de Infraestructura: Desarrollar un plan estratégico para abordar las necesidades de infraestructura identificadas, priorizando aquellas que tienen un impacto directo en la calidad de la educación y en el bienestar de los estudiantes y el personal. Gestión de Recursos para la Infraestructura: Optimizar la asignación y uso de fondos y otros recursos para garantizar que las mejoras de infraestructura se realicen de manera eficiente y sostenible, buscando oportunidades de financiación adicionales si es necesario.
PROCESO DE MEJORA
Medidas de Consolidación
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN
Monitoreo del Impacto de las Mejoras: Establecer un sistema para monitorear y evaluar el impacto de las mejoras de infraestructura en el rendimiento de la institución, utilizando indicadores claros y medibles. Retroalimentación Continua y Ajustes: Implementar un proceso de retroalimentación para recoger las opiniones de los usuarios de la infraestructura escolar y hacer ajustes continuos en las instalaciones para mejorar la funcionalidad y la eficiencia.

Nota: Elaboración del autor

Apéndice H. Acciones Generales de transformación área Gestión de la Calidad Educativa (GCE).

ÁREA DE GESTIÓN
Gestión de la Calidad Educativa (GCE)
DETERMINANTE
Orientación Eficiente y Reflexiva (OER)
PROCESO DE MEJORA
Áreas de Desarrollo
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN
Desarrollo de Sistemas de Información: Implementar sistemas para reportar de manera oportuna y transparente sobre el cumplimiento de funciones, manteniendo una comunicación efectiva y responsable en toda la institución. Cultura de Compromiso y Responsabilidad: Fomentar un clima organizacional donde la proactividad y el entusiasmo sean la norma en la realización de tareas, incluso en situaciones de discrepancias o desacuerdos. Registro y Seguimiento de Objetivos: Establecer sistemas para mantener registros detallados del progreso y los retrasos en el cumplimiento de funciones, objetivos y metas. Autoevaluación y Evaluación del Desempeño: Crear mecanismos para la reflexión y análisis continuo del desempeño funcional de todos los miembros de la comunidad educativa. Claridad en Roles y Funciones: Asegurar que cada miembro de la comunidad educativa comprenda sus responsabilidades y cómo estas se integran con las funciones de otros miembros.
PROCESO DE MEJORA
Estrategias de Optimización
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN
Mejora de la Comunicación Interna: Desarrollar protocolos y herramientas que mejoren la fluidez y eficacia de la comunicación interna. Formación en Gestión del Tiempo y Recursos: Proporcionar capacitaciones para mejorar la gestión del tiempo y la asignación de recursos, con el fin de aumentar la eficiencia y sostenibilidad. Sistemas de Feedback y Mejora: Implementar sistemas de retroalimentación que permitan la mejora continua basada en el seguimiento de desempeño y el cumplimiento de metas.
PROCESO DE MEJORA
Medidas de Consolidación
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN
Evaluación y Ajustes Continuos: Realizar evaluaciones periódicas de los sistemas de información y comunicación para realizar ajustes que aumenten la eficacia de la gestión. Sistematización de Procesos: Documentar y estandarizar los procesos optimizados para que sean sostenibles y transferibles dentro de la organización. Desarrollo de una Cultura de Reflexión: Fomentar una cultura organizacional donde la autoevaluación y la mejora continua sean valores integrados en la práctica diaria de todos los miembros.
DETERMINANTE
Mejora Continua (MC)
PROCESO DE MEJORA

Áreas de Desarrollo
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN
Desarrollo de Sistemas de Recopilación y Análisis de Datos: Implementar sistemas robustos para la recopilación, análisis y utilización de datos que informen la toma de decisiones, asegurándose de que estas decisiones se basen en evidencia y se contextualicen adecuadamente. Capacitación en Liderazgo y Desarrollo del Personal: Establecer programas de desarrollo profesional que se centren en fortalecer las habilidades de liderazgo en directivos y docentes, especialmente en las áreas de influencia y motivación para el logro de objetivos institucionales.
PROCESO DE MEJORA
Estrategias de Optimización
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN
Mejora Basada en Datos: Asegurar que las decisiones y estrategias de mejora sean respaldadas por datos precisos y análisis detallados, complementados con una comprensión profunda de las dinámicas del plantel educativo. Fortalecimiento del Liderazgo en Todos los Niveles: Desarrollar y promover estrategias de liderazgo que capaciten a los directivos y al personal para influir positivamente en sus equipos y en la comunidad educativa en general.
PROCESO DE MEJORA
Medidas de Consolidación
ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN
Evaluación Continua de la Práctica Basada en Datos: Establecer procedimientos para evaluar de manera continua la efectividad de las decisiones basadas en datos, haciendo ajustes basados en resultados y retroalimentación. Sostenibilidad del Liderazgo Efectivo: Asegurar que las habilidades de liderazgo desarrolladas sean sostenibles y se refuercen con prácticas regulares, mentoría y oportunidades de desarrollo continuo.

Nota: Elaboración del autor

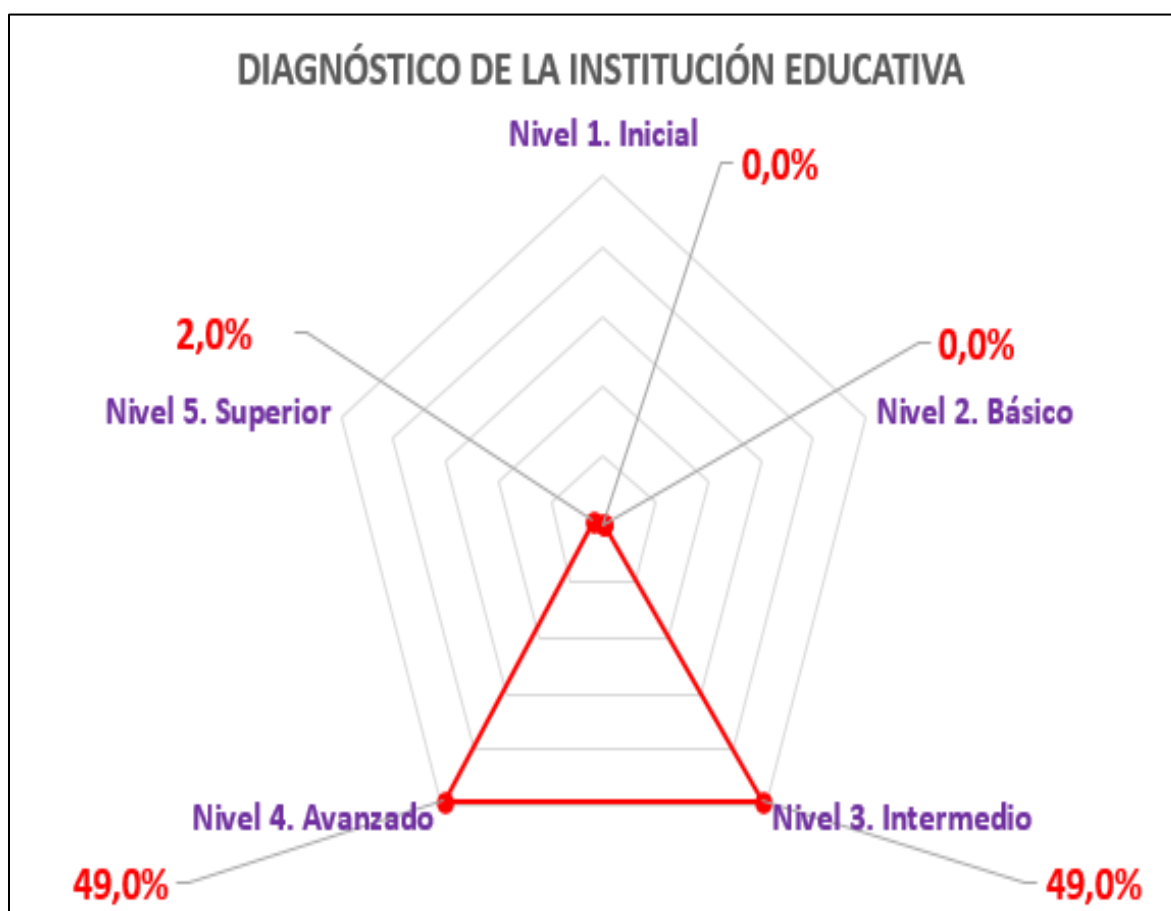
Apéndice I. Aplicación prueba piloto Modelo de Gestión Escolar Efectiva en Contexto – GEEC – Institución de prueba 1.

MÓDULO 1. GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA EN CONTEXTO - GEEC					
CARACTERIZACIÓN INSTITUCIONAL					
Secretaría De Educación	Tolima	Entidad Territorial Certificada	Tolima	Fecha Diligenciamiento	1/03/2024
Nombre Establecimiento Educativo	INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN XXIII		Contexto Institucional	Mixto (Urbano/Rural)	
Dirección Sede Principal	Carrera 4 # 7-07		Barrio/Vereda/Corregimiento	Corregimiento de Padua	
Municipio	Herveo		Nombre Contacto	Leonardo Machado	
Cargo	Rector(a)		Correo Electrónico	leonardo.machado@sedtolima.gov.co	
Teléfono	Código DANE Institución Educativa		273347000384	Categoría Plantel Icfes	8
Número de Estudiantes Preescolar	53	Número de Docentes Preescolar	1	Número de Rectores	1
Número de Estudiantes Primaria	219	Número de Docentes Primaria	15	Número de Coordinadores	1
Número de Estudiantes Básica y Media	278	Número de Docentes Básica y Media	12	Número de Administrativos	2
Jornadas Ofrecidas	Mañana		Modalidad	Académica	
Número de Sedes	8		Niveles Ofertados	Preescolar, Primaria, Secundaria, Media y Adultos	
VISIÓN INSTITUCIONAL		MISIÓN INSTITUCIONAL		FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	
La Institución Educativa Juan XXIII, del Corregimiento de Padua, en el Municipio de Herveo Tolima, para el año 2023, se proyecta como líder en la formación de estudiantes, en un entorno de aprendizaje competente en las diferentes áreas del conocimiento, que inspire entusiasmo ante la perspectiva del descubrimiento, siendo promotora de una cultura de innovación, basada en el comportamiento ético, incluyente e integral de sus estudiantes en todos los niveles y que contribuyan en el fortalecimiento de la identidad cultural, local, regional y nacional como miembros transformadores de la sociedad		Propender por la formación integral con calidad de los educandos, dentro de su realidad, para que sean capaces de discernir, construir y proponer alternativas, contribuyendo así, al cambio y desarrollo a nivel local, regional y nacional; fortaleciendo continuamente su identidad con gestión, liderazgo e iniciativa, de acuerdo con los avances tecnológicos y la evolución social.		Los fundamentos filosóficos para la institución educativa Juan XXIII se basan en una serie de principios y valores que buscan guiar y orientar el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. Estos fundamentos se derivan de diversas corrientes filosóficas y teorías de la educación que han influido en la concepción de la educación en Colombia: •Humanismo: El Humanismo en la Institución Educativa Juan XXIII, se vivencia en el reconocimiento de la individualidad y potencialidades de cada estudiante, así como en la promoción de su desarrollo integral. •Constructivismo: El constructivismo en La Institución Educativa Juan XXIII se fomenta a través de la participación de los estudiantes en su propio proceso de aprendizaje, promoviendo la reflexión, el pensamiento crítico y la construcción de significados basados en la realidad de su entorno. •Ética y formación en valores: La Institución Educativa Juan XXIII busca formar ciudadanos éticos y responsables, capaces de convivir en sociedad de manera justa y respetuosa; promoviendo la formación en valores como la solidaridad, la honestidad, la tolerancia y el respeto a los demás.	
PRINCIPIOS INSTITUCIONALES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES		PERFIL DEL EGRESADO	
•El Amor Y La Paz: Todo estudiante de la Institución se educará para que, en forma responsable y crítica, desarrolle el principio de la convivencia pacífica, el amor por el prójimo y su entorno, verdad como base de su formación personal. •La Libertad Y La Autonomía: Todos los alumnos de la Institución en un proceso de formación buscarán ser libres y autónomos a través de diferentes estrategias contempladas en el PEI. •Responsabilidad: Para la formación integral de los educandos de la Institución Educativa JUAN XXIII, será necesario que el alumno se eduque y tenga capacidad para responder por las consecuencias de sus actos y por las decisiones que se tomen. •Valoración De Lo Ecológico: Reconocerá las responsabilidades y relaciones frente a los demás seres y el medio ambiente. •Servir Y Compartir Con Otros: Hará de sí mismo, una persona noble y solidaria.		5.2.1. Objetivo General Contribuir a la formación integral de los estudiantes generando conocimientos, actitudes y destrezas que les permita a través de las vivencias escolares, analizar y afrontar con juicio crítico retos sociales, culturales, económicos, científicos, tecnológicos y laborales en busca de mejorar la calidad de vida personal y del entorno, propendiendo por el desarrollo local, regional y nacional. 5.2.2. Objetivos Específicos •Generar conocimientos que conduzcan a la formación integral con calidad de los estudiantes. •Ofrecer un marco Institucional de participación y reflexión crítica, mediante el cual pueda proyectarse como agente de cambio en la comunidad. •Crear espacios de participación con el entorno científico- tecnológico que permita su comprensión y uso. •Desarrollar estrategias pedagógicas que permitan la integración de las TIC's (Tecnologías de la Información y la Comunicación) a los procesos escolares. •Propender por el desarrollo de habilidades y destrezas para la solución de		5.5.6. Perfil Egresado Juanista El egresado de la I.E. debe ser: •Con sentido de pertenencia: apoyan la Visión, dan forma a la Misión y a la cultura de la institución. •Pensamiento crítico: capacidad de analizar la información que recibe. •Responsable: cumple con las obligaciones que la sociedad le exige. •Resiliente: habilidad emocional, cognitiva y sociocultural. •Trabajo en equipo: es capaz de llegar a metas conjuntamente. •Planificador: planificar metas y objetivos. •Honesto: transparencia en toda situación.	

