



Estrategia de una gestión directiva innovadora para el mejoramiento continuo de la
Institución Educativa Baltazar Salazar del Municipio de Rionegro, (Antioquia-Colombia),
del 2023 al 2025

TESIS DOCTORAL

que, para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN EDUCACIÓN E INNOVACIÓN

PRESENTA

Flor Eliana Palacio López

ASESOR

Martha Cecilia Jaimes Castañeda

México, 2026

La presente Tesis Doctoral se debe citar como:

Palacio L., E. (2026). *Estrategia de una gestión directiva para el mejoramiento continuo de la Institución Educativa Baltazar Salazar del Municipio de Rionegro (Antioquia -Colombia) del 2023 al 2025*. [Tesis de doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México. UIIX].



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen

Esta investigación tiene como objeto la gestión directiva de la Institución Educativa Baltazar Salazar, donde se toma como problema la gestión directiva desarticulada con el contexto y con acciones deficientes para el mejoramiento institucional. El estancamiento en los niveles de desarrollo evidenciados en la autoevaluación institucional y la desconexión entre lo propuesto y lo realizado denotan desinterés en los procesos institucionales por gran parte de la comunidad docente. El objetivo general es la construcción de una estrategia de gestión directiva innovadora que articule la gestión institucional hacia el mejoramiento continuo. El diseño de la investigación es de enfoque cualitativo bajo un método empírico de nivel descriptivo-explicativo; el alcance es descriptivo-propositivo-aplicado. La muestra significativa fue toda la comunidad docente y se aplicaron técnicas como observación participante, análisis documental y autoevaluación institucional. Para el procesamiento de la información se utilizó el software de análisis cualitativo Atlas ti y matrices de sentido manual, que permitieron identificar recurrencias y tendencias emergentes. Los resultados evidenciaron que el direccionamiento estratégico impacta lo comunitario, lo académico y lo administrativo-financiero; también se evidenció que el inadecuado relacionamiento con los docentes desencadena la desarticulación de los procesos institucionales. Para resolver el problema se asume, desde lo propositivo, la construcción de una estrategia directiva innovadora basada en talleres educativos y actividades complementarias creativas. En conclusión, una gestión directiva con adecuada gestión del talento humano y con direccionamiento estratégico articulado con el horizonte institucional trae consigo la apropiación de la calidad educativa y una cultura del mejoramiento desde lo misional y lo normativo.

Palabras clave: *Gestión directiva, docentes, niveles de desarrollo, autoevaluación institucional, mejoramiento continuo, direccionamiento estratégico.*

Abstract

The purpose of this research is the administrative management of the Institucion Educativa Baltazar Salazar, focusing on the problematic of management practices that are disconnected from the institutional context and with deficient actions for institutional improvement. The stagnation in development levels, evidenced in the institutional self-evaluation, and the disconnect between proposals and actual outcomes indicate a lack of engagement with institutional processes from a large segment of the teaching staff. The general objective is to create an innovative administrative management strategy that aligns institutional management toward continuous improvement. The research design employs a qualitative approach, utilizing an empirical method at a descriptive-explanatory level with a descriptive, propositional, applied scope. The sample consisted of the entire teaching community; using techniques such as participant observation, documentary analysis, and institutional self-evaluation. For data processing, the qualitative analysis software Atlas.ti was utilized alongside manual matrices to identify recurring themes and emerging trends. The results demonstrated that strategic direction impacts the community, academic, and administrative-financial aspects; additionally, the findings revealed that inadequate interpersonal relations with teachers trigger a fragmentation of institutional processes. To address this problem, a propositional approach was adopted involving the construction of an innovative management strategy based on educational workshops and creative complementary activities. In conclusion, administrative management characterized by effective human talent management and a strategic direction aligned with the institution's vision, fosters a sense of ownership regarding educational quality and a culture of continuous improvement rooted in the institution's mission and its regulatory framework.

Keywords: *Administrative management, Teachers, Development levels, Institutional self-evaluation, Continuous improvement, Strategic direction.*

Agradecimientos

Quiero dar las gracias en primer lugar a Dios, seguidamente a las personas que han creído en mí, especialmente a mis hijas por los tiempos cedidos, por el aliento constante.

A la Institución Educativa Baltazar Salazar (Rionegro, Antioquia), por ser el nicho inspirador para concretar mi sueño investigativo.

Mis más sinceros agradecimientos a quienes creen en una gestión directiva diferente, alternativa y disruptiva.

A Diego Zuluaga, coequipero en los diferentes caminos que nos ha ofrecido la educación, la academia y la vida misma.

A la secretaria de Educación, María Camila Henao Hernández, por escuchar esta propuesta diferencial en la Institución Educativa.

A Juan Mauricio Arias por coincidir.

Agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, han contribuido a la culminación de esta tesis.

Dedicatoria

A mis raíces... Reinerio y Tulia, quienes fundaron cimientos de amor al conocimiento y a la comunidad.

A mis alas... Sara y Laura, quienes son mi esencia, mi energía vital, mi vuelo, mi acelerador y mi freno.

A mi explorador de la Montaña mágica, buscador de Ítacas, cazador de aguas burbujeantes... catador de letras sin sombras.

Papá...tu no entraste tarde a la vida, yo no supe darte vida para vivir, lo mucho o lo poco, todo es para ti.

Contenido	
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1. Proyección de la investigación	14
1.1 Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio	16
1.2 Planteamiento del problema	16
1.3 Formulación del problema (Pregunta de investigación)	20
1.4 Justificación	20
1.5 Objeto de estudio	24
1.6 Campo de acción	26
1.7 Objetivos	27
1.8 Supuesto	27
1.9 Alcance temático	28
1.10 Delimitación espacial y temporal	29
CAPÍTULO 2. Fundamentos teóricos referenciales	31
2.1 Estado del arte	31
2.2 Marco teórico	34
2.2.1 Concepto de gestión	34
2.2.2 Niveles de desarrollo de la gestión institucional	39
2.2.3 Estrategia	40
2.2.4 Innovación	42
2.3 Marco conceptual	43
2.3.1 Gestión directiva desde el liderazgo	43
2.3.2 Desarrollo humano	44
2.3.3 Estrategia y táctica	45
2.3.4 Innovación en lo educativo	46
2.4 Marco contextual	46
2.4.1 Marco contextual histórico	47
2.4.2 Marco contextual actual	47
2.5 Marco legal y normativo	49
CAPÍTULO 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación	52
3.1 Matriz de operacionalización de categorías	52
3.2 Diseño metodológico	55

3.2.1 Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis	55
3.2.2 Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de información	57
3.2.3 Desarrollo de los instrumentos de obtención de información	60
3.2.4 Determinación de la muestra y su criterio de selección	63
3.3 Trabajo de campo	64
3.3.1 Aplicación de los instrumentos	67
3.3.2 Procesamiento de la información	70
3.4 Análisis de los resultados en la información obtenida	71
3.4.1 Análisis de los datos obtenidos en la observación participante	73
3.4.2 Análisis de los datos obtenidos en el análisis documental	85
3.4.3 Análisis de los datos obtenidos en la autoevaluación institucional	98
3.5 Redacción de resultados y discusión	101
CAPÍTULO 4. Propuesta de transformación	104
4.1 Fundamentación de la propuesta de transformación	105
4.1.1 Gestión directiva desde el liderazgo transformador	106
4.1.2 Desarrollo como potencialización de la calidad de vida institucional	107
4.1.3 Tacto directivo	109
4.1.4 Innovación directiva	110
4.2 Descripción de la propuesta de transformación	110
4.2.1 Introducción	110
4.2.2 Diagnóstico del estado actual	112
4.2.3 Descripción del estado deseado	112
4.3 Objetivos de la propuesta	113
4.3.1 General	113
4.3.2 Específicos	113
4.4 Actividades, fases y/o etapas	113
4.5 Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta	129
4.6 Resultados	130
4.7 Valoración / evaluación / validación de la propuesta de transformación	132
CONCLUSIONES	134
RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFÍA	138

ANEXOS.....	143
-------------	-----

Lista de figuras

Figura 1. <i>Aproximación a la concepción o práctica de gestión por parte de la comunidad docente en Evento</i>	73
Figura 2. <i>Aproximación a la concepción o prácticas de los niveles de desarrollo por parte de la comunidad docente en Evento</i>	74
Figura 3. <i>Aproximación a la concepción o prácticas de estrategia por parte de la comunidad docente en Evento</i>	74
Figura 4. <i>Aproximación a la concepción o prácticas de innovación a por parte de la comunidad docente en Evento</i>	75
Figura 5. <i>Nube de frecuencia de palabras de observación participante Evento</i>	76
Figura 6. <i>Red semántica de observación participante del Evento</i>	77
Figura 7. <i>Aproximación a la concepción o práctica de gestión por parte de la comunidad docente en Evento</i>	78
Figura 8. <i>Aproximación a la concepción o prácticas de los niveles de desarrollo por parte de la comunidad docente en Evento</i>	78
Figura 9. <i>Aproximación a la concepción o prácticas de estrategia por parte de la comunidad docente en Evento</i>	79
Figura 10. <i>Aproximación a la concepción o prácticas de innovación a por parte de la comunidad docente en Evento</i>	79
Figura 11. <i>Nube de frecuencia de palabras de observación participante Evento</i>	80
Figura 12. <i>Red semántica de observación participante del Evento</i>	81
Figura 13. <i>Aproximación a la concepción o práctica de gestión por parte de la comunidad docente en Evento</i>	82
Figura 14. <i>Aproximación a la concepción o prácticas de los niveles de desarrollo por parte de la comunidad docente en Evento</i>	82
Figura 15. <i>Aproximación a la concepción o prácticas de estrategia por parte de la comunidad docente en Evento</i>	83
Figura 16. <i>Aproximación a la concepción o prácticas de innovación a por parte de la comunidad docente en Evento</i>	83
Figura 17. <i>Nube de frecuencia de palabras de observación participante evento</i>	84
Figura 18. <i>Red semántica de observación participante del Evento</i>	84

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Síntesis estado del arte</i>	32
Tabla 2. <i>Resumen sobre las áreas de gestión institucional</i>	38
Tabla 3. <i>Marco legal</i>	50
Tabla 4. <i>Matriz de consistencia metodológica</i>	53
Tabla 5. <i>Ruta para la autoevaluación institucional</i>	59
Tabla 6. <i>Síntesis del trabajo de campo</i>	65
Tabla 7. <i>Etapas procesamiento de información</i>	71
Tabla 8. <i>Lista de chequeo del análisis documental de la IEBS</i>	85
Tabla 9. <i>Matriz de análisis documental. Documento 1: Acta de Consejo Directivo</i>	89
Tabla 10. <i>Matriz de análisis documental. Documento 2: Comunicado 52-2024 Orientaciones para la resignificación del plan de área y organización de sábana de contenidos</i>	93
Tabla 11. <i>Etapas de la planeación estratégica</i>	113
Tabla 12. <i>Actividades de la planeación estratégica</i>	116
Tabla 13. <i>Taller 1 Valoración inicial</i>	118
Tabla 14. <i>Taller 2 Transición de direccionamiento estratégico</i>	119
Tabla 15. <i>Taller 3 Transición de direccionamiento estratégico</i>	121
Tabla 16. <i>Taller 4 Transición de direccionamiento estratégico</i>	122
Tabla 17. <i>Taller 5 Transición de direccionamiento estratégico</i>	123
Tabla 18. <i>Taller 6 Transformación y empoderamiento</i>	125
Tabla 19. <i>Taller 7 Transformación y empoderamiento</i>	126
Tabla 20. <i>Taller 8 Transformación y empoderamiento</i>	128

INTRODUCCIÓN

El mundo se enfrenta a nuevos desafíos globales que son producto de los cambios sociales, económicos, políticos, ambientales y educativos. En este último ámbito, el educativo, es donde estamos llamados a tomar decisiones que nos permitan contribuir al enriquecimiento de la cultura y del desarrollo del país. En las instituciones educativas oficiales, este reto correspondiente a la toma de decisiones avoca necesariamente al directivo docente —rector o rectora—. En el artículo 6 del Decreto 1278 de 2002, de profesionalización docente, se define así este cargo: “Quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas se denominan directivos docentes y son los responsables del funcionamiento de la organización escolar”.

La temática principal de esta investigación está orientada, justamente, a una propuesta innovadora para la gestión directiva de una Institución Educativa Rural en Colombia. Aunque no pretende funcionar como una fórmula, si es claro que se trata de un ejercicio alternativo para dinamizar la Guía 34 de autoevaluación institucional, en una época compleja donde el ejercicio directivo genera tantas tensiones. El escenario problémico se basa, más que en los bajos niveles de desarrollo de las diferentes gestiones institucionales, en el estilo tradicional de direccionar las cuatro áreas de gestión institucional, hecho que no permite potencializar el mejoramiento desde los procesos; de ahí que sea fundamental considerar los elementos innovadores de la gestión directiva. Convencionalmente una autoevaluación institucional, en niveles de existencia o pertinencia, no es el escenario más satisfactorio para el líder de una institución; al contrario, se vuelve una carga para el directivo docente (rector) y, por tanto, en un lastre para sus colaboradores año tras año.

Ante las diferentes presiones que tal vez pueden ejercer los diferentes estamentos externos, como las secretarías de educación y el Ministerio de Educación Nacional, un ejercicio adecuado es realizar un proceso de autoevaluación consciente, presente y articulado con otros aspectos dinamizadores de los elementos visibles en la Guía 34. Develar otros elementos que puedan influir en el mejoramiento de los niveles de desarrollo de las gestiones institucionales será un aporte clave para generar enlaces de ascenso en las metas institucionales.

En la Guía 34 se confirman las responsabilidades del rector en el marco de la norma. También se nombran las características de un rector en el ámbito de lo que requiere un

establecimiento en proceso de mejoramiento continuo. La primera característica es un alto nivel de liderazgo y un conjunto de habilidades que le permita articular todas las funciones que debe cumplir.

De acuerdo con lo planteado hasta acá, esta tesis doctoral pertenece a la línea de investigación “Planificación y Gestión de la Educación”, teniendo en cuenta los aportes que propone desde la gestión institucional, la adecuada planificación desde el direccionamiento estratégico y la cultura de mejoramiento.

La investigación se despliega en cuatro capítulos, así: el primer capítulo desarrolla la proyección de la investigación, es decir, se presenta el planteamiento y la formulación del problema, la justificación y los objetivos. En este trayecto se aborda la importancia de la gestión directiva como interés investigativo y la importancia de generar innovaciones en línea con la cultura de la evaluación.

En el segundo capítulo se ofrece la fundamentación teórica, un estado del arte que conforma un panorama de lo que se ha consolidado en gestión directiva en los últimos cinco años, además de los referentes teóricos sobre las categorías gestión, gestión educativa, gestión institucional, gestión directiva y gestión estratégica. También se desarrollan los conceptos de niveles de desarrollo de la gestión institucional y el ámbito de gestión directiva, un marco teórico y normativo necesario para comprender la gestión en el marco de las pequeñas acciones, que se complementa con el aporte conceptual de lo que se entiende por innovación en el campo docente, para transitar así hacia el ámbito directivo.

En el tercer capítulo se describe la fundamentación metodológica desarrollada para el cumplimiento de los objetivos y para dar respuesta a la pregunta de investigación. Se incluye allí el enfoque, los instrumentos de recolección y de análisis de información y también los principales hallazgos. En ese capítulo se especifica la población elegida y los criterios para su selección; de igual manera, se detallan la observación participante y el análisis documental como técnicas utilizadas para la recolección de información y, como herramientas para su análisis, Atlas ti y las matrices de sentido. Los resultados también hacen parte de este capítulo, los cuales se presentan en tablas, redes semánticas y nubes de palabras; luego, a partir de las recurrencias se establece un nuevo panorama de categorías emergentes.

El cuarto capítulo presenta la propuesta de transformación, donde se esboza la fundamentación para la configuración de una gestión directiva innovadora desde lo pedagógico y

lo administrativo. Dicha fundamentación se formuló a partir de las categorías emergentes, con la cual se configura un nuevo panorama teórico para el liderazgo en las instituciones educativas.

Finalmente, se despliega la construcción de una estrategia innovadora con su planeación estratégica y validación teórica y práctica. En este capítulo también se definen las conclusiones y recomendaciones, producto del proceso investigativo, el diagnóstico como producto teórico y la estrategia como producto práctico.

CAPÍTULO 1. Proyección de la investigación

Fraguar un problema de investigación significa situarlo, hacerlo presente, darle forma desde la palabra, el tiempo, el espacio, las historias, los datos, desentrañarlo desde las causas y comprenderlo desde los efectos. Además, contextualizar un problema en el ámbito educativo es darle un propósito superior porque, más que ser un tópico de investigación, es ser motivo de transformación.

Desde lo formal, contextualizar un problema de investigación permite comprender su importancia histórica, su alcance administrativo y su pertinencia educativa. Esto, en el mundo de la gestión institucional, es valioso a la luz de los resultados de mejoramiento en la búsqueda de la calidad educativa.

La gestión directiva ha sido tema de interés investigativo, contrastado con variables como calidad educativa, cultura organizacional, clima laboral, compromiso institucional, talento humano, además del amplio inventario literario que existe en su afán de equipararlo con el mundo de la gerencia, el liderazgo o la administración. En este sentido, se hace necesario aclarar que se debe delimitar el tema desde el marco normativo que plantea el Ministerio de Educación Nacional y, a partir de ahí, desglosar el ámbito de reflexión y aplicación, con base en los resultados de la revisión realizada en repositorios digitales, focalizada en trabajos de investigación del nivel de maestría y doctorado realizados en los últimos cinco años, tanto en el contexto nacional como internacional.

Según el Ministerio de Educación Nacional, los establecimientos educativos se han transformado, pasando de ser sistemas cerrados a sistemas abiertos con varias áreas, procesos y componentes.

Los establecimientos educativos han evolucionado: han pasado 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 sus Proyectos Educativos Institucionales (PEI). La gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, las cuales son: directiva, académica, administrativa-financiera y comunitaria. (MEN, 2008, p. 27)

Teniendo en cuenta los desafíos planteados por el MEN y, a la luz de lo que proyecta como calidad educativa, la Fundación empresarios por la Educación en su informe del 2022 indica que Colombia:

- En 2022, el promedio del puntaje de las pruebas de matemáticas (383 puntos), lectura (409 puntos) y ciencias (411 puntos), se redujeron en comparación a 2018 y permanecieron por debajo del promedio OCDE.
- Colombia se ubicó en el puesto 64 de 81 países evaluados y entre los seis países con resultados más altos de Latinoamérica en la prueba de matemáticas, que fue énfasis del octavo ciclo de aplicación de las pruebas a nivel mundial.
- El 29% de los estudiantes de Colombia alcanzaron al menos el nivel de desempeño 2 en matemáticas, mientras en los países de la OCDE lo alcanzaron el 69%.
- 27% de los estudiantes del país, se encontraron en el 20% de los estudiantes con nivel socioeconómico más bajo del mundo. En matemáticas su promedio del puntaje fue de 352, el cual fue menor en 31 puntos frente al promedio nacional.
- En lectura y ciencias Colombia ocupa el puesto 54 de los 81 países evaluados a nivel mundial.

El anterior panorama solo es una muestra de un componente del área de gestión académica, puesto que existen otros factores asociados con otros informes de la vida institucional. Entre esos factores se cuentan el reporte de casos de convivencia en el SIUCE, deserción interanual, reprobación anual, porcentaje de ejecución presupuestal, entre otros; estos se refieren a la articulación de las gestiones y, por tanto, del “fracaso o éxito” de una institución educativa.

La educación actual está circunscrita inicialmente en la Constitución política de Colombia y, posteriormente, en la Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación). Esto es importante mencionarlo porque esta ley establece en el artículo 73 que cada institución educativa debe formular una carta de navegación donde a través de principios, fines, reglamentos, recursos y estrategias, se gestione la formación integral de la comunidad estudiantil. Este sistema de gestión se ha fijado inicialmente en un ámbito de acción en la misma ley en los artículos del 126 al 132, donde se demarca un camino de descentralización hacia la autonomía institucional y en el marco de la participación de la comunidad educativa.

De esta manera, en el escenario de las cuatro áreas de gestión institucional, la gestión directiva no solo está llamada a dar respuesta desde lo formal en el cumplimiento de la autoevaluación institucional, sino que permanentemente está retada a renovarse para estar al nivel de la dinámica de las instituciones educativas, sus comunidades, retos y oportunidades. Básicamente porque, en ocasiones, los procesos evaluativos tradicionales y formales se quedan cortos en el análisis y avance en la ruta del mejoramiento.

1.1 Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio

La Universidad de Investigación e Innovación de México determina para sus ámbitos de estudio, seis líneas de investigación: 1) Estudios comparativos en educación y perspectiva de tipo internacional, 2) Planificación y gestión de la educación, 3) Modelos de calidad en la educación, evaluación y acreditación, 4) Innovación educativa y perspectivas tecnológicas, 5) Educación, transversalidad a estudios multidisciplinarios, 6) Educación, gobierno y políticas públicas y filosofía, ciencia e ideología de la Educación.

Esta tesis doctoral está enmarcada en la línea de investigación “Planificación y gestión de la educación”, toda vez que el proyecto de investigación desarrolla temas de exploración de la gestión directiva desde una perspectiva innovadora, buscando impactar las gestiones institucionales desde un direccionamiento estratégico alternativo en la ruta del mejoramiento institucional. Esta línea incluye categorías institucionales como Gestión, dirección y liderazgo de equipos en instituciones educativas, Gestión y visión educativa y Liderazgo y desarrollo organizacional institucional. Estas categorías toman sentido en el desarrollo de los objetivos de este ejercicio investigativo, dado que se proyecta aplicar un liderazgo disruptivo en la Institución Educativa Baltazar Salazar; se pretende, desde la innovación, co-crear una visión compartida que lleve al mejoramiento de las diferentes gestiones institucionales.

1.2 Planteamiento del problema

Para presentar el panorama problemático, se inicia esta sección con la descripción institucional, la cual permite contextualizar la situación actual. En el Municipio de Rionegro,

departamento de Antioquia, existen 16 instituciones educativas que prestan el servicio educativo oficial; seis de ellas son urbanas y las otras 10 son rurales. En el Corregimiento Sur está ubicada la Institución Educativa Baltazar Salazar, un establecimiento con 59 años de servicio a la comunidad, que ofrece desde el nivel Transición hasta la Media Técnica en jornada única, con el programa complementario de intensificación lingüística en inglés. El componente teleológico del PEI presenta la siguiente plataforma institucional:

MISIÓN: La Institución Educativa Baltazar Salazar es una Institución de carácter oficial que brinda los niveles educativos: Transición y Básica en jornada única y Media en jornada completa en un ambiente campestre. Forma a estudiantes desde el ser, conocer, hacer y convivir de acuerdo con los principios y valores institucionales para desarrollar competencias, habilidades y aptitudes que respondan a los retos y demandas del siglo XXI.

VISIÓN: La Institución Educativa Baltazar Salazar será reconocida como una comunidad comprometida con la *Transformación Social*, el respeto a la diversidad y al ambiente, que busca la sostenibilidad a través de procesos académicos y formativos que le permitan posicionarse a nivel regional.

A pesar de tener una misión y visión de creación conjunta con la comunidad, la IE ha presentado una gestión directiva débil, hecho que se ve reflejado en dificultades en el proceso de autoevaluación, desarticulación de las cuatro áreas de gestión institucional y un estancamiento en la ruta de mejoramiento. Lo anterior muestra no solo muchos procesos en niveles bajos, sino procesos evaluados desde una distancia de la realidad.

Con respecto a estos últimos hechos mencionados, se hace necesario detenerse para llamar la atención acerca de lo fracturada que está la cultura de la autoevaluación, dependiendo esta de la gestión y el liderazgo del directivo-docente (rector). Situaciones como el proceso de la aplicación del instrumento, análisis superficial de las evidencias y su articulación con el PEI y la ruptura de estos con el Plan de Mejoramiento Institucional, develan la necesidad de una gestión directiva diferencial y acorde con la misión y visión institucional. Los anteriores hechos se contextualizan en la siguiente descripción:

A inicios del año 2023 estaban matriculados 560 estudiantes en Transición, Básica Primaria, Básica Secundaria y Media Técnica. El personal estaba integrado por dos directivos (un rector y un coordinador), una maestra de apoyo, un docente orientador, 32 educadores, una secretaria y cuatro empleados de servicios generales.

Con relación a la caracterización de la comunidad estudiantil y sus familias, esta proviene de diferentes veredas aledañas a la institución como son El Capiro, Higuerón, San Nicolás, Cabeceras y Pontezuela, así como de las cabeceras municipales de La Ceja y Rionegro. Con relación al liderazgo directivo, la actividad económica que predomina en la comunidad se encuentra directamente relacionada con actividades del campo como la agricultura, floricultura, ganadería, actividades equinas y mayordomía; aunque en los últimos años se ha visto un incremento en el sector comercial y de servicios (turismo). Un alto porcentaje de las familias a las que pertenecen los estudiantes de la Institución Educativa se encuentra en los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3. La población es fluctuante y se desplazan a otras veredas o municipios debido a las actividades socioeconómicas de las familias.

Con respecto al liderazgo directivo, hacia el segundo semestre de 2023 se presenta un cambio de directivo docente, lo cual trae consigo una lectura diferente de la dinámica institucional. La nueva gestión (rectora) se inicia con la revisión inicial de los resultados de la autoevaluación institucional de 2022, resultados que incluyeron una base de datos en Excel con las respuestas recibidas de parte de diferentes actores de la comunidad educativa (docentes, estudiantes y padres de familia). Además, se identificó que, aunque el en proceso se aplicó el instrumento establecido, no se realizó un análisis de los resultados de forma articulada con las gestiones y que el Plan de Mejoramiento Institucional para el 2023 no se había construido de forma colaborativa, no se había socializado con la comunidad docente ni tampoco con la Secretaría de Educación. También se identificó la no existencia de archivo o documento de autoevaluación de la gestión directiva.

Aquí se descubrió la aplicación de un instrumento extenso, poco comprensible para padres y estudiantes y sin un análisis educativo, administrativo y comunitario con la comunidad docente, como actores fundamentales que engranan la gestión institucional. Además, al revisar a profundidad la información recolectada, se confirmó que algunas respuestas no daban cuenta acerca de lo preguntado, que había desconocimiento de la realidad institucional y ausencia de consolidación de la información en línea con los niveles de desarrollo que plantea la Guía 34. Al mismo tiempo, esto indica que el PMI no fue una construcción coherente y en línea de mejora, y que no favorece la comprensión de la ruta de mejora de existencia a pertinencia y de esta a apropiación para llegar al mejoramiento continuo. Es preciso considerar que dicha ruta se debe establecer en las acciones diarias, con los tiempos claros y los responsables justos a los roles.

En un ejercicio directivo consciente, generar una impresión inicial de la vida institucional requiere de varias fuentes: observar los actores en los diferentes ambientes de aprendizaje, abordar la gestión documental de los diferentes procesos, escuchar las experiencias de la comunidad, entre otros. Estos son elementos que contribuyen rápidamente a armar un panorama para valorar y darle continuidad a lo que es pertinente y redireccionar aquellos aspectos que requieren una intervención inmediata, porque en la gestión directiva el direccionamiento nunca se debe posponer.

Posteriormente, con la urgencia de cumplir con la realización de la autoevaluación en noviembre de 2023, la nueva directiva indaga por los procesos establecidos. Los docentes del equipo de calidad informan que disponen de un formulario en Google docs (con una estructura acorde a la gestión y a la población); indicaron, además, que los estudiantes iban diligenciando sus respuestas en turnos rotativos en la sala de informática. Con el propósito de respetar lo orientado por el anterior directivo, se aplica el instrumento bajo la dinámica propuesta por el equipo de calidad. Ahora bien, en la nueva gestión se complementa esta parte del proceso mediante un instrumento interactivo para incluir la opinión de los estudiantes de transición y primer ciclo (dado que no eran tenidos en cuenta), además de generar un espacio de encuentro con el Consejo de Padres para explicar la intencionalidad de la autoevaluación institucional (espacio que no estaba creado). Estas fueron otras debilidades evidenciadas en el proceso, si se considera que la autoevaluación institucional presenta en la Guía 34 una impronta democrática y representativa, no solo desde quienes diariamente participan de la vida institucional sino de quienes también podrán conjuntar sus voluntades para el mejoramiento de la institución educativa.

En esta fase del proceso de autoevaluación, con la dinámica acostumbrada, participaron diferentes cantidades de personas de acuerdo con cada área de gestión; es decir, no hubo consistencia en la población participante en las cuatro áreas de gestión. De otro lado, se observó que en los 19 componentes de la gestión académica se obtuvo un nivel de desarrollo positivo, por cuanto la mayoría se ubicó en *apropiación y mejoramiento continuo*; en la gestión comunitaria, la mayoría de los 15 componentes se ubican en *pertinencia*; en la gestión directiva se indaga por 34 componentes, los cuales reciben respuestas sin tendencia, es decir, con respuestas en los cuatro niveles; por último, en la gestión administrativa-financiera, 18 de los 24 componentes quedaron

ubicados en *existencia*. Esta actividad se constituyó, más que en una experiencia de reflexión, en una diligencia automática. Los resultados se enviaron a la Secretaría de Educación de Rionegro.

En la reunión de directivos realizada en febrero de 2024 se informó que solo siete de las 16 IE habían reportado los resultados del proceso de autoevaluación institucional, mientras que nueve solo reportaron el PMI. Es decir, solo el 43% de las instituciones educativas realizaron oportunamente el proceso de autoevaluación institucional anual. Esto denota una falencia en la cultura de la autoevaluación institucional y en la construcción de la ruta del mejoramiento en la escala local. Según esta realidad, la autoevaluación de las cuatro áreas de gestión institucional se ejecuta como una actividad más al final de cada vigencia, pero carece de elementos que promuevan su articulación y dinamización desde la visión particular y estratégica del directivo.

Con base en el escenario anterior, donde los hechos ilustran una relación latente entre liderazgo directivo, cultura de autoevaluación y mejoramiento institucional, se hace evidente la necesidad de una propuesta innovadora desde la gestión directiva, que permita identificar los elementos coherentes con las dinámicas de la institución educativa y que articule las cuatro áreas de gestión institucional para el mejoramiento de los procesos, de acuerdo con la Guía 34 del MEN. Esta situación problemática solo podrá ser superada mediante un acercamiento profundo a la realidad institucional y desde una gestión directiva que tenga como bases lo innovador, lo estratégico y lo sistémico.

1.3 Formulación del problema (Pregunta de investigación)

Tomando como base de referencia la descripción de la problemática antes detallada, se formula el problema de investigación mediante el siguiente interrogante general: ¿Qué componentes estratégicos deben integrarse en una gestión directiva innovadora que articule de manera sistémica las gestiones institucionales hacia el mejoramiento continuo de la I.E. Baltazar Salazar del Municipio de Rionegro, Antioquia (Colombia)?

1.4 Justificación

La relevancia académica de la presente investigación radica en su propósito de aportar a la superación de las miradas y métodos tradicionales que se vienen aplicando, desde el liderazgo

de la gestión directiva, en la implementación de las gestiones institucionales. Es, además, un aporte a la literatura educativa para los directivos docentes. El beneficio conceptual está enmarcado al reconocer que en Colombia no existe una formación específica para quienes aspiran a ocupar el cargo de directivo docente. Desde luego, la Resolución 3842 del 28 de marzo de 2022 establece el manual de funciones, requisitos y competencias para los cargos directivos de carrera. Esta resolución complementa la normatividad relacionada con la labor propia de un rector, enunciada como funciones en todo el marco legal educativo orientado a la garantía de derechos y deberes de niños, niñas y jóvenes en edad escolar. En los escenarios institucionales, sin embargo, se escuchan afirmaciones en el sentido de que la verdadera preparación para el cargo lo ofrece el día a día.

En Colombia, la preocupación por la forma de liderar, administrar o gerenciar las instituciones educativas es un tópico de creciente interés en los últimos años. En el ámbito educativo se han estructurado líneas de investigación desde la concepción construida recientemente, esto es, la gestión de los establecimientos educativos desde la cultura de la evaluación. Los fundamentos de la gestión directiva de las instituciones educativas oficiales en Colombia, en materia normativa, proviene del MEN. En dichas bases se incluyen los principios administrativos, gerenciales y de liderazgo con los cuales el organismo público busca orientar las tareas que le corresponden al rector.

El estado del arte en este campo temático presenta que, a nivel investigativo, el inventario de estudios previos está conformado por trabajos que abordan la gestión directiva desde lo normativo y encaminado a rutas estandarizadas para el mejoramiento. También se reconoce que existen varios esfuerzos teóricos e investigativos por construir lineamientos para la gestión directiva, pero es importante resaltar que se evidencian dificultades para que el cúmulo de conocimiento generado se vuelva tangible en la realidad de las instituciones educativas. Por esta razón, la experiencia investigada en la I.E. Baltazar Salazar puede generar nuevas reflexiones y propuestas que inviten a mejorar la gestión institucional desde un direccionamiento estratégico con enfoque diferencial y que articule, desde la gestión del talento humano, las cuatro áreas de gestión de la vida institucional.

Aunque el eje dinamizador de este proyecto de investigación es la importancia que tiene el enfoque diferencial e innovador de la gestión del talento humano, en este caso de la comunidad docente, su relevancia también radica en el impacto que tiene en todos los actores involucrados

en la vida institucional. Se busca no solo la participación y el mejoramiento, sino el descubrimiento de elementos innovadores más humanos y conscientes que contribuyan, desde el liderazgo, a la calidad de los procesos del establecimiento educativo.

Con respecto al liderazgo, Maderuelo (2002) plantea que es la responsabilidad ineludible de los equipos directivos de ser los promotores de conducir la organización hacia la excelencia. Los líderes deben mostrar claramente su compromiso con la mejora continua, desarrollando la misión y la visión y actuando como modelo para el resto de la organización. El líder debe implicarse con los clientes y colaboradores y reconocer los esfuerzos y logros de los empleados. Este planteamiento adquiere relevancia en el escenario educativo al enfatizar en el debido reconocimiento que corresponde hacer del compromiso y los esfuerzos de los colaboradores. Maderuelo (2002) agrega que un cambio en las instituciones implica un estilo de liderazgo transformador, humanista, donde los directivos y su equipo de trabajo adopten y propongan estrategias y recursos orientados a obtener lo mejor de cada uno y así dar respuesta a los retos institucionales.

En el ámbito laboral las diversas estructuras organizacionales han determinado las diferentes maneras de denominar a quien está a la cabeza y la manera de dinamizar la vida organizacional. Al ahondar en el origen de los estilos de gestión, se encuentra necesariamente la herencia anglosajona de la gestión educativa de los años sesenta; posteriormente, en América Latina en los años ochenta, herencia donde se descubre la conjugación de teorías educativas, prácticas de dirección y aplicación de políticas educativas. Es claro que, en América Latina, y específicamente en nuestro país, el modelo de desarrollo económico y social determina los modos de gestión (término más acorde para las ciencias humanas y también en consonancia con la Guía 34 del MEN).

En la gestión de las instituciones educativas se han implementado enfoques clásicos, humanistas, de calidad y culturales, enfoques de los cuales se puede resignificar sus aportes y retomar sus postulados. Para esta investigación, paralelamente, también se trata de tomar distancia de algunas prácticas y avanzar hacia la búsqueda de nuevos sentidos, comprensiones y acciones en coherencia con la realidad, los actores, sus intencionalidades en el escenario educativo, las concepciones y prácticas de la comunidad docente, la convivencia, la realidad financiera y la vida comunitaria. Es decir, una gestión que atienda a la realidad.

Ahora bien, si se habla de proponer un nuevo sentido de articulación entre las gestiones institucionales, esto también requiere tomar decisiones sobre una postura conceptual. La proximidad teórica (y de la práctica), es decir, la vivencia directiva se torna en una paradoja entre la autoridad y el abandono del control; básicamente porque, cuando se ubica una institución educativa dentro de un modelo desarrollista social —cuya visión está enmarcada en educar para la transformación social— el direccionamiento de lo educativo, bajo normas, reglas, metas, indicadores, reglamentos, puede generar un conflicto conceptual. De ahí la importancia de encontrar ese puente dialogante que una lo normativo con las intencionalidades educativas; es posible generar dicho diálogo desde la construcción de una mirada innovadora de la gestión directiva.

