



**LA GESTIÓN DIRECTIVA COMO INNOVACIÓN PARA
EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

**GLORIA STELLA OREJUELA DUQUE
MAESTRÍA EN INNOVACIÓN EDUCATIVA**

**HECTOR FABIO BIANCHA RAMÍREZ
TUTOR**

**PROGRAMA
ESCUELA DE EDUCACIÓN, CREACIÓN Y CULTURA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
UNIVERSIDAD ICESI
SANTIAGO DE CALI, MAYO 15 DE 2025**

Tabla de contenido

Tabla de contenido	2
1. INTRODUCCIÓN	5
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	9
2.1 Objeto de estudio de la investigación	9
2.2 Pregunta de Investigación	9
2.3 Hipótesis	9
2.4 Objetivos	11
2.4.1 Objetivo General.....	11
2.4.2 Objetivos Específicos.....	11
2.5 Justificación	12
3. MARCO TEÓRICO.....	14
3.1 Marco Conceptual.....	14
3.1.1 Fortalecimiento Institucional	15
3.1.2 Gestión Educativa	16
3.1.3 Innovación Educativa.....	19
3.1.4 Trabajo en Equipo	21
3.1.5 La Comunicación.....	23
3.1.6 Organización Escolar	24
4. MARCO METODOLÓGICO.....	26
4.1 Metodología de investigación	26
4.2 Contexto de la investigación.....	26
4.3 Métodos y técnicas de recolección de información	28
4.4 Matriz para Registro de Información.....	29
Tabla 1. Matriz Grupo de Discusión con Directivos.....	30

Tabla 2. Matriz Grupo de Discusión con Docentes	31
Tabla 3. Matriz Grupo de Discusión con Padres de Familia.....	31
Tabla 4. Matriz Grupo de Discusión con Estudiantes.....	32
5. GESTIÓN DIRECTIVA DESDE EL TRABAJO EN EQUIPO, LA COMUNICACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.....	33
5.1 Introducción	33
5.2 Objetivo General.....	33
5.3 Herramienta Tecnológica	33
5.4 Participantes.....	33
5.5 Desarrollo de la Guía	34
5.5.1 “Gestión Directiva Innovadora, Clave para el Fortalecimiento Institucional”	34
5.5.2 “El Poder del Trabajo en Equipo”.....	37
5.5.3 “La Comunicación, el milagro que conecta a todos”.....	39
5.5.4 “Hacia una Organización Educativa Eficiente y Exitosa”.....	41
6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	44
6.1 Resultados de la Investigación.....	45
6.1.1 La Gestión Directiva	45
6.1.2 El Trabajo en Equipo	46
6.1.2 La Comunicación	48
6.1.4 La Organización	49
6.2 Implicaciones del proyecto de investigación	50
6.3 Limitaciones del proyecto de investigación.....	52
6.4 Recomendaciones	52
6.5 Comparación de los Resultados	53
7.CONCLUSIONES	56

7.1	La Gestión Directiva.....	57
7.2	Trabajo en Equipo.....	58
7.3	La Comunicación.....	59
7.4	La Organización.....	60
8.	REFERENCIAS.....	63
9.	ANEXOS.....	65
	Anexo 2. Matriz grupo de discusión con docentes	69
	Anexo 3. Matriz grupo de discusión con padres de familia.....	75
	Anexo 4. Matriz grupo de discusión con estudiantes	78

1. INTRODUCCIÓN

La Institución Educativa “Cárdenas Mirriñao” de Palmira Valle, reconocimiento de la Secretaría de Educación Departamental por fusión según Resolución 1784 de septiembre 04 de 2002 y Resoluciones Municipales de Reconocimiento 261 de 2007, 1694 de 2015, 2477 de 2015 y 5232 de 2016, es una institución oficial de carácter mixto que ofrece educación en los niveles de preescolar, básica y media técnica con especialidades en informática y educación física, recreación y deportes; atiende las jornadas mañana, tarde y única en su sede principal y cuatro sedes anexas (Benilda Caicedo de Eder, Gran Colombia, Carlos Arturo Rodríguez y Ricardo Nieto).

La I. E Cárdenas Mirriñao es una Institución urbana que atiende una población estudiantil de 2228 estudiantes en edades entre los 5 y 18 años aproximadamente. Esta población vive en los barrios aledaños a la institución que pertenecen a familias de los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, que en su mayoría obtienen sus ingresos del sector comercial, servicios y buena parte de ellos de la informalidad. La I.E cuenta con un personal docente de 79 maestros, 12 administrativos y 5 directivos docentes. Además, cuenta con una infraestructura educativa en buen estado (Aulas, salas de sistemas, espacios deportivos, salas de lectura, oficinas administrativas, restaurantes escolares, entre otros). Desde su aprobación como institución educativa ha graduado 22 promociones de bachilleres con aproximadamente 2400 graduandos que han aportado a la sociedad conocimientos, valores y principios adquiridos a lo largo de su formación académica.

A partir del Decreto 688 del 2002, el cual propició la integración de los establecimientos educativos y la consolidación y unificación de los proyectos educativos institucionales – PEI y en el ejercicio de la autonomía escolar que nos otorga la Ley General de Educación, Ley 115 de 1994, los equipos directivos como es el rector, en calidad de representante legal y coordinadores, asumen la necesidad de organizar de manera eficiente las actividades y funciones en cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas en el PEI y plan de mejoramiento institucional.

En cumplimiento de lo anterior, la planeación, el seguimiento y la evaluación, se convierten en las herramientas más efectivas para garantizar que cada integrante del equipo directivo desarrolle sus funciones con alto sentido de responsabilidad y en cumplimiento de la misionalidad y las metas educativas contenidas en el PEI.

Para ello, las funciones de los coordinadores, establecidas desde el MEN en la resolución 3842 del 18 de marzo del 2022, son generalmente asignadas por el respectivo rector, teniendo en cuenta las sedes educativas, las jornadas y enmarcándolos como coordinadores de convivencia o coordinadores académicos. Sin embargo, esta costumbre de asignar responsabilidades de acuerdo al énfasis de coordinadores de convivencia y/o coordinadores académicos limita la eficiencia y eficacia en el componente de la gestión directiva y su articulación con los demás componentes en el fortalecimiento integral de la institución educativa, ya que según el “tipo” de coordinación se dedica a la atención solo y casi que exclusivo de ese aspecto y de la sede y jornada que le corresponda, perdiendo la visión de integralidad en las situaciones cotidianas del establecimiento en general. Adicionalmente, desatendiendo aspectos administrativos y gerenciales de vital importancia para la institución,

como es el caso del plan de mejoramiento institucional y su seguimiento para el fortalecimiento institucional.

Hoy, las instituciones educativas deben responder a las necesidades y expectativas de las comunidades en contextos de globalización, avances en ciencia y tecnología y el impacto del conocimiento y la información en el bienestar de la sociedad, aplicando las buenas prácticas y técnicas de administración educativa que aporten calidad y eficiencia en los procesos y generando una cultura organizacional que permee a toda la comunidad educativa.

A partir del año 2010, en la institución se inició un proceso de reflexión sobre las fortalezas y debilidades del componente de gestión directiva y se plantearon algunos cambios significativos frente a la distribución de funciones de los coordinadores con el objetivo de lograr metas y cumplir con indicadores contenidos en el plan mejoramiento institucional. Para ello, se contó con los mismos cuatro coordinadores, pero dos de ellos retomando lo operativo y dos apoyando la gestión directiva. Los primeros, uno por cada jornada, atienden los aspectos académicos y de convivencia en la sede central y los dos que apoyan la gestión directiva hacen lo mismo en las sedes anexas. Con esto, cada uno de los cuatro coordinadores tienen un apoyo integral a la institución educativa tanto en lo académico como en la convivencia, además, se fortalecen todos con los procesos administrativos, de planeación y comunicación que son transversales. No siendo suficiente el solo hecho de reorganizar funciones, se hace necesario definir una metodología que permita institucionalizar la propuesta y posteriormente pueda ser replicada.

Para ofrecer un proceso organizado de mejoramiento a partir de las gestiones de los coordinadores, el Ministerio de Educación (2008) publicó la “Guía para el Mejoramiento

Institucional: De la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento”, que define una ruta organizada en tres etapas que conducen al mejoramiento progresivo de las instituciones: La autoevaluación institucional, la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento institucional. En ese sentido, la Autoevaluación institucional se realiza a partir del análisis de las cuatro áreas de gestión: Gestión directiva, Gestión académica, Gestión administrativa y financiera y Gestión a la comunidad.

Ante estos procesos y la necesidad inminente de realizar la autoevaluación institucional, esta investigación propone “La gestión directiva como innovación para el fortalecimiento institucional” que está conformada por seis (6) procesos a saber: a. Direccionamiento estratégico y horizonte institucional, b. Gestión estratégica, c. Gobierno escolar, d. Cultura institucional, e. Clima escolar, f. Relaciones con el entorno.

Como se puede observar, estos procesos son fundamentales y transversales a todas las demás actividades y procesos desarrollados en la institución educativa; generalmente, la lidera y desarrolla el rector o rectora de la institución, situación que por sus múltiples ocupaciones quedan acéfalas y en el mejor de los casos solo en el papel, razón por la cual, delegar y asignar estas funciones en el equipo directivo (coordinadores), ha sido trascendental para lograr mayor cohesión entre el equipo directivo y docente, mejor comunicación entre todos los estamentos de la comunidad y un excelente trabajo de equipo, generando credibilidad, liderazgo, confianza y sentido de pertenencia ante la comunidad educativa.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Objeto de estudio de la investigación

Implementación de una estrategia innovadora en la gestión directiva desde el trabajo en equipo, la comunicación y la organización en el fortalecimiento institucional en la Institución Educativa Cárdenas Mirriñao de Palmira Valle.

2.2 Pregunta de Investigación

¿De qué manera la estrategia de innovación en la gestión directiva, que incluye trabajar en equipo, comunicarse bien y organizarse de manera eficiente, aportará al proceso de fortalecimiento institucional en la IE Cárdenas Mirriñao?

2.3 Hipótesis

El fortalecimiento en las instituciones educativas, desde una exitosa gestión, no es solo responsabilidad del rector (a); una adecuada gestión directiva implica trabajar articulada e integralmente en diversos factores para obtener beneficios que se reflejarán en el proyecto educativo institucional y plan de mejoramiento de nuestra institución educativa Cárdenas Mirriñao, estos beneficios son los siguientes:

- *Fomento de la Innovación y Creatividad:*

A partir del *Trabajo en Equipo* se fomentará la colaboración entre los miembros del equipo directivo, se pueden generar ideas innovadoras y creativas. Cada miembro aporta su perspectiva única, lo que nos puede llevar a soluciones más efectivas y creativas.

Adicionalmente, una *comunicación efectiva*, clara y abierta permite que las ideas se compartan

de manera efectiva, lo que facilita la implementación de innovaciones y la toma de decisiones informadas.

- Mejora en la Gestión de Recursos:

La organización eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales se vuelve más efectiva cuando se trabaja en equipo y se comunica de manera efectiva. Esto permite utilizar mejor los recursos disponibles y maximizar su impacto. La identificación de áreas de mejora y la implementación de *procesos más eficientes* son posibles con una gestión directiva innovadora y colaborativa.

- Fortalecimiento de la Cultura Institucional:

La participación activa de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones y la implementación de innovaciones fomenta una cultura de compromiso y responsabilidad compartida, que impacta en la identidad institucional. Un ambiente que promueve la innovación y el fomento de la cultura del emprendimiento puede generar un espíritu de mejora continua en toda la institución.

- Mejora en la Calidad de la Educación:

La innovación en la gestión directiva puede llevar a la adaptación a las necesidades de los alumnos y por consiguiente de los métodos de enseñanza, aprendizaje y evaluación. La colaboración y la comunicación efectiva pueden facilitar la adopción de nuevas tecnologías educativas, lo que puede mejorar significativamente la calidad de la educación en la institución.

- Mejora en la Relación con la Comunidad:

La innovación en la gestión directiva puede incluir la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones y la implementación de proyectos, lo que fortalece la relación institución-comunidad. Una gestión directiva innovadora y colaborativa puede

promover la transparencia y la responsabilidad en la gestión de la institución, lo que mejora la confianza de la comunidad.

- **Mejora en la Evaluación y Retroalimentación:**

La innovación en la gestión directiva puede llevar a la implementación de sistemas de evaluación más eficientes y precisos, lo que permite una mejor retroalimentación docente-alumno y ajuste continuo en sus procesos. La colaboración y la comunicación efectiva pueden fomentar la autonomía de los docentes y estudiantes, lo que promueve una mayor responsabilidad y compromiso con el proceso de aprendizaje.