MÓDULO 2. GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA EN CONTEXTO - GEEC									
INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN XXIII									
VALORACIÓN									
Valore cada una de las siguientes acciones que integran las áreas de gestión escolar efectiva en contexto marcando con una (X) los siguientes enunciados teniendo en cuenta la escala de respuesta que se muestra a continuación: * Inicial - No cumple lo planteado en el enunciado. * Básico - Cumple mínimamente lo planteado en el enunciado. * Intermedio - Cumple parcialmente lo planteado en el enunciado. * Avanzado - Cumple mayoritariamente lo planteado en el enunciado * Superior - Cumple totalmente lo planteado en el enunciado Recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas, lo que se busca es conocer desde su punto de vista crítico, honesto y responsable, su valoración de la Gestión Escolar que se desarrolla en el establecimiento por todos los miembros de la comunidad educativa en torno a cada una de las acciones institucionales.									
ÁREA DE GESTIÓN	DETERMINANTE DEL CONTEXTO	PRÁCTICAS INSTITUCIONALES	INICIAL (0 - 20%)	BÁSICO (20,1 - 40%)	INTERMEDIO (40,1 - 60%)	AVANZADO (60,1 - 80 %)	SUPERIOR (80,1 - 100 %)		VALORACIÓN POR ACCIÓN INSTITUCIONAL
1. Gestión de Liderazgo y Dirección Estratégica (GLDE)	1.1. Liderazgo Integral Educativo (LIE)	Se ejecutan acciones apropiadas en respuesta a situaciones diarias, siguiendo las responsabilidades inherentes a su cargo en la institución educativa.				X		1	Requiere estrategia de mejora
		Se realiza un análisis objetivo de las dificultades y obstáculos que surgen en el desempeño de funciones, considerando su impacto antes de tomar decisiones.			X			1	Requiere estrategia de mejora
		Se asignan tareas y funciones de acuerdo con el cargo que desempeña cada actor en el colectivo educativo, asegurando una distribución equitativa y eficiente de responsabilidades.				X		1	Requiere estrategia de mejora
		El plantel educativo implementa prácticas directivas, académicas, pedagógicas y sociales que son coherentes con sus principios, valores, metas, misión y visión.			X			1	Requiere estrategia de mejora
		Se orientan y asignan tareas teniendo en cuenta el rol específico que cada individuo desempeña dentro del establecimiento educativo.				X		1	Requiere estrategia de mejora
		Se elaboran planes de trabajo que se originan y alinean con los objetivos institucionales de la entidad educativa.			X			1	Requiere estrategia de mejora
		Se reconocen y exaltan los logros alcanzados por miembros de la comunidad educativa, fomentando un ambiente de aprecio y motivación.					X	2	Fortalecer medidas de consolidación
		Se proporciona orientación adecuada sobre el desempeño funcional de cada cargo dentro de la institución, asegurando claridad en las responsabilidades.				X		1	Requiere estrategia de mejora
		Se toman decisiones basadas en la experiencia desarrollada y alcanzada durante el ejercicio del rol y funciones en la institución educativa.				X		1	Requiere estrategia de mejora
		En el desarrollo curricular se integran y respetan los principios y valores institucionales, asegurando una educación alineada con la ética de la institución.			X			1	Requiere estrategia de mejora
	1.2. Acción Estratégica y Evaluativa (AEE)	Se evalúan y eligen las opciones más beneficiosas para responder a problemas o dificultades en el desempeño de funciones, maximizando la efectividad y minimizando impactos negativos.			X			1	Requiere estrategia de mejora
		Se realizan planeaciones de actividades teniendo un conocimiento profundo de los componentes misionales y visionales del establecimiento educativo.			X			1	Requiere estrategia de mejora
		SUBTOTAL	0	0	6	5	1		VALORACIÓN POR ACCIÓN
		Se evalúa críticamente la información recibida de entidades gubernamentales y locales para una toma de decisiones informada.				X		1	Requiere estrategia de mejora
	1.3. Resiliencia Gerencial Educativa (RGE)	Se lleva a cabo una evaluación de las actividades de mejora basándose en los resultados alcanzados.				X		1	Requiere estrategia de mejora
		Se anticipan y planifican respuestas a posibles problemas y cambios en el espacio escolar.				X		1	Requiere estrategia de mejora
		Se establecen mecanismos de control y monitoreo para evaluar la eficiencia y productividad del colectivo educativo.			X			1	Requiere estrategia de mejora
	2.1. Desarrollo Pedagógico de Calidad (DPC)	SUBTOTAL	0	0	1	3	0		VALORACIÓN POR ACCIÓN
		Se adopta un enfoque creativo y flexible en la resolución de problemas funcionales dentro del plantel educativo.			X			1	Requiere estrategia de mejora
	2.2. Integración de Perspectivas Multidisciplinarias (IPM)	Se mantienen altos niveles de rendimiento y cumplimiento de funciones, incluso bajo presiones del entorno educativo.			X			1	Requiere estrategia de mejora
		SUBTOTAL	0	0	2	0	0		VALORACIÓN POR ACCIÓN
2. Gestión Académica y Curricular (GAC)	2.1. Desarrollo Pedagógico de Calidad (DPC)	Se enmarca el desarrollo pedagógico institucional dentro de los requerimientos de las políticas públicas.				X		1	Requiere estrategia de mejora
		Se establecen estándares de calidad en la organización educativa, proporcionando retroalimentación constructiva a cada miembro.			X			1	Requiere estrategia de mejora
		El personal administrativo ofrece apoyo esencial en los distintos ámbitos institucionales.			X			1	Requiere estrategia de mejora
		Se coordinan acciones institucionales ante imprevistos, siguiendo las orientaciones de los directivos para una respuesta óptima.				X		1	Requiere estrategia de mejora
		Se integran las políticas públicas de calidad en todos los procesos institucionales, asegurando su cumplimiento y efectividad.				X		1	Requiere estrategia de mejora
	2.2. Integración de Perspectivas Multidisciplinarias (IPM)	SUBTOTAL	0	0	2	3	0		VALORACIÓN POR ACCIÓN
		Se elaboran planes de trabajo institucionales con la colaboración de directivos, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes, asegurando una perspectiva integral.			X			1	Requiere estrategia de mejora
	2.3. Adaptación Contextual y Desarrollo Académico (ACDA)	SUBTOTAL	0	0	1	0	0		VALORACIÓN POR ACCIÓN
		Se está atento a los cambios contextuales para ajustar y mejorar las planeaciones según sea necesario.			X			1	Requiere estrategia de mejora
		Se acuerda con todos los actores educativos el alcance de la oferta académica, involucrando a padres, docentes, estudiantes, directivos y administrativos.			X			1	Requiere estrategia de mejora
	2.4. Desarrollo de Proyectos Académicos (DPA)	Se desarrollan proyectos académicos institucionales considerando las necesidades específicas del contexto.			X			1	Requiere estrategia de mejora

SUBTOTAL			0	0	3	0	0	0	VALORACIÓN POR ACCIÓN
3. Gestión Comunitaria y de Inclusión (GCI)	3.1. Enfoque Educativo Integral y Participativo (EEIP)	El Proyecto Educativo Institucional (PEI) toma en cuenta las demandas sociales del contexto donde la institución ejerce su influencia.			X			1	Requiere estrategia de mejora
		En el plantel educativo se promueve activamente el trabajo en equipo en todos los niveles (directivos, docentes, estudiantes, administrativos y padres de familia).				X		1	Requiere estrategia de mejora
		Se integra a todos los miembros de la comunidad educativa en el logro de las metas y objetivos institucionales, fomentando una participación activa y colectiva.			X			1	Requiere estrategia de mejora
		Se asegura que la comunidad educativa conozca y participe activamente en la construcción y consecución del horizonte institucional.			X			1	Requiere estrategia de mejora
		Se fomenta la intervención, participación y coexistencia armónica de todos los miembros de la comunidad educativa y circundante.				X		1	Requiere estrategia de mejora
		Se mantienen relaciones estrechas y cordiales con la comunidad en general, fortaleciendo los lazos institucionales.				X		1	Requiere estrategia de mejora
		Se habilita la participación activa de la comunidad educativa en procesos de toma de decisiones institucionales.			X			1	Requiere estrategia de mejora
		Se involucra a representantes de todos los sectores educativos en el análisis y decisiones respecto a resultados institucionales.			X			1	Requiere estrategia de mejora
		Se promueve la participación activa en grupos de trabajo institucionales para lograr objetivos y metas establecidos.				X		1	Requiere estrategia de mejora
	Se consideran las capacidades y habilidades del personal para una asignación eficaz de funciones y actividades.				X		1	Requiere estrategia de mejora	
	SUBTOTAL		0	0	5	5	0	VALORACIÓN POR ACCIÓN	
3.2. Planificación Inclusiva (PI)	La elaboración del plan operativo anual es una responsabilidad clave de los directivos institucionales.				X		1	Requiere estrategia de mejora	
	Se promueve la participación del cuerpo docente, directivo y administrativo en el proceso de autoevaluación institucional.				X		1	Requiere estrategia de mejora	
SUBTOTAL			0	0	0	2	0	VALORACIÓN POR ACCIÓN	
4. Gestión de Recursos y Eficiencia Operativa (GREO)	4.1. Optimización de Tiempo y Recursos Educativos (OTRE)	Se disponen espacios de tiempo y recursos adecuados para garantizar el cumplimiento eficiente de las labores asignadas.			X			1	Requiere estrategia de mejora
	SUBTOTAL		0	0	1	0	0	VALORACIÓN POR ACCIÓN	
	4.2. Impacto de la infraestructura física	Se evalúa el impacto de la infraestructura física en los resultados de la institución, tanto internos como externos, para identificar áreas de mejora.			X			1	Requiere estrategia de mejora
SUBTOTAL			0	0	1	0	0	VALORACIÓN POR ACCIÓN	
5. Gestión de la Calidad Educativa (GCE)	5.1. Orientación Eficiente y Reflexiva (OER)	Se informa de manera oportuna sobre el cumplimiento de funciones, manteniendo una comunicación efectiva y responsable.				X		1	Requiere estrategia de mejora
		Se abordan las funciones asignadas con entusiasmo y proactividad, incluso cuando existen discrepancias o desacuerdos.				X		1	Requiere estrategia de mejora
		Se mantienen registros detallados del progreso y los retrasos en el cumplimiento de funciones, objetivos y metas.			X			1	Requiere estrategia de mejora
		Se realiza una reflexión y análisis continuo del desempeño funcional, tanto personal como de otros miembros del establecimiento.				X		1	Requiere estrategia de mejora
		Se optimiza el uso de los recursos existentes en la institución educativa, buscando eficiencia y sostenibilidad.				X		1	Requiere estrategia de mejora
		Se mantiene una comprensión clara de las funciones propias y las de otros miembros de la comunidad educativa.				X		1	Requiere estrategia de mejora
	SUBTOTAL		0	0	1	5	0	VALORACIÓN POR ACCIÓN	
	5.2. Mejora Continua (MC)	Se toman decisiones basadas en datos, complementándolas con un entendimiento profundo del contexto real de las problemáticas.				X		1	Requiere estrategia de mejora
Se desarrollan habilidades para influir positivamente en el personal a cargo, conduciendo al logro de los objetivos y metas del plantel educativo.				X			1	Requiere estrategia de mejora	
SUBTOTAL			0	0	1	1	0		
VALORACIÓN TOTAL			0	0	24	24	1		

MÓDULO 3. NIVEL ACTUAL DE GEEC INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN XXIII		
Nivel 1. Inicial	Se están sentando las bases, pero aún falta una implementación significativa de las prácticas de gestión efectiva en contexto.	0,0%
Nivel 2. Básico	Se han iniciado esfuerzos para aplicar prácticas de gestión efectiva en contexto, pero aún hay áreas clave que necesitan desarrollo.	0,0%
Nivel 3. Intermedio	Se han establecido prácticas de gestión efectiva en contexto de manera consistente y se observan mejoras tangibles en varios aspectos.	49,0%
Nivel 4. Avanzado	Las prácticas de gestión efectiva en contexto están en un nivel avanzado, demostrando un compromiso sólido con la excelencia y la mejora continua.	49,0%
Nivel 5. Superior	Se ha alcanzado un nivel de maestría en la aplicación de prácticas de gestión efectiva en contexto, evidenciando liderazgo excepcional y resultados sobresalientes.	2,0%



MÓDULO 4. ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN					
INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN XXIII					
ÁREA DE GESTIÓN	DETERMINANTE	PORCENTAJE DE LOGRO ALCANZADO	ESCALA PROCESO DE MEJORA	PROCESO DE MEJORA	ACCIONES DE TRANSFORMACIÓN
1. Gestión de Liderazgo y Dirección Estratégica (GLDE)	1.1. Liderazgo Integral Educativo (LIE)	71,7%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Desarrollo de Competencias de Liderazgo: Capacitación y talleres para desarrollar habilidades de liderazgo en el personal administrativo y docente, enfocándose en la toma de decisiones efectivas, la gestión del cambio y la resolución de conflictos. Mejora de la Infraestructura Pedagógica y Administrativa: Evaluación de las necesidades actuales de infraestructura y tecnología para apoyar prácticas pedagógicas y administrativas eficientes. Desarrollo Profesional y Capacitación Docente: Programas de formación continua para el personal docente centrados en metodologías pedagógicas innovadoras y prácticas educativas alineadas con la misión y visión de la institución. Fortalecimiento de la Cultura Organizacional: Fomentar una cultura de reconocimiento y aprecio por el trabajo y los logros del personal y los estudiantes, alineada con los valores institucionales.
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Sistemas de Análisis y Recomendación: Implementar herramientas de análisis para evaluar el impacto de las decisiones tomadas y asegurar que respondan a las necesidades y objetivos de la institución. Optimización de la Distribución de Tareas: Crear un sistema equitativo y transparente para la asignación de tareas que considere las competencias y roles de cada miembro del personal. Integración Curricular: Desarrollar un currículo que integre los principios y valores de la institución, asegurando que todas las actividades educativas estén alineadas con la ética y misión escolar.
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Estrategias de Comunicación Efectiva: Establecer canales de comunicación claros y efectivos dentro de la institución para una mejor coordinación y entendimiento de las responsabilidades y roles. Evaluación y Monitoreo Continuo: Establecer mecanismos para la revisión periódica y evaluación del desempeño en relación con las metas y objetivos institucionales. Retroalimentación y Ajuste de Estrategias: Utilizar la retroalimentación obtenida para realizar ajustes en las estrategias y prácticas, asegurando su relevancia y efectividad continuas.
		75,0%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Desarrollo de Capacidades de Análisis Crítico: Fortalecer la capacidad del equipo directivo y docente para analizar y evaluar de forma crítica la información recibida, especialmente la proveniente de entidades gubernamentales y locales, asegurando una toma de decisiones informada y estratégica. Evaluación Basada en Resultados: Establecer un sistema de evaluación que mida el éxito de las actividades de mejora basándose en resultados específicos y alcanzables, alineados con los objetivos estratégicos de la institución.
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Planificación Proactiva: Desarrollar un enfoque proactivo en la gestión escolar que permita anticipar y responder eficazmente a los posibles problemas y cambios, garantizando la continuidad y la calidad del espacio educativo. Procesos de Evaluación Estratégica: Implementar protocolos de evaluación que permitan un análisis continuo y estratégico de la información relevante para la toma de decisiones, mejorando la calidad y la oportunidad de las respuestas institucionales.
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Mecanismos de Seguimiento y Evaluación: Desarrollar mecanismos que permitan el seguimiento y evaluación regulares de las iniciativas de mejora, garantizando que estén alineadas con los indicadores de éxito definidos y contribuyan efectivamente a los objetivos institucionales. Gestión de Riesgos y Planificación de Contingencias: Crear un plan de gestión de riesgos y contingencias que identifique posibles escenarios y desarrolle estrategias de respuesta adecuadas para minimizar interrupciones o impactos negativos en el espacio escolar.
	1.2. Acción Estratégica y Evaluativa (AEE)	60,0%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Revisión Continua y Ajustes de Estrategias: Establecer un ciclo de revisión continua que permita ajustar y reinar las estrategias y planes de acción basándose en los resultados de evaluación y las condiciones cambiantes. Sistematización de la Información y Aprendizaje: Documentar sistemáticamente los procesos de evaluación y las lecciones aprendidas para crear un conocimiento institucional que guíe futuras decisiones y estrategias.
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Cultura de Evaluación y Mejora Continua: Fomentar una cultura organizacional que valore la evaluación constante y la mejora continua como fundamentos esenciales para la gestión estratégica efectiva.
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Desarrollo de Habilidades de Resolución de Problemas: Capacitar a los directivos y al personal en técnicas de pensamiento creativo y resolución de problemas para mejorar su capacidad de responder a los desafíos funcionales dentro del plantel educativo. Fomento de la Resiliencia bajo Presión: Implementar programas de entrenamiento y desarrollo personal para que el personal directivo y docente mejore su capacidad de mantener un alto rendimiento bajo presión, reforzando habilidades como la gestión del estrés y la inteligencia emocional.
	1.3. Resiliencia Gerencial Educativa (RGE)	60,0%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Enfoques Creativos y Flexibles: Promover una cultura organizacional que valore y recompense el pensamiento creativo y la flexibilidad, y proporcionar herramientas y recursos que apoyen estas cualidades en la gestión diaria.
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Mantenimiento de la Efectividad Operativa: Establecer sistemas de apoyo y reconocimiento para asegurar que los niveles de rendimiento y cumplimiento de funciones se mantengan incluso en tiempos de cambio o crisis.
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Institucionalización de Estrategias Resilientes: Integrar las estrategias de resiliencia en las políticas y prácticas estándar del plantel, asegurando que se conviertan en parte del funcionamiento normal de la institución.
			0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Evaluación de la Resiliencia Organizacional: Realizar evaluaciones periódicas para determinar la efectividad de las estrategias implementadas en la promoción de la resiliencia gerencial y hacer ajustes según sea necesario.
					Alineación con Políticas Públicas: Asegurar que el desarrollo pedagógico de la institución esté en consonancia con los requerimientos de las políticas educativas nacionales y regionales. Establecimiento de Estándares de Calidad: Desarrollar y mantener estándares de calidad claros en la enseñanza, el aprendizaje y la gestión administrativa, basados en mejores prácticas y directrices educativas. Apoyo Administrativo Efectivo: Fortalecer el rol del personal administrativo para ofrecer apoyo integral en los procesos pedagógicos y administrativos. Gestión de Contingencias: Establecer protocolos para la gestión efectiva de imprevistos, asegurando una respuesta coordinada y eficiente. Integración de Políticas de Calidad: Incorporar las políticas públicas de calidad educativa en todos los procesos institucionales, desde la planificación hasta la evaluación y el desarrollo profesional.