La revisión de literatura muestra resultados con respecto a las diferentes escuelas de administración educativa y los diversos enfoques de gestión educativa, pero es poco lo que se encuentra acerca de escuelas de pensamiento alternativo en gestión. Es escasa la literatura cuyos planteamientos se alejan de los discursos de calidad como producto de indicadores en la reproducción del conocimiento. Tampoco se hallan estudios que se refieran al paso del rol tradicional de autoridad hacia la búsqueda de vínculos de transformación social por medio de la transformación personal.

En términos investigativos, como se mencionó anteriormente, la *gestión alternativa* aún se encuentra en desarrollo, porque se encontró que no es muy amplio su abordaje investigativo. La explicación a esta situación quizás está dada por el estilo latinoamericano de escuelas de gestión basada en la calidad (liderada por Chile) o tal vez por la miope comprensión de que solo puede realizarse gestión o administración educativa desde el control de procesos e indicadores. Estas condiciones no han permitido el acercamiento a propuestas innovadoras. La búsqueda de antecedentes deja como hallazgo, más que información, descripciones de la situación y justificaciones del porqué no hay investigaciones o trabajos sobre el tema. Esto confirma que en los ejercicios de gestión directiva lo más cómodo siempre será adherirse a lo normativo.

Para el israelí Izhar Oplatka, experto en políticas y gestión educativa, Latinoamérica debe generar más campos de producción de conocimiento en gestión educativa e invitó a construir conceptos basados en la realidad educativa propia, en la cultura y el contexto. De esta forma los países de la región lograrán abandonar la adopción de modelos externos. Esta reflexión fue socializada en 2017 en el Seminario de Formación de Líderes para el Sistema Escolar en Chile.

Shulman (1989, citado en Cea et al., 2018) afirma que “los equipos directivos asumen el reto de conducir una escuela sólo desde un conocimiento pedagógico” (p. 153). Con base en este planteamiento, Cea et al. (2018) buscan cuestionar la relación esencial entre el directivo y los demás actores de la comunidad educativa. El asunto aquí es qué tipo de conocimiento pedagógico está influenciando a los directivos colombianos o, más específicamente, a los directivos que se desempeñan en la región, desconociendo que esta influencia es la que marca el estilo de gestión y, más grave aún, promoviendo discursos que generan la ruptura en el vínculo entre el directivo, la vida institucional y la comunidad educativa. Más complejo inclusive cuando la gestión académica y su reflexión pedagógica no es a la que más tiempo se le puede dedicar, dadas las demandas a las que hoy está llamado el directivo desde lo administrativo-financiero. Seguir replicando patrones tradicionales de gestión, continuará en la reproducción de una educación sin sentido.

Si el propósito es mejorar el sistema educativo colombiano, esto requiere iniciar con pequeños cambios desde las aulas. Pero estas requieren de líderes críticos e innovadores que apoyen la praxis transformadora de las nuevas generaciones de educadoras y educadores, develando un currículo oculto directivo, creando nuevas miradas vinculantes entre lo normativo que ha de cumplirse y lo transformador que ha de vivirse.

Comprender el ejercicio directivo desde una perspectiva innovadora atiende, en primer lugar, a un conocimiento riguroso de la norma; en segundo lugar, una apropiación profunda de la vida institucional; tercero, un autoconocimiento por parte del directivo para lograr identificar en su liderazgo el elemento dinamizador entre la norma y la vida institucional y, de esta manera, encaminar una cultura de mejoramiento continuo.

1.5 Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación se ubica en el ámbito educativo, específicamente el área de gestión directiva de la I.E. Baltazar Salazar, en busca de comprender cómo esta debe incluir el campo normativo, pero no limitarse únicamente a este, al considerar que se requiere de una gestión innovadora del talento humano para el mejoramiento institucional.

Para ubicar inicialmente el objeto de estudio es básico referenciar que, al situarse el problema de investigación en una institución educativa, inmediatamente se relaciona con el

ámbito educativo y la normatividad que lo reglamente. En este caso se delimita dentro de la Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación) y, más específicamente, en la Guía 34 (Guía de Mejoramiento Institucional), donde se define la gestión, la gestión directiva y sus funciones en el marco de las cuatro áreas de gestión institucional. Con relación al sustento teórico para delimitar el objeto de estudio, este se basa en la plataforma conceptual que ofrecen la gestión directiva, el liderazgo y la innovación, tres elementos que, en una relación compleja, aportan al mejoramiento institucional.

Muchos autores coinciden en la complejidad del concepto gestión, debido a las múltiples dimensiones que posee esta noción. Para Castelló et al. (2007), la gestión es aquel proceso que logra que las actividades sean realizadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas, de ahí su sinonimia con dirección, que se refiere a guiar, encaminar hacia determinado lugar. Desde esta perspectiva, la función principal del directivo docente (rector) son las acciones planeadas en búsqueda del cumplimiento de un objetivo, abarcando para dichas acciones el involucramiento de diferentes personas desde sus funciones.

Tracy (2015), en su libro de Liderazgo, plantea una reflexión propuesta por Oliver Wendell, juez de la corte suprema de Estados Unidos, quien indica que hay tres tipos de personas: quienes hacen que las cosas ocurran, quienes observan lo que está pasando y quienes no tienen idea de lo que está pasando. Esta definición inscribe la labor de un directivo docente en cualquiera de las tres posiciones, pero si la intencionalidad es que el directivo docente posea un propósito de cambio, inevitablemente se vincula al primer tipo de personas. Ahora bien, esta actitud de hacer que las cosas ocurran se debe nombrar bajo un rasgo o cualidad, por lo que el cargo de directivo docente y su función de gestión directiva requieren de una competencia comportamental, que está enunciada en la Guía 31 y en la Guía 34 del MEN. Dicha competencia es el *liderazgo*, concepto que ha evolucionado notoriamente, toda vez que ha pasado de definiciones donde se priorizan las órdenes, los seguidores y el rendimiento, a precisiones conceptuales más recientes como la de Bennis (2000), quien lo define como la promoción de una arquitectura social que posibilite que los miembros de una organización desarrollen creativamente sus competencias, trabajando en un proyecto conjunto de acción. En esta línea, el directivo docente es quien fomenta lo mejor de cada actor que participa del acto educativo para co-crear y desarrollar las metas institucionales.

También es importante enunciar la innovación como una competencia poco tradicional y no muy solicitada en los directivos docentes. La UNESCO (2016) define la innovación como una práctica que no es una simple mejora sino una transformación; una ruptura con los esquemas y la cultura vigentes en las escuelas.

Estos tres ejes conceptuales atienden directamente a sustentar el objeto de estudio y a proyectar la resolución del problema de investigación, en el marco de una gestión directiva que no ha sido planificada y coherente con el contexto, hecho que ha traído como consecuencia el desarrollo de una autoevaluación descontextualizada y que no apunta al mejoramiento institucional.

1.6 Campo de acción

El campo de acción de la presente investigación está circunscrito en las cuatro áreas de gestión de la vida institucional: directiva, administrativa-financiera, académica y comunitaria. Además, una propuesta que oriente la gestión directiva innovadora como eje articulador que favorece el mejoramiento continuo de dichas gestiones, tras problematizar el proceso de autoevaluación institucional que se realiza anualmente bajo los parámetros de la Guía 34 del MEN. Esta investigación, por tanto, se fundamenta en la necesidad de construir una estrategia de gestión directiva innovadora, cuyo eje articulador (innovador) es la gestión del talento humano con un direccionamiento estratégico alternativo que dinamice las cuatro áreas de gestión y que se vea reflejado en la autoevaluación anual y, por tanto, en la cultura de mejoramiento institucional.

El campo de acción también requiere profundizar en la esencia de la autoevaluación institucional, la cual despliega todos sus atributos planteados en la Guía 34 (Guía para el Mejoramiento Institucional), documento orientador del MEN de la autoevaluación para la formulación del Plan de Mejoramiento Institucional. La guía enfatiza en la autonomía escolar desde el uso de herramientas como la planeación, el seguimiento y la evaluación para que todos los actores educativos encuentren sentido en la búsqueda de las metas institucionales. Para el proceso de la autoevaluación también prioriza la comunicación y la participación. Es fundamental comprender estos valores de la autoevaluación institucional para que, más allá de volverse en un compromiso ejecutivo anual, cumpla su propósito:

Recoger, recopilar, sistematizar, analizar y valorar toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones y sus resultados en cada una de las cuatro áreas de gestión. La autoevaluación permite a la institución identificar sus fortalezas y oportunidades, con lo que podrá definir y poner en marcha un plan de mejoramiento. (MEN, 2008, p. 32)

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Proponer una estrategia de gestión directiva innovadora que articule estratégicamente y de manera sistémica las gestiones institucionales hacia el mejoramiento continuo de la I.E. Baltazar Salazar del Municipio de Rionegro, Antioquia (Colombia) del año 2023 al año 2025.

1.7.2 Objetivos específicos

- Caracterizar la gestión institucional de la I. E. Baltazar Salazar de acuerdo con la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (MEN), identificando fortalezas y debilidades en sus procesos.
- Analizar críticamente los niveles de desarrollo de la gestión institucional 2023-2025 en la Institución Educativa Baltazar Salazar, para establecer líneas base que orienten una gestión directiva innovadora.
- Diseñar una propuesta de gestión directiva innovadora en la Institución Educativa Baltazar Salazar, que articule las gestiones institucionales para el mejoramiento institucional.
- Valorar el impacto proyectado en la planificación del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) 2025 como mecanismo de sostenibilidad de la transformación institucional.

1.8 Supuesto

El supuesto que se asume en este proyecto de investigación es desde la perspectiva del fortalecimiento institucional. La Institución Educativa Baltazar Salazar, al igual que todas las instituciones educativas en Colombia, están inmersas en una cultura evaluativa constante, donde la evaluación y la realimentación deben permitir el mejoramiento en las cuatro áreas de gestión

institucional (directiva, administrativo-financiera, académica y comunitaria).

Convencionalmente, el mejoramiento se deriva del cumplimiento de los procesos que integran cada gestión; así mismo, la autoevaluación institucional se ha convertido en una tarea más que se cumple al final de cada vigencia, pero a la cual, regularmente, no se le realiza seguimiento durante el año escolar; además, que se aborda de forma independiente, omitiendo la mirada compleja de la institución educativa como un sistema dinámico y orgánico.

La autoevaluación institucional y el plan de mejoramiento institucional son herramientas de uso participativo. Aunque todos los actores tienen responsabilidades, es claro que el cumplimiento, la metodología y la eficacia de esta dependen del direccionamiento del rector. Cada rector tiene la autonomía del instrumento que diseña para la aplicación de la autoevaluación institucional, además el PMI y la forma de desarrollarlo dependen de la impronta que este disponga para cumplirlo. De ahí que en este proyecto de investigación se plantea que un elemento diferenciador desde el liderazgo del rector, con una gestión directiva innovadora, posibilitará un mejoramiento de las cuatro funciones institucionales, identificando en el talento humano un eje articulador de estas.

La propuesta de esta gestión directiva innovadora parte, inicialmente, de la forma en que se asume la autoevaluación institucional; desde luego, también del impacto en el PMI 2025. Dicha propuesta permitirá el alcance del último nivel de desarrollo, denominado en la Guía 34 como *mejoramiento continuo*, que está orientado al cumplimiento de la misión y visión institucional y de los estándares educativos de calidad en Colombia.

1.9 Alcance temático

Teniendo en cuenta el objetivo propositivo-aplicado de la investigación, su valor radica en la esencia de una gestión innovadora y de la transformación de la vida institucional.

Considerando que el alcance general de una investigación está dado desde el nivel que pretende lograr, en este sentido, la búsqueda que aquí convoca tiene un alcance descriptivo, inicialmente; básicamente porque, como lo plantea Ramos (2020), se busca conocer las características del fenómeno y exponer su presencia en un determinado grupo humano. Posterior a este trayecto se trasciende a la construcción de una estrategia de gestión directiva alternativa que articule las

cuatro áreas de gestión institucional en búsqueda del mejoramiento de los procesos de la institución educativa.

El alcance de la presente investigación, desde el propósito, estará dado en la medida que se le dé solución al problema de investigación. Desde lo temático, el conocimiento teórico se enmarca en las gestiones institucionales: directiva, académica, administrativa-financiera y comunitaria. Además, cómo desde la gestión directiva innovadora con el factor diferencial como el liderazgo del talento humano y la gestión directiva, los niveles de desarrollo pueden transformarse en perspectiva del mejoramiento continuo.

El alcance metodológico se delimita en el enfoque cualitativo, en tanto se respeta la intencionalidad de la investigación, que es comprender de manera profunda un fenómeno, en este caso la gestión directiva como elemento dinamizador para el mejoramiento institucional. Este propósito solo se puede lograr mediante un proceso sistemático, abierto y flexible, basado en un diseño fenomenológico. Tanto el enfoque como el diseño son la base para dar sentido al objetivo propositivo, porque permiten describir el problema que se pretende resolver, identificar elementos que se busca fortalecer y otros que se espera superar, para construir el esquema diferenciador para una gestión directiva innovadora.

El alcance práctico está centrado en la incorporación de elementos de una gestión innovadora en la I.E. Baltazar Salazar en el año 2024. Dicha incorporación está planteada en el reconocimiento de la comunidad docente y de la articulación de las cuatro áreas de gestión, las cuales evidenciarán el mejoramiento en la autoevaluación institucional del 2024 y en el diseño del PMI hacia el 2025, orientada a una cultura de mejoramiento continuo como lo plantea la Guía 34 del MEN.

1.10 Delimitación espacial y temporal

Esta tesis doctoral se realizó en la I. E. Baltazar Salazar, que está ubicada en la vereda Pontezuela (Corregimiento Sur), del Municipio de Rionegro, Antioquia (Colombia). La institución educativa se caracteriza por tener como fortalezas los ambientes de aprendizaje, el talento humano y la fuerza comunitaria; aun así, la desarticulación entre las gestiones y la ausencia de un direccionamiento estratégico desde rectoría ha traído consigo un estancamiento en

la ruta del mejoramiento y una desconexión entre la propuesta institucional y la manera de habitar el territorio. Según el MEN, la gestión directiva se circunscribe como un actuar permanente del directivo docente; por tanto, la investigación se visualiza como una de las gestiones del ejercicio educativo, pero como un componente que trastoca las otras tres gestiones de la vida institucional.

Desde lo temporal, la investigación se desarrolló en un lapso estimado de 24 meses, entre 2023 y 2025. Este periodo se distribuyó en tres fases: 1) fase de diagnóstico inicial (2023), ya que aporta los resultados de la autoevaluación institucional realizada ese año; 2) fase de diseño y aplicación (2024), donde se aplicaron los elementos para una gestión directiva innovadora y la autoevaluación del 2024; 3) fase de refuerzo de la estrategia y análisis (2025), donde se realizó la evaluación del impacto del direccionamiento estratégico, visualización del encadenamiento de la gestión directiva innovadora, la autoevaluación institucional y se formuló el PMI.

CAPÍTULO 2. Fundamentos teóricos referenciales

En este capítulo se aborda el componente conceptual, tanto teórico como normativo, lo que permite comprender los fundamentos de la investigación. Se inicia con el estado del arte construido mediante la revisión de estudios previos realizados por otros investigadores en temas cercanos al que se aborda en este proyecto y con el mismo foco de profundización académica. Asimismo, se incluye un marco teórico en el que se desglosan los conceptos de gestión y gestión institucional, para concretar en la noción de gestión estratégica. Este marco teórico incluye un marco legal, dadas las implicaciones normativas que tiene el objeto de investigación.

2.1 Estado del arte

En la tabla 1 se presenta una síntesis del estado del arte relacionado con el objeto de estudio de la presente investigación. Allí se expone parte del conocimiento acumulado en el área temática de la gestión directiva de manera analítica, con base en la revisión de estudios previos realizados en los últimos 5 años, a nivel nacional e internacional. Esta tabla resumen permite visibilizar la gestión directiva como eje articulado a otros campos temáticos de interés; la información está organizada a partir de los siguientes ítems: autor o autores, año de publicación, título de la investigación, país, enfoque metodológico y principal hallazgo o conclusión. Seguidamente, se presenta un análisis interpretativo de las investigaciones revisadas, desde las recurrencias, distancias y vacíos propositivos, con el propósito de englobar la evolución del objeto de estudio desde la óptica de esta investigación, identificando fortalezas y retos en el campo conceptual y metodológico, especialmente desde lo aplicativo, en la perspectiva del mejoramiento.

Tabla 1*Síntesis estado del arte*

AUTOR	AÑO	TÍTULO	PAÍS	ENFOQUE	HALLAZGO
Paola Bustos y Julio González	2021	Análisis de los procesos de la gestión directiva como eje articulador para promover el acceso a la educación superior en la I.E. Buenos Aires, Cazucá, Soacha.	Colombia	Cualitativo, diseño descriptivo-exploratorio	Se identifican cuatro procesos claves: articulación con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), formación vocacional, horizonte institucional y seguimiento a egresados. También se diagnosticaron algunas falencias en los procesos pedagógicos por parte del equipo docente.
Samuel Márquez	2021	Prácticas de gestión directiva que inciden significativamente en la calidad de las instituciones públicas de educación básica y media del municipio de Maicao.	Colombia	Cualitativo, diseño descriptivo	Pone en evidencia la alta incidencia positiva o negativa de la gestión directiva en la calidad, mostrando un desconocimiento por el rol del rector en los diferentes componentes, poca participación de la comunidad y desarticulación con la realidad educativa. También se comprobaron PEI fortalecidos y voluntad de los docentes en el cumplimiento de las metas institucionales.
Anuar Vertel	2021	Gestión directiva orientada hacia el liderazgo transformacional para el logro de la calidad educativa en las instituciones educativas oficiales de Montería.	Colombia	Multimétodo, descriptivo	Se indica que en la ciudad de Montería no había un liderazgo transformacional, pero se muestra un compromiso que sobrepasa lo académico hacia lo social. Se determinó que el liderazgo transformacional se asocia con la estimulación de la conciencia de los trabajadores. De igual manera, se visualizó como principal problema el proceso en la toma de decisiones.
Leovina Portocarrero	2022	La gestión directiva y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel inicial del Distrito de Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, 2021.	Perú	Cuantitativo con diseño descriptivo y correlacional de corte transversal	Se presenta que las dimensiones liderazgo pedagógico, gestión institucional y calidad educativa mostraron ser de nivel superior; igualmente, la dimensión de desempeño docente. Sin embargo, no se identificó una relación de dependencia significativa entre las variables estudiadas.
Manuel Burga	2023	Gestión directiva y calidad educativa en una institución educativa del nivel	México	Cualitativo, diseño no experimental	Se identificó una correlación positiva entre gestión directiva y calidad educativa, mostrando unos vínculos con los procesos pedagógicos,

		secundario de Pueblo Nuevo.			convivencia democrática e intercultural y familia y comunidad.
--	--	-----------------------------	--	--	--

Nota: elaboración propia a partir de referentes bibliográficos

Los antecedentes que se muestran en la tabla 1 dejan en evidencia la configuración de un horizonte conceptual relacionado con la gestión directiva como tema de interés investigativo. Ahora bien, la complejidad se presenta en las relaciones que este tema tiene con diferentes categorías de análisis; entre los estudios revisados se hallaron coincidencias en tópicos como el mejoramiento, la calidad, u otros procesos como el desempeño docente y el encadenamiento con otros procesos educativos. Con respecto a los enfoques seleccionados, se descubre un énfasis en los diseños cualitativo-descriptivos, hecho que denota una clara distancia con estudios de tipo cuantitativo, desde lo demostrativo. También llama la atención la selección de la población y la muestra porque, al tratarse de la gestión directiva, en todas las investigaciones no se incluyó a los directivos como una fuente de información.

Teniendo en cuenta la anterior narración descriptiva, de cómo ha evolucionado la gestión directiva como problema de investigación, se puede evidenciar que no es un tópico muy explorado. Aunque la Guía 34 del MEN es el documento en que se despliega lo normativo y conceptual desde el año 2008, el papel de la gestión directiva en relación con otros factores de la vida institucional se ha observado desde una perspectiva jerárquica de resultados. Los temas allí contemplados como acceso a la educación superior, calidad educativa y desempeño docente, están inscritos desde una perspectiva tradicional de liderazgo y abarcan solo alguno de los componentes de las gestiones. Además, ninguna contempla un instrumento creado por el mismo órgano regulador del servicio educativo, en este caso como es la autoevaluación institucional, para comprobar el mejoramiento o una propuesta desde el direccionamiento estratégico del rector.

En las investigaciones revisadas se identificó la superación de errores desde lo conceptual, puesto que enmarcan la gestión directiva como una subcategoría conceptual derivada de la gestión institucional, en donde se indica que la gestión directiva es un proceso que impacta los diferentes procesos institucionales. En el componente metodológico, por su parte, se observa un avance en cuanto a diseños cuantitativos y la diversidad de poblaciones seleccionadas, en tanto esto permite superar la mirada del directivo al escucharse también los aportes de otros agentes de la comunidad educativa. Además, se tienen en cuenta otros contextos educativos: urbanos,

rurales, instituciones de educación básica, instituciones de educación técnica y profesional y temporalidades en las que se han considerado variables temporales que recaban rangos de diferente impacto educativo. Según lo anterior, el estado del arte supera la recopilación e incluye una lectura analítica y crítica.

Se presenta, por tanto, un vacío teórico y propositivo que se pretende resolver, justamente, con esta tesis doctoral, en tanto se propone acá construir una propuesta desde el direccionamiento estratégico del rector, en la cual se articulen las cuatro áreas de gestión institucional: directiva, académica, administrativa-financiera y comunitaria; desde luego, teniendo como eje articulador el talento humano para el mejoramiento continuo en los diferentes procesos institucionales. Para lograrlo se tiene en cuenta la aplicación de la autoevaluación institucional anual y el PMI que se deriva de esta; además, se busca superar lo meramente descriptivo, avanzando a una investigación que permite, por el periodo de tiempo, comprender e innovar, para aplicar y mejorar.

Por último, la revisión teórica confirma que el marco conceptual, tanto el histórico como el actual, relativo a la gestión directiva está construido sobre bases tradicionales, en tanto está sustentado únicamente en la norma, con el propósito de seguir fundamentando el discurso del mejoramiento desde los indicadores y no desde la verdadera transformación del contexto. Esta condición puede estar llevando a las instituciones educativas a ejecutar acciones rutinarias y a dinámicas de direccionamiento y de mejoramiento convencionales que no generan impacto y que no permanecen en el tiempo desde la apropiación de las comunidades.

2.2 Marco teórico

El marco teórico de la presente investigación está construido críticamente desde la articulación del problema de investigación, el objeto de estudio y el campo de acción, sustentado desde teorías específicas y en desarrollo de una perspectiva propia.

2.2.1 Concepto de gestión

En este ejercicio investigativo se hace necesario desarrollar el concepto de gestión, concepto de mayor relevancia dada la variedad de acepciones y la multiplicidad de usos a los que

da lugar. Esta precisión conceptual permite no sólo disponer de bases consistentes para la investigación, sino realizar el despliegue teórico necesario para comprender la construcción de un nuevo concepto de gestión desde lo innovador. Para recabar el concepto se inicia con un trayecto histórico, lo que desde lo temporal marca diferentes visiones, desde lo clásico en la Antigua Grecia, pasando por lo sistémico a finales del siglo XX y transitando hacia la visión crítica propia de las transformaciones del primer cuarto del siglo XXI.

La inquietud por activar un grupo de personas en búsqueda de una meta común ha sido una preocupación que data de la antigüedad. En *La República*, de Platón, se plantea una visión en la que se asocia la gestión con autoridad; este autor propone que para llevar a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor se hace necesario ejercer autoridad. Por su parte, en *La Política*, de Aristóteles, se expresa la visión democrática de este filósofo de la antigüedad; para Aristóteles el ser humano es un animal político, por lo cual este pensador concibe la movilización como un acto a través del cual los hombres participan en la construcción de su propio destino.

La idea de gestión, desde un punto de vista más reciente, se desarrolla en la primera mitad del siglo XX en el contexto de las empresas y organizaciones. Sociólogos como Max Weber, administradores como Frederic Taylor y Henri Fayol y psicólogos sociales como Elton Mayo y Kurt Lewin realizaron trabajos que transitaron desde lo burocrático, la estimulación laboral desde una perspectiva económica y direccional, hasta la motivación no económica basada en los vínculos y las relaciones humanas.

Posteriormente, el concepto de gestión se empieza a configurar desde una visión sistémica, cuyo énfasis se realiza en las metas. Autores como T. Parsons (funcionalista), L. von Bertalanffy (sistemas abiertos) y N. Luhman (sistemas autopoiéticos) se interrogaron acerca de qué motiva a las personas al interior de las organizaciones. Hacia la segunda mitad del siglo XX se empieza a consolidar la gestión como un campo de estudio, en el que se esbozan dos modelos: uno teórico (normativo, estratégico y de calidad) y otro empírico (experiencias, casuística).

Gestión es un concepto que indica acción y convencionalmente esa gestión se asocia con la forma de organizar determinadas acciones para lograr un objetivo. Desde el aspecto etimológico, el término proviene del latín *gestio*, que significa administrar; de ahí viene la concepción primaria.

La forma de concebir la gestión deviene del proceso que se dispone en el centro como motor de los procesos. La organización que basa su gestión en la sincronización del trabajo en

equipo concibe la gestión como las acciones cimentadas en la interacción de las personas; en sustento de esto, Agyriss y Schon (1978, citado en Casassus, 2000) indican que la gestión es la acción que se realiza en una organización; como tal, es una acción deliberada, y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera. Por ello, se puede decir que la gestión es "la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización" (Agyriss y Schon, 1978, citado en Casassus, 2000, p. 5).

La gestión que hace énfasis en la manera de disponer los recursos institucionales es lo que Casassus (2000) expone como la visión de gestión que genera una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización. A esto es a lo que se refiere, justamente, la búsqueda de articular los recursos humanos, físicos y económicos para el logro de los objetivos. En el marco que plantea este autor, la perspectiva de gestión centrada en la supervivencia es aquella que admite un plan de acciones para alcanzar la estabilidad. A su vez, la visión de la gestión focalizada en los procesos es la de aquellas organizaciones que priorizan las interacciones en tanto son espacios para el aprendizaje. Precisamente, Arie de Geus (1988) es quien “concibe la acción de la gestión como un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno” (citado en Casassus, 2000, p. 5).

Para la presente investigación es fundamental profundizar conceptualmente acerca de las diferentes formas en que se utiliza el término gestión, con el propósito de evitar confusiones de carácter epistemológico, pero también práctico. Ruiz (2007) resalta la importancia de no confundir la gestión educativa con la gestión directiva, porque la primera abarca las decisiones de las políticas educativas en cuanto a sistema estatal, mientras que la segunda (como gestión de lo institucional) comprende las acciones emprendidas por los directivos en las instituciones educativas. Visto así, se pudiese esbozar en la gestión educativa un enfoque normativo y en la gestión directiva un enfoque teórico, tendiente a fortalecer lo práctico desde el ámbito académico.

2.2.1.1 Gestión institucional. En el año 2008 el Ministerio de Educación Nacional de Colombia centró su interés en el fortalecimiento de las instituciones educativas adscritas a las secretarías de educación departamentales y municipales del país. Para ello formuló la Guía 34 (Guía para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento). En este

documento se enuncia la importancia de la transformación educativa en el país, por medio de la creación de un círculo de calidad basado en la articulación de todos los procesos, la participación de la comunidad y el liderazgo de los rectores.

Para el Ministerio de Educación Nacional, los procesos que concretan los diferentes actores en las instituciones educativas es la gestión. La gestión del establecimiento educativo abarca varias áreas, procesos y componentes. La gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, las cuales son: gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa-financiera y gestión comunitaria. En la tabla 2 se presenta un resumen de los elementos que integran estas áreas para establecer la ruta del mejoramiento.

Las cuatro áreas de gestión institucional, como las define el MEN, dan muestra de un ámbito concreto y delimitado, enunciado como el círculo de calidad. Aunque intenta insinuar a la institución como un sistema abierto, la forma de relacionamiento de los procesos y de evaluarlos dan cuenta de un modelo convencional, que puede llegar a restringir otras miradas y, por tanto, la transformación educativa que busca el organismo estatal.

Es claro que, bajo una mirada crítica y compleja, en la vida institucional todos los procesos deben transversalizar las cuatro áreas de gestión, esto con el propósito de dinamizar la gestión y de no hipertrofiar algún componente. Más que nada porque la mirada tradicional puede generar como resultado que las instituciones no respondan a las necesidades del contexto sino a la mirada administrativa de corto alcance, que requiere dar respuesta al círculo vicioso de la calidad, solo desde la medición estandarizada y no desde la innovación para el mejoramiento de las condiciones institucionales.

Tabla 2*Resumen sobre las áreas de gestión institucional*

Área de gestión	Definición
Directiva	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.
Académica	Es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues 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 la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.
Administrativa-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.
Comunitaria	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.

Nota: elaboración propia a partir de MEN (2008)

2.2.1.1.1 Gestión directiva. Como se mencionó anteriormente, teniendo como referencia la Guía 34, la gestión directiva es una de las gestiones institucionales y se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. De acuerdo con el estatuto docente, en Colombia existen rectores y coordinadores; pero es sobre el primero donde recae la toma directa de decisiones. En la Guía 34 lo definen como el encargado de dirigir la resignificación del PEI con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa, responder por la calidad de la prestación del servicio, presidir los consejos directivo y académico, coordinar los demás órganos del gobierno escolar, además de formular y dirigir la ejecución de los planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad. También debe representar al establecimiento ante las autoridades y la comunidad educativa, dirigir el trabajo de los equipos de docentes, proponer a los profesores que recibirán capacitación, administrar los recursos humanos de la institución, distribuir las

asignaciones académicas y demás funciones del personal, realizar la evaluación anual del desempeño y rendir informes semestrales al consejo directivo.

Desde la definición del cargo y sus responsabilidades, además de las 23 características que se plantean para el rector de un establecimiento en mejoramiento continuo, se visualiza al rector como un trabajador con múltiples tareas, que debe atender los desafíos a los que llama la enseñanza y el aprendizaje, desde la educación formal. En algunas ocasiones, esta realidad reduce el perfil del directivo docente al cumplimiento de la agenda diaria que consume la cotidianidad y se diluye el papel pedagógico, ético y social de quien lidera “la escuela”.

Miranda (2016), en su intención por recoger referentes teóricos acerca de la gestión directiva, expone un planteamiento sobre las múltiples funciones del directivo actual, lo que trae consigo también crisis de la vivencia del cargo. Indica que al directivo docente se le viene denominando *trabajador*, cuya función debe responder a las demandas que realice la sociedad; pero considera que así se está relegando en la historia el potencial pedagógico del directivo docente y se le está restando la posibilidad de generar espacios de reflexión y para liderar nuevas construcciones desde la investigación, la innovación y la transformación.

El punto de vista de Miranda (2016) es fundamental para esta investigación, dado que ilustra la realidad de los directivos docentes en Colombia y abre la puerta desde el ideal en el quehacer, sin abandonar ni las funciones del cargo ni la calidad educativa.

2.2.1.1.1.1 Gestión Estratégica. Al área de gestión directiva corresponde el proceso denominado gestión estratégica, el cual se define como la apropiación de las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales. Este proceso incluye componentes como liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación.

2.2.2 Niveles de desarrollo de la gestión institucional

Tras el abordaje teórico acerca de la gestión, corresponde entender la forma en que se puede valorar dicha gestión. En este caso, el Ministerio de Educación Nacional propone abordar la dinámica de las gestiones desde niveles de desarrollo. La Guía 34 del MEN presenta la herramienta para la recolección y sistematización de la información institucional, la cual está organizada en tres etapas, para llevar a las instituciones educativas al mejoramiento institucional

progresivo: la autoevaluación institucional, la elaboración de los planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de estos últimos.

Con relación a la expresión *mejoramiento progresivo*, el MEN propone inicialmente los niveles de desarrollo, los cuales adquieren sentido durante las tres etapas. Los niveles de desarrollo hacen referencia a una herramienta de valoración para cada componente de las áreas de gestión institucional. Esta herramienta cuenta con una escala de cuatro niveles de desarrollo, cada uno con un valor numérico: 1 (*existencia*) hay un desarrollo incipiente, parcial o desordenado, y las acciones se llevan a cabo de manera desarticulada. 2 (*pertinencia*) hay algunos principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para dar cumplimiento a los objetivos y metas. 3 (*apropiación*) las acciones institucionales tienen un mayor grado de articulación y, en general, son conocidas por la comunidad educativa. 4 (*mejoramiento continuo*) los procesos están consolidados y son evaluados periódicamente para fortalecerlos.

En este sentido, los niveles de desarrollo adquieren notoria relevancia en esta tesis de investigación, dado que es el instrumento normativo mediante el cual se podrá demostrar en la autoevaluación institucional y en la formulación del PMI, la dinámica de mejoramiento o no en las cuatro áreas de gestión. Es decir, en sí misma es el instrumento de validación para la propuesta que se formula en esta investigación, además que incluye los elementos adicionales a los que haya lugar desde el enfoque de innovación.

Ahora bien, la decisión del MEN de observar la gestión desde una configuración de desarrollo implica profundizar acerca de esta perspectiva. Más que nada porque, aunque en la Guía 34 no se presenta, para esta investigación es esencial ahondar en las consecuencias teóricas que trae la utilización de determinados conceptos.

El desarrollo ha sido tradicionalmente relacionado con el crecimiento o progreso de una persona o un proceso. Dicha acción se caracteriza por ser continua, lineal y por etapas. Se tiene la creencia de que el desarrollo trae consigo cambios progresivos. Sin embargo, es preciso superar el concepto de crecimiento desde lo cuantitativo y asumirlo como el despliegue del potencial desde lo cualitativo.

2.2.3 Estrategia

En el ámbito educativo, el término estrategia se circunscribe de manera inmediata a la didáctica. Desde la visión clásica de Juan Amós Comenio, la didáctica es el arte de enseñar o

instruir. En visiones más recientes, que nutren la perspectiva práctica, la han sustentado como un campo de estudio que incluye desde la didáctica general hacia la didáctica especial, las cuales permiten comprender el universo de recursos que median entre la enseñanza y el aprendizaje y que buscan optimizar este proceso, desde los principios teóricos hasta los métodos prácticos.

Al considerar la esencia metodológica de la didáctica para orientar los procesos de enseñanza y aprendizaje, surge el concepto de estrategia. Este concierne a la implementación de la didáctica, la cual cumple un papel muy importante desde el marco rector de esta investigación, más que nada al considerar su objetivo propositivo.

Las estrategias son los procedimientos y recursos que utiliza el docente para promover aprendizajes significativos (Díaz y Hernández, 1999), facilitando intencionalmente un procesamiento del contenido nuevo de manera más profunda y consciente. Esta definición conlleva al acercamiento hacia la visión de un trayecto con un objetivo, tanto del educador como del estudiante.

Con respecto a los diferentes tipos de estrategias y sus componentes, Monereo et al. (1997) plantearon algunos rasgos comunes a las diferentes estrategias: 1) el estudiante y el docente, como participantes activos del proceso; 2) el contenido integral que se busca desarrollar; 3) los ambientes de aprendizaje (tiempo y espacio); 4) los dispositivos básicos para el aprendizaje; 5) la modalidad de trabajo; 6) la evaluación del aprendizaje.

Todo ejercicio investigativo trae consigo unos aportes. Dada la naturaleza del problema por resolver, se prioriza el aporte práctico. De ahí que la estructura propuesta en esta investigación sea la estrategia, la cual tiene el siguiente propósito fundamental:

La proyección del proceso de transformación del objeto de estudio desde un estado real hasta un estado deseado, que condiciona todo el sistema de actividades y recursos a emplear para alcanzar los objetivos del máximo nivel. [Esto] requiere tener claridad acerca del estado deseado que se quiere lograr y convertirlo en metas, logros, objetivos a largo, mediano y corto plazo y después planificar y dirigir las actividades para lograrlo. (Carriazo et al., 2020, p. 90)

Es preciso indicar que esto no exime la construcción de aportes teóricos, que ayuden a fundamentar otras propuestas de intervención.