En resumen, una estrategia de innovación en la gestión directiva que incluye el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la organización eficiente puede fortalecer significativamente el proceso de mejoramiento institucional en la IE Cárdenas Mirriñao, promoviendo una cultura de innovación, mejora continua y excelencia en la educación.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo General

Evaluar la manera en que la estrategia de innovación desde la gestión directiva ha fortalecido el trabajo en equipo, la comunicación y la organización como indicadores del mejoramiento institucional en la I.E Cárdenas Mirriñao de Palmira Valle

2.4.2 Objetivos Específicos

Objetivo Específico 1. Reconocer la importancia del trabajo en equipo, la comunicación y la organización como elementos dinamizadores del mejoramiento institucional y como parte de una estrategia de innovación de la gestión directiva.

Objetivo Específico 2: Explicar los aspectos innovadores desde la gestión directiva de la estrategia planteada, a partir de la descripción de su estructura y contenido.

Objetivo Específico 3: Valorar el impacto de la innovación desde la gestión directiva en el trabajo en equipo, la organización y la comunicación como elementos dinamizadores del mejoramiento institucional a partir del análisis de los resultados obtenidos en la implementación de la estrategia de innovación desde la gestión directiva en la IE Cárdenas Mirriñao en los años anteriores.

2.5 Justificación

La descentralización política y administrativa colombiana, las normas educativas vigentes y la autonomía escolar han sido fundamentales para permitir el posicionamiento de los establecimientos educativos como espacios donde se materializa la educación pertinente y de calidad para todos, a través de proyectos concretos, definidos y concertados por toda la comunidad educativa.

Esta concertación de la educación que soñamos y queremos para nuestros estudiantes, se plasma en el proyecto educativo institucional – PEI, que contiene la carta de navegación, los principios y valores necesarios para alcanzar los proyectos de vida de los estudiantes, ofreciendo las herramientas indispensables para el bienestar y el progreso a nivel individual, familiar y comunitario.

En desarrollo de la autonomía escolar, el equipo directivo de la IE Cárdenas Mirriñao de Palmira Valle, desde la presente propuesta de investigación, en la implementación de una estrategia innovadora en la gestión directiva para el fortalecimiento institucional, cuya

importancia y beneficio hacia la comunidad educativa, redundando en el mejoramiento de los indicadores de organización, comunicación y trabajo en equipo, indicadores fundamentales para el mejoramiento de la calidad educativa con pertinencia y sostenibilidad.

Es importante, evaluar y valorar los alcances de ésta innovadora propuesta con el fin de mejorar los procesos donde haya debilidades o fortalecerlos donde haya avances; de la misma manera, replicar o divulgar la experiencia en otras comunidades educativas que así lo consideren factible, pertinente y apropiado.

Como se explica anteriormente en el apartado de la hipótesis, el proceso de mejoramiento institucional implica afrontar retos permanentes que conlleven al logro de unos beneficios como resultados o producto del esfuerzo conjunto de la gestión directiva institucional; estos beneficios o resultados son entre otros, los siguientes: Fomento de la innovación y la creatividad, la mejora en la gestión de los recursos, el fortalecimiento de la cultura institucional, el mejoramiento continuo en los indicadores de calidad de la educación impartida y excelentes relaciones con la comunidad educativa a partir de prácticas evaluativas integrales y altamente participativas.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Marco Conceptual

A partir de la década de los años ochenta cuando se dan los primeros pasos para la descentralización administrativa, dando respuesta a las necesidades y requerimientos institucionales a nivel local, regional y nacional para lograr pertinencia, eficiencia, calidad y oportunidad, principios que se concretan en la constitución de 1991 y posteriormente, para el sector educativo, se promulgan en la ley general de educación de 1994; desde ese momento, las instituciones educativas han evolucionado pasando de instituciones cerradas y aisladas a instituciones abiertas, autónomas y altamente complejas.

Esto significa, que es necesario generar propuestas innovadoras en la gestión institucional que facilite cumplir los propósitos misionales, desarrollar todas las capacidades institucionales y consolidar su proyecto educativo institucional, en beneficio de la comunidad educativa en general.

En este sentido, la presente investigación, gira alrededor de la ***implementación de una estrategia innovadora en la gestión directiva y la valoración del impacto del trabajo en equipo, la comunicación y la organización en el fortalecimiento institucional de la Institución Cárdenas Mirriñao de Palmira*** Valle del Cauca, estrategia que se ha venido desarrollando desde aproximadamente diez años atrás.

Posterior a este tiempo de implementación, pretendemos valorar las innovaciones hechas en el componente de la gestión directiva a través de la asignación de responsabilidades entre el equipo directivo conformado por cuatro (4) coordinadores y su Rectora y el desarrollo

de estrategias que conllevan a un verdadero trabajo en equipo, utilización de herramientas efectivas de la comunicación y actuar bajo principios de organización en los tiempos y acuerdos que hagan posible el desarrollo de la propuesta.

El objeto de estudio propuesto se describe a partir del presente marco conceptual y las definiciones de los elementos que la constituyen pertenecientes a la disciplina de la pedagogía y la educación que es el campo de nuestro interés.

3.1.1 Fortalecimiento Institucional

Es fundamentalmente importante iniciar con la definición del concepto de **fortalecimiento Institucional**, para ello retomamos la definición de (Torres B, Pibaque, 2024 Pág. 183 -193), el concepto de fortalecimiento institucional hace referencia a la mejora de las capacidades, estructuras y procesos de las instituciones (organizaciones, gobiernos, entidades sin fines de lucro, etc.) para que sean más efectivas, eficientes y sostenibles en el logro de sus objetivos. Esto implica fortalecer las normas, los valores, las prácticas y las capacidades de las instituciones para que puedan responder adecuadamente a las demandas y desafíos que enfrentan.

En el marco de la educación, el fortalecimiento Institucional consiste en lograr las condiciones, capacidades, habilidades y actuaciones requeridas a nivel institucional, que garanticen su gestión administrativa, pedagógica y de operación, e incida en la calidad, oportunidad, eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de sus objetivos.

De esta manera, el fortalecimiento institucional se concreta en las instituciones educativas en la medida de la materialización y cumplimiento de su proyecto educativo

institucional y en este, el desarrollo de la planeación curricular, las actividades de tipo pedagógico, las evaluaciones, y la gestión de diferentes procesos y componentes; además de las relaciones con diversas entidades, autoridades e instancias de la comunidad educativa.

Para alcanzar lo anterior, es supremamente importante en las instituciones educativas, enfatizar en las estrategias de trabajo en equipo, comunicación y organización, aspectos o indicadores que estaremos evaluando en el objeto de estudio de la presente investigación.

3.1.2 Gestión Educativa

Otro concepto por definir es la gestión educativa, retomamos el concepto del Instituto Internacional de Planeación de la Educación (IIPE) de la UNESCO, que la define como, “[...] un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir con los mandatos sociales” (IIPE, 2000: 16). La importancia de la gestión educativa radica en la creación e implementación de políticas públicas educativas a nivel macro, las cuales inciden en el funcionamiento y acciones de las instituciones educativas y en los procesos educativos.

De este modo, el IIPE explica que la gestión educativa no consiste sólo en la implementación de un plan con determinadas actividades, sino que articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos.

La gestión educativa en este nivel macro y de estado, corresponde a las políticas públicas y su incidencia en el sistema y en las instituciones educativas; a nivel institucional, Pozner (2005), define el concepto de gestión escolar, desde los distintos ámbitos o dominios: el educativo, el pedagógico y el organizacional operativo, según esta autora, la gestión escolar se

refiere al “conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 2005: pág. 8). En ésta definición de Pozner, concluye, que la gestión escolar está bajo la responsabilidad y en cabeza del equipo directivo de la institución educativa.

De la misma forma, Pozner describe las principales características de la gestión educativa estratégica, las cuales son: centralidad en lo pedagógico, reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, asesoramiento y orientación para la profesionalización, culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro e intervención sistémica y estratégica.

Desde esta definición y caracterización realizada por la autora (Pozner), se puede argumentar que la gestión educativa estratégica tiene la finalidad de proporcionar a los actores escolares, especialmente a los directivos, herramientas teórico-prácticas tales como la autogestión, planeación y evaluación para llevar a cabo acciones encaminadas al mejoramiento y transformación de la realidad y su contexto escolar, particularmente de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Respecto a la gestión institucional, es entendida como “[...] la manera en que cada organización o institución educativa, traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades [...] establece las líneas de acción de cada una de las instancias administrativas” (Farfán C., Reyes A, Irvin A p50) *Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual.*

El nexo entre la gestión institucional y gestión escolar se vislumbra en la adopción o aplicación por parte de la comunidad escolar tanto de normas como de metas emanadas de autoridades educativas y contenidas en el proyecto educativo institucional como carta de navegación.

El Ministerio de Educación Nacional en la Guía para el mejoramiento institucional “De la autoevaluación al plan de mejoramiento” enuncia que los establecimientos educativos han evolucionado pasando de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas.

Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su Proyecto Educativo Institucional.

De la misma manera, el MEN (*guía 34 página 27*) dice que la Gestión Institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión:

Gestión directiva, la cual se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

Gestión académica, es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de gestión

se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

Gestión administrativa y financiera, da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.

Gestión de la comunidad, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.

Es fundamental tener claro los conceptos anteriores, gestión educativa, gestión directiva, gestión escolar, gestión institucional en el tema del fortalecimiento institucional, retomando estos conceptos de la Guía 34 “De la autoevaluación al plan de mejoramiento” Ministerio de Educación Nacional.

3.1.3 Innovación Educativa

Teniendo en cuenta, que la presente propuesta de investigación pretende incorporar una innovación al proceso de la gestión directiva, es importante entonces, retomar los conceptos existentes sobre la Innovación Educativa, “Teorías, procesos y estrategias” del autor Manuel Rivas Navarro, (Editorial Síntesis S. A, Madrid), el cual manifiesta, que, en el ámbito educativo, la *innovación* se refiere tanto a la introducción de nuevos elementos dentro de una realidad existente, como a la generación de nuevas soluciones dentro de las instituciones educativas.

Lo anterior, coincide con los conceptos de Giovanni Gozzer (1974) el cual entiende la innovación como “*un modo nuevo de estructuración de los procesos formativos*”. Por su parte, Morrish (1978), “*innovación es la introducción de algo nuevo y diferente*”. Y finalmente, para Ronald Havelock (1973), reconocido estudioso en este campo, considera que “*innovación es cualquier cambio que representa algo nuevo para las personas que están siendo cambiadas*”.

Rivas Navarro, complementa estas definiciones, manifestando que la innovación educativa se presenta en dos vertientes principales:

- a. ***Innovaciones externamente inducidas***: Son aquellas que se adoptan en las escuelas a partir de elementos ya existentes fuera de ellas, como nuevos objetos, procedimientos o contenidos.

- b. ***Innovaciones internamente generadas***: Son aquellas que surgen dentro de la institución escolar, como respuesta a un problema o necesidad interna. Este enfoque es particularmente relevante en estrategias recientes de innovación educativa, donde se busca que la escuela se convierta en el centro de la innovación, mediante procesos como la auto revisión escolar o la investigación-acción docente.

De acuerdo con lo anterior, la innovación puede entenderse como una especie o tipo de cambio, por desarrollarse en virtud de las operaciones intencionales del actor del cambio. Pero no todo tipo de cambio equivale a innovación, la innovación educativa es intencionalmente decidida y conducida con el propósito de que lo nuevo, que se incorpora, represente una mejora en el ámbito de la institución escolar.

En conclusión, la innovación educativa implica cambio; pero cambio deliberado, intencional, voluntario y planificado.

Adicionalmente, revisaremos otros términos con los cuales nos relacionaremos a lo largo del desarrollo del presente objeto de estudio.

3.1.4 Trabajo en Equipo

Uno de estos términos es el de trabajo en equipo, entendiéndose este como un grupo de personas que trabajan juntas apoyándose mutuamente para el logro de una meta u objetivo común.

Otro concepto sobre trabajo en equipo según *(Blas López, Y. 2012)*, es una metodología acertada para llegar a metas comunes, a través del dialogo, la comunicación y la participación de todos los miembros del grupo. El trabajo en equipo es una estrategia que permite propiciar la formación y fortalecimiento de buenos hábitos de estudio y disciplina, a la vez que sirve como un medio para desarrollar la creatividad, iniciativa e ingenio de cada alumno, convirtiéndose en aportaciones de equipo de trabajo para realizar buenos trabajos escolares de investigación”.

Describe adicionalmente otras definiciones de otros autores así: “Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”, (Katzenbach y Smith, 1991). “Es un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común” (Díaz, 2003).

Concluye la autora Blas López, que cada miembro aporta su experiencia individual, sus competencias y habilidades sociales y comunicativas. Implica la sinergia entre los miembros del equipo y no solo la suma de sus esfuerzos individuales. Esto requerirá de cada uno de ellos una serie de habilidades comunicativas para saber escuchar y comprender el punto de vista de sus

compañeros, de esta forma se consigue junto con el esfuerzo de los demás y mediante el consenso, el objetivo común.

Además, Según (*Barriga Arceo p.137-229*), surgen dos conceptos importantes de aclarar: Equipo de trabajo, es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas de acuerdo a sus habilidades y competencias para cumplir una determinada meta bajo las orientaciones de un coordinador. El trabajo en equipo se refiere a una serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Complementario con las características del trabajo en equipo: a. Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, b. Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros, c. Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada, d. Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

En síntesis, el trabajo en equipo se describe como la interacción permanente y dinámica que mantienen dos o más miembros para lograr uno o varios objetivos comunes dentro de un proyecto que busca un resultado deseado, el desempeño de cada uno de los miembros del equipo, estará determinado por procesos como la adaptabilidad en su contexto, seguimiento y retroalimentación, estilo del liderazgo y administración, conocimiento compartido de la situación, relaciones interpersonales, coordinación, comunicación, y toma de decisiones. Todos estos aspectos se harán visibles en el desarrollo del presente objeto de estudio de la investigación.

3.1.5 La Comunicación

Fundamental también definir el concepto de la comunicación, el cual cumple un papel preponderante dentro de las instituciones educativas, es el hilo conductor que involucra a todas las áreas y personas y las orienta hacia unos fines misionales y organizacionales concretos. No cabe duda que la comunicación de los directivos de la institución educativa, es primordial como recurso que le permita llegar de manera eficaz a cada uno de sus colaboradores y miembros de la comunidad educativa.

“La comunicación es el fluido que conecta todos los elementos en el interior de la organización, y ésta con su entorno” (*Costa, 2010, p.66*). Dicho de otro modo, la comunicación funciona como una red que conecta armónicamente todas las áreas dentro de la institución y al mismo tiempo, hace posible la interacción con su entorno institucional.

La comunicación es el lenguaje común que hace posible que los integrantes de una organización perciban las cosas de una manera homogénea (*Andrade, 2005*).

El término de comunicación, en palabras de Carnicero (*2005:19*), en el espacio de la institución, se define como la totalidad de aquello destinado a disminuir la incertidumbre, posibilitando elegir y desempeñarse de modo que la entidad organizativa disponga de alternativas de mantenimiento y de crecimiento en consonancia con su planificación. Incluso, este autor considera a la comunicación como un recurso corporativo de la gestión y de las instituciones educativas, puede precisarse como sistemas de información, desde un enfoque cibernético centrado en el análisis del proceso de toma de decisiones porque aporta el gobierno de las instituciones.

La Comunicación interna se concibe por Carnicero (2005:28), en el contexto de la información, como la que se concreta de preferencia en el hecho comunicativo al interior de la organización educativa.

La comunicación para (Naranjo Pereira 2005), permite intercambiar ideas y desarrollar las relaciones, permitiendo compartir experiencias para conocer lo que los demás piensan y sienten, este es un proceso importante de intercambio de emociones, sentimientos y pensamientos; que permiten el desarrollo de la empatía y el auténtico acercamiento de las personas que conviven dentro de una organización, por lo que surge la importancia de desarrollar una buena comunicación dentro de las instituciones educativas, esto permite que el líder conozca las necesidades de sus colaboradores y provea las oportunidades necesarias para satisfacer dichos inconvenientes y generar un buen clima que genere empatía.

3.1.6 Organización Escolar

Finalmente, definimos la organización escolar, como una disciplina que pertenece al campo de la dirección en educación y se enfoca en el estudio integral de la gestión del proceso pedagógico y educativo de los centros escolares garantizando su eficacia y efectividad en la implementación de los programas. Sus componentes son entre otros, el manejo de tiempos, las relaciones entre los estamentos, los recursos (humanos, físicos, económicos, etc.), lo pedagógico, lo curricular.

Según (Enrique Diez E. p 7), Las organizaciones escolares no son estructuras predecibles que funcionan como “relojes” con sólidos mecanismos de precisión. No son empresas, ni fábricas a las que se les pide rentabilidad y eficiencia medible y contable.

Las organizaciones escolares tienen mucho en común con otras organizaciones formales, pero son notablemente diferentes. Tienen una estructura jerárquica, un sistema de relaciones informales, una estructura de toma de decisiones, reglas y reglamentos, división del trabajo, etc.; pero además se caracterizan por objetivos ambiguos, tecnologías confusas, actividades descoordinadas y elementos estructurales débilmente conectados.

El autor continúa señalando, los procesos de enseñanza-aprendizaje no se rigen por protocolos estandarizados, sino que se realizan de manera mucho más imprecisa comparados con la tecnología que domina los procesos de producción en el mundo de la empresa. Los factores que definen el proceso de enseñanza-aprendizaje son tan complejos, dependen de situaciones y circunstancias, que hacen muy difícil predecir resultados, controlar el proceso y evaluar los resultados.

A diferencia de lo que ocurre en las organizaciones industriales, la escuela tiene tecnologías blandas que no permiten establecer intervenciones en las que los efectos sean atribuibles a causas definidas. La complejidad de la realidad escolar y de la tarea educativa hace inviable la existencia de un modelo único de profesor y, por lo tanto, de una caracterización real de sus actuaciones y de las necesidades profesionales.

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Metodología de investigación

Valorar el impacto de la innovación en la implementación del componente de la gestión directiva, requiere una metodología de investigación cualitativa, que consiste en recopilar datos descriptivos sobre la implementación del componente de gestión directiva por medio de instrumentos que faciliten su análisis en los grupos de discusión con directivos, docentes, padres de familia y estudiantes para comprender la realidad en el contexto educativo, auscultando las impresiones, sugerencias y conclusiones en la implementación de esta innovación desde el trabajo en equipo, la comunicación y la organización.

4.2 Contexto de la investigación

La investigación se realiza en la IE Cárdenas Mirriñao de Palmira Valle, conformada por su sede principal y 4 sedes anexas, con una población estudiantil de 2228 estudiantes (1487 en sede central y 719 en sedes anexas), con 79 docentes para todos los niveles y 12 administrativos, y finalmente el equipo directivo, constituido por cuatro (4) coordinadores y la rectora.

Generalmente, las instituciones educativas distribuyen las funciones a coordinadores en dos campos específicos, la coordinación académica y coordinación de convivencia para cada una de sus sedes.

Los temas de gestión directiva generalmente los desarrolla la rectora, la innovación propone un cambio, el cual consiste en que dos coordinadores asuman lo operativo (académico y convivencia) uno por cada jornada de la sede central; y dos apoyan el componente de la

gestión directiva, además de lo operativo (académico y convivencia) de las sedes anexas. Esto permite articular un verdadero trabajo en equipo directivo, conformado por la directora y cuatro coordinadores, distribuyendo funciones integrales en lo académico, en lo administrativo y en los asuntos de convivencia y apoyando funciones que tienen que ver con la gestión directiva, liberando tiempo de la rectora, lo cual permite el desarrollo de otros proyectos estratégicos para la institución.

La propuesta de investigación sobre la implementación de una estrategia innovadora en la gestión directiva, se ha venido desarrollando durante los últimos diez años, cuya evaluación de impacto en las dinámicas de trabajo en equipo, comunicación y organización como indicadores del mejoramiento institucional, aún no se conocen, por lo cual, es necesario avanzar en la recopilación de la información en dos enfoques, a saber:

Información con enfoque documental: Se selecciona, analiza y valora de manera exhaustiva e integral los diferentes documentos relacionados con el objeto de la investigación que contienen estudios, tendencias y teorías que se han realizado sobre el tema, normas y procedimientos legales en la administración educativa y documentos, registros o evaluaciones institucionales de los años inmediatamente anteriores.

Información con enfoque cualitativo: Nos permite la comprensión de la realidad institucional para su transformación y mejora. La información cualitativa empleará la entrevista, como grupos de discusión, para la interpretación de la realidad observada por parte de los participantes en el proceso de la investigación.

Proyectamos como resultados en ésta investigación, tres alternativas o propuestas, la primera tiene que ver con la exploración descriptiva de los elementos trabajo en equipo,

comunicación y organización, manifestados por los participantes en los grupos de discusión. La segunda, corresponde al diseño de un material guía de la gestión directiva que se compartirá con los directivos y docentes en la plataforma Classroom de la institución. Y la tercera, que corresponde a la evaluación de la estrategia de innovación en la gestión directiva y su impacto en el fortalecimiento institucional.

4.3 Métodos y técnicas de recolección de información

Si tenemos en cuenta que lo que buscamos es evaluar una estrategia como innovación en desarrollo, necesariamente la información que buscamos serán evidencias o argumentos de los actores educativos que intervienen en este proceso.

La entrevista es la técnica más cercana a los sujetos que participan en una situación concreta de la que se busca información, en este caso la gestión directiva. Se trata de realizar preguntas a varias personas de grupos focales diferentes (directivos, docentes, estudiantes y padres de familia), sobre asuntos relacionados con la situación concreta.

La entrevista grupal, mediante la **técnica de grupos de discusión**, convoca a varios integrantes de la comunidad educativa, seleccionados focalmente para hacerles preguntas específicas y generar discusiones entre ellos o llegar a algunos acuerdos.

El grupo de discusión es una técnica de investigación cualitativa que adopta la forma de una discusión abierta basada en una guía de preguntas con el fin de obtener percepciones e ideas sobre un tema de interés a partir de la comunicación entre sus participantes (Kitzinger, 1995; Litosseliti, 2003; Morgan, 1996).

El grupo de discusión se basa en la implementación de una estrategia de diálogo, discusión, reflexión y análisis en torno a un tema común, con un número determinado de

personas, lo cual nos facilita la posibilidad de observar con amplitud una serie de interacciones en un periodo de tiempo reducido y de una manera controlada y estructurada por el investigador, a través de preguntas orientadoras que nos conduzcan sobre los temas específicos y dando como resultado la evidencia directa de similitudes y/o diferencias de opiniones sobre el tema de estudio.

Teniendo en cuenta los distintos actores de la comunidad educativa participantes, se convocarán los siguientes grupos de discusión:

- a. Un grupo de discusión con los 5 directivos docentes de la IE Cárdenas Mirriñao.
- b. Un grupo de discusión de aproximadamente 8 a 10 docentes directores de grupo.
- c. Un grupo de discusión de 8 a 10 estudiantes líderes de los grados superiores.
- d. Un grupo de discusión de 6 padres de familia.

4.4 Matriz para Registro de Información

La información se organiza en una matriz que facilita su análisis, en concreto, parte de la pregunta establecida y los extractos textuales de las intervenciones de los participantes de acuerdo a su contexto, clasificando en categorías de acuerdo al indicador observado (gestión directiva, trabajo en equipo, organización y comunicación) ésta matriz se explica a continuación.

Tabla 1. Matriz Grupo de Discusión con Directivos

PREGUNTA	EXTRACTO TEXTUAL	CATEGORÍA	OBSERVACIÓN	CONTEXTO
<p>¿Consideras que el proceso de asignación de responsabilidades como directivo en cumplimiento del plan de mejoramiento institucional es el adecuado, que te gustaría cambiar o modificar?</p> <p>¿En la asignación de responsabilidades se tiene en cuenta tus sugerencias?</p>				
<p>¿De qué manera, se te facilita el liderazgo y trabajo en equipo en el cumplimiento de tus funciones?</p> <p>¿consideras que estamos desarrollando un verdadero trabajo en equipo, por qué?)</p>				
<p>¿La comunicación y la organización al interior del equipo directivo favorece o desfavorece el desarrollo de los procesos educativos?</p> <p>¿Porque? ¿Qué cambios sugieres?</p>				
<p>¿Cómo ha influido en la dinámica institucional, la asignación de las responsabilidades de los coordinadores entre actividades de tipo académico, de convivencia y procesos de gestión directiva?</p>				
<p>¿Desde las funciones que ejercen los coordinadores, ¿cómo se favorece la gestión institucional de la rectora?</p> <p>¿Qué otras acciones podríamos desarrollar?</p>				

Tabla 2. Matriz Grupo de Discusión con Docentes

PREGUNTA	EXTRACTO TEXTUAL	CATEGORÍA	OBSERVACIÓN	CONTEXTO
¿Cómo se percibe desde el rol del docente, la organización, la comunicación y el trabajo en equipo liderado por el equipo directivo de la institución?				
¿De qué manera las estrategias de organización, comunicación y trabajo en equipo apoya y fortalece el desarrollo de sus actividades como docente?				
¿Qué acciones sugieren para mejorar la organización, la comunicación y el trabajo en equipo que facilite la gestión y el fortalecimiento institucional?				

Tabla 3. Matriz Grupo de Discusión con Padres de Familia

PREGUNTA	EXTRACTO TEXTUAL	CATEGORÍA	OBSERVACIÓN	CONTEXTO
¿Cómo perciben las familias, el proceso de comunicación al interior de la institución educativa en beneficio de los procesos educativos y de facilitar a participación de la comunidad educativa?				
¿De qué manera se percibe el nivel de organización y planificación de los calendarios, cronogramas académicos y de actividades generales en la institución educativa? (¿En qué debemos mejorar la organización de la institución?)				
¿Cómo se promueve al interior de la institución educativa el trabajo en equipo?				

Tabla 4. Matriz Grupo de Discusión con Estudiantes

PREGUNTA	EXTRACTO TEXTUAL	CATEGORÍA	OBSERVACIÓN	CONTEXTO
¿Cómo se percibe de parte de los estudiantes el proceso de comunicación al interior de la institución educativa en beneficio de los procesos educativos y de facilitar a participación de la comunidad educativa?				
¿De qué manera se evidencia la organización y planificación del calendario y cronogramas académicos y de actividades generales de la institución educativa?				
¿Cómo se promueve al interior de la institución educativa el trabajo en equipo?				

5. GESTIÓN DIRECTIVA DESDE EL TRABAJO EN EQUIPO, LA COMUNICACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

5.1 Introducción

La gestión directiva innovadora se refiere al proceso de planificación, organización, dirección y control de recursos en una institución educativa. Su enfoque se centra en la mejora continua y la adaptación a nuevas realidades del ámbito escolar.

5.2 Objetivo General

Mejorar las competencias y habilidades de directivos y docentes de la institución educativa “Cárdenas Mirriñao” en el campo de la gestión directiva desde el trabajo en equipo, la comunicación y la organización que fomente la innovación educativa y facilite el desarrollo profesional del equipo directivo y docentes.

5.3 Herramienta Tecnológica

El Classroom es una plataforma educativa de GOOGLE, que permite gestionar lo que sucede en el aula de manera colaborativa, su uso ha tenido un aumento exponencial en todas las partes del mundo. Permite, además, gestionar el aprendizaje a distancia en donde los docentes y directivos obtienen la información desde diferentes dispositivos en cualquier hora y lugar.

5.4 Participantes

Tendrán acceso a la plataforma, la rectora, y cuatro coordinadores cuyo papel será la de liderar el equipo directivo de la institución, generar contenidos educativos referentes al tema de la gestión y hacer seguimiento a las herramientas compartidas. Así mismo tendrán acceso los 79

docentes de la institución con sus aportes a los temas y la participación activa de las actividades propuestas.

5.5 Desarrollo de la Guía

5.5.1 “Gestión Directiva Innovadora, Clave para el Fortalecimiento Institucional”

Definición:

La gestión directiva innovadora es un enfoque estratégico para el equipo directivo (rectora y coordinadores) que determina como es orientada la institución educativa y para ello, combina liderazgo transformador, planificación eficiente y la implementación de prácticas innovadoras en el desarrollo de las funciones de coordinación, para fortalecer la cultura organizacional y promover la excelencia educativa.

Pilares Fundamentales, o principios en los que se fundamenta la Gestión directiva:

- *Liderazgo Visionario*: Crear, comunicar y promover una visión organizacional clara, inspirando y motivando a los equipos para alcanzar metas compartidas.
- *Toma de Decisiones Estratégicas*: Uso de datos y evidencias para planificar y ejecutar acciones en un ambiente escolar que promueva la calidad educativa.
- *Promoción de la Innovación*: Adoptar tecnologías, metodologías activas y fomentar el cambio positivo en los integrantes de la comunidad educativa.

Indicadores de Éxito:

- *Incremento en la cohesión del equipo directivo*, desde un verdadero **trabajo en equipo**.
- *Mejora en la comunicación interna y externa*, en todos los espacios de la institución educativa.

- *Eficiencia en **la organización** de procesos institucionales*, que promueva la cultura organizacional exitosa.

- *Cumplimiento de objetivos y metas educativas*
- *Sentido de pertenencia hacia la institución educativa*

Beneficios Esperados:

- Fortalecimiento de la cultura institucional.
- Mejora en la calidad educativa.
- Mayor satisfacción entre docentes y estudiantes.
- Optimización y uso de recursos.
- Alto nivel de satisfacción en la comunidad educativa.
- Reconocimiento institucional.

Herramientas Clave, Instrumentos para el seguimiento:

- *Uso de información y herramientas tecnológicas:* Redes sociales, Redes educativas, Inteligencia Artificial, etc.

- *Modelos de evaluación y seguimiento a la gestión:* Uso de formatos y herramientas de seguimiento y control

- *Capacitación y formación permanente:* Promover el aprendizaje continuo del equipo directivo.



Grafico 1. Infografía Gestión Directiva Innovadora

5.5.2 “El Poder del Trabajo en Equipo”

Definición:

El trabajo en equipo es una práctica colaborativa y estrategia que permite unir esfuerzos y habilidades individuales para alcanzar metas comunes a través del dialogo, la comunicación y la participación de todos los miembros del grupo.

Pilares Fundamentales, o principios en los que se fundamenta la estrategia del trabajo en equipo

- Roles claros y definidos.
- Respeto mutuo entre sus integrantes.
- Escucha activa.
- Toma de decisiones participativas
- Resolución conjunta de conflictos.

Beneficios Esperados

- Incremento en la creatividad e innovación.
- Mayor cohesión y compromiso organizacional.
- Participación activa en todos los niveles.
- Entorno laboral enriquecedor.

Herramientas Clave, Instrumentos para el seguimiento:

- identificación de fortalezas y habilidades del equipo
- Dinámicas de integración grupal.
- Seguimiento y control permanente y participativo.

Gráfico 2. Infografía El Poder del Trabajo en Equipo



5.5.3 “La Comunicación, el milagro que conecta a todos”

Definición:

La comunicación efectiva es el proceso de intercambio de información claro, conciso y bidireccional que permite el desarrollo de la empatía y el auténtico acercamiento de las personas que conviven dentro de una organización.

Pilares Fundamentales, o principios en los que se fundamenta la estrategia de

Comunicación efectiva:

- Claridad en el mensaje.
- Uso de los canales institucionales
- Uso del tono adecuado según el contexto.
- Retroalimentación constructiva y constante.

Beneficios:

- Mejora en la coordinación y reducción de malentendidos.
- Unifica criterios básicos organizacionales.
- Genera confianza y credibilidad.
- Fomento de una cultura organizacional basada en la comunicación.
- Compartir experiencias pedagógicas y didácticas.


Herramientas Clave, Instrumentos para el seguimiento:


- Institucionalización de los medios de comunicación más frecuentes.
- Diseño de formatos institucionales para correos y reuniones y otros.
- Técnicas para comunicación no verbal efectiva.
- Rendición y socialización de la información institucional.

LA COMUNICACIÓN, "EL MILAGRO QUE NOS CONECTA A TODOS"

DEFINICIÓN.

La comunicación efectiva es el proceso de intercambio de información claro, conciso y bidireccional que permite el desarrollo de la empatía y el auténtico acercamiento de las personas que conviven dentro de una organización.







CARACTERÍSTICAS CLAVE

- Claridad en el mensaje.
- Uso de los canales institucionales
- Uso del tono adecuado según el contexto.
- Retroalimentación constructiva y constante.

BENEFICIOS

- Mejora la coordinación y reduce malos entendidos.
- Unifica criterios básicos organizacionales.
- Genera confianza y credibilidad.
- Fomenta la cultura organizacional basada en la comunicación.
- Compartir experiencias pedagógicas y didácticas.





HERRAMIENTAS CLAVE

- Institucionalización de los medios de comunicación.
- Definición de formatos y diseños institucionales para correos y reuniones.
- Técnicas comunicación no verbal y efectiva.
- Rendición y socialización de la información

Gráfico 3. Infografía La Comunicación, el milagro que nos conecta a todos.

5.5.4 “Hacia una Organización Educativa Eficiente y Exitosa”

Definición:

La organización eficiente es la capacidad de planificar, coordinar y ejecutar procesos institucionales de manera estructurada para alcanzar objetivos. Las organizaciones escolares no son estructuras predecibles que funcionan como “relojes” con sólidos mecanismos de precisión.

Pilares Fundamentales, o principios en los que se fundamenta la estrategia de

Organización eficiente:

- Asignación de Responsabilidades y Funciones.
- Planificación Estratégica.
- Optimización de los Recursos.
- Gestión del Tiempo.

Beneficios Esperados

- Mayor eficiencia en el manejo de recursos.
- Mejores resultados en los procesos y componentes educativos.
- Ambientes escolares propicios para los aprendizajes.
- Reconocimiento institucional por calidad educativa.
- Mejoramiento continuo y seguimiento.

Herramientas Clave, Instrumentos para el seguimiento:

- Cronogramas colaborativos e integrados.
- Protocolos para reuniones e informes institucionales.
- Estructura organizacional definida, clara y funcional.

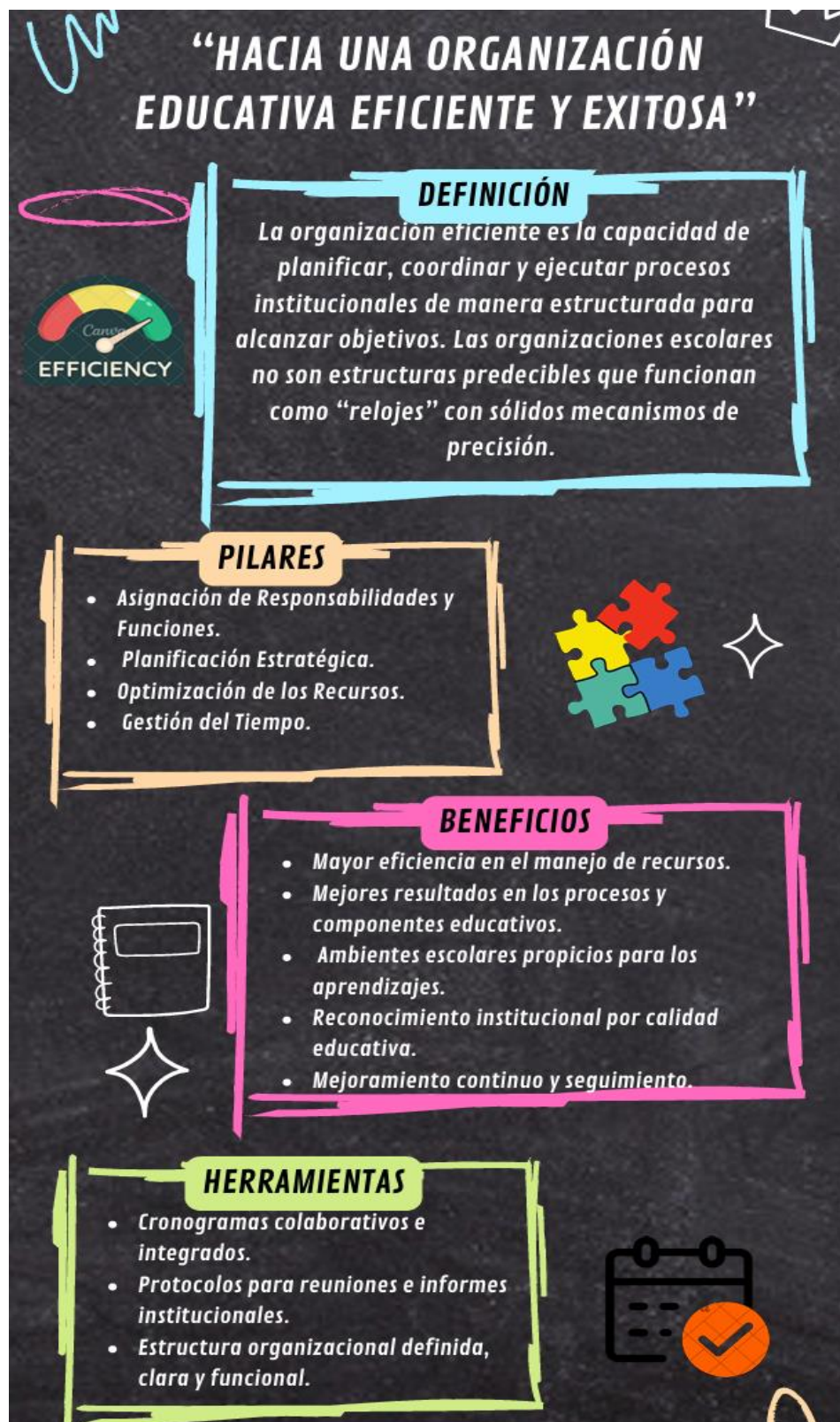


Gráfico 4. Infografía Hacia una Organización Educativa Eficiente y Exitosa.

Finalizando la guía propuesta, podemos enfatizar que el fortalecimiento de una institución educativa desde la gestión directiva, se hace posible y es considerada una innovación educativa, si las funciones y responsabilidades de los coordinadores se ejecutan de manera integral y complementaria en todas las jornadas y sedes de la institución educativa, promoviendo el trabajo en equipo, a través de una eficiente comunicación y organización, lo que facilita un agradable ambiente escolar para el logro de aprendizajes significativos y la construcción de relaciones personales de calidad.

En las instituciones donde no se aplica la estrategia de innovación, los coordinadores desempeñan funciones específicas como coordinadores académicos o coordinadores de convivencia, desempeñadas en las jornadas y sedes correspondientes, el trabajo es individual y por pequeños grupos, la comunicación es fragmentada y ocasional y el cumplimiento de cronogramas y calendarios escolares tiene sus dificultades de orden organizativo.

6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Desde hace unos años, la institución educativa Cárdenas Mirriñao de Palmira Valle, ha venido implementando una estrategia innovadora en la gestión directiva, específicamente en la asignación de funciones y responsabilidades al equipo directivo, se complementa con estrategias de trabajo en equipo, comunicación efectiva y organización eficiente; sin evaluación de impacto, ni registro de resultados en su implementación, por lo cual, surge la pregunta problema que orienta la presente investigación:

¿De qué manera la estrategia de innovación en la gestión directiva, que incluye trabajar en equipo, comunicarse bien y organizarse de manera eficiente, aporta al proceso de fortalecimiento institucional en la Institución Educativa Cárdenas Mirriñao?

Nuestra investigación adopta una metodología cualitativa, cuyos objetivos específicos nos permite identificar de qué manera los tres elementos dinamizadores (trabajo en equipo, comunicación y organización) impactan el proceso de mejoramiento institucional, analizando las opiniones y observaciones de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes y finalmente, evaluar el impacto de la innovación planteada desde los resultados observables en la participación activa en los grupos de discusión.

Estos grupos de discusión están conformados por directivos (rectora y coordinadores), Docentes (representantes al consejo directivo y directores de grupo), padres de familia (integrantes del consejo de padres) y estudiantes líderes (personero estudiantil, representante ante el consejo directivo y líderes de los diferentes grados).

6.1 Resultados de la Investigación

Me permito presentar los principales hallazgos obtenidos durante el desarrollo de la investigación, a partir de las intervenciones de los diferentes actores en representación de la comunidad educativa, en los temas centrales de la investigación, en su orden: gestión directiva, trabajo en equipo, comunicación y organización.

6.1.1 La Gestión Directiva

Desde la visión estratégica del directivo docente (coordinador), la gestión directiva es un proceso cuyo análisis implica mecanismos de organización, comunicación, trabajo en equipo y evaluación para favorecer el funcionamiento de la institución educativa bajo el liderazgo del rector.

En este sentido, la rectora manifiesta en su grupo de discusión: “se debe avanzar en la caracterización de los coordinadores frente a lo que desempeñan los supervisores en la empresa productiva; los coordinadores educativos deben conocer las generalidades de la Institución y asumir cualquier rol en cualquier momento”. Continúa diciendo “este rol de coordinador debe ser resignificado para resaltar la integralidad en los procesos y consolidar las expectativas y necesidades de estudiantes y comunidad educativa”. Y agrega, “como resultado de la estrategia en la gestión directiva, la institución educativa es reconocida, apetecida y querida por la comunidad, todos quieren estudiar acá”.

Por su parte los coordinadores complementan lo anterior argumentando, “los resultados positivos obtenidos y la credibilidad que goza el grupo directivo, se construye a partir de la dinámica de trabajo desarrollado en todas las sedes”. Adicionalmente manifiestan, “la estrategia

de asignar y rotar funciones de manera integral, es sumamente importante, esto mejora las competencias del grupo directivo, teniendo claro para dónde va la institución educativa”.

Durante las intervenciones en éste grupo de discusión con directivos, se entiende, que la estrategia de asignar funciones de manera integral al equipo directivo, favorece los procesos propios del componente de gestión institucional que adelanta la rectoría, facilitando que ésta tenga el tiempo suficiente para la gestión administrativa y financiera sin descuidar lo pedagógico, lo curricular y lo comunitario.

Para los docentes participantes en el grupo de discusión respectivo, la percepción de la gestión del equipo directivo “es muy positiva y difiere bastante con respecto a otras instituciones educativas del departamento, donde el coordinador asume responsabilidades integrales mostrando una organización interna muy eficiente y facilitando el trabajo de los docentes” y agregan, “se resalta el liderazgo en cada uno de los integrantes del equipo directivo lo que permite un buen desempeño a nivel institucional”

6.1.2 El Trabajo en Equipo

Se constituye en una metodología acertada en las instituciones educativas, para llegar a objetivos y metas comunes, a través del dialogo, la comunicación y la participación de todos, el trabajo en equipo, es un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común.

En el grupo de discusión con directivos, la rectora manifiesta: “al tener coherencia e integralidad en las funciones, se facilita el liderazgo y un eficiente trabajo en equipo; a diferencia de otras instituciones educativas en las que se asume por separado las funciones de

tipo académico y de convivencia, dificultando el trabajo integral de los coordinadores”. Por su parte los coordinadores, aseguran: “estar empapados e informados integralmente de los procesos educativos, facilita la participación, el liderazgo y un excelente trabajo en equipo, pues hay claridad en los objetivos y metas institucionales”.

Para los docentes, “el trabajo en equipo de los directivos y en general de la institución educativa, está bien organizado, se toman decisiones oportunas, se resuelven todas las inquietudes, están siempre dispuestos a escuchar, generan confianza y facilitan la comprensión de lo que se quiere en todas las áreas de gestión, se utilizan bien los recursos y se muestra un trabajo de calidad”.

Los padres de familia consideran: “el trabajo en equipo se evidencia desde las primeras reuniones de cada año lectivo, con excelente participación y colaboración, en lo académico se da información oportuna y en situaciones poco comunes, no se improvisa; siempre hay plan B, ejemplo: el manejo de los estudiantes en la pandemia y las dificultades generadas con el arreglo de las vías anexas al colegio”.

Por su parte los estudiantes en sus intervenciones dentro del grupo de discusión aseveran: “En la institución educativa siempre se promueve el trabajo en equipo y esto se evidencia en el trabajo de los coordinadores y docentes a través de la buena organización de las actividades programadas en todo el año lectivo. El trabajo en equipo se nota especialmente en los eventos grandes, donde siempre tenemos buenos resultados, los directivos siempre comprometidos, se reúnen y divulgan la información de manera oportuna, motivando y direccionando las actividades institucionales”.

6.1.2 La Comunicación

En las instituciones educativas cobra la máxima importancia, cuando sus integrantes y especialmente líderes de la gestión directiva facilitan el diálogo y la conversación permanente, clara y directa entre los integrantes de la comunidad educativa generando un buen clima organizacional y la máxima empatía entre ellos.

Para los directivos, sus intervenciones en el grupo de discusión, inician con lo manifestado por la Rectora: “Una buena comunicación ha permitido mejorar la cultura institucional, avanzando positivamente en todos los procesos”. A su vez, los coordinadores manifiestan: “La comunicación en la institución educativa es asertiva, se goza de autonomía y apoyo por parte de la alta dirección, esto facilita el trabajo con la comunidad educativa, en todos los procesos educativos”.

Los docentes, con respecto a la comunicación, manifiestan: “La estrategia de comunicación, utiliza todos los medios disponibles (WhatsApp, email y otros), favoreciendo el desarrollo de los programas por parte de los docentes, hay apoyo entre compañeros, se comparten saberes y conocimientos lo que favorece el trabajo en el aula”. Y complementan diciendo: “Estas estrategias comunicativas, permiten planificar y estructurar las actividades propias del docente desde el cronograma de actividades y se intercambian ideas entre pares lo que facilita el desarrollo de proyectos interdisciplinarios”.

Los docentes participantes, sugieren “Seguir empoderando a la comunidad estudiantil, visibilizando y promoviendo el liderazgo y la participación, de igual manera, institucionalizar un medio de comunicación y realizar reuniones frecuentes”.

Los padres de familia, en el grupo de discusión opinan: “La comunicación se fundamenta en WhatsApp y llamadas telefónicas, facilitando así la información oportuna, clara y directa, aseguran estar muy satisfechos con la comunicación, siempre son escuchados para mejorar”.

Finalmente, los estudiantes, opinan: “La comunicación entre coordinadores y estudiantes, depende del nivel de confianza que exista entre ellos, generalmente cuando no hay suficiente confianza, no contamos lo que nos sucede. La comunicación es buena en el aula con los docentes y es mejor en los grupos superiores porque son más grandes. Hay buena comunicación y confianza para contar lo que nos sucede, hay apoyo de parte de los coordinadores cuando se les solicita ayuda”. Sugieren diversificar más los medios de comunicación institucional mejorando la participación de los estudiantes.

6.1.4 La Organización

Consiste en ordenar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos y otros que son necesarios para obtener los objetivos, alcanzar las expectativas y necesidades de la comunidad educativa, creando las condiciones para que las personas trabajen de forma armoniosa y orientada a alcanzar los mejores resultados posibles, en este sentido, los participantes en los grupos de discusión opinaron:

Los directivos, en cabeza de la Rectora, manifiesta: “Una buena y eficiente organización ha permitido mejorar la cultura institucional, avanzando positivamente en todos los procesos de gestión institucional y especialmente en la gestión directiva, promoviendo mayor eficiencia en el manejo de los recursos específicamente el recurso tiempo, como recurso más valioso para los directivos "Hacer lo que se tiene que hacer en el momento adecuado”.

Los coordinadores, complementan diciendo: “La organización al interior de la institución es eficiente y favorece el desarrollo de todos los procesos educativos, los cuales se evidencian en los resultados obtenidos en los últimos años”.

Los docentes, reiteran: “La organización es muy buena, lo que facilita el desempeño institucional este nivel de organización facilita el trabajo del docente en lo que corresponde a las transformaciones curriculares que se pretenden, ayudan a una mejor evaluación y eficiencia en el aula”. Agregan, además, “Todo lo anterior nos permite planificar y estructurar las actividades propias del docente desde el cronograma de actividades anual y operativo, se intercambian ideas entre pares lo que facilita el desarrollo de proyectos interdisciplinarios, en un ambiente escolar más agradable, menos improvisación y uso eficiente del tiempo”.

Los padres de familia participantes, aseguran: “El nivel de organización en la institución educativa es muy eficiente aún para afrontar los eventos imprevistos, si hay algo que les gusta resaltar de su institución, es su nivel de organización en el desarrollo de las actividades, se cumple con lo planeado y en las fechas exactas”.

Finalmente, los estudiantes, dicen: “La organización al interior de la institución es generalmente buena, se utilizan bien los recursos disponibles, se atienden las sugerencias de los padres de familia y de los estudiantes, esto favorece el desarrollo de las actividades programadas en el cronograma”.

6.2 Implicaciones del proyecto de investigación

Al asumir nuestro proyecto de investigación, “***La Gestión Directiva como innovación para el fortalecimiento institucional***”, estrategia implementada desde años atrás en la institución educativa Cárdenas Mirriñao, donde conformo el equipo de coordinadores junto a

otros tres compañeros; sentimos la necesidad de evaluar el impacto de la estrategia de innovación, para lo cual nos formulamos el siguiente objetivo general:

“Evaluar la manera en que la estrategia de innovación desde la gestión directiva ha fortalecido el trabajo en equipo, la comunicación y la organización como indicadores del mejoramiento institucional en la I.E Cárdenas Mirriñao de Palmira Valle”

Durante el transcurso de la investigación y en especial cuando escuchamos a los representantes de la comunidad educativa a través de los grupos de discusión establecidos para oír y entender las apreciaciones tanto de los directivos y docentes como de los padres de familia y estudiantes, concluimos sobre la importancia y trascendencia de la estrategia implementada en contraste con lo que generalmente sucede en las otras instituciones educativas no solo del municipio sino también en el departamento y país.

Tal como se presenta en el cuadro comparativo, se cumple el objetivo general formulado y en todos los aspectos establecidos, al concluir que, con la implementación de la innovación en la gestión directiva, los coordinadores desempeñan sus funciones integrales y de manera complementaria en las diferentes jornadas y sedes de la institución educativa, existe trabajo en equipo en todos los niveles promoviendo un adecuado ambiente escolar, facilitando el aprendizaje colaborativo y el intercambio de saberes, de igual manera se reconoce que existe buena comunicación y organización que facilita el trabajo en todas las áreas de gestión educativa.

En contraste, en las instituciones donde no se aplica la estrategia de innovación, los coordinadores desempeñan funciones específicas y demarcadas en sus jornadas y sedes correspondientes, se evidencia en mayor grado el trabajo de grupo con ambientes escolares

menos propicios para el trabajo colaborativo e indicadores de cumplimiento relativamente bajos en los cronogramas y calendarios escolares, en razón al tipo de comunicación y organización asumida en la mayoría de las instituciones educativas.

6.3 Limitaciones del proyecto de investigación

Como limitaciones en el desarrollo del proyecto de investigación, podríamos enunciar las dificultades en el manejo del tiempo, al asumir la metodología propuesta en la investigación, se debe hacer con la máxima responsabilidad y ética, no solo para con la Universidad, sino también para con la Institución educativa que represento y profesionalmente para con la maestría que pretendo alcanzar.

Debemos responder como verdaderos profesionales ante la institución educativa con sus múltiples funciones a desarrollar, y también responder ante los tutores y Universidad con el proyecto de investigación y con las demás actividades de su plan de estudios.

La participación de los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes se considera factor determinante y clave en los resultados de la investigación, asumimos los grupos de discusión con metodología virtual, lo cual pudo limitar un poco la participación de más actores enriqueciendo los aportes y facilitando la profundidad y contundencia en los resultados y conclusiones.

6.4 Recomendaciones

La integralidad en las funciones y responsabilidades del equipo directivo de una institución educativa, tal como se evidencia en este proyecto de investigación, promueve de manera importante el liderazgo educativo generando una cultura institucional donde se prioriza el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la organización eficiente, facilitando el

desarrollo de procesos educativos con altos niveles de calidad para una comunidad con alto sentido de pertenencia.

Como lo hemos descrito, esta estrategia se ha venido implementando desde unos años atrás, sin embargo, no habíamos evaluado el impacto generado a nivel institucional, por tal razón se hace necesario e indispensable sugerir o recomendar la estructuración de innovaciones educativas como proyectos de investigación a futuro, generando conocimiento científico, información concreta, datos estadísticos reales, resultados y aprendizajes significativos que sean posibles replicar o multiplicar en otras instituciones mejorando así la calidad de la educación de nuestros jóvenes.

6.5 Comparación de los Resultados

Una vez evaluado el impacto de la innovación en la gestión directiva, integrando las funciones y responsabilidades de los coordinadores desde el trabajo en equipo, la comunicación y la organización, presento el siguiente cuadro comparativo, el cual muestra las diferencias en las instituciones educativas cuando las responsabilidades y funciones de los coordinadores se asumen por separado, es decir, coordinadores académicos y coordinadores de convivencia o disciplina. Este cuadro comparativo, resalta la importancia de la innovación en la gestión directiva en el desarrollo y fortalecimiento institucional y por ende en la calidad de la educación, el nivel de satisfacción y sentido de pertenencia de la comunidad educativa.

Tabla 5. Comparativo Institución Educativa Innovadora Vs. Institución Educativa

Tradicional.

Indicador	Institución Educativa que <u>aplica</u> la innovación en la gestión directiva	Institución Educativa que <u>no aplica</u> la innovación en la gestión directiva
Conformación del Equipo Directivo	El equipo directivo está conformado por el Rector (a) y los Coordinadores que desempeñan sus funciones integrales y de manera complementaria en las diferentes jornadas y sedes de la institución educativa.	El equipo directivo está conformado por Rector (a) y los Coordinadores Académicos y Coordinadores de Convivencia, que desarrollan sus funciones específicas en su propia jornada y sede de la institución educativa.
Gestión Directiva	El equipo directivo (Rectora y Coordinadores) están integrados, participan activamente y se complementan en las cuatro áreas de gestión; esto facilita que la rectora desarrolle la gestión administrativa y financiera sin descuidar lo académico y comunitario y con mejores resultados institucionales.	Los Coordinadores actúan acorde a sus funciones asignadas, con poca intervención o apoyo a la gestión directiva, esta gestión es desarrollada por el Rector (a), que al final termina agobiada por sus múltiples y complejas funciones, limitando su accionar y por ende los resultados obtenidos.
Trabajo en Equipo	<p>Se evidencia un verdadero trabajo en equipo, los coordinadores manejan, conocen y aplican las normas, indicaciones y decisiones en todos los ámbitos y componentes en sus jornadas y sedes.</p> <p>El buen trabajo en equipo en todos los niveles permite un adecuado ambiente escolar, promoviendo el aprendizaje colaborativo y el intercambio de saberes</p>	<p>Existe trabajo en grupo, donde cada coordinador responde por sus funciones académicas o de convivencia en su jornada y sede.</p> <p>En ocasiones el ambiente escolar no es el más adecuado, dificultando el aprendizaje colaborativo y el intercambio de saberes.</p>
La Comunicación	La comunicación es eficiente, asertiva y multidireccional, la información es compartida de manera oportuna y conocida por todos con criterios unificados que facilitan su comprensión.	<p>La comunicación es asertiva y unidireccional, la información no es oportuna lo que genera conflictos permanentes. No hay unidad de criterios en el manejo de la información.</p> <p>La comunidad generalmente siente que sus inquietudes no son</p>

	<p>Se escuchan a los diferentes actores de la comunidad educativa, generando confianza y credibilidad.</p>	<p>escuchadas y que la información no es oportuna.</p>
<p>La Organización</p>	<p>Existe eficiente organización que impacta la cultura institucional, facilita los avances en todas las áreas de gestión, promueve la mayor eficiencia en el manejo de los recursos, en especial el recurso tiempo, el recurso más valioso para los directivos.</p> <p>El nivel de organización y planeación es reconocido por la comunidad por su cumplimiento en los cronogramas y el manejo de las situaciones imprevistas con el mayor éxito posible.</p>	<p>Siendo buena la organización mas no es eficiente, se aplica el poder y la autoridad de acuerdo a los cargos desempeñados en la institución.</p> <p>Existen generalmente, dificultades en el manejo eficiente y adecuado de los recursos.</p> <p>Los cronogramas se cumplen parcialmente y las situaciones imprevistas impactan de manera importante el desarrollo de los programas.</p>

7.CONCLUSIONES

La presente investigación se planteó como objeto de investigación, lo siguiente

“Implementación de una estrategia innovadora en la gestión directiva desde el trabajo en equipo, la comunicación y la organización en el fortalecimiento institucional en la IE Cárdenas Mirriñao de Palmira Valle”.

A partir de éste objeto de investigación nos planteamos la siguiente pregunta problema, que direccionó tanto la metodología como los componentes proyectivo, teórico, empírico, analítico y comunicativo, esta pregunta problema es la siguiente:

¿De qué manera la estrategia de innovación en la gestión directiva, que incluye trabajar en equipo, comunicarse bien y organizarse de manera eficiente, aporta al proceso de fortalecimiento institucional en la IE Cárdenas Mirriñao?

Con el fin de dar respuesta a la anterior pregunta, se redactaron los siguientes objetivos que demarcan la razón de ser y la metodología cualitativa adoptada en el proyecto de investigación, estos objetivos fueron los siguientes:

Objetivo General:

Evaluar la manera en que la estrategia de innovación desde la gestión directiva ha fortalecido el trabajo en equipo, la comunicación y la organización como indicadores del mejoramiento institucional en la I.E Cárdenas Mirriñao de Palmira Valle.

Objetivo Específico 1.

Reconocer la importancia del trabajo en equipo, la comunicación y la organización como elementos dinamizadores del mejoramiento institucional y como parte de una estrategia de innovación de la gestión directiva.

Objetivo Específico 2:

Explicar los aspectos innovadores desde la gestión directiva de la estrategia planteada, a partir de la descripción de su estructura y contenido.

Objetivo Específico 3:

Valorar el impacto de la innovación desde la gestión directiva en el trabajo en equipo, la organización y la comunicación como elementos dinamizadores del mejoramiento institucional a partir del análisis de los resultados obtenidos en la implementación de la estrategia de innovación desde la gestión directiva en la IE Cárdenas Mirriñao en los años anteriores.

A partir del análisis de la información recolectada mediante los instrumentos diseñados se observó que los participantes de la comunidad educativa, tienen claridad sobre los elementos dinamizadores de la gestión directiva que como innovación se planteó en la presente investigación y de la cual concluimos lo siguiente:

7.1 La Gestión Directiva

La estrategia de asignar y rotar funciones de manera integral, es sumamente importante, esto mejora las competencias, habilidades y liderazgo del grupo directivo, teniendo claro para dónde va la institución educativa.

La asignación y rotación de funciones y responsabilidades del equipo de coordinadores, favorece enormemente los procesos de gestión institucional, facilitando que el rector (a) tenga el tiempo suficiente para atender la complejidad de lo administrativo y financiero sin descuidar lo pedagógico, lo curricular y lo comunitario.

La credibilidad y confianza institucional y los resultados positivos obtenidos, se construyen a partir de la dinámica de trabajo desarrollado en todas las sedes por parte del equipo directivo.

7.2 Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es esencial dentro de la institución, ya que fomenta la colaboración, la participación, la construcción de relaciones sólidas y la resolución de problemas de manera conjunta.

En el contexto educativo, el trabajo en equipo permite que docentes, personal administrativo, estudiantes y familias busquen el logro de objetivos comunes, como mejorar la calidad de la educación, fortalecer los lazos comunitarios y promover un ambiente de aprendizaje significativo e inclusivo.

Cuando se trabaja en equipo, se desarrollan habilidades como la empatía, la toma de decisiones compartidas y la capacidad de negociación favoreciendo la convivencia y disminuyendo los problemas de disciplina.

El trabajo en equipo estimula la innovación en varios campos, ya que las perspectivas diversas pueden dar lugar a soluciones más creativas y efectivas.

Para los docentes, la importancia del trabajo en equipo, radica en el nivel de colaboración entre ellos, lo que permite la creación de estrategias pedagógicas innovadoras e integradas y el intercambio de ideas y conocimientos.

Cuando los padres colaboran entre sí y con la institución educativa, se construye y se aporta a una comunidad que apoya el aprendizaje integral y significativo para el estudiante.

Para los estudiantes el trabajo en equipo promueve el desarrollo de habilidades y destrezas como la cooperación, la solidaridad, el emprendimiento, la empatía y la resolución innovadora de problemas esenciales tanto en la vida escolar como fuera de ella.

7.3 La Comunicación

La comunicación es el pilar sobre el cual se construye el éxito de una institución educativa, una comunicación efectiva, clara y abierta entre todos los actores, facilita la construcción de confianza genera sentido de pertenencia y asegura que los objetivos educativos sean comprendidos y alcanzados.

La comunicación permite la transmisión de valores, principios y expectativas, y sirve como herramienta para identificar necesidades, resolver conflictos y tomar decisiones bien informadas.

La comunicación para los directivos, cumple un papel preponderante, como hilo conductor que involucra a todas las áreas y personas y las orienta hacia unos fines misionales y organizacionales concretos.

Para los docentes, la comunicación es crucial para compartir información sobre el progreso académico, coordinar actividades y resolver conflictos. Una comunicación clara entre docentes fomenta un ambiente profesional, colaborativo y armonioso que motiva hacia el logro de los objetivos académicos y curriculares planteados desde el proyecto educativo institucional.

Para los padres de familia, la comunicación permite mantener canales abiertos con directivos, docentes y otros padres, facilitando que se resuelvan dudas, inquietudes y algunos conflictos; además, compartir preocupaciones y garantizar que se entiendan las metas educativas.

Para los estudiantes, la comunicación abierta y flexible con directivos, docentes y padres permite que éstos expresen sus inquietudes, necesidades, aspiraciones y preocupaciones, creando un ambiente de confianza que facilite la participación y fortalezca el sentido de pertenencia hacia la institución educativa.

7.4 La Organización

La organización, es fundamental para garantizar el éxito tanto en la gestión administrativa como en los procesos pedagógicos y curriculares. La organización adecuada permite optimizar recursos, coordinar actividades y asegurar que cada miembro de la comunidad educativa entienda sus roles y responsabilidades.

La planificación es un elemento clave dentro de la organización, ya que permite prever necesidades, establecer metas claras y diseñar estrategias para alcanzarlas, esta es una responsabilidad que asume el equipo directivo y que se evidencia en la presente investigación.

Una buena organización también implica la implementación de sistemas integrales para evaluar y mejorar continuamente los procesos educativos y comunitarios, asegurando así la calidad educativa como misión fundamental consignado en el componente estratégico del proyecto educativo institucional, PEI.

La organización eficiente ha permitido mejorar la cultura institucional, avanzando positivamente en todos los procesos de gestión institucional y especialmente en la gestión directiva, promoviendo mayor eficiencia en el manejo de los recursos específicamente el recurso tiempo. **La implicación** del presente proyecto de investigación para la institución educativa y para proyectos de investigación futuros se podría concretar en lo siguiente:

La estrategia de innovación en la gestión directiva recobra la máxima importancia y trascendencia en contraste con lo que generalmente sucede en las otras instituciones educativas no solo del municipio sino también en el departamento y país.

La implementación de la innovación en la gestión directiva por parte de los coordinadores que desempeñan funciones y responsabilidades integrales y de manera complementaria en las diferentes jornadas y sedes de la institución educativa, fortalece el trabajo en equipo en todos los niveles, promueve un adecuado ambiente escolar y facilita el aprendizaje colaborativo y el intercambio de saberes, de igual manera se reconoce que existe buena comunicación y organización que facilita el desempeño en todas las áreas de gestión educativa.

Como limitante a resaltar en el presente proyecto de investigación, fue la participación de los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes en los grupos de discusión que se desarrollaron de manera virtual, lo que pudo limitar un poco la participación de más actores de la comunidad educativa, enriqueciendo los aportes y facilitando la profundidad y contundencia en los resultados y conclusiones obtenidas.

Finalmente, podemos concluir con base en la información recopilada y aportada por los representantes de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, que las estrategias de trabajo en equipo, la comunicación y la organización son interdependientes, complementarias y fundamentales para una gestión directiva exitosa, que facilite el logro de los objetivos estratégicos y misionales y en general el fortalecimiento institucional que conlleve a una mejor calidad de la educación.

En general el presente proyecto de investigación nos permitió, relacionar e integrar los ejes de la “Maestría en Innovación Educativa” que honrosamente estamos cursando, al fortalecer nuestras habilidades socioemocionales como la gestión emocional, la empatía y las habilidades sociales, fundamentales en la adecuada interrelación con nuestros directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. Así mismo los ejes de Innovación y Emprendimiento, fueron evidentes en nuestra propuesta, cuando se evidencia el impacto positivo de la estrategia innovadora en el desarrollo de los objetivos institucionales planteados desde el PEI, como carta de navegación hacia la calidad y la excelencia educativa.

Adicionalmente, los elementos estudiados, son facilitadores de otros factores considerados estratégicos como el liderazgo, la autonomía institucional, toma de decisiones y resolución de conflictos que en conjunto son elementos fundantes que posibilitan un ambiente escolar óptimo promoviendo la calidad, la innovación y la sostenibilidad social, económica y ambiental.

8. REFERENCIAS

- Torres Baque, J., Pibaque Pionce, M., (2024). Gestión organizacional y el fortalecimiento Institucional. Digital Publisher CEIT, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2287>
- Farfán Cabrera, María Teresa, Reyes Adán Irvin Arturo. Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios, vol. 28, núm. 73, págs. 45-61, 2017. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Pozner, P. (2003). La gestión escolar. Secretaría de Educación Pública (SEP). Antología de gestión escolar. México: SEP.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/340/34056722004/html/index.html>
- Ministerio de Educación Nacional, Guía para el mejoramiento institucional “De la autoevaluación al plan de mejoramiento”.
<https://www.mineducacion.gov.co/portal/men/Publicaciones/Guias/177745:Guia-No-34-Guia-para-el-mejoramiento-institucional-de-la-autoevaluacion-al-plan-de-mejoramiento>
- Blas López Yesica, Estrategias para trabajar en equipo dentro del aula, ISSN-e 2594-2840, Nº. 10, 2012. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9493954>
- Barriga Arceo F. D, Hernández Rojas G. Estrategias docentes para un aprendizaje significativo, McGraw-Hill interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Naranjo Pereira María Luisa, Revista Actualidades investigativas en Educación, Artículo Perspectivas sobre la Comunicación. Universidad de Costa Rica.

Diez Gutiérrez Enrique Javier, Gestión, Organización Escolar y Liderazgo Pedagógico. Módulo 1:
Introducción a la Organización Escolar.

<http://ocw.unileon.es/organizacion-escolar/wp-content/uploads/sites/30/2013/02/GOE-M%C3%B3dulo-1.pdf>

Manuel Rivas Navarro, EDITORIAL SÍNTESIS, S. A. Madrid. “Innovación Educativa, Teorías, Procesos y Estrategias” <https://www.sintesis.com/libro/innovacion-educativa-teoria-procesos-y-estrategias>

9. ANEXOS

MATRIZ DE INFORMACIÓN POR GRUPOS DE DISCUSIÓN

Anexo 1. Matriz Grupo de Discusión con Directivos

PREGUNTA	EXTRACTO TEXTUAL	CATEGORÍA	OBSERVACIÓN	CONTEXTO
<p>¿Consideras que el proceso de asignación de responsabilidades como directivo en cumplimiento del plan de mejoramiento institucional es el adecuado, que te gustaría cambiar o modificar?</p> <p>¿En la asignación de responsabilidades se tiene en cuenta tus sugerencias?</p>	Rotar funciones es sumamente importante, esto mejora las competencias del grupo directivo	Gestión Directiva en la Asignación de funciones	El directivo considera que es la estrategia adecuada dado sus resultados	Coordinador Felipe Valencia
	La estrategia asumida en la asignación de funciones, permite tener claridad en todos los roles. Se sabe para dónde vamos.		La estrategia adoptada permite unificar criterios entre el equipo directivo institucional	Coordinador John Jairo Osorio
	Es un modelo que se ha fortalecido desde años atrás, permite encontrar un punto de unión y referencia donde converjan los diferentes actores, coordinadores, docentes en las diferentes sedes.		Esto permite conocer integralmente todos los procesos por parte del equipo directivo	Rectora Martha Prado
	La gestión educativa desde la visión estratégica del directivo docente es un proceso cuyo análisis implica mecanismos de organización, comunicación, trabajo en equipo y evaluación para favorecer el funcionamiento de la institución educativa bajo el liderazgo del rector y su equipo directivo.		La Guía 34 del MEN, resalta contenidos, objetivos y fundamentos para la comprensión y concreción de la gestión directiva en los centros educativos, dirige la atención en fortalecer estrategias que coadyuven a los directivos a lograr desempeños exitosos a nivel personal e institucional, valiéndose de competencias, conductas, habilidades y actitudes para hacer más eficientes los recursos	

PREGUNTA	EXTRACTO TEXTUAL	CATEGORÍA	OBSERVACIÓN	CONTEXTO
----------	------------------	-----------	-------------	----------

<p>¿De qué manera, se te facilita el liderazgo y trabajo en equipo en el cumplimiento de tus funciones?</p> <p>¿Qué significa para usted el trabajo en equipo?</p> <p>¿consideras que estamos desarrollando un verdadero trabajo en equipo, por qué?</p>	<p>Estar empapado integralmente de los procesos de la IE, facilita la participación y el liderazgo. Existen espacios para proponer cambios y ajustes: trabajo en equipo</p>	<p>Liderazgo y Trabajo en Equipo</p>	<p>El grupo directivo coincide de que el liderazgo desde la rectoría otorga la suficiente autonomía para la toma de decisiones por parte del equipo directivo</p>	<p>Coordinador Felipe Valencia</p>
	<p>El liderazgo y el trabajo en equipo se facilita pues hay claridad en los objetivos y metas institucionales. Se da confianza y esto permite la participación</p>		<p>Coordinador John Jairo Osorio</p>	
	<p>Se tiene coherencia y convergencia entre las cuatro áreas de gestión de la IE (integralidad), permite el liderazgo y un eficiente trabajo en equipo, a diferencia en otras IE que asumen por separado las funciones académicas y de convivencia, viéndose los coordinadores como islas.</p>		<p>Rectora Martha Prado</p>	
	<p>Para Pozner (2003), la visión estratégica que define el perfil del gerente educativo conlleva un liderazgo centrado en la orientación al logro, para atender las necesidades que permitan el aseguramiento del aprendizaje propiciando estrategias para generar las mismas posibilidades para todos los involucrados.</p>		<p>La gestión estratégica fortalecida desde el liderazgo como competencia clave en el gerente educativo, implica la concepción de una filosofía de gestión, donde se generen espacios de participación para los diferentes actores, tanto en la definición de políticas institucionales como en sus vías de operacionalización y desarrollo.</p>	

PREGUNTA	EXTRACTO TEXTUAL	CATEGORÍA	OBSERVACIÓN	CONTEXTO
<p>¿La comunicación y la organización al interior del equipo directivo</p>	<p>La comunicación es asertiva y la organización eficiente, se goza de autonomía y apoyo por parte de la alta dirección, esto facilita el trabajo en equipo y por</p>	<p>La Comunicación y la Organización</p>	<p>La comunicación para (Naranjo Pereira 2005), permite intercambiar ideas y</p>	<p>Coordinador Felipe Valencia</p>

favorece o desfavorece el desarrollo de los procesos educativos? ¿Porque? (¿Cómo se realiza el proceso de comunicación y organización institucional y que cambios sugieres?	ende todos los procesos educativos.		desarrollar las relaciones, permitiendo compartir experiencias para conocer lo que los demás piensan y sienten, este es un proceso importante de intercambio de emociones, sentimientos y pensamientos; que permiten el desarrollo de la empatía y el auténtico acercamiento de las personas que conviven dentro de una organización	
	La organización al interior de la IE favorece los procesos educativos los resultados así lo evidencian. La comunicación es oportuna y clara permitiendo que los procesos fluyan de manera natural.			Coordinador John Jairo Osorio
	Una buena comunicación y organización ha permitido mejorar la cultura institucional, avanzando positivamente en todos los procesos. Facilita, además, mayor eficiencia en el manejo de los recursos, especialmente el recurso tiempo "Hacer lo que se tiene que hacer en el momento adecuado". La comunicación es la base para la consolidación del trabajo en equipo, damos ejemplo de cómo trabajar, es un modelo a seguir.			Rectora Martha

PREGUNTA	EXTRACTO TEXTUAL	CATEGORÍA	OBSERVACIÓN	CONTEXTO
¿Cómo ha influido en la dinámica institucional, la asignación de las	La demostración máxima hacia la gestión directiva en nuestra IE, es precisamente los resultados del día a día y la credibilidad	Dinámica Institucional y Cultura Institucional	La comunicación y la organización determinan la cultura institucional	Coordinador Felipe Valencia

<p>responsabilidades de los coordinadores entre actividades de tipo académico, de convivencia y procesos de gestión directiva?</p> <p>¿Cómo perciben estos cambios los docentes, estudiantes y familias?</p>	<p>de que goza el grupo directivo a partir de la dinámica de trabajo en todas las sedes</p>		<p>y los resultados educativos fruto de un verdadero trabajo en equipo, esto se evidencia desde cómo nos ve la comunidad educativa y en el nivel de aceptación y participación en los procesos educativos</p>	
	<p>Es claro que la figura del coordinador en la dinámica institucional, es un cargo integral que genera confianza en todos los estamentos de la comunidad educativa facilitando nuestro trabajo.</p>			<p>Coordinador John Jairo Osorio</p>
	<p>Debemos avanzar en la caracterización de los coordinadores educativos versus los supervisores en la empresa productiva; Los coordinadores debemos conocer las generalidades de la IE y asumir cualquier rol en su momento. Este rol de coordinador debe ser resignificado para resaltar la integralidad de la IE y la consolidación de la comunidad educativa.</p>			<p>Rectora Martha Prado</p>

PREGUNTA	EXTRACTO TEXTUAL	CATEGORÍA	OBSERVACIÓN	CONTEXTO
<p>¿Desde las funciones que ejercen los coordinadores, ¿cómo se favorece la gestión</p>	<p>La rectoría es un cargo complejo que requiere mucho tiempo para lo administrativo y financiero, dejando un poco lo académico y pedagógico. Este proceso en la integralidad de las funciones de los coordinadores,</p>	<p>Apoyo de los Coordinadores en la gestión directiva de la Rectoría</p>	<p>Se mencionan resultados institucionales muy positivos a partir de la buena comunicación y</p>	<p>Coordinador Felipe Valencia</p>

<p>institucional de la rectora?</p> <p>¿Qué otras acciones podríamos desarrollar para mejorar la participación y el sentido de pertenencia hacia la institución?</p>	<p>favorece precisamente que la rectoría tenga el tiempo suficiente para la gestión administrativa y financiera sin descuidar lo pedagógico.</p>		<p>organización que impacta el trabajo en equipo, la comunidad reconoce y participa activamente, un buen indicador son las evidencias de muchos egresados y sus agradecimientos permanentes hacia la IE.</p>	
	<p>Los coordinadores son un pilar fundamental en la gestión de la rectoría, la cual tiene un énfasis en lo estratégico. Todo se facilita desde una buena comunicación y organización, generando confianza para la toma de decisiones.</p>			<p>Coordinador John Jairo Osorio</p>
	<p>Los coordinadores conocen de manera integral la dinámica institucional contenida en el PEI, en un contexto complejo y cambiante, como equipo de trabajo todos suman logrando eficiencia y eficacia y tomando las mejores decisiones y de manera oportuna. Como resultado, la IE es apetecida y querida por la comunidad, "todos quieren estudiar acá". Agradece al equipo de coordinadores, los cuales aportan a diario su profesionalismo en el desarrollo del PEI.</p>			<p>Rectora Martha Prado</p>

Anexo 2. Matriz grupo de discusión con docentes

PREGUNTA	EXTRACTO TEXTUAL	CATEGORÍA	OBSERVACIÓN	CONTEXTO
<p>¿Cómo se percibe desde el rol del docente, la organización, la comunicación y el trabajo en equipo liderado</p>	<p>La percepción es muy positiva, muy diferente a como se trabaja en otras IE, la Comunicación es asertiva, el trabajo es muy bien organizado, se definen funciones previamente, todos manejan información</p>	<p>La comunicación, la organización y el trabajo en equipo realizado por</p>	<p>Existe un alto</p>	<p>Intervención del docente Benhur Martinez, Tutor PTA FI 3.0</p>

por el equipo directivo de la institución?	de todos los procesos educativos, esto facilita el trabajo en equipo	los coordinadores	reconocimiento y aceptación del trabajo en equipo,	
	Se percibe que existe un trabajo muy bien organizado, que permite un trabajo en equipo por parte de los coordinadores, los cuales realizan un trabajo complementario entre ellos, con funciones muy bien estructuradas. Se resuelven las inquietudes de los docentes.		nivel de comunicación y organización institucional que se adopta en la IE, la mayoría refieren las diferencias en la gestión directiva utilizada en las otras instituciones educativas del municipio y	Intervención del docente Maria Fernanda Arias
	Es evidente que el grupo directivo está muy bien organizado, se trabaja en equipo, se resalta el liderazgo de cada uno de ellos, lo que permite un buen desempeño institucional		municipios vecinos. Resaltan que el equipo directivo es integral, manejan todos los procesos y gestiones y se complementan perfectamente	Intervención de la docente Alba Moreno
	A pesar de ser nueva en la IE, se nota que el trabajo del equipo directivo está muy bien organizado, se toman decisiones oportunas, se resuelven todas las inquietudes de los docentes, están siempre dispuesto a escuchar, se genera confianza desde la comunicación abierta y se promueve el trabajo en equipo.		entre ellos, mostrando criterios unificados en torno al manejo académico y de convivencia.	Intervención de la docente Lina Vanessa García
	El equipo directivo desarrolla un trabajo muy bien organizado, que facilitan la comprensión de lo que se quiere en todas las áreas de gestión, es bastante cercano a los docentes, existe sinergia entre coordinadores y			Intervención del docente M. Fernanda Cuartas

	docentes y se evidencia el trabajo en equipo entre ellos			
	Llama mucho la atención el nivel organizativo del equipo directivo, utilizan varios canales de comunicación haciéndola más efectiva, hacen sentir muy bien a los docentes, hay trabajo de calidad desde el trabajo en equipo, notándose el liderazgo desde las habilidades y competencias.			Intervención de la docente Gloria Rivera
	El equipo directivo da gran apoyo a los docentes y los orientan hacia el plan de mejoramiento, se promueven actividades de integración y una comunicación efectiva, la calidad de educación es muy buena.			Intervención de la docente Elizabeth Betes

PREGUNTA	EXTRACTO TEXTUAL	CATEGORÍA	OBSERVACIÓN	CONTEXTO
¿De qué manera las estrategias de organización, comunicación y trabajo en equipo apoya y fortalece el desarrollo de sus actividades como docente?	Estas estrategias favorecen el desarrollo de los programas por parte de los docentes, hay apoyo entre compañeros, se comparten saberes y conocimientos lo que favorece el trabajo en el aula.	Fortalecimiento del trabajo docente	Los docentes reconocen que el equipo directivo esta siempre disponible y con actitud de escucha a todos los docentes, resolviendo las inquietudes y tomando las decisiones de manera oportuna, creando un ambiente de trabajo muy agradable y propicio para el trabajo docente en el aula	Intervención de la docente Alba Moreno
	Como tutor, me siento respaldado por los coordinadores, todos tienen información de cada área de gestión, este nivel de organización facilita el trabajo del docente en lo que corresponde a las transformaciones curriculares que se pretendan, ayudan a una mejor evaluación y eficiencia en el aula.			Intervención del docente Benhur Martínez – Tutor PTA FI 3.0
	Estas estrategias permiten planificar y estructurar las actividades propias del docente desde el cronograma de actividades que sea bien operativo, se intercambian ideas entre pares lo que facilita el desarrollo de proyectos interdisciplinarios.			Intervención de la docente Gloria Rivera
	Estas estrategias me han permitido mantener un derrotero y orden en mi trabajo como docente, desde las			Intervención de la docente Elizabeth Betes

	buenas relaciones con el equipo directivo.			
	<p>Personalmente me ha permitido tener una planificación de mis actividades más efectiva, lo que facilita un ambiente escolar más agradable, menos improvisación y uso eficiente del tiempo. Todas estas son herramientas que favorece el trabajo del docente.</p>			<p>Intervención de la docente Lina Vanessa García</p>
	<p>Nos marcan un norte en el trabajo docente (planificación), con mayor eficiencia y un entorno tranquilo y agradable para el docente.</p>			<p>Intervención de la docente M. Fernanda Cuartas</p>

PREGUNTA	EXTRACTO TEXTUAL	CATEGORÍA	OBSERVACIÓN	CONTEXTO
<p>¿Qué acciones sugieren para mejorar la organización, la comunicación y el trabajo en equipo que facilite la gestión y el fortalecimiento institucional?</p>	<p>Seguir empoderando a la comunidad estudiantil, visibilizando y promoviendo el liderazgo y la participación.</p>	<p>Sugerencias de los docentes</p>	<p>Se realizan sugerencias de acciones tendientes a mejorar el clima y cultura institucional, el liderazgo y la participación máxima de la comunidad educativa</p>	<p>Intervención del docente Benhur Martínez – Tutor PTA FI 3.0</p>
	<p>Revisar las fuentes o canales de comunicación, que haya uno más institucional, Mantener la comunicación abierta y realizar reuniones más frecuentes ya sea por área o por grado.</p>			<p>Intervención de la docente Elizabeth Betes</p>
	<p>Fortalecer en las sedes educativas el trabajo en equipo y la comunicación como apoyo al trabajo docente</p>			<p>Intervención de la docente María Eunilce Molina</p>
	<p>Definir estrategias claras de seguimiento a los cronogramas de actividades para todos los docentes, evitando el incumplimiento de algunos de ellos.</p>			<p>Intervención de la docente Alba Moreno</p>

Anexo 3. Matriz grupo de discusión con padres de familia

PREGUNTA	EXTRACTO TEXTUAL	CATEGORÍA	OBSERVACIÓN	CONTEXTO
¿Cómo perciben las familias, el proceso de comunicación al interior de la institución educativa en beneficio de los procesos educativos y de facilitar a participación de la comunidad educativa?	La comunicación está fundamentada en WhatsApp y otros medios, en favor de la comunidad educativa. Facilita el trabajo de los docentes al entregar información de manera oportuna.	La comunicación percibida por los padres de familia	Los padres de familia se sienten bien atendidos e informados por parte del equipo directivo, se evidencia un trabajo integral y uso adecuado de los medios disponibles (WhatsApp, email, y otros)	Intervención del padre de familia Juan Bautista
	Se percibe que hay integralidad en el trabajo del equipo directivo, se complementan y están muy bien informados. Cuando un coordinador no está lo cubren los otros sin problema. Se resuelven las inquietudes de los padres de manera oportuna, esto es de resaltar.			Intervención de la madre de familia Sandra Victoria
	La comunicación es buena, se da la información de manera oportuna cuando se atienden a padres de familia, las sugerencias son escuchadas.			Intervención de la madre de familia Mónica Sofía Salazar
	La comunicación es buena entre directivos, padres de familia y estudiantes, siempre se escuchan las sugerencias para mejorar.			Intervención de la madre de familia Jennifer Arias
	Como padres estamos satisfechos con la comunicación de la IE hacia estudiantes y comunidad			Intervención de la madre de familia Adriana Ortiz

PREGUNTA	EXTRACTO TEXTUAL	CATEGORÍA	OBSERVACIÓN	CONTEXTO
¿De qué manera se percibe el nivel de organización y planificación de los calendarios, cronogramas académicos y de actividades generales en la institución educativa?	Si hay algo que nos gusta de la IE es su nivel de organización en el desarrollo de las actividades, se cumple con lo planeado en las fechas exactas.	La organización en la IE percibida por los padres de familia	Los padres de familia reconocen de manera positiva los direccionamientos organizativos al interior de la IE y resaltan los buenos resultados de las actividades programadas.	Intervención de la madre de familia Sandra Victoria
	Me encanta porque estamos completamente informados, nos damos cuenta de todo lo que se programa para nuestros hijos. Hay seguridad cuando salen nuestros hijos.			Intervención del padre de familia Juan Bautista
	¿En qué debemos mejorar la organización de la institución?			Existe un nivel de organización muy eficiente aún para afrontar los eventos imprevistos

PREGUNTA	EXTRACTO TEXTUAL	CATEGORÍA	OBSERVACIÓN	CONTEXTO
<p>¿Cómo se promueve al interior de la institución educativa el trabajo en equipo?</p> <p>Demos ejemplos de algunas acciones donde se evidencie el trabajo en equipo a nivel de estudiantes y familias</p>	<p>Se evidencia el trabajo en equipo en situaciones imprevistas, ejemplo arreglo de la vía. En pandemia fueron muy efectivos con la atención virtual. Existe mucho orden en la salida de los hijos en la portería.</p>	<p>El trabajo en equipo percibido por los padres de familia en la IE</p>	<p>Se evidencia el sentido de pertenencia hacia la IE por su trabajo bien estructurado y los resultados académicos logrados en beneficio de sus hijos, manifiestan siempre la disponibilidad para la participación activa en todas las actividades</p>	<p>Intervención del padre de familia Juan Bautista</p>
	<p>El trabajo en equipo se evidencia desde las primeras reuniones de padres, con excelente participación y colaboración. En lo académico se nota el trabajo en equipo.</p>			<p>Intervención de la madre de familia Mónica Sofía Salazar</p>
	<p>Existe trabajo en equipo en las aulas, a partir de la dirección de grupo que orienta y motiva. En otras actividades siempre hay trabajo en equipo en la asignación de responsabilidades con buenos resultados</p>			<p>Intervención de la madre de familia Sandra Victoria</p>
	<p>El trabajo en equipo permite mayor cohesión y planificación de las actividades, siempre hay plan B. Todos somos parte activa de la IE y nos apoyamos mutuamente.</p>			<p>Intervención de la madre de familia Adriana Ortiz</p>
	<p>La IE es una de las mejores de la ciudad, hay controles y generan confianza en los padres, utilizan el cuaderno de comunicación lo que permite que todos estemos informados.</p>			<p>Intervención del padre de familia Juan Bautista</p>

Anexo 4. Matriz grupo de discusión con estudiantes

PREGUNTA	EXTRACTO TEXTUAL	CATEGORÍA	OBSERVACIÓN	CONTEXTO
¿Cómo se percibe de parte de los estudiantes el proceso de comunicación al interior de la institución educativa en beneficio de los procesos educativos y de facilitar a participación de la comunidad educativa?	La comunicación entre coordinadores y estudiantes, depende del nivel de confianza que exista entre ellos, cuando no hay suficiente confianza, no contamos lo que nos sucede.	La Comunicación en la I.E percibida por los estudiantes	La comunicación de los estudiantes con docentes y directivos esta mediada por el nivel de confianza entre unos y otros. Con los docentes, por su trabajo diario en el aula se da una comunicación más directa y permanente, la comunicación con directivos o coordinadores es respetuosa pero esporádica y generalmente se da para solución de problemas de tipo disciplinario o académico.	Vocero estudiantil 1
	En general existe buena comunicación en el aula, la confianza es mayor en los grandes y menor en los niños pequeños.			Vocero estudiantil 2
	Considero que hay buena comunicación y confianza para contar lo que nos sucede, hay apoyo permanente de parte de los coordinadores.			Vocero estudiantil 3

PREGUNTA	EXTRACTO TEXTUAL	CATEGORÍA	OBSERVACIÓN	CONTEXTO
¿De qué manera se evidencia la organización y planificación del calendario y cronogramas académicos y de actividades generales de la institución educativa?	Hay buena organización dentro el colegio, se utilizan los medios Facebook y la página institucional para la comunicación. Se atienden las sugerencias de los padres de familia.	La organización y la planeación en la IE percibida por los estudiantes	El nivel organizativo de la IE es favorable y permite el desarrollo de las actividades programadas con altos indicadores de cumplimiento y participación de todos los estamentos de la comunidad educativa	Vocero estudiantil 1
	Existe buena comunicación entre directivos y estudiantes, pero debería haber más medios de comunicación institucionales para mejorar la participación de estudiantes.			Vocero estudiantil 2
	La organización es buena y favorece el desarrollo de las actividades programadas en el cronograma.			Vocero estudiantil 3
	La comunicación se da especialmente desde el correo electrónico de cada estudiante, esto refleja buen nivel de organización			Vocero estudiantil 4

PREGUNTA	EXTRACTO TEXTUAL	CATEGORÍA	OBSERVACIÓN	CONTEXTO
<p>¿Cómo se promueve al interior de la institución educativa el trabajo en equipo?</p> <p>Demos ejemplos de algunas acciones donde se evidencie el trabajo en equipo a nivel de Directivos, Docentes y Estudiantes.</p>	<p>En la IE se promueve el trabajo en equipo desde las actividades programadas, para la participación activa de los estudiantes, en cada grupo se evidencian trabajos en equipo, siempre.</p>	<p>El trabajo en equipo en la IE percibida por los estudiantes</p>	<p>Los estudiantes perciben una coordinación efectiva y un trabajo en equipo de los directivos que facilita el cumplimiento de las agendas y cronogramas durante todo el año lectivo</p>	<p>Vocero estudiantil 1</p>
	<p>El trabajo en equipo permite la colaboración mutua en el desarrollo de trabajos de aula, los docentes motivan siempre evitando indisciplina de los estudiantes.</p>			<p>Vocero estudiantil 2</p>
	<p>Los directivos, se reúnen frecuentemente con docentes y estudiantes y divulgan información importante, reflejando buena organización.</p>			<p>Vocero estudiantil 3</p>
	<p>El trabajo en equipo se nota en los eventos grandes, donde siempre tenemos buenos resultados, los directivos siempre motivan hacia un verdadero trabajo en equipo con organización.</p>			<p>Vocero estudiantil 4</p>