2. Gestión Académica y Curricular (GAC)	2.1. Desarrollo Pedagógico de Calidad (DPC)	72,0%	35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Retroalimentación Constructiva: Implementar un sistema de retroalimentación que promueva la mejora continua y el desarrollo personal y profesional de cada miembro del personal. Capacitación y Desarrollo en Políticas Públicas: Ofrecer talleres y sesiones de formación para que el personal comprenda y aplique efectivamente las políticas públicas en su práctica diaria. Optimización de Recursos Administrativos: Mejorar la eficiencia de los procesos administrativos para apoyar de manera más efectiva las necesidades pedagógicas y operativas. Planes de Acción para Contingencias: Desarrollar y practicar planes de acción para responder a situaciones imprevistas, minimizando el impacto en la enseñanza y el aprendizaje.
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Evaluación Continua de la Alineación con Políticas Públicas: Monitorear y ajustar regularmente las prácticas educativas para garantizar su alineación continua con las políticas públicas. Seguimiento de Estándares de Calidad: Revisar periódicamente los estándares de calidad establecidos para asegurar su relevancia y eficacia. Retroalimentación y Mejora Constante: Utilizar la retroalimentación de todo el personal para perfeccionar las estrategias pedagógicas y administrativas. Integración de Políticas en la Cultura Escolar: Fomentar una cultura escolar que valore y refleje consistentemente las políticas educativas.
	2.2. Integración de Perspectivas Multidisciplinarias (IPM)	60,0%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Desarrollo de Planes de Trabajo Colaborativos: Fomentar la creación de planes de trabajo que involucren activamente a directivos, docentes, personal administrativo, padres de familia y estudiantes, garantizando que se integren diversas perspectivas y fortalezas de cada grupo. Capacitación en Trabajo Multidisciplinario: Proveer capacitaciones y talleres que promuevan la comprensión y aplicación de enfoques multidisciplinarios en la planificación y ejecución de proyectos institucionales.
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Mecanismos de Colaboración Efectiva: Implementar procesos y herramientas que faciliten la colaboración efectiva entre todos los miembros de la comunidad educativa, como plataformas de trabajo colaborativo en línea y reuniones de trabajo interdisciplinarias. Optimización de Recursos a través de la Multidisciplinariedad: Utilizar la colaboración multidisciplinaria para optimizar los recursos, aprovechando las habilidades y conocimientos de cada miembro de la comunidad para mejorar la eficiencia y efectividad de los planes de trabajo institucionales.
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Evaluación y Ajustes de los Planes de Trabajo: Establecer ciclos de evaluación para los planes de trabajo colaborativos que permitan ajustar y mejorar continuamente las estrategias basándose en la retroalimentación de todos los participantes. Documentación de Procesos y Mejores Prácticas: Mantener un registro detallado de los procesos de planificación colaborativa y documentar las mejores prácticas para su replicación y mejora continua en la institución.
	2.3. Adaptación Contextual y Desarrollo Académico (ACDA)	60,0%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Análisis Contextual Continuo: Establecer mecanismos para un seguimiento sistemático de los cambios en el contexto social, económico, tecnológico y cultural que puedan afectar la institución educativa y su comunidad. Participación en la Oferta Académica: Crear espacios de diálogo y colaboración donde todos los actores educativos puedan contribuir y acordar la dirección y el alcance de la oferta académica. Proyectos Educativos Sensibles al Contexto: Desarrollar y adaptar proyectos académicos que respondan a las necesidades y características del contexto local y regional de la institución.
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Flexibilidad en la Planificación: Incorporar estrategias que permitan una mayor flexibilidad y adaptabilidad en la planificación académica para responder de forma efectiva a los cambios contextuales. Inclusión de la Comunidad en la Planificación: Facilitar la inclusión activa de padres, estudiantes y otros miembros de la comunidad en el proceso de planificación, garantizando que la oferta académica sea relevante y valiosa para todos los involucrados. Desarrollo de Capacidades de Adaptación: Capacitar al personal docente y administrativo en la identificación y respuesta a las tendencias y desafíos emergentes, con el fin de garantizar que los proyectos académicos sigan siendo pertinentes y efectivos.
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Evaluación de la Adaptabilidad Institucional: Implementar procesos de evaluación regulares para medir la efectividad de la adaptación de la institución a los cambios contextuales y su impacto en el desarrollo académico. Retroalimentación para la Mejora Continua: Establecer canales de retroalimentación con todos los actores educativos para revisar y mejorar continuamente la oferta académica y los proyectos educativos. Documentación y Difusión de Prácticas Efectivas: Mantener un registro detallado de las estrategias exitosas de adaptación contextual para compartirlas dentro de la institución y con la comunidad educativa más amplia.
	3. Gestión Comunitaria y de Inclusión (GCI)	70,0%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI): Asegurar que el PEI refleje y responda a las necesidades sociales del contexto local. Involucrar a todos los grupos de interés en su desarrollo y revisión. Fomento de la Cultura de Trabajo en Equipo: Establecer prácticas que promuevan la colaboración entre todos los niveles del plantel educativo, incluyendo talleres y actividades de construcción de equipo. Participación Comunitaria en la Visión Institucional: Implementar foros y reuniones regulares para que la comunidad educativa participe en la definición y consecución de la visión y las metas institucionales. Integración y Coexistencia de la Comunidad Educativa: Desarrollar programas y eventos que fomenten la integración y el entendimiento mutuo entre los miembros de la comunidad educativa y local.
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Estrategias de Comunicación Efectiva: Mejorar los canales de comunicación para facilitar la participación activa en la toma de decisiones y en la vida institucional. Desarrollo de Grupos de Trabajo Participativos: Crear grupos de trabajo que incluyan representantes de todos los sectores educativos para analizar resultados y tomar decisiones. Capacitación y Desarrollo del Personal: Implementar programas de formación que consideren las habilidades y capacidades del personal para optimizar la asignación de roles y responsabilidades. Relaciones Comunitarias: Fortalecer las relaciones con la comunidad a través de iniciativas de alcance y colaboración, mejorando así los lazos institucionales.
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Evaluación y Monitoreo Continuo: Establecer mecanismos para la revisión periódica del impacto de las estrategias de participación y colaboración, ajustándolas según sea necesario. Retroalimentación y Ajuste de Estrategias: Utilizar la retroalimentación de los miembros de la comunidad educativa para mejorar continuamente las prácticas y procesos participativos. Documentación y Registro de Mejoras: Mantener un registro detallado de las iniciativas y cambios implementados, incluyendo éxitos y áreas de mejora, para guiar las decisiones futuras. Fomento de una Cultura de Participación Sostenida: Crear y mantener una cultura organizacional que valore y fomente la participación.
			0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Desarrollo de un Plan Operativo Anual Inclusivo: Asegurar que la creación del plan operativo anual sea un proceso inclusivo que involucre a directivos, docentes, personal administrativo y otros miembros de la comunidad educativa, reflejando una amplia gama de perspectivas y necesidades. Fomento de la Autoevaluación Participativa: Establecer un proceso de autoevaluación institucional que promueva la participación activa de todo el personal, asegurando que todas las voces sean escuchadas y consideradas en el diagnóstico y la planificación escolar.

	3.2. Planificación Inclusiva (PI)	80,0%	35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Metodologías de Planificación Participativa: Implementar metodologías y herramientas que faciliten la participación efectiva de los diversos actores educativos en el proceso de planificación, tales como talleres colaborativos, grupos focales y encuestas. Sistemas de Retroalimentación para la Autoevaluación: Desarrollar sistemas que permitan una recolección y análisis eficientes de la retroalimentación durante el proceso de autoevaluación, asegurando que la información recopilada informe de manera efectiva la planificación y la toma de decisiones.	
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Institucionalización de la Planificación Inclusiva: Formalizar la planificación inclusiva como un estándar operativo dentro de la institución, asegurando que se mantenga como un componente esencial de la cultura organizacional y la práctica administrativa. Evaluación y Ajuste de Procesos: Establecer mecanismos para evaluar la efectividad de los procesos de planificación y autoevaluación inclusivos, y hacer ajustes basados en los resultados y el feedback de los participantes.	
4. Gestión de Recursos y Eficiencia Operativa (GREO)	4.1. Optimización de Tiempo y Recursos Educativos (OTRE)	60,0%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Asignación de Recursos: Desarrollar un sistema que permita identificar las necesidades de recursos de cada departamento y asignarlos de manera equitativa y justa, garantizando que las labores se realicen de manera eficiente. Gestión del Tiempo: Implementar estrategias de gestión del tiempo para todo el personal, asegurando que se destinen periodos adecuados para la realización de las tareas sin sobrecargar a los individuos.	
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Planificación de Recursos: Crear una planificación estratégica y detallada que asegure la disponibilidad y el uso eficiente de los recursos educativos, incluyendo materiales, tecnología y espacios físicos. Análisis de Tiempo y Actividades: Evaluar la distribución actual del tiempo en las actividades docentes y administrativas para encontrar oportunidades de optimización y eliminar ineficiencias.	
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Seguimiento y Evaluación: Establecer indicadores de rendimiento para el uso de tiempo y recursos, y realizar seguimientos regulares para asegurar la continuidad de las prácticas eficientes. Retroalimentación y Mejora Continua: Incentivar la retroalimentación del personal sobre la gestión del tiempo y los recursos, y utilizar esta información para realizar ajustes y mejoras continuas.	
	4.2. Impacto de la infraestructura física	60,0%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Evaluación de la Infraestructura Actual: Realizar un diagnóstico completo de la infraestructura física existente para identificar cómo estas instalaciones afectan los procesos de enseñanza-aprendizaje y los resultados generales de la institución. Identificación de Necesidades de Mejora: Basándose en la evaluación, identificar áreas específicas de la infraestructura que requieren mejoras, renovación o reequipamiento para apoyar mejor las metas educativas.	
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Planificación de Mejoras de Infraestructura: Desarrollar un plan estratégico para abordar las necesidades de infraestructura identificadas, priorizando aquellas que tienen un impacto directo en la calidad de la educación y en el bienestar de los estudiantes y el personal. Gestión de Recursos para la Infraestructura: Optimizar la asignación y uso de fondos y otros recursos para garantizar que las mejoras de infraestructura se realicen de manera eficiente y sostenible, buscando oportunidades de financiación adicionales si es necesario.	
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Monitoreo del Impacto de las Mejoras: Establecer un sistema para monitorear y evaluar el impacto de las mejoras de infraestructura en el rendimiento de la institución, utilizando indicadores claros y medibles. Retroalimentación Continua y Ajustes: Implementar un proceso de retroalimentación para recoger las opiniones de los usuarios de la infraestructura escolar y hacer ajustes continuos en las instalaciones para mejorar la funcionalidad y la eficiencia.	
	5. Gestión de la Calidad Educativa (GCE)	5.1. Orientación Eficiente y Reflexiva (OER)	76,7%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Desarrollo de Sistemas de Información: Implementar sistemas para reportar de manera oportuna y transparente sobre el cumplimiento de funciones, manteniendo una comunicación efectiva y responsable en toda la institución. Cultura de Compromiso y Responsabilidad: Fomentar un clima organizacional donde la proactividad y el entusiasmo sean la norma en la realización de tareas, incluso en situaciones de discrepancias o desacuerdos.
35 - 69,9 %				Estrategias de Optimización	Registro y Seguimiento de Objetivos: Establecer sistemas para mantener registros detallados del progreso y los retrasos en el cumplimiento de funciones, objetivos y metas. Autoevaluación y Evaluación del Desempeño: Crear mecanismos para la reflexión y análisis continuo del desempeño funcional de todos los miembros de la comunidad educativa.	
70 - 100 %				Medidas de Consolidación	Claridad en Roles y Funciones: Asegurar que cada miembro de la comunidad educativa comprenda sus responsabilidades y cómo contribuyen al logro de los objetivos institucionales. Mejora de la Comunicación Interna: Desarrollar protocolos y herramientas que mejoren la fluidez y eficacia de la comunicación interna.	
5.2. Mejora Continua (MC)		70,0%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Formación en Gestión del Tiempo y Recursos: Proporcionar capacitaciones para mejorar la gestión del tiempo y la asignación de recursos, con el fin de aumentar la eficiencia y sostenibilidad. Sistemas de Feedback y Mejora: Implementar sistemas de retroalimentación que permitan la mejora continua basada en el seguimiento de desempeño y el cumplimiento de metas.	
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Evaluación y Ajustes Continuos: Realizar evaluaciones periódicas de los sistemas de información y comunicación para realizar ajustes que aumenten la eficacia de la gestión. Sistematización de Procesos: Documentar y estandarizar los procesos optimizados para que sean sostenibles y transferibles dentro de la organización.	
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Desarrollo de una Cultura de Reflexión: Fomentar una cultura organizacional donde la autoevaluación y la mejora continua sean valores integrados en la práctica diaria de todos los miembros. Desarrollo de Sistemas de Recopilación y Análisis de Datos: Implementar sistemas robustos para la recopilación, análisis y utilización de datos que informen la toma de decisiones, asegurándose de que estas decisiones se basen en evidencia y se contextualicen adecuadamente.	
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Capacitación en Liderazgo y Desarrollo del Personal: Establecer programas de desarrollo profesional que se centren en fortalecer las habilidades de liderazgo en directivos y docentes, especialmente en las áreas de influencia y motivación para el logro de objetivos institucionales. Mejora Basada en Datos: Asegurar que las decisiones y estrategias de mejora sean respaldadas por datos precisos y análisis detallados, complementados con una comprensión profunda de las dinámicas del plantel educativo.	
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Fortalecimiento del Liderazgo en Todos los Niveles: Desarrollar y promover estrategias de liderazgo que capaciten a los directivos y al personal para influir positivamente en sus equipos y en la comunidad educativa en general. Evaluación Continua de la Práctica Basada en Datos: Establecer procedimientos para evaluar de manera continua la efectividad de las decisiones basadas en datos, haciendo ajustes basados en resultados y retroalimentación. Sostenibilidad del Liderazgo Efectivo: Asegurar que las habilidades de liderazgo desarrolladas sean sostenibles y se refuercen con prácticas regulares, mentoría y oportunidades de desarrollo continuo.	

MÓDULO 5. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA EN CONTEXTO INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN XXIII	
1. Gestión de Liderazgo y Dirección Estratégica (GLDE)	
1.1. Liderazgo Integral Educativo (LIE)	
Acciones generales de transformación del Determinante 1.1.	
<i>Evaluación y Monitoreo Continuo:</i> Establecer mecanismos para la revisión periódica y evaluación del desempeño en relación con las metas y objetivos institucionales. <i>Retroalimentación y Ajuste de Estrategias:</i> Utilizar la retroalimentación obtenida para realizar ajustes en las estrategias y prácticas, asegurando su relevancia y efectividad continuas. <i>Documentación y Registro de Mejoras:</i> Mantener un registro detallado de las mejoras implementadas, los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas para guiar futuras decisiones y cambios. <i>Cultura de Mejora Continua:</i> Fomentar una cultura organizacional que valore la mejora continua, el aprendizaje y la adaptación a nuevas circunstancias y desafíos.	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
Se ejecutan acciones apropiadas en respuesta a situaciones diarias, siguiendo las responsabilidades inherentes a su cargo en la institución educativa.	Estrategia de optimización: Implementación de simulacros de situaciones complejas para mejorar la preparación del personal.
Se realiza un análisis objetivo de las dificultades y obstáculos que surgen en el desempeño de funciones, considerando su impacto antes de tomar decisiones.	Estrategia de optimización: Implementar un sistema de retroalimentación para la mejora continua.
Se asignan tareas y funciones de acuerdo con el cargo que desempeña cada actor en el colectivo educativo, asegurando una distribución equitativa y eficiente de responsabilidades.	Estrategia de optimización: Creación de matrices de habilidades para alinear talentos con tareas.
El plantel educativo implementa prácticas directivas, académicas, pedagógicas y sociales que son coherentes con sus principios, valores, metas, misión y visión.	Estrategia de optimización: Talleres y actividades que refuerzan los valores institucionales.
Se orientan y asignan tareas teniendo en cuenta el rol específico que cada individuo desempeña dentro del establecimiento educativo.	Estrategia de optimización: Establecer claros descriptores de trabajo para cada rol.
Se elaboran planes de trabajo que se originan y alinean con los objetivos institucionales de la entidad educativa.	Estrategia de optimización: Uso de KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) para seguimiento de objetivos.
Se reconocen y exaltan los logros alcanzados por miembros de la comunidad educativa, fomentando un ambiente de aprecio y motivación.	Medidas de consolidación: Celebraciones anuales y publicaciones destacando los éxitos.
Se proporciona orientación adecuada sobre el desempeño funcional de cada cargo dentro de la institución, asegurando claridad en las responsabilidades.	Estrategia de optimización: Desarrollo de manuales de funciones actualizados.
Se toman decisiones basadas en la experiencia desarrollada y alcanzada durante el ejercicio del rol y funciones en la institución educativa.	Estrategia de optimización: Análisis de casos pasados para informar decisiones futuras.
En el desarrollo curricular se integran y respetan los principios y valores institucionales, asegurando una educación alineada con la ética de la institución.	Estrategia de optimización: Desarrollo de módulos curriculares específicos sobre principios institucionales.
Se evalúan y eligen las opciones más beneficiosas para responder a problemas o dificultades en el desempeño de funciones, maximizando la efectividad y minimizando impactos negativos.	Estrategia de optimización: Utilizar análisis de riesgo y beneficio en la toma de decisiones.
Se realizan planeaciones de actividades teniendo un conocimiento profundo de los componentes misionales y visionales del establecimiento educativo.	Estrategia de optimización: Capacitar al personal en la misión y visión para guiar la planeación.
1.2. Acción Estratégica y Evaluativa (AEE)	
Acciones generales de transformación del Determinante 1.2.	
<i>Procesos de Evaluación Estratégica:</i> Implementar protocolos de evaluación que permitan un análisis continuo y estratégico de la información relevante para la toma de decisiones, mejorando la calidad y la oportunidad de las respuestas institucionales. <i>Mecanismos de Seguimiento y Evaluación:</i> Desarrollar mecanismos que permitan el seguimiento y evaluación regulares de las iniciativas de mejora, garantizando que estén alineadas con los indicadores de éxito definidos y contribuyan efectivamente a los objetivos institucionales. <i>Gestión de Riesgos y Planificación de Contingencias:</i> Crear un plan de gestión de riesgos y contingencias que identifique posibles escenarios y desarrolle estrategias de respuesta adecuadas para minimizar interrupciones o impactos negativos en el espacio escolar.	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
Se evalúa críticamente la información recibida de entidades gubernamentales y locales para una toma de decisiones informada.	Estrategia de optimización: Implementación de talleres de formación en análisis de datos y toma de decisiones basadas en evidencia.
Se lleva a cabo una evaluación de las actividades de mejora basándose en los resultados alcanzados.	Estrategia de optimización: Integrar indicadores de desempeño claves (KPIs) que reflejen el progreso y los resultados de las actividades de mejora.
Se anticipan y planifican respuestas a posibles problemas y cambios en el espacio escolar.	Estrategia de optimización: Realizar simulacros y talleres sobre gestión de crisis y adaptabilidad escolar.
Se establecen mecanismos de control y monitoreo para evaluar la eficiencia y productividad del colectivo educativo.	Estrategia de optimización: Integración de sistemas de evaluación del desempeño basados en métricas claras y objetivos.
1.3. Resiliencia Gerencial Educativa (RGE)	
Acciones generales de transformación del Determinante 1.3.	
<i>Enfoques Creativos y Flexibles:</i> Promover una cultura organizacional que valore y recompense el pensamiento creativo y la flexibilidad, y proporcionar herramientas y recursos que apoyen estas cualidades en la gestión diaria. <i>Mantenimiento de la Efectividad Operativa:</i> Establecer sistemas de apoyo y reconocimiento para asegurar que los niveles de rendimiento y cumplimiento de funciones se mantengan incluso en tiempos de cambio o crisis.	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
Se adopta un enfoque creativo y flexible en la resolución de problemas funcionales dentro del plantel educativo.	Estrategia de Optimización: Implementación de talleres de pensamiento crítico y resolución creativa de problemas, así como el uso de técnicas de brainstorming (lluvia de ideas) en reuniones para fomentar soluciones innovadoras.
Se mantienen altos niveles de rendimiento y cumplimiento de funciones, incluso bajo presiones del entorno educativo.	Estrategia de Optimización: Programas de bienestar para empleados, incluyendo acceso a asesoramiento psicológico, actividades de team building (formación de equipos) y formación en técnicas de manejo de estrés.
2. Gestión Académica y Curricular (GAC)	
2.1. Desarrollo Pedagógico de Calidad (DPC)	
Acciones generales de transformación del Determinante 2.1.	
<i>Evaluación Continua de la Alineación con Políticas Públicas:</i> Monitorear y ajustar regularmente las prácticas educativas para garantizar su alineación continua con las políticas públicas. <i>Seguimiento de Estándares de Calidad:</i> Revisar periódicamente los estándares de calidad establecidos para asegurar su relevancia y eficacia. <i>Retroalimentación y Mejora Constante:</i> Utilizar la retroalimentación de todo el personal para perfeccionar las estrategias pedagógicas y administrativas. <i>Integración de Políticas en la Cultura Escolar:</i> Fomentar una cultura escolar que valore y refleje consistentemente las políticas públicas de calidad y los estándares de excelencia.	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
Se enmarca el desarrollo pedagógico institucional dentro de los requerimientos de las políticas públicas.	Estrategia de Optimización: Desarrollo de un programa de formación integral que incluya conocimiento legal y ético.
Se establecen estándares de calidad en la organización educativa, proporcionando retroalimentación constructiva a cada miembro.	Estrategia de Optimización: Uso de herramientas de evaluación por pares y autoevaluación para el desarrollo profesional.
El personal administrativo ofrece apoyo esencial en los distintos ámbitos institucionales.	Estrategia de Optimización: Creación de un sistema de mentoría y soporte interdepartamental.

Se coordinan acciones institucionales ante imprevistos, siguiendo las orientaciones de los directivos para una respuesta óptima.	Estrategia de Optimización: Simulacros regulares y análisis de casos para mejorar la preparación ante imprevistos.
Se integran las políticas públicas de calidad en todos los procesos institucionales, asegurando su cumplimiento y efectividad.	Estrategia de Optimización: Incorporación de las políticas públicas en la planificación estratégica de la institución.
2.2. Integración de Perspectivas Multidisciplinarias (IPM)	
Acciones generales de transformación del Determinante 2.2.	
<i>Mecanismos de Colaboración Efectiva: Implementar procesos y herramientas que faciliten la colaboración efectiva entre todos los miembros de la comunidad educativa, como plataformas de trabajo colaborativo en línea y reuniones de trabajo interdisciplinarias.</i> <i>Optimización de Recursos a través de la Multidisciplinaria: Utilizar la colaboración multidisciplinaria para optimizar los recursos, aprovechando las habilidades y conocimientos de cada miembro de la comunidad para mejorar la eficiencia y efectividad de los planes de trabajo institucionales.</i>	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
Se elaboran planes de trabajo institucionales con la colaboración de directivos, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes, asegurando una perspectiva integral.	Estrategia de Optimización: Implementar plataformas colaborativas en línea para la co-creación de planes.
2.3. Adaptación Contextual y Desarrollo Académico (ACDA)	
Acciones generales de transformación del Determinante 2.3.	
<i>Flexibilidad en la Planificación: Incorporar estrategias que permitan una mayor flexibilidad y adaptabilidad en la planificación académica para responder de forma efectiva a los cambios contextuales.</i> <i>Inclusión de la Comunidad en la Planificación: Facilitar la inclusión activa de padres, estudiantes y otros miembros de la comunidad en el proceso de planificación, garantizando que la oferta académica sea relevante y valiosa para todos los involucrados.</i> <i>Desarrollo de Capacidades de Adaptación: Capacitar al personal docente y administrativo en la identificación y respuesta a las tendencias y desafíos emergentes, con el fin de garantizar que los proyectos académicos sigan siendo pertinentes y efectivos.</i>	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
Se está atento a los cambios contextuales para ajustar y mejorar las planeaciones según sea necesario.	Estrategia de optimización: Implementación de un sistema de retroalimentación que incluya análisis de tendencias y encuestas de satisfacción de la comunidad educativa.
Se acuerda con todos los actores educativos el alcance de la oferta académica, involucrando a padres, docentes, estudiantes, directivos y administrativos.	Estrategia de optimización: Desarrollo de foros y mesas de trabajo para la toma de decisiones colaborativas sobre la oferta académica.
Se desarrollan proyectos académicos institucionales considerando las necesidades específicas del contexto.	Estrategia de optimización: Integración de proyectos de aprendizaje-servicio que conecten a los estudiantes con problemas reales de su comunidad.
3. Gestión Comunitaria y de Inclusión (GCI)	
3.1. Enfoque Educativo Integral y Participativo (EEIP)	
Acciones generales de transformación del Determinante 3.1.	
<i>Estrategias de Comunicación Efectiva: Mejorar los canales de comunicación para facilitar la participación activa en la toma de decisiones y en la vida institucional.</i> <i>Desarrollo de Grupos de Trabajo Participativos: Crear grupos de trabajo que incluyan representantes de todos los sectores educativos para analizar resultados y tomar decisiones.</i> <i>Capacitación y Desarrollo del Personal: Implementar programas de formación que consideren las habilidades y capacidades del personal para optimizar la asignación de roles y responsabilidades.</i> <i>Relaciones Comunitarias: Fortalecer las relaciones con la comunidad a través de iniciativas de alcance y colaboración, mejorando así los lazos institucionales.</i>	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
El Proyecto Educativo Institucional (PEI) toma en cuenta las demandas sociales del contexto donde la institución ejerce su influencia.	Estrategia de optimización: Realizar encuestas y foros comunitarios para identificar las demandas sociales relevantes.
En el plantel educativo se promueve activamente el trabajo en equipo en todos los niveles (directivos, docentes, estudiantes, administrativos y padres de familia).	Estrategia de optimización: Implementar talleres y dinámicas de team building (formación de equipos) regulares.
Se integra a todos los miembros de la comunidad educativa en el logro de las metas y objetivos institucionales, fomentando una participación activa y colectiva.	Estrategia de optimización: Diseñar un sistema de retroalimentación para la participación en la toma de decisiones.
Se asegura que la comunidad educativa conozca y participe activamente en la construcción y consecución del horizonte institucional.	Estrategia de optimización: Crear comités de visión institucional con representantes de todos los estamentos.
Se fomenta la intervención, participación y coexistencia armónica de todos los miembros de la comunidad educativa y circundante.	Estrategia de optimización: Formar mediadores internos y promover espacios de diálogo.
Se mantienen relaciones estrechas y cordiales con la comunidad en general, fortaleciendo los lazos institucionales.	Estrategia de optimización: Organizar eventos comunitarios y proyectos de servicio social.
Se habilita la participación activa de la comunidad educativa en procesos de toma de decisiones institucionales.	Estrategia de optimización: Implementar plataformas digitales para votaciones y sugerencias.
Se involucra a representantes de todos los sectores educativos en el análisis y decisiones respecto a resultados institucionales.	Estrategia de optimización: Utilizar herramientas de análisis de datos para informar decisiones.
Se promueve la participación activa en grupos de trabajo institucionales para lograr objetivos y metas establecidos.	Estrategia de optimización: Establecer objetivos claros y medibles para cada grupo.
Se consideran las capacidades y habilidades del personal para una asignación eficaz de funciones y actividades.	Estrategia de optimización: Realizar evaluaciones de competencias para identificar necesidades de formación.
3.2. Planificación Inclusiva (PI)	
Acciones generales de transformación del Determinante 3.2.	
<i>Institucionalización de la Planificación Inclusiva: Formalizar la planificación inclusiva como un estándar operativo dentro de la institución, asegurando que se mantenga como un componente esencial de la cultura organizacional y la práctica administrativa.</i> <i>Evaluación y Ajuste de Procesos: Establecer mecanismos para evaluar la efectividad de los procesos de planificación y autoevaluación inclusivos, y hacer ajustes basados en los resultados y el feedback de los participantes.</i>	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
La elaboración del plan operativo anual es una responsabilidad clave de los directivos institucionales.	Estrategia de Optimización: Implementación de software de planificación para agilizar la elaboración del plan operativo.
Se promueve la participación del cuerpo docente, directivo y administrativo en el proceso de autoevaluación institucional.	Estrategia de Optimización: Creación de grupos de trabajo interdisciplinarios para la autoevaluación.
4. Gestión de Recursos y Eficiencia Operativa (GREG)	
4.1. Optimización de Tiempo y Recursos Educativos (OTRE)	
Acciones generales de transformación del Determinante 4.1.	

<i>Planificación de Recursos:</i> Crear una planificación estratégica y detallada que asegure la disponibilidad y el uso eficiente de los recursos educativos, incluyendo materiales, tecnología y espacios físicos. <i>Análisis de Tiempo y Actividades:</i> Evaluar la distribución actual del tiempo en las actividades docentes y administrativas para encontrar oportunidades de optimización y eliminar ineficiencias.	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
Se disponen espacios de tiempo y recursos adecuados para garantizar el cumplimiento eficiente de las labores asignadas.	Estrategia de Optimización: Establecer un sistema de retroalimentación donde los empleados aporten sugerencias sobre la gestión del tiempo y los recursos, para implementar mejoras constantes.
4.2. Impacto de la infraestructura física	
Acciones generales de transformación del Determinante 4.2.	
<i>Planificación de Mejoras de Infraestructura:</i> Desarrollar un plan estratégico para abordar las necesidades de infraestructura identificadas, priorizando aquellas que tienen un impacto directo en la calidad de la educación y en el bienestar de los estudiantes y el personal. <i>Gestión de Recursos para la Infraestructura:</i> Optimizar la asignación y uso de fondos y otros recursos para garantizar que las mejoras de infraestructura se realicen de manera eficiente y sostenible, buscando oportunidades de financiación adicionales si es necesario.	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
Se evalúa el impacto de la infraestructura física en los resultados de la institución, tanto internos como externos, para identificar áreas de mejora.	Estrategia de Optimización: Implementar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo basado en las auditorías y estudios de espacio para priorizar intervenciones críticas y asegurar la sostenibilidad de las instalaciones.
5. Gestión de la Calidad Educativa (GCE)	
5.1. Orientación Eficiente y Reflexiva (OER)	
Acciones generales de transformación del Determinante 5.1.	
<i>Evaluación y Ajustes Continuos:</i> Realizar evaluaciones periódicas de los sistemas de información y comunicación para realizar ajustes que aumenten la eficacia de la gestión. <i>Sistematización de Procesos:</i> Documentar y estandarizar los procesos optimizados para que sean sostenibles y transferibles dentro de la organización. <i>Desarrollo de una Cultura de Reflexión:</i> Fomentar una cultura organizacional donde la autoevaluación y la mejora continua sean valores integrados en la práctica diaria de todos los miembros.	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
Se informa de manera oportuna sobre el cumplimiento de funciones, manteniendo una comunicación efectiva y responsable.	Estrategia de optimización: Desarrollo e implementación de un protocolo que estandarice los procesos de comunicación interna, asegurando que la información crítica sea compartida de manera oportuna y a través de los canales adecuados.
Se abordan las funciones asignadas con entusiasmo y proactividad, incluso cuando existen discrepancias o desacuerdos.	Estrategia de optimización: Talleres de resolución de conflictos y formación en habilidades blandas para mejorar la dinámica de equipo.
Se mantienen registros detallados del progreso y los retrasos en el cumplimiento de funciones, objetivos y metas.	Estrategia de optimización: Desarrollo de un sistema de gestión documental digital que permita el seguimiento en tiempo real del progreso de las tareas.
Se realiza una reflexión y análisis continuo del desempeño funcional, tanto personal como de otros miembros del establecimiento.	Estrategia de optimización: Creación de un ciclo de evaluaciones de desempeño 360 grados que incluyan autoevaluaciones y evaluaciones por pares.
Se optimiza el uso de los recursos existentes en la institución educativa, buscando eficiencia y sostenibilidad.	Estrategia de optimización: Realizar un análisis de costos-beneficios para la redistribución y mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.
Se mantiene una comprensión clara de las funciones propias y las de otros miembros de la comunidad educativa.	Estrategia de optimización: Desarrollo de un manual de funciones y organigrama interactivo accesible para todos los miembros de la comunidad.
5.2. Mejora Continua (MC)	
Acciones generales de transformación del Determinante 5.2.	
<i>Mejora Basada en Datos:</i> Asegurar que las decisiones y estrategias de mejora sean respaldadas por datos precisos y análisis detallados, complementados con una comprensión profunda de las dinámicas del plantel educativo. <i>Fortalecimiento del Liderazgo en Todos los Niveles:</i> Desarrollar y promover estrategias de liderazgo que capaciten a los directivos y al personal para influir positivamente en sus equipos y en la comunidad educativa en general.	
ACCIONES INSTITUCIONALES	ACCIONES DE TRANSFORMACIÓN INDIVIDUALIZADAS
Se toman decisiones basadas en datos, complementándolas con un entendimiento profundo del contexto real de las problemáticas.	Estrategia de optimización: Capacitación en análisis de datos y sensibilización sobre el contexto socio-cultural del entorno educativo.
Se desarrollan habilidades para influir positivamente en el personal a cargo, conduciendo al logro de los objetivos y metas del plantel educativo.	Estrategia de optimización: Programas de liderazgo y desarrollo profesional continuo enfocados en la influencia positiva y la gestión de equipos.

Apéndice J. Aplicación prueba piloto Modelo de Gestión Escolar Efectiva en Contexto – GEEC – Institución de prueba 2.

MÓDULO 1. GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA EN CONTEXTO - GEEC					
CARACTERIZACIÓN INSTITUCIONAL					
Secretaría De Educación	Tolima	Entidad Territorial Certificada	Tolima	Fecha Diligenciamiento	26/02/2024
Nombre Establecimiento Educativo	INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA AGROPECUARIA EL GUAYABO		Contexto Institucional	Rural	
Dirección Sede Principal	EL GUAYABO		Barrio/Vereda/Corregimiento	Corregimiento El Guayabo	
Municipio	Fresno		Nombre Contacto	Omaira Ortiz Ramirez	
Cargo	Rector(a)		Correo Electrónico	omaira.ortiz@sedtolima.gov.co	
Teléfono		Código DANE Institución Educativa	273283000326	Categoría Plantel Icfes	B
Número de Estudiantes Preescolar	12	Número de Docentes Preescolar	1	Número de Rectores	1
Número de Estudiantes Primaria	125	Número de Docentes Primaria	9	Número de Coordinadores	0
Número de Estudiantes Básica y Media	158	Número de Docentes Básica y Media	9	Número de Administrativos	3
Jornadas Ofrecidas	Única		Modalidad	Técnica	
Número de Sedes	7		Niveles Ofertados	Preescolar, Primaria, Secundaria y Media	
VISIÓN INSTITUCIONAL		MISIÓN INSTITUCIONAL		FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	
La Institución Educativa Técnica Agropecuaria El Guayabo, del Municipio de Fresno - Tolima, para el año 2029, se proyecta como la institución educativa rural líder en la formación de personas emprendedoras y comprometidas con el desarrollo sostenible, comunitario, diverso e inclusivo, con capacidades de trabajo en equipo que permitan la transferencia de conocimiento y aplicación de tecnologías, en pro de la formación profesional y generación de oportunidades laborales para sí mismos y sus comunidades.		Contribuir con la formación integral de los educandos a partir de las prácticas agropecuarias, potencializando los valores humanos, la comprensión de los saberes, así también como la aprehensión de conocimiento de vanguardia, las actitudes, capacidades, habilidades y destrezas para construir su proyecto de vida en pro de su bienestar; adoptando nuevas tecnologías que les permita desempeñarse competitivamente en el sistema productivo asumiendo las exigencias del mercado laboral, basados en las experiencias propias de los educandos, en sus habilidades excepcionales y barreras de aprendizaje.		Los fundamentos filosóficos para la Institución Educativa Técnica Agropecuaria El Guayabo parten del principio fundamental que toda persona por ser miembro de una comunidad es un ser social por naturaleza, se gesta, evoluciona, se educa y se realiza como ser situado frente a una circunstancia que le es inherente a su condición humana y por lo tanto su espíritu filosófico que lo ilumina y lo orienta hacia el desarrollo equilibrado de todas sus dimensiones de su ser y de la sociedad mediante el conocimiento, el respeto, la justicia, la paz, la responsabilidad, la honestidad y tolerancia dentro de un marco jurídico, democrático, pluralista y participativo.	
PRINCIPIOS INSTITUCIONALES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES		PERFIL DEL EGRESADO	
5.1.3.Principios Institucionales La Institución Educativa Técnica Agropecuaria El Guayabo, se orienta bajo los siguientes principios: •Implementar las políticas del Ministerio de Educación Nacional a nivel Institucional y local en especial el programa PTA. •Desarrollar la gestión educativa en el campo directivo, administrativo, académico y comunitario buscando la formación integral del estudiante, mejorando el desempeño de las competencias básicas y laborales. •Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo de los jóvenes en las áreas rurales, promoviéndoles conocimientos, habilidades y destrezas que respondan a sus necesidades e intereses. •Atender a las necesidades educativas básicas de los niños, niñas, jóvenes y adolescentes dentro y fuera del marco institucional asegurándoles la		5.2.1.Objetivo General Promover la formación técnica agropecuaria de alta calidad a través de la implementación de prácticas educativas innovadoras, la adopción de tecnologías avanzadas en el ámbito agropecuario, y el fomento en los estudiantes de valores y habilidades emprendedoras, para desempeñarse competitivamente en el sistema productivo, cumpliendo con las exigencias del mercado laboral y contribuyendo al desarrollo sostenible y comunitario, conforme a los principios de diversidad e inclusión. 5.2.2.Objetivos Específicos •Actualizar el plan de estudios de la institución, integrando contenidos relevantes y alineados con las últimas tendencias en prácticas agropecuarias, tecnológicas y académicas.		5.5.6.Perfil del Egresado Guayaobense Este perfil del egresado refleja las características y competencias que la Institución Educativa Técnica Agropecuaria El Guayabo busca cultivar en sus estudiantes, preparándolos de manera integral para su inserción en el mundo laboral y su contribución al desarrollo sostenible de la comunidad, en este sentido el egresado Guayaobense: •Posee sólidos conocimientos y habilidades en prácticas agropecuarias, incluyendo técnicas de cultivo, manejo pecuario, y aplicación de tecnologías modernas en el sector. •Desarrolla habilidades de liderazgo y colaboración, siendo capaz de trabajar eficientemente tanto de manera independiente como en equipos, contribuyendo al desarrollo	

MÓDULO 2. GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA EN CONTEXTO - GEEC

INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA AGROPECUARIA EL GUAYABO

VALORACIÓN

Valore cada una de las siguientes acciones que integran las áreas de gestión escolar efectiva en contexto marcando con una (X) los siguientes enunciados teniendo en cuenta la escala de respuesta que se muestra a continuación:

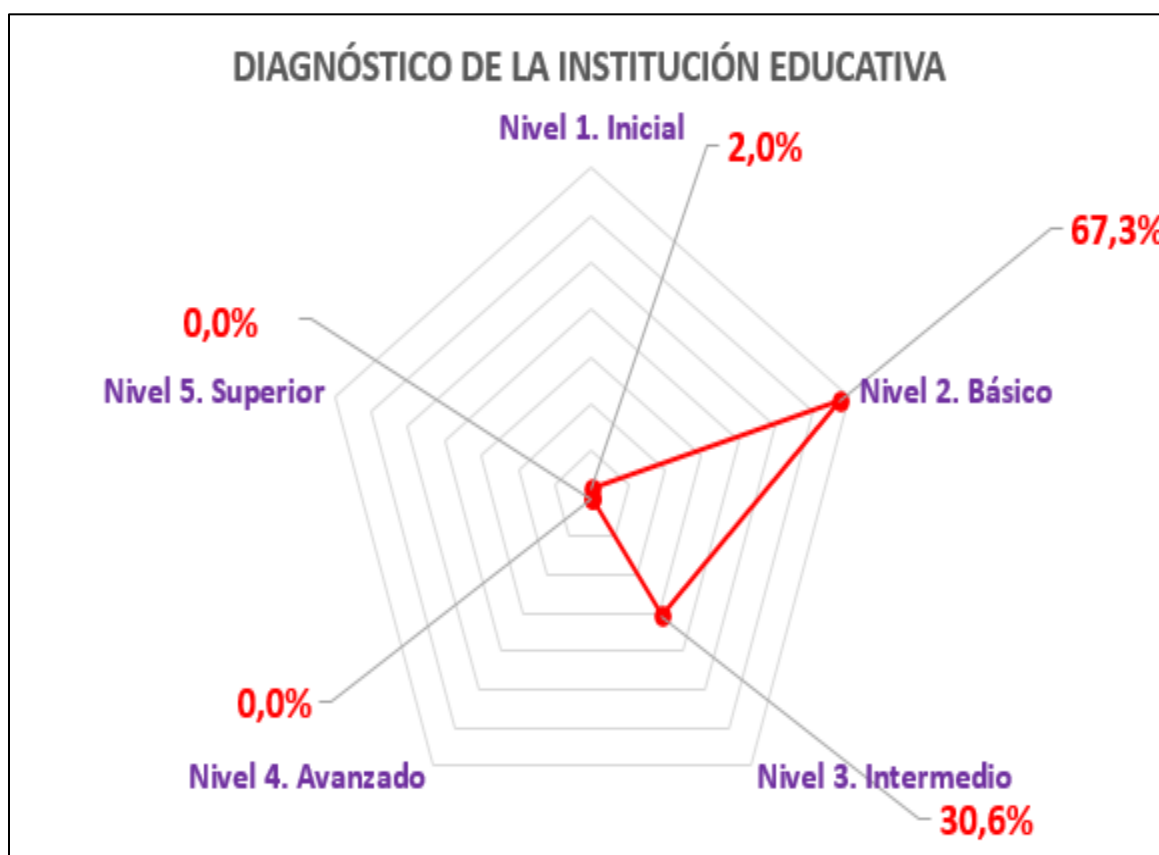
- * **Inicial** - No cumple lo planteado en el enunciado.
- * **Básico** - Cumple mínimamente lo planteado en el enunciado.
- * **Intermedio** - Cumple parcialmente lo planteado en el enunciado.
- * **Avanzado** - Cumple mayoritariamente lo planteado en el enunciado
- * **Superior** - Cumple totalmente lo planteado en el enunciado

Recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas, lo que se busca es conocer desde su punto de vista crítico, honesto y responsable, su valoración de la Gestión Escolar que se desarrolla en el establecimiento por todos los miembros de la comunidad educativa en torno a cada una de las acciones institucionales.

ÁREA DE GESTIÓN	DETERMINANTE DEL CONTEXTO	PRÁCTICAS INSTITUCIONALES	INICIAL (0 - 20%)	BÁSICO (20.1 - 40%)	INTERMEDIO (40.1 - 60%)	AVANZADO (60.1 - 80 %)	SUPERIOR (80.1 - 100 %)	VALORACIÓN POR ACCION INSTITUCIONAL
1. Gestión de Liderazgo y Dirección Estratégica (GLDE)	1.1. Liderazgo Integral Educativo (LIE)	Se ejecutan acciones apropiadas en respuesta a situaciones diarias, siguiendo las responsabilidades inherentes a su cargo en la institución educativa.			X			1 Requiere estrategia de mejora
		Se realiza un análisis objetivo de las dificultades y obstáculos que surgen en el desempeño de funciones, considerando su impacto antes de tomar decisiones.		X				3 Requiere desarrollo
		Se asignan tareas y funciones de acuerdo con el cargo que desempeña cada actor en el colectivo educativo, asegurando una distribución equitativa y eficiente de responsabilidades.		X				3 Requiere desarrollo
		El plantel educativo implementa prácticas directivas, académicas, pedagógicas y sociales que son coherentes con sus principios, valores, metas, misión y visión.			X			1 Requiere estrategia de mejora
		Se orientan y asignan tareas teniendo en cuenta el rol específico que cada individuo desempeña dentro del establecimiento educativo.			X			1 Requiere estrategia de mejora
		Se elaboran planes de trabajo que se originan y alinean con los objetivos institucionales de la entidad educativa.			X			1 Requiere estrategia de mejora
		Se reconocen y exaltan los logros alcanzados por miembros de la comunidad educativa, fomentando un ambiente de aprecio y motivación.			X			1 Requiere estrategia de mejora
		Se proporciona orientación adecuada sobre el desempeño funcional de cada cargo dentro de la institución, asegurando claridad en las responsabilidades.		X				3 Requiere desarrollo
		Se toman decisiones basadas en la experiencia desarrollada y alcanzada durante el ejercicio del rol y funciones en la institución educativa.			X			1 Requiere estrategia de mejora
		En el desarrollo curricular se integran y respetan los principios y valores institucionales, asegurando una educación alineada con la ética de la institución.			X			1 Requiere estrategia de mejora
		Se evalúan y eligen las opciones más beneficiosas para responder a problemas o dificultades en el desempeño de funciones, maximizando la efectividad y minimizando impactos negativos.			X			1 Requiere estrategia de mejora
		Se realizan planeaciones de actividades teniendo un conocimiento profundo de los componentes misionales y visionales del establecimiento educativo.		X				3 Requiere desarrollo
		SUBTOTAL	0	4	8	0	0	VALORACIÓN POR ACCION
	1.2. Acción Estratégica y Evaluativa (AEE)	Se evalúa críticamente la información recibida de entidades gubernamentales y locales para una toma de decisiones informada.		X				3 Requiere desarrollo
		Se lleva a cabo una evaluación de las actividades de mejora basándose en los resultados alcanzados.		X				3 Requiere desarrollo
		Se anticipan y planifican respuestas a posibles problemas y cambios en el espacio escolar.		X				3 Requiere desarrollo
		Se establecen mecanismos de control y monitoreo para evaluar la eficiencia y productividad del colectivo educativo.		X				3 Requiere desarrollo
		SUBTOTAL	0	4	0	0	0	VALORACIÓN POR ACCION
	1.3. Resiliencia Gerencial Educativa (RGE)	Se adopta un enfoque creativo y flexible en la resolución de problemas funcionales dentro del plantel educativo.		X				3 Requiere desarrollo
		Se mantienen altos niveles de rendimiento y cumplimiento de funciones, incluso bajo presiones del entorno educativo.		X				3 Requiere desarrollo
	SUBTOTAL		0	2	0	0	0	VALORACIÓN POR ACCION

2. Gestión Académica y Curricular (GAC)	2.1. Desarrollo Pedagógico de Calidad (DPC)	Se enmarca el desarrollo pedagógico institucional dentro de los requerimientos de las políticas públicas.		X				2	Requiere desarrollo
		Se establecen estándares de calidad en la organización educativa, proporcionando retroalimentación constructiva a cada miembro.		X				2	Requiere desarrollo
		El personal administrativo ofrece apoyo esencial en los distintos ámbitos institucionales.		X				2	Requiere desarrollo
		Se coordinan acciones institucionales ante imprevistos, siguiendo las orientaciones de los directivos para una respuesta óptima.			X			1	Requiere estrategia de mejora
		Se integran las políticas públicas de calidad en todos los procesos institucionales, asegurando su cumplimiento y efectividad.			X			1	Requiere estrategia de mejora
	SUBTOTAL		0	3	2	0	0	VALORACIÓN POR ACCIÓN	
	2.2. Integración de Perspectivas Multidisciplinarias (IPM)	Se elaboran planes de trabajo institucionales con la colaboración de directivos, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes, asegurando una perspectiva integral.		X				2	Requiere desarrollo
		SUBTOTAL		0	1	0	0	0	VALORACIÓN POR ACCIÓN
	2.3. Adaptación Contextual y Desarrollo Académico (ACDA)	Se está atento a los cambios contextuales para ajustar y mejorar las planeaciones según sea necesario.		X				2	Requiere desarrollo
		Se acuerda con todos los actores educativos el alcance de la oferta académica, involucrando a padres, docentes, estudiantes, directivos y administrativos.		X				2	Requiere desarrollo
		Se desarrollan proyectos académicos institucionales considerando las necesidades específicas del contexto.		X				2	Requiere desarrollo
	SUBTOTAL		0	3	0	0	0	VALORACIÓN POR ACCIÓN	
3. Gestión Comunitaria y de Inclusión (GCI)	3.1. Enfoque Educativo Integral y Participativo (EEIP)	El Proyecto Educativo Institucional (PEI) toma en cuenta las demandas sociales del contexto donde la institución ejerce su influencia.		X				2	Requiere desarrollo
		En el plantel educativo se promueve activamente el trabajo en equipo en todos los niveles (directivos, docentes, estudiantes, administrativos y padres de familia).		X				2	Requiere desarrollo
		Se integra a todos los miembros de la comunidad educativa en el logro de las metas y objetivos institucionales, fomentando una participación activa y colectiva.		X				2	Requiere desarrollo
		Se asegura que la comunidad educativa conozca y participe activamente en la construcción y consecución del horizonte institucional.		X				2	Requiere desarrollo
		Se fomenta la intervención, participación y coexistencia armónica de todos los miembros de la comunidad educativa y circundante.		X				2	Requiere desarrollo
		Se mantienen relaciones estrechas y cordiales con la comunidad en general, fortaleciendo los lazos institucionales.			X			1	Requiere estrategia de mejora
		Se habilita la participación activa de la comunidad educativa en procesos de toma de decisiones institucionales.		X				2	Requiere desarrollo
		Se involucra a representantes de todos los sectores educativos en el análisis y decisiones respecto a resultados institucionales.		X				2	Requiere desarrollo
		Se promueve la participación activa en grupos de trabajo institucionales para lograr objetivos y metas establecidos.		X				2	Requiere desarrollo
	Se consideran las capacidades y habilidades del personal para una asignación eficaz de funciones y actividades.			X			1	Requiere estrategia de mejora	
	SUBTOTAL		0	8	2	0	0	VALORACIÓN POR ACCIÓN	
	3.2. Planificación Inclusiva (PI)	La elaboración del plan operativo anual es una responsabilidad clave de los directivos institucionales.			X			1	Requiere estrategia de mejora
Se promueve la participación del cuerpo docente, directivo y administrativo en el proceso de autoevaluación institucional.				X			1	Requiere estrategia de mejora	
SUBTOTAL		0	0	2	0	0	VALORACIÓN POR ACCIÓN		
4. Gestión de Recursos y Eficiencia Operativa (GREO)	4.1. Optimización de Tiempo y Recursos Educativos (OTRE)	Se disponen espacios de tiempo y recursos adecuados para garantizar el cumplimiento eficiente de las labores asignadas.			X			1	Requiere estrategia de mejora
	SUBTOTAL		0	0	1	0	0	VALORACIÓN POR ACCIÓN	
	4.2. Impacto de la infraestructura física	Se evalúa el impacto de la infraestructura física en los resultados de la institución, tanto internos como externos, para identificar áreas de mejora.		X				2	Requiere desarrollo
SUBTOTAL		0	1	0	0	0	VALORACIÓN POR ACCIÓN		
5. Gestión de la Calidad Educativa (GCE)	5.1. Orientación Eficiente y Reflexiva (OER)	Se informa de manera oportuna sobre el cumplimiento de funciones, manteniendo una comunicación efectiva y responsable.	X					2	Requiere desarrollo
		Se abordan las funciones asignadas con entusiasmo y proactividad, incluso cuando existen discrepancias o desacuerdos.		X				2	Requiere desarrollo
		Se mantienen registros detallados del progreso y los retrasos en el cumplimiento de funciones, objetivos y metas.		X				2	Requiere desarrollo
		Se realiza una reflexión y análisis continuo del desempeño funcional, tanto personal como de otros miembros del establecimiento.		X				2	Requiere desarrollo
		Se optimiza el uso de los recursos existentes en la institución educativa, buscando eficiencia y sostenibilidad.		X				2	Requiere desarrollo
		Se mantiene una comprensión clara de las funciones propias y las de otros miembros de la comunidad educativa.		X				2	Requiere desarrollo
	SUBTOTAL		1	5	0	0	0	VALORACIÓN POR ACCIÓN	
	5.2. Mejora Continua (MC)	Se toman decisiones basadas en datos, complementándolas con un entendimiento profundo del contexto real de las problemáticas.		X				2	Requiere desarrollo
		Se desarrollan habilidades para influir positivamente en el personal a cargo, conduciendo al logro de los objetivos y metas del plantel educativo.		X				2	Requiere desarrollo
SUBTOTAL		0	2	0	0	0			
VALORACIÓN TOTAL		1	33	15	0	0			

MÓDULO 3. NIVEL ACTUAL DE GEEC		
INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA AGROPECUARIA EL GUAYABO		
Nivel 1. Inicial	Se están sentando las bases, pero aún falta una implementación significativa de las prácticas de gestión efectiva en contexto.	2,0%
Nivel 2. Básico	Se han iniciado esfuerzos para aplicar prácticas de gestión efectiva en contexto, pero aún hay áreas clave que necesitan desarrollo.	67,3%
Nivel 3. Intermedio	Se han establecido prácticas de gestión efectiva en contexto de manera consistente y se observan mejoras tangibles en varios aspectos.	30,6%
Nivel 4. Avanzado	Las prácticas de gestión efectiva en contexto están en un nivel avanzado, demostrando un compromiso sólido con la excelencia y la mejora continua.	0,0%
Nivel 5. Superior	Se ha alcanzado un nivel de maestría en la aplicación de prácticas de gestión efectiva en contexto, evidenciando liderazgo excepcional y resultados sobresalientes.	0,0%



MÓDULO 4. ACCIONES GENERALES DE TRANSFORMACIÓN					
INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA AGROPECUARIA EL GUAYABO					
ÁREA DE GESTIÓN	DETERMINANTE	PORCENTAJE DE LOGRO ALCANZADO	ESCALA PROCESO DE MEJORA	PROCESO DE MEJORA	ACCIONES DE TRANSFORMACIÓN
1. Gestión de Liderazgo y Dirección Estratégica (GLDE)	1.1. Liderazgo Integral Educativo (LIE)	53,3%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Desarrollo de Competencias de Liderazgo: Capacitación y talleres para desarrollar habilidades de liderazgo en el personal administrativo y docente, enfocándose en la toma de decisiones efectivas, la gestión del cambio y la resolución de conflictos. Mejora de la Infraestructura Pedagógica y Administrativa: Evaluación de las necesidades actuales de infraestructura y tecnología para apoyar prácticas pedagógicas y administrativas eficientes. Desarrollo Profesional y Capacitación Docente: Programas de formación continua para el personal docente centrados en metodologías pedagógicas innovadoras y prácticas educativas alineadas con la misión y visión de la institución. Fortalecimiento de la Cultura Organizacional: Fomentar una cultura de reconocimiento y aprecio por el trabajo y los logros del personal y los estudiantes, alineada con los valores institucionales.
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Sistemas de Análisis y Retroalimentación: Implementar herramientas de análisis para evaluar el impacto de las decisiones tomadas y asegurar que respondan a las necesidades y objetivos de la institución. Optimización de la Distribución de Tareas: Crear un sistema equitativo y transparente para la asignación de tareas que considere las competencias y roles de cada miembro del personal. Integración Curricular: Desarrollar un currículo que integre los principios y valores de la institución, asegurando que todas las actividades educativas estén alineadas con la ética y misión escolar. Estrategias de Comunicación Efectiva: Establecer canales de comunicación claros y efectivos dentro de la institución para una mejor coordinación y entendimiento de las responsabilidades y roles.
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Evaluación y Monitoreo Continuo: Establecer mecanismos para la revisión periódica y evaluación del desempeño en relación con las metas y objetivos institucionales. Retroalimentación y Ajuste de Estrategias: Utilizar la retroalimentación obtenida para realizar ajustes en las estrategias y prácticas, asegurando su relevancia y efectividad continuas. Documentación y Registro de Mejoras: Mantener un registro detallado de las mejoras implementadas, los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas para guiar futuras decisiones y cambios. Cultura de Mejora Continua: Fomentar una cultura organizacional que valore la mejora continua, el aprendizaje y la adaptación a nuevas circunstancias y desafíos.
	1.2. Acción Estratégica y Evaluativa (AEE)	40,0%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Desarrollo de Capacidades de Análisis Crítico: Fortalecer la capacidad del equipo directivo y docente para analizar y evaluar de forma crítica la información recibida, especialmente la proveniente de entidades gubernamentales y locales, asegurando una toma de decisiones informada y estratégica. Evaluación Basada en Resultados: Establecer un sistema de evaluación que mida el éxito de las actividades de mejora basándose en resultados específicos y alcanzables, alineados con los objetivos estratégicos de la institución. Planificación Proactiva: Desarrollar un enfoque proactivo en la gestión escolar que permita anticipar y responder eficazmente a los posibles problemas y cambios, garantizando la continuidad y la calidad del espacio educativo.
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Procesos de Evaluación Estratégica: Implementar protocolos de evaluación que permitan un análisis continuo y estratégico de la información relevante para la toma de decisiones, mejorando la calidad y la oportunidad de las respuestas institucionales. Mecanismos de Seguimiento y Evaluación: Desarrollar mecanismos que permitan el seguimiento y evaluación regulares de las iniciativas de mejora, garantizando que estén alineadas con los indicadores de éxito definidos y contribuyan efectivamente a los objetivos institucionales. Gestión de Riesgos y Planificación de Contingencias: Crear un plan de gestión de riesgos y contingencias que identifique posibles escenarios y desarrolle estrategias de respuesta adecuadas para minimizar interrupciones o impactos negativos en el espacio escolar.
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Revisión Continua y Ajustes de Estrategias: Establecer un ciclo de revisión continua que permita ajustar y refinar las estrategias y planes de acción basándose en los resultados de evaluación y las condiciones cambiantes. Sistematización de la Información y Aprendizaje: Documentar sistemáticamente los procesos de evaluación y las lecciones aprendidas para crear un conocimiento institucional que guíe futuras decisiones y estrategias. Cultura de Evaluación y Mejora Continua: Fomentar una cultura organizacional que valore la evaluación constante y la mejora continua como herramientas esenciales para la gestión estratégica efectiva.
	1.3. Resiliencia Gerencial Educativa (RGE)	40,0%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Desarrollo de Habilidades de Resolución de Problemas: Capacitar a los directivos y al personal en técnicas de pensamiento creativo y resolución de problemas para mejorar su capacidad de responder a los desafíos funcionales dentro del plantel educativo. Fomento de la Resiliencia bajo Presión: Implementar programas de entrenamiento y desarrollo personal para que el personal directivo y docente mejore su capacidad de mantener un alto rendimiento bajo presión, reforzando habilidades como la gestión del estrés y la inteligencia emocional.
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Enfoques Creativos y Flexibles: Promover una cultura organizacional que valore y recompense el pensamiento creativo y la flexibilidad, y proporcionar herramientas y recursos que apoyen estas cualidades en la gestión diaria. Mantenimiento de la Efectividad Operativa: Establecer sistemas de apoyo y reconocimiento para asegurar que los niveles de rendimiento y cumplimiento de funciones se mantengan incluso en tiempos de cambio o crisis.
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Institucionalización de Estrategias Resilientes: Integrar las estrategias de resiliencia en las políticas y prácticas estándar del plantel, asegurando que se conviertan en parte del funcionamiento normal de la institución. Evaluación de la Resiliencia Organizacional: Realizar evaluaciones periódicas para determinar la efectividad de las estrategias implementadas en la promoción de la resiliencia gerencial y hacer ajustes según sea necesario.

2. Gestión Académica y Curricular (GAC)	2.1. Desarrollo Pedagógico de Calidad (DPC)	48,0%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Alineación con Políticas Públicas: Asegurar que el desarrollo pedagógico de la institución esté en consonancia con los requerimientos de las políticas educativas nacionales y regionales. Establecimiento de Estándares de Calidad: Desarrollar y mantener estándares de calidad claros en la enseñanza, el aprendizaje y la gestión administrativa, basados en mejores prácticas y directrices educativas. Apoyo Administrativo Efectivo: Fortalecer el rol del personal administrativo para ofrecer apoyo integral en los procesos pedagógicos y administrativos. Gestión de Contingencias: Establecer protocolos para la gestión efectiva de imprevistos, asegurando una respuesta coordinada y eficiente. Integración de Políticas de Calidad: Incorporar las políticas públicas de calidad educativa en todos los procesos institucionales, desde la planificación curricular hasta la evaluación y el desarrollo profesional. Retroalimentación Constructiva: Implementar un sistema de retroalimentación que promueva la mejora continua y el desarrollo personal y profesional de cada miembro del personal.
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Capacitación y Desarrollo en Políticas Públicas: Ofrecer talleres y sesiones de formación para que el personal comprenda y aplique efectivamente las políticas públicas en su práctica diaria. Optimización de Recursos Administrativos: Mejorar la eficiencia de los procesos administrativos para apoyar de manera más efectiva las necesidades pedagógicas y operativas. Planes de Acción para Contingencias: Desarrollar y practicar planes de acción para responder a situaciones imprevistas, minimizando su impacto en la enseñanza y el aprendizaje.
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Evaluación Continua de la Alineación con Políticas Públicas: Monitorear y ajustar regularmente las prácticas educativas para garantizar su alineación continua con las políticas públicas. Seguimiento de Estándares de Calidad: Revisar periódicamente los estándares de calidad establecidos para asegurar su relevancia y eficacia. Retroalimentación y Mejora Constante: Utilizar la retroalimentación de todo el personal para perfeccionar las estrategias pedagógicas y administrativas. Integración de Políticas en la Cultura Escolar: Fomentar una cultura escolar que valore y refleje consistentemente las políticas públicas de calidad y los estándares de excelencia.
	2.2. Integración de Perspectivas Multidisciplinarias (IPM)	40,0%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Desarrollo de Planes de Trabajo Colaborativos: Fomentar la creación de planes de trabajo que involucren activamente a directivos, docentes, personal administrativo, padres de familia y estudiantes, garantizando que se integren diversas perspectivas y fortalezas de cada grupo. Capacitación en Trabajo Multidisciplinario: Proveer capacitaciones y talleres que promuevan la comprensión y aplicación de enfoques multidisciplinarios en la planificación y ejecución de proyectos institucionales.
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Mecanismos de Colaboración Efectiva: Implementar procesos y herramientas que faciliten la colaboración efectiva entre todos los miembros de la comunidad educativa, como plataformas de trabajo colaborativo en línea y reuniones de trabajo interdisciplinarias. Optimización de Recursos a través de la Multidisciplinariedad: Utilizar la colaboración multidisciplinaria para optimizar los recursos, aprovechando las habilidades y conocimientos de cada miembro de la comunidad para mejorar la eficiencia y efectividad de los planes de trabajo institucionales.
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Evaluación y Ajustes de los Planes de Trabajo: Establecer ciclos de evaluación para los planes de trabajo colaborativos que permitan ajustar y mejorar continuamente las estrategias basándose en la retroalimentación de todos los participantes. Documentación de Procesos y Mejores Prácticas: Mantener un registro detallado de los procesos de planificación colaborativa y documentar las mejores prácticas para su replicación y mejora continua en la institución.
	2.3. Adaptación Contextual y Desarrollo Académico (ACDA)	40,0%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Análisis Contextual Continuo: Establecer mecanismos para un seguimiento sistemático de los cambios en el contexto social, económico, tecnológico y cultural que puedan afectar la institución educativa y su comunidad. Participación en la Oferta Académica: Crear espacios de diálogo y colaboración donde todos los actores educativos puedan contribuir y acordar la dirección y el alcance de la oferta académica. Proyectos Educativos Sensibles al Contexto: Desarrollar y adaptar proyectos académicos que respondan a las necesidades y características del contexto local y regional de la institución.
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Flexibilidad en la Planificación: Incorporar estrategias que permitan una mayor flexibilidad y adaptabilidad en la planificación académica para responder de forma efectiva a los cambios contextuales. Inclusión de la Comunidad en la Planificación: Facilitar la inclusión activa de padres, estudiantes y otros miembros de la comunidad en el proceso de planificación, garantizando que la oferta académica sea relevante y valiosa para todos los involucrados. Desarrollo de Capacidades de Adaptación: Capacitar al personal docente y administrativo en la identificación y respuesta a las tendencias y desafíos emergentes, con el fin de garantizar que los proyectos académicos sigan siendo pertinentes y efectivos.
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Evaluación de la Adaptabilidad Institucional: Implementar procesos de evaluación regulares para medir la efectividad de la adaptación de la institución a los cambios contextuales y su impacto en el desarrollo académico. Retroalimentación para la Mejora Continua: Establecer canales de retroalimentación con todos los actores educativos para revisar y mejorar continuamente la oferta académica y los proyectos educativos. Documentación y Difusión de Prácticas Efectivas: Mantener un registro detallado de las estrategias exitosas de adaptación contextual para compartirlas dentro de la institución y con la comunidad educativa más amplia.
	3.1. Enfoque Educativo Integral y Participativo (EEIP)	44,0%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI): Asegurar que el PEI refleje y responda a las necesidades sociales del contexto local. Involucrar a todos los grupos de interés en su desarrollo y revisión. Fomento de la Cultura de Trabajo en Equipo: Establecer prácticas que promuevan la colaboración entre todos los niveles del plantel educativo, incluyendo talleres y actividades de construcción de equipo. Participación Comunitaria en la Visión Institucional: Implementar foros y reuniones regulares para que la comunidad educativa participe en la definición y consecución de la visión y las metas institucionales. Integración y Coexistencia de la Comunidad Educativa: Desarrollar programas y eventos que fomenten la integración y el entendimiento mutuo entre los miembros de la comunidad educativa y local.
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Estrategias de Comunicación Efectiva: Mejorar los canales de comunicación para facilitar la participación activa en la toma de decisiones y en la vida institucional. Desarrollo de Grupos de Trabajo Participativos: Crear grupos de trabajo que incluyan representantes de todos los sectores educativos para analizar resultados y tomar decisiones. Capacitación y Desarrollo del Personal: Implementar programas de formación que consideren las habilidades y capacidades del personal para optimizar la asignación de roles y responsabilidades. Relaciones Comunitarias: Fortalecer las relaciones con la comunidad a través de iniciativas de alcance y colaboración, mejorando así los lazos institucionales.

3. Gestión Comunitaria y de Inclusión (GCI)	3.2. Planificación Inclusiva (PI)	60,0%	70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Evaluación y Monitoreo Continuo: Establecer mecanismos para la revisión periódica del impacto de las estrategias de participación y colaboración, ajustándolas según sea necesario. Retroalimentación y Ajuste de Estrategias: Utilizar la retroalimentación de los miembros de la comunidad educativa para mejorar continuamente las prácticas y procesos participativos. Documentación y Registro de Mejoras: Mantener un registro detallado de las iniciativas y cambios implementados, incluyendo éxitos y áreas de mejora, para guiar las decisiones futuras. Fomento de una Cultura de Participación Sostenida: Crear y mantener una cultura organizacional que valore y fomente la participación activa y continua de todos los miembros de la comunidad educativa.
			0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Desarrollo de un Plan Operativo Anual Inclusivo: Asegurar que la creación del plan operativo anual sea un proceso inclusivo que involucre a directivos, docentes, personal administrativo y otros miembros de la comunidad educativa, reflejando una amplia gama de perspectivas y necesidades. Fomento de la Autoevaluación Participativa: Establecer un proceso de autoevaluación institucional que promueva la participación activa de todo el personal, asegurando que todas las voces sean escuchadas y consideradas en el diagnóstico y la planificación escolar.
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Metodologías de Planificación Participativa: Implementar metodologías y herramientas que faciliten la participación efectiva de los diversos actores educativos en el proceso de planificación, tales como talleres colaborativos, grupos focales y encuestas. Sistemas de Retroalimentación para la Autoevaluación: Desarrollar sistemas que permitan una recolección y análisis eficientes de la retroalimentación durante el proceso de autoevaluación, asegurando que la información recopilada informe de manera efectiva la planificación y la toma de decisiones.
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Institucionalización de la Planificación Inclusiva: Formalizar la planificación inclusiva como un estándar operativo dentro de la institución, asegurando que se mantenga como un componente esencial de la cultura organizacional y la práctica administrativa. Evaluación y Ajuste de Procesos: Establecer mecanismos para evaluar la efectividad de los procesos de planificación y autoevaluación inclusivos, y hacer ajustes basados en los resultados y el feedback de los participantes.
4. Gestión de Recursos y Eficiencia Operativa (GREG)	4.1. Optimización de Tiempo y Recursos Educativos (OTRE)	60,0%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Asignación de Recursos: Desarrollar un sistema que permita identificar las necesidades de recursos de cada departamento y asignarlos de manera equitativa y justa, garantizando que las labores se realicen de manera eficiente. Gestión del Tiempo: Implementar estrategias de gestión del tiempo para todo el personal, asegurando que se destinen periodos adecuados para la realización de las tareas sin sobrecargar a los individuos.
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Planificación de Recursos: Crear una planificación estratégica y detallada que asegure la disponibilidad y el uso eficiente de los recursos educativos, incluyendo materiales, tecnología y espacios físicos. Análisis de Tiempo y Actividades: Evaluar la distribución actual del tiempo en las actividades docentes y administrativas para encontrar oportunidades de optimización y eliminar ineficiencias.
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Seguimiento y Evaluación: Establecer indicadores de rendimiento para el uso de tiempo y recursos, y realizar seguimientos regulares para asegurar la continuidad de las prácticas eficientes. Retroalimentación y Mejora Continua: Incentivar la retroalimentación del personal sobre la gestión del tiempo y los recursos, y utilizar esta información para realizar ajustes y mejoras continuas.
	4.2. Impacto de la infraestructura física	40,0%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Evaluación de la Infraestructura Actual: Realizar un diagnóstico completo de la infraestructura física existente para identificar cómo estas instalaciones afectan los procesos de enseñanza-aprendizaje y los resultados generales de la institución. Identificación de Necesidades de Mejora: Basándose en la evaluación, identificar áreas específicas de la infraestructura que requieren mejoras, renovación o reequipamiento para apoyar mejor las metas educativas.
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Planificación de Mejoras de Infraestructura: Desarrollar un plan estratégico para abordar las necesidades de infraestructura identificadas, priorizando aquellas que tienen un impacto directo en la calidad de la educación y en el bienestar de los estudiantes y el personal. Gestión de Recursos para la Infraestructura: Optimizar la asignación y uso de fondos y otros recursos para garantizar que las mejoras de infraestructura se realicen de manera eficiente y sostenible, buscando oportunidades de financiación adicionales si es necesario.
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Monitoreo del Impacto de las Mejoras: Establecer un sistema para monitorear y evaluar el impacto de las mejoras de infraestructura en el rendimiento de la institución, utilizando indicadores claros y medibles. Retroalimentación Continua y Ajustes: Implementar un proceso de retroalimentación para recoger las opiniones de los usuarios de la infraestructura escolar y hacer ajustes continuos en las instalaciones para mejorar la funcionalidad y la eficiencia.
5. Gestión de la Calidad Educativa (GCE)	5.1. Orientación Eficiente y Reflexiva (OER)	36,7%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Desarrollo de Sistemas de Información: Implementar sistemas para reportar de manera oportuna y transparente sobre el cumplimiento de funciones, manteniendo una comunicación efectiva y responsable en toda la institución. Cultura de Compromiso y Responsabilidad: Fomentar un clima organizacional donde la proactividad y el entusiasmo sean la norma en la realización de tareas, incluso en situaciones de discrepancias o desacuerdos.
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Registro y Seguimiento de Objetivos: Establecer sistemas para mantener registros detallados del progreso y los retrasos en el cumplimiento de funciones, objetivos y metas. Autoevaluación y Evaluación del Desempeño: Crear mecanismos para la reflexión y análisis continuo del desempeño funcional de todos los miembros de la comunidad educativa.
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Claridad en Roles y Funciones: Asegurar que cada miembro de la comunidad educativa comprenda sus responsabilidades y cómo estas se integran con las funciones de otros miembros. Mejora de la Comunicación Interna: Desarrollar protocolos y herramientas que mejoren la fluidez y eficacia de la comunicación interna.
	5.2. Mejora Continua (MC)	40,0%	0 - 34,9 %	Áreas de Desarrollo	Formación en Gestión del Tiempo y Recursos: Proporcionar capacitaciones para mejorar la gestión del tiempo y la asignación de recursos, con el fin de aumentar la eficiencia y sostenibilidad. Sistemas de Feedback y Mejora: Implementar sistemas de retroalimentación que permitan la mejora continua basada en el seguimiento de desempeño y el cumplimiento de metas.
			35 - 69,9 %	Estrategias de Optimización	Evaluación y Ajustes Continuos: Realizar evaluaciones periódicas de los sistemas de información y comunicación para realizar ajustes que aumenten la eficacia de la gestión. Sistematización de Procesos: Documentar y estandarizar los procesos optimizados para que sean sostenibles y transferibles dentro de la organización.
			70 - 100 %	Medidas de Consolidación	Desarrollo de una Cultura de Reflexión: Fomentar una cultura organizacional donde la autoevaluación y la mejora continua sean valores integrados en la práctica diaria de todos los miembros. Desarrollo de Sistemas de Recopilación y Análisis de Datos: Implementar sistemas robustos para la recopilación, análisis y utilización de datos que informen la toma de decisiones, asegurándose de que estas decisiones se basen en evidencia y se contextualicen adecuadamente.

MÓDULO 5. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA EN CONTEXTO INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA AGROPECUARIA EL GUAYABO	
1. Gestión de Liderazgo y Dirección Estratégica (GLDE)	
1.1. Liderazgo Integral Educativo (LIE)	
Acciones generales de transformación del Determinante 1.1.	
<i>Sistemas de Análisis y Retroalimentación:</i> Implementar herramientas de análisis para evaluar el impacto de las decisiones tomadas y asegurar que respondan a las necesidades y objetivos de la institución. <i>Optimización de la Distribución de Tareas:</i> Crear un sistema equitativo y transparente para la asignación de tareas que considere las competencias y roles de cada miembro del personal. <i>Integración Curricular:</i> Desarrollar un currículo que integre los principios y valores de la institución, asegurando que todas las actividades educativas estén alineadas con la ética y misión escolar. <i>Estrategias de Comunicación Efectiva:</i> Establecer canales de comunicación claros y efectivos dentro de la institución para una mejor coordinación y entendimiento de las responsabilidades y roles.	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
Se ejecutan acciones apropiadas en respuesta a situaciones diarias, siguiendo las responsabilidades inherentes a su cargo en la institución educativa.	Estrategia de optimización: Implementación de simulacros de situaciones complejas para mejorar la preparación del personal.
Se realiza un análisis objetivo de las dificultades y obstáculos que surgen en el desempeño de funciones, considerando su impacto antes de tomar decisiones.	Estrategia de optimización: Implementar un sistema de retroalimentación para la mejora continua.
Se asignan tareas y funciones de acuerdo con el cargo que desempeña cada actor en el colectivo educativo, asegurando una distribución equitativa y eficiente de responsabilidades.	Área de desarrollo: Desarrollar un sistema de gestión de talento para identificar fortalezas en el personal.
El plantel educativo implementa prácticas directivas, académicas, pedagógicas y sociales que son coherentes con sus principios, valores, metas, misión y visión.	Estrategia de optimización: Talleres y actividades que refuercen los valores institucionales.
Se orientan y asignan tareas teniendo en cuenta el rol específico que cada individuo desempeña dentro del establecimiento educativo.	Estrategia de optimización: Establecer claros descriptores de trabajo para cada rol.
Se elaboran planes de trabajo que se originan y alinean con los objetivos institucionales de la entidad educativa.	Estrategia de optimización: Uso de KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) para seguimiento de objetivos.
Se reconocen y exaltan los logros alcanzados por miembros de la comunidad educativa, fomentando un ambiente de aprecio y motivación.	Estrategia de optimización: Implementar un sistema de nominaciones y premios por logros.
Se proporciona orientación adecuada sobre el desempeño funcional de cada cargo dentro de la institución, asegurando claridad en las responsabilidades.	Área de desarrollo: Capacitación en roles y responsabilidades.
Se toman decisiones basadas en la experiencia desarrollada y alcanzada durante el ejercicio del rol y funciones en la institución educativa.	Estrategia de optimización: Análisis de casos pasados para informar decisiones futuras.
En el desarrollo curricular se integran y respetan los principios y valores institucionales, asegurando una educación alineada con la ética de la institución.	Estrategia de optimización: Desarrollo de módulos curriculares específicos sobre principios institucionales.
Se evalúan y eligen las opciones más beneficiosas para responder a problemas o dificultades en el desempeño de funciones, maximizando la efectividad y minimizando impactos negativos.	Estrategia de optimización: Utilizar análisis de riesgo y beneficio en la toma de decisiones.
Se realizan planeaciones de actividades teniendo un conocimiento profundo de los componentes misionales y visionales del establecimiento educativo.	Área de desarrollo: Alinear las actividades con la misión y visión institucional.
1.2. Acción Estratégica y Evaluativa (AEE)	
Acciones generales de transformación del Determinante 1.2.	
<i>Procesos de Evaluación Estratégica:</i> Implementar protocolos de evaluación que permitan un análisis continuo y estratégico de la información relevante para la toma de decisiones, mejorando la calidad y la oportunidad de las respuestas institucionales. <i>Mecanismos de Seguimiento y Evaluación:</i> Desarrollar mecanismos que permitan el seguimiento y evaluación regulares de las iniciativas de mejora, garantizando que estén alineadas con los indicadores de éxito definidos y contribuyan efectivamente a los objetivos institucionales. <i>Gestión de Riesgos y Planificación de Contingencias:</i> Crear un plan de gestión de riesgos y contingencias que identifique posibles escenarios y desarrolle estrategias de respuesta adecuadas para minimizar interrupciones o impactos negativos en el espacio escolar.	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
Se evalúa críticamente la información recibida de entidades gubernamentales y locales para una toma de decisiones informada.	Área de desarrollo: Fortalecimiento de las capacidades analíticas del equipo directivo.
Se lleva a cabo una evaluación de las actividades de mejora basándose en los resultados alcanzados.	Área de desarrollo: Desarrollo de un sistema de seguimiento y evaluación de proyectos.
Se anticipan y planifican respuestas a posibles problemas y cambios en el espacio escolar.	Área de desarrollo: Creación de un plan de gestión de riesgos educativos.
Se establecen mecanismos de control y monitoreo para evaluar la eficiencia y productividad del colectivo educativo.	Área de desarrollo: Incremento en la transparencia y responsabilidad en los procesos educativos.
1.3. Resiliencia Gerencial Educativa (RGE)	
Acciones generales de transformación del Determinante 1.3.	
<i>Enfoques Creativos y Flexibles:</i> Promover una cultura organizacional que valore y recompense el pensamiento creativo y la flexibilidad, y proporcionar herramientas y recursos que apoyen estas cualidades en la gestión diaria. <i>Mantenimiento de la Efectividad Operativa:</i> Establecer sistemas de apoyo y reconocimiento para asegurar que los niveles de rendimiento y cumplimiento de funciones se mantengan incluso en tiempos de cambio o crisis.	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
Se adopta un enfoque creativo y flexible en la resolución de problemas funcionales dentro del plantel educativo.	Área de Desarrollo: Fomento de la creatividad y adaptabilidad en el personal docente y administrativo.
Se mantienen altos niveles de rendimiento y cumplimiento de funciones, incluso bajo presiones del entorno educativo.	Área de Desarrollo: Talleres de resiliencia y manejo de estrés en el personal.

2. Gestión Académica y Curricular (GAC)	
2.1. Desarrollo Pedagógico de Calidad (DPC)	
Acciones generales de transformación del Determinante 2.1.	
<i>Retroalimentación Constructiva: Implementar un sistema de retroalimentación que promueva la mejora continua y el desarrollo personal y profesional de cada miembro del personal.</i> <i>Capacitación y Desarrollo en Políticas Públicas: Ofrecer talleres y sesiones de formación para que el personal comprenda y aplique efectivamente las políticas públicas en su práctica diaria.</i> <i>Optimización de Recursos Administrativos: Mejorar la eficiencia de los procesos administrativos para apoyar de manera más efectiva las necesidades pedagógicas y operativas.</i> <i>Planes de Acción para Contingencias: Desarrollar y practicar planes de acción para responder a situaciones imprevistas, minimizando su impacto en la enseñanza y el aprendizaje.</i>	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
Se enmarca el desarrollo pedagógico institucional dentro de los requerimientos de las políticas públicas.	Área de Desarrollo: Capacitación docente continua en normativas y políticas públicas.
Se establecen estándares de calidad en la organización educativa, proporcionando retroalimentación constructiva a cada miembro.	Área de Desarrollo: Implementación de un sistema de gestión de calidad para la mejora continua.
El personal administrativo ofrece apoyo esencial en los distintos ámbitos institucionales.	Área de Desarrollo: Fortalecimiento de las competencias administrativas y de liderazgo.
Se coordinan acciones institucionales ante imprevistos, siguiendo las orientaciones de los directivos para una respuesta óptima.	Estrategia de Optimización: Simulacros regulares y análisis de casos para mejorar la preparación ante imprevistos.
Se integran las políticas públicas de calidad en todos los procesos institucionales, asegurando su cumplimiento y efectividad.	Estrategia de Optimización: Incorporación de las políticas públicas en la planificación estratégica de la institución.
2.2. Integración de Perspectivas Multidisciplinarias (IPM)	
Acciones generales de transformación del Determinante 2.2.	
<i>Mecanismos de Colaboración Efectiva: Implementar procesos y herramientas que faciliten la colaboración efectiva entre todos los miembros de la comunidad educativa, como plataformas de trabajo colaborativo en línea y reuniones de trabajo interdisciplinarias.</i> <i>Optimización de Recursos a través de la Multidisciplinariedad: Utilizar la colaboración multidisciplinaria para optimizar los recursos, aprovechando las habilidades y conocimientos de cada miembro de la comunidad para mejorar la eficiencia y efectividad de los planes de trabajo institucionales.</i>	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
Se elaboran planes de trabajo institucionales con la colaboración de directivos, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes, asegurando una perspectiva integral.	Área de Desarrollo: Crear comités institucionales mixtos para involucrar a todos los actores en la toma de decisiones.
2.3. Adaptación Contextual y Desarrollo Académico (ACDA)	
Acciones generales de transformación del Determinante 2.3.	
<i>Flexibilidad en la Planificación: Incorporar estrategias que permitan una mayor flexibilidad y adaptabilidad en la planificación académica para responder de forma efectiva a los cambios contextuales.</i> <i>Inclusión de la Comunidad en la Planificación: Facilitar la inclusión activa de padres, estudiantes y otros miembros de la comunidad en el proceso de planificación, garantizando que la oferta académica sea relevante y valiosa para todos los involucrados.</i> <i>Desarrollo de Capacidades de Adaptación: Capacitar al personal docente y administrativo en la identificación y respuesta a las tendencias y desafíos emergentes, con el fin de garantizar que los proyectos académicos sigan siendo pertinentes y efectivos.</i>	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
Se está atento a los cambios contextuales para ajustar y mejorar las planeaciones según sea necesario.	Área de desarrollo: Evaluación continua del entorno.
Se acuerda con todos los actores educativos el alcance de la oferta académica, involucrando a padres, docentes, estudiantes, directivos y administrativos.	Área de desarrollo: Participación comunitaria en la toma de decisiones.
Se desarrollan proyectos académicos institucionales considerando las necesidades específicas del contexto.	Área de desarrollo: Alineación del currículo con el contexto local y global.
3. Gestión Comunitaria y de Inclusión (GCI)	
3.1. Enfoque Educativo Integral y Participativo (EEIP)	
Acciones generales de transformación del Determinante 3.1.	
<i>Estrategias de Comunicación Efectiva: Mejorar los canales de comunicación para facilitar la participación activa en la toma de decisiones y en la vida institucional.</i> <i>Desarrollo de Grupos de Trabajo Participativos: Crear grupos de trabajo que incluyan representantes de todos los sectores educativos para analizar resultados y tomar decisiones.</i> <i>Capacitación y Desarrollo del Personal: Implementar programas de formación que consideren las habilidades y capacidades del personal para optimizar la asignación de roles y responsabilidades.</i> <i>Relaciones Comunitarias: Fortalecer las relaciones con la comunidad a través de iniciativas de alcance y colaboración, mejorando así los lazos institucionales.</i>	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
El Proyecto Educativo Institucional (PEI) toma en cuenta las demandas sociales del contexto donde la institución ejerce su influencia.	Área de desarrollo: Integración de temas sociales actuales en el currículo.
En el plantel educativo se promueve activamente el trabajo en equipo en todos los niveles (directivos, docentes, estudiantes, administrativos y padres de familia).	Área de desarrollo: Capacitación en habilidades de colaboración y resolución de conflictos.
Se integra a todos los miembros de la comunidad educativa en el logro de las metas y objetivos institucionales, fomentando una participación activa y colectiva.	Área de desarrollo: Participación de la comunidad educativa en general en la formulación de metas y objetivos.
Se asegura que la comunidad educativa conozca y participe activamente en la construcción y consecución del horizonte institucional.	Área de desarrollo: Diseño de una visión a largo plazo participativa.
Se fomenta la intervención, participación y coexistencia armónica de todos los miembros de la comunidad educativa y circundante.	Área de desarrollo: Fomento de la cultura de paz y mediación.
Se mantienen relaciones estrechas y cordiales con la comunidad en general, fortaleciendo los lazos institucionales.	Estrategia de optimización: Organizar eventos comunitarios y proyectos de servicio social.
Se habilita la participación activa de la comunidad educativa en procesos de toma de decisiones institucionales.	Área de desarrollo: Fomentar la transparencia y acceso a la información institucional.
Se involucra a representantes de todos los sectores educativos en el análisis y decisiones respecto a resultados institucionales.	Área de desarrollo: Creación de comités de evaluación con representación diversa.
Se promueve la participación activa en grupos de trabajo institucionales para lograr objetivos y metas establecidos.	Área de desarrollo: Definición de roles y responsabilidades en equipos de trabajo.
Se consideran las capacidades y habilidades del personal para una asignación eficaz de funciones y actividades.	Estrategia de optimización: Realizar evaluaciones de competencias para identificar necesidades de formación.
3.2. Planificación Inclusiva (PI)	
Acciones generales de transformación del Determinante 3.2.	
<i>Metodologías de Planificación Participativa: Implementar metodologías y herramientas que faciliten la participación efectiva de los diversos actores educativos en el proceso de planificación, tales como talleres colaborativos, grupos focales y encuestas.</i> <i>Sistemas de Retroalimentación para la Autoevaluación: Desarrollar sistemas que permitan una recolección y análisis eficientes de la retroalimentación durante el proceso de autoevaluación, asegurando que la información recopilada informe de manera efectiva la planificación y la toma de decisiones.</i>	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
La elaboración del plan operativo anual es una responsabilidad clave de los directivos institucionales.	Estrategia de Optimización: Implementación de software de planificación para agilizar la elaboración del plan operativo.
Se promueve la participación del cuerpo docente, directivo y administrativo en el proceso de autoevaluación institucional.	Estrategia de Optimización: Creación de grupos de trabajo interdisciplinarios para la autoevaluación.

4. Gestión de Recursos y Eficiencia Operativa (GREO)	
4.1. Optimización de Tiempo y Recursos Educativos (OTRE)	
Acciones generales de transformación del Determinante 4.1.	
<i>Planificación de Recursos:</i> Crear una planificación estratégica y detallada que asegure la disponibilidad y el uso eficiente de los recursos educativos, incluyendo materiales, tecnología y espacios físicos. <i>Análisis de Tiempo y Actividades:</i> Evaluar la distribución actual del tiempo en las actividades docentes y administrativas para encontrar oportunidades de optimización y eliminar ineficiencias.	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
Se disponen espacios de tiempo y recursos adecuados para garantizar el cumplimiento eficiente de las labores asignadas.	Estrategia de Optimización: Establecer un sistema de retroalimentación donde los empleados aporten sugerencias sobre la gestión del tiempo y los recursos, para implementar mejoras constantes.
4.2. Impacto de la infraestructura física	
Acciones generales de transformación del Determinante 4.2.	
<i>Planificación de Mejoras de Infraestructura:</i> Desarrollar un plan estratégico para abordar las necesidades de infraestructura identificadas, priorizando aquellas que tienen un impacto directo en la calidad de la educación y en el bienestar de los estudiantes y el personal. <i>Gestión de Recursos para la Infraestructura:</i> Optimizar la asignación y uso de fondos y otros recursos para garantizar que las mejoras de infraestructura se realicen de manera eficiente y sostenible, buscando oportunidades de financiación adicionales si es necesario.	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
Se evalúa el impacto de la infraestructura física en los resultados de la institución, tanto internos como externos, para identificar áreas de mejora.	Área de Desarrollo: Realizar auditorías regulares de la infraestructura para identificar deficiencias y áreas de riesgo, y llevar a cabo estudios de espacio para asegurar la utilización efectiva de las instalaciones existentes.
5. Gestión de la Calidad Educativa (GCE)	
5.1. Orientación Eficiente y Reflexiva (OER)	
Acciones generales de transformación del Determinante 5.1.	
<i>Evaluación y Ajustes Continuos:</i> Realizar evaluaciones periódicas de los sistemas de información y comunicación para realizar ajustes que aumenten la eficacia de la gestión. <i>Sistematización de Procesos:</i> Documentar y estandarizar los procesos optimizados para que sean sostenibles y transferibles dentro de la organización. <i>Desarrollo de una Cultura de Reflexión:</i> Fomentar una cultura organizacional donde la autoevaluación y la mejora continua sean valores integrados en la práctica diaria de todos los miembros.	
Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación
Se informa de manera oportuna sobre el cumplimiento de funciones, manteniendo una comunicación efectiva y responsable.	Área de desarrollo: Creación de un protocolo de comunicación integral.
Se abordan las funciones asignadas con entusiasmo y proactividad, incluso cuando existen discrepancias o desacuerdos.	Área de desarrollo: Fortalecimiento de la cultura organizacional y el trabajo en equipo mediante talleres grupales para los miembros de la comunidad educativa.
Se mantienen registros detallados del progreso y los retrasos en el cumplimiento de funciones, objetivos y metas.	Área de desarrollo: Mejora del sistema de archivo y documentación.
Se realiza una reflexión y análisis continuo del desempeño funcional, tanto personal como de otros miembros del establecimiento.	Área de desarrollo: Implementación de prácticas de retroalimentación constructiva.
Se optimiza el uso de los recursos existentes en la institución educativa, buscando eficiencia y sostenibilidad.	Área de desarrollo: implementar estrategias para el uso eficiente de recursos.
Se mantiene una comprensión clara de las funciones propias y las de otros miembros de la comunidad educativa.	Área de desarrollo: Clarificación de roles y responsabilidades.
5.2. Mejora Continua (MC)	
Acciones generales de transformación del Determinante 5.2.	
<i>Mejora Basada en Datos:</i> Asegurar que las decisiones y estrategias de mejora sean respaldadas por datos precisos y análisis detallados, complementados con una comprensión profunda de las dinámicas del plantel educativo. <i>Fortalecimiento del Liderazgo en Todos los Niveles:</i> Desarrollar y promover estrategias de liderazgo que capaciten a los directivos y al personal para influir positivamente en sus equipos y en la comunidad educativa en general.	
ACCIONES INSTITUCIONALES	ACCIONES DE TRANSFORMACIÓN INDIVIDUALIZADAS
Se toman decisiones basadas en datos, complementándolas con un entendimiento profundo del contexto real de las problemáticas.	Área de desarrollo: Integración de análisis de datos con perspectivas contextuales.
Se desarrollan habilidades para influir positivamente en el personal a cargo, conduciendo al logro de los objetivos y metas del plantel educativo.	Área de desarrollo: Capacitación en Liderazgo integral y desarrollo profesional.

MÓDELO 6. SEGUIMIENTO AL MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA EN CONTEXTO								
INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA AGROPECUARIA EL GUAYABO								
1. Gestión de Liderazgo y Dirección Estratégica (GLDE)								
1.1. Liderazgo Integral Educativo (LIE)								
No.	Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación	Líder de la acción	Indicador de seguimiento	Primer Seguimiento	Segundo Seguimiento	Tercer Seguimiento	Seguimiento Final
					Fecha	Fecha	Fecha	Fecha
1	Se ejecutan acciones apropiadas en respuesta a situaciones diarias, siguiendo las responsabilidades inherentes a su cargo en la institución educativa.	Estrategia de optimización: Implementación de simulacros de situaciones complejas para mejorar la preparación del personal.						
2	Se realiza un análisis objetivo de las dificultades y obstáculos que surgen en el desempeño de funciones, considerando su impacto antes de tomar decisiones.	Estrategia de optimización: Implementar un sistema de retroalimentación para la mejora continua.						
3	Se asignan tareas y funciones de acuerdo con el cargo que desempeña cada actor en el colectivo educativo, asegurando una distribución equitativa y eficiente de responsabilidades.	Área de desarrollo: Desarrollar un sistema de gestión de talento para identificar fortalezas en el personal.						
4	El plantel educativo implementa prácticas directivas, académicas, pedagógicas y sociales que son coherentes con sus principios, valores, metas, misión y visión.	Estrategia de optimización: Talleres y actividades que refuercen los valores institucionales.						
5	Se orientan y asignan tareas teniendo en cuenta el rol específico que cada individuo desempeña dentro del establecimiento educativo.	Estrategia de optimización: Establecer claros descriptores de trabajo para cada rol.						
6	Se elaboran planes de trabajo que se originan y alinean con los objetivos institucionales de la entidad educativa.	Estrategia de optimización: Uso de KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) para seguimiento de objetivos.						
7	Se reconocen y exaltan los logros alcanzados por miembros de la comunidad educativa, fomentando un ambiente de aprecio y motivación.	Estrategia de optimización: Implementar un sistema de nominaciones y premios por logros.						
8	Se proporciona orientación adecuada sobre el desempeño funcional de cada cargo dentro de la institución, asegurando claridad en las responsabilidades.	Área de desarrollo: Capacitación en roles y responsabilidades.						
9	Se toman decisiones basadas en la experiencia desarrollada y alcanzada durante el ejercicio del rol y funciones en la institución educativa.	Estrategia de optimización: Análisis de casos pasados para informar decisiones futuras.						
10	En el desarrollo curricular se integran y respetan los principios y valores institucionales, asegurando una educación alineada con la ética de la institución.	Estrategia de optimización: Desarrollo de módulos curriculares específicos sobre principios institucionales.						
11	Se evalúan y eligen las opciones más beneficiosas para responder a problemas o dificultades en el desempeño de funciones, maximizando la efectividad y minimizando impactos negativos.	Estrategia de optimización: Utilizar análisis de riesgo y beneficio en la toma de decisiones.						
12	Se realizan planeaciones de actividades teniendo un conocimiento profundo de los componentes misionales y visionales del establecimiento educativo.	Área de desarrollo: Alinear las actividades con la misión y visión institucional.						
1.2. Acción Estratégica y Evaluativa (AEE)								
No.	Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación	Líder de la acción	Indicador de seguimiento	Primer Seguimiento	Segundo Seguimiento	Tercer Seguimiento	Seguimiento Final
					Fecha	Fecha	Fecha	Fecha
1	Se evalúa críticamente la información recibida de entidades gubernamentales y locales para una toma de decisiones informada.	Área de desarrollo: Fortalecimiento de las capacidades analíticas del equipo directivo.						
2	Se lleva a cabo una evaluación de las actividades de mejora basándose en los resultados alcanzados.	Área de desarrollo: Desarrollo de un sistema de seguimiento y evaluación de proyectos.						
3	Se anticipan y planifican respuestas a posibles problemas y cambios en el espacio escolar.	Área de desarrollo: Creación de un plan de gestión de riesgos educativos.						
4	Se establecen mecanismos de control y monitoreo para evaluar la eficiencia y productividad del colectivo educativo.	Área de desarrollo: Incremento en la transparencia y responsabilidad en los procesos educativos.						
1.3. Resiliencia Gerencial Educativa (RGE)								
No.	Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación	Líder de la acción	Indicador de seguimiento	Primer Seguimiento	Segundo Seguimiento	Tercer Seguimiento	Seguimiento Final
					Fecha	Fecha	Fecha	Fecha
1	Se adopta un enfoque creativo y flexible en la resolución de problemas funcionales dentro del plantel educativo.	Área de Desarrollo: Fomento de la creatividad y adaptabilidad en el personal docente y administrativo.						
2	Se mantienen altos niveles de rendimiento y cumplimiento de funciones, incluso bajo presiones del entorno educativo.	Área de Desarrollo: Talleres de resiliencia y manejo de estrés en el personal.						
2. Gestión Académica y Curricular (GAC)								
2.1. Desarrollo Pedagógico de Calidad (DPC)								
No.	Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación	Líder de la acción	Indicador de seguimiento	Primer Seguimiento	Segundo Seguimiento	Tercer Seguimiento	Seguimiento Final
					Fecha	Fecha	Fecha	Fecha
1	Se enmarca el desarrollo pedagógico institucional dentro de los requerimientos de las políticas públicas.	Área de Desarrollo: Capacitación docente continua en normativas y políticas públicas.						
2	Se establecen estándares de calidad en la organización educativa, proporcionando retroalimentación constructiva a cada miembro.	Área de Desarrollo: Implementación de un sistema de gestión de calidad para la mejora continua.						
3	El personal administrativo ofrece apoyo esencial en los distintos ámbitos institucionales.	Área de Desarrollo: Fortalecimiento de las competencias administrativas y de liderazgo.						
4	Se coordinan acciones institucionales ante imprevistos, siguiendo las orientaciones de los directivos para una respuesta óptima.	Estrategia de Optimización: Simulacros regulares y análisis de casos para mejorar la preparación ante imprevistos.						
5	Se integran las políticas públicas de calidad en todos los procesos institucionales, asegurando su cumplimiento y efectividad.	Estrategia de Optimización: Incorporación de las políticas públicas en la planificación estratégica de la institución.						
2.2. Integración de Perspectivas Multidisciplinarias (IPM)								
No.	Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación	Líder de la acción	Indicador de seguimiento	Primer Seguimiento	Segundo Seguimiento	Tercer Seguimiento	Seguimiento Final
					Fecha	Fecha	Fecha	Fecha
1	Se elaboran planes de trabajo institucionales con la colaboración de directivos, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes, asegurando una perspectiva integral.	Área de Desarrollo: Crear comités institucionales mixtos para involucrar a todos los actores en la toma de decisiones.						
2.3. Adaptación Contextual y Desarrollo Académico (ACDA)								
No.	Prácticas Institucionales	Acciones individualizadas de transformación	Líder de la acción	Indicador de seguimiento	Primer Seguimiento	Segundo Seguimiento	Tercer Seguimiento	Seguimiento Final
					Fecha	Fecha	Fecha	Fecha
1	Se está atento a los cambios contextuales para ajustar y mejorar las planeaciones según sea necesario.	Área de desarrollo: Evaluación continua del entorno.						
2	Se acuerda con todos los actores educativos el alcance de la oferta académica, involucrando a padres, docentes, estudiantes, directivos y administrativos.	Área de desarrollo: Participación comunitaria en la toma de decisiones.						
3	Se desarrollan proyectos académicos institucionales considerando las necesidades específicas del contexto.	Área de desarrollo: Alineación del currículo con el contexto local y global.						