Para la Universidad de Investigación e Innovación de México, una estrategia educativa tiene los siguientes elementos: 1) Introducción - fundamentación: se plantea la existencia de

insatisfacciones con respecto a los fenómenos, objetos o procesos que se desarrollan en un campo o contexto determinado, de ideas o puntos de partida que fundamentan la estrategia. 2)

Diagnóstico de la situación actual: indica el estado real del objeto y evidencia el problema en torno al cual gira y se desarrolla la estrategia. 3) Descripción del estado deseado: se expresa a través del planteamiento de objetivos y metas por alcanzar en determinados plazos de tiempo; los objetivos pueden formularse en términos generales y específicos. 4) Planeación estratégica: definición de actividades y acciones que respondan a los objetivos trazados y a las entidades responsables; se realiza una planificación por etapas de las acciones, recursos, medios y métodos que corresponden a estos objetivos. 5) Instrumentación: explicar cómo se aplicará, en qué condiciones, durante qué tiempo, participantes, responsables, entre otros. 6) Evaluación: prever los indicadores e instrumentos para medir y valorar los resultados, definir los logros y los obstáculos que se han ido venciendo, y valoración de la aproximación lograda al estado deseado.

En este sentido, es valioso indicar que, convencionalmente, esto es lo que se plantea desde el campo educativo y desde la pedagogía como su campo de reflexión. Pero desde las estrategias directivas en el ámbito educativo no se ha ahondado ni en los componentes que lo integran, ni en la profundización de esta, hasta desarrollar una táctica directiva. De ahí la importancia de aportar a la construcción del sentido innovador desde el direccionamiento estratégico.

2.2.3.1 Direccionamiento estratégico. En la Guía 34, la gestión directiva presenta una organización por procesos y componentes. Para esta investigación se tiene en cuenta el denominado *direccionamiento estratégico*, el cual impacta el horizonte institucional desde el abordaje y fortalecimiento de los siguientes procesos: misión, visión y principios en el marco de una institución integrada, metas institucionales, conocimiento y apropiación del direccionamiento, y política de inclusión de diversos grupos culturales. Lo anterior indica que es un proceso marcado por la identidad institucional, donde cada proceso aporta desde el cumplimiento de los fundamentos teleológicos a la proyección institucional.

2.2.4 Innovación

El concepto de *innovación* ha evolucionado conforme el ser humano ha cambiado, dado que todos los procesos de la sociedad dependen de este y, por tanto, la innovación como fenómeno propio de la humanidad es causa y efecto de la transformación de esta y de la sociedad. La UNESCO (2016) define la innovación como mudar o alterar las cosas, introduciendo

novedades; la perspectiva de esta organización, que tiene como propósito promover la educación de calidad, el dialogo intercultural y el desarrollo sostenible, hace de la innovación una herramienta que posibilita entre los estados miembros una colaboración desde la equidad y la solidaridad. Para Blanco y Messina (2000), lo innovador depende no solo de la novedad sino del contexto, porque lo que para determinada persona o grupo social, académico o laboral es innovador, en otro contexto dicha práctica hace parte de lo cotidiano.

2.3 Marco conceptual

El marco conceptual se construye alrededor de los conceptos que soportan la tesis de investigación. Para este caso en específico, la autora decidió una postura conceptual que ubica el lugar desde donde se resolverá el problema, atendiendo a una delimitación teórica que guíe de igual manera lo metodológico y lo práctico desde la propuesta. Los conceptos que se desarrollan en esta sección presentan una relación directa con los objetivos específicos y las categorías iniciales. Se incluyen conceptos que transitan desde el nivel descriptivo hasta el aplicativo. De igual manera, los autores que se señalan son coherentes con el alcance de la investigación, ya que permiten superar lo analítico y crítico para transitar a lo propositivo.

2.3.1 Gestión directiva desde el liderazgo

La gestión directiva en las organizaciones puede visualizarse como la sumatoria de muchos estilos de administración o también como la aplicación de diversas escuelas de gerencia. Para el caso del ámbito educativo, este es un concepto ligado únicamente al cargo de docente directivo y que no tiene una formación específica o la exigencia de unas prácticas determinadas. Es preciso decir que no existe un liderazgo mejor o peor que otro, siempre y cuando este responda al contexto de la organización y que cumpla la normatividad que regula el ejercicio del cargo.

Abordar la gestión directiva desde el liderazgo, y no desde la administración o la gerencia, requiere posicionarse desde un concepto dinámico, donde lo relacional está marcado inicialmente por lo jerárquico, transitando luego por la reflexión de lo que significa ser líder en el ámbito educativo, ya que requiere garantizar el derecho a la educación, enlazando al estado y a la comunidad educativa.

En relación con el ámbito organizacional, el concepto liderazgo ha sido ampliamente definido. González (2014) recopila aportes de varios autores como Kotter (1999), quien define el liderazgo como aquel fenómeno en que un grupo de personas se ven influenciados en torno a la consecución voluntaria de un objetivo común; Daft (2006) muestra al liderazgo como un vínculo de influencia que tiene lugar entre los líderes y sus seguidores, en el que ambos desean alcanzar cambios y resultados verídicos que evidencien los propósitos compartidos que poseen; De Mello (2015) circunscribe el liderazgo en un campo menos estructural al relacionarlo con el acto de inspirar.

De acuerdo con Vásquez (2013), desde 1990 aproximadamente se viene superando el estilo de liderazgo transaccional de los 80, entendido como el que logra el cumplimiento de las funciones diarias de todos los actores, para llegar al liderazgo transformador, comprendido como el que logra cambios a partir de la influencia en las personas.

2.3.2 Desarrollo humano

Uno de los retos más recurrentes en las últimas décadas ha sido dar respuesta al concepto de desarrollo desde el campo educativo, para así contribuir a lo que espera la sociedad. Para esto, el MEN ha dispuesto su construcción extrapolando el concepto de desarrollo desde otros tópicos y aterrizándolo en la autoevaluación institucional, desde la figura de niveles de desarrollo.

El chileno Manfred Max-Neef, humanista con varias publicaciones económicas, ecológicas y políticas, abordó el tema del desarrollo. Para Max-Neef (1998), el desarrollo es una propuesta que denomina el *desarrollo a escala humana* y lo define como la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, pretendiendo una nueva manera de interpretar la realidad, analizando a las personas, sus procesos y el mundo de una manera no convencional. Este análisis diferencial lo basa en principios como el papel de la economía al servicio de las personas y no al contrario; el desarrollo referido a las personas, no a los procesos o los objetos; y la afirmación de que ningún desarrollo puede estar por encima de la reverencia a la vida. Desde la perspectiva del autor chileno, se observa una mirada innovadora, no economicista, que vale la pena apropiarse en lo educativo para priorizar nuevamente a las personas y sus necesidades, por encima de los resultados que exige el sistema.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) tiene como interés la paz y fomentar las relaciones de amistad entre las naciones, además de proteger los derechos humanos y promover el desarrollo sostenible. La ONU, por medio del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), considera a las personas como el centro, beneficiarias y principales participantes del desarrollo; para ello, además de llenar de sentido este enfoque humanístico, también tiene criterios como el empoderamiento, las oportunidades, la resiliencia y el desarrollo en sí mismo como un derecho fundamental de las personas. Por último, es fundamental resaltar el Índice de Desarrollo Humano (IDH), el cual es una medición integral para evaluar el progreso de un país, el cual recalca que las personas y sus capacidades deben ser el criterio esencial para evaluar el desarrollo, no únicamente el crecimiento económico. Teniendo en cuenta la anterior propuesta de la ONU, los niveles de desarrollo se clasifican en cuatro categorías: muy alto, alto, medio y bajo, basados en tres indicadores: salud (esperanza de vida), educación (escolaridad) e ingresos (PIB per cápita), niveles que, directamente, indican la calidad de vida de las personas de un territorio.

2.3.3 Estrategia y táctica

La estrategia y la táctica son dos conceptos del ámbito político y militar, donde desde la estrategia se da una orientación general o camino a seguir y desde la táctica se dan los eslabones de la estrategia. Para Harnecker (1985), en lenguaje militar se llama estrategia a la forma en que se planifican, organizan y orientan los diversos combates (campanas y operaciones), teniendo en cuenta una visión de conjunto de todas las fuerzas con que se cuenta y de las fuerzas enemigas, para conseguir el objetivo fijado: ganar la guerra contra determinados adversarios. De otro lado, llama táctica a las distintas operaciones que se ejecutan concretamente para llevar a cabo los combates de acuerdo con el plan estratégico general. Este antecedente es importante para comprender el devenir del vocablo y cómo, desde lo educativo, se realizó la apropiación de los conceptos, sobre todo para analizar el sentido del soporte teórico de la propuesta directiva innovadora.

Entender el vínculo entre estrategia y táctica permite superar la orientación general para llegar al pequeño detalle. Proponer una estrategia de gestión directiva innovadora es un producto práctico que trabaja con los grandes rasgos del ámbito educativo. Pero, para avanzar hacia el mejoramiento continuo, se hace necesario identificar el eslabón que articule todas las áreas de

gestión institucional, para este caso desde la gestión del talento humano, el cual solo será posible movilizar desde los pequeños detalles, concretando la estrategia en la táctica.

La palabra táctica tiene su origen etimológico en la raíz latina *tangere* (tocar), al igual que la palabra tacto (entendido como el sentido físico o la habilidad socio-emocional). Es así como se pueden relacionar el tacto y la táctica en la medida que el primero ofrece la capacidad de llevar a cabo una buena táctica. Aquí se pasa de lo físico a lo simbólico, para la adecuada ejecución de una estrategia.

Otro concepto que puede nutrir el aporte de lo táctico, desde la importancia del tacto, es el de *háptica*, término que recoge los estudios del comportamiento del contacto, la vibración y las sensaciones generadas por las relaciones interpersonales. En la gestión directiva, la forma de acercarse genera vínculo o rupturas desde el direccionamiento, para poder comunicar, influir y co-crear una cultura de mejoramiento.

2.3.4 Innovación en lo educativo

En el escenario educativo, la innovación se ancla a los cambios en los diferentes procesos que incluye la educación, ya sea desde lo didáctico, lo curricular, lo pedagógico o lo evaluativo (Ríos, 2004). La innovación educativa busca la mejora de situaciones educativas, las cuales pueden incluir contenidos, metodologías, evaluación, organización, gestión, relación entre los actores, recursos, entre otros. El cambio en un entorno educativo, para darle el valor de innovador o de mejora, requiere de un proceso de evaluación que valide si dicho ajuste trajo consigo una transformación en el contexto aplicado. Blanco y Messina (2000) lo explican así: identificar si realmente se ha conseguido transformar o mejorar cualitativamente el sistema y romper con el equilibrio rutinario. Esta identificación solo es posible mediante un ejercicio riguroso de observación, reflexión, seguimiento y realimentación para garantizar la innovación educativa.

2.4 Marco contextual

El siguiente marco contextual se presenta en dos componentes: el histórico, para dar cuenta de la evolución de la institución educativa (construcción tangible y simbólica); y el marco contextual actual, que ofrece una descripción del presente institucional. En este apartado se

profundiza, desde la experiencia, la problemática y cómo esta afecta tanto la dinámica de la Institución Educativa como su imagen desde la función social de la escuela.

2.4.1 Marco contextual histórico

Desde sus inicios, la comunidad del corregimiento Sur ha dado muestras del deseo de superación de las personas, para el desarrollo del territorio. Esto se observa en los esfuerzos de la comunidad para disponer del servicio educativo en la vereda mediante la creación de su primera escuela. El devenir institucional ha permitido establecer valores como la calidez humana, pertenencia, responsabilidad, convivencia y excelencia, los cuales han aportado a la construcción de la relación con la comunidad desde el trabajo por una educación de calidad.

Durante 60 años se ha edificado una identidad institucional, donde desde la propuesta educativa y con el liderazgo de docentes y directivos docentes se ha avanzado no solo en grandes proyectos para la ampliación y mejoramiento de la infraestructura física, sino también en experiencias significativas desde lo académico y la convivencia.

De otro lado, desde el componente histórico, la institución recibe el nombre en honor al capitán don Baltazar Salazar, hombre sobresaliente de una familia prócer que se distinguió por la agilidad de su inteligencia y por su extraordinaria capacidad para servirle a la patria en la campaña libertadora. Estas características y cualidades han permitido promover valores como el amor al territorio, lucha por los derechos humanos y coraje por la educación en la comunidad educativa.

2.4.2 Marco contextual actual

La Institución Educativa Baltazar Salazar es una institución rural de carácter oficial que se encuentra ubicada en el corregimiento Sur del municipio de Rionegro, vereda Pontezuela, situada geográficamente a 11.2 km de la cabecera municipal y cuya temperatura promedio es de 18° centígrados. Limita al norte con la vereda Cabeceras, al sur con la vereda San Nicolás (municipio de la Ceja), al oriente con la vereda El Capiro y al occidente con la vereda Higuerón. Es un territorio concentrado en el valle de San Nicolás, valle interandino ubicado a 2200 msnm, aproximadamente.

La Institución Educativa Baltazar Salazar atiende los niveles escolares de Transición, Básica Primaria y Secundaria, en jornada única, y Media en jornada ordinaria con programas opcionales de Media Técnica en articulación con el SENA. La población estudiantil es de 535 estudiantes, aproximadamente, quienes provienen de las veredas aledañas a la institución educativa, como son El Capiro, Higuerón, San Nicolás, Cabeceras, Pontezuela y La Palma, así como de la cabecera municipal de La Ceja y Rionegro.

La institución cuenta con una infraestructura adecuada que fue remodelada en el año 2010 con la intervención de la Fundación Fraternidad Medellín en convenio con la Alcaldía del municipio de Rionegro. Tiene acceso a energía eléctrica, servicio de acueducto con planta de tratamiento de aguas residuales, internet y diversas vías de acceso pavimentadas. En sus instalaciones cuenta, además, con espacios como salas de sistemas, laboratorio de ciencias, sala de bilingüismo, biblioteca, aula taller de matemáticas, salón de artes, cancha polideportiva, auditorio y restaurante escolar.

En la actualidad, la Institución Educativa Baltazar Salazar cuenta con un grupo administrativo conformado por la rectora, Flor Eliana Palacio López; el coordinador, Diego Fernando Zuluaga; y la secretaria, Valentina Arroyave. Cuenta con docente de servicio de apoyo pedagógico, docente orientadora y una planta docente conformada por 31 profesionales de la educación.

La institución promueve en su PEI una orientación pedagógica desarrollista social y propende por una evaluación formativa. Implementa dos tipos de proyectos: los proyectos transversales obligatorios, establecidos por la ley, y los proyectos misionales que responden a intereses de aprendizaje de la comunidad estudiantil. Además, cuenta con la propuesta de educación complementaria en intensificación lingüística en inglés. Todas las acciones están enmarcadas en su horizonte institucional, el cual tiene como objetivo final promover la transformación social.

Ahora bien, al realizar un acercamiento a la realidad de la institución desde la gestión institucional, objeto de estudio de esta investigación y que hace parte del contexto actual, corresponde indicar que las cuatro áreas de gestión han tenido una dinámica propia de todas las instituciones educativas, con momentos ascendentes y descendentes en sus diferentes componentes. Además, muchos de sus componentes son soportados desde las prácticas de la comunidad educativa.

Con relación a la gestión directiva, en los últimos años se presentaron diversas gestiones desde situaciones como el direccionamiento estático por 30 años (rector por 30 años); inestabilidad en el cargo de directivo (coordinador); nombramiento de rector con un liderazgo autoritario, con dificultades en la toma de decisiones y en el direccionamiento estratégico. Estos antecedentes generaron en la comunidad educativa desconfianza en los procesos institucionales, además de resistencia a una resignificación de la dinámica institucional orientada a la articulación de las cuatro áreas de gestión institucional, desde una gestión diferenciadora del talento humano.

El anterior panorama también fue difícil desde las condiciones propias de un clima laboral docente desfavorable, porque también se observaron divisiones en el equipo de trabajo. En estas condiciones, trabajar por una educación de calidad se convirtió en un reto más complejo; a esto se sumaron las características propias de una institución educativa oficial rural, como ser el centro de la vida comunitaria y las dinámicas de exigencia de cumplimiento de metas a corto plazo. Situaciones que, en su conjunto, requirieron una ruptura urgente con las prácticas tradicionales de educación y de visión de futuro. Por eso, el rol del directivo adquiere un valor significativo para redireccionar el horizonte desde estrategias innovadoras que realmente conlleven a la mejora y, en sintonía con el lema institucional, la transformación social.

2.5 Marco legal y normativo

El marco legal y normativo presenta el marco jurídico que reglamenta la educación en Colombia y, por tanto, la prestación del servicio educativo en las instituciones educativas de carácter oficial. En la tabla 3 se enuncian las principales normas que influyen en esta investigación.

Tabla 3*Marco legal*

Norma	Fecha	Descripción
Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación)	Febrero 8 de 1994	Establece las normas generales para regular el servicio público de la educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público. De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles de Preescolar, Básica (primaria y secundaria) y Media, no formal e informal, dirigida a niños, niñas y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieran rehabilitación social
Ley 1098 de 2006 (Código de Infancia y Adolescencia)	Noviembre 8 de 2006	Tiene por objeto establecer normas sustantivas y procesales para la protección integral de los niños, niñas y adolescentes, garantizar el ejercicio de sus derechos y libertades consagrados en los instrumentos internacionales de derechos humanos, en la Constitución Política y en las leyes, así como su restablecimiento. Dicha garantía y protección será obligación de la familia, la sociedad y el Estado.
Guía 31 de Evaluación anual de desempeño laboral	Junio de 2008	Guía que proporciona algunos elementos para comprender el propósito y el desarrollo del proceso de evaluación anual de desempeño de docentes y directivos docentes del Estatuto de Profesionalización Docente en la estrategia de evaluar para mejorar, en el marco de la calidad de la educación.
Guía 34 para el Mejoramiento Institucional	2008	Guía 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.
Ley 1620 de 2013 (Sistema Nacional de Convivencia Escolar)	Marzo 20 de 2013	Su objetivo principal es fortalecer la convivencia escolar, promover los derechos humanos, la educación sexual y prevenir situaciones de violencia en los entornos educativos. Esta ley establece mecanismos para la

		prevención, protección, detección temprana y denuncia de conductas que atenten contra la convivencia escolar y los derechos de los estudiantes.
Decreto 1075 de 2015 (Decreto único reglamentario)	Mayo 26 de 2015	Compila y racionaliza las normas vigentes del sector educativo, con el propósito de tener un único instrumento jurídico que rige la estructura y el régimen reglamentario de la educación en el país.
Decreto 1421 de 2017 (Decreto de educación inclusiva)	Agosto 29 de 2017	Establece responsabilidades para el Ministerio de Educación Nacional, secretarías de educación y establecimientos educativos, y promueve el uso del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y el Plan Individual de Ajustes Razonables (PIAR) para garantizar una educación pertinente y personalizada.

Nota: elaboración propia a partir de legislación nacional.

CAPÍTULO 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación

El presente capítulo desarrolla los fundamentos metodológicos necesarios para cumplir el objetivo de la investigación. La construcción requirió, en primer lugar, comprender la gestión desde el componente teórico, para transitar luego por el marco normativo y así avanzar hacia la proyección de una mirada innovadora de esta. Una vez plasmados los intereses de la investigación, lo cual transversaliza procesos humanos, educativos, organizacionales y culturales, se consideró consecuente el acercamiento a un tipo de investigación que permitiera estudiar de manera integral y con sumo detalle la gestión directiva de manera particular. Además, en este capítulo se presentan los métodos, técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de información.

3.1 Matriz de operacionalización de categorías

Con el objetivo de identificar la coherencia entre el tema de investigación, la pregunta, los objetivos y las categorías, en la tabla 4 se propone una matriz de consistencia metodológica, la cual muestra la congruencia existente entre todos los componentes propios de una investigación de enfoque cualitativo.

Tabla 4*Matriz de consistencia metodológica*

Operacionalización de categorías						
Tema: Gestión directiva						
Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Supuesto	Categorías iniciales de análisis	Dimensiones	Descriptorios cualitativos (recurrencias)
¿Qué componentes estratégicos deben integrarse en una gestión directiva innovadora que articule de manera sistémica las gestiones institucionales hacia el mejoramiento continuo de la I.E. Baltazar Salazar del Municipio de Rionegro, Antioquia?	Proponer una estrategia de gestión directiva innovadora que articule estratégicamente y de manera sistémica las gestiones institucionales hacia el mejoramiento continuo de la I.E. Baltazar Salazar del Municipio de Rionegro, Antioquia	Caracterizar la gestión institucional de la I. E. Baltazar Salazar de acuerdo con la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (MEN), identificando fortalezas y debilidades en sus procesos. Analizar críticamente los niveles de desarrollo de la gestión institucional 2023-2025 en la Institución Educativa Baltazar Salazar, para establecer líneas base que orienten	Este proyecto de investigación se plantea con el elemento diferenciador desde el liderazgo del rector, con una gestión directiva innovadora, la cual posibilitará un mejoramiento de las cuatro funciones institucionales, identificando en el talento humano un eje articulador de estas. La propuesta de esta gestión directiva innovadora parte inicialmente de la forma en que se asume la	Gestión Niveles de Desarrollo Estrategia Innovación	Gestión Gestión institucional Gestión directiva Gestión estratégica Existencia Pertinencia Apropiación Mejoramiento continuo	Elementos repetitivos que construyen la gestión directiva Identificación de relaciones entre los cuatro niveles de desarrollo en las diferentes gestiones Caracterización de una estrategia basada no en la lectura de los macroprocesos, sino de los microcomponentes Establecimiento de elementos de innovación directiva

		una gestión directiva innovadora. Diseñar una propuesta de gestión directiva innovadora en la Institución Educativa Baltazar Salazar, que articule las gestiones institucionales para el mejoramiento institucional. Valorar el impacto proyectado en la planificación del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) 2025 como mecanismo de sostenibilidad de la transformación institucional.	autoevaluación institucional, pero también en el impacto en el PMI de 2025, lo cual permitirá el alcance del último nivel de desarrollo denominado <i>mejoramiento continuo</i> en la Guía 34 y orientado al cumplimiento de la misión y visión institucional y de los estándares educativos de calidad en Colombia.		Estrategia educativa Direccionamiento estratégico Innovación Innovación educativa	
--	--	--	---	--	---	--

Nota: elaboración propia

3.2 Diseño metodológico

3.2.1 Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis

La tesis *Estrategia de una gestión directiva innovadora para el mejoramiento continuo de la Institución Educativa Baltazar Salazar del Municipio de Rionegro (Antioquia-Colombia) del 2023 al 2025* es una investigación que responde a sus interrogantes desde el enfoque cualitativo, el cual se sitúa en una perspectiva interpretativa-comprensiva porque, más que generalizar resultados para replicar en otras instituciones, se interesa en comprender a profundidad la gestión directiva innovadora y su articulación con las gestiones institucionales en la I.E. Baltazar Salazar. Esto se afirma no solo desde la selección de la institución educativa como un estudio particular, sino de la manera como se orienta la elección de los actores, los documentos y los escenarios seleccionados. Es importante enunciar que la delimitación de la población atiende a la comprensión del marco teórico. Es decir, la totalidad de la comunidad docente cumple con los criterios de ser el sujeto que recoge el primer impacto de la gestión directiva y a través de diversas relaciones también impacta toda la gestión institucional; de igual manera, aportan la información suficiente para esta investigación, lo que permite la saturación teórica.

Para justificar dicho enfoque se hace necesario retomar las definiciones de autores como Monje (2011), Ruiz (2012), y Hernández et al. (2014).

Monje (2011) plantea una base epistemológica en la hermenéutica y la fenomenología. Bajo estas perspectivas, los actores sociales no son meros objetos de estudio como si fuesen cosas, sino que también construyen significados, hablan, son reflexivos. Por su parte, Ruiz (2012) define la investigación cualitativa como el conjunto de prácticas interpretativas utilizadas por investigadores sociales, donde se privilegia el uso de las palabras, las descripciones, los relatos, convirtiéndose en un recurso de primer nivel para el acercamiento a una realidad. A su vez, Hernández et al. (2014) indican que esta perspectiva se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde el punto de vista de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.

El acercamiento teórico de los anteriores autores permite dar coherencia desde la decisión del enfoque, lo que se expresa en la vivencia del objeto de estudio; en este caso, la gestión directiva de una institución educativa y el mejoramiento basado en el talento humano, que solo

puede ser comprendido y transformado desde la realidad profunda de los actores en el ambiente natural de la comunidad educativa.

Este rasgo metodológico se consolida teniendo en cuenta lo presentado por Fraenkel y Wallen (1996, citado en Vera, 2015), quienes enuncian cinco características básicas que describen las particularidades de este tipo de diseño: 1) el ambiente natural y el contexto en que se presenta el asunto o problema es la fuente directa y primaria, y la labor del investigador constituye ser el instrumento clave en la investigación; 2) la información que se recolecta es básicamente verbal; 3) los investigadores enfatizan tanto en los procesos como en los resultados; 4) el análisis de los datos se realiza de modo inductivo; 5) se interesa mucho saber cómo piensan los sujetos y que significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga. Asumir el enfoque cualitativo con un nivel de investigación descriptivo-interpretativo es optar epistemológicamente por un marco metodológico que permita comprender la gestión directiva. Una de las ventajas de este enfoque es la posibilidad de categorizar la realidad, traduciendo datos, documentos y eventos a la conceptualización del investigador.

En esta investigación se adopta un el método fenomenológico, que dentro del enfoque cualitativo busca comprender la gestión institucional y el mejoramiento de las cuatro áreas de gestión institucional que la integran, como un fenómeno que se articula desde un direccionamiento estratégico innovador y diferenciador. Según Katayama (2014), el método fenomenológico busca describir la experiencia del sujeto en sí y por sí, renunciando a cualquier tipo de explicación causal. El objetivo es desentrañar la estructura del mundo de la vida propia de cada sujeto; es decir, entender el significado que le atribuyen los sujetos que serán estudiados a un determinado evento.

El tipo de investigación se determina teniendo en cuenta la naturaleza del objeto de estudio, en este caso la gestión directiva y el interés por procesos educativos con perspectiva de mejoramiento, lo cual permite desarrollar teoría desde la innovación para pasar a la práctica y realimentar nuevamente la teoría, dando cumplimiento al nivel propositivo. Para Tantalean (2015), la investigación propositiva es el estudio donde se formula una solución, ante un problema previo diagnóstico y evaluación de un hecho o fenómeno. La investigación propositiva es un estudio que implica, generalmente, el último eslabón del nivel descriptivo.

3.2.2 Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de información

El método de una investigación permite desarrollar el conocimiento, partiendo de la realidad observada, estableciendo propuestas de intervención, comprendiendo los fenómenos y construyendo teoría. Para el caso de esta investigación se aplicó como ruta general de abordaje el método cualitativo-interpretativo a la gestión directiva en la I.E. Baltazar Salazar. Mediante este método se buscó comprender en profundidad las relaciones entre las áreas de gestión institucional en su contexto real.

Los parámetros investigativos que consolidan el método necesario para el cumplimiento de los objetivos de esta tesis es el método empírico. Según Arguelles et al. (2021), este método se utiliza para descubrir en un conjunto de hechos el diagnóstico de un problema y la constatación o validación de la propuesta que se proyecta ofrecer en la investigación.

Ahora bien, asumir el enfoque cualitativo con un método empírico de investigación desde el nivel descriptivo-explicativo es optar epistemológicamente por un marco metodológico que permita: 1) desde lo descriptivo, detallar y caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más profundos y particulares; 2) desde lo explicativo, dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicar su significatividad dentro de una teoría de referencia y, a la luz de leyes o generalizaciones, mostrar hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

En tanto los objetivos también incluyen la construcción de una propuesta, se hace necesario escalar los niveles descriptivo y explicativo y avanzar hacia el nivel interpretativo. Según Erickson (1989), la realidad no puede interpretarse mediante leyes universales y explicaciones causales, pues la realidad social es una construcción de los actores mediada por las interacciones con otros miembros de la comunidad en un contexto específico; por tanto, se debe superar la descripción causal, para explicar las relaciones e interpretar a profundidad la complejidad del fenómeno desde los valores de los actores y los principios de la institución educativa.

En la presente investigación, a su vez, se aplicaron diversas técnicas, entendidas estas como las acciones concretas empleadas para recoger la información necesaria para resolver el problema de investigación expuesto. A continuación, se presentan las técnicas seleccionadas, su definición y propósito al interior de la investigación

3.2.2.1 Observación. La gestión directiva y el mejoramiento institucional son fenómenos que requieren para su descripción y explicación de una técnica que permita acercarse a la realidad sin fracturas. La observación es un método de investigación en el que se registra y analiza el comportamiento y las acciones de individuos, grupos o fenómenos en su entorno natural. La observación se puede realizar de forma sistemática y controlada, o de manera más informal y descriptiva. Para este ejercicio investigativo se optó por la *observación participante*, una técnica utilizada comúnmente en los estudios cualitativos; este tipo de técnica requiere que el investigador se integre al grupo que se pretende estudiar y se relacione con sus miembros lo más que se pueda. El investigador debe estar en el sitio o lugar donde se desarrolla la investigación y debe establecer una relación con las personas que conforman dicho grupo. La información se recoge a partir de instrumentos como bitácoras, registros anecdóticos, lista de corroboración, guía de observación, entre otros (Ruiz, 2012).

3.2.2.2 Análisis documental. Para comprender la gestión directiva y el devenir de la ruta de mejoramiento institucional se hace necesaria la aplicación de una técnica que posibilite el acercamiento a fuentes primarias en un tiempo y espacio concreto para lograr reconstruir el contexto. Para Hernández et al. (2000), el análisis documental consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio.

Sandoval (2002), por su parte, considera que para el análisis documental se hacen necesarias cinco etapas: 1) rastreo e inventario de los documentos, 2) clasificación de los documentos por tema o contenido, 3) selección de los documentos pertinentes para la investigación, 4) lectura a profundidad de los documentos para extraer elementos de análisis desde patrones, tendencias, convergencias o contradicciones, 5) lectura transversal y comparada, ya no desde la individualidad de cada documento sino desde la totalidad y complejidad de los hallazgos previos, para obtener una comprensión del fenómeno por investigar.

3.2.2.3 Autoevaluación institucional. El MEN establece la ruta para el mejoramiento continuo en la Guía 34, un documento donde se indica que el equipo de trabajo conformado por representantes de la comunidad educativa y liderado por el rector, desarrolla el proceso comprendido por tres etapas: 1) la autoevaluación institucional, 2) el plan de mejoramiento institucional (PMI), 3) el seguimiento a este último. Justamente, en esta investigación se asumió

la autoevaluación institucional como técnica principal, entendida como el momento en el que el establecimiento educativo recopila, sistematiza, analiza y valora información relativa al desarrollo de sus acciones y los resultados de sus procesos en cada una de las cuatro áreas de gestión. Gracias a esta herramienta fue posible elaborar un balance de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento, las cuales se utilizaron como la base para la formulación y ejecución del plan de mejoramiento.

Teniendo en cuenta la naturaleza de la técnica, la autoevaluación institucional ya tiene establecidos sus principios, los cuales lo caracterizan desde las personas que participan en esta ruta y no desde los procesos. Los principios son veracidad, corresponsabilidad, participación, continuidad, coherencia y legitimidad. De igual manera, la Guía 34 indica cuáles son los pasos y actividades sugeridas, los cuales se presentan en la tabla 5.

Tabla 5

Ruta para la autoevaluación institucional

PASO	ACTIVIDADES SUGERIDAS
1. Revisión de la identidad institucional	- Comparación entre los planteamientos del PEI y el funcionamiento del establecimiento educativo. - Análisis de la pertinencia del PEI con relación al contexto. - Análisis de la pertinencia del PEI con respecto al proceso de integración institucional. - Definición de acuerdos sobre la visión, la misión y los principios.
2. Evaluación de cada una de las áreas de gestión	- Estudio y apropiación de las áreas, componentes y procesos de la gestión institucional. - Conformación de los equipos para evaluar cada una de las áreas de gestión. - Evaluación de cada una de las áreas de gestión (niveles de desarrollo).
3. Elaboración del perfil institucional	- Organización de los resultados de la valoración de los procesos y componentes de las 4 áreas de gestión. - Identificación de los aspectos críticos de cada área.
4. Establecimiento de las fortalezas y	- Identificación y análisis de las fortalezas institucionales. - Identificación y análisis de las debilidades institucionales.

oportunidades de mejoramiento	- Identificación y selección de las oportunidades de mejoramiento prioritarias y susceptibles a un plan de 3 años.
-------------------------------	--

Nota: elaboración propia a partir de MEN (2008)

Esta herramienta propuesta desde el MEN se ha ido transformando desde su origen y el organismo ha permitido que se adapte a las condiciones del contexto, pudiendo realizar ajustes a las actividades sin sacrificar ni los principios, ni la intencionalidad de cada uno de los pasos. Además, la guía plantea que el rector, al ser quien lidera el proceso, tiene la autonomía para emplear los instrumentos que considere pertinentes, ya sea entrevistas, encuestas, cuestionarios, reuniones, entre otros, con el propósito de cumplir la pertinencia en el proceso de la autoevaluación institucional.

Las técnicas relacionadas anteriormente se materializaron por medio de instrumentos (guías de observación, matrices de análisis documental y escala de niveles de autoevaluación), contruidos en coherencia con las categorías, dimensiones y descriptores cualitativos planteados en la matriz de operacionalización de categorías. Dichos instrumentos permiten el tránsito teórico y metodológico por las diferentes categorías: gestión, niveles de desarrollo, estrategia e innovación.

3.2.3 Desarrollo de los instrumentos de obtención de información

El desarrollo de los instrumentos para esta investigación adquiere sentido desde la selección de los actores, los documentos y los escenarios, así como las formas para acercarse a estos. Por tanto, el desarrollo se centrará en el despliegue descriptivo de las fuentes de información y el vínculo con estos.

En primer lugar, es importante resaltar que el ejercicio directivo permite desarrollar un vínculo de conocimiento de los participantes, las unidades de análisis seleccionadas y la normatividad para la autoevaluación institucional y el PMI. Esta relación profunda y consciente permite la participación en la vida institucional y sus decisiones estratégicas; en este orden de ideas, se cuenta con criterios de reflexión y análisis sobre las fuentes seleccionadas.

En segundo lugar, la selección de la totalidad de la comunidad docente y los directivos docentes, con el criterio de elegirlos intencionalmente como actores fundamentales dentro de la

comunidad educativa —toda vez que se visualiza en ellos el eslabón que une todas las áreas de gestión institucional—, porque su participación diaria con todos los actores de la comunidad y en la vivencia de todos los procesos permite identificarlos como un factor detonante en el objeto de estudio y el problema que se busca resolver. Dicha totalidad, desde la representatividad, también permite la riqueza en la información y la versatilidad para su manejo, teniendo en cuenta lo cambiante que es dicha población, porque la comunidad docente en el sector oficial no es elegida por el directivo docente. Por tanto, en el trabajo de campo se contó con la participación de actores con diversidad de género (hombres, mujeres, otros), edad (con rango entre los 24 y 60 años), antigüedad en la institución (docentes en periodo de prueba y docentes con 30 años de experiencia en la institución educativa), campo disciplinar (las áreas obligatorias planteadas en la Ley 115 de 1194), años de experiencia docente, tipo de vinculación (Decreto 1278, Decreto 2277 y docentes provisionales), entre otros. Esto es importante señalarlo porque, además de garantizar que durante los tres años se mantuvo el criterio de la población total y se respetan los parámetros de selección, la información que aportan es coherente con el objeto de estudio y se respeta el rigor técnico de la aplicación de los instrumentos a toda la comunidad docente.

En tercer lugar, las unidades de análisis seleccionadas no pretenden la parametrización de un problema; por el contrario, aspira al uso de categorías desde la vivencia, el vínculo y la interacción, buscando identificación, desde el fenómeno, pero la invitación a describirlas y llenarlas de sentido, desde la intención, el análisis y la comprensión en contexto.

3.2.3.1 Desarrollo de la observación participante. La observación participante en esta investigación permitió un acercamiento a las competencias disciplinares y comportamentales de los docentes desde una relación directa, semiformal y controlada. Para la apropiación de esta técnica se seleccionaron tres eventos de observación participante: el primero en el inicio de la gestión en 2023 (segundo semestre), el segundo en el primer semestre del 2024 y el tercero en el primer semestre del 2025.

La observación participante se llevó a cabo por medio de un instrumento estructurado (guía de observación), diligenciado por la investigadora en los encuentros con la comunidad docente (ver anexo A). La guía de observación fue diseñada teniendo en cuenta las subcategorías de la investigación (12 en total), abordadas con dos preguntas por cada una y enmarcadas en la siguiente escala de frecuencia: siempre, casi siempre, algunas veces y nunca. Además, disponía de un espacio para observaciones.

Este instrumento fue revisado por un experto con formación de doctorado en pedagogía, cuya hoja de vida se puede consultar en el CvLac (ver anexo B). El experto revisó las dimensiones, descriptores, frecuencia y observaciones a la luz del objetivo general de la investigación, pregunta, diseño metodológico y supuesto teórico. Después de varias observaciones, el instrumento fue aceptado. También se aplicó como ejercicio de validación en la IEJMC, institución urbana con 52 docentes, lo que permitió evaluar su confiabilidad en la recolección de información.

La información recolectada se tabuló teniendo en cuenta las 24 respuestas a las dimensiones, de la siguiente manera: leyéndose, los siguientes rangos para una comprensión del fenómeno y para lograr un panorama de la vivencia institucional, desde el sistema categorial. Las cuatro opciones de respuesta tienen la siguiente valoración: Siempre: 4; Casi siempre: 3; Algunas veces: 2; Nunca: 1.

Posterior a la aplicación del instrumento en tres eventos diferentes, se registraron los resultados mediante una gráfica de barras, donde se observó la variación de cada dimensión y se leyeron los resultados. Los resultados muestran, desde cada manifestación de la estrategia innovadora, los cambios de aumento en la escala, para una comprensión del fenómeno y una interpretación de la vivencia institucional desde el sistema categorial. Por último, se realizó una sumatoria en sí mismo de cada instrumento para, desde el valor general, conocer el estado en cada momento de aplicación y cómo desde lo general se puede dar un concepto diagnóstico de cada dimensión a lo largo de la investigación.

3.2.3.2 Desarrollo del análisis documental. El análisis documental se basa en la selección y uso de documentos institucionales con valor temático y de contenido, como el Proyecto Educativo Institucional, historial de la institución educativa, autoevaluaciones institucionales de anteriores vigencias, Proyecto de Mejoramiento Institucional, bitácoras, entre otros documentos que, en su conjunto, aportaron la información para profundizar en los resultados. Para consolidar esta técnica se realizó una pre-selección de los documentos reglamentarios en toda institución educativa: PEI aprobado 2023, PEI con ajustes 2025, historial de la institución educativa, autoevaluación 2023, PMI 2024, autoevaluación 2024, PMI 2025, gestión de información directiva 2023, gestión de información directiva 2024, redes sociales de la institución educativa, actas de Consejo Directivo, actas de reuniones-CA, actas de Comité de Convivencia, contratos vigencia 2023, contratos vigencia 2024, Informe de cumplimiento Contraloría-2023, Informe de cumplimiento Contraloría-

2024, resultados pruebas SABER 2023, resultados pruebas SABER 2024, evaluación de desempeño directiva docente 2023, evaluación de desempeño directiva docente 2024.

En el análisis documental se examinaron los diferentes documentos para identificar sus elementos básicos y las relaciones entre ellos. Este análisis requirió de un patrón para poder sintetizar e interpretar la información. Las etapas de análisis se registraron en un instrumento denominado Lista de chequeo, la cual permitió identificar elementos desde la existencia hasta la pertinencia de la vivencia de las categorías (ver anexo C). Esta lista fue validada por el autor, a partir de la propuesta de Sandoval (2002), por experto (doctor en pedagogía) y por aplicación a documento (PMI) en una institución par (IEJMC). De igual manera, la matriz de sentido fue validada por un especialista.

3.2.3.3 Desarrollo de la Autoevaluación institucional. La naturaleza propia de la autoevaluación institucional indica, por norma, que se debe realizar al final de cada año escolar. En este sentido, considerando la delimitación temporal de esta investigación, la cual se estableció en un lapso estimado de 24 meses, entre 2023 y 2025, se cuenta con la aplicación de tres autoevaluaciones institucionales: 2023, 2024 y 2025 (ver anexo D). Cada autoevaluación institucional debe planearse bajo el cumplimiento de los principios que plantea la Guía 34 del MEN; además, debe socializarse oportunamente para su ejecución.

3.2.4 Determinación de la muestra y su criterio de selección

Teniendo en cuenta el enfoque cualitativo del presente estudio, la muestra no se plantea en la comprensión estricta de la palabra, puesto que supera el sentido estadístico orientado a la elección de unos parámetros poblacionales. En lugar de ese ejercicio de generalización numérica, se realizó la selección de un conjunto de participantes, con categorías iniciales de análisis, de acuerdo con criterios teóricos relevantes para el fenómeno de la gestión directiva. En este sentido, la exposición de la muestra se realiza en términos de presentación de los actores y los registros documentales, desde la comprensión y el valor para la gestión directiva, en perspectiva con la comunidad educativa.

Esta investigación se desarrolló en la Institución Educativa Baltazar Salazar, institución rural de carácter oficial que está ubicada en la vereda Pontezuela del corregimiento Sur del municipio de Rionegro, en el departamento de Antioquia. La institución oferta los niveles de Transición, Básica Primaria y Secundaria, en jornada única; y el nivel de educación Media, en

jornada completa, con programas opcionales de Media Técnica. La Institución, en su única sede, cuenta en la actualidad con una planta de 29 docentes de aula, una docente orientadora, una docente del servicio de apoyo pedagógico, dos directivos docentes y seis administrativos, que atienden aproximadamente a 535 estudiantes.

La selección de la comunidad docente como el conjunto poblacional clave para este estudio radica en el papel activo que cumplen en la cotidianidad de la vida institucional, porque desde su rol directo con todos los actores del ejercicio educativo (estudiantes, padres, directivos, administrativos y comunidad externa) pueden influir positiva o negativamente. Su experiencia en la interacción de diversos procesos hace que sean una fuente de información valiosa, además del protagonismo que tienen en la autoevaluación institucional, desde la presencia permanente en el año escolar y su carácter crítico y propositivo.

Ahora bien, para atender al criterio de rigurosidad investigativa, cuando se plantea la población para una investigación, esta corresponde a los participantes, objetos, sucesos o colectividades de estudio (Hernández et al., 2014). Para el presente estudio la población está conformada por 29 docentes, una docente orientadora, una docente del servicio de apoyo pedagógico y un directivo docente (coordinador) de la Institución Educativa Baltazar Salazar. Teniendo en cuenta el enfoque y diseño de la investigación, así como el tema de interés desde la gestión directiva, la muestra coherente para dar respuesta a la pregunta de investigación se definió bajo un tipo de muestreo no probabilístico por criterio, donde se seleccionan los participantes bajo parámetros de interés.

De igual manera, los documentos seleccionados para este estudio son aquellos que transmiten la esencia de la vida institucional, desde sus potencialidades y limitaciones. Estos tienen la ventaja de incluir información de todos los procesos y todos los actores que participan en el ejercicio educativo, siendo instrumentos de sistematización, evaluación, análisis y mejoramiento institucional.

3.3 Trabajo de campo

El trabajo de campo se desarrolló como un proceso sistemático, organizado bajo las decisiones metodológicas. Este permitió encadenar métodos, técnicas e instrumentos,

proponiendo de forma clara y concreta fases que delimitaron los momentos cruciales, respondiendo al papel de los actores y al contexto.

Para proponer una estrategia de gestión directiva innovadora que articulara la gestión institucional hacia el mejoramiento continuo, en el trabajo de campo se llevaron a cabo las siguientes fases: 1) *fase de diagnóstico inicial* (2023), que aportó los resultados de la autoevaluación institucional del año 2023; 2) *fase de diseño y aplicación* (2024), la cual incluyó la aplicación de elementos para una gestión directiva innovadora y la autoevaluación del año 2024; 3) *fase de refuerzo de la estrategia y análisis* (2025), que contiene la evaluación del impacto del direccionamiento estratégico, visualización del encadenamiento de la gestión directiva innovadora, la autoevaluación institucional y el PMI.

La autoevaluación institucional es un insumo esencial en las tres fases porque permite autoevaluar, hacer seguimiento, generar las acciones de mejora y evaluar impacto. Aunque se convierte en sí misma en una forma de validar la estrategia, se complementó con la observación participante y el análisis documental, para superar la técnica normativa y, de esta manera, dar cumplimiento al objetivo general y a los objetivos específicos. Con relación a la secuencia de acciones declaradas en la síntesis del trabajo de campo, se debe enunciar que están planteadas para el cumplimiento de los cuatro objetivos específicos de la investigación. Los objetivos 1 y 2 de la investigación corresponden a la Fase I, mientras que el objetivo 3 a la Fase II y el objetivo 4 a la Fase III. En la tabla 6 se presenta, de manera sintética, el proceso desarrollado.

Tabla 6

Síntesis del trabajo de campo

FASE	ACCIONES	RESPONSABLES	ACTORES	RECURSOS
I Diagnóstico inicial (2023)	Observación Diálogos Sistematización de observaciones y encuentros Lectura de documentos institucionales	Rectoría	Docentes Coordinador Docente Orientador	Guía Hojas y lápices Documentos institucionales

	Autoevaluación 2023 Planeación encuentro cierre 2023 Encuentro 2023 Planeación para el 2024		Docente SAP Comunidad estudiantil Secretaría de Educación de Rionegro	Formato digital de autoevaluación Espacio externo Alimentación Transporte recordatorios
II Diseño y aplicación (2024)	Socialización de resultados de autoevaluación 2023 Socialización Direccionamiento estratégico INSPIRA-ACCIÓN Ejecución de la estrategia Lectura y análisis de documentos institucionales Autoevaluación 2024	Rectoría	Docentes Coordinador Docente Orientadora Docente SAP Secretaría de Educación	Aulas Recordatorio direccionamiento Alimentación Hojas Lápices Transporte Espacios con oferta de recreación y bienestar Documentos institucionales Nuevo formulario de autoevaluación digital
III Refuerzo de la estrategia y análisis (2025)	Socialización de resultados de autoevaluación 2024 Socialización Direccionamiento estratégico SENTIDO BALTAZARINO Ejecución de la estrategia Lectura y análisis de documentos institucionales Autoevaluación 2025	Rectoría	Comunidad docente Coordinador Docente Orientadora Docente SAP Comunidad estudiantil Secretaría de Educación Egresados	Aulas Recordatorio direccionamiento Alimentación Hojas Lápices Transporte Espacios con oferta de recreación y bienestar

			Aliados externos	Documentos institucionales Formulario de autoevaluación digital
--	--	--	---------------------	--

Nota: elaboración propia

Las evidencias del proceso realizado (actas, listas de asistencia, formatos diligenciados, registros fotográficos, matrices de análisis, entre otros) se incorporaron como anexos, con lo que se pretende garantizar la trazabilidad y transparencia metodológica, en coherencia con el enfoque cualitativo del presente estudio y con la secuencia de acciones del trabajo de campo.

3.3.1 Aplicación de los instrumentos

La aplicación de los instrumentos se desarrolló en condiciones de confiabilidad, caracterizada por una disposición positiva de la comunidad docente, quienes son los principales participantes de este estudio. El factor tiempo siempre es una limitante para la aplicación suficiente de las diferentes acciones, especialmente en aquellas interactivas que requieren del encuentro con la comunidad docente. Aun así, una adecuada planeación desde el conocimiento de los diferentes momentos disponibles en cada vigencia permite un despliegue amplio de actividades en las diferentes fases.

De igual manera, los documentos institucionales fueron un insumo fundamental, toda vez que su abordaje posibilitó el conocimiento inicial de la institución educativa, más aún cuando se presenta un traslado no planeado a mitad de año, lo cual requirió duplicar tiempos en esta actividad. Otro factor limitante fue el exceso de documentos manuscritos, resultado de una sistematización informal, y la ausencia de documentos digitales caracterizados y con información acorde con lo establecido por la norma. Sin embargo, esto sirvió como diagnóstico del estado de algunos procesos institucionales y su sistematización, lo que trajo consigo también el reto de generar la información necesaria para legalizar la institución educativa.

Para la aplicación de la observación participante y de algunos talleres se realizó una prueba piloto, en otra institución educativa, en el primer semestre del año 2023. Sin embargo, debido al traslado, se replantea el estudio desde el conocimiento del nuevo contexto institucional y los tiempos, pero el formato de observación y la matriz no presentaron ajustes, teniendo en

cuenta que la prueba piloto aplicada inicialmente cumplía los mismos criterios de institución educativa oficial, la totalidad de la comunidad docente, comunidad docente como grupo poblacional variado y potencial para aportar información para el objeto de estudio. Una de las características de los instrumentos es la socialización de cada espacio, tiempo y objetivo a la comunidad docente; esto con el propósito de realizar una recolección respetuosa, cuidadosa y ética de la información, además de que el estudio es coherente desde sus medios y fines con la valoración de la comunidad docente.

3.3.1.1 Aplicación de la observación participante. Para la aplicación de la observación participante se diseñó una guía de observación, la cual partió de las dimensiones, las que se desagregaron en dos descriptores de observación por cada una. Esta guía se aplicó a tres eventos diferentes, uno por año: 2023, 2024, 2025. A continuación, se presentan las características de cada evento:

Evento 1: Primera reunión oficial con docentes

Fecha: septiembre 4 de 2023. **Tema:** Consejo Académico N1

Agenda:

- Saludo.
- Reflexión tripartita: ¿Cómo los lobos cambiaron los ríos?
- Presentación de los docentes
- Socialización de las respuestas Mediador 1
- Mediador 2 Ruta de Jornada Única MEN
- Comfama
- Colombo Americano
- Propuesta Jornada Única institucional
- Tareas
- Propositiones y varios

Dicho evento fue citado vía grupo de WhatsApp institucional a 33 docentes y un directivo (coordinador). Se presentó la agenda mediante diapositivas de PPT y con apoyo audiovisual; se tomó asistencia (ver anexo E); se aplicó la guía de observación participante N 1 (ver anexo F).

Evento 2: Reunión docente de Semana de desarrollo institucional

Fecha: marzo 16 de 2024. **Tema:** La enseñanza y el aprendizaje en la IEBS, prácticas y proyectos.

Agenda:

- Saludo y reflexión: Hoy te invito a ser feliz
- Divirtámonos: Metodologías activas desde un enfoque de competencias para el aprendizaje
- Pre-pre-pre... pregunta
- Encontrémonos: reunión por interés de compromisos institucionales

Dicho evento fue citado vía grupo de WhatsApp institucional a 33 docentes y un directivo (coordinador). Se presentó la agenda mediante diapositivas de PPT y con apoyo audiovisual. Se tomó asistencia (ver anexo G). Se aplicó la guía de observación participante N 2 (ver anexo H).

Evento 3: Primera reunión docente

Fecha: enero 16 de 2025. **Tema:** Presentación del Direccionamiento Estratégico 2025.

Agenda:

- Saludo
- Reflexión: Tiempo
- Valoremos el camino transitado: Trabajo colaborativo
- Direccionamiento Estratégico 2025: Sentido Baltazarino

Dicho evento fue citado vía grupo de WhatsApp institucional a 33 docentes y un directivo (coordinador). Se presentó la agenda mediante diapositivas de PPT y con apoyo audiovisual. Se tomó asistencia (ver anexo I) y se aplicó la guía de observación participante N 3 (ver anexo J).

3.3.1.2 Aplicación del análisis documental. El análisis documental es una técnica que permite reconocer el potencial que tiene la sistematización de los procesos, puesto que estos transmiten la impronta institucional tanto desde la forma como del fondo. Se desarrolló la ruta de cinco etapas propuesta por Sandoval (2002), que permitió depurar la información y, mediante la lista de chequeo, revisar los documentos reglamentarios seleccionados (ver anexo K). Se diligenció, en primer lugar, el listado de los principales documentos que toda institución educativa debe tener por norma desde la existencia; posteriormente, se clasificó según el área de gestión institucional a la que pertenece; luego, de acuerdo con la investigación, se seleccionó la pertinencia del documento para continuar en el proceso de análisis. Cumplido este procedimiento y seleccionados los documentos con valor por tema y contenido, se analizaron uno por uno y se buscó identificar en ellos la presencia de las categorías. Por último, en el análisis general se enunció una conclusión acerca de la presencia de las dimensiones en los textos institucionales.

3.3.1.3 Aplicación de la autoevaluación institucional. La autoevaluación institucional se estableció en un lapso estimado de 24 meses, entre 2023 y 2025. Se contó con la aplicación de tres autoevaluaciones institucionales: 2023, 2024 y 2025. Estos procesos tuvieron las siguientes particularidades: 1) Autoevaluación 2023, aplicada del 23 de octubre al 16 de noviembre, con la aplicación de los cuestionarios diseñados por la administración anterior. 2) Autoevaluación 2024, aplicada del 8 al 18 de noviembre, con la aplicación de un cuestionario aprobado por el equipo de calidad. 3) Autoevaluación 2025, aplicada del 15 al 28 de noviembre, con la aplicación del mismo cuestionario utilizado en la vigencia anterior.

3.3.2 Procesamiento de la información

El procesamiento de la información consiste en la manera como se pasó de los datos brutos, recolectados mediante la observación participante y el análisis documental, a la información organizada y entendible para efectos de cumplir los objetivos de la investigación. Para el procesamiento de la información se siguió un plan de análisis cualitativo de datos, para lo cual se utilizó como herramienta tecnológica, el software de análisis cualitativo Atlas ti, que permitió transcribir, codificar y organizar en categorías, para generar relaciones y posibilitar la comprensión, por medio de la importación de diversos productos que se generaron durante la investigación. Atlas ti permite, desde la codificación, identificar distancias conceptuales o reincidencias temáticas. Esto permite realizar conexiones que favorecen descubrir hallazgos y categorías emergentes. El software se utilizó para analizar los resultados de la observación participante.

En la tabla 7 se describen las etapas que se siguieron para el procesamiento de la información con apoyo en el software de análisis, buscando con ello garantizar la rigurosidad y fidelidad a la información aportada por los participantes.

De otro lado, el análisis documental se realizó con el apoyo de una matriz de sentido, la cual está orientada por los siguientes pasos: 1) selección de las categorías iniciales; 2) identificación de las dimensiones de cada categoría; 3) sistematización del texto, evidencia o testimonio; 4) reconocimiento de palabras claves; 5) interpretación del texto, evidencia o testimonio a la luz del marco teórico; 6) identificación de la tendencia conceptual; 7) creación de categorías emergentes; 8) nominación de las categorías finales para la propuesta.

Resulta pertinente señalar que el uso tanto del software de apoyo como del sistema de codificación manual son procedimientos efectivos para transmitir de forma fiel el estado del problema en el contexto institucional, los cuales se respaldan con los anexos para presentar coherencia entre los datos recogidos, su tratamiento y los resultados presentados y así de esta manera evidenciar trazabilidad durante toda la investigación.

Tabla 7

Etapas procesamiento de información

ETAPA	DESCRIPCIÓN
Transcripción	Se realizó la transcripción, en un documento de Word, de los resultados de la observación participante; luego se importa la información al software y se verifica el cargue con la pre-visualización del documento.
Codificación	Se hizo un primer ejercicio por medio de la herramienta nube de palabras, para visualizar los términos con mayor repetición y que constituyan valor para la investigación y eliminar las que no tienen sentido para el estudio. Luego se procede a exportar la imagen. Posteriormente se procede a codificar, para lo que se selecciona un párrafo del texto. Se le da clic derecho y se asigna código, en este caso dos códigos, aproximación negativa a las categorías iniciales y aproximación positiva a las categorías iniciales. De esta manera, a cada información del texto se le va adjudicando uno de los códigos.
Organización	Posterior a la asignación de códigos, se crea una red semántica por medio de relaciones

Nota: elaboración propia

3.4 Análisis de los resultados en la información obtenida

El siguiente análisis de los resultados supera la presentación de gráficas y atiende al despliegue de un proceso sistemático de interpretación de los datos obtenidos mediante la aplicación de cada instrumento y el análisis a la luz de las categorías iniciales, las dimensiones y

los indicadores definidos en el diseño metodológico. Se buscó identificar recurrencias y contradicciones que den cuenta del fenómeno de la gestión directiva desde lo real y hacia un enfoque innovador en la Institución Educativa Baltazar Salazar.

Los resultados se presentan según la ruta investigativa planteada en los objetivos específicos, buscando develar las categorías iniciales. A partir de esta forma de exponer los resultados, se derivan las recurrencias que permiten comprender el estado del problema de la gestión directiva y orientar las conclusiones, articulando el contexto institucional con el marco teórico y los resultados empíricos de la investigación.

Este análisis se presentará en tres secciones, en las cuales, desde una postura crítica, se contrastan las regularidades de la información obtenida con el marco teórico. La primera y segunda sección corresponde a la caracterización de la gestión institucional, la cual se logra por medio de la observación participante y el análisis documental. La información obtenida es analizada por medio de tablas de frecuencia, nubes de frecuencia de palabras y redes semánticas, donde se realiza un tránsito de mejoramiento, en que se muestra una maduración en el concepto de gestión institucional desde los actores y los documentos institucionales. Dicha maduración se nota en la configuración gradual desde el concepto clásico hasta el concepto crítico y complejo de gestión. De igual manera, se comprende que dicha consolidación en la comunidad docente genera un escenario de doble vía, porque en la medida en que se desarrollan prácticas de gestión directiva innovadora, se transforma el concepto de gestión y este a su vez influye en la apropiación de nuevas dinámicas de direccionamiento. La tercera sección despliega el análisis de los datos obtenidos en la autoevaluación institucional del 2023 al 2025. Al ser este un instrumento diseñado y validado por el MEN, también cuenta con sus orientaciones para el respectivo análisis y seguimiento. En el marco teórico se presenta la forma de comprender cada uno de los niveles; por eso la importancia de acercarse a la Guía 34 para dimensionar el aporte de una gestión directiva innovadora en la movilización coherente y contextual de los diferentes niveles de desarrollo en las cuatro áreas de gestión de la vida institucional. Así, esta se asume como un sistema abierto, complejo, interactivo y con la capacidad de retroalimentarse constantemente teniendo en cuenta la visión crítica de gestión directiva, más la articulación de prácticas directivas innovadoras para el mejoramiento institucional.

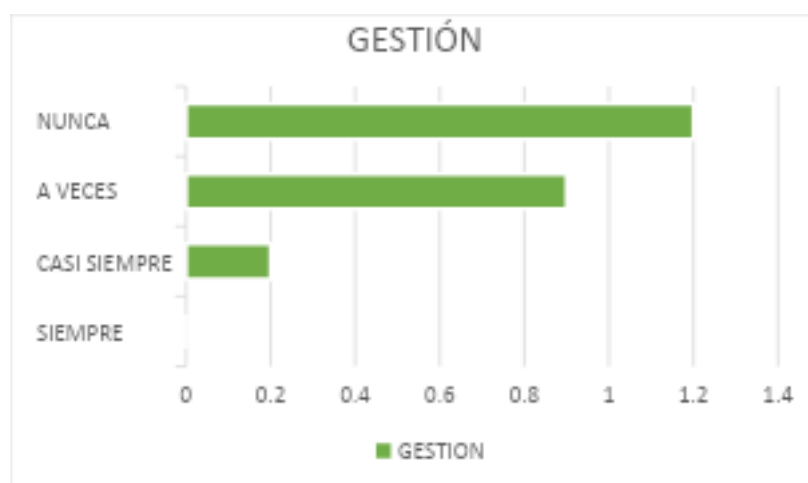
3.4.1 Análisis de los datos obtenidos en la observación participante

La observación participante de los tres eventos seleccionados permitió caracterizar la gestión institucional de la I.E. Baltazar Salazar de acuerdo con lo establecido en la Guía 34 del MEN, identificando fortalezas y debilidades en sus procesos. En cada observación se identificaron algunas características de la gestión institucional, en un lapso de 24 meses. En el primer evento, denominado Primera reunión oficial con docentes, el ejercicio principal era visualizar aproximaciones negativas o positivas de lo que conoce la comunidad docente por gestión. En la figura 1 se presenta la aproximación construida por la frecuencia de concepciones o prácticas relacionadas con el concepto.

Figura 1

Aproximación a la concepción o práctica de gestión por parte de la comunidad docente en

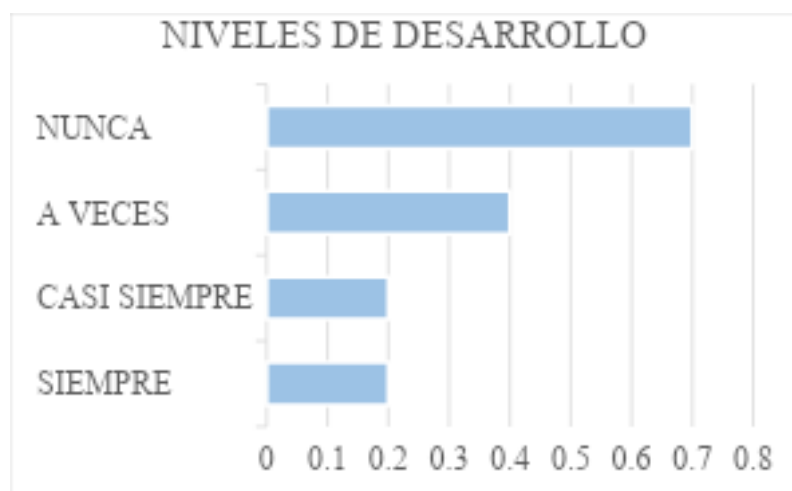
Evento 1



Nota: elaboración propia

Figura 2

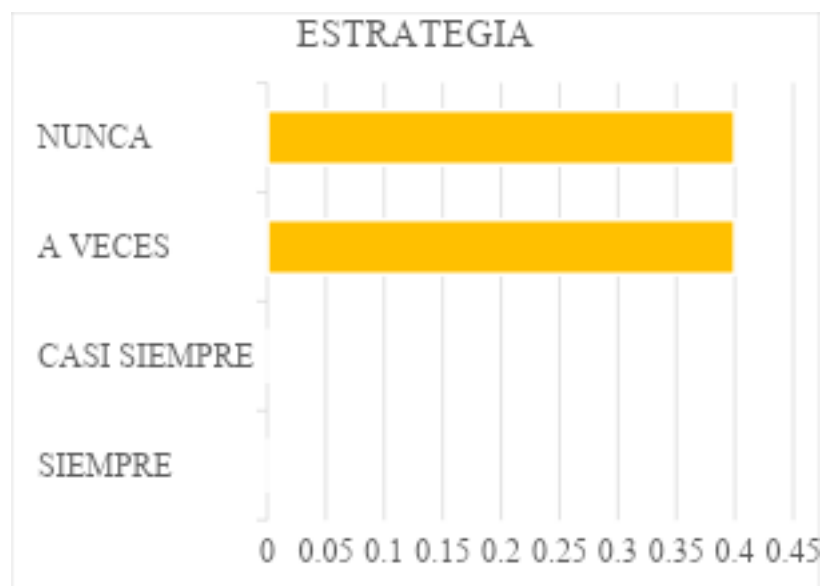
Aproximación a la concepción o prácticas de los niveles de desarrollo por parte de la comunidad docente en Evento 1



Nota: elaboración propia

Figura 3

Aproximación a la concepción o prácticas de estrategia por parte de la comunidad docente en Evento 1

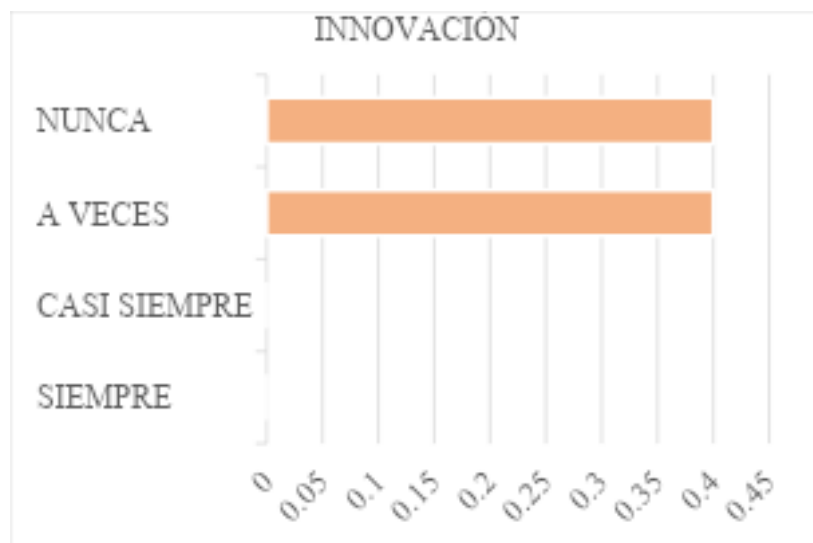


Nota: elaboración propia

Figura 4

Aproximación a la concepción o prácticas de innovación a por parte de la comunidad docente en

Evento 1



Nota: elaboración propia

La tabla de frecuencias permite realizar un primer acercamiento superficial desde un evento planificado, no extenso y que, por la época del año escolar (septiembre), no permitió ahondar en algunas apreciaciones de la muestra poblacional. Las categorías iniciales y que son las líneas de reflexión muestran en la comunidad docente una falta de apropiación o falsas concepciones que conllevan a una aceptación de malas prácticas directivas. Como complemento a los datos obtenidos de la tabla de frecuencias, también se cuenta con las observaciones y datos cualitativos de la experiencia, los cuales fueron redactados e ingresados a Atlas ti para la obtención de una nube de frecuencia de palabras, que se muestra en la figura 5, y una red semántica, que se muestra en la figura 6.

Figura 5

Nube de frecuencia de palabras de observación participante evento 1

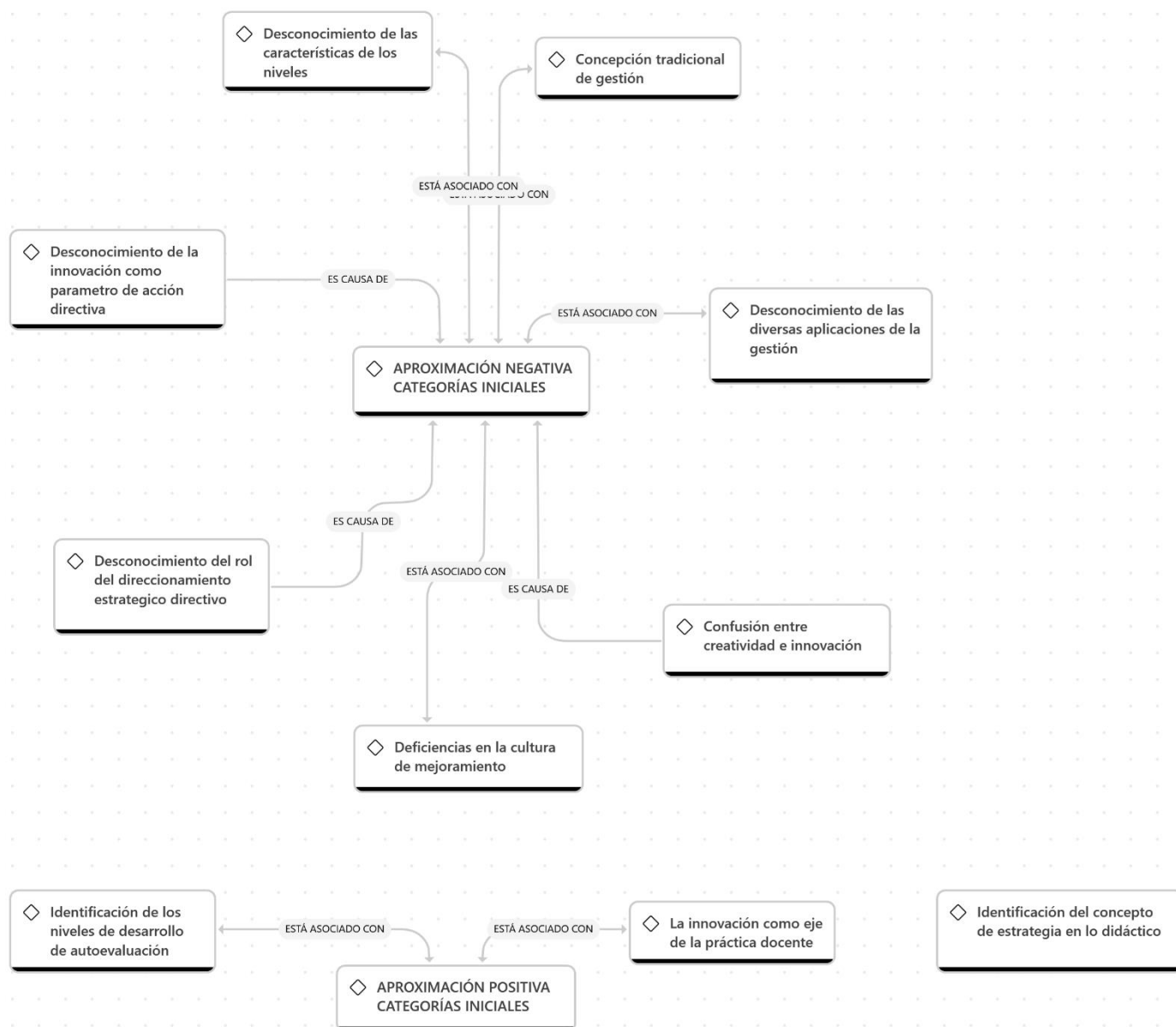


Nota: elaboración propia

Esta investigación tiene como esencia el acercamiento real a la vida institucional, desde sus diferentes áreas de gestión. De ahí la importancia de profundizar en lo que piensan y expresan los docentes con respecto a la gestión en general y su relación directa con el mejoramiento continuo. Tanto en la nube de frecuencia de palabras como en la red semántica se observa una aproximación negativa mayoritaria frente a las concepciones o las prácticas de gestión institucional. En la figura 5 la cantidad de palabras mayoritarias fueron no y gestión, mientras que en la figura 6 se develan experiencias que denotan desconocimiento y adaptación a estilos de gestión desarticulados de la realidad institucional. Esto permite visualizar las fortalezas de la gestión institucional y las debilidades que inmediatamente se convierten en retos para la gestión directiva.

Figura 6

Red semántica de observación participante del evento 1



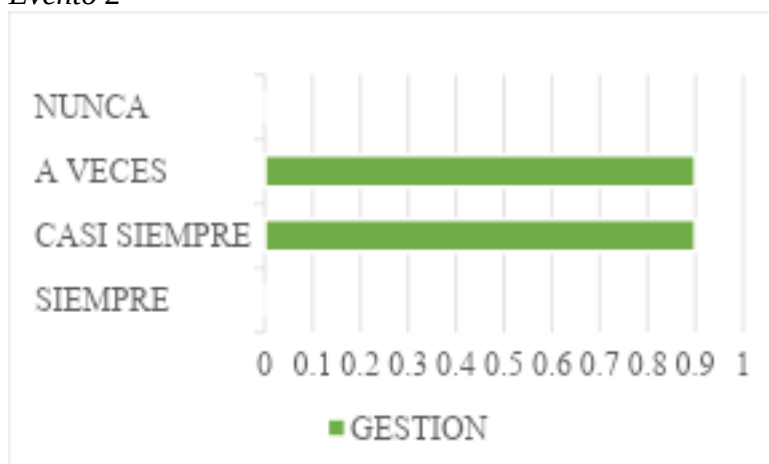
Nota: elaboración propia

Para el segundo evento, denominado Reunión docente de semana de desarrollo institucional, realizada en el 2024, se presentó el tema La enseñanza y el aprendizaje en la IEBS, prácticas y proyectos. Se iniciaba un nuevo año académico y, seis meses después del primer

evento, se propuso una agenda que buscaba actualizar a los docentes acerca de la enseñanza y el aprendizaje, desde la vocación docente. Además, se buscaba fortalecer la gestión académica y comunitaria desde los proyectos obligatorios y misionales. Para ello se aplicó la guía de observación participante, cuyos resultados se muestran en la figura 7.

Figura 7

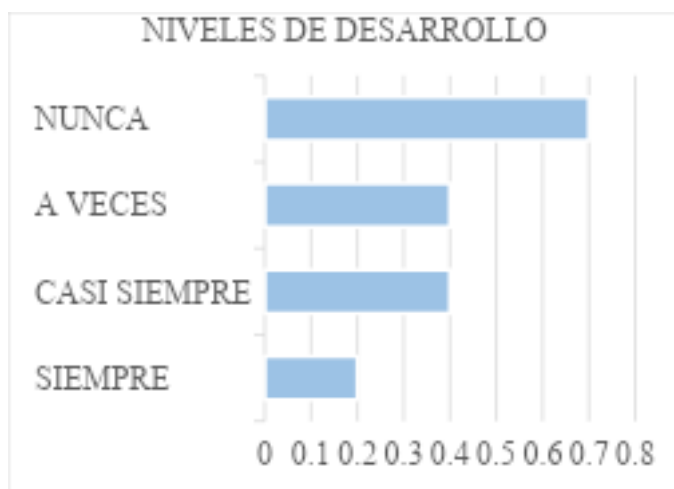
Aproximación a la concepción o práctica de gestión por parte de la comunidad docente en Evento 2



Nota: elaboración propia

Figura 8

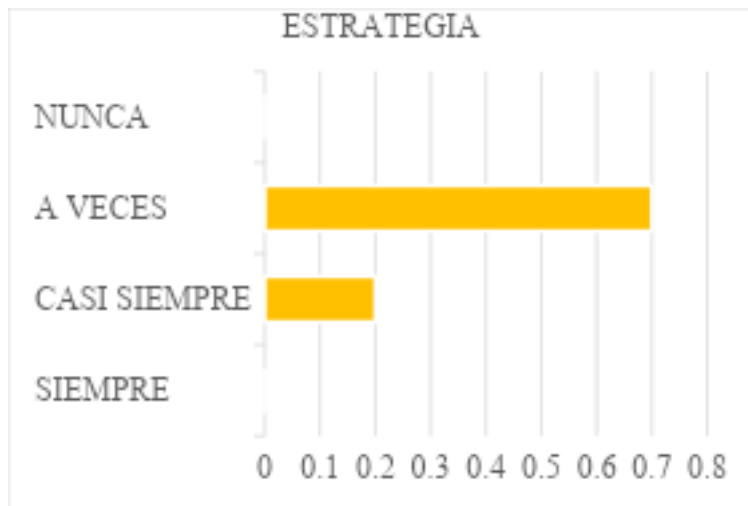
Aproximación a la concepción o prácticas de los niveles de desarrollo por parte de la comunidad docente en Evento2



Nota: elaboración propia

Figura 9

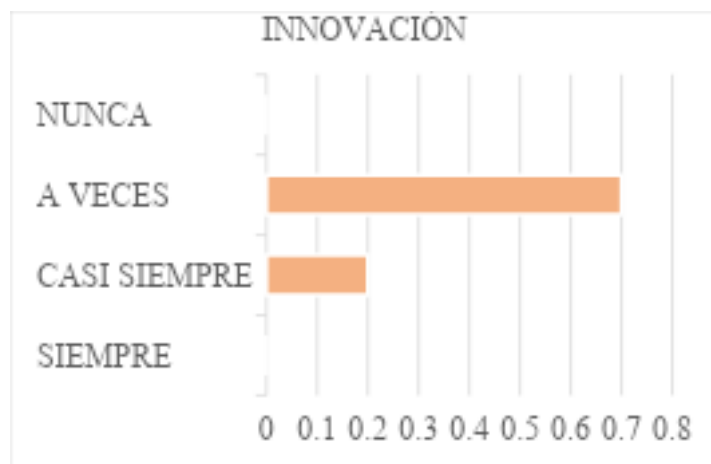
Aproximación a la concepción o prácticas de estrategia por parte de la comunidad docente en Evento 2



Nota: elaboración propia

Figura 10

Aproximación a la concepción o prácticas de innovación a por parte de la comunidad docente en Evento 2



Nota: elaboración propia

En el segundo evento, la tabla de frecuencias extraída de la lista de chequeo de la observación participante permitió identificar el inicio de la migración de concepciones o prácticas de desconocimiento que se ubican en el Nunca, dejando entrever nuevas inquietudes conceptuales ante los nuevos discursos y donde los hábitos empiezan a marcar una tendencia de prácticas. La tendencia de A veces o Casi siempre es un indicador que comienza a movilizarse hacia la aproximación positiva del conocimiento de las categorías iniciales; es decir, desde lo actitudinal se observa confianza para construir una nueva cultura de mejoramiento desde nuevas prácticas directivas. De los datos cualitativos de la observación participante surgieron análisis que se muestran en la figura 11.

Figura 11

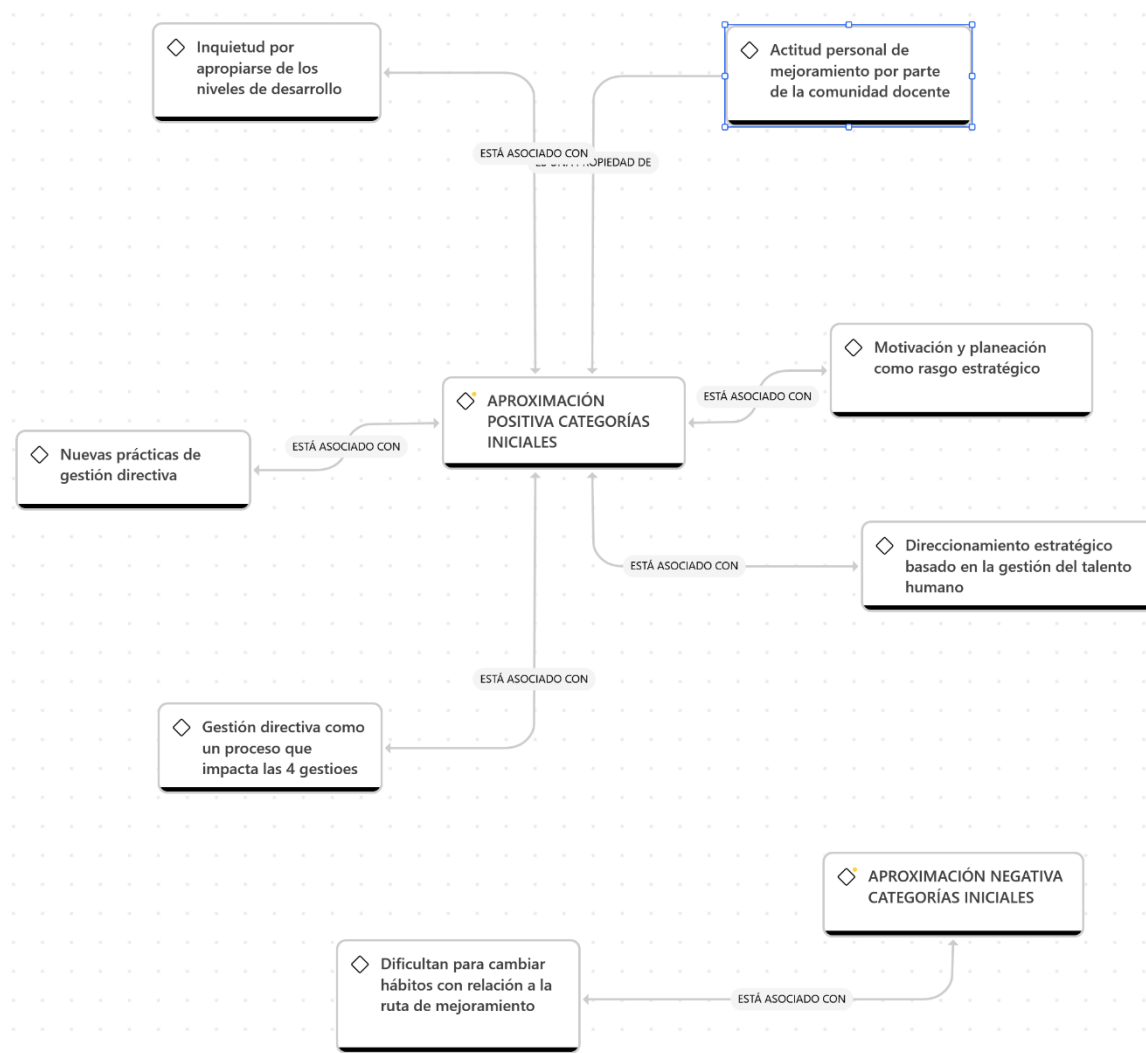
Nube de frecuencia de palabras de observación participante evento 2



Nota: elaboración propia

Figura 12

Red semántica de observación participante del evento 2



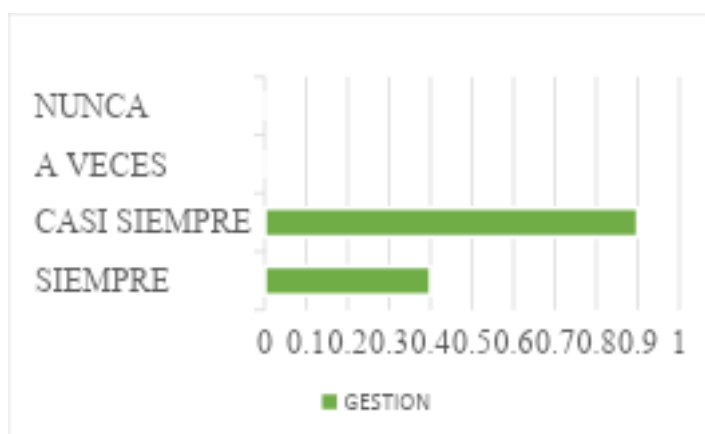
Nota: elaboración propia

La nube de frecuencia de palabras y la red semántica denotan una nueva mirada. En la figura 11 se observa que desaparece la palabra no y emergen palabras importantes como acciones, docentes, comunidad, estratégico. Además, en la figura 12 los conceptos comienzan a dar un sentido a la aproximación positiva, mostrando un cambio en la identificación de los elementos que conforman la gestión, los niveles de desarrollo, lo estratégico y la innovación. De esta manera también se construye un panorama sobre las fortalezas que tiene la institución educativa, iniciando por la comunidad docente.

Para el tercer evento, realizado en enero del año 2025, denominado Primera reunión docente, cuyo tema propuesto fue la presentación del Direccionamiento Estratégico 2025, se desarrolló una agenda que incluyó la socialización de la autoevaluación 2024, se presentó el PMI 2025 para aportes y sugerencias y se presentó el direccionamiento estratégico desde la gestión directiva Sentido Baltazarino. En este encuentro se aplicó la última guía de observación participante, cuyos resultados se muestran en la figura 13.

Figura 13

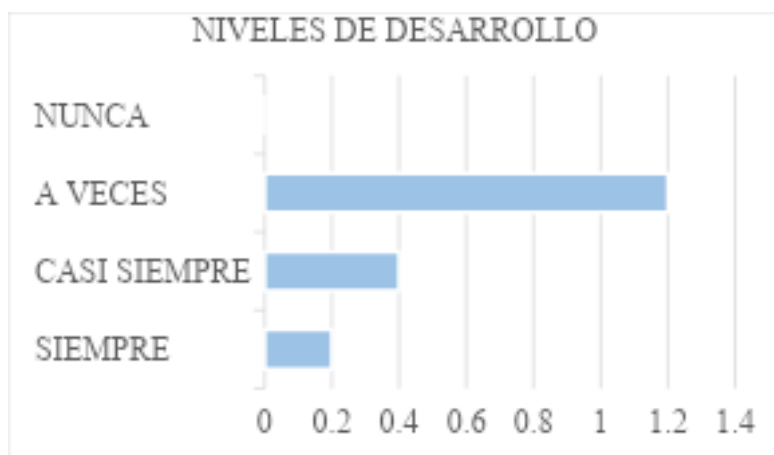
Aproximación a la concepción o práctica de gestión por parte de la comunidad docente en Evento 3



Nota: elaboración propia

Figura 14

Aproximación a la concepción o prácticas de los niveles de desarrollo por parte de la comunidad docente en Evento 3

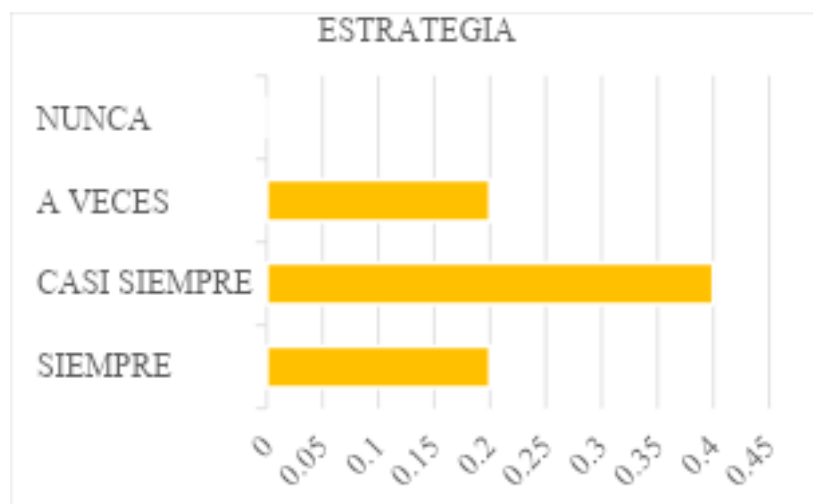


Nota: elaboración propia

Figura 15

Aproximación a la concepción o prácticas de estrategia por parte de la comunidad docente en

Evento 3

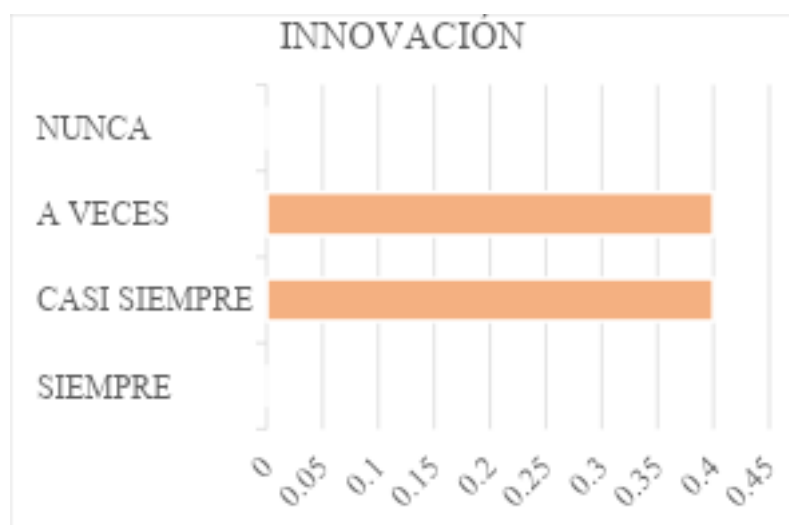


Nota: elaboración propia

Figura 16

Aproximación a la concepción o prácticas de innovación a por parte de la comunidad docente en

Evento 3



Nota: elaboración propia

Figura 17

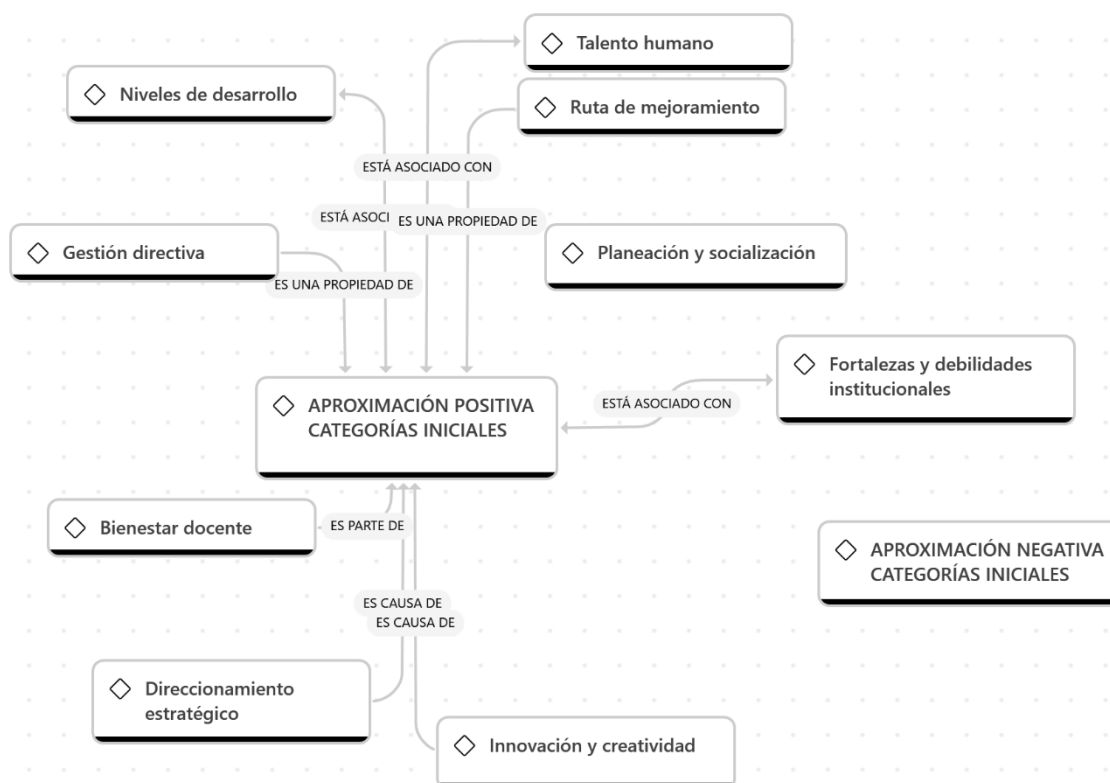
Nube de frecuencia de palabras de observación participante evento 3



Nota: elaboración propia

Figura 18

Red semántica de observación participante del evento 3



Nota: elaboración propia

La nube de frecuencia de palabras (figura 17) y la red semántica (figura 18) muestran un panorama diferencial. En primera medida, en la nube de frecuencia surgen conceptos de mayor amplitud y profundidad en el ámbito educativo; esto indica apropiación por parte de la comunidad docente y acciones claras para el cumplimiento de la visión compartida. Por su parte, la red semántica muestra que ya no aparecen aproximaciones negativas frente a la gestión directiva, la autoevaluación institucional y los niveles de desarrollo. Se infiere que, el hecho de generar cercanía con estos procesos desde un direccionamiento estratégico ha permitido no solo crear confianza sino incrementar los niveles de participación e intención de mejora.

3.4.2 Análisis de los datos obtenidos en el análisis documental

Para complementar la caracterización y avanzar en el análisis crítico de la información, además de la observación participante se desarrolló el análisis documental de soportes escritos legales de la institución educativa. Para ello se diligenció una lista de chequeo que permitiera evidenciar, en primer lugar, el nivel básico de desarrollo. Es decir, su existencia y posteriormente determinar el valor para la investigación y seleccionar tres que permitieran develar los conceptos de las categorías iniciales. En la tabla 8 se presenta la lista de chequeo realizada con los documentos institucionales.

Tabla 8

Lista de chequeo del análisis documental de la IEBS

INVENTARIO	CLASIFICACIÓN	DOCUMENTOS PERTINENTES	ELEMENTOS SELECCIONADOS	ANÁLISIS GENERAL
PEI 2023 (plan de área)	GD	✓	X	Elaborado en la administración anterior
PEI 2024 (plan de área)	GD	✓	X	Elaborado en la nueva administración
Historial	GC	✓	X	Dos tomos con la sistematización de la historia de la institución educativa desde 1990, cuenta con descripción de eventos y fotografías

Autoevaluación 2023	GD	✓	X	Producto desarrollado con la metodología elegida por el rector anterior. Se abordará en otra técnica
PMI 2024	GD	✓	X	Producto derivado de la AI 2023. Se abordará en otra técnica
Autoevaluación 2024	GD	✓	X	Producto desarrollado con la metodología del grupo de calidad. Se abordará en otra técnica
PMI 2025	GD	✓	X	Producto derivado de la AI 2024. Se abordará en otra técnica
Autoevaluación 2025	GD	✓	X	Producto desarrollado con la metodología del grupo de calidad. Se abordará en otra técnica
Información directiva 2023	GD-GC	✓	✓	15 comunicados con información de interés general, generados desde rectoría
Información directiva 2024	GD-GC	✓	✓	69 comunicados con información de interés general, generados desde rectoría
Información directiva 2025	GD-GC	✓	✓	94 comunicados con información de interés general, generados desde rectoría
Plan de medios	GC	✓	X	Información de interés general transmitida por Facebook, Instagram, página web, que cumple el principio de publicidad de la vida institucional
Actas de CD	GD	✓	✓	Nueve actas de CD de la vigencia 2023, algunas sin firma (digitales o físicas). 10 actas de CD del 2024 en versión digital e impresa, con agenda y asistencia. Seis actas de CD del 2025 en versión digital e impresa, con agenda y asistencia. Se elige este documento teniendo en cuenta

				la naturaleza y la participación de representantes de toda la comunidad educativa.
Manual de convivencia	GD-GC	✓	X	Actualizado al 2024, con parámetros normativos de la Ley 1620 de 2013
SIEE	GA	✓	X	Actualizado al 2025, con parámetros normativos del Decreto 1290 de 2009
Actas de comité de convivencia	GC	✓	X	Cero actas de convivencia 2023, cuatro actas de convivencia 2024 en versión digital e impresa con agenda y asistencia, siete actas de convivencia 2025 en versión digital e impresa, con agenda y asistencia
Actas de reuniones-CA	GA	✓	X	Cero actas de consejo académico 2023, cuatro actas de consejo académico versión digital e impresa con agenda y asistencia, tres actas de consejo académico 2025 versión digital e impresa, con agenda y asistencia
Contratos 2023	GA-F	X	X	Nueve contratos incompletos y 18 contratos completos
Contratos 2024	GA-F	X	X	24 contratos completos
Contratos 2025	GA-F	✓	X	22 contratos completos
Informe de cumplimiento Contraloría-2023	GA-F	✓	X	85%
Informe de cumplimiento Contraloría-2024	GA-F	✓	X	92%
Nivel pruebas SABER 2023	GA	✓	X	273
Nivel pruebas SABER 2024	GA	✓	X	281
Nivel pruebas SABER 2025	GA	✓	X	303

Evaluación de desempeño docente 2023	GD	✓	X	Evaluación promedio de 25 docentes: 94,93
Evaluación de desempeño docente 2024	GD	✓	X	Evaluación promedio de 25 docentes: 92,86. De estos docentes, 10 estaban en periodo de prueba
Evaluación de desempeño docente 2025	GD	✓	X	Evaluación promedio de 65 docentes: 93,99. De estos docentes, dos estaban en periodo de prueba

Nota: elaboración propia

Teniendo en cuenta el inventario, es preciso dimensionar la gestión documental de la que es responsable el directivo docente, dado que es donde se sistematiza la vida de las cuatro áreas de gestión institucional. Ahora bien, teniendo en cuenta los objetivos específicos de la presente investigación, es importante seleccionar los documentos que sean de autoría del directivo, donde se registre su estilo de liderazgo, además del direccionamiento estratégico plasmado en las diferentes acciones que conlleven al mejoramiento continuo. Para esto se seleccionó un acta de Consejo Directivo (Acta 04 del 15 de abril de 2024) y un comunicado directivo para la planeación académica (Comunicado 52 del 16 de septiembre de 2024).

La tabla 9 y la tabla 10 muestran las respectivas matrices con el análisis, categorización y comprensión de la realidad observada y del problema abordado.

Tabla 9

Matriz de análisis documental. Documento 1: Acta de consejo directivo

CATEGORÍA	EVIDENCIA	PALABRA CLAVE	INTERPRETACIÓN	TENDENCIA
Gestión	Posteriormente explica el propósito del Consejo Directivo e inicia presentando los nuevos integrantes del Consejo Directivo para la vigencia 2024	Propósito Integrantes	Uno de los mejores espacios institucionales para dar a entender lo que es la gestión institucional y la gestión directiva es en los consejos directivos, los cuales deben realizarse con la representación de varios integrantes, un estudiante, dos padres de familia, dos docentes, un egresado y un representante del sector productivo. Aquí se resalta la importancia de la participación de la comunidad y el liderazgo que ofrece el rector al presidir dicho órgano del gobierno escolar, siempre con el propósito de la transformación	Gestión con propósito Liderazgo para la transformación
	La rectora realiza lectura del artículo 144 de la Ley 115 de 1995, Ley General de Educación, del Decreto 1860 de 1994 y del Decreto 4791 de 2008, todos relacionados con las funciones del consejo directivo. La rectora explica que, en la	Funciones Agenda Acuerdos Asistencia	Democratizar la información de la institución educativa es la mejor manera de ganar confianza y apoyo a la gestión directiva, manejar una comunicación asertiva, aclarar qué decisiones son participativas y cuáles no. De igual manera la importancia de sistematizar la gestión institucional y diferenciarla de la gestión directiva son dos ejercicios explicativos que realiza el verdadero líder; esto es fundamental para trabajar en equipo con la comunidad educativa.	Gestión participativa

	institución educativa se convoca ordinariamente por escrito, se comparte la agenda previa y se generan tres tipos de documentos, acuerdos para todo tipo de modificación en el presupuesto, la asistencia diligenciada por todos los asistentes y el acta elaborada por la rectora y aprobada por los integrantes. La rectora pregunta por dudas hasta el momento y los integrantes expresan que por el momento no, que luego irán surgiendo durante el desarrollo del año	Acta		Liderazgo distribuido
Niveles de desarrollo	La rectora realiza lectura de las principales conclusiones del cierre 2023, extraídos de la autoevaluación 2023 (ver anexo). Se puede resaltar el saneamiento administrativo-financiero, el alistamiento para el inicio de la jornada única, el reencuadre con intensificación lingüística, la reorganización del uso de los espacios institucionales con estamentos externos y una nueva estrategia directiva.	Autoevaluación Saneamiento administrativo Alistamiento jornada única Reencuadre de intensificación lingüística Reorganización de espacios institucionales Estrategia directiva	Comprender la importancia de la autoevaluación institucional, desde el momento en que se realiza hasta su sistematización y análisis, es lo que permite socializar con transparencia a la instancia superior de una institución educativa, como lo es el CD. Además, identificar logros y debilidades es lo que permite fortalecer el vínculo familia-escuela. También es fundamental que la comunidad identifique como se realizó durante varios meses la planeación y ejecución de varias actividades, para luego presentarlas como estrategia directiva. De esta manera, se acercan al	Evaluar para mejorar

	También explica que, derivado de la autoevaluación institucional, se genera el PMI (plan de mejoramiento institucional) y el POAI (Plan Operativo Anual Institucional), el cual comprende las principales metas, actividades, responsables y fechas probables de ejecución.	Autoevaluación institucional PMI (Plan de Mejoramiento Institucional) POAI (Plan Operativo Anual Institucional)	direccionamiento de una manera consciente y dosificada. Presentar los resultados de la AI, sus principales conclusiones y el plan para emprender la ruta de mejora, demuestra la claridad en las funciones y responsabilidades. Además, posibilita la participación de la comunidad en cada paso. Generar cercanía con cada nivel de desarrollo permite hacer de la mejora una acción natural, humanizada y en búsqueda del bienestar de todos los actores que hacen parte de la institución educativa.	Desarrollo humano
Estrategia	Durante el año 2024 se enuncia el inicio de jornada única, la organización de los proyectos obligatorios y misionales con avance en cronograma, la visita del señor alcalde Jorge Rivas y la generación del consejo directivo anterior de tres acuerdos	Inicio jornada única Organización proyectos Visita del alcalde Acuerdos	Enunciar el camino a seguir desde las líneas generales permite que la comunidad docente se prepare y comprenda su ejercicio educativo en el marco de la misión y visión institucional, respetando el contexto y las normas educativas. Interpretar una estrategia va más allá de los principios didácticos del ejercicio educativo, es vincular el propósito superior a las pequeñas acciones.	Direccionamiento estratégico

Innovación	Elsy Ríos pregunta por qué en anteriores años, los CD no eran con esa capacidad de profundización en lo normativo y financiero, a lo cual la rectora expresa que no tiene conocimiento, que la normatividad educativa es clara y que los directivos deben cumplirla. También aprovecha para invitar a que la comunidad estudiantil la visite	Profundización normativa	Comprender lo innovador, más allá de lo creativo, invita a analizar en el pasado lo que no se ha realizado y qué puede proponerse como acciones de mejora. Citar por escrito, explicar al detalle cada palabra, cada decisión, cada proceso, es un parámetro de innovación en la gestión directiva, que satisface a los actores de la comunidad educativa y que convoca a que cada uno despliegue en sus acciones las mismas acciones novedosas y de cambio.	Innovación educativa creatividad
-------------------	--	--------------------------	--	-------------------------------------

Nota: elaboración propia

Tabla 10

Matriz de análisis documental. Documento 2: Comunicado 52-2024 Orientaciones para la resignificación del plan de área y organización de sábana de contenidos

CATEGORÍA	EVIDENCIA	PALABRA CLAVE	INTERPRETACIÓN	TENDENCIA
Gestión	Teniendo en cuenta que, para el Ministerio de Educación Nacional, el plan de estudios es el esquema estructurado de las áreas obligatorias y fundamentales y de áreas optativas con sus respectivas asignaturas que forman parte del currículo de los establecimientos educativos y que debe contener al menos los siguientes aspectos...	MEN Establecimiento educativo	Toda gestión directiva en Colombia debe tener en cuenta los lineamientos del MEN. Darle cumplimiento desde la orientación oportuna a la comunidad docente hace que la gestión sea eficiente y eficaz. Liderar una institución educativa requiere de un conocimiento a profundidad de la normatividad educativa, para promover no solo el cumplimiento sino la transformación.	Gestión legal Liderazgo para la transformación
	Se ha identificado la necesidad de unificar criterios para la realización de estos, esto teniendo en cuenta que en el inventario institucional hay plan de estudios con visión autónoma del área, plan de estudios con aprobación institucional, áreas sin plan de estudios, áreas que apropián la sábana de contenidos como el plan de estudios. Esta necesidad de unificar se hace necesaria tanto desde la forma como desde la esencia. En este sentido, el avance aprobado es el	Necesidad Unificar Esencia Sentido	Para todo directivo docente es esencial realizar una lectura del contexto, para identificar fortalezas y debilidades y construir un inventario institucional. Esta lectura es importante realizarla con la visión independiente, pero también compartida, para llegar a acuerdos y distribuir responsabilidades, que coadyuven con las metas institucionales	Diagnóstico

	de la plantilla institucional para plan de estudios; además, se debe realizar en fuente arial tamaño 12.			Liderazgo Contextual
Niveles de desarrollo	Desde la esencia e intencionalidad de un plan de estudios, es importante guiar la discusión académica, educativa y también desde la reflexión pedagógica, para que, como áreas, las decisiones que orientan la intencionalidad tengan argumentos consensuados a la luz de la norma, del contexto y del PEI. Además de que toda la comunidad docente que conforme el área debe tener apropiación de las decisiones y por ende de las prácticas, sustentadas en el plan de estudios. Se deben reunir por área (Primaria y Secundaria), comprender que el norte pedagógico del área no se discrimina o se diferencia por nivel. Concientizarse de la importancia de que todos participen, no solo desde los aportes sino desde la apropiación y actualización, ya	Esencia Intencionalidad Reflexión Decisiones PEI Comunidad docente Prácticas	Conocer el PEI es una oportunidad que todo actor educativo no debe desperdiciar. Desde este se orienta toda la vivencia institucional para poder leer reflexivamente la realidad de la comunidad educativa, desde cada proceso y así tomar decisiones desde directivos y docentes que permitan mejorar la propuesta educativa desde la ejecución, evaluación y seguimiento permanente Promover el encuentro en la comunidad docente para que tengan la posibilidad de dialogar el aporte de su área de conocimiento en la propuesta institucional, es una forma de vincular la motivación personal con la institucional.	Decisiones para mejorar

	que la comunidad docente es la responsable de darle vida al plan de área. Tener en cuenta la última versión de plan de área (si existe), preguntar si todos lo conocen, se indica no copiar de planes de área obtenidos de la web o de otras instituciones para esta actualización. Es importante comprender que la redacción del plan de área tiene la esencia del área, pero también el sello institucional en el estilo educativo y pedagógico, además del estilo escritural de la comunidad docente Baltazarina.	Comprender Norte Pedagógico Concientizarse Participación Apropiación Actualización Comunidad Docente Sello Institucional Estilo Educativo Pedagógico Baltazarino	Concientizar a todos sobre su papel en la ruta del mejoramiento hace que la comunidad docente reconozca la importancia de sus aportes y también de la necesidad de cualificarse para obtener las metas institucionales deseadas a la luz de los niveles de desarrollo de la Guía 34.	Motivación personal Metas institucionales
Estrategia	Realizar una lectura comprensiva, crítica, leer entre líneas, analizar las razones por las cuales está cada palabra en ese texto (entender que si aparece es porque da cuenta de unas decisiones académicas, pedagógicas, curriculares,	Realizar Comprensiva Crítica Decisiones académicas, Curriculares Didácticas	La ejecución de una tarea bajo la mirada institucional requiere de la construcción y socialización de unos lineamientos, para, de manera crítica, poder tomar las decisiones educativas de lo macro a lo micro que evidencien la comprensión del direccionamiento estratégico	Estrategia y táctica

	evaluativas y administrativas del momento en que se elaboró).	Evaluativas		
Innovación	Como docentes del área deben contemplar compromisos que les permita actualizar este componente, consultas, lectura, experiencias formativas, experiencias significativas. Estos compromisos deben establecer la tarea específica, el responsable y el entregable, comprender que para ingresar algo al texto se debe socializar y que haya acuerdo, ya que estos ajustes se deben tramitar ante los órganos del gobierno escolar. Para el Marco contextual: describa brevemente desde la perspectiva del área el contexto geográfico, económico, social y académico de la comunidad estudiantil. Indique el interés, participación, capacidad de trabajo individual y colectivo. Señale dificultades y fortalezas que presentan sus estudiantes en el área. Necesidades e intereses de la comunidad estudiantil en el área. Es fundamental aprovechar el espacio y proyectar compromisos para el próximo encuentro en la semana de	Compromiso Actualizar Socializar Acuerdo Ajustes Interés Dificultades Fortalezas	Resignificar algunos hábitos institucionales, para superar concepciones y prácticas obsoletas, necesita del compromiso de la comunidad docente para llegar a acuerdos que atiendan las necesidades e intereses institucionales, desde una mirada planeada, creativa, crítica y con propósito de mejora, es decir con mirada innovadora, con el ejemplo de la innovación directiva	Mejora Innovación directiva

	desarrollo institucional (se debe realizar el acta de la reunión del área (formato oficial), donde se plasme la agenda, el desarrollo y los compromisos con sus responsables). Además, si se realizan avances en el entregable, tener presente que se deben realizar en la plantilla anexa a este comunicado.	Aprovechamiento Realizar acta		
--	--	---	--	--

Nota: elaboración propia

Luego del análisis de los documentos institucionales seleccionados se pueden identificar unas tendencias conceptuales que demuestran una resignificación de los conceptos. Desde la vivencia institucional, dichas tendencias orientarán los resultados y la discusión y, por tanto, la propuesta de transformación.

3.4.3 Análisis de los datos obtenidos en la autoevaluación institucional

La autoevaluación institucional en la I.E. Baltazar Salazar se aplica cada año, al finalizar las 40 semanas de servicio educativo. La aplicación del cuestionario se acompaña mediante encuentros interactivos para estudiantes del primer ciclo para que plasmen su vivencia institucional por medio del dibujo, cuestionario para su diligenciamiento en línea por parte de la comunidad estudiantil y acudientes, hasta encuentros con los padres de familia para comprender el sentido de autoevaluar para mejorar. Para una adecuada sistematización de la autoevaluación, el cuestionario se comparte mediante un formulario de Google docs, herramienta que posibilita generar el consolidado de los resultados, gráficas y reporte cualitativo. En tanto es un informe tan extenso, en este informe de tesis se agrega como anexo, teniendo en cuenta que contiene información de los procesos de autoevaluación 2023-2024 y 2025.

3.4.3.1 Análisis Autoevaluación institucional 2023. Se descubre poca participación de los padres de familia, se obtienen respuestas que no llegan a los 100 participantes. Se presentan cuatro formularios que pueden volverse tediosos por la extensión y la argumentación que solicita para cada respuesta. En la Gestión Directiva llaman la atención los resultantes homogéneos en todos los componentes, a excepción de la apropiación del direccionamiento directivo, donde se indica que no hay este nivel por dificultades de conocimiento. En la Gestión Académica participan estudiantes, docentes, directivos, pero ningún padre de familia. Es una gestión con una valoración muy negativa, dado que la mayoría de los procesos están en existencia, como recursos para el aprendizaje, proyectos obligatorios, aprovechamiento de la jornada escolar, entre otros. La mayor valoración la obtiene el estilo pedagógico con un nivel intermedio entre apropiación y mejoramiento continuo. Con relación a la Gestión Comunitaria, es inquietante que no hubo participación de los padres de familia. Todos los componentes tienen valoraciones similares, notándose una deficiencia en el uso de la planta física y en el consejo de padres. La mayor valoración la obtiene la oferta de servicios a la comunidad y la atención al proyecto de vida. Por

último, la Gestión Administrativa-financiera, donde los procesos mayoritariamente están en pertinencia y apropiación, tales como la matrícula y los boletines. Pero todo lo referente a funciones directas del rector tiene baja valoración, como adecuación de la planta física, inversión en recursos para el aprendizaje, inducción, perfiles, apoyo a la investigación, estímulos, capacitación, bienestar del talento humano, administración del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos, control fiscal. Lo anterior lleva a un diagnóstico muy desfavorable de la gestión, que requiere acciones retadoras para su mejoramiento.

3.4.3.2 Análisis de la autoevaluación institucional 2024. Se identifica la participación de 292 personas, con diferentes roles en la institución educativa. Se plantea un único formulario que incluye las cuatro áreas de gestión, sus procesos y la asociación con uno de los cuatro niveles de desarrollo: existencia, pertinencia, apropiación y mejoramiento continuo. Al finalizar se dispone de un espacio para comentarios, aportes y dudas. En la Gestión Directiva, los cinco procesos tienen un porcentaje superior al 41% en mejoramiento continuo; sobresale con un 53.1 la cultura institucional, que incluye la comunicación, el trabajo en equipo y el reconocimiento de logros. La articulación de proyectos obtiene, entre el mejoramiento continuo, la valoración más baja con el 40.1 %. Estos resultados denotan un trabajo fuerte en la gestión directiva desde el direccionamiento estratégico, el liderazgo, el gobierno escolar y la gestión del talento humano.

Con relación a la Gestión Académica, la gestión en el aula y el seguimiento académico aparece con una valoración de 54.1, cinco en mejoramiento continuo; el diseño pedagógico con el 42.5 %, por lo que surge como tema por revisar en cuanto a la metodología; la evaluación con un 12.3%, aquí nuevamente emerge la gestión académica como una fortaleza, liderada por la comunidad docente. La Gestión Comunitaria denota en la proyección a la comunidad con un 42.8% en mejoramiento continuo y la participación y convivencia con un 45.9% en el mismo nivel. De otro lado, el proceso de la prevención de riesgos físicos y psicosociales con un 37.3% indica un nivel que está en apropiación, para seguir fortaleciéndolo. Para abarcar todas las áreas de gestión, se culmina con la Gestión Administrativa-financiera, la cual en la autoevaluación institucional es la que tenía la mayoría de los procesos en existencia, con un camino largo por recorrer en la ruta hacia la mejora. El apoyo a la gestión académica aparece con un 52.1 %, manteniéndose en un nivel alto como en la vigencia anterior; la efectividad en la gestión del talento humano, que incluye formación, capacitación, estímulos y convivencia, logra un 42.5%. En este proceso se logran los resultados esperados con el acompañamiento cercano a la

comunidad docente, con el 37%, la administración de la planta física y el manejo de los recursos logra un progreso notable al establecerse en apropiación; esto es coherente con los informes de contraloría y la auditoría realizada por el personal de Fondos de Servicios Educativos de la Secretaría de Educación de Rionegro.

3.4.3.3 Análisis de la autoevaluación institucional 2025. La autoevaluación institucional del 2025 logra 383 respuestas, superando el histórico de participación. La Gestión Directiva, como gestión líder, logra en sus procesos de direccionamiento estratégico desde el horizonte institucional, misión y visión un porcentaje de mejoramiento continuo con el 53%; comparte el mismo nivel de desarrollo el proceso de liderazgo y articulación de proyectos con el 55.9% y la participación de la comunidad en los órganos del gobierno escolar con el 55.9 %; por último, se debe destacar con el 59.5% en cultura institucional. El fortalecimiento de esta gestión evidencia que un direccionamiento estratégico con el liderazgo del directivo docente conlleva a un mejoramiento en todas las gestiones y a un impacto positivo en la comunidad educativa.

Desde la Gestión Académica se reconoce en la comunidad docente sus acciones de mejora con un 57.7% en la gestión del aula y seguimiento académico y un 50.4 5 en el diseño pedagógico; esto es producto de la actualización del plan de área, la actualización del SIEE y el acompañamiento a las prácticas pedagógicas de los docentes, desde el bienestar, la capacitación y la realimentación. En lo que se refiere a la Gestión Comunitaria, la participación y convivencia de estudiantes y padres con un 57.2%, la proyección a la comunidad desde la escuela de padres con un 55.4% y la prevención de riesgos físicos y psicosociales con 48.3%, se ubican todos por primera vez en mejoramiento continuo, dejando entrever las acciones para fortalecer el vínculo familia, comunidad, sector productivo e institución educativa.

Para terminar, la Gestión Administrativa- financiera, los procesos de mayor complejidad y seguimiento por entidades externas, aparece con las siguientes valoraciones; apoyo a la gestión académica con el 58.5%, asertividad en la gestión del talento humano 53.3%, apoyo financiero desde la contabilidad y el control de gastos 47%, administración de la planta física con el 46%; todos en mejoramiento continuo. Nuevamente surgen de últimos los procesos relacionados con el mejoramiento de la planta física, situación de corresponsabilidad con la Subsecretaría de Infraestructura y que ha venido mejorando en los últimos tres años; aun así, el extraer del nivel de existencia a la gestión de los recursos financieros, locativos y humanos, es un gran beneficio que se ha logrado mantener en los últimos dos años.

3.5 Redacción de resultados y discusión

Presentar los resultados y la perspectiva de discusión es un ejercicio propio de la interpretación que surge como producto del diálogo entre la información recolectada, el marco teórico y las posturas conceptuales de la investigadora. Aquí los supuestos adquieren sentido en relación con los objetivos y la ruta metodológica. Este momento del estudio posee un notorio valor, en la medida que integra las recurrencias y regularidades, para transitar hacia las tendencias que enuncia la configuración de una gestión directiva innovadora en la Institución Educativa Baltazar Salazar.

Con relación a la discusión, esta se construye mediante el contraste de los hallazgos (categorías emergentes), con el marco teórico (enfoques de gestión directiva e innovación), contextual (histórico y actual) y normativo (Guía 34), para evidenciar los aportes originales y la generación de nuevo conocimiento.

En primer lugar, los resultados en los diseños cualitativos buscan profundizar en la realidad educativa de la I.E. Baltazar Salazar, desde la perspectiva de la gestión directiva. Este conocimiento a detalle permitió responder el interrogante sobre las características de la gestión institucional desde las fortalezas y debilidades, lo cual, a través de las técnicas de la observación participante, el análisis documental y la autoevaluación institucional, permitió identificar como principal debilidad la gestión directiva, que impacta negativamente la misma gestión y las otras áreas de la vida institucional. A su vez, se reconoció como gran fortaleza la comunidad docente, que, a pesar de no tener un direccionamiento estratégico claro, intentaba avanzar en las metas institucionales de manera individual, sin planeación ni objetivos compartidos.

Luego de profundizar en la gestión institucional se lograron identificar las siguientes características: 1) presencia de objetivos generales claros en la institución educativa, 2) dificultad para la eficiencia de las acciones, 3) dificultades en la comunicación organizacional, 4) exceso de trabajo individual, lo que lleva a priorizar la micro gestión, 5) desconfianza en los procesos, 6) ausencia de un liderazgo directivo coherente con la propuesta institucional y el contexto, 7) desorganización en la gestión documental, 8) disposición de la comunidad docente a trabajar por las metas institucionales, 9) arraigo de la comunidad educativa, 10) desorden financiero, 11) desmotivación frente al cambio.

Teniendo en cuenta la caracterización de la gestión institucional, se observa que la institución educativa posee notorias potencialidades. Ahora bien, el análisis crítico muestra que una gestión directiva desarticulada de la realidad institucional ha traído consigo el estancamiento en la ruta del mejoramiento, puesto que se realizan muchas acciones, pero sin un direccionamiento claro que apunte al cumplimiento de la misión y la visión y a la vivencia del lema institucional Educamos para la Transformación Social.

Al comprender de una manera cercana la dinámica institucional, se reconoce la línea base desde cual empezar a construir, la cual consiste en informar acerca del estado real de todas las áreas de gestión a la comunidad docente. Se asume que solo con el panorama real se puede realizar un plan de mejoramiento ajustado para empezar a observar los pequeños o grandes pasos de mejora. De igual manera, es fundamental socializar las metas con el equipo de trabajo, para que comprendan el estilo de trabajo que se requiere, comprometido, cooperativo y que requerirá en algunas ocasiones salir de la zona de confort.

Con respecto al proceso de autoevaluación institucional, se identificó que, aunque se cumplía con el requisito de la aplicación, el instrumento que se utilizaba no era práctico; además, la aplicación del formulario no se complementaba con otras actividades, como reuniones u otros instrumentos que no requirieran el código lecto-escritor. También se encontraron falencias en la participación de algunos representantes de la comunidad educativa. Al observar esta limitante, se aplicó otro formulario en el proceso de autoevaluación de 2024 y 2025, además de disponer de acciones de acompañamiento, no solo para garantizar más participación, sino que se asumiera como un ejercicio consciente que genere apropiación y que se comprenda como un compromiso con el mejoramiento institucional.

De otro lado, el análisis e interpretación de la información obtenida por medio de la aplicación de los instrumentos representa una fuente valiosa para generar tendencias conceptuales que develen la fundamentación de los aspectos requeridos para una gestión directiva innovadora. La construcción de dicha fundamentación, justamente, ha guiado el devenir directivo durante los últimos 20 meses y ha significado la vivencia de experiencias gratificantes para la comunidad tanto docente como directiva docente de la institución educativa.

Por último, es relevante retomar el supuesto teórico, el cual planteaba que un elemento diferenciador desde el liderazgo del rector, mediante una gestión directiva innovadora, posibilitaría un mejoramiento de las cuatro áreas de gestión institucional, identificando en el

talento humano un eje articulador de las estas. Los resultados de la autoevaluación 2024 y 2025, además de las evidencias testimoniales de la comunidad educativa, dan cuenta de la validez de la propuesta, desde un PMI que impacta positiva y permanentemente la vida institucional.

CAPÍTULO 4. Propuesta de transformación

El presente capítulo emerge de las conclusiones del estudio empírico y del análisis teórico previo, para así dar respuesta al problema identificado en la gestión directiva de la I.E. Baltazar Salazar. El resultado de la investigación enriquece el campo de estudio de la gestión directiva, desde un aporte teórico-práctico, considerando que se realizó un mapeo teórico amplio del objeto de estudio, lo que posteriormente permitió concretar dicho modelo teórico en un aporte práctico, por medio de la construcción de una estrategia.

Esta propuesta de transformación toma como base los resultados y el análisis del diagnóstico, que se propuso en uno de los objetivos específicos de esta investigación. La propuesta se constituye, en sí misma, un resultado teórico, al considerar que aporta conocimiento riguroso y científico sobre la gestión directiva, los actores que intervienen en ella, sus limitaciones y fortalezas, con el propósito de contribuir al mejoramiento del objeto de estudio.

Es relevante recordar que, según las características de esta investigación, entre los posibles resultados se optó por un producto que cumpliera con los requisitos de pertinencia, validez, factibilidad, aplicabilidad, novedad y originalidad como la estrategia, entendida esta como un aporte práctico, útil desde la aplicación que generó el resultado teórico o diagnóstico. Esta estrategia toma forma por medio del taller educativo, con acciones que se ejecutan en el contexto institucional para transformar la visión de la gestión directiva tradicional mediante la articulación de las cuatro áreas de gestión de la vida institucional para el mejoramiento continuo. Dicha estrategia no busca la generalización de sus resultados en un contexto específico, pero sí pretende la comprensión de un fenómeno determinado, además de replicar el interés en los directivos para que identifiquen el elemento dinamizador en cada institución educativa para promover el mejoramiento continuo.

La siguiente *Estrategia de Gestión Directiva Innovadora* para el mejoramiento continuo de la Institución Educativa Baltazar Salazar del Municipio de Rionegro, Antioquia (Colombia) del año 2023 al año 2025, parte del diseño de una propuesta de intervención de gestión directiva innovadora, basada en talleres educativos. La propuesta denominada *Biogestión: Gestión directiva para la transformación y mejoramiento de la I.E. Baltazar Salazar* refleja la necesidad de potencializar una comunidad educativa desde la identificación de un vector que articule las áreas de gestión para el mejoramiento continuo. El concepto *biogestión* nace de la comprensión de la valoración de la vida de los docentes, la vida institucional y el cuidado de estos, para

avanzar hacia el mejoramiento desde una mirada dinámica como la gestión directiva innovadora, y no estática como es la gestión directiva tradicional.

El diseño de la unidad didáctica incluye varias fases, con el propósito de movilizar la verdadera transformación desde prácticas directivas innovadoras, para dinamizar el papel del docente en la ruta del mejoramiento continuo, priorizando el bienestar docente para que este sea multiplicador y testimonio para la comunidad educativa.

4.1 Fundamentación de la propuesta de transformación

La fundamentación de la propuesta de transformación es la oportunidad para crear una relación práctica entre los fundamentos teóricos de la tesis doctoral y los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados. Dicha relación debe estar fundamentada en una nueva tendencia conceptual que soporte el mejoramiento continuo de las instituciones educativas desde una gestión diferencial. Esta propuesta está cimentada normativamente en el marco legal que se planteó para la investigación, dado que, en la educación colombiana, en el ámbito oficial, ninguna intervención puede estar por fuera de lo establecido en la Ley 115 de 1994 y sus decretos reglamentarios.

De igual manera, tiene como base el marco del mejoramiento institucional definido en la Guía 34 del MEN, donde se resalta la importancia de un establecimiento integrado que despliega las cuatro áreas de gestión institucional. Desde una mirada integral y un enfoque complejo de la gestión directiva, la estrategia que aquí se presenta adquiere sentido al poner énfasis en los procesos de direccionamiento estratégico y el horizonte institucional, la gestión estratégica, la cultura institucional y la gestión del talento humano, procesos que tienen como hilo conductor el acompañamiento a la comunidad docente.

Esta propuesta encuentra sus fundamentos, desde el marco teórico y conceptual, en las mismas cuatro reflexiones teóricas: gestión, niveles de desarrollo, estrategia e innovación. Pero, al disponerlas en diálogo con las necesidades de la I.E. Baltazar Salazar, se reformulan y reconfiguran un nuevo marco conceptual para la gestión directiva desde un enfoque innovador y complejo para el mejoramiento institucional.

A continuación, se presentan cuatro categorías emergentes, donde desde el diálogo de las categorías iniciales con el contexto de la I.E. Baltazar Salazar, la literatura abordada y la

información recolectada en la investigación, se devela una configuración conceptual desde cuatro campos de reflexión teórica-práctica de la gestión directiva.

4.1.1 Gestión directiva desde el liderazgo transformador

La gestión directiva desde el liderazgo transformador requiere crear una composición sin barreras teóricas, desde el pensamiento complejo, que integre los aspectos normativos de la gestión, el liderazgo desde la postura conceptual y el enfoque transformador desde lo cultural y contextual. Para esto se hace necesario ubicar la gestión en lo educativo, evitando priorizar lo administrativo o gerencial, aunque estas miradas no deben abandonarse porque complementan las áreas de gestión; pero queda claro que no es la mirada que dinamizará el mejoramiento institucional.

El liderazgo transformador nace como respuesta a la consciencia de que el sistema educativo no estaba preparado para educar a los estudiantes del nuevo siglo. De todas las estructuras necesarias para esta preparación, se identifica a la escuela como la responsable de asumir el reto para prepararse anticipadamente para las nuevas generaciones. Este concepto ha sido abordado por varios autores (MacGregor, 1978; Bennis y Nanus, 1985; Vanni, 1990; citados en Vásquez, 2013). Pero es Hampton (1989, citado en Vásquez, 2013) quien realiza una ampliación del aporte de Burns (1978), al presentarlo como una misión, entendida ésta como el acto de transformar una organización impersonalizada de individuos diferentes, en una institución de personas que se sientan comprometidas con el logro de las metas. Sujetos que se identifiquen con la organización y perciban su trabajo dentro de esta como algo significativo y constructivo en sus vidas.

Para Cohen (1997, citado en Vásquez, 2013), el liderazgo transformador parte del supuesto de que el líder es quien debe tomar la iniciativa para establecer una relación con el “seguidor”. De esta manera, facilitará la comunicación y el intercambio. De esta afirmación tendría que replantearse la figura de seguidor, ya que no da cuenta de una concepción crítica sino tradicional.

Bass y Avolio (1994, citado en Vásquez, 2013), presentan cuatro características del líder transformador: 1) influyente, ya que desde su actuar es testimonio para los demás; 2) inspirador, al ser motivador y despertar espíritu de equipo; 3) intelectual, que fomenta la innovación para los

cambios de paradigma en la resolución de problemas; 4) individualista, en tanto atiende las necesidades individuales.

Se evidencia, por tanto, que en la gestión directiva es la vivencia de un estilo determinado de liderazgo lo que permite impulsar transformaciones educativas para el mejoramiento continuo. Esto es, un directivo que gestione el cambio de la comunidad docente promueva mejores aprendizajes en la comunidad estudiantil y se articule desde la visión compartida con la comunidad en general.

Superar la gestión directiva desde la visión transaccional del liderazgo, el cual se basa en el intercambio de servicios, para mantener en funcionamiento una organización y transitar hacia la gestión directiva desde la visión transformacional, posiciona el liderazgo (sea como característica del líder o como una función al interior de la institución educativa) en una cualidad inspiradora. Esta cualidad favorece que el líder promueva las diferentes vocaciones, desde lo personal hasta lo profesional y laboral en búsqueda de verdaderos cambios, para resultados verdaderamente significativos y duraderos.

La Gestión Directiva desde el liderazgo transformador va en coherencia con la visión de innovación. El líder transformador concibe la creatividad como la posibilidad de hacer algo nuevo, pero para la transformación de la realidad, desde la solución de un problema en específico. Está claro que, para que se dé un liderazgo transformador, inevitablemente se debe recurrir a prácticas inspiradoras, contextualizadas e innovadoras.

4.1.2 Desarrollo como potencialización de la calidad de vida institucional

Uno de los retos más recurrentes en las últimas décadas ha sido dar respuesta al concepto de desarrollo desde el campo educativo, para así contribuir a lo que espera la sociedad. Para esto, el MEN ha dispuesto su construcción extrapolando el concepto de desarrollo desde otros tópicos y ubicándolo en la autoevaluación institucional a partir de la noción de *niveles de desarrollo*.

La estrategia que se presenta en esta tesis no pretende desconocer la orientación del MEN con respecto al concepto de desarrollo; más bien, busca el acercamiento conceptual a otras posibilidades. De ahí que la exploración se basa en reconocer otras formas de dar sentido a los niveles de desarrollo, desde postulados teóricos que atiendan la base de lo que detona tanto el crecimiento organizacional como los niveles de desarrollo que requiere potencializar una institución educativa. De esta manera, se busca definir otras visiones de desarrollo, bajo la

perspectiva de desarrollo del territorio, que sumen a la concepción que promueve el MEN. Esta configuración se realiza bajo la mirada de dos autores: Manfred Max-Neef y Amartya Sen.

Max-Neef (1998) indica que el mejor desarrollo es el que tiene en cuenta el crecimiento cualitativo de las personas, permitiendo mejorar su calidad de vida. Agrega que esto solo se logra desde la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales en el ser, tener, hacer, estar, como dimensiones existenciales; y la subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad, como dimensiones axiológicas. Desde esta perspectiva, una gestión directiva debe propender por la calidad de vida de los actores de la comunidad educativa para que ellos, en la forma en que habitan la institución educativa, se apropien de la cultura del mejoramiento continuo.

De otro lado, Amartya Sen, quien recibió el premio Nobel de Economía y publicó sus postulados en el año 2000 en la obra *Desarrollo como libertad*, define el desarrollo como la ampliación de las capacidades humanas, hasta llegar a la expansión real de la libertad del individuo. Aquí se complementa el enfoque de la auto-dependencia de Max-Neef con el enfoque crítico de Sen, donde el individuo no espera solamente aquello que le puede ser dado, sino aquello que auto gestiona para su realización y el mejoramiento de la calidad de vida. Esta visión se articula con la intencionalidad de la Institución Educativa Baltazar Salazar, que consiste en la transformación social de cada una de las personas que la conforman. Ahora bien ¿cómo dialoga la visión de desarrollo entendida como calidad de vida institucional con los niveles de desarrollo que propone el MEN?

Teniendo en cuenta la importancia de medir las diferentes acciones que realiza el ser humano y basados en la propuesta del PNUD, donde las capacidades de las personas son el criterio para medir el desarrollo de una nación, esta reflexión permite trasladar la visión de desarrollo como índice de calidad a la gestión de una institución educativa. En este orden de ideas, considerando la articulación de ambas propuestas, es preciso construir una escala con los niveles de desarrollo como potencialización de la calidad de la vida institucional. Aunque el desarrollo de los indicadores puede constituirse como objeto de estudio de otra investigación, es importante precisar que también aplica para los niveles de desarrollo establecidos en la Guía 34: existencia, pertinencia, apropiación y mejoramiento continuo; lo anterior con base en la dinamización de los componentes de las cuatro áreas de gestión y en perspectiva desde el potencial y bienestar de las personas que conforman la comunidad educativa.

4.1.3 Tacto directivo

En educación existe el concepto de tacto pedagógico. Luzuriaga (1946), traduciendo a Herbart, expone los postulados de este clásico de la pedagogía. Herbart realza el papel de la educación entre ciencia y teoría y entre arte y experiencia; dicha relevancia la presenta ofreciéndole el carácter de ciencia a la pedagogía y al mismo tiempo de arte a la educación. Dicha afirmación se profundiza en la visión de educación desde la experiencia, ya que en el hacer se desarrolla el tacto que prepara a la inteligencia y al corazón; pero esta experticia en el arte solo se puede desarrollar cuando se deja guiar por el pensar de la ciencia. Para Herbart, el tacto pedagógico es la habilidad de relación profunda del educador con el estudiante. Este requiere de intuición, empatía, carácter, para adquirir el papel de mediador entre la teoría y la práctica, en la relación de la enseñanza y el aprendizaje.

Ahora bien, extrapolar el concepto de tacto pedagógico a tacto directivo es un llamado a construir, desde la voluntad, la sensibilidad, el dialogo, un conocimiento profundo de las necesidades e intereses de la institución educativa. Para el caso de esta investigación, el tacto directivo permitió identificar en el talento humano el elemento diferenciador, el factor que moviliza el mejoramiento continuo. El reconocimiento de la comunidad docente y de los elementos que potencializan su proyecto de vida personal es lo que moviliza el proyecto de vida laboral, para dinamizarlo al proyecto de vida institucional. En otros contextos, el tacto directivo permitirá la identificación de otros elementos diferenciadores que promuevan el mejoramiento continuo.

Desde esta nueva apuesta se concibe el tacto directivo como el acercamiento respetuoso y en detalle del directivo docente hacia el docente. De esta manera, que sea el conocimiento a profundidad de las fortalezas del docente lo que genere conexión con el equipo de trabajo y sea el catalizador que vincule todas las gestiones en una dinámica de mejoramiento continuo institucional. El reconocimiento del ser del docente permite potencializar todos sus conocimientos, actitudes y acciones en búsqueda del bienestar personal, para favorecer el bienestar institucional.

4.1.4 Innovación directiva

En el escenario educativo es común escuchar términos como innovación curricular, didáctica o evaluativa. Pero el término innovación directiva es poco mencionado y, en caso de ser abordado, es relacionado más desde prácticas creativas que de fundamentos teóricos que orienten la planeación y ejecución para la transformación de la realidad en el marco del mejoramiento continuo.

Para la Universidad de Investigación e Innovación de México, la integración de modelos de gestión de calidad en el ámbito educativo ha generado una necesidad imperativa de enfocar las políticas hacia los resultados de aprendizaje de los estudiantes y los aportes de la teoría educativa. Esta perspectiva resalta el potencial transformador de una gestión educativa efectivamente descentralizada, donde el liderazgo directivo juega un papel crucial. Desde esta perspectiva se presenta la importancia del papel del directivo para atender los desafíos de las instituciones educativas. Pero las innovaciones educativas requieren de una convocatoria, testimonio, direccionamiento y formación en conceptos y prácticas innovadoras, desde la gestión directiva.

Los docentes que desean ser innovadores necesitan de un nicho propicio para dicho rol, desde las disposiciones directivas para fundamentar y aplicar prácticas educativas innovadoras, partiendo de un rector que los apoye desde las cuatro áreas de gestión. De igual manera, los directivos docentes requieren de unas condiciones propicias para ejercer una gestión directiva innovadora, tales como políticas educativas con apertura a nuevas ideas, posibilidad de administrar los recursos en actividades no convencionales, apoyo por parte de la comunidad docente en proyectos no convencionales para dar a conocer los procesos y resultados institucionales. Por tanto, la innovación directiva puede entenderse como las acciones diferenciales, no convencionales, creativas, disruptivas y contextualizadas, ejercidas por un directivo docente, para mejorar los niveles de desarrollo de las cuatro áreas de gestión institucional, transformando la realidad desde el diagnóstico, la planeación, ejecución, evaluación y seguimiento.

4.2 Descripción de la propuesta de transformación

4.2.1 Introducción

La estructura de la propuesta de transformación está organizada de forma coherente, entre la sintonización del objetivo general de la tesis y el tipo de resultado propositivo que se ha asumido, en este caso teórico-práctico. En este sentido, el objetivo que direcciona la propuesta de transformación es el diseño de una estrategia que dinamice el mejoramiento institucional, desde la innovación directiva. La estrategia está respaldada, de un lado, por un cuerpo teórico-conceptual que sustenta el diseño de esta; de otro lado, por un cuerpo operacional que describe de forma concreta todo un componente metodológico, desde las etapas, experiencias y actividades. Dicho componente metodológico está articulado desde las categorías iniciales, hallazgos y categorías finales, para que se evidencie en cada componente de la propuesta las necesidades o situaciones problema a resolver en la Gestión Directiva de la I.E. Baltazar Salazar y, por tanto, en la cultura institucional en general.

La estrategia está diseñada por etapas operacionales, en las que se presenta su objetivo y las actividades que se propone desarrollar. El seguimiento se realiza bajo los indicadores propios de la autoevaluación institucional, donde los objetivos van en línea con el cumplimiento del mejoramiento continuo de cada uno de los componentes de las cuatro áreas de gestión de la vida institucional. De tal manera, la efectividad de las actividades está medida y valorada en la autoevaluación institucional anual (la cual está disponible en los anexos y la página web) y donde se puede evidenciar el tránsito en perspectiva de mejora, pasando de niveles de desarrollo inferiores a niveles de desarrollo superiores.

La gestión institucional ha sido una preocupación en Colombia desde la puesta en escena de la Guía 34 en el 2008, aunque en ella se presentan con claridad las cuatro áreas de gestión propias de las instituciones educativas, esto es, directiva, académica, comunitaria y administrativa-financiera. La guía también define los procesos y componentes, además de la ruta para la autoevaluación institucional y la respectiva elaboración del Plan de Mejoramiento Institucional. Aun así, para el MEN los resultados académicos no son suficientes, permanece la insatisfacción de las comunidades educativas frente a algunos procesos educativos y la sobre intervención externa para las instituciones educativas, en búsqueda de la calidad educativa. Es decir, las acciones planeadas y desarrolladas no contribuyen para avanzar hacia el mejoramiento continuo.

Según la ley, el anterior panorama tiene un primer responsable, es decir, el directivo docente (rector), quien es el llamado a corresponder desde la vocación, las cualidades, los

principios y funciones a los retos de la gestión institucional. Pero también desde la formación, el contexto institucional y los requerimientos sociales actuales, con la particularidad de que en la mayoría de los entes territoriales no se proveen las herramientas para avanzar en la ruta del mejoramiento de una manera natural, procesual y que complementa lo establecido en la Guía 34.

4.2.2 Diagnóstico del estado actual

La I.E. Baltazar Salazar venía presentando una gestión directiva bajo un direccionamiento estratégico ineficaz. Esta condición no permitía el mejoramiento continuo ni de la gestión directiva ni de las gestiones que la complementan, tales como la gestión académica, comunitaria y administrativa-financiera. Dicha falta de direccionamiento se evidencia en el estancamiento en pruebas SABER, en las deficiencias en el uso de los recursos institucionales, en desmotivación de la comunidad docente y falta de confianza de la comunidad educativa en los procesos institucionales.

La ineficacia en la gestión directiva se caracteriza por falencias comunicativas, la planeación, la articulación en los procesos institucionales, el desconocimiento de la normatividad y su apropiación en el contexto. Lo anterior trae consigo no solo resultados insatisfactorios en la autoevaluación institucional, sino un deterioro en la cultura y desconfianza en los planes de acción.

4.2.3 Descripción del estado deseado

La misión y visión de la I.E. Baltazar Salazar plantean un compromiso diario y un propósito desde su lema institucional: Educamos para la Transformación Social. Este lema debe ir en coherencia con una gestión directiva, de tal forma que permita cumplir los objetivos institucionales. Ha quedado en evidencia que la gestión directiva tradicional no cumplió con los estándares requeridos por norma, además de que no atendió al contexto.

La Gestión Directiva de la I.E. Baltazar Salazar, desde un estado deseado, se plantea como una gestión que cumpla los objetivos institucionales, en coherencia con el contexto y en perspectiva de mejoramiento gradual. Debe articular las cuatro áreas de gestión institucional de manera permanente y mínimamente en el tiempo de un Plan de Mejoramiento Institucional de tres años.

Una Gestión Directiva que supere lo tradicional, sin dejar de lado lo normativo, está marcada por procesos disruptivos y creativos, de tal manera que se cumplan los objetivos que propone la norma y la misma visión institucional. Los resultados deben ser de apropiación o mejoramiento continuo en la autoevaluación institucional anual, con una impronta de direccionamiento estratégico innovador.

4.3 Objetivos de la propuesta

Para llegar del estado actual al estado deseado, se requiere de una planeación estratégica, la cual se desarrolla teniendo en cuenta los siguientes objetivos:

4.3.1 General

Desarrollar una propuesta de intervención en gestión directiva innovadora, basada en talleres educativos para el mejoramiento continuo de la I.E. Baltazar Salazar.

4.3.2 Específicos

- Elaborar una ruta de talleres que cumpla con la secuencia directiva didáctica de valoración inicial, transición de direccionamiento estratégico y transformación y empoderamiento.
- Implementar los talleres en la institución educativa.
- Evaluar la estrategia en perspectiva de la Guía 34.

4.4 Actividades, fases y/o etapas

La planificación establece las siguientes etapas: valoración inicial, transición para el direccionamiento estratégico y transformación y empoderamiento (tabla 11), las cuales responden a los objetivos trazados. De igual manera, allí se presenta la estructura propuesta que busca garantizar el mejoramiento en las cuatro áreas de gestión de la vida institucional.

Tabla 11

Etapas de la planeación estratégica

Etapas	Objetivo	Actividades para desarrollar
---------------	-----------------	-------------------------------------

Valoración inicial	Esta fase tiene como propósito la preparación para hacer un diagnóstico cercano de cada proceso de las áreas de gestión institucional, desde las aproximaciones conceptuales y vivenciales	-Inventariar el estado de cada gestión institucional desde lo formal -Establecer un canal de comunicación afectivo y efectivo desde rectoría -Favorecer encuentros de dialogo -Aplicar la autoevaluación institucional
Transición para el direccionamiento estratégico	Tiene como intencionalidad develar el elemento integrador de la vida institucional y, a partir de este, planificar un direccionamiento simbólico que articule los procesos que estén en los niveles más bajos de la autoevaluación institucional; además de desarrollar actividades concretas formativas que den respuesta a los problemas de la gestión directiva para el mejoramiento continuo y su respectiva evaluación	-Identificar el elemento que movilizó la comunicación, los diálogos con los docentes y las fortalezas reconocidas en la autoevaluación institucional y homologarlo a una metáfora relacionada con la misión y visión institucional -Formular un direccionamiento estratégico basado en la fortaleza ya existente, con logo y lema inspirado en la metáfora y proyectarla a las gestiones de la vida institucional. - Resignificar el lenguaje por medio de la incorporación de lenguaje apreciativo -Crear talleres que desglosen la metáfora en perspectiva de mejoramiento de los procesos con niveles de desarrollo más bajo en la autoevaluación institucional. -Aplicar la autoevaluación institucional
Transformación y empoderamiento	Fase que permite evidenciar las soluciones a problemas concretos de las cuatro áreas de gestión institucional, por medio de la instalación de una nueva cultura institucional de mejoramiento y su respectiva evaluación	-Implementar todas las actividades anteriores -Crear direccionamiento estratégico basado en las oportunidades identificadas en la vigencia anterior para favorecer acciones de cambio e instalación de nuevas prácticas, amparadas en nuevas concepciones y con respaldo normativo -Valorar, por medio de talleres, el trayecto recorrido y logros, y generar actividades en perspectiva del reconocimiento -Aplicar la autoevaluación institucional

Nota: elaboración propia

La metodología se basa en el Taller educativo, el cual se entiende como un recurso educativo de carácter grupal que promueve la participación y co-creación de conocimiento. En general, es un enfoque metodológico que tiene el doble objetivo de intervenir en una realidad determinada (acción) y de crear conocimiento o teorías acerca de dicha acción. Por tanto, los resultados de una investigación que utiliza esta metodología deben ser, en consecuencia, tanto una intervención activa sobre una realidad como la construcción de teoría o conocimiento a través de la investigación (citado en De Oliveira, 2015, p. 279).

Maya (1996) concibe el taller educativo como una verdadera muestra de cooperación de esfuerzos para producir algo que contribuye a resolver algún problema, cuyo principio pedagógico radica en la participación y en el potencial intelectual de un colectivo. Visto así, dicha técnica aporta la visión compartida de los actores desde la teoría y la práctica.

El taller educativo, desde la concepción tradicional, tiene unos elementos básicos, los cuales permiten desplegar los principios pedagógicos al servicio de un propósito formativo. Dichos elementos se van desarrollando en cuatro momentos: 1) planeación, 2) ejecución, 3) evaluación, 4) sistematización de la experiencia. Visto así, la técnica ofrece una mirada convencional desde el inventario de las actividades que comúnmente se desarrollan con los docentes; el componente diferenciador está dado en los aprendizajes que se pretende abordar, las competencias a desarrollar y la metodología disruptiva que se centra en la praxis educativa. El taller educativo como estructura básica contempla los siguientes elementos:

- Fecha y hora
- Lugar
- Líder responsable
- Participantes convocados
- Objetivos
- Actividades
- Descripción
- Recursos
- Evaluación
- Conclusiones

Estos elementos se evidencian en la estructura planteada como instrumento para cada taller (ver anexo L). Para el desarrollo de esta técnica se diseñaron talleres desde el 2023 hasta el

2025. Dichos talleres contemplaron experiencias desde lo temático de las cuatro áreas de gestión institucional. Se enfatiza que el taller es importante desde el cumplimiento del formato y los elementos que lo constituyen; pero es en la mediación realizada desde la convocatoria y hasta el cierre de este lo que marca la diferencia en el enfoque innovador.

Los talleres educativos van acompañados de otras actividades convencionales, que complementan el enfoque innovador desde la importancia de lo normativo, pero con rasgos de creatividad. La estructura de cada taller se desarrollará en la planificación. En la tabla 12 se presentan las actividades orientadoras de cada etapa.

Tabla 12

Actividades de la planeación estratégica

ETAPA	AÑO	ACTIVIDADES ORIENTADORAS
Valoración inicial	2023	-Los comunicados desde rectoría, proceso de democratización de la información institucional - Encuentros con la comunidad docente, espacios de diálogo para conocer el sentir y el pensar sobre los diferentes procesos institucionales y la realimentación en rectoría desde lo normativo, para aclarar dudas sobre inconsistencias institucionales en jornada única, bilingüismo, jornada escolar complementaria, Media técnica, contratación institucional, SIE, órganos del gobierno escolar, jornada escolar, asignación académica, temas de inquietud docente y que entran a legalizar algunos a corto plazo y otros para el 2024. -Taller educativo: Encuentro experiencial el 1 de diciembre de 2023, el cual, con los principios del taller educativo, lúdica, participación y creatividad, permitió el desarrollo de una jornada donde se promovió el goce, el trabajo colaborativo, la comunicación y el respeto por la otredad, un olvido de lo institucional y un encuentro con el SER que se devela en el ámbito educativo (ver anexo M)

Transición de direccionamiento estratégico	2024	-Direccionamiento estratégico: teniendo en cuenta lo valorado en el 2023, se identifica que el potencial está en el talento humano; por tal razón, se plantea el direccionamiento estratégico denominado INSPIRA-ACCIÓN BALTAZARINA, motivada en el sentido de pertenencia y capacidad de trabajo de los y las docentes, quienes, ante un reto para beneficio de la comunidad educativa, automáticamente se inspiran y pasan a la acción. Además, esa INSPIRA-ACCIÓN la contagian a estudiantes y acudientes siendo una cadena de inspiradores. -Encuentros para la Comunidad Docente Inspiradora. Se realizan seis talleres: enero 9, febrero 16, febrero 24, marzo 16, septiembre 17 y noviembre 28 (ver anexo N), con una estructura que genera recordación, siempre con apoyo visual de la agenda, canción para el evento, actividad de resignificación de la vida institucional y actividad de construcción personal para el aporte institucional (ver anexo O) -Resignificación del lenguaje y presencia en los procesos. Se comienza un proceso de resignificación del lenguaje utilizado en la comunicación verbal y escrita, usando un entorno lingüístico positivo, propositivo y provocador, que invite a la apropiación de los procesos institucionales desde la convicción y el compromiso. Además, se replantea la expresión “deben hacer” por el “hagamos”.
Transformación y empoderamiento	2025	-Este tiene la particularidad de seguir con la implementación de las seis estrategias anteriores, dado que no se pueden suprimir. Pero se le agrega el lanzamiento del Direccionamiento Estratégico SENTIDO BALTAZARINO. Teniendo en cuenta el desarrollo de la experiencia en el año 2024, y habiéndose superado situaciones de la desconfianza en los procesos institucionales y de desintegración y afectación en el clima laboral, se piensa en un direccionamiento que promueva la calidad desde todos los componentes de la vida institucional. Con la excusa del aniversario institucional 60 años de servicio educativo a la comunidad, se propone un direccionamiento denominado SENTIDO BALTAZARINO, el cual tiene como propósito superior “Cuando una comunidad se desarrolla como una fuerza viva, comienza a desencadenar valores de compromiso, cohesión,

		empatía, inspiración (INSPIRA-ACCIÓN), pero sobre todo de empoderamiento y TRANSFORMACIÓN. Una comunidad que provoca la exploración de sentido personal para el desarrollo de un sentido comunitario avoca a la vivencia de una identidad institucional emergente. Vincular nuestra historia como motivación, nuestro presente desde la misión educativa y el futuro como orientación hacia una meta viva, teje nuestro SENTIDO BALTAZARINO como una experiencia educativa vital”. Este fue socializado el 16 de enero a la comunidad docente en un ritual de la luz (ver anexo P). Adicional a este taller se desarrollaron durante el año ocho talleres más, los más representativos el 9 de mayo y el 3 de julio (ver anexo Q).
--	--	--

Nota: elaboración propia

4.2.4.3 Planificación. La propuesta denominada *Bio-gestión: Gestión directiva para la transformación y mejoramiento de la I.E. Baltazar Salazar* toma su nombre del prefijo *bio*, el cual significa vida u organismo vivo. Esta decisión se da por la importancia que tiene asumir la gestión como un proceso abierto y dinámico, que cuida la vida de la institución educativa y de sus actores, con el objetivo de cumplir las metas institucionales en búsqueda del mejoramiento. En la tabla 13 se muestra el taller para la etapa 1: Valoración inicial.

Tabla 13

Taller 1 valoración inicial

	Institución Educativa Baltazar Salazar Taller educativo	BIO-GESTIÓN: GESTIÓN DIRECTIVA PARA LA TRANSFORMACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA IE BALTAZAR SALAZAR
---	--	---

Fecha:	Hora:	Lugar:
Líder responsable: Rectoría	Participantes convocados: Comunidad docente	
Etapas: Valoración Inicial	Taller N 1	

Objetivo	Favorecer la comunicación, el trabajo colaborativo y la empatía de la comunidad docente
Frase de reflexión	“Aunque nadie puede volver atrás y lograr un nuevo comienzo, cualquiera puede empezar ahora y lograr un nuevo final”. Carl Bard

Actividades	- Saludo - Reflexión musical: “<i>Livin’ on a prayer</i>”, de Jon Bon Jovi (lo antiguo vs lo novedoso) - Maxi figuras humanas - Ritual de gratitud mándala humano
Descripción	- Se inicia con el saludo, se pregunta por el acceso al comunicado de citación y la socialización de la agenda (dado el compromiso de asistir de ropa cómoda), se indaga desde los saberes previos qué expectativa genera. - Se presenta el video de <i>Livin’ on a prayer</i>, de Jon Bon Jovi de 1986 (se pregunta por sensaciones, el mensaje) - Se presenta el video de <i>Livin’ on a prayer</i> de 2017, se orienta la pregunta sobre qué hay de valioso en lo antiguo, lo tradicional, lo establecido, lo clásico; y qué hay de valioso en lo novedoso, innovador y moderno. - Para la actividad de maxi figuras, se inicia la actividad “ser flaco está de moda”, con el objetivo de distribuir el grupo por equipos equitativos; posterior a esto se cuenta la historia de convertir al equipo en diferentes figuras y cómo deben cumplir la función. Se orienta en forma de nudo (no deben desatarse), en forma de puente (se debe pasar por encima de este), en forma de auto (debe trasladarse), en forma de abrazo (como símbolo de encuentro). - Con la última figura se enciende la luz en el centro y se explica el significado de la palabra <i>mandala</i> y todos los mandalas que hay en la naturaleza. Se ofrece una oración de gratitud por el proceso educativo y comunitario vivido y por los retos para la próxima vigencia.
Recursos	- Video beam - Videos musicales - Vela
Evaluación	Para esta oportunidad se realiza una evaluación de participación libre, teniendo en cuenta las preguntas: ¿Qué le gusto del encuentro? ¿Qué aprendió? Se basa la evaluación en lo positivo, para identificar fortalezas que se deban potencializar.
Conclusiones	Se deben estructurar dos conclusiones: una relacionada con el potencial del talento humano, y otro con la forma en que debe dialogar lo histórico de una propuesta con nuevas ideas.

Nota: elaboración propia

Las tablas 14, 15 y 16 muestran los talleres para la etapa 2: Transición de Direccionamiento Estratégico.

Tabla 14

Taller 2 Transición de Direccionamiento estratégico

	Institución Educativa Baltazar Salazar Taller educativo	BIO-GESTIÓN: GESTIÓN DIRECTIVA PARA LA TRANSFORMACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA IE BALTAZAR SALAZAR
---	--	---

Fecha:	Hora:	Lugar:
Líder responsable: Rectoría		Participantes convocados: Comunidad docente
Etapas: Transición de Direccionamiento Estratégico		Taller N 2

Objetivo	Fortalecer el horizonte institucional, desde el componente teleológico de la institución educativa, articulado a la vocación del docente
Frase de reflexión	“Caminante no hay camino, se hace camino al andar”. Antonio Machado
Actividades	- Saludo - Reflexión musical: Todo lo que compartimos - Mi objeto mágico - Direccionamiento Estratégico 2024 INSPIRA-ACCIÓN - Plan Maestro - Entrega de recordatorio
Descripción	- Se inicia con el saludo, se pregunta por el acceso al comunicado de citación y la socialización de la agenda (dado el compromiso de portar el objeto mágico), se indaga desde los saberes previos qué expectativa genera. - Se presenta el video “Todo lo que compartimos”, el cual pretende generar análisis sobre los aspectos en que los seres humanos nos diferenciamos (que son muchos), pero mejor aún profundizar sobre lo que nos une o en lo que nos parecemos. He aquí donde se identifican los aspectos comunes personales, profesionales, laborales e institucionales para poder construir bienestar comunitario. - Para la actividad del objeto mágico se había enviado una carta, que consistía en asistir a la reunión con un objeto mágico (vaso, pocillo, taza). Alrededor del encuentro, la palabra y una bebida caliente, se genera sensación de recuerdo de comodidad y de un nuevo despertar de la vocación. - Teniendo en cuenta el último encuentro de la vigencia anterior, donde se identificó la fortaleza institucional (en el caso particular la fortaleza está en el talento humano), se busca una metáfora asociada a la oportunidad de mejoramiento que tiene la institución educativa. Dicha metáfora debe ir acompañada de un esquema gráfico y de unas características que puedan ser asociadas a la esencia del mejoramiento en las cuatro áreas de gestión. - Desde lo propositivo, se plantea un plan de acompañamiento a la comunidad docente desde la esfera personal, académica, laboral y de bienestar, para generar vínculo emocional con el direccionamiento estratégico y sentido de pertenencia con los procesos institucionales.

Recursos	- Video beam - Video musical “Todo lo que compartimos” - Bebida caliente: infusión, aromática o café - Logo con lema (diseñado con anterioridad) - Plan de acompañamiento docente (diseñado con anterioridad)
Evaluación	La evaluación se genera desde pensar una palabra en la que pueda resumir la jornada, para crear una red semántica que pueda crear recordación
Conclusiones	Se debe generar una conclusión personal, desde el compromiso de cada docente con el direccionamiento estratégico

Nota: elaboración propia

Tabla 15

Taller 3 Transición de Direccionamiento estratégico

	Institución Educativa Baltazar Salazar Taller educativo	BIO-GESTIÓN: GESTIÓN DIRECTIVA PARA LA TRANSFORMACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA IE BALTAZAR SALAZAR
---	--	--

Fecha:	Hora:	Lugar:
Líder responsable: Rectoría		Participantes convocados: Comunidad docente
Etapas: Transición de Direccionamiento Estratégico		Taller N 3

Objetivo	Concientizar a la comunidad docente sobre la importancia de la apropiación del contexto histórico y actual de la institución educativa
Frase de reflexión	“Una meta sin un plan es solo un deseo”
Actividades	- Saludo - Reflexión musical: The Scientist, de Coldplay - Actividad de reconocimiento histórico institucional ¿Quién quiere ser Baltazarino? - La institución educativa bajo los cinco sentidos
Descripción	- Se inicia con el saludo, se pregunta por el acceso al comunicado de citación y la socialización de la agenda, se indaga desde los saberes previos qué expectativa genera. - Se presenta el video “The Scientist”, el cual pretende generar reflexión sobre la posibilidad de volver atrás. ¿Qué haríamos con seguridad de lo ya realizado? ¿Qué acción no repetiríamos? ¿Qué acción que no contemplamos, emprenderíamos? - Para la actividad de reconocimiento histórico, se realiza una investigación previa y se diseña un cuestionario con selección múltiple, y bajo el formato de concurso se desarrolla la actividad con preguntas sobre la fundación, normatividad, fundadores, antiguos directivos y docentes, orientación

	pedagógica, SIE, entre otros. Al final se ofrece un premio de dulces al equipo ganador. - Para la institución educativa, bajo los cinco sentidos, se inicia con la premisa de que “no puedo aprender y enseñar donde no hay afecto, y no hay afecto donde no conozco”; por tal razón, posterior al reconocimiento histórico se realizará una experiencia sensorial sobre a qué huele, a qué sabe, cómo se ve, cómo se oye y cómo se siente la institución educativa. Para el sentido de la vista se debe preparar un video con imágenes que representen la vida institucional; de igual manera, para el sentido del oído se compartirá un audio con sonidos de la cotidianidad; para el sentido del olfato la comunidad docente deberá realizar un recorrido por el establecimiento y traer objetos que posean aromas que nos evoquen el colegio, la educación, la comunidad; para el sentido del tacto se realizará una ronda donde, en contacto hombro con hombro, diremos una palabra que represente textura, temperatura, contacto. Por último, para el sentido del gusto se compartirá un dulce o un producto sencillo que se pueda consumir y que represente algún símbolo institucional, por ejemplo, la bandera o el escudo.
Recursos	- Video beam - Video musical “The Scientist” - Concurso creado en formato digital (previamente) - Dulces - Estímulo para la vista y el oído (creado previamente con características del contexto) - Estímulo para el gusto
Evaluación	En un cartel el Muro de Sensaciones usar emoticones y el aprendizaje de la jornada
Conclusiones	Se deben establecer tres conclusiones importantes: la primera, la importancia de un Plan de Mejoramiento desde lo real, siendo objetivos con el pasado, pero optimistas con el presente y el futuro; la segunda conclusión debe estar orientada a que los primeros llamados a apropiarse de la historia institucional, es la comunidad docente para así generar desde el contexto histórico las bases para una propuesta educativa contextualizada; por último, se debe guiar una conclusión frente al sentido de pertenencia y a la forma de generar vínculo emocional y racional con el entorno que nos acoge diariamente y donde se desarrolla el ejercicio educativo, formativo y directivo.

Nota: elaboración propia

Tabla 16

Taller 4 Transición de Direccionamiento estratégico

	Institución Educativa Baltazar Salazar Taller educativo	BIO-GESTIÓN: GESTIÓN DIRECTIVA PARA LA TRANSFORMACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA IE BALTAZAR SALAZAR
---	---	---

Fecha:	Hora:	Lugar:
Líder responsable: Rectoría	Participantes convocados: Comunidad docente	
Etapas: Transición de direccionamiento estratégico	Taller N 4	

Objetivo	Desarrollar competencias para el aprendizaje significativo por medio de la realización de metodologías activas
Frase de reflexión	Hoy te invito a ser feliz
Actividades	- Saludo - Reflexión musical: Hoy te invito a ser feliz - Divirtámonos - Metodologías activas desde un enfoque de competencias para el aprendizaje - Actividad práctica - Bodas Baltazarinas
Descripción	- Se inicia con el saludo, se pregunta por el acceso al comunicado de citación y la socialización de la agenda (dado el compromiso de asistir con ropa cómoda), se indaga desde los saberes previos qué expectativa genera. - Se presenta el video “Hoy te invito a ser feliz” - Se dispone de un espacio de juego libre con el objetivo de visibilizar formas de relacionamiento, de agrupación, de reglas, de lúdica, entre las actividades ofertadas están: microfútbol, golosa, stop, yeimi; además es la oportunidad de reflexionar de hace cuánto tiempo no juegan por jugar. - Posteriormente se presenta un tema donde se abordarán las metodologías activas, a propósito de la orientación pedagógica institucional y de la propuesta de guías de aprendizaje. Se aborda el aprendizaje basado en problemas, en retos, en indagación y en el juego. - Se realiza una actividad práctica por retos por grupos.
Recursos	- Video beam - Video musical “Hoy te invito a ser feliz” - Balones, tiza, hojas, lápices para los juegos - Presentación para el abordaje teórico de metodologías activas - Papel iris, tijeras, reglas, lápices, pita
Evaluación	La evaluación se realizará por la entrega del producto planteado como reto
Conclusiones	Las conclusiones se deben orientar con la necesidad que tiene el ser humano de disfrutar, el goce como dispositivo para motivar el aprendizaje, pero también como la necesidad que tiene cada persona de jugar y del ocio como experiencia que genera espacios de salud mental.

Nota: elaboración propia

Tabla 17

Taller 5 Transición de Direccionamiento estratégico

	Institución Educativa Baltazar Salazar Taller educativo	BIO-GESTIÓN: GESTIÓN DIRECTIVA PARA LA TRANSFORMACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA IE BALTAZAR SALAZAR
---	--	---

Fecha:	Hora:	Lugar:
Líder responsable: Rectoría	Participantes convocados: Comunidad docente	
Etapas: Transición de direccionamiento estratégico		Taller N 5

Objetivo	Desarrollar procesos de actualización para el mejoramiento de las funciones disciplinares y comportamentales
Frase de reflexión	“Integridad es hacer lo correcto, aunque nadie esté mirando”. Jim Stoval
Actividades	- Saludo - Reflexión musical: “No te salves” - Formación para el manejo del conflicto - Capacitación: Prevención de faltas, ruta integral de violencia sexual e intereses de conflicto - Actualización de diseño curricular y transferencia de contenidos-Ética y valores - Compartir la Mesa de la Abundancia
Descripción	- Se inicia con el saludo, se pregunta por el acceso al comunicado de citación y la socialización de la agenda (dado el compromiso de realizar lectura previa de algunos documentos institucionales y de un producto para compartir), se indaga desde los saberes previos qué expectativa genera. - Se presenta el video “No te salves”, de Mario Benedetti - El coordinador expone los fundamentos teóricos de como comprender el conflicto en la institución educativa y presenta el diagnóstico institucional - La DO presenta la actualización del manual de convivencia - Se realiza el conversatorio sobre la propuesta del área de ética y valores, dado que será orientada por toda la comunidad docente
Recursos	- Video beam - Video musical “No te salves” - Presentación previa acerca del Manejo del conflicto - Presentación del Manual de Convivencia institucional - Presentación del Plan de área de Ética y Valores - Mesa - Productos para armar la mesa de la abundancia
Evaluación	La evaluación estará dada en la participación activa con preguntas, resolución de estudio de casos institucionales y las respuestas del taller sobre conflicto (el cual será insumo para la construcción de la estrategia alternativa para la resolución de conflictos)
Conclusiones	Las conclusiones del encuentro deben estar en términos de la importancia de actualizarse para cumplir mejor las funciones, además de lo esencial que es

	desarrollar una ética profesional basada en la vocación y la misión educadora. Por último, es fundamental resaltar que los temas formales de la institución educativa generan abundancia desde la tranquilidad de hacer los procesos correctamente y de estar todos sincronizados en los acuerdos institucionales.
--	--

Nota: elaboración propia

Las tablas 18, 19 y 20 muestran los talleres para la etapa 3: Transformación y empoderamiento.

Tabla 18

Taller 6 Transformación y empoderamiento

	Institución Educativa Baltazar Salazar Taller educativo	BIO-GESTIÓN: GESTIÓN DIRECTIVA PARA LA TRANSFORMACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA IE BALTAZAR SALAZAR
---	--	--

Fecha:	Hora:	Lugar:
Líder responsable: Rectoría		Participantes convocados: Comunidad docente
Etapas: Transformación y empoderamiento		Taller N 6

Objetivo	Fomentar la reflexión personal desde la crítica, la seguridad y la esperanza para valorar las fortalezas institucionales desde el SENTIDO en el marco de los 60 años
Frase de reflexión	“No hace mucho me encontré a mí mismo...aprendí que no existe afuera que no venga de dentro. Adentro yo soy el camino, afuera tan solo soy el caminante”
Actividades	- Saludo. - Reflexión musical: Tiempo de Flor Amargo - Valoremos el camino transitado: Trabajo colaborativo - Direccionamiento Estratégico 2025: Sentido Baltazarino
Descripción	- Se inicia con el saludo, se pregunta por el acceso al comunicado de citación y la socialización de la agenda, se indaga desde los saberes previos qué expectativa genera. - Se presenta el video “Tiempo” y se realizan las preguntas abiertas: ¿Qué significa el tiempo? ¿Qué valor tiene el tiempo personal vs el tiempo institucional? - Para la actividad de valorar el camino transitado se organizan cuatro equipos, uno por cada área de gestión institucional; se observan los resultados estadísticos de la autoevaluación institucional y se identifica la necesidad primordial en cada área de gestión; además, se organiza una línea de tiempo para cumplirla.

	- Teniendo en cuenta el direccionamiento anterior (INSPIRA-ACCIÓN), donde el talento humano es la esencia del éxito institucional, pero donde también se identifican situaciones de estancamiento, se devela una apropiación de la cultura institucional; es decir, no hay crisis de identidad, pero sí se evidencia una crisis de los fundamentos o razones para hacer el ejercicio educativo, la toma de decisiones, la planeación, la proyección institucional. Es decir, el actuar educativo se realiza de manera mecánica, por lo que se identifica una crisis de sentido. Por tal razón, se crea el direccionamiento estratégico SENTIDO BALTAZARINO. Se inicia con el sentido personal, o lo que se plantea en la cultura oriental como IKIGAI, por lo que se desarrolla el taller <i>La rueda de la vida</i>. Posteriormente se despliega la base conceptual de Sentido desde la filosofía; además, se realiza el lanzamiento del logo y del propósito de articular cada decisión y escenario institucional desde el sentido, pero abandonando el actuar educativo mecánico.
Recursos	- Video beam - Video musical “Tiempo” - Resultados de la autoevaluación institucional 2024 - Hojas y lápices - Presentación con los fundamentos teóricos del direccionamiento - Logo diseñado anteriormente - Recordatorio
Evaluación	La evaluación se basará en los productos entregados de cada área de gestión, la meta y la coherencia con el tiempo programado, desde la realidad institucional. Gestión personal de La rueda de la vida.
Conclusiones	Las conclusiones del taller deben orientarse hacia la importancia de planear, ejecutar y evaluar, además de hacer seguimiento a las metas. También es importante enfatizar que los aprendizajes personales se reflejan en la vida institucional y viceversa. Por último, la importancia de hacer vida el sentido se refleja en las pequeñas acciones y en el planteamiento de ganar seguridad para demostrar en todos los escenarios la calidad de todos los procesos institucionales.

Nota: elaboración propia

Tabla 19

Taller 7 Transformación y empoderamiento

	Institución Educativa Baltazar Salazar Taller educativo	BIO-GESTIÓN: GESTIÓN DIRECTIVA PARA LA TRANSFORMACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA IE BALTAZAR SALAZAR
---	--	---

Fecha:	Hora:	Lugar:
Líder responsable: Rectoría		Participantes convocados: Comunidad docente e invitados especiales

Etapa: Transformación y empoderamiento		Taller N 7
Objetivo	Fortalecer el direccionamiento estratégico desde una experiencia innovadora, con esencia histórica y cultural	
Frase de reflexión	Por qué el ser, sentir y actuar institucional requiere los sentidos explorar	
Actividades	- Apertura con violín y personaje histórico - Muestra equina - Entrega de símbolo histórico - Lectura histórica - Maridaje - Entrega de vino conmemorativo - Serenata del Grupo Resonancia Baltazarina	
Descripción	- Se inicia con el saludo (tener en cuenta que es actividad extra-jornada y tiene código de vestuario). Se inicia con una apertura con música colombiana y un carruaje con personaje histórico para dar la invitación al salón principal. - Al ingreso del salón se ofrece una pañoleta de color morado con las iniciales de la institución educativa, se indica al invitado que lo porte donde la expectativa de la experiencia le convoque. Al iniciar se explica que, en la época del reino de la Nueva Granada, las pañoletas tenían gran simbología como luto, agrado o presente. - Se realiza lectura del documento que es producto de una investigación inédita sobre Baltazar Salazar. Es importante resaltar que se elige esta búsqueda porque es un tema por resolver en la historia de la institución educativa; por tal razón, su elección es estratégica para atender un vínculo emocional, pero también académico. - Paralelamente a la lectura histórica, con datos inéditos y un contexto histórico real, se realiza una muestra gastronómica donde los alimentos y sabores se relacionan con la historia del personaje. - A propósito de la infancia, juventud y corta adultez del personaje, se propone un vino que represente los valores del personaje. Esta propuesta es un ejemplo de un producto que genere recordación del evento histórico, de los 211 años de la muerte del prócer y de los 60 años de vida institucional, pero puede ser cualquier producto para un aniversario. - Desde el año 2024 se creó una agrupación conformada por dos docentes y dos directivos llamado RESONANCIA BALTAZARINA. Dicha agrupación tiene como objetivo promover los eventos culturales, proyectar la cultura institucional y ser testimonio de apoyo a las iniciativas de la comunidad docente. Inspirada en el taller de la institución educativa bajo los cinco sentidos, se compuso una canción, la cual se lanza en dicho encuentro y la cual refleja toda la propuesta educativa y misional de la institución educativa.	
Recursos	- Video beam - Gestión de actividades de apertura o sensibilización - Escrito producto de la investigación	

	- Pañoletas - Decoración del espacio - Alimentos para la muestra gastronómica - Vino conmemorativo - Instrumentos musicales - Sonido
Evaluación	La evaluación del encuentro se da en términos de la sinergia para las actividades, la escucha, la emotividad y la recordación posterior de los datos enunciados. De igual manera, los comentarios espontáneos luego de la jornada.
Conclusiones	Las conclusiones del encuentro se deben orientar en términos de aumentar el inventario histórico de la institución educativa, ofrecerle identidad al personaje que representa. De otro lado, se fortalece el sentido de pertenencia y se generan espacios culturales para la comunidad educativa, donde la educación y la innovación se integran para aportar al direccionamiento estratégico.

Tabla 20*Taller 8 Transformación y empoderamiento*

	Institución Educativa Baltazar Salazar Taller educativo	BIO-GESTIÓN: GESTIÓN DIRECTIVA PARA LA TRANSFORMACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA IE BALTAZAR SALAZAR
--	--	---

Fecha:	Hora:	Lugar:
Líder responsable: Rectoría		Participantes convocados: Comunidad docente
Etapas: Transformación y empoderamiento		Taller N 8

Objetivo	Disponer elementos para una cultura evaluativa, de mejoramiento y seguimiento institucional.
Frase de reflexión	“El niño que no juega, no es niño; pero el hombre que no juega perdió para siempre al niño que vivía en él y que le hará mucha falta”. P.N.
Actividades	- Saludo - Reflexión musical “Dos oruguitas”, de Sebastián Yatra - ¿De qué nos sentimos orgullosos? ¿Qué estamos haciendo bien? - La IEBS que soñamos - ¿Nos le medimos?
Descripción	- Se inicia con el saludo, se pregunta por el acceso al comunicado de citación y la socialización de la agenda, se indaga desde los saberes previos qué expectativa genera. - Se presenta el video “Dos oruguitas” y se indaga por la frase de la canción que más genere resonancia. - Se distribuye la comunidad docente por las cuatro áreas de gestión de la vida institucional y se les solicita que elijan un proceso que se esté haciendo bien

	en esa área de gestión, del cual podamos sentirnos orgullosos. Luego, en una bolsa, se encuentran diferentes maneras de evidenciar el aprendizaje: performance teatral, mapa mental, mapa conceptual, trova, caricatura y canción. Cada docente debe sacar una al azar para presentar la experiencia exitosa. - Posteriormente, en la misma área de gestión se debe construir un sueño, de algún proceso que falte por fortalecer o explorar. Lo escribirán en la nube pequeña y luego lo pegarán en la nube grande denominada <i>la institución educativa que soñamos</i>. - Para culminar, se resalta la importancia del trabajo colaborativo, para convertir los sueños en metas y trabajar conjuntamente por ellos. Para esto se realiza el juego teatro-musical de la “Sinfonía inconclusa en la mar”, de Piero, donde cada animal aporta desde su experticia a la orquesta. Luego se implementa en el grupo.
Recursos	- Video beam - Video “Dos oruguitas” - Papel bond y marcadores - Fines de la educación - Áreas de gestión institucional con componentes - Carteles con nubes grandes: La institución educativa que soñamos y nubes pequeñas para escribir - Video “Sinfonía inconclusa en la mar”, de Piero
Evaluación	La evaluación se dará en término de la elección de las experiencias significativas, las cuales deben tener coherencia con la autoevaluación institucional, además del nivel de motivación y participación de la comunidad docente en las presentaciones. De otro lado, es importante analizar los aportes en la actividad <i>La institución educativa que soñamos</i>, puesto que dichos aportes deben poseer la calidad argumentativa de la meta institucional, articulada al contexto y al PMI. Por último, es importante señalar que los montajes culturales son el momento más serio de los encuentros, porque se pone en escena la esencia del educador, su vocación y su trasposición didáctica para comprender lo administrativo desde una mirada lúdica.
Conclusiones	Las conclusiones del encuentro deben construirse en términos de cultura evaluativa y de preparación del plan de mejoramiento, en sintonía con la Guía 34, valorar que las intervenciones sean contextualizadas y con argumentos educativos y normativos.

Nota: elaboración propia

4.5 Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta

Para el desarrollo de la estrategia se hacen necesarios unos recursos temporales, espaciales, humanos y materiales. Con relación al tiempo, la estrategia se aplica tanto en los talleres educativos

como en las actividades complementarias (reuniones, comunicados, salidas de bienestar) en un lapso de mínimo 25 meses, con el objetivo de desarrollar los talleres en jornadas pedagógicas o semanas de desarrollo institucional (cada taller con un requerimiento mínimo de 2 horas). La intervención necesita, mínimo de tres autoevaluaciones como insumo del estado de las diferentes áreas de gestión institucional y sus respectivos planes de mejoramiento. Para que la estrategia sea exitosa, es fundamental la planeación y socialización de las actividades con anticipación, para generar disposición y expectativa, además de establecer coherencia entre lo informado, lo realizado, lo evaluado y lo impactado.

El recurso espacial se caracteriza por ser un aula con la capacidad adecuada para la totalidad de docentes, de manera que tenga buena iluminación, ventilación y acústica, además de poder ubicar las sillas de diferentes estructuras, con un espacio aparte para mesas y los materiales a usar.

Con relación al recurso humano, es decir a los actores que deben participar de la estrategia, es clave comprender que está concebida para el mejoramiento institucional desde las cuatro áreas de gestión y desde el interés general. Por tanto, las temáticas pueden ser aplicadas tanto a estudiantes, docentes, padres de familia y comunidad educativa en general. Pero, ante la identificación de la gestión del talento humano desde la gestión directiva como el vector que detona el mejoramiento, los talleres diseñados tienen como participantes a todos los miembros de la comunidad docente.

En este sentido, teniendo en cuenta que los participantes o población objeto son los docentes, el actor responsable del desarrollo de la estrategia y aplicación de los talleres educativos es el directivo docente (rector), quien tiene en sus funciones el mejoramiento de las áreas de gestión. Pero, de igual manera, quien tiene la gobernabilidad para disponer, en la agenda institucional, la creación de estos espacios de encuentro para el mejoramiento.

Por último, los recursos materiales, están indicados en la estructura de cada taller, existen unos básicos como el aula, el video beam, el sonido, sillas, mesas, papel, lápices, colores, marcadores, ahora bien, de acuerdo a la simbología de cada taller se complementa con materiales específicos como las canciones y elementos especiales, elaborados para la temática del taller.

4.6 Resultados

Para abordar los resultados de una estrategia, se requiere implementar un proceso evaluativo, lo que en una institución educativa es complejo dadas todas las aristas que tiene en los diferentes procesos institucionales: evaluación de desempeño de docentes, evaluación de prueba, autoevaluación institucional, evaluación en pruebas externas, sistema institucional de evaluación. Por lo mismo, es importante construir una perspectiva evaluativa para los talleres que vaya en coherencia con la orientación pedagógica institucional, en el marco del PEI. Ahora bien, liderar una gestión directiva para el mejoramiento institucional significa promover aprendizajes para el desarrollo de competencias; es decir, lo que se evalúa no es solo la planeación y ejecución de un taller educativo, sino el aprendizaje de la comunidad docente durante los talleres. Más complejo aún, lo que se evalúa es la puesta en escena en la vida institucional. Esta perspectiva requiere visionar los resultados desde la evaluación y esta como un proceso de valoración permanente, flexible, participativo, formativo, reflexivo, crítico y sistemático de la estrategia, así como de los talleres educativos y de los aprendizajes que allí se desarrollan, tanto cognitivos como actitudinales y procedimentales.

Para evaluar la estrategia se cuenta con el recurso propio de las instituciones educativas, la cual mide el mejoramiento institucional, estos resultados cuantitativos se evidencian en el comportamiento de la autoevaluación institucional (socializada en los anexos). indicando la eficacia de la estrategia, evidenciando pertinencia, apropiación o mejoramiento continuo en los niveles de existencia. Es fundamental comprender que, en la cultura del mejoramiento institucional, el estado deseado está en términos de potencializar cada componente de las áreas de gestión institucional desde el nivel más básico (existencia) hasta el superior (mejoramiento continuo), de manera gradual y natural, de manera colaborativa con la comunidad y en coherencia con el PEI, además puede relacionarse para el 2025, a la IE con la mejor gestión directiva institucional en el municipio, mejor IE entre las Instituciones Educativas rurales y la segunda mejor de la totalidad del Municipio de Rionegro, de igual manera desde lo cualitativo se confirma un incremento en la participación de la comunidad docente, con contribuciones activas y de mayor calidad en su discurso educativo y normativo, además es fundamental enunciar el mejoramiento en el clima laboral, el fortalecimiento de algunas relaciones que estaban deterioradas entre pares y la conexión con la IE desde el sentido de pertenencia, estos resultados son ampliados desde lo teórico en las conclusiones

4.7 Valoración / evaluación / validación de la propuesta de transformación

Los resultados propositivos de la propuesta de transformación requieren ser evaluados desde la pertinencia y la factibilidad. En este caso, el método de validación más acertado, de acuerdo con la naturaleza de la estrategia, es una variable de la consulta de especialistas. Para Creswell y Poth (2018), la consulta de especialistas es una técnica cualitativa que utiliza las opiniones de expertos en un área temática para evaluar la pertinencia de un producto investigativo. Aplicando esta definición en el campo educativo, la experticia puede darse en términos de dominio académico o experiencia. Esta consulta puede ser individual o grupal, y puede involucrar diferentes técnicas para que los especialistas valoren de manera crítica la relevancia y pertinencia de una propuesta. Según los planteamientos de Yin (2018), una de las ventajas de esta técnica es la flexibilidad, la exploración profunda y el proceso interactivo.

Para el proceso de consulta de especialistas se plantearon dos perspectivas diferentes: una con pares y otra con evaluadores de experiencias significativas. Para la validación de la propuesta desde la perspectiva de pares, se contó con la posibilidad de una convocatoria independiente del Doctorado, puesto que, por procesos formativos propios del cargo e independiente del ejercicio doctoral, se logró el acercamiento con directivos docentes (rectores), quienes se asumen como expertos por su formación académica, cargo laboral y experiencia en las funciones directivas de instituciones educativas oficiales.

La valoración de consulta de especialistas pares tuvo en cuenta tres momentos: 1) Presentación de experiencia significativa en un encuentro de 33 directivos (RLT) en la ciudad de Medellín, el día 25 de julio, e invitación a conocer la institución educativa (ver anexo R). 2) Inmersión de la experiencia con 14 rectores, con muestras de las diferentes áreas de gestión y acercamiento a la comunidad docente impactada, de las cuales quedaron como evidencia fotos, videos y la asistencia (ver anexo S). 3) Valoración vía WhatsApp de la estrategia institucional.

Para la evaluación por experiencia significativa se tuvo en cuenta la Circular dispositiva 012 del 24 de septiembre de 2025, de la Secretaría de Educación de Rionegro (anexo T), mediante la cual la entidad convocó a la presentación de experiencias significativas denominada *Rutas de Aprendizaje 2025*. La convocatoria invitó a participar en diferentes categorías: Rionegro ciudad de expresión, Rionegro ciudad del aprendizaje, Rionegro ciudad sostenible, Rionegro ciudad inclusiva y la de Mejoramiento continuo. En esta última categoría se participó, teniendo

en cuenta las características y criterios que se esperaban de la experiencia: la experiencia significativa debe surgir de las necesidades del contexto educativo, motivo por el cual ha de enfocar sus acciones en generar impactos positivos y perdurables. Se considera como una práctica destacable en una de las cuatro áreas de gestión institucional: gestión directiva, gestión administrativa, gestión académico-pedagógica, gestión de la comunidad. Igualmente, puede ser una experiencia que se dirija a todas las áreas de gestión del PEI para lograr cambios graduales y fortalecer la calidad educativa de manera integral. El mejoramiento continuo y permanente se sostiene con la participación de los diversos actores educativos y más que un desafío es una meta.

Teniendo en cuenta estos parámetros, se decidió participar con el envío de un componente alternativo de la propuesta, con un resultado muy positivo: se obtuvo el primer lugar en el Municipio de Rionegro. Esta validación es importante no solo teniendo los criterios de fundamentación, pertinencia, empoderamiento, evaluación, seguimiento, resultados, transferencia y sostenibilidad, sino que el jurado que valoró la experiencia estaba conformado por profesionales de la Secretaría de Educación de Rionegro y de profesionales de la Facultad de Educación de una de las universidades asentadas en la región. La evaluación fue registrada en una rúbrica para el concurso (ver anexo U) y fotografía de la ceremonia de reconocimiento y de disfrute del premio (ver anexo V).

De igual manera, permanentemente se socializó el avance y resultados ante la Secretaría de Educación, como parte del proceso de evaluación de desempeño, en atención a que la entidad emitió el aval para el desarrollo de la investigación (ver anexo W).

CONCLUSIONES

En el presente apartado se presentan las conclusiones, donde se exponen los hallazgos de la tesis doctoral a la luz del supuesto teórico, de igual manera se enfatiza la relación existente entre los resultados y las recurrencias identificadas en el análisis de la información. La tesis tuvo como objetivo central la construcción de una estrategia de gestión directiva innovadora que articulara las áreas de gestión institucional hacia el mejoramiento continuo de la Institución Educativa Baltazar Salazar del Municipio de Rionegro, Antioquia (Colombia), del año 2023 al año 2025. En este sentido, se presentaron las áreas de gestión de la vida institucional: directiva, administrativa-financiera, académica y comunitaria, como una gestión directiva innovadora y como eje articulador que lleva al mejoramiento continuo de dichas áreas de gestión. Esto se evidencia en la autoevaluación institucional que se realiza anualmente, desde los parámetros de la Guía 34 del MEN. De esta manera, la investigación se fundamenta en la necesidad de construir una estrategia de gestión directiva innovadora, cuyo eje articulador (innovador) es la gestión del talento humano desde un direccionamiento estratégico alternativo que dinamiza las cuatro áreas de gestión, direccionamiento que se vea reflejado en la autoevaluación anual y, por tanto, en la cultura de mejoramiento institucional.

Con relación al primer objetivo específico, acercarse a la gestión institucional de la I.E. Baltazar Salazar, de acuerdo con la Guía 34, permite caracterizar sus procesos desde tres grandes reflexiones: lo teórico, lo práctico y lo normativo. Posterior a la aplicación de los instrumentos y de la técnica de análisis se pudieron identificar las fortalezas y limitaciones visibilizadas desde los tres ámbitos mencionados. En lo teórico se pudo identificar como fortaleza la gestión académica, dada en la sistematización de los fundamentos teóricos de la orientación pedagógica institucional; de igual manera, las áreas del plan de estudios poseen todos los componentes teóricos, didácticos, curriculares y evaluativos; pero, al mismo tiempo, se notaba un estancamiento en evaluaciones externas y en parámetros de calidad educativa.

Por su parte, en lo práctico, están muy consolidadas las acciones que vinculan a la institución educativa con la comunidad, evidenciando una lectura del contexto y un crecimiento de la institución educativa a la par con el desarrollo comunitario. Por último, lo normativo presentó tanto fortalezas como debilidades, teniendo en cuenta la existencia de la gestión documental que exige la norma, pero que distaban de la realidad institucional. Además, en los

procesos por mejorar se identificó una gran falencia en lo administrativo-financiero con carencias de documentación en los procesos contractuales y deficiencias en el cumplimiento de los principios de contratación. Otra limitante identificada fue en la gestión directiva, donde la ausencia de un direccionamiento estratégico y su desarticulación con el horizonte institucional trajo consigo dificultades en la gestión del talento humano, la apropiación de la calidad educativa y una autoevaluación institucional alejada del mejoramiento.

Analizar críticamente los niveles de desarrollo, por medio de la Guía 34 de autoevaluación institucional, indicó como segundo objetivo una ruta para establecer líneas en los cuales se encuentra cada área de gestión en cada vigencia. La autoevaluación institucional del año 2023 indicó que los procesos (19) y sus componentes presentaban 13 niveles de desarrollo en existencia o pertinencia, niveles que evidencian componentes desarticulados de las acciones de la institución educativa en perspectiva de mejoramiento. Ante este panorama, el insumo de tantos procesos en los niveles más bajos, se establece la necesidad de crear una intervención que, con la identificación de las fortalezas y oportunidades institucionales, lleve al diseño de una estrategia de mejoramiento que se ajuste al PMI y donde se le dé manejo a la ruta planteada para los diferentes niveles de desarrollo.

La lectura crítica de los niveles de desarrollo permitió identificar el talento humano como el potencial institucional, esto esbozó la necesidad y posibilidad de cumplir el tercer objetivo, diseñar una estrategia con diversas actividades, denominada *Bio-gestión: Gestión directiva para la transformación y mejoramiento de la I.E. Baltazar Salazar*, la cual incluye el direccionamiento estratégico anual, los talleres educativos y el acompañamiento de estos con una campaña comunicativa.

Al interior de la estrategia, son clave INSPIRA-ACCIÓN Y SENTIDO BALTAZARINO, direccionamientos estratégicos que permitieron articular a todos los actores de la comunidad educativa, en el marco de las cuatro áreas de gestión y que permitió un mejoramiento progresivo en el lapso 2023-2024-2025. Dicho planteamiento se evidencia no solo en el mejoramiento de los niveles de desarrollo, transitando hacia los niveles de apropiación y mejoramiento continuo en los 19 procesos (niveles de desempeño superior en la autoevaluación institucional), sino que también se muestran en los resultados tangibles como mejoramiento en pruebas externas, mejoramiento en desempeño financiero, incremento en participación de eventos comunitarios, cumplimiento de los

compromisos al 100% ante la Secretaría de Educación, estabilidad de la comunidad docente, reconocimientos externos, entre otros.

El cumplimiento del cuarto objetivo, relacionado con el impacto de la propuesta en el marco del Plan de Mejoramiento Institucional, el PMI 2025 fue valorado positivamente por la comunidad docente, trayendo consigo un impacto efectivo de mejoramiento. También ha sido reconocido con el primer lugar por la Secretaría de Educación de Rionegro, como una propuesta que aporta a la Ciudad del aprendizaje. En este sentido, queda demostrado que una gestión directiva innovadora trae consigo no solo una impronta de creatividad y mejora para el ámbito educativo, sino que aporta a los niveles de desarrollo de mejoramiento continuo para la transformación en una perspectiva sostenible.

Desde la valoración de la propuesta de transformación es esencial develar los aportes y opiniones de directivos docentes, quienes evalúan positivamente y con estándares altos de calidad los desempeños comportamentales de la comunidad docente de la I.E. Baltazar Salazar, como el sentido de pertenencia, el compromiso, el dominio académico, capacidad de servicio, entre otros.

De otro lado, en el momento de presentar los logros de la investigación, también se hace necesario presentar las limitaciones. Desde lo metodológico hubiese sido importante incluir la técnica de la entrevista, para conocer otras voces de la visión de la gestión directiva. Además, la gestión directiva presenta poca bibliografía y la existente no incluye ni planteamientos innovadores, ni resultados tangibles de mejoramiento.

Por último, es importante considerar la gestión directiva como un campo de estudio prometedor, dentro de la innovación y la investigación, en perspectiva de la cultura organizacional y del mejoramiento.

RECOMENDACIONES

La gestión directiva es el punto crucial para el direccionamiento de toda institución educativa; de esta se deriva el éxito o el fracaso de toda propuesta educativa. En el contexto colombiano se ha generado la Guía 34 de autoevaluación institucional para coadyuvar en esta meta, pero lo normativo no es suficiente; hace falta aunar esfuerzos desde todos los actores, teniendo en cuenta que tanto a nivel municipal, principalmente, pasando por lo regional, hasta lo nacional, se hace necesaria una mirada innovadora que resignifique la gestión de los directivos (rectores) en Colombia.

Teniendo en cuenta que toda investigación doctoral propone un alcance desde el cumplimiento de los objetivos, los cuales se despliegan en el apartado de las conclusiones, también es importante mencionar que todo estudio genera algunas limitaciones, desde lo metodológico, académico y/o práctico.

Desde el aspecto metodológico se recomienda a los directivos docentes explorar nuevas posibilidades de gestión, desde un enfoque diferencial, que lleve a identificar el factor que favorezca la articulación de las áreas de gestión desde el contexto. En el campo académico, se recomienda a la Universidad de Investigación e Innovación de México incluir en los módulos material de apoyo sobre innovación directiva, tanto experiencias como material bibliográfico, que permita abordar la innovación docente desde lo curricular y didáctico. En el ámbito práctico, se recomienda a la I.E. Baltazar Salazar sistematizar las experiencias alternativas de gestión y generar acciones de sostenibilidad en el tiempo, incluyendo la participación de todos los actores.

Por último, es importante dar apertura a investigaciones posteriores donde se despliegan los niveles de desarrollo desde la gestión del talento humano, además de que las diferentes secretarías de educación posibiliten ejecutar iniciativas directivas disruptivas, para contribuir a la calidad educativa desde perspectivas diferentes.

BIBLIOGRAFÍA

- Arguelles, V., Hernández, A. & Palacios, R. (2021). Métodos empíricos de la investigación. *Ciencia Huasteca Boletín científico de la Escuela Superior de Huejutla*, 9(17).
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/huejutla/article/view/6701/7600>
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Norma.
- Blanco, R., & Messina, G. (2000). *Estado del arte sobre las innovaciones educativas en América Latina*. Convenio Andrés Bello-UNESCO.
- Burga, M. (2023). *Gestión directiva y calidad educativa en una institución educativa del nivel secundario de Pueblo Nuevo*. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo).
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/105794>
- Bustos, P. A., & González, J. (2021). *Análisis de los procesos de la gestión directiva como eje articulador para promover el acceso a la educación superior en la I.E Buenos Aires, Cazucá Soacha*. (Tesis de Especialización en Gerencia de PEI, Universidad Distrital Francisco José de Caldas).
<https://repository.udistrital.edu.co/server/api/core/bitstreams/61397d71-9c43-432e-ac36-c4b5309833f6/content>
- Carriazo, C., Pérez, M., & Gaviria, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y praxis Latinoamericana*, 25(3).
<https://www.redalyc.org/journal/279/27963600007/html/>
- Cassasus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. UNESCO.
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w20971w/L1.pdf>
- Cea Anfossi, P., García Ramírez, L., Nail Kröyer, O. & Paredes Ulloa, D. (2018). Gestión participativa en directivos para el abordaje de la convivencia escolar en instituciones educativas municipalizadas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 76(2).
<https://rieoei.org/RIE/article/view/3039/3963>
- Constitución Política de Colombia. (7 de julio de 1991). Congreso de la República. Colombia.
- Decreto 1278 de 2002. (2002). Por el cual se expide el estatuto de profesionalización docente. Ministerio de Educación Nacional, MEN.
https://normograma.info/men/compilacion/compilacion/docs/decreto_1278_2002.htm

- Decreto 1075 de 2015. (2015). Por el cual se expide el decreto único reglamentario del sector educación. Ministerio de Educación Nacional, MEN.
https://normograma.info/men/compilacion/compilacion/docs/decreto_1075_2015.htm
- Decreto 1421 de 2017. (2017). Por el cual se reglamenta en el marco de la educación inclusiva la atención educativa a la población con discapacidad. Ministerio de Educación Nacional, MEN.
https://normograma.info/men/compilacion/compilacion/docs/decreto_1421_2017.htm
- De Mello, F. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34)
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5998727>
- De Oliveira, G. (2015). Investigación Acción Participativa: una alternativa para la epistemología social en Latinoamérica. *Revista de Investigación*, 39(86).
<https://www.redalyc.org/journal/3761/376144131014/html/>
- Díaz, F., & Hernández, G. (1999). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. McGraw Hill
- Erickson, F. (1989). *Métodos cualitativos de investigación sobre la enseñanza*. Paidós.
- González, Y. (2014). *¿Cómo inciden los diferentes tipos de liderazgo en el comportamiento profesional y personal de los empleados en las entidades del sector cooperativo que existen en Colombia?* (Tesis de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada).
<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/d49bc8db-8303-4e76-97df-0d5a6c0a4178/content>
- Harnecker, M. (1985). *Estrategia y táctica*.
<https://www.marxists.org/espanol/harnecker/90183.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2000). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4 Ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Institución Educativa Baltazar Salazar (2025). Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa Baltazar Salazar.

Katayama, R. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Ley 115 de 1994. (1994). Por la cual se expide la ley general de educación. Ministerio de Educación Nacional, MEN.

https://normograma.info/men/compilacion/compilacion/docs/ley_0115_1994.htm

Ley 1098 de 2006 (2006, noviembre 8). Por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia. Congreso de la República. Colombia.

Ley 1620 de 2013. (2013). Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar. Congreso de la República. Colombia.

https://normograma.info/men/compilacion/compilacion/docs/ley_1620_2013.htm

Maderuelo, J. (2002). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*, 12(10). <https://scielo.isciii.es/pdf/medif/v12n10/hablemos.PDF>

Márquez, S. (2021). *Prácticas de gestión directiva que inciden significativamente en la calidad de las instituciones públicas de educación básica y media del Municipio de Maicao*. (Tesis de Maestría, Universidad de La Guajira).

<https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/server/api/core/bitstreams/be7b7ebe-0475-499b-8741-7e21abb86fe8/content>

Max-Neef, M. (1998). *Desarrollo a Escala Humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Econautas.

Maya, A. (1996). *El Taller Educativo*. Magisterio.

Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía Metodológica-Evaluación anual de desempeño laboral* (Guía No. 31). https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-169241_archivo_pdf.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento* (Guía No. 34).

https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-177745_archivo_pdf.pdf

Ministerio de Protección Social. (2006). Código de Infancia y Adolescencia de 2006.

<https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/codigoinfancialey1098.pdf>

Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la*

investigación y el desarrollo educativo, 7(13).

<https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v7n13/2007-7467-ride-7-13-00562.pdf>

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana.

https://qc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25070w/Seman2/Guia_didactica_CAP1.pdf

Monereo, C., Catelló, M., Clariana, M., Palma, M. & Pérez, M. (1997). *Estrategias de enseñanza y aprendizaje*.

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

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO. (2016). *Innovación educativa*.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247005?posInSet=3&queryId=e32c2124-6e02-4b03-892c-fdbceead9f20>

Portocarrero, L. (2021). La gestión directiva y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre).

<https://repositorio.unjbg.edu.pe/server/api/core/bitstreams/dcebc299-a53a-46d6-8a2f-6fbdb9b62fe8/content>

Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *Revista CienciAmérica*,

<file:///C:/Users/HP/Desktop/Dialnet-LosAlcancesDeUnaInvestigacion-7746475.pdf>

Resolución 3842 de 2022. (2022). Por la cual se adopta el nuevo manual de funciones y competencias para los cargos de directivos docentes. Ministerio de Educación Nacional, MEN.

https://normograma.info/men/compilacion/compilacion/docs/resolucion_mineduccion_3842_2022.htm

Ríos Muñoz, D. (2004). La innovación en educación: Desafíos para el desarrollo institucional y profesional de los profesores. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 3(6), 27-36. <https://www.rexe.cl/index.php/rexe/article/view/227>

Ruiz, G. (2007). *Gestión institucional: conceptos introductorios*.

<https://www.educ.ar/recursos/91901/gestion-institucional-conceptos-introductorios>

- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (5 Ed.). Universidad de Deusto.
- Sandoval, C. A. (2002). Investigación Cualitativa. En ICFES (2002). Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social.
- Sen, A. (2003). Teorías del desarrollo a principios del siglo XXI. Documento incluido dentro de la Biblioteca digital de la iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo.
- Tantalean, R. (2015). El alcance de las investigaciones jurídicas. *AVANCES*, 10(11).
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Production editorial.
[https://www.academia.edu/112171307/LIDERAZGO BRIAN TRACY](https://www.academia.edu/112171307/LIDERAZGO_BRIAN_TRACY)
- Universidad de Investigación e Innovación de México, UIIX. Brochure Doctorado en Educación e innovación. México
- Universidad de Investigación e Innovación de México, UIIX. Documento inteligente - Tesis de investigación. México
- Vásquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio Educativo*, 11(1). <https://www.redalyc.org/pdf/551/55125665006.pdf>
- Vera, L. (2015). *Investigación cualitativa*. Puerto Rico.
- Vertel, A. (2021). Gestión directiva orientada hacia el liderazgo transformacional para el logro de la calidad educativa en las instituciones educativas oficiales de Montería (Tesis de Doctorado, UMECIT)
<https://repositorio.umecit.edu.pa/server/api/core/bitstreams/ef65965e-3332-4b85-a11f-5f2433c6d596/content>

ANEXOS

Anexo A

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE FECHA: _____

EVENTO: _____

DIMENSIONES	DESCRIPTORES	FRECUENCIA	OBSERVACIONES							
Gestión	Se identifican criterios de planeación									
	Se reconocen acciones orientadas al cumplimiento de objetivos institucionales	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
S	CS	AV	N							
S	CS	AV	N							
Gestión Institucional	Identifican las 4 gestiones enunciadas en la Guía 34									
	Reconocen los componentes de las gestiones institucionales	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
S	CS	AV	N							
S	CS	AV	N							
Gestión Directiva	Identifican las responsabilidades del Directivo docente (rector)									
	Reconocen prácticas del directivo en un establecimiento con mejoramiento continuo	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
S	CS	AV	N							
S	CS	AV	N							
Gestión Estratégica	Se identifican Herramientas visibles para el liderazgo institucional									
	Reconocen componentes de la gestión estratégica	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
S	CS	AV	N							
S	CS	AV	N							
Existencia	Se identifican las características del nivel									
	Se manifiestan acciones propias del nivel	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
S	CS	AV	N							
S	CS	AV	N							
Pertinencia	Se identifican las características del nivel									
	Se manifiestan acciones propias del nivel	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
S	CS	AV	N							
S	CS	AV	N							
Apropiación	Se identifican las características del nivel									
	Se manifiestan acciones propias del nivel	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
S	CS	AV	N							
S	CS	AV	N							
Mejoramiento continuo	Se identifican las características del nivel									
	Se manifiestan acciones propias del nivel	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N				
S	CS	AV	N							

		S	CS	AV	N	
Estrategia Educativa	Se reconocen orientaciones metodológicas para el desarrollo de las gestiones					
	Identifican elementos de una estrategia educativa	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	
Direccionamiento estratégico	Identifican los elementos de un direccionamiento estratégico (DE)					
	Reconocen acciones orientadas al fortalecimiento de los procesos del DE en línea con el horizonte institucional	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	
Innovación	Diferencian entre creatividad e innovación					
	Reconocen prácticas de innovación general en el contexto	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	
Innovación Educativa	Enuncian características de la innovación educativa					
	Reconocen el rasgo de innovación en la mejora de procesos	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	

Anexo B

Enlace CVlac hoja de vida experto

Diego Fernando Zuluaga Avendaño - Doctor en Pedagogía (UCO)

https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=000152544
8

Anexo C

LISTA DE CHEQUEO PARA ANÁLISIS DOCUMENTAL

INVENTARIO	CLASIFICACIÓN	DOCUMENTOS PERTINENTES PARA LA INVESTIGACIÓN	ELEMENTOS SELECCIONADOS POR ANÁLISIS INDIVIDUAL	ANÁLISIS GENERAL
PEI 2023(plan de área)				
PEI 2024 (plan de área)				
Historial				
Autoevaluación 2023				
PMI 2024				
Autoevaluación 2024				
PMI 2025				
Información directiva 2023				
Información directiva 2024				
Redes sociales				
Actas de CD				
Manual de convivencia				
SIEE				
Actas de comité de convivencia				

Actas de Reuniones-CA				
Contratos 2023				
Contratos 2024				
Informe de cumplimiento Contraloría-2023				
Informe de cumplimiento Contraloría-2024				
Nivel pruebas SABER 2023				
Nivel pruebas SABER 2024				
Evaluación de desempeño directiva docente 2023				
Evaluación de desempeño directiva docente 2024				
Informe de deserción 2023				

Anexo D

Enlace de la página web con autoevaluación 2023, 2024, 2025

<https://baltazarsalazar.edu.co/index2.php?id=208978&idmenutipo=9867>

Anexo E

Lista de asistencia reunión 4 de septiembre de 2023

INSTITUCIÓN EDUCATIVA BALTAZAR SALAZAR		
Aprobado por Resolución Departamental No.9498 del 03 de diciembre de 2001 y Resolución Municipal No.017 del 02 de febrero de 2010 NIT: 811020153-6 DANE: 205615000397 TEL. 444 42 47 - 563 07 77		
REUNION DE DOCENTES		
TEMA: Jornada pedagógica - Consejo Académico ampliado		
Fecha: 04/09/2023		
DOCUMENTO	NOMBRE COMPLETO	FIRMA
1 39446999	AGUDELO BUITRAGO, BIBIANA ANDREA	Bibiana Andrea Agudelo Buitrago
2 91492088	ARAQUE LIZARAZO, ALEXANDER	Alexander Araque
3 15438057	BUSTAMANTE VALENCIA, JORGE MAURICIO	Jorge Bustamante
4 3380978	CALDERON ZAPATA, LEONARDO	Leonardo Calderon
5 39453684	CARDONA ARBELAEZ, DIANA PATRICIA	Diana Cardona A.
6 1064919005	CORREA GUZMAN, SANDRA LORENA	Sandra Correa
7 5252401	DURAN MEJIA, MARIA MAGDALENA	Maria Magdalena Duran
8 39455254	GALLEGO MONSALVE, LAURA VICTORIA	Laura V. Gallego
9 39453265	GARCIA MONTOYA, YOLANDA JENITH	Yolanda Garcia
10 70302965	GUTIERREZ QUINTERO, ALVARO DE JESUS	Alvaro de Jesus Gutierrez
11 1039446547	JARAMILLO HERNÁNDEZ, PEDRO LUIS	Pedro Luis Jaramillo
12 3731179	JIMENEZ CORONELL, ALEJANDRO JUNIOR	Alejandro Jimenez
13 1041327880	MARIN SANCHEZ, JUAN CAMILO	Juan Camilo Marin
14 39192306	MARTINEZ CARDONA, SANDRA JIMENA	Sandra Jimena Martinez
15 39189850	MOLINA OSORIO, LUZ ASTRID	Astrid Molina Osorio
16 1047969346	MORALES GAVIRIA, ERIKA CRISTINA	Erika Cristina Morales
17 15442513	OROZCO HENAO, WILLIAM ANDRES	William Andres Orozco Henao
18 1035415429	PALACIO MUÑOZ, OSCAR DAVID	Oscar David Palacio
19 70730243	PANESSO ARANGO, WBEIMAR	Wbeimar Panesso
20 39453053	RAVE DELGADO, LEIDY JOHANA	Leidy Johana Rave
21 32278777	RESTREPO ARENAS, LEIDY YOHANA	Leidy Yohana Restrepo
22 43082041	RUIZ LOPEZ, ANGELA PATRICIA	Angela Patricia Ruiz Lopez
23 1017141895	SALAZAR BOTERO, LEIDY JOVANA	Leidy Jovana Salazar
24 39443787	SANCHEZ GOMEZ, CLAUDIA MARIA	Claudia Maria Sanchez Gomez
25 21420462	SANTA VALENCIA, MARTHA CECILIA	Martha C. Santa V.
26 39446003	TABARES HENAO, DORALBA	Doralba Tabares
27 1040033304	TORRES FLOREZ, SANDRA MILENA	Sandra Milena Torres
28 1040032697	VALENCIA VALENCIA, LAURA ISABEL	Laura Isabel Valencia
29 39761933	VARGAS MORENO, EDNA VANESSA	Edna Vanessa Vargas
30 1036392968	VARGAS RAMIREZ, WILSON ANTONIO	Wilson Antonio Vargas
31 1087654382	ZAPATA ACEVEDO, YESENERY	Yessenery Zapata
32 15431825	CARDONA DUQUE URIEL ALBERTO	Uriel Alberto Cardona
33 1040038508	PATINO CASTRO, GELBER ANDRES	Gelber Andres Patino
34	FLOR ELIANA PALACIO LOPEZ	Elana Palacio

Anexo F

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

FECHA: septiembre 4 de 2023 EVENTO: Primera reunión oficial con docentes

DIMENSIONES	DESCRIPTORES	FRECUENCIA	OBSERVACIONES								
Gestión	Se identifican criterios de planeación Se reconocen acciones orientadas al cumplimiento de objetivos institucionales	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	
S	CS	AV	N								
S	CS	AV	N								
Gestión Institucional	Identifican las 4 gestiones enunciadas en la Guía 34 Reconocen los componentes de las gestiones institucionales	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	
S	CS	AV	N								
S	CS	AV	N								
Gestión Directiva	Identifican las responsabilidades del Directivo docente (rector) Reconocen prácticas del directivo en un establecimiento con mejoramiento continuo	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	
S	CS	AV	N								
S	CS	AV	N								
Gestión Estratégica	Se identifican Herramientas visibles para el liderazgo institucional Reconocen componentes de la gestión estratégica	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	
S	CS	AV	N								
S	CS	AV	N								
Existencia	Se identifican las características del nivel Se manifiestan acciones propias del nivel	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	
S	CS	AV	N								
S	CS	AV	N								
Pertinencia	Se identifican las características del nivel Se manifiestan acciones propias del nivel	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N					
S	CS	AV	N								

		S	CS	AV	N	
Apropiación	Se identifican las características del nivel					
	Se manifiestan acciones propias del nivel	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	
Mejoramiento continuo	Se identifican las características del nivel					
	Se manifiestan acciones propias del nivel	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	
Estrategia Educativa	Se reconocen orientaciones metodológicas para el desarrollo de las gestiones					
	Identifican elementos de una estrategia educativa	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	
Direccionamiento estratégico	Identifican los elementos de un direccionamiento estratégico (DE)					
	Reconocen acciones orientadas al fortalecimiento de los procesos del DE en línea con el horizonte institucional	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	
Innovación	Diferencian entre creatividad e innovación					
	Reconocen prácticas de innovación general en el contexto	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	
Innovación Educativa	Enuncian características de la innovación educativa					
	Reconocen el rasgo de innovación en la mejora de procesos	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	

Anexo G

Lista de asistencia reunión 16 de marzo de 2024

INSTITUCIÓN EDUCATIVA BALTAZAR SALAZAR Aprobado por Resolución Departamental No.9488 del 03 de diciembre de 2001 y Resolución Municipal No.017 del 02 de febrero de 2010 NIT: 811620183-8 DANE: 208615000397 TEL. 444 42 47 - 963 07 77		
REGISTRO DE ASISTENCIA		
FECHA:	16/03/2024	TEMA:
	NOMBRE COMPLETO	FIRMA
1	AGUDELO BUITRAGO, BIBIANA ANDREA	Bibiana Andruz Buitrago
2	ARAQUE LIZARAZO, ALEXANDER	Alexander Araque
3	BONILLA BOTERO, JUAN DAVID	DAVID BONILLA
4	CALDERON ZAPATA, LEONARDO	Leonardo Calderon
5	CARDONA ARBELAEZ, DIANA PATRICIA	Diana Cardona A.
6	CARDONA ARBELAEZ, LUZ ANDREA	Andrea Cardona
7	CASTAÑO SANCHEZ CAMILO ANDRES	Camilo S.
8	CORREA GUZMAN, SANDRA LORENA	Sandra Correa
9	DURAN MEJA, MARIA MAGDALENA	Magdalena Duran
10	GALLEGO MONSALVE, LAURA VICTORIA	permiso académico
11	GARCIA GARCIA, ELIZABETH	Elizabeth Garcia
12	GIL CASTAÑO PAULA ANDREA	Paula Gil
13	GUTIERREZ QUINTERO, ALVARO DE JESUS	Alvaro Gutierrez
14	JARAMILLO HERNÁNDEZ, PEDRO LUIS	Pedro Jaramillo
15	JIMENEZ CORONELL, ALEJANDRO JUNIOR	permiso
16	MENDOZA VILLA, JOSE ALEJANDRO	Jose A.
17	MOLINA OSORIO, LUZ ASTRID	Astrid Molina O.
18	OROZCO HENAO, WILLIAM ANDRES	William Andri osorco H
19	OSPINA SEPULVEDA MARTA NORA	Marta Nora Ospina S.
20	OTALVARO GOMEZ, JUAN FELIPE	permiso académico
21	PALACIO LOPEZ FLOR ELIANA	Flor Elia
22	RAVE DELGADO, LEIDY JOHANA	Leidy Rave
23	RESTREPO ARENAS, LEIDY YOHANA	Leidy Restrepo
24	RUIZ LOPEZ, ANGELA PATRICIA	permiso
25	SALAZAR BOTERO, LEIDY JOVANA	Leidy Salazar B.
26	SANCHEZ GOMEZ, CLAUDIA MARIA	Claudia Maria Sanchez Gómez
27	SANCHEZ SALAZAR, CLAUDIA MARCELA	MARCELA SANCHEZ
28	SANTA VALENCIA, MARTHA CECILIA	Martha C. Santa V.
29	TABARES HENAO, DORALBA	Doralba Tabares
30	TORRES FLOREZ, SANDRA MILENA	Sandra Torres
31	VARGAS MORENO, EDNA VANESSA	Edna Vargas
32	VILLA CARDENAS, DELSY YURANI	Delsy Villa
33	ZAPATA MARTINEZ YESENIA PATRICIA	inapacidad
34	ZULUAGA AVENDAÑO DIEGO FERNANDO	permiso académico

Anexo H

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

FECHA: marzo 16 de 2024 EVENTO: Reunión docente de semana de desarrollo institucional

DIMENSIONES	DESCRIPTORES	FRECUENCIA	OBSERVACIONES							
Gestión	Se identifican criterios de planeación									
	Se reconocen acciones orientadas al cumplimiento de objetivos institucionales	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
S	CS	AV	N							
S	CS	AV	N							
Gestión Institucional	Identifican las 4 gestiones enunciadas en la Guía 34									
	Reconocen los componentes de las gestiones institucionales	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
S	CS	AV	N							
S	CS	AV	N							
Gestión Directiva	Identifican las responsabilidades del Directivo docente (rector)									
	Reconocen prácticas del directivo en un establecimiento con mejoramiento continuo	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
S	CS	AV	N							
S	CS	AV	N							
Gestión Estratégica	Se identifican Herramientas visibles para el liderazgo institucional									
	Reconocen componentes de la gestión estratégica	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
S	CS	AV	N							
S	CS	AV	N							
Existencia	Se identifican las características del nivel									
	Se manifiestan acciones propias del nivel	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
S	CS	AV	N							
S	CS	AV	N							
Pertinencia	Se identifican las características del nivel									
	Se manifiestan acciones propias del nivel	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N				
S	CS	AV	N							

		S	CS	AV	N	
Apropiación	Se identifican las características del nivel					
	Se manifiestan acciones propias del nivel	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	
Mejoramiento continuo	Se identifican las características del nivel					
	Se manifiestan acciones propias del nivel	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	
Estrategia Educativa	Se reconocen orientaciones metodológicas para el desarrollo de las gestiones					
	Identifican elementos de una estrategia educativa	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	
Direccionamiento estratégico	Identifican los elementos de un direccionamiento estratégico (DE)					
	Reconocen acciones orientadas al fortalecimiento de los procesos del DE en línea con el horizonte institucional	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	
Innovación	Diferencian entre creatividad e innovación					
	Reconocen prácticas de innovación general en el contexto	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	
Innovación Educativa	Enuncian características de la innovación educativa					
	Reconocen el rasgo de innovación en la mejora de procesos	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	

Anexo I

Lista de asistencia 16 de enero de 2025

INSTITUCIÓN EDUCATIVA BALTAZAR SALAZAR Aprobado por Resolución Departamental No. 8088 del 23 de diciembre de 2001 y Resolución Municipal No. 917 del 22 de febrero de 2016 NET: 81120162-4 (SANE: 20081000297 TEL: 496 42 87 883 97 77		
FECHA:	TEMA:	FIRMA
Enero 16/2025	Socialización Estrategia-Convivencia	
NOMBRE COMPLETO		
1. AGUDELO BUITRAGO, BIBIANA ANDREA		Bibiana Agudelo Buitrago
2. ARAQUE LIZARAZO, ALEXANDER		Alexander Araque
3. BONILLA BOTERO, JUAN DAVID		DAVID BONILLA
4. CALDERON ZAPATA, LEONARDO		Leonardo Calderon
5. CARDONA ARBELAEZ, DIANA PATRICIA		Diana Cardona A.
6. CARDONA ARBELAEZ, LUZ ANDREA		Andrea Cardona
7. CARDONA JARAMILLO NATALIA ANDREA		Natalia Cardona
8. CORREA GUZMAN, SANDRA LORENA		Sandra Correa
9. DURAN MEJIA, MARIA MAGDALENA		Maria Magdalena Duran
10. GALLEGO MONSALVE, LAURA VICTORIA		Laura V. Gallego
11. GARCIA GARCIA, ELIZABETH		Elizabeth Garcia
12. OIL CASTAÑO PAULA ANDREA		Paula Castaño
13. GUTIERREZ HOYOS ANA MARIA		Ana Maria Gutierrez
14. GUTIERREZ QUINTERO, ALVARO DE JESUS		Alvaro de Jesus Gutierrez
15. JARAMILLO HERNANDEZ, PEDRO LUIS		Pedro Luis Jaramillo
16. JIMENEZ CORONELL, ALEJANDRO JUNIOR		Alejandro Jimenez
17. MENDOZA VILLA, JOSE ALEJANDRO		Jose A. Mendoza
18. MOLINA OSORIO, LUZ ASTRID		Luz Astrid Molina
19. ORDOZCO HENAO, WILLIAM ANDRES		William Andres Ordozco
20. OSPINA SEPULVEDA MARTA NORA		Marta Nora Ospina
21. OTALVARO GOMEZ, JUAN FELIPE		Juan Felipe Ojalvaro Gomez
22. PALACIO LOPEZ FLOR ELIANA		Flora Palacio
23. RAVE DELGADO, LEIDY JOHANA		Leidy Johana Rave
24. RESTREPO ARENAS, LEIDY YOHANA		Leidy Yohana Restrepo
25. RUIZ LOPEZ, ANGELA PATRICIA		Angela Patricia Ruiz Lopez
26. SALAZAR BOTERO, LEIDY JOVANA		Leidy Jovana Salazar
27. SANCHEZ GOMEZ, CLAUDIA MARIA		Claudia Sanchez Gomez
28. SANCHEZ SALAZAR, CLAUDIA MARCELA		Marcela Sanchez
29. SANTA VALENCIA, MARTHA CECILIA		Martha C. Santa
30. TABARES HENAO, DORALBA		Doralba Tabares
31. TORRES FLOREZ, SANDRA MILENA		Sandra Torres
32. VARGAS MORENO, EDNA VANESSA		Edna Vargas
33. VILLA CARDENAS, DELSY YURANI		Delsy Villa
34. ZAPATA MARTINEZ YESENIA PATRICIA		Yessenia Zapata
35. ZULUAGA AVENDAÑO DIEGO FERNANDO		Diego Zuluaga

Anexo J

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

FECHