



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

**Acciones de mejora que impulsen una gestión directiva que ayude a superar el  
impacto negativo en la calidad de la educación en las instituciones públicas del distrito  
especial turístico y cultural de Riohacha**

**LISETH MARÍA AMAYA MEDINA**

Maestrante

**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**RIOHACHA**  
**2020**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

**Acciones de mejora que impulsen una gestión directiva que ayude a superar el  
impacto negativo en la calidad de la educación en las instituciones públicas del distrito  
especial turístico y cultural de Riohacha**

Lcda. LISETH MARÍA AMAYA MEDINA

Maestrante

Trabajo presentado para optar al título de Magister en Gestión y Gerencia Educativa

Director

Dra. Hilda Choles Almazo

Dr. Jorge Oswaldo Sánchez

UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA

PROGRAMA DE MAESTRIA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA

RIOHACHA

2020



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

## Tabla de contenido

Resumen .....	4
Abstract.....	4
Introducción.....	5
1. Trayectos Metodológicos Del Proceso De Investigación.....	6
1.1. Problema de Investigación .....	6
1.2. Justificación de la Investigación.....	12
1.3. Objetivos de la Investigación .....	13
1.3.1 Objetivo General .....	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
1.4. Enfoque Investigativo.....	13
1.5. Momentos del Diseño Metodológico .....	14
1.6. Unidad Comprensiva .....	14
1.7. Actores Sociales Intervinientes en el proceso investigativo.....	15
1.8. Técnicas de Recolección de Información e Instrumentos .....	16
1.9. Criterios de Procesamiento de la Información .....	17
2. COORDENADAS TEÓRICAS REFERENCIALES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN .....	18
2.2. Gestión Directiva.....	18
2.2.1. Calidad Educativa.....	19
2.2.2. Capacitación .....	19
2.2.3. Liderazgo directivo .....	20
2.2.4. Apropiación y uso de tecnologías .....	20
2.2.5. Gestión Comunitaria .....	21
2.2.6. La articulación y acompañamiento con Secretaria de Educación y MEN. Acompañamiento para la gestión institucional .....	21
2.2.7. Fortalecimiento pedagógico.....	22



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

2.2.8. Compromiso y sentido de pertenencia .....	22
<b>3. PRÁCTICAS DE GESTIÓN DIRECTIVA Y ACADÉMICA QUE INTERPELAN SIGNIFICATIVAMENTE LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA EN EL DISTRITO DE RIOHACHA .....</b>	<b>24</b>
Compromiso y sentido de pertenencia .....	42
<b>4. ACCIONES DE MEJORA PARA IMPULSAR LA CALIDAD EDUCATIVA A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PÚBLICOS DEL DISTRITO ESPECIAL TURÍSTICO Y CULTURAL DE RIOHACHA .....</b>	<b>46</b>
Conclusiones.....	54
Referencias Bibliográficas.....	56

**LISTA DE TABLAS**

<i>Tabla 1 Instituciones, No. de Informantes y Cargos, fuente Liseth Amaya 2018.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 2 Relación: Interrogante, objetivo y guion de entrevista, Liseth María Amaya (2018) Construcción propia .....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 3 Resultados del guion de entrevista en los informantes claves, Liserth Amaya 2028, Elaboracion propia .....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 4 Resultados Del Guion De Entrevista Sujeto Informante Clave N. 2, Liseth Amaya Elaboracion propia .....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 5 Resultados Del Guion De Entrevista Sujeto Informante Clave N. 3 Liseth Amaya,Elaboracion propia .....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 6Resultados Del Guion De Entrevista Sujeto Informante Clave N. 4 Liseth Amaya, Elaboracion propia .....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 7Resultados Del Guion De Entrevista Sujeto Informante Clave N. 5 Liseth Amaya .....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 8 Resultados Del Guion De Entrevista Sujeto Informante Clave N. 6.Liseth Amaya .....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 9 Resultados Del Guion De Entrevista Sujeto Informante Clave N. 7.Liseth Amaya .....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 10 Triangulación categorial Liseth Amaya (2018). .....</i>	<i>42</i>

**LISTA DE GRÁFICOS**

<i>Grafica 1 Estructura Consciente Significativa Conceptual Entrevistas Liseth Amaya (2018) .....</i>	<i>41</i>
<i>Gráfica 2 Estructura para navegar por el Manual Orientador.....</i>	<i>48</i>



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

## **Acciones de mejora que impulsen una gestión directiva que ayude a superar el impacto negativo en la calidad de la educación en las instituciones públicas del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha**

### **Resumen**

El presente estudio tuvo como objetivo analizar las acciones de mejora para impulsar la gestión directiva para superar el impacto negativo en la calidad de la educación en las instituciones públicas del distrito especial turístico y cultural de Riohacha. Se sustentó en los postulados de Rivera (2011), Pavié (2011), Anderson (2010), Visher, (2010), Tobón (2008), entre otros. La metodología fue cualitativa, documental y bibliográfica, no experimental, transversal, con 7 informantes claves, como técnica de recolección de datos se contó con un guión de entrevista a los rectores, coordinadores y docentes de establecimientos educativos. Se concluye que se demanda una verdadera capacitación para los rectores, los coordinadores y docentes que responda a las exigencias del sistema educativo donde se desempeña, para así tomar en cuenta los requerimientos pertinentes. Partiendo desde la perspectiva de que toda capacitación debe asegurar el éxito de su gestión, a través del cabal cumplimiento de sus funciones. Con base en lo anterior se diseña una propuesta con lineamientos teórico-prácticos.

Palabras claves: impulsar, mejora, acciones, gestión y docentes.

### **Abstract**

The purpose of this study was to analyze the improvement actions to promote educational quality through management in the public educational establishments of the special tourist and cultural district of Riohacha. He was in the postulates of Rivera (2011), Pavié (2011), Anderson (2010), Visher, (2010), Tobón (2008), among others. The methodology was qualitative, documentary and bibliographic, non-experimental, transversal, with 7 key informants, as a information collection technique an interview script was available to the rectors, coordinators and teachers of educational establishments. It is concluded that real training is required for the rectors, coordinators and teachers who respond to the demands of the educational system where it is performed, in order to take into account, the relevant requirements. Based on the perspective that every training must ensure the success of its management, through the full fulfillment of its functions. Based on the above, a proposal is designed with theorico-practical guidelines.

Keywords: boost, improvement, actions, management, and teachers.



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

## **Introducción**

La incidencia de los escenarios globales, repercuten en todas las organizaciones entre ellas a los establecimientos educativos obligándolos a emprender rápidas transformaciones, ante esta realidad el sistema educativo tiene desafíos importantes con el objetivo de que sus respuestas sean oportunas y pertinentes con las nuevas necesidades de formación que demandan los ciudadanos de este siglo XXI.

Lo anterior, pone de manifiesto las políticas y los lineamientos emanados del Ministerio de Educación Nacional (2008), entre las que destacan las políticas de mejoramiento basadas en la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad con el objetivo de brindar a la población mejores oportunidades educativas; así como el desarrollo de competencias básicas y ciudadanas; la consolidación de la descentralización y la autonomía institucional, todo logrado a través del fortalecimiento de la gestión en las organizaciones educativas.

Es por esto que se resalta la importancia de la gestión educativa, la cual debe estar conformada por procesos organizados, los cuales son los encargados de que una institución educativa logre sus objetivos y metas, por ende, se puede decir que una buena gestión es la posibilidad de que en cada institución educativa los participantes logren un sentido de pertenencia que les permita apropiarse del proyecto, tal y como lo señalan Rojas y Gaspar (2006).

Por consiguiente, la investigación está estructurada de la siguiente manera: la primera parte, los trayectos metodológicos del proceso de investigación, los cuales corresponden a la sistematización del camino recorrido, desde el punto de vista investigativo. En segundo lugar, las coordenadas teóricas referenciales del proceso de investigación, las cuales corresponden a la delimitación y sustentación rigurosa de cada una de las categorías privilegiadas en la investigación, en tercer lugar las prácticas de gestión directiva y académica que da a conocer la realidad de la calidad de las instituciones públicas de educación básica y media, las cuales corresponden a los hallazgos encontrados en las entrevistas y su respectiva triangulación, por último se plantean las conclusiones y las referencias bibliográficas.

Se debe resaltar que esta investigación hace parte de un Macroproyecto de investigación que busca indagar y comprender sobre prácticas de gestión directivas positivas y negativas en el marco de las Instituciones educativas del distrito de Riohacha. Con este macroproyecto se busca desde la maestría generar espacios de reflexión y dialogo permanente en torno a los escenarios educativos y acompañarlos en la identificación y abordaje de su problemática.



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

## **1. Trayectos Metodológicos Del Proceso De Investigación**

### **1.1. Problema de Investigación**

A nivel mundial, se refleja la necesidad de que se den cambios y transformaciones, los cuales se vienen impulsando en la sociedad, motivados hacia una nueva manera de ver y hacer las cosas, por ello, los sistemas educativos tanto como las instituciones escolares y sus unidades operativas, no son ajenas a esta situación, razón por la cual, se plantean continuamente la generación de propuestas, innovadoras y creativas, como elementos básicos que les permitan diseñar estrategias para las diferentes problemáticas que se les presentan en su quehacer diario.

Por consiguiente, la gerencia directiva se convierte en el principal instrumento para el funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, al respecto, la gerencia directiva, de acuerdo con lo expresado por el Ministerio de Educación Nacional, MEN, (2008), define a la Gestión Directiva, como el área donde se centra el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma, el equipo directivo organiza, desarrolla y evalúa el funcionamiento general de la institución.

Por tal razón, según Rivera (2011), no hay gerencia directiva cuando la planificación es normativa, en razón a la rigidez de este tipo de planificación, tampoco existe gerencia directiva cuando se funciona de manera centralizada aunque el diseño de la misma sea descentralizado, no existe la gerencia directiva si se delega o bien hay una ausencia de liderazgo, en consecuencia el Gerente Directivo, debe ser visto como cualquier otro Gerente, es decir la persona que conduce las entidades educativas, para ello hace uso de las funciones de gerencia básicas como son la planificación, organización, dirección y control.

Recapitulando, en las instituciones educativas, el cargo directivo demanda, pues, un tipo de liderazgo, el cual debe responder a las expectativas de los padres de familia, los profesores y el estudiantado, en este sentido, es un rol bastante exigente pues debe responder a las demandas, exigencias y oportunidades del entorno local y nacional además de tener en cuenta las posibilidades y potencialidades internas de la institución. Por ende, Reyes (2012), señala que este liderazgo no es solo un cargo o la expresión de la autoridad, si no que por el contrario se convierte en un conjunto sinérgico de actitudes que marca una diferencia en quien desempeña ese rol, posibilitando el logro de resultados exitosos siempre con el objetivo de mejorar la calidad institucional. En este sentido, Rojas y Gaspar (2006, p.150) sentencian al respecto,



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

Los directores y directoras de los centros escolares son los encargados de la organización y gestión de la enseñanza y las condiciones de los aprendizajes. Ambas tareas deben realizarse de manera óptima si se espera un mejoramiento en la calidad de la educación. Por eso, su labor se debe abocar a una coordinación de acciones impecable y la creación de climas de confianza y motivación.

Al respecto, Uribe (2010) asevera que los directores efectivos son aquellos cuya meta es favorecer y crear un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; permitiendo el logro de objetivos comunes; a través de la incorporación de los docentes en la toma de decisiones, planificando y monitoreando el quehacer pedagógico.

A propósito de lo anteriormente expuesto, es evidente que el desempeño de un docente puede ser afectado por un abanico de factores, entre estos está el económico, social, personal e institucional, ahora bien, dentro de estos últimos además del clima organizacional también debe de tenerse en cuenta el liderazgo de los directores.

De manera que, Rojas (2006) expresa que la dirección consolida gestiones exitosas cuando los directores, como gerentes de la organización, coordinan las acciones de los centros de tal modo que los procesos de enseñanza y aprendizaje se lleven a cabo de forma congruente y fluida. En este sentido, se indica que uno de los elementos más importantes dentro de una organización educativa es poseer líderes eficaces, por tanto, sus directores deben poseer un perfil técnico que lo ubique dentro de una concepción de gestor eficiente, para ello deberá ser considerada la referencia en el ámbito ético, y ser la imagen tangible del centro mismo y de su comunidad, por consiguiente, la dirección debe verse bajo esta triple valoración, asumiendo sus responsabilidades en procura de la mejora de la calidad educativa con visión de futuro y ejerciendo un accionar humanista.

Sobre lo mencionado, Thieme (2005, p. 25), citado por Salgado (2013) expresa que este liderazgo: Es visto como el desarrollo personal y profesional de un director, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. Las competencias involucradas se demuestran principalmente en la capacidad del director de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento.

El liderazgo efectivo del director expresa Hunt (2009), involucra todo ese conjunto de habilidades y competencias que se pueden adquirir, por ello es necesario desarrollar programas que permitan capacitar a dichos líderes para proveerlos de las habilidades y competencias que les permitan ejercer una eficaz supervisión y apoyo siempre en pro del proceso educativo.

Asimismo, Ayala (2016), expresa que la jerarquía superior de las organizaciones debe estar preparada para asumir una amplia gama de herramientas, técnicas y estrategias que les permitan realizar una gestión encaminada al logro de los objetivos y fines institucionales, en este sentido, es de manifestar que el director debe lograr resultados favorables y





**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

trascendentales en la conducción del personal a su cargo asumiendo para tal fin, estrategias de acción que potencien, motiven y capaciten.

En efecto, Rojas y Gaspar (2006), señalan que el liderazgo del director de la organización educativa tiene pertinencia en tanto los enfoques calificativos, puesto que las organizaciones educativas son entidades complejas, por ello se manifiesta que es la capacidad legitimada que tienen el director de la institución y el equipo directivo para motivar y comprometer al personal, planificar acciones, tomar decisiones, comunicarse con los demás, manejar conflictos institucionales, distribuir y delegar responsabilidades, y ejercitar decisiones considerando la opinión de los diversos actores, todo lo anterior en función del logro de la misión, la visión y los valores del centro educativo que dirige.

Se dice por tanto que el liderazgo es un componente primordial para la formación de directores competentes y la producción del cambio escolar, pues ahí se halla la capacidad de crear y construir futuro con significado y compromiso, al respecto ésa es la esencia del liderazgo, es decir, la capacidad para construir futuro, por ello se sostiene que tiene una estrecha relación con la cultura organizacional, respaldando esto se tiene a Gimeno (1995) cuando expresa que el director, desde la mirada del liderazgo educativo, se convierte en un representante de la cultura organizativa, siendo el responsable de crear nuevas estructuras como resultado de los movimientos y cambios que se suscitan por el desenvolvimiento de la propia cultura como identidad.

Por esta razón, se señala que hay una relación bidireccional entre la cultura y el liderazgo convirtiéndose en factores mutuamente influyentes, la cultura es un conjunto de cogniciones compartidas que determinan la conducta del líder quien a su vez impacta con sus ideas y transformaciones a la cultura de la organización educativa, asimismo la puesta en práctica del liderazgo es contextual, por eso la trascendencia de entender profundamente la cultura organizacional, puesto que el liderazgo efectivo requiere una cultura organizativa de base, y una cultura escolar fuerte requiere a su vez de un liderazgo efectivo.

Por consiguiente, es propicio señalar que lo más importante para un líder es articular una visión conjunta con todos los actores de la organización educativa con miras a la consecución de una meta. Por lo tanto, según aseveran Cantón y Arias (2008) el desarrollo de la dirección, el liderazgo y la calidad se constituyen en referentes básicos de las organizaciones, situación de la que no escapan las organizaciones educativas.

Además, es importante tomar en cuenta que a nivel de una organización educativa la dirección es el cargo principal de gestión de liderazgo, pues desde allí se organiza todo el proceso de enseñanza y aprendizaje, para que este se convierta en un contexto que aprende, este líder debe saber articular a todos los miembros de la organización en un proyecto común que se forja y desarrolla a través del trabajo colaborativo.



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

El trabajo colaborativo parte del principio de que el gerente expresado en el rol de director junto con el consejo directivo deben convertirse no en jefes, sino en facilitadores e impulsores del desarrollo del resto del personal, de tal manera poder establecer una perspectiva compartida de la escuela, de la misma manera conseguir apoyos para hacer que la comunidad escolar se mueva en torno a la visión de la escuela, esta interacción directiva-personal-comunidad evidenciara la presencia de un liderazgo creador de calidad educativa. Evans y Lindsay (2000) afirman que el líder es el motor de todo sistema de calidad y cualquier iniciativa de cambio y mejora continua fracasa sin su consideración.

De tal modo, según lo expresado por Palma (2008), la calidad lleva implícito tres dimensiones que representan la complejidad de su construcción, estas dimensiones tienen que ver con funcionalidad, eficacia y eficiencia, aplicándose el concepto a la calidad educativa, esta se da cuando convergen escuela, familia y comunidad, reflejándose en el sentido de pertenencia que muestran las familias cuando se sienten satisfechas con la labor que cumple el colegio, esto presupone que el servicio educativo está cumpliendo con los intereses y necesidades subjetivas puesto que son las bases de la satisfacción y aceptación del servicio recibido.

Por su parte Suarez (2011), expresa que Colombia, no escapa de la preocupación que supone la calidad educativa y ante ello se han establecido acciones con la intención de dar respuesta a los niveles de calidad en el servicio de educación. Sin embargo, la situación de deterioro en algunas instituciones educativas responde, primeramente, a una poca capacidad para recrearse o reinventarse, así como a la carencia de una fuerza social que exija este cambio. Igualmente, a débiles e ineficaces procesos de control, así como el seguimiento de programas de los planes que se hayan planificados de forma articulada y con permitente intencionalidad y finalidad.

En relación a lo mencionado, en la efectividad de las instituciones educativas, se considera crucial el papel que juega el gerente en la gestión educativa, debido a que promueve la formación y mejora de las condiciones en las que se desenvuelve el docente, estudiantes, personal administrativos, obreros, padres, representantes y la comunidad, implicando organizar los procedimientos administrativos y pedagógicos con objetividad, pertenencia, eficacia, responsabilidad, solidaridad, equidad, entre otros valores para alcanzar los objetivos.

En relación con lo expuesto en líneas anteriores, se evidencia que al gerente directivo se le exige diversos retos y desafíos diariamente, los cuales tiene que enfrentar, ofreciendo la pronta orientación y solución a los mismos, respondiendo de esta forma a las situaciones del momento, apoyándose en el liderazgo efectivo, como herramienta para elevar los niveles de entendimiento entre las personas y la obtención de una calidad educativa acorde a las demandas.



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

Al respecto, en la actualidad educativa colombiana se observa como el gerente directivo no integra a todos los miembros de la institución en equipos de trabajos coordinados para propiciar el entendimiento en las relaciones interpersonales. Por otra parte, en las unidades educativas el modelo tradicional aún domina en la mayoría de los sistemas e instituciones educativas, este modelo ve y mantiene a los docentes asociados exclusivamente al trabajo dentro del aula, siendo este el espacio mayor de la gestión de la escuela y del sistema educativo, con lo cual se percibe la labor docente como una tarea netamente pedagógica.

Por consiguiente, hay que señalar que las instituciones educativas no cumplen cabalmente sus funciones de planificación directa, organización, dirección y control de los procesos, por carecer de competencias técnicas y genéricas, en tal sentido, al no integrar estas cualidades no se garantiza que la institución educativa esté mejor gestionada tanto desde una perspectiva sociocultural, hasta técnico profesional generando deficiencia e improductividad en el desempeño de sus funciones, desmotivando al personal docente a desarrollar su trabajo eficiente.

Es por ello que los rectores de las instituciones públicas del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha carecen de liderazgo lo que influye en su capacidad de gerenciar, lo cual podría incidir en la calidad educativa requeridas para la formación del individuo democrático, participativo, creativo al momento de realizar las labores bajo un enfoque tradicional en instrucciones del proceso educativo, aunado al hecho que tampoco investiga, ni se motiva en la búsqueda de estrategias constructivistas.

Los aspectos antes mencionados son puntos de referencias donde la información que se recibe tanto de los supervisores como de los rectores manifiestan un estilo poco acondicionado a la transformación y a la transparencia, con visión al cambio e innovación, desempeñándose los docentes de una forma inadecuada con las necesidades dentro de la institución.

Cabe destacar que las situaciones antes planteadas pueden ser producto de la poca preparación en cuanto a las funciones gerenciales cumplidas por los directores, los cuales parecieran desconocer las cualidades adecuadas para ejercerlas, asimismo se evidencia la existencia de directores arbitrarios y tradicionales en cuanto a la toma de decisiones produciendo un ambiente de trabajo poco estimulante, caracterizado por una actitud aislacionista, así como la apatía y el desinterés por parte del personal docente.

Igualmente, existe en ellos una baja autoestima, predomina la cultura doméstica y la falta de compromiso real, al no sentirse tomados en cuenta, solo reciben y cumplen ordenes, generando la falta de motivación para el cumplimiento de sus funciones y la ausencia de estímulo hacia el logro de una mejor calidad educativa. Asimismo, la realidad permite observar incongruencia entre el deber ser y lo que está suscitándose, pues de acuerdo con las expresiones de algunos docentes de las instituciones objeto de estudio, puede inferir la existencia de conflictos entre los miembros del personal directivo y los docentes.



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

Tomando en cuenta las consideraciones mencionadas en la presente investigación, es pertinente analizar la gerencia directiva para la mejora de la calidad educativa en las instituciones públicas del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, siendo el punto de partida el proceso educativo donde recae la responsabilidad de una buena gestión dentro de las instituciones educativas y, por ende, la formación de un mejor país.

En relación con lo anteriormente planteado, se desprende la presentación de la formulación del problema:

¿Cómo serán las Acciones de mejora para impulsar la gestión directiva para superar el impacto negativo en la calidad de la educación en las instituciones públicas del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha?

Luego de las interrogantes principales se desprenden las preguntas que sistematizan el problema de investigación:

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación que permita la mejora de la calidad educativa en instituciones de educación pública del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha?

¿Cómo es el liderazgo directivo para la mejora de la calidad educativa en instituciones de educación pública del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha?

¿Cómo es la apropiación y uso de tecnología para la mejora de la calidad educativa en instituciones de educación pública del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha?

¿Cómo es la gestión comunitaria de padres, cuidadores y cuidadores para la mejora de la calidad educativa en instituciones de educación pública del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha?

¿Cómo es la articulación y acompañamiento con Secretaria de Educación y MEN para la mejora de la calidad educativa en instituciones de educación pública del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha?

¿Cómo es el fortalecimiento pedagógico hacia los estudiantes para la mejora de la calidad educativa en instituciones de educación pública del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha?

¿Cómo es el compromiso y sentido de pertenencia para la mejora de la calidad educativa en instituciones de educación pública del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha?



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

## **1.2. Justificación de la Investigación**

La gestión directiva, influye de forma continua sobre la misión de las instituciones, promoviendo a su vez cambios en los patrones laborales, en la búsqueda del progreso de su estructura, ya que el desempeño docente depende directamente de la forma en que los rectores y directores ejerzan su liderazgo, así como también la calidad educativa. Esta investigación lleva a una propuesta de gran importancia para la gestión directiva de los establecimientos educativos del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha al considerar que actualmente son muy importantes los elementos internos liderados por la directiva, por lo que en estos tiempos se les exige retos y desafíos que deben enfrentar, a veces con poca formación por lo que investigaciones en el área, permitirán aportar herramientas válidas para hacerle frente a la gestión con la mayor calidad posible

Desde el punto de vista social, esta investigación resulta pertinente, ya que ofrecerá a los rectores y directores de los establecimientos educativos públicos del Distrito Especial Turístico y Cultural Riohacha, herramientas de acción que accedan ejecutar su rol de promotor social ofreciendo a la comunidad, apoyo educativo, integrándose a los procesos sociales del entorno del establecimiento que dirige. Así mismo, los resultados permitirán reforzar la calidad de la educación en estos períodos de cambios, pues son herramientas que facilitan la creación de calidad en las bases de toda sociedad como lo es la educación, la cual solo será pilar de cambios cuando entrelace a todos los actores internos y externos en pro de un bien común.

Tomando en consideración el aporte teórico, se considera una fuente de información relevante en el área de la gerencia directiva, ya que admitirá la contrastación de diversos autores sobre la gerencia directiva, de forma que contribuya a la consolidación del conocimiento científico en dicha área, al transferir los conceptos que expertos en el tema aportan al ámbito educativo. Esta revisión teórica tanto de autores especialistas, como de investigaciones realizadas relacionadas con el área de estudio aquí presentada, darán paso a avances en la consolidación teórica, la validez de esos constructos en la realidad y a ser el soporte de los lineamientos teórico-prácticos que se puedan generar, pues todas estas herramientas y estrategias que se desarrollen serán perdurables en el tiempo si están basadas en un andamiaje teórico amplio que facilite construir bases que serán plataformas para continuar e insumos para llevar a cabo políticas públicas ajustadas a la realidad del Distrito de Riohacha. Por último, pero no menos importante, los resultados podrán llevar a establecer y enriquecer una línea de investigación académica que centre su trabajo de campo en las diferentes aristas de la educación del Distrito, lo que redundará en una estrecha relación entre la educación superior y la educación básica y media de la región, lo cual será por demás enriquecedor en las diferentes áreas de la universidad que tengan relación con el mejoramiento de la calidad de vida de Riohacha



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

Asimismo, será de gran importancia para las instituciones objeto de estudio, ya que las situaciones encontradas servirán de base para plantear correctivos hacia las debilidades detectadas, con la intención de convertirlas en fortalezas, lo cual se traducirá en la aplicación de una gerencia directiva acorde a las necesidades, así como para mejorar la calidad educativa. En este sentido al ser un enfoque de entrevistas a profundidad con varios actores claves los resultados estarán más ajustados y podrán, por tanto, responder de forma más directa a las limitaciones y problemáticas del sector, no se trata de generalizar si no de provocar cambios en áreas locales particulares.

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Establecer criterios y lineamientos orientadores en la planificación y formación de directivos docentes, a través del uso de herramientas pedagógicas eficaces para alcanzar la mejora de la calidad educativa en las instituciones públicas del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar las acciones de mejora que impulsen una gestión directiva que ayuden a superar el impacto negativo en la calidad de la educación en las instituciones públicas del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha.
- Verificar la articulación entre la Secretaría de Educación y el MEN para la mejora de la calidad educativa en instituciones de educación pública del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.
- Establecer criterios que permitan dar sentido a la gestión directiva en las instituciones de educación pública, para la mejora de la calidad educativa del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.
- Proponer lineamientos teórico prácticos orientados a impulsar la calidad educativa desde la gestión directiva en las instituciones públicas del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha.

### **1.4. Enfoque Investigativo**

El presente estudio, se encuentra focalizado en el enfoque cualitativo, el cual de acuerdo con el criterio de Bonilla y Rodríguez (2007, p. 70): Intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva... a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas en ella... esto supone que los individuos interactúan.



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

En este orden y dirección, Martínez (2012), refiere que el enfoque cualitativo es aquel estudio que se maneja como un todo integrado que forma o constituye primordialmente una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, entidad étnica, social empresarial, un producto determinado, entre otros; sin embargo este tipo de estudio también permite la posibilidad de estudiar una cualidad específica, con la condición de mantener los nexos que tiene con el todo, y cuyo objetivo no es más que darle su significación propia.

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) exponen que el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica y el objetivo es afinar las preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Con base en lo expuesto, se infiere que el presente estudio pertenece al enfoque cualitativo, ya que se trata de analizar las acciones de mejora para impulsar la gestión directiva con el objeto de superar el impacto negativo en la calidad de la educación en las instituciones públicas del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, básicamente su realidad, manifestaciones que dan razón a su comportamiento.

### **1.5. Momentos del Diseño Metodológico**

Por la naturaleza del objeto de estudio, que es el hombre, este trabajo de investigación se ubica en el espacio fenomenológico clásico, a través de la técnica de entrevistas semiestructuradas. Para Martínez (2012), el método fenomenológico tiene su basamento en la toma de conciencia que se hace acerca de la influencia que tienen en nuestra percepción las disposiciones y actitudes personales, las posiciones teóricas y la tradición aceptada, así como el deseo de limitar convenientemente ese factor interno para dejar hablar más y revelarse más a la realidad de las cosas con sus características y componentes estructurales propios.

Continuando con la idea, Martínez (2012), expone que el método fenomenológico respeta plenamente la relación que hace la persona de sus propias vivencias, ya que, al tratarse de algo estrictamente personal, no habría ninguna razón externa para pensar que ella no vivió, no sintió o no percibió las cosas como dice que lo hizo.

### **1.6. Unidad Comprensiva**

En los procesos de investigación es necesario definir la ruta metodológica sobre el cual se estructurarán las actividades propias del estudio. Lo primero a realizar es especificar el tipo de investigación, el cual según Tamayo y Tamayo (2017) se determina según el problema a abordar y el propósito que persigue el estudio e indica el nivel de profundidad que tendrá la investigación a la luz de sus resultados.

De acuerdo con los pasos a seguir en el presente trabajo, la metodología se caracteriza por ser una investigación cualitativa que según Martínez (2012), reconoce la subjetividad de los



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

sujetos como parte estructural de su proceso indagador. En este enfoque las ideologías, las identidades, los juicios y prejuicios, y todos los elementos de la cultura impregnan los propósitos, el problema, el objeto de estudio, los métodos e instrumentos, lo cual decide de qué manera se seleccionan los recursos y los mecanismos para hacer la divulgación de los resultados e interpretaciones del estudio.

El diseño tomado en cuenta en la presente investigación sigue lo establecido por las ideas señaladas por Martínez (2012), en lo referente al tiempo, las entrevistas fueron realizadas a los informantes claves, la entrevista realizada a estos informantes fue a través del diálogo, la cual fue grabada mientras respondían a las preguntas disparadoras. Al tener la información completa se procede a la transcripción de cada grabación para luego ser analizadas e interpretadas.

La entrevista fue administrada en una única oportunidad, se consideró el diseño no experimental transeccional descriptivo, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 189) como aquel “diseño en el cual se observan situaciones ya existentes, sin manipular intencionalmente la misma, en un tiempo determinado”.

Esto implica que el diseño se centra en el análisis de hechos sociales, tal como es el caso de los diseños especificados bajo el enfoque cualitativo, en el cual el investigador estudia a las personas en el contexto de su presente y de su pasado. Esta perspectiva de investigación enfatiza sobre lo interior, es decir, lo válido o que proviene de adentro del sujeto.

### **1.7. Actores Sociales Intervenientes en el proceso investigativo**

En el proceso metodológico del estudio es necesario definir la población a analizar. En tal sentido, señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010) en toda investigación es necesario tener claridad acerca de quiénes serán las personas que darán la información sobre la cual se analizarán los resultados, para ello es importante centrarse en cuales serían las unidades de análisis, personas, objetos, hechos, organizaciones, sociedades dependiendo directamente del problema u objeto de estudio.

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2017) la población comprende es todo aquel conjunto de características comunes que son consideradas como definitorias del universo o unidades de población. Por consiguiente, para el desarrollo de este trabajo, la población se constituyó por un conjunto de 24 rectores de las instituciones de educación pública del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.

Se propone realizar entrevista a una muestra intencional de 7 Informantes Claves. Para Martínez (2012), se trata de los reportes de investigaciones basados en la opinión de las personas entrevistadas. A efectos del estudio los informantes claves se describen en el cuadro N. 1 presentado a continuación.



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**

**Snies: 103577**

Instituciones públicas	Nº de informantes	Cargos
IE Liceo Almirante Padilla	1	Rectora
IE Denzil Escolar	2	Coordinadora y docente
IE Rural de Tomarrazón	1	Docentes
Centro Etnoeducación #1	1	Director
Centro Etnoeducación #3	1	Docente
Centro Etnoeducación #16	1	Docente

Tabla No. 1 Instituciones, No. de Informantes y Cargos, fuente Liseth Amaya 2018, Elaboracion propia

### 1.8. Técnicas de Recolección de Información e Instrumentos

Martínez (2010), expone que los instrumentos a seleccionar dependen del método escogido, en el caso de esta investigación es el fenomenológico por tanto esta visión del hombre regirá los métodos, estrategias, procedimientos, la información será por tanto recogida a través de entrevistas semiestructuradas y observación participativa. Mucho se ha dicho acerca de que el lenguaje hablado o escrito revela el mundo interior del hombre; sin embargo, queda también mucho oculto, por ello existe un lenguaje más universal que es el no verbal.

El lenguaje no verbal es un lenguaje de signos expresivos, como el que se muestra a través de la mirada, de la expresión facial, los gestos, movimientos, posiciones del cuerpo, todo ello depende del sistema nervioso autónomo, tiene las características de ser involuntario e inconsciente, este tipo de lenguaje contribuye eficazmente a precisar el verdadero sentido de las palabras. Si bien en las investigaciones cualitativas el hombre es la medida de las cosas, con gran frecuencia sin despreciar la ayuda de los instrumentos, es el investigador el mejor instrumento, aún así se presentan los instrumentos más utilizados.

- La observación participativa y notas de campo.
- La entrevista con informantes clave.
- Las grabaciones sonoras, el video y la fotografía.
- El análisis de documentos y artefactos.
- Los cuestionarios abiertos.
- Las escalas individualizadas y de rangos.
- Los registros de observación.
- Las técnicas diferenciales, semántico.
- Las técnicas proyectivas.

La primera técnica, la observación participativa, el observador (investigador) participa junto a los informantes, conversando con ellos, teniendo un estrecho contacto, de tal forma que su presencia no perturbe o interfiera de algún modo el curso natural de los acontecimientos. Según Martínez (2010), este tipo de observación es la técnica clásica



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

primaria y más una de las más usadas por los investigadores cualitativos al momento de necesitar recolectar información. Para ello el investigador vive lo más que puede con las personas o grupos que desea investigar, compartiendo sus usos, costumbres, estilos, y modalidades de vida.

Por su parte en cuanto a las técnicas, la más utilizada es la triangulación, ella según Martínez (2010) le permite al investigador facilitar el proceso de corroboración estructural de diferentes fuentes de datos con diferentes perspectivas teóricas, las cuales a su vez pueden provenir de diferentes observadores. En otras palabras, la triangulación permite enfrentar las opiniones dadas por los informantes a las preguntas del investigador, con esto se facilita conocer el grado de similitud o bien cuan opuestas son esas ideas que cada informante adopta

### **1.9. Criterios de Procesamiento de la Información**

Al ser la presente una investigación cualitativa la cual se enfoca en analizar las acciones de mejora para impulsar la gestión directiva que permitan superar el impacto negativo en la calidad de la educación en las instituciones públicas del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha a manera de recomendar futuros escenarios para Colombia, se requirió considerar la interpretación como el medio efectivo para obtener las respuestas, de allí que sea la hermenéutica la corriente fundamental del estudio.

En la presente investigación esta es la técnica que se utiliza, pues el objeto es luego de la triangulación descubrir o develar los conceptos y estructuras cognitivas de los sujetos informantes claves. Es importante referir que Sandin (2003) expresa que la hermenéutica es una filosofía que permite realizar una conceptualización del objeto de estudio, siendo de gran utilidad para las ciencias sociales.

Este análisis se realiza a través de interpretar las opiniones expresadas por cada uno de los informantes claves, estas opiniones son grabadas y transcritas en forma textual, de allí surgen las categorías que representan los elementos importantes dentro de la estructura cognitiva de cada sujeto, este contraste genera los posibles escenarios que pueden darse en el Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha en cuanto al gerente directivo para la mejora de la calidad educativa en las instituciones públicas, con lo cual se plantea una visión estratégica prospectiva.



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

## **2. COORDENADAS TEÓRICAS REFERENCIALES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

Se define el constructo teórico a partir de un eje central que marca el foco hacia la Gestión Directiva como punto de partida y de llegada, para establecer las acciones para la mejora de la calidad educativa en las instituciones educativas del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, abordando en ese trayecto siete aspectos fundamentales, como son la capacitación para docentes y directivos, el liderazgo directivo, la apropiación y uso de tecnologías, la gestión comunitaria y la relación con la familia, la articulación y acompañamiento con Secretaría de Educación y el MEN en la gestión institucional, el fortalecimiento pedagógico y el compromiso y sentido de pertenencia del personal vinculado a las instituciones educativas.

### **2.1. Gestión Directiva**

Amante (2010), señala que la gestión directiva se considera actualmente de manera distinta, señalándose principalmente los elementos que intervienen en el proceso educativo, es por ello que se toman en cuenta los diferentes actores, así como los procesos y se soportan en los elementos operativos como los proyectos, objetivos y planes que se dan en un aula de clases. De igual manera se consideran elementos externos como los espacios, la infraestructura, las políticas entre otros muchos permitiendo todos ellos llevar a cabo de manera eficiente la gestión.

Continuando con la señalada autora, es importante destacar que la gestión educativa es toda acción realizada con la intención de lograr los fines de la educación, sin embargo, es necesario la consideración de que para llevarla a cabo es necesario reconocer lo complejo de la toma de decisiones, por ende, es comprensible visualizarla desde la perspectiva del reconocimiento de las distintas dimensiones de intervención, las cuales involucran todo lo que constituye al ente escolar.

Así mismo Villareal (2005), señala que la gestión directiva se refiere al conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo, siendo un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretende alcanzar, por tanto vuelve a ser relevante la toma de decisiones y las acciones que se realizan en las instituciones educativas en lo que respecta al ámbito micro político de la gestión, que es aquel que se desarrolla directamente en el aula de clases.

Ahora bien, de acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional MEN (2008), la gestión directiva es un área centrada en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

clima y el gobierno escolar, siendo de importancia las relaciones con el entorno. De esta forma, es posible que el rector o director y su equipo directivo organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

### **2.1.1. Calidad Educativa**

(UNESCO, 2013a, p. 99) La calidad debe ir más allá de asegurar el ingreso y la permanencia de los niños en las aulas; más bien, es la “combinación de condiciones para la enseñanza-aprendizaje y logros académicos de los alumnos”

Para la UNESCO (1992), al considerar la calidad en la educación, debe entenderse claramente como su capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo y el desarrollo de valores y actitudes en una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes.

De acuerdo con, Barreda y Aguado, (2011), El término “calidad educativa” es reconocido como un constructo de naturaleza multifactorial. Siendo este supuesto un consenso internacional, el término es considerado un indicador de la integración, interrelación y el funcionamiento de diversos componentes que garantizan el cumplimiento de la finalidad de la educación. Esta finalidad es el logro de objetivos de aprendizaje y la formación de ciudadanos. Los componentes son: el correcto diseño de planes y programas de estudio, la exigencia y profesionalización de los procesos de enseñanza, el empleo de buenos recursos didácticos, la presencia de un ambiente e infraestructura que promueva el aprendizaje y la formación de profesionales e investigadores, la promoción de programas que involucren a los distintos actores (estudiantes–familia-comunidad, y personal académico y administrativo), la validez oficial y también una atinada gestión educativa.

### **2.1.2. Capacitación**

La UNESCO (2002), dispone que, en todas las áreas, tanto los docentes, como la formación docente, sean elementos de vital importancia para el logro de las metas, así como para la consecución de las estrategias diseñadas

Asimismo, Camargo (2004), expresa que la formación permanente o capacitación del docente es un proceso de actualización que le permite la posibilidad de ejecutar su práctica pedagógica y profesional de una manera más eficiente y en concordancia con los contextos sociales que se inscribe y a las poblaciones que atiende.



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

### **2.1.3. Liderazgo directivo**

Para, Anderson (2010), el liderazgo directivo en las escuelas se entiende como la forma de distribuir y colaborar teniendo en consideración, no solo las acciones sino el dominio que el cuerpo directivo ejerce sobre el resto del equipo y la comunidad educativa.

Por su parte, Raxuleu (2014), considera que el liderazgo del director que se ha identificado como el más pertinente es el transformacional, y esto se da por las características que lo definen como el ser participativo, colaborativo y compartido, por tal razón, estipula Bolívar (1997) que la dirección y el liderazgo desempeñan un papel relevante en la puesta en práctica de determinadas innovaciones, así como en las perspectivas y obligación de los miembros respecto a los fines de la institución.

Seguidamente, expresa Batanaz (citado por Carda y Larrosa, 2007) el director ejerce su acción de líder en la solución de problemas; por ser de su competencia aspectos como la toma de decisiones, el empleo del tiempo de manera equitativa entre las actividades administrativas, de gestión y de liderazgo pedagógico, de igual forma la integración de toda la comunidad educativa en una misma misión y visión. En cuanto a la transformación de aspectos negativos a positivos está dentro de su gestión el fomento de valores de respeto y utilización de procesos democráticos, la eliminación de los abusos de poder, el cuidado de la satisfacción laboral y las relaciones.

### **2.1.4. Apropiación y uso de tecnologías**

Celaya, Lozano y Ramírez, (2010) definen la apropiación como tomar algo que pertenece a otro y hacerlo suyo, razón por la cual, cuando se hace apropiación de las herramientas en este caso específicamente la tecnológica, el individuo hace que el conocimiento adquirido tome relevancia, en este sentido, en la apropiación tecnológica se caracteriza por factores tales como la disposición, la motivación y el interés que cada individuo le aplique.

Al respecto, Colás, Rodríguez, y Jiménez, (2005), consideran que la apropiación tecnológica es una herramienta de origen cultural que adaptan los individuos, la cual es una representación de su realidad y por ende la base de su aprendizaje. Por tanto, es la adopción e incorporación de la tecnología procedente de cualquier ambiente, por esta razón se dice que se construye a través de la experiencia de cada quien y su motivación

Por último, Yeremian (2011), sustenta que la apropiación se constituye como un complejo que presenta multiplicidad de causas, con variedad de dimensiones y no necesariamente lineal, por tanto, el concepto de apropiación permite referirse al uso y la práctica alrededor de los objetos culturales dentro de un contexto histórico específico.



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

### **2.1.5. Gestión Comunitaria**

El Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2008), estipula que la gestión comunitaria, tiene como objetivo dirigir lo que son las relaciones de la institución educativa con la comunidad; así como de manera interna gestiona la participación y la convivencia de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, al respecto, incluye la atención a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.

Al respecto, Visher, (2010), señala que la gestión comunitaria, de manera general se relaciona con el desarrollo de una variedad de estrategias en cuya ejecución intervienen multiplicidad de actores sociales, cuyo objetivo no es más que alcanzar las metas relacionadas con el bienestar de sus integrantes, lo cual es una de las premisas principales del desarrollo comunitario, así mismo es importante señalar que estas se encuentran sustentadas en dos dimensiones: la primera es el control del sistema en la toma de decisiones, lo que incluye el diseño de las técnicas a usar y el establecimiento de políticas; la segunda dimensión relacionada con el mantenimiento del sistema, acción que es llevada a cabo por actores externos que trabajan bajo la autoridad y en beneficio de la comunidad.

Por consiguiente, Pozner (2000), confirma la importancia de la participación de la comunidad en los diferentes estamentos educativos, por tal razón, enfatiza principalmente lo concerniente con la comunidad local y la relación con los padres; por ser estas las fuerzas vivas, de mayor influencia

### **2.1.6. La articulación y acompañamiento con Secretaría de Educación y MEN. Acompañamiento para la gestión institucional**

De acuerdo con las pautas dadas por el Ministerio de Educación Nacional, Rodríguez y Valderrama (2010), señalan que el acompañamiento y la articulación tanto en la gestión educativa institucional como en el proceso de mejoramiento de la calidad educativa, una de las cosas más importantes son las acciones generadas desde las Secretarías de Educación, siendo su principal ventaja el trabajo en equipo que se genera entre estos organismos supervisando que trabajen bajo las mismas premisas, el final será la repercusión que este trabajo tiene en las competencias que adquiere el estudiantado.

Es por las razones dadas anteriormente que, Castro, Bedoya y Bahamon (2018), expresan que cuando se piensa en las acciones que contribuyen al mejoramiento de la calidad educativa, en cualquiera de sus niveles y modalidades es necesario aludir a la gestión educativa por ser el punto de anclaje que permite reflexionar acerca de todos aquellos procesos tanto internos como externos propios de las organizaciones educativas, las



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

Secretarías de Educación y el Ministerio. El fin último de este proceso es garantizar una educación de calidad para todos los ciudadanos de Colombia.

Al respecto, es importante resaltar que esa calidad en la educación de todos los colombianos solo es posible bajo la articulación y el acompañamiento, ambos procesos se realizan de forma eficiente gracias al trabajo en equipo entre todos los actores responsables de la educación en Colombia.

### **2.1.7. Fortalecimiento pedagógico**

En referencia al fortalecimiento pedagógico la UNESCO (2008), señala que es de real importancia incrementar el dominio tecnológico de estudiantes, ciudadanos mediante la integración de competencias en TIC en la malla curricular en todos los niveles y modalidades. Así como, hacer cada vez más frecuente la utilización del conocimiento como valor agregado a la sociedad.

En este sentido explica Tobón (2008), el enfoque socioformativo cuyo objetivo es facilitar el establecimiento de recursos y espacios que permitan la formación humana integral dentro de la cual se encuentra la preparación de personas con competencias para actuar de manera idónea en diversos contextos, así mismo tomando los principios del proyecto ético, el aprender a aprender y la convivencia cultural, se va construyendo un nuevo enfoque socioformativo cuya base será el propio curriculum de formación social el cual le imprime mayor complejidad a los procesos humanos dentro de la organización.

A su vez, Lizárraga (1998), exponía que el fortalecimiento pedagógico, podía ser entendido como una forma de estrategia socioformativa, la cual da cuenta de la integración de las dinámicas sociales y contextuales que operan sobre la dinámica intrínseca del sujeto, es por esta razón que la formación de un individuo será siempre una amalgama de procesos sociales e históricos en conjunción con la multiplicidad de procesos individuales.

### **2.1.8. Compromiso y sentido de pertenencia**

Caballero y Osorio (2012), refieren que es necesario especificar el concepto de pertenencia como esa concordancia que debe darse entre la oferta que hace o que plantea el sistema educativo y las expectativas individuales y familiares, las cuales a su vez son representativas del entorno cultural donde se mueva el acto educativo. Por lo tanto, este sentido de pertenencia y compromiso apunta específicamente al currículo, los métodos pedagógicos, la organización escolar y la interacción con la comunidad.

Asimismo, Ríos, (2008) plantea la construcción social desde el sentido de pertenencia de los estudiantes de la institución educativa con la finalidad de que se ponga de manifiesto en temas dentro de lo que son los ejes horizontales del sistema. Santos (2001) por otro lado



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

considera al sentido de pertenencia como un asunto de carácter individual en una institución, aun cuando en realidad se construye de manera grupal, tiene un carácter en donde todos inciden y son responsables, es decir, cada persona en particular que trabajan en la institución colabora para construirla así no sean conscientes de ello.





**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

### **3. PRÁCTICAS DE GESTIÓN DIRECTIVA Y ACADÉMICA QUE INTERPELAN SIGNIFICATIVAMENTE LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA EN EL DISTRITO DE RIOHACHA**

A continuación, se muestran los resultados cualitativos obtenidos a través de entrevistas semiestructuradas practicadas a los informantes clave con relación al tema objeto de estudio “Las acciones de mejora para impulsar la gestión directiva que permitan superar el impacto negativo en la calidad de la educación en las instituciones públicas del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha.” El proceso de investigación en el campo se logra por medio de la realización de las entrevistas.

El proceso de recolección de la información y el análisis de los resultados se originó mediante las entrevistas a profundidad que tuvo la investigadora con cada uno de los siete (07) informantes clave cuyo guión de entrevista, se estructuró con la finalidad de responder a las interrogantes del tema de investigación las cuales una vez finalizadas, se procedió a realizar la categorización, análisis e interpretación de esa información.

En virtud de lo expuesto, es preciso aclarar, que este guión fue flexible, por tanto no limitante, de manera de lograr profundizar, según las situaciones presentadas, pues su finalidad fue la de orientar en el planteamiento de preguntas generadoras que permitieran la evolución de la conversación sobre las acciones de mejora para impulsar la gestión directiva que llevara a superar el impacto negativo en la calidad de la educación en las instituciones públicas del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, hasta lograr información necesaria requerida por la investigadora según su intención. A continuación, se presenta el guión de entrevista inicial.

<b>Interrogante de la Investigación</b>	<b>Objetivo de la investigación</b>	<b>Guion de entrevista</b>
¿Cómo serán las acciones de mejora para impulsar la gestión directiva que permitan superar el impacto negativo en la calidad de la educación en las instituciones públicas del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha?	Analizar las acciones de mejora para impulsar la gestión directiva que permitan superar el impacto negativo en la calidad de la educación en las instituciones públicas del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha.	1) ¿Qué acciones de mejora se deben realizar en la gestión directiva para superar ese impacto negativo en la calidad de la educación de su institución educativa?

Tabla No. 2 Relación: Interrogante, objetivo y guión de entrevista, Liseth María Amaya (2018) Construcción propia

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

En la tabla No. 2, se evidencia la relación recíproca existente entre el objetivo de la investigación, la interrogante y el guion de la entrevista que se aplicaron a la muestra, cuya finalidad fue que permitiese analizar las acciones de mejora para impulsar la gestión directiva que permitan superar el impacto negativo en la calidad de la educación en las instituciones públicas del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, tal como se esbozó en la primera parte. Además, es necesario resaltar que este apartado se realizó en total armonía y cooperación con los informantes, pues durante todo el proceso mostraron una actitud de colaboración ante las preguntas, observándose una disposición positiva al emitir sus opiniones a lo largo de los encuentros con la investigadora.

Resultados del guión de entrevista en los informantes claves

TABLA No. 3  
INFORMANTE CLAVE N. 1 (IC1)

Analizar las acciones de mejora para impulsar la gestión directiva que permita superar el impacto negativo en la calidad de la educación en las instituciones públicas del distrito especial turístico y cultural de Riohacha.			
FECHA: Nov 2019		HORA: Jornada de la mañana	
Entrevista Informante Clave: Rector		Entrevista en Audio	
Lugar: Establecimientos Educativos			
CATEGORIA: Gestión Directiva			
Subcategoría	Código	Línea	Texto de la Entrevista
Capacitación	-Conocimiento -Actualización -Normas y legislación educativas	1	¿Qué acciones de mejora se deben impulsar en la gestión directiva para superar ese impacto negativo en la calidad de la educación de su institución educativa? IC1: El desconocimiento se mejora con la capacitación, en la medida que se amplíen los conocimientos acerca de las normas y legislación en educación, esto ayuda a superar el impacto negativo en la calidad educativa. Es necesario actualizarse constantemente, sobre todo en las orientaciones jurídicas en el contexto de un directivo docente IC1: Las acciones de mejoramiento estarían encaminadas a fortalecer los canales de la comunicación en la institución, para que ésta sea precisa, con el lenguaje apropiado, en el momento indicado y llegue a todos los miembros de la comunidad educativa. De esta manera se supera el impacto negativo en la calidad de la educación
		2	
		3	
		4	
		5	
		6	
		7	
		8	
		9	
		10	
		11	
		12	
		13	
		14	
Liderazgo directivo	-Fortalecimiento -Comunicación -Comunidad educativa	15	
		16	
		17	
		18	
		19	
		20	
		21	
		22	

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

Apropiación y uso de tecnologías	-Sistematización procesos académicos -Relaciones con la comunidad	23 24 25 26 27 28 29 30	IC1: La acción de mejora seria iniciar un proceso de sistematización de los procesos académicos, administrativos, financieros y de relaciones con la comunidad a partir del uso de software o formatos con evidencias pertinentes que den cuenta de la organización de la institución.
Gestión Comunitaria	-Seguimiento a actividades académicas -Integración de padres y docentes -Participación	31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47	IC1: Hemos diseñado unas orientaciones para que por intermedio de los directores de grupo los cuidadores de los estudiantes se acerquen a la institución con mayor frecuencia con el propósito principal de hacer seguimiento a las actividades académicas de sus hijos mientras permanecen en clases, pero también, para que interactúen de mejor manera con nuestros docentes y directivos docentes y para que se interesen más por participar de los órganos de representación del Gobierno Escolar. IC1: Desde la gestión académica se debe tener mayor autonomía en cuanto al desarrollo de su trabajo y acompañamiento no solamente de palabras de papel y de acciones sino de acompañamiento financiero para que puedan las cosas lograrse de la mejor manera, hay bastante ejemplos en esta sociedad de escuela con escasos recursos pero con una actitud positiva que han salido adelante, pues si nosotros tenemos esa actitud positiva tenemos esas ganas tenemos esos deseos y además de eso tenemos las herramientas nos va mejor y el avance es más rápido en ese sentido, entonces falta un poco más de acompañamiento en la academia para ello en lo económico.
La articulación y acompañamiento con Secretaria de Educación y MEN Acompañamiento para la gestión institucional	- Acompañamiento financiero -Actitud positiva -Herramientas	48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68	IC1: Con los profesores nos hemos reunido y le hemos recalado que los planes de área deben ir acorde con la política que nos establece el ministerio de educación porque en eso es que ellos nos están evaluando. Por ejemplo: el ministerio nos manda todo lo que nosotros tenemos que desarrollar durante el año electivo; nos mandan unos derechos básicos de aprendizaje. En esos derechos básicos de aprendizaje están todas las áreas, entonces nosotros tenemos que mirar eso, descargarlo y de

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

Fortalecimiento o pedagógico	-Políticas -Evaluaciones -Competencia	69	<p>acuerdo al medio en que estamos bajar o que verdaderamente a nosotros nos interesa o sabemos que el niño pueda asimilar con base y, evaluamos al niño tipo ICFES en todas las evaluaciones para que se vaya apropiando de esa manera de evaluar porque en las evaluaciones nacionales que nos manda el ministerio que son: prueba saber de 3ro, 5to y 9no son pruebas que lo hacen tipo ICFES, lo mismo de la prueba saber de 11 que son tipo ICFES; entonces nosotros le estamos trabajando al niño eso porque las evaluaciones nacionales son muy diferentes a las evaluaciones tradicionales que nosotros hacemos, nosotros tenemos que hacerlo es con competencia con todo esto para que el estudiante se vaya apropiando de las nuevas formas de evaluar del ministerio y cuando le toquen las pruebas nacionales ya él las conozca y le vaya mejor.</p> <p>IC1: El compromiso de los maestros es importante si no hay maestros comprometidos la academia se cae, yo de mi parte siempre trato de hacer lo mejor posibles, pero hay cosas que se salen de mis manos como por ejemplo el hecho de que un profesor sea responsable, cuando se ausentan por muchos días saben que los niños quedan prácticamente solos y me toca a mí asumir la disciplina porque son niños chiquitos. Entonces en esa parte se debe mejorar bastante. También está lo de los planes de área y su aplicación hay algunos que no preparan clases en muchas ocasiones improvisan, eso debe mejorarse. Como te digo la responsabilidad es algo muy personal que yo como coordinadora a veces no tengo como hacer.</p>
		70	
		71	
		72	
		73	
		74	
		75	
		76	
		77	
		78	
Compromiso y sentido de pertenencia	-Plan de mejoramiento -Trabajo coordinado -Compromiso - Responsabilidad	79	
		80	
		81	
		82	
		83	
		84	
		85	
		86	
		87	
		88	
		89	
90			
91			
92			
93			
94			
95			
96			
97			
98			
99			
100			
101			
102			
103			
104			

Tabla No. 3 Resultados del guión de entrevista en los informantes claves, Liserth Amaya (2019). Construcción propia

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

TABLA No. 4

Resultados del Guión de Entrevista Sujeto Informante Clave N. 2 (IC2)

Analizar las acciones de mejora para impulsar la gestión directiva que permita superar el impacto negativo en la calidad de la educación en las instituciones públicas del distrito especial turístico y cultural de Riohacha.			
FECHA: Nov 2019		HORA: Jornada de la mañana	
Entrevista Informante Clave: Coordinador		Entrevista en audio	
LUGAR: Establecimientos Educativos			
CATEGORIA: Gestión Directiva			
Subcategoría	Código	Línea	Texto de la Entrevista
Capacitación	-Conocimiento -Actualización -Normas y legislación educativas	1	¿Qué acciones de mejora se deben impulsar en la gestión directiva para superar ese impacto negativo en la calidad de la educación de su institución educativa? IC2: La capacitación, es lo más importante en la medida que a través de ella se amplían los conocimientos en especial en lo que se refiere a las normas y legislación en educación. Es muy importante estar actualizado constantemente, sobre todo en las orientaciones jurídicas en el contexto de un directivo docente IC2: Las acciones de mejoramiento estarían encaminadas a fortalecer los canales de la comunicación con la comunidad utilizando un lenguaje apropiado, en el momento indicado. De esta manera se supera el impacto negativo en la calidad de la educación IC2: La acción de mejora sería iniciar un proceso en el que poco a poco se apropien de las tecnologías todos los integrantes de la comunidad, para eso es importante tener software o formatos con evidencias pertinentes que den cuenta de la organización de la institución pero que sean amigables IC2: Para la integración con la comunidad es importante tener actividades bien planificadas para acercar a no solo los estudiantes si no los padres con mayor frecuencia con el objetivo de hacer seguimiento no solo a las actividades académicas de sus hijos si no también, para que interactúen con los docentes y demás miembros y se interesen más por participar de los órganos de representación del Gobierno Escolar. IC2: Desde la gestión académica se debe tener mayor autonomía en cuanto al desarrollo de su trabajo y acompañamiento no solamente de
		2	
		3	
		4	
		5	
		6	
		7	
		8	
		9	
Liderazgo directivo	-Fortalecimiento -Comunicación -Comunidad educativa	10	
		11	
		12	
		13	
		14	
		15	
		16	
		17	
		18	
Apropiación y uso de tecnologías	-Sistematización procesos académicos -Relaciones con la comunidad	19	
		20	
		21	
		22	
		23	
		24	
		25	
		26	
		27	
Gestión Comunitaria	-Seguimiento a actividades académicas -Integración de padres y docentes -Participación	28	
		29	
		30	
		31	
		32	
		33	
		34	
		35	
		36	

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

La articulación y acompañamiento con Secretaria de Educación y MEN	- Acompañamiento financiero	37 38 39 40	palabras de papel y de acciones sino de acompañamiento financiero para que puedan las cosas lograrse de la mejor manera, hay bastante ejemplos en esta sociedad de escuela con escasos recursos pero con una actitud positiva que han salido adelante, pues si nosotros tenemos esa actitud positiva tenemos esas ganas tenemos esos deseos y además de eso tenemos las herramientas nos va mejor y el avance es más rápido en ese sentido, entonces falta un poco más de acompañamiento en la academia para ello en lo económico.
Acompañamiento para la gestión institucional	-Actitud positiva -Herramientas	41 42 43 44 45 46 47 48	IC2: En este sentido es importante mantenerle resaltado a los profesores que los organismos reguladores nos evalúan es por eso que debemos estar acordes con las políticas que nos bajan, debemos planificar en función de los derechos básicos de aprendizaje. Por supuesto se ajustan en relación a lo que se obtiene de la evaluación que se le realiza al niño según el ICFES, luego están las pruebas que nos envían desde el ministerio, pero solo para 3ero 5to y 9no por eso es importante que el profesor sepa que debe trabajar para ir preparando al niño, eso es como paralelo al trabajo de rutina
Fortalecimiento pedagógico	-Políticas -Evaluaciones -Competencia	49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61	IC2: El compromiso de los maestros es importante, cada director debe hacer lo mejor posible, pero hay cosas que se salen de las manos y que son competencias del docente por ser elementos del día a día del aula
Compromiso y sentido de pertenencia	-Plan de mejoramiento -Trabajo coordinado -Compromiso -Responsabilidad	62 63 64 65 66 67 68 69	Por otro lado, con frecuencia hay que recordarle al docente su trabajo para que planifique y leve acabo lo que cada niño para cada grado necesita

Tabla No. 4 Resultados Del Guion De Entrevista Sujeto Informante Clave N. 2, Liseth Amaya (2019) Construcción propia

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

TABLA No. 5

Resultados Del Guion De Entrevista Sujeto Informante Clave N. 3 (IC3)

Analizar las acciones de mejora para impulsar la gestión directiva que permita superar el impacto negativo en la calidad de la educación en las instituciones públicas del distrito especial turístico y cultural de Riohacha.			
FECHA: Nov 2019		HORA: Horario de la mañana	
Entrevista informante clave: Docente		Entrevista en audio	
LUGAR: Establecimientos Educativos			
CATEGORIA: Gestión Directiva			
Subcategoría	Código	Línea	Texto de la Entrevista
Capacitación	-Conocimiento -Actualización -Normas y legislación educativas	1	¿Qué acciones de mejora se deben impulsar en la gestión directiva para superar ese impacto negativo en la calidad de la educación de su institución educativa? IC3: La capacitación es una de las herramientas más importantes siendo difícil pero muy útil conocer acerca de las normas y legislación. Es necesario actualizarse constantemente, sobre todo en las orientaciones jurídicas en el contexto de un directivo docente IC3: Considero que la comunicación es uno de los elementos que más se tienen que mejorar en los centros educativos. Debemos ser más claros. Se debe fortalecer todo lo relacionado a los canales de comunicación para que los mensajes lleguen en forma clara y directa y la planificación se pueda cumplir de manera efectiva IC3: Para mejorar esta área es importante generar acciones que lleven a que todos los procesos se sistematicen y todos los miembros de la comunidad manejen algunos software o formatos que permitan mantener un control de procesos IC3: Los directores deben realizar o diseñar estrategias para mantener actividades que permitan a los estudiantes y a la comunidad mantener su vinculación con las entidades educativas Que asistan con mayor frecuencia con el propósito principal de hacer seguimiento a las actividades académicas de sus hijos mientras permanecen en clases, También es importante que nuestros docentes se interesen por mantener algún tipo de relación con los órganos de representación del Gobierno Escolar. IC3: Desde la gestión académica se debe tener mayor autonomía en cuanto al desarrollo de su
		2	
		3	
		4	
		5	
Liderazgo directivo	-Fortalecimiento -Comunicación -Comunidad educativa	12	
		13	
		14	
		15	
		16	
Apropiación y uso de tecnologías	-Sistematización procesos académicos -Relaciones con la comunidad	18	
		19	
		20	
		21	
		22	
Gestión Comunitaria	-Seguimiento a actividades académicas -Integración de padres y docentes -Participación	24	
		25	
		26	
		27	
		28	
		29	
		30	
		31	
		32	
		33	
		34	
		35	

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

<p>La articulación y acompañamiento con Secretaría de Educación y MEN</p> <p>Acompañamiento para la gestión institucional</p>	<p>-Acompañamiento financiero</p> <p>-Actitud positiva</p> <p>-Herramientas</p>	<p>36</p> <p>37</p> <p>38</p> <p>39</p> <p>40</p> <p>41</p> <p>42</p> <p>43</p> <p>44</p> <p>45</p> <p>46</p> <p>47</p> <p>48</p> <p>49</p> <p>50</p> <p>51</p>	<p>trabajo es importante realizar acompañamiento a los docentes en su quehacer diario y de los órganos educativos hacia las instituciones también. También, el apoyo financiero es importante hay actividades o metas que se desearían pero que no se pueden lograr por falta de apoyo a ese nivel y eso incide en la calidad.</p> <p>IC3: Con los profesores en reuniones periódicas y es importante aprovecharlas para mantenerlos informados acerca de las políticas del ministerio y de todas aquellas exigencias que son necesarias cumplir para lograr llegar al final del año escolar con calidad educativa por haber cumplido de forma eficiente. El ministerio es quien nos evalúa a la final, por eso debe haber un trabajo lineal con lo que ellos nos piden y lo que se hace en el aula Así mismo es importante mantenernos en lo que son aquí en Colombia las evaluaciones del ICFES as cuales son diferentes a las evaluaciones diarias de los muchachos, pero debemos mantenernos preparados y preparar a su vez en forma eficiente a nuestros alumnos.</p>
<p>Fortalecimiento pedagógico</p>	<p>-Plan de mejoramiento</p> <p>-Trabajo coordinado</p> <p>-Compromiso</p> <p>-Responsabilidad</p>	<p>52</p> <p>53</p> <p>54</p> <p>55</p> <p>56</p> <p>57</p> <p>58</p> <p>59</p> <p>60</p>	<p>IC3: El compromiso de los maestros es importante si no hay maestros comprometidos la academia se cae, no basta solo las acciones del director, los docentes deben ser responsables con su trabajo de aula, de planificación, debe saber que su trabajo es importante, no puede ausentarse, o no planificar adecuadamente, además debe saber manejar a disciplina del salón. A veces los directores y coordinadores no sabemos cómo hacer cuando el docente no se compromete. Todos debemos sentirnos que pertenecemos al colegio, que esa es nuestra casa y lo que salga bien es porque todos trabajamos bien, pero lo que salga mal también es porque alguno no hizo bien su trabajo y es responsabilidad de todos lograr a preparación de los muchachos.</p>
<p>Compromiso y sentido de pertenencia</p>		<p>61</p> <p>62</p> <p>63</p> <p>64</p> <p>65</p> <p>66</p> <p>67</p> <p>68</p> <p>69</p> <p>70</p> <p>71</p> <p>72</p> <p>73</p>	<p>IC3: El compromiso de los maestros es importante si no hay maestros comprometidos la academia se cae, no basta solo las acciones del director, los docentes deben ser responsables con su trabajo de aula, de planificación, debe saber que su trabajo es importante, no puede ausentarse, o no planificar adecuadamente, además debe saber manejar a disciplina del salón. A veces los directores y coordinadores no sabemos cómo hacer cuando el docente no se compromete. Todos debemos sentirnos que pertenecemos al colegio, que esa es nuestra casa y lo que salga bien es porque todos trabajamos bien, pero lo que salga mal también es porque alguno no hizo bien su trabajo y es responsabilidad de todos lograr a preparación de los muchachos.</p>

Tabla 5 Resultados Del Guion De Entrevista Sujeto Informante Clave N. 3 Liseth Amaya (2019). Construcción propia



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

TABLA No. 6

Resultados Del Guion De Entrevista Sujeto Informante Clave N. 4 (IC4)

A las acciones de mejora para impulsar la gestión directiva que permita superar el impacto negativo en la calidad de la educación en las instituciones públicas del distrito especial turístico y cultural de Riohacha.			
FECHA: Nov 2019		HORA: Jornada de la mañana	
Entrevista Informante Clave: Director		Entrevista en audio	
LUGAR: Establecimientos Educativos			
CATEGORIA: Gestión Directiva			
Subcategoría	Código	Línea	Texto de la Entrevista
Capacitación	-Conocimiento -Actualización -Normas y legislación educativas	1	¿Qué acciones de mejora se deben impulsar en la gestión directiva para superar ese impacto negativo en la calidad de la educación de su institución educativa? IC4: La actualización y capacitación docente es algo fundamental de allí surge todo lo demás, cuando tenemos un personal actualizado la calidad de la educación está garantizada. Hay que saber de estrategias pedagógicas nuevas, asistir a talleres de los que baja el ministerio de educación, conocer la normativa vigente, las evaluaciones de control de desempeño, en si capacitarnos para ser cada día mejores eso se va a ver de inmediato en el aula de clases.
		2	
		3	
		4	
		5	
		6	
		7	
		8	
		9	
		10	
		11	
		12	
		13	
Liderazgo directivo	-Fortalecimiento -Comunicación -Comunidad educativa	14	IC4: El director y todos los coordinadores deben ser líderes, pero también se debe empoderar al docente para que sea líder de su propia aula. Ahora bien, eso esta muchas veces en las manos del directivo quien debe mantener canales de comunicación con toda la comunidad. De esta manera se supera el impacto negativo en la calidad de la educación.
		15	
		16	
		17	
		18	
		19	
Apropiación y uso de tecnologías	-Sistematización procesos académicos -Relaciones con la comunidad	20	IC4: La tecnología, esa es la base de una buena educación debemos preparar a nuestro docente y que manejen cada vez de forma más eficiente las nuevas tecnologías, pero también debemos incluirlas en el currículo para que nuestros muchachos salgan apropiados de ellas La acción de mejora principal quizás sea consolidar un proceso de sistematización de los procesos académicos, administrativos, financieros y de relaciones con la comunidad a partir del uso de software.
		21	
		22	
		23	
		24	
		25	
		26	
		27	
		28	
Gestión Comunitaria	-Seguimiento a actividades académicas -Integración de	29	IC4: En cada colegio deben existir estrategias diseñadas para que la comunidad se acerque a la escuela para cumplir con muchos objetivos, la escuela puede ser un escenario para el aprendizaje de la comunidad, donde están incluidos no solo los padres
		30	
		31	
		32	
		33	
		34	
		35	
		36	

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

La articulación y acompañamiento con Secretaria de Educación y MEN Acompañamiento para la gestión institucional	padres y docentes	37	de cada estudiante si no también todos los actores de la comunidad inmediata. En cuanto a la gestión interna es necesario con los docentes mantener el seguimiento de las actividades y de vincularlos con los órganos de supervisión IC4: En estas épocas difíciles es importante acompañar a docente en su quehacer diario, motivarlo, tratar de mantener una actitud positiva de manera de que pueda trabajar y hacer con éxito su trabajo con los recursos que tenga. Sabemos que la parte financiera no siempre acompaña la prosecución de las metas y por ello los órganos respectivos pudieran acompañar desde el punto de vista financiero así las cosas se pueden lograr de manera más fácil y alcanzar mejores y mayores estándares de calidad, pero definitivamente una actitud positiva hace que los deseos se conviertan en metas en forma más rápida. IC4: Toda la actividad de aula debe responder a las políticas generales del ministerio de educación, y eso es necesario hacérselo ver a los docentes pues de esta manera somos evaluados, Las políticas deben ser adaptadas a la realidad de cada centro educativo, a la vez en Colombia se hacen las evaluaciones del ICFES las cuales son muy diferente a lo que se hace en el quehacer diario pero los colegios están en la obligación de preparar a los estudiantes para que se vayan apropiando de los conocimientos que luego serán evaluados y esa es una evaluación hacia el centro educativo también. Esas evaluaciones son pruebas de saber de 3ero 5to y 9no, también la conocida prueba 11, es por ello que nosotros debemos trabajar con los niños para hacerle frente a esas evaluaciones nacionales. IC4: El compromiso de los maestros es una parte importante y ese compromiso tiene que ver con muchos aspectos como por ejemplo mantenerse actualizados, cumplir con la planificación acorde a las características de su aula y o solo por el nivel del grado, la responsabilidad es compromiso de asistir de buscar estrategias. Es importante hacer un trabajo coordinado con el resto del equipo en pro de la educación de calidad.
	-Participación	38	
	-	39	
	-	40	
	-	41	
	Acompañamiento financiero	42	
	-Actitud positiva	43	
	-Herramientas	44	
	-	45	
	-	46	
	-	47	
Fortalecimiento pedagógico	-Políticas	48	
	-Evaluaciones	49	
	-Competencia	50	
	-	51	
Compromiso y sentido de pertenencia	-Plan de mejoramiento	52	
	-Trabajo coordinado	53	
	-Compromiso	54	
	-	55	
	Responsabilidad	56	
	-	57	
	-	58	
	-	59	
-	60		
-	61		
-	62		
-	63		
-	64		
-	65		
-	66		
-	67		
-	68		
-	69		
-	70		
-	71		
-	72		
-	73		
-	74		
-	75		
-	76		
-	77		
-	78		

Tabla No. 6 Resultados Del Guion De Entrevista Sujeto Informante Clave N. 4 Liseth Amaya (2019). Construcción propia

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

TABLA No. 7

Resultados Del Guion De Entrevista Sujeto Informante Clave N. 5 (IC5)

Analizar las acciones de mejora para impulsar la gestión directiva que permita superar el impacto negativo en la calidad de la educación en las instituciones públicas del distrito especial turístico y cultural de Riohacha.			
FECHA: Nov 2019		HORA: Jornada de la mañana	
Entrevista Informante Clave: Docente		Entrevista en audio	
LUGAR: Establecimientos Educativos			
CATEGORIA: Gestión Directiva			
Subcategoría	Código	Línea	Texto de la Entrevista
Capacitación	-Conocimiento -Actualización -Normas y legislación educativas	1	¿Qué acciones de mejora se deben impulsar en la gestión directiva para superar ese impacto negativo en la calidad de la educación de su institución educativa? IC5: Son muchas las mejoras que hacen falta entre ellas pueden destacarse la capacitación y actualización pues ella rebelaría que el docente tiene herramientas para enfrentarse a los cambios del área educativa, eso hace que el docente amplíe en general sus conocimientos los cuales también deben ir de la mano del conocimiento de las normas y lineamientos pues de ellos dependen las políticas emanadas por el ministerio y las cuales se debe cumplir en cada organización educativa. IC5: El líder educativo debería estar bien pendiente de toda la comunidad educativa siendo esa una mejora que incidiría de manera directa con la calidad educativa. Las acciones de mejoramiento estarían dirigidas a fortalecer los canales de la comunicación en la institución, para que ésta sea precisa, con el lenguaje apropiado, en el momento indicado y llegue a todos los miembros de la comunidad educativa. Fortalecer las relaciones con los actores internos y externos es indispensable IC5: Otra importante mejora que debe hacerse es la referida a la tecnología la cual debe ser una prioridad para la organización, La acción quizás principal puede ser la sistematización de los procesos tanto académicos, administrativos, financieros, como de relaciones con la comunidad a partir del uso de software o formatos accesibles. IC5: La relación con la comunidad es otro elemento a mejorar en especial en lo que concierne a las relaciones con la comunidad externa, es por ello que dentro de la gestión debe o debería por lo menos estar la creación de estrategias que permitan que la organización educativa establezca relaciones con el medio en el que
		2	
		3	
		4	
		5	
		6	
		7	
		8	
		9	
10			
11			
12			
13			
Liderazgo directivo	-Fortalecimiento -Comunicación -Comunidad educativa	14	
		15	
		16	
		17	
		18	
		19	
Apropiación y uso de tecnologías	-Sistematización procesos académicos -Relaciones con la comunidad	20	
		21	
		22	
		23	
		24	
		25	
Gestión Comunitaria	-Seguimiento a actividades académicas -Integración de padres y	26	
		27	
		28	
		29	
		30	
		31	
32			
33			
34			
35			
36			

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

La articulación y acompañamiento con Secretaria de Educación y MEN Acompañamiento para la gestión institucional	docentes	37	se encuentra sirviendo de espacio de aprendizaje para todos, sin olvidar la participación de toda la comunidad interna y la integración de los padres IC5: ¿El acompañamiento debe ser una herramienta a considerar tanto hacia adentro como hacia afuera, como es esto? Pues indicando a los docentes la importancia de que como organismo educativo tengamos relaciones reciprocas con los organismos reguladores que además son quienes nos supervisan, pero además es importante mantener un acompañamiento financiero hacia el colegio para que pueda seguir cumpliendo con las diferentes actividades tanto internas como externas. IC5: La pedagogía siempre es importante reforzarla para mantener la calidad y lograr cada vez mayores niveles, para eso es necesario hacer reuniones con los profesores en las cuales se les haga ver la importancia de que los planes deben estar relacionados en forma directa con las políticas que emanan del ministerio de educación. La idea es ser cada vez más competentes a nuestros estudiantes lo que hará que la institución educativa sea evaluada en forma eficiente. En Colombia las evaluaciones el ministerio las realiza a través de o que se llama evaluaciones ICFES de manera que se vayan apropiando del contenido y la forma de evaluarse, estas evaluaciones revelan el nivel de desempeño de la institución educativa. Las evaluaciones son de 3ero, 5to y 9no además de la prueba saber 11, en los últimos años se ha mostrado poca calidad por lo que debe ponerse empeño a esto.
	-Participación	38	
		39	
		40	
	-	41	
	Acompañamiento o financiero	42	
	-Actitud positiva	43	
	-Herramientas	44	
		45	
		46	
Fortalecimiento pedagógico		47	
		48	
		49	
		50	
	-Políticas	51	
	-Evaluaciones	52	
	-Competencia	53	
		54	
		55	
		56	
Compromiso y sentido de pertenencia		57	
		58	
		59	
		60	
		61	
		62	
		63	
	64		
	65		
	66		
	67		
	68		
	69		
	70		
	71		
	72		
	73		

Tabla No 7. Resultados del Guión de Entrevista. Sujeto Informante Clave N. 5 Liseth Amaya (2019) Construcción propia

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

TABLA No. 8

**INFORMANTE CLAVE N. 6 (IC6)**

Analizar las acciones de mejora para impulsar la gestión directiva que permita superar el impacto negativo en la calidad de la educación en las instituciones públicas del distrito especial turístico y cultural de Riohacha.			
FECHA: Nov 2019		HORA: Jornada de la mañana	
Entrevista informante clave: Docente		Entrevista en audio	
LUGAR: establecimientos educativos			
CATEGORIA: GESTIÓN DIRECTIVA			
Subcategoría	Código	Línea	Texto de la Entrevista
Capacitación	-Conocimiento -Actualización -Normas y legislación educativas	1	¿Qué acciones de mejora se deben impulsar en la gestión directiva para superar ese impacto negativo en la calidad de la educación de su institución educativa? IC6: Como es de esperarse el desconocimiento se mejora con la capacitación, por ello en la medida que se amplíen los conocimientos generales que toda la organización debe tener de todo el personal y trabajar en equipo hará que en algún momento todas las organizaciones se adapten con esto. IC6: Las acciones de mejoramiento estarían encaminadas a fortalecer los canales de la comunicación en toda la institución, para que ésta sea precisa, con el lenguaje apropiado, en el momento indicado y llegue a todos los miembros de la comunidad educativa. Con la finalidad de ejercer una verdadera opción para empoderar a los miembros de su comunidad IC6: La acción de mejora seria iniciar un proceso de sistematización de los procesos académicos, administrativos, financieros y de relaciones con la comunidad a partir del uso de software o formatos con evidencias pertinentes que den cuenta de la organización de la institución. IC6: Hemos diseñado unas orientaciones para que por intermedio de los directores de grupo los cuidadores de los estudiantes se acerquen a la institución con mayor frecuencia con el propósito principal de hacer seguimiento a las actividades académicas de sus hijos mientras permanecen en clases, pero también, para que interactúen de mejor manera con nuestros docentes y directivos docentes y para que se interesen más por participar de los órganos de
		2	
		3	
		4	
		5	
		6	
		7	
		8	
		9	
Liderazgo directivo	-Fortalecimiento -Comunicación -Comunidad educativa	10	
		11	
		12	
		13	
		14	
		15	
		16	
		17	
		18	
Apropiación y uso de tecnologías	-Sistematización procesos académicos -Relaciones con la comunidad	19	
		20	
		21	
		22	
		23	
		24	
		25	
		26	
		27	
Gestión Comunitaria	-Seguimiento a actividades académicas -Integración de padres y docentes -Participación	28	
		29	
		30	
		31	
		32	
		33	
		34	
		35	
		36	

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

La articulación y acompañamiento con Secretaria de Educación y MEN	Acompañamiento o financiero	-	37	representación del Gobierno Escolar.
		-Actitud positiva	38	IC6:Desde la gestión académica se debe tener
		-Herramientas	39	mayor autonomía en cuanto al desarrollo de su
			40	trabajo y acompañamiento no solamente de
			41	palabras de papel y de acciones sino de
			42	acompañamiento financiero para que puedan las
			43	cosas lograrse de la mejor manera, hay bastante
			44	ejemplos en esta sociedad de escuela con
			45	escasos recursos pero con una actitud positiva
			46	que han salido adelante, pues si nosotros
Acompañamiento para la gestión institucional			47	tenemos esa actitud positiva tenemos esas ganas
			48	tenemos esos deseos y además de eso tenemos
			49	las herramientas nos va mejor y el avance es
			50	más rápido en ese sentido, entonces falta un
			51	poco más de acompañamiento en la academia
			52	para ello en lo económico.
			53	IC6: Con los profesores nos hemos reunido y le
			54	hemos recalcado que los planes de área deben ir
			55	acorde con la política que nos establece el
			56	ministerio de educación porque en eso es que
Fortalecimiento pedagógico	-Políticas	-Evaluaciones	57	ellos nos están evaluando. Por ejemplo: el
		-Competencia	58	ministerio nos manda todo lo que nosotros
			59	tenemos que desarrollar durante el año electivo;
			60	nos mandan unos derechos básicos de
			61	aprendizaje. En esos derechos básicos de
			62	aprendizaje están todas las áreas, entonces
			63	nosotros tenemos que mirar eso, descargarlo y
			64	de acuerdo al medio en que estamos bajar o que
			65	verdaderamente a nosotros nos interesa o
			66	sabemos que el niño pueda asimilar con base y,
	67	evaluamos al niño tipo ICFES en todas las		
	68	evaluaciones para que se vaya apropiando de esa		
	69	manera de evaluar porque en las evaluaciones		
	70	nacionales que nos manda el ministerio que son:		
	71	prueba saber de 3ro, 5to y 9no son pruebas que		
	72	lo hacen tipo ICFES, lo mismo de la prueba		
	73	saber de 11 que son tipo ICFES; entonces		
	74	nosotros le estamos trabajando al niño eso		
	75	porque las evaluaciones nacionales son muy		
	76	diferentes a las evaluaciones tradicionales que		
	77	nosotros hacemos, nosotros tenemos que hacerlo		
	78	es con competencia con todo esto para que el		
	79	estudiante se vaya apropiando de las nuevas		
	80	formas de evaluar del ministerio y cuando le		
	81	toquen las pruebas nacionales ya él las conozca		
	82	y le vaya mejor.		

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

Compromiso y sentido de pertenencia	-Plan de mejoramiento	83	IC6: El compromiso de los maestros es importante si no hay maestros comprometidos la academia se cae, yo de mi parte siempre trato de hacer lo mejor posibles, pero hay cosas que se salen de mis manos como por ejemplo el hecho de que un profesor sea responsable, cuando se ausentan por muchos días saben que los niños quedan prácticamente solos y me toca a mí asumir la disciplina porque son niños chiquitos. Entonces en esa parte se debe mejorar bastante. También está lo de los planes de área y su aplicación hay algunos que no preparan clases en muchas ocasiones improvisan, eso debe mejorarse. Como te digo la responsabilidad es algo muy personal que yo como coordinadora a veces no tengo como hacer.
		84	
	-Trabajo coordinado	85	
		86	
	-Compromiso	87	
	-	88	
	Responsabilidad	89	
		90	
		91	
		92	
		93	
		94	
		95	
		96	
	97		
	98		

Tabla No. 8 Resultados del Guión de Entrevista Sujeto Informante Clave N. 6. Liseth Amaya (2019). Construcción propia

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

TABLA N. 9  
INFORMANTE CLAVE N. 7 (IC7)

Analizar las acciones de mejora para impulsar la gestión directiva que permita superar el impacto negativo en la calidad de la educación en las instituciones públicas del distrito especial turístico y cultural de Riohacha.			
FECHA: Nov 2019		HORA: Jornada de la mañana	
Entrevista Informante Clave: Docente		Entrevista en audio	
LUGAR: Establecimientos Educativos			
CATEGORIA: GESTIÓN DIRECTIVA			
Subcategoría	Código	Línea	Texto de la Entrevista
Capacitación	-Conocimiento -Actualización -Normas y legislación educativas	1	¿Qué acciones de mejora se deben impulsar en la gestión directiva para superar ese impacto negativo en la calidad de la educación de su institución educativa? IC7: Considero que en la medida en que se logre capacitar al docente la parte de la calidad educativa mejorara. Para ello es importante establecer un puente de comunicación entre ellos y los profesores expertos.
		2	
		3	
		4	
		5	
		6	
		7	
		8	
		9	
Liderazgo directivo	Fortalecimiento	10	IC7: Para que se dé una verdadera eficiencia el líder debe establecer caros mecanismos de comunicación entre los diferentes actores de la comunidad educativa.
		11	
		12	
		13	
		14	
		15	
Apropiación y uso de tecnologías	-Comunicación -Comunidad educativa	16	IC7: La tecnología es una de las más fuertes herramientas que se deben poner en práctica para que una institución educativa camine hacia la calidad educativa en pro de la excelencia. La tecnología y todo ese desarrollo de los TIC llevan a sistematizar procesos.
		17	
		18	
		19	
		20	
		21	
Gestión Comunitaria	-Sistematización procesos académicos -Relaciones con la comunidad	22	IC7: El director debe hacer seguimiento a los docentes de su planificación diaria pero también hacia los padres como responsables del proceso educativo de sus hijos y debe hacer seguimiento de la comunidad educativa para que se baya acercando a la escuela para ello se den sentir motivada, debe encontrar respuestas a sus múltiples interrogantes.
		23	
		24	
		25	
		26	
		27	
La articulación y acompañamiento con Secretaria de Educación y MEN	-Integración de padres y docentes -Participación	28	IC7: La gestión académica debe tener mayor autonomía en cuanto al desarrollo de su trabajo y acompañamiento no solamente de palabras de planificación sino de acompañamiento en el área financiera para
		29	
		30	
		31	
		32	
		33	
Acompañamiento para la gestión institucional	-	34	
		35	
		36	
		37	
Fortalecimiento pedagógico	Acompañamiento financiero -Actitud positiva -Herramientas	38	
		39	
		40	
		41	



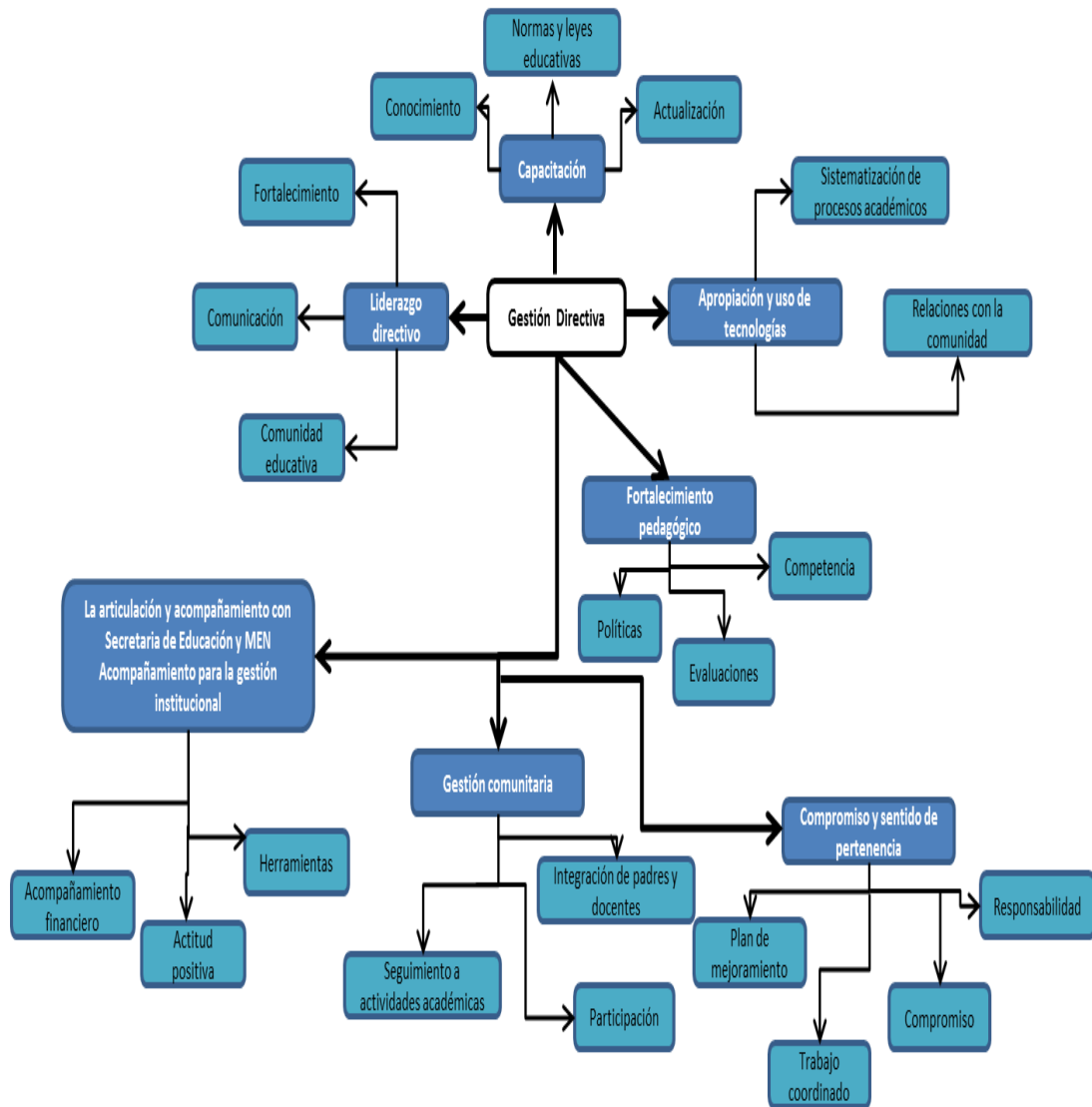
**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

Compromiso y sentido de pertenencia	-Políticas -Evaluaciones -Competencia  -Plan de mejoramiento -Trabajo coordinado -Compromiso - Responsabilidad	37	que puedan lograrse más y mejores cosas a
		38	su vez es importante inyectarle al personal
		39	de la mayor motivación e incentivos
		40	posibles para llenarlo de actitud positiva
		41	frente a los retos que el quehacer educativo
		42	impone
		43	IC7: Lo más importante en cuanto al
		44	refuerzo o fortalecimiento de la parte
		45	pedagógica es motivar una vez más al
		46	docente para que se apropie de la
		47	importancia de la evaluación y de la
		48	preparación del estudiante de la manera
		49	más efectiva posible incluso pensando en
		50	las evaluaciones que nos realizan dese el
		51	ministerio las cuales en ocasiones
		52	pudiéramos pensar que se diferencian de lo
		53	que la malla curricular exige pero que es
		54	indispensable igual prepararlos pues el buen
		55	desempeño del alumno en dichas pruebas
		56	será la representación del desempeño de la
		57	institución.
		58	IC7: El compromiso de los maestros es
		59	importante si no hay maestros
60	comprometidos la academia carece de		
61	objetivo, aunque los directores tratemos de		
62	hacer lo posible hay cosas que se salen de		
63	mis manos es el docente el que debe ser		
64	responsable y estar comprometido con la		
65	visión y misión de la institución para la cual		
66	trabaja		
67	Esa parte se debe mejorar bastante, os		
68	docentes faltan, carecen de dominio de la		
69	disciplina. También está lo de los planes de		
70	área y su aplicación hay algunos que no		
71	preparan clases en muchas ocasiones		
72	improvisan, eso debe mejorarse.		
73			

Tabla No. 9 Resultados del Guión de Entrevista Sujeto Informante Clave N. 7. Liseth Amaya (2019). Construcción propia

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

**3.1. Memorándum de las Entrevistas a los Informantes**



Gráfica No. 1 Estructura Consciente Significativa Conceptual Entrevistas Liseth Amaya (2019) Construcción propia

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

Es de apreciar que luego de las entrevistas a los informantes claves, al realizar la estructura consciente significativa conceptual, es de notar que de la categoría Gestión Directiva, se desprenden las subcategorías, capacitación, liderazgo directivo, apropiación de tecnologías, articulación y acompañamiento de la secretaria de Educación y MEN, gestión comunitaria, fortalecimiento pedagógico y compromiso y sentido de pertinencia, en donde los informantes dieron sus apreciaciones y críticas, en las cuales se tomaron los conceptos más predominantes o importantes de la entrevistas para así construir el grafico.

### 3.2. Triangulación de la Información

En la realización del proceso de análisis de la información se utilizó como facilitador de éste, el cuadro de análisis y contrastación categorial, en ella se colocan las categorías emergentes que van surgiendo de la información que cada sujeto informante suministra a través de las entrevistas realizadas en el proceso de reelección de la información, este tipo de análisis permitió evidenciar la saturación teórica de los conceptos protocolares emergentes de acuerdo con las respuestas que se van repitiendo, quedando excluidas del análisis aquellas que presentan vacíos teóricos. A continuación, se presenta la triangulación de las categorías emergentes de los datos protocolares.

SUBCATEGORIA DE ANALISIS	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5	Informante 6	Informante 7	Resumen Conclusivo
Capacitación	X	x	x	x	x	x	x	Capacitación Liderazgo directivo La articulación y acompañamiento con Secretaria de Educación y MEN Acompañamiento para la gestión institucional Compromiso y sentido de pertinencia
Liderazgo directivo	X	x	x	x	x	x	x	
Apropiación y uso de tecnologías	X	x	x	x	x	x	x	
Gestión Comunitaria								
La articulación y acompañamiento con Secretaria de Educación y MEN	X	X	X		X		X	
Acompañamiento para la gestión institucional	x	x	x	x	x		x	
Fortalecimiento pedagógico	X	x	x	x	x	x	x	
Compromiso y sentido de pertenencia	X	x	x	x	x	x	X	

Tabla No. 10 Triangulación categorial Liseth Amaya (2019). Construcción propia

La Tabla No. 10, representa la contrastación entre las subcategorías que surgen en cada una de las entrevistas, entre las cuales las más saturadas teóricamente fueron: Capacitación, Liderazgo directivo, la articulación y acompañamiento con Secretaría de Educación y MEN, Acompañamiento para la gestión institucional, Compromiso y sentido de pertinencia.



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

La categoría gestión directiva, se encuentra integrada por siete subcategorías principales. En primer lugar, la capacitación, la cual se evidencia que es necesaria una preparación permanente y constante, para que tanto los rectores, como los coordinadores y docentes se mantengan actualizados, asimismo, deben capacitarse en cuanto a las normas y legislación educativa, siendo necesario el acompañamiento, evaluación y seguimiento del rector y los coordinadores, motivando al personal docente para que sean emprendedores.

En relación al liderazgo directivo, se puede observar que los rectores, coordinadores y docentes coinciden en opinar que para que exista un liderazgo directivo, que promueva acciones de mejora, que impulsen la gestión directiva para superar ese impacto negativo en la calidad de la educación de su institución educativa, es necesario formar equipos de trabajo donde los líderes actúen de manera democrática y participativa permitiendo, que todos los miembros propongan ideas y llegar a un consenso en la toma de decisiones para la ejecución de los planes y metas a alcanzar, elaborando un plan de acción donde se defina claramente las funciones de cada uno, promoviendo la Interdisciplinarietà; con el fin de convertir en fortalezas las debilidades encontradas en pro de una educación de calidad.

De acuerdo a Anderson (2010), el liderazgo directivo en las escuelas se puede concebir como la forma de distribuir y colaborar no solo a través de las acciones, sino también de la influencia que marcan los individuos y grupos que estructuran el equipo que lidera, sobre los sujetos de la comunidad educativa y sobre la calidad escolar de las instituciones educativas, ahora bien, para Carda y Larrosa (2007), el director es quien ejerce el liderazgo para la solución de problemas; la toma de decisiones, el empleo equitativo del tiempo en actividades administrativas, de gestión y de liderazgo pedagógico, lo cual refuerza la idea de que en los siete informantes claves reportan como uno de los elementos de importancia para la calidad educativa.

En cuanto, a la apropiación y uso de tecnologías, los entrevistados expresan que, con respecto a la apropiación y uso de tecnologías, que existan las herramientas necesarias ya que, no todas las instituciones cuentan con ellas, asimismo, se debe promover la sistematización de los procesos académicos, mediante una educación basada en la investigación impulsando la innovación, y realizando seguimiento a los planes propuestos. Ahora bien, para Celaya, Lozano y Ramírez, (2010), la apropiación está referida a tomar algo que pertenece a otro y haciéndolo suyo, motivo por el cual, cuando se hace la apropiación de la herramienta, el individuo hace que es conocimiento que va adquiriendo se haga de gran relevancia, en este sentido en la apropiación de la tecnología entran en juego diversos factores como pueden ser la disposición, la motivación y el interés que cada individuo le aplique.

Al respecto, al analizar la categoría gestión comunitaria (padres de familia y cuidadores), se evidencia que en opinión de los rectores, coordinadores y docentes se deben establecer compromiso con los padres mediante reuniones periódicas, que propicien el interés por



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

participar en las actividades de la institución, impulsando el sentido de pertenencia, para lo cual, es necesario crear escuelas para padres realizando actividades que los involucren, ya que mientras más involucrados estén los padres con la institución, mayor será el grado de compromiso y entrega, lo cual repercutirá directamente en beneficios tanto para los niños como para la institución. Logrando así la integración escuela comunidad y el cumplimiento de los objetivos propuestos en las planificaciones integrales.

De acuerdo al Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2008), se estipula que la gestión comunitaria, es la que se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; pero también de la participación y la convivencia que cada uno de los miembros de la comunidad educativa realizan entre sí; aquí se van incluyendo la atención educativa a grupos poblacionales que presentan características específicas como por ejemplo aquellos niños con necesidades especiales, manejándolas a través del prisma de la inclusión, y la prevención de riesgos.

Por tanto, Pozner (2000), confirma cuán importante es la participación de la comunidad en los diversos elementos del mundo educativo, por tal razón, la gestión comunitaria tiene como principal objetivo las relaciones entre sociedad y escuela, pero de forma más particular, entre la comunidad inmediata y la organización educativa además de la relación con los padres y en general la participación de todos los actores que son las fuerzas vivas de toda sociedad.

En cuanto a la articulación y acompañamiento con Secretaria de Educación y MEN acompañamiento para la gestión institucional, se evidenció que es necesario el seguimiento continuo de las políticas públicas, mediante una gestión directiva eficiente, que le dé solución a los problemas administrativos haciendo un trabajo de acompañamiento con dedicación y calidad en el servicio, formando equipos interdisciplinarios que ayuden a mejorar la calidad educativa, la importancia y las ventajas de saber trabajar en equipo bajo principios comunes y su efecto en las competencias de los estudiantes.

De acuerdo con las pautas dadas por el Ministerio de Educación Nacional, Rodríguez y Valderrama (2010), señalan que el acompañamiento a la gestión educativa institucional genera un gran impacto en el mejoramiento de la calidad de la educación, así como el apoyo a las acciones emprendidas por Secretarías de Educación e instituciones educativas con respecto a la importancia y los beneficios que trae el saber trabajar en equipo bajo principios comunes y el impacto que esto genera en las competencias de los estudiantes.

En cuanto al fortalecimiento pedagógico, se observa que los rectores, coordinadores y docentes, infieren que son autónomos en la adquisición de conocimiento, promoviendo la retroalimentación con actividades pedagógicas que motive la concentración, participación e interés de los estudiantes siendo un sujeto activo en la construcción del conocimiento.



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

Por su parte, además de incrementar la capacidad de los estudiantes, ciudadanos y fuerza laboral para innovar, crear nuevo conocimiento y obtener beneficio de este, que es el enfoque de generación de conocimiento. Concordando lo antes expuesto con la postura de Tobón, (2008), quien plantea que la educación, cuando se entiende la socio formación, como una función de la sociedad a través de la cual se desarrolla o facilita el plan de vida del hombre quien se introduce en el mundo social y cultural.

Finalmente, en el compromiso y sentido de pertenencia se pone de manifiesto como elemento importante el hecho o la necesidad de que debe impulsarse y promoverse actores de la comunidad educativa mediante un trabajo coordinado con un plan de mejoramiento que posea criterios flexibles, basados en el compromiso y la responsabilidad, en este sentido, Caballero y Osorio (2012), refieren que es importante especificar el concepto de pertenencia como una adecuación de lo que el mundo escolar le otorga a los diversos grupos de edad, a las expectativas en especial de los padres y muy especialmente al entorno cultural en el cual se está dando el aprendizaje, por lo tanto, esta pertenencia y compromiso lleva específicamente hacia el currículo, las estrategias, la planificación escolar y la relación con la comunidad.



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

#### **4. ACCIONES DE MEJORA PARA IMPULSAR LA CALIDAD EDUCATIVA A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PÚBLICOS DEL DISTRITO ESPECIAL TURÍSTICO Y CULTURAL DE RIOHACHA**

##### **4.1. Argumentación**

Los lineamientos teórico-prácticos se refieren a un conjunto de acciones con el propósito de dar respuesta a las necesidades y requerimientos de la gerencia. En este sentido, la formulación de orientaciones debe dirigirse a la generación de nuevos procesos para que la gestión directiva se convierta en una herramienta que permita reforzar la calidad de la educación en las instituciones públicas del distrito especial turístico y cultural de Riohacha. Centrándose, por tanto, en proponer algunas acciones teórico-prácticas que faciliten su aplicación, y con ello la consecución de objetivos, metas y políticas establecidas.

Dentro de este cuadro argumental, los lineamientos teórico-prácticos ayudan en la conducción de los distintos escenarios que se mueven en el mundo de la educación, donde la participación de sus directivos, docentes y comunidad, así como entes reguladores es fundamental para activar los procesos de transformación de la educación.

Con el fin de desarrollar los lineamientos teóricos – práctico es importante considerar que en cuanto a la Gestión Directiva, Amado (2000) considera que actualmente ha habido un cambio, señalándose principalmente los elementos que intervienen en el proceso educativo, es por ello que se toman en cuenta los diferentes actores, así como los procesos y se soportan en los elementos operativos como los proyectos, objetivos y planes que se dan en un aula de clases. De igual manera se consideran elementos externos como los espacios, la infraestructura, las políticas entre otros muchos permitiendo todos ellos llevar a cabo de manera eficiente la gestión.

Ahora bien, de acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional MEN (2008), la gestión directiva es un área centrada en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, siendo de importancia las relaciones con el entorno. De esta forma, es posible que el rector o director y su equipo directivo organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

Esta investigación presenta por tanto una propuesta como guía teórico-práctica, de gran importancia para que la gestión directiva se convierta en una herramienta que permita reforzar la calidad de la educación en las instituciones públicas del distrito especial turístico y cultural de Riohacha en estos periodos de cambios en los que se necesitan cada vez mas herramientas que le faciliten la generación de calidad en el proceso base de toda sociedad



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

como lo es su educación, en la cual la mejor alternativa saldrá de entrelazar a todos los actores directivos, docentes, comunidad y entes reguladores en un mismo fin.

#### **4.2. Objetivo de la propuesta**

Fortalecer la gestión directiva como herramienta para potencializar la calidad educativa en las instituciones públicas del distrito especial turístico y cultural de Riohacha

#### **4.3. Justificación**

La gestión directiva establece un equilibrio al vincular a todos los actores del quehacer educativo. Estas directrices teórico-prácticas resulta pertinente, ya que ofrecerá a los rectores de las instituciones públicas del Distrito Especial Turístico y Cultural Riohacha herramientas de acción que permitan poder ejecutar su rol de promotor social ofreciendo a la comunidad, apoyo educativo, integrándose a los procesos sociales del entorno de la institución que dirige.

Asimismo, será de gran importancia para las instituciones objeto de estudio, ya que las acciones sugeridas en esta propuesta servirán de base para girar correctivos hacia las debilidades detectadas, con la intención de convertirlas en fortalezas, lo cual se traducirá en la aplicación de una gerencia directiva acorde a las necesidades, teniendo como fin último mejorar la calidad educativa.

#### **4.4. Beneficiarios**

La comunidad educativa en general: directivos, docentes, comunidad en la que se encuentra dicha institución y organismos rectores que definen políticas de acción.

#### **4.5. Lineamientos Teórico Prácticos sobre el Manual Orientador de Gestión para Directivos de Instituciones Educativas del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha**

Los resultados de la investigación antes descritos dieron como muestra una deficiente gestión directiva en las siete subcategorías principales, las cuales son Capacitación, Liderazgo directivo, Apropiación y Uso de la Tecnología, Gestión Comunitaria, Articulación y Acompañamiento con Secretaria de Educación y MEN acompañamiento para la gestión institucional, Fortalecimiento pedagógico y Finalmente el compromiso o sentido de pertenencia. A continuación, la propuesta:

Sugerir un **Manual Orientador** con indicaciones procesales, donde se encontrarán inicialmente un contexto con el paso a paso, de cómo podría realizar las tareas. También refiere a las Unidades: **Gestión, Dimensiones, Proceso e Instrumentos**; la herramienta



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

permitirá a los participantes intervenidos desarrollar una serie de competencias orientadoras  
 - ideas, pistas, una ruta...



Gráfica No. 2 Estructura para navegar por el Manual Orientador. Liseth Amaya (2020)  
 Construcción propia

Después de revisar la perspectiva del estudio, se hace indiscutible plantear una alternativa, resultado de una labor dedicada y reconocer esa ruptura que existe entre la teoría y la práctica; en lo particular los aspectos relacionados con la vida administrativa y la perspectiva que se tiene desde el componente directivo y sus múltiples funciones; más aún cuando muchas de ellas carecen de las condiciones para que se conviertan en realizables, porque por su paso por la academia no necesariamente alcanzó ese directivo docente, el nivel de formación adecuado, respecto a lo administrativo.

Lo anterior nos permite concluir, sin lugar a duda, que para que la ciudad y la región logre superar ese vacío que redundo en los niños, niñas y jóvenes para el mejoramiento continuo (calidad), perspectiva de futuro y equidad; es imperativo contar con un agente que visiona y movilice la educación en las instituciones educativas. Este *Manual Orientador* requiere del gestor-rector y un equipo de docentes -maestros comprometidos (el Saber - Conocimiento) con la transformación para visionar a través de la planificación administrativa hacia los sueños de la niñez y juventud con su desarrollo académico, político, social y cultural.



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

Recordemos qué, **Los fines de la educación proporcionan a hombres y mujeres un mínimo de habilidades que necesitan y que les asegure una capacitación laboral que les permita abastecer sus necesidades; despertar interés y gusto por el conocimiento; hacerlos capaces de criticar; ponerlos en contacto con las realizaciones culturales y ...** Entre muchas otras; estas consideraciones, se convierten en una aspiración que difícilmente se logra, por diversos condicionamientos y fenómenos en el país, los cuales limitan la obtención de estas metas. Sin embargo, se realizan esfuerzos importantes desde cada una de las regiones del país y los territorios.

Entonces desde la perspectiva de la Gestión Escolar, la escuela debería ser un lugar, una institución, un sistema, una administración, una empresa. Lo único cierto es que es un mundo de saberes, donde se interrelacionan seres humanos que persiguen sueños comunes: la posibilidad de “ser cada día mejores”. La **Gestión Escolar** cuenta con diferentes formas de trabajo didáctico y de organización en cada centro de aprendizaje (aula); proporciona instrumentos que favorecen la apropiación de conocimientos y aprendizajes significativos. La **Gestión Escolar** es un “sistema” conectado con vasos que transfieren y comunican; diseñado para asegurar la interacción de los estudiantes con el conocimiento, todo puesto al interior de los diferentes ambientes de la escuela, de manera que, a partir de ahí puedan forjar sus propios proyectos de vida buena.

La propuesta de implementar, introduciendo un instrumento como el Manual Orientador en las prácticas de formación a directivos docentes y docentes permitirá apropiarse una serie de conceptos teóricos, llevándolos a la práctica y al ejercicio mismo de su cotidianidad con la participación en la construcción de ese nuevo norte institucional en todos sus aspectos de cada uno de los actores del acto educativo. Es por eso por lo que se sugiere la incorporación de dichos procesos de cualificación a través de 4 unidades planificadas que incluyen:

Capacitación - La UNESCO (2002), dispone que, en todas las áreas, tanto los docentes como la formación docente, sean elementos de vital importancia para el logro de las metas, así como para la consecución de las estrategias diseñadas

### 3. Estrategias dirigidas a la capacitación:

- Establecer dentro de la planificación escolar anual talleres de formación para los docentes, las cuales pueden ser con frecuencia de una por lapso en temas generales acerca de estrategias pedagógicas e innovación en el ámbito escolar
- Jornadas de actualización para los coordinadores, impartidas por personal del MEN, en lo referente a normativas vigentes en el país y experiencias de otros países que puedan servir de base para el desarrollo de modelos propios
- Crear un modelo de acompañamiento escolar de manera de que en cada institución educativa sus actores tengan la oportunidad de ser modelados en vivo por otro profesional de la misma institución o de otra, con el objetivo de incentivar el feedback, la



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

autocorrección y la toma de estrategias o mejores prácticas que otra institución este usando con éxito

- Utilizar programas de motivación y recompensa tomando en cuenta el salario emocional, en este programa motivacional se deben incluir premios para asistir a cursos o talleres de actualización, así como cartelera del mejor docente, reconocimiento público del que cumpla con requisitos previamente señalados, entre otros motivadores.

- Diseñar entre varias instituciones y tomando en cuenta las necesidades del entorno, actividades de emprendimiento para desarrollar modelos de autogestión

Liderazgo directivo: Raxuleu (2014), considera que el liderazgo del director que se ha identificado como el más pertinente es el transformacional, y esto se da por las características que lo definen como el ser participativo, colaborativo y compartido. El liderazgo directivo en las escuelas se entiende, por tanto, como la forma de distribuir y colaborar teniendo en consideración, no solo las acciones sino el dominio que el cuerpo directivo ejerce sobre el resto del equipo y la comunidad educativa.

➤ Estrategias dirigidas al liderazgo directivo

- Desarrollar reuniones de trabajo con una frecuencia preestablecida en la que los directores o rectores empoderen a sus coordinadores a través de la escucha activa de las necesidades de cada departamento y la búsqueda de las acciones más pertinentes

- Mantener comunicación abierta con todos los actores del contexto educativo de manera de contribuir con la búsqueda de opciones eficientes para las necesidades particulares

- Coordinar talleres para todo el personal en lo referente a toma de decisiones de manera de empoderar la gerencia media

- Gerenciar el desarrollo de un plan de acción en cada gerencia operativa, en cada coordinación de manera de que cada una de ellas desarrolle sus funciones de manera pertinente con sus necesidades y tomando en cuenta las fortalezas de su equipo

- Promover talleres para intercambiar opiniones y estimular la interdisciplinariedad, la cual sumara a favor de la calidad educativa al tomar en cuenta las fortalezas de cada participante

Apropiación y uso de la tecnología: Al respecto, Colás, Rodríguez, y Jiménez, (2005), consideran que la apropiación tecnológica es una herramienta de origen cultural que adaptan los individuos, la cual es una representación de su realidad y por ende la base de su aprendizaje. Por tanto, es la adopción e incorporación de la tecnología procedente de cualquier ambiente, por esta razón se dice que se construye a través de la experiencia de cada uno y su motivación

➤ Estrategias dirigidas a la apropiación y uso de la tecnología



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

- Desarrollar convenios con otras instituciones de manera de proveer a cada institución de tecnología básica que les permita a los estudiantes hacer uso de ella
- Dirigir actividades para recabar fondos de manera de adquirir uno o varios equipos básicos para el desarrollo de materias utilizando esta herramienta de la actualidad
- Diseñar talleres que permitan nivelar a todo el personal en el uso de la tecnología
- Sistematizar y digitalizar los procesos administrativos para ir creando cultura tecnológica.

Gestión Comunitaria: Al respecto, Visher, (2010), señala que la gestión comunitaria, de manera general se relaciona con el desarrollo de una variedad de estrategias en cuya ejecución intervienen multiplicidad de actores sociales, cuyo objetivo no es más que alcanzar las metas relacionadas con el bienestar de sus integrantes, lo cual es una de las premisas principales del desarrollo comunitario, así mismo es importante señalar que estas se encuentran sustentadas en dos dimensiones: la primera es el control del sistema en la toma de decisiones, lo que incluye el diseño de las técnicas a usar y el establecimiento de políticas; la segunda dimensión relacionada con el mantenimiento del sistema, acción que es llevada a cabo por actores externos que trabajan bajo la autoridad y en beneficio de la comunidad.

Por consiguiente, Pozner (2000), confirma la importancia de la participación de la comunidad en los diferentes estamentos educativos, por tal razón, enfatiza principalmente lo concerniente con la comunidad local y la relación con los padres; por ser estas las fuerzas vivas, de mayor influencia

- Estrategias dirigidas a la gestión comunitaria:
- Diseñar escuela de familia con el objetivo de motivar a las familias a estar preparadas en temas de interés en la educación de sus hijos
  - Propiciar encuentros de padres para compartir experiencias educativas con los otros pares orientadas por el docente o algún actor de la institución
  - Realizar encuentros deportivos o actividades recreativas familiares que fomenten los valores de la familia acordes a la misión y visión de la institución
  - Desarrollar estrategias que vinculen a la institución con otras instituciones del entorno para favorecer una especie de responsabilidad social en la que se conjuguen las fortalezas de las empresas del sector en pro de la comunidad circundante
  - Preparar a los docentes y al resto de la comunidad interna en el trabajo con la diversidad de manera de incluir en sus programas a los niños con diversidad funcional o cualquier necesidad educativa diferente

Articulación y acompañamiento con la Secretaria de Educación y el MEN acompañamiento para la gestión institucional: De acuerdo con las pautas dadas por el Ministerio de Educación Nacional, Rodríguez y Valderrama (2010), señalan que el acompañamiento y la articulación tanto en la gestión educativa institucional como en el proceso de mejoramiento de la calidad educativa, una de las cosas más importantes son las acciones generadas desde



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

las Secretarías de Educación, siendo su principal ventaja el trabajo en equipo que se genera entre estos organismos supervisando que trabajen bajo las mismas premisas, el final será la repercusión que este trabajo tiene en las competencias que adquiere el estudiantado

- Estrategias dirigidas a la articulación y acompañamiento:
  - Mantener estrategias de comunicación con los entes supervisores a manera de fomentar talleres de actualización en normativa escolar
  - Establecer reuniones periódicas con el supervisor en la institución educativa, con el objetivo de que conozca de primera mano la realidad de cada institución y pueda de esta manera forjar acciones destinadas a la eficiencia de los planes educativos
  - Capacitar a un coordinador que desde dentro de la institución realice el seguimiento de los planes educativos entrelazados con los lineamientos del MEN

Fortalecimiento pedagógico: En referencia al fortalecimiento pedagógico la UNESCO (2008), señala que es de real importancia incrementar el dominio tecnológico de estudiantes, ciudadanos mediante la integración de competencias en TIC en la malla curricular en todos los niveles y modalidades. Así como, hacer cada vez más frecuente la utilización del conocimiento como valor agregado a la sociedad

- Estrategias dirigidas al Fortalecimiento Pedagógico
  - Estimular a los docentes a mantenerse autónomos en el desarrollo de sus planes de aula
  - Desarrollar estrategias que le permitan a los docentes y coordinadores el trabajo en equipo para garantizar diseños de competencias cada vez más complejos y actuales para la formación de los educandos
  - Establecer mecanismos de seguimiento de las actividades docentes para garantizar que sigan lineamientos generales de motivación de todos los estilos de aprendizaje
  - Garantizar la actualización de los docentes y coordinadores en el manejo de las TIC para llevar este conocimiento a sus educandos en pro de la calidad de la educación de los mismos
  - Fomentar la innovación y la investigación entre el personal como parte de la cultura de la institución

Compromiso y sentido de pertenencia: Caballero y Osorio (2012), refieren que es necesario especificar el concepto de pertenencia como esa concordancia que debe darse entre la oferta que hace o que plantea el sistema educativo y las expectativas individuales y familiares, las cuales a su vez son representativas del entorno cultural donde se mueva el acto educativo. Por lo tanto, este sentido de pertenencia y compromiso apunta específicamente al currículo, los métodos pedagógicos, la organización escolar y la interacción con la comunidad



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

- Estrategias dirigidas al Fortalecimiento Pedagógico:
- Mantener un sistema de refuerzos o salario emocional de manera de que cada docente se esfuerce en dar lo mejor de sí mismos
  - Realizar encuentros sociales, deportivos y culturales dentro de la institución en la cual el personal comparta tiempo diferente al cotidiano
  - Facilitarle a cada docente a través de su coordinador el material que necesite para el desarrollo de su plan de aula
  - Mantener la supervisión de cada momento pedagógico para garantizar que se cumpla de manera eficiente el objetivo pedagógico
  - Manejar como parte de la cultura organizacional que cada docente es un gerente de aula.



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

## **Conclusiones**

Después de realizada la investigación se concluye de la siguiente manera, en primer término, la educación en las escuelas para el presente y el futuro, requieren y demandan de una verdadera capacitación tanto de los rectores, como de los coordinadores y docentes que responda a las exigencias del sistema educativo donde se desempeñan, para así tomar en cuenta los requerimientos pertinentes.

Partiendo desde la perspectiva de que toda esa capacitación debe asegurar el éxito de su gestión, es decir el cabal cumplimiento de sus funciones en su actuación. Las innovadas exigencias de la sociedad obligan a una actualización permanente de los educadores, pues el proceso de cambios y transformaciones sociales necesitan y exigen nuevas habilidades, competencias, actitudes y valores, de allí, que debe ser iniciativa de los gerentes o gestores educativos, impulsar el desarrollo profesional de los docentes y coordinadores.

El liderazgo en las instituciones educativas es ejercido a través del director o rector, en este sentido, se señala que la norma expresa que éste es quien orienta la definición de las metas, estrategias y políticas de acción de la escuela; además debe estudiar y resolver problemas pedagógicos, así como revisar y aprobar la planificación que cada docente formula para su accionar dentro de aula como espacio de aprendizaje y de trabajo.

Por otra parte, en cuanto a la información y la comunicación, éstas se conciben como la puesta en práctica de un concepto teórico para la educación a través de la aplicación de técnicas, métodos, recursos y procedimientos que favorezcan la solución de problemas educativos y apoyen el proceso enseñanza-aprendizaje.

Así, cada escuela por sí sola no puede generar estrategias para garantizar la calidad de enseñanza, se hace necesario por tanto contar con el esfuerzo de todos los actores del proceso educativo, por ende, deben involucrarse en este asunto a las organizaciones públicas, privadas, padres y representantes, personal que labora en la institución y los miembros de las comunidades; hay que reconocer que la comunidad también ha de participar en las demandas para elevar la calidad educativa, acceder a los conocimientos necesarios para una participación social, plena. Mejorar la educación es una responsabilidad que concierne a todos.

En cuanto, al proceso de la articulación y acompañamiento con la Secretaría de Educación y el MEN, se evidenció que es necesario el seguimiento continuo de las políticas públicas, a través de una gestión directiva eficiente, que le dé solución a los problemas administrativos concibiendo un trabajo de acompañamiento con dedicación y calidad en el servicio, estableciendo equipos interdisciplinarios que ayuden a mejorar la calidad educativa, la



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

importancia y las ventajas de saber trabajar en equipo bajo principios comunes y su repercusión en las competencias de los estudiantes.

Por consiguiente, al referirse al fortalecimiento pedagógico en los estudiantes, esto conlleva a expresar que la educación es un sistema y, por lo tanto, requiere de una reflexión sobre el funcionamiento real de sus componentes en el interactuar con el contexto, teniendo en cuenta su vinculación con la realidad y su evolución a largo plazo.

Por último, la pertenencia se concibe como el encaminamiento de las acciones al mejoramiento y a la calidad, ya que la obtención de buenos resultados redundará en el rendimiento de la institución educativa, y también se preverá sobre las falencias que se presenten, pues éstas serán oportunidades de mejoramiento, dentro de un ambiente donde todos los colaboradores son tenidos en cuenta como actores imprescindibles para la institución educativa

Finalmente, y sin lugar a duda, para que el Distrito de Riohacha logre superar los vacíos que redundan en los niños, niñas, adolescentes y jóvenes para el mejoramiento continuo (calidad), perspectiva de futuro y equidad; es imperativo contar con un agente que visiones y movilice la educación en las instituciones educativas. De allí que se propone un **Manual Orientador**, el cual requiere del gestor-rector y un equipo de docentes - maestros comprometidos con la transformación para visionar a través de la planificación administrativa hacia los sueños de niños, niñas, adolescentes y jóvenes con su desarrollo académico, político, social y cultural.





**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

## Referencias Bibliográficas

Amante, A. (2010). La gestión directiva y su impacto en la calidad educativa: reflexiones a partir de la recuperación de una intervención en un centro educativo de la ZMG. Trabajo de obtención de grado, Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. Universidad de Toronto. Canadá.

Ayala, M. (2016). Tipos de liderazgo y desempeño docente en el nivel secundario de las instituciones educativas. Universidad Nacional del Centro del Perú. Perú.

Barreda, M. y Aguado, G. (2016). La evaluación integral de programas y procesos: un camino hacia la calidad”, pp. 209 - 215.

Beltrán, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. RIDE Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo. Vol. 7, Núm. 13. México. Recuperado en: <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/245/1140>

Bonilla, E y Rodríguez, S (2013) Más allá del Dilema de los Métodos. La Investigación de Ciencias Sociales. Universidad de los Andes. Bogotá Colombia.

Caballero, L. y Osorio, E. (2012). Promoción y fortalecimiento del sentido de pertenencia hacia la institución y su entorno, de los estudiantes de sexto y séptimo grados de la institución educativa la Libertad de Rovira (Tol.). Universidad de Tolima. Colombia.

Cantón, I. y Arias, A. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. Universidad de León. Departamento de Filosofía y Ciencias de la Educación. León, España

Castro, G, Bedoya, T., y Bahamon, J. (2018). La Función Rectora de la Secretaría de Educación Municipal de Santiago de Cali, y su efecto en la calidad educativa en el municipio. Un análisis para el periodo 2014-2017. Documentos de Trabajo FCEA, ISSN 1909-4469 / ISSNe 2422-464 Recuperado de [https://www.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/node/field-documents/field\\_document\\_file/ddtn362018.pdf](https://www.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/node/field-documents/field_document_file/ddtn362018.pdf)

Celaya, R., Lozano, F. y Ramírez, M. S. (2010). Apropiación tecnológica en profesores que incorporan recursos educativos abiertos en educación media superior. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 15. Recuperado el 15 de junio de 2018 de <http://goo.gl/Z2oKgB>



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

Colás, P., Rodríguez, M. y Jiménez, R. (2005). Evaluación de e-learning. Indicadores de calidad desde el enfoque sociocultural. *Teoría de la educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 6(2), 3. Disponible en: [http://www.usal.es/~teoriaeducacion/rev\\_numero\\_06\\_2/n6\\_02\\_art\\_colas\\_rodriguez\\_jimenez.htm](http://www.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_06_2/n6_02_art_colas_rodriguez_jimenez.htm)

Decreto 1290 de 2009. Recuperado el 15 de septiembre de 2009. Disponible En: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles187765\\_archivo\\_pdf\\_decreto\\_1290.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles187765_archivo_pdf_decreto_1290.pdf).

Evans, J. & Lindsay, W. (2000). *La administración y el control de la calidad* (4ª Ed.). México, D.F.: Thomson Editores

Gimeno, J. (1995). *La Dirección de centros: análisis de tareas*. Ministerio de Educación y Ciencia. Editorial. Solana e hijos artes gráficas. Madrid.

Hernández, R. Fernández, C, & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ta Edición. McGraw-Hill Interamericana. México.

Hunt, B. (2009) *Maestro efectivos Unas revisiones de la literatura internacional y de la relevancia para mejorar la educación en América latina*, PREAL, Documento N° 43, agosto 2009.

Lizárraga, A. (1998). *Formación humana y construcción social. Una visión desde la epistemología crítica*. *Revista de tecnología educativa* Vol. 13.Num. 2. Chile.

Martínez, M (2012) *Epistemología y Metodología Cualitativa en las Ciencias Sociales*. Editorial Trillas. México.

Ministerio de Educación Nacional (2008). *Guía No 34. Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia: Cargraphics Escuela de familia como eje de gestión del proceso de inclusión 118 S.A. Recuperado el 19 de Julio, 2018 de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article177745.html>

Pavié, A. (2011). *Formación docente: hacia una definición del concepto de competencia profesional docente*. REIFOP, 14 (1), 67-80. (Enlace web: <http://www.aufop.com> – Consultada en fecha (08/08/2018)

Pozner, P. (2000). *El directivo docente como gestor de los aprendizajes escolares*. Editorial Aique. Buenos Aires, Argentina.

Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*. Universidad Rafael Landívar. Diciembre.



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

Reyes, N. (2012). Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao. Universidad San Ignacio de Loyola. Perú.

Ríos, (2008). Identidad y Sentido de Pertenencia. Ministerio de Educación Nacional. Altablero. El periódico de un país que educa y que se educa. Recuperado de: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-167617.html>

Rivera, G. (2011). Planificación Estratégica Gerencia de la Educación Superior. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/001004827e9e5635b1543>.

Rodríguez, M. y Valderrama, J. (2010). Acompañamiento para la gestión institucional. Periódico Altablero, N°55 febrero-marzo 2010. Colombia.

Rojas, A y Gaspar, F. (2006). Bases del liderazgo en educación. Colección. Líderes escolares, un tesoro para la educación. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001470/147055s.pdf>- Consultada en fecha (27/11/2018)

Rojas, A y Gaspar, F. (2006). Bases del liderazgo en educación. Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. Editorial Andros Impresores. Chile,

Rojas, A. (2006). La cara oculta de la luna. Liderazgo y crítica al racionalismo en la formulación e implementación de políticas educacionales. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2006, Vol. 4, No. 4e. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140404>

Salgado, P. (2013). Análisis de las competencias del equipo directivo de un colegio particular subvencionado de Quilicura. Universidad Alberto Hurtado. Chile.

Sandín. M. (2003). Investigación cualitativa en la educación: fundamentos y tradiciones. McGraw-Hill Interamericana. España

Santos, M. (2001). Enseñar o el oficio de aprender: organización escolar y desarrollo profesional. Argentina: Homo Sapiens. Ediciones.

Suarez, G. (2011). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 6, núm. 17, noviembre, 2011. Maracaibo, Venezuela. Recuperado en. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70916424006>

Tamayo y Tamayo, M, (2017). El proceso de la investigación científica. 5ta. Edición. Editorial Limusa. México.



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**

Tobón, S. (2008). Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, Currículo, didáctico y evaluación. Colombia: Bogotá. Ecoe Ediciones.

UNESCO (2002). Formación docente: un aporte a la discusión. La experiencia de algunos países. Chile.

UNESCO (2008). Proyecto ECD-TIC. Recuperado de: <http://www.eduteka.org/estandaresmaes.php3>

Uribe, M. (2010). Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 2010 - Volumen 3, Número 1e. Chile. Recuperado en: [http://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1\\_e/art22.pdf](http://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1_e/art22.pdf)

Villareal, E. (2005). La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas. Revista Iberoamericana de Educación, N°37, Madrid.

Visscher. (2010). La gestión comunitaria. Obtenido de [http://www.construmatica.com/construpedia/La\\_Gesti%C3%B3n\\_Comunitaria\\_como\\_Concepto](http://www.construmatica.com/construpedia/La_Gesti%C3%B3n_Comunitaria_como_Concepto).

Yeremian, A. (2011). Aproximaciones a la apropiación docente de TIC: algunas dimensiones para su abordaje. Question, 1. Recuperado de <http://hdl.handle.net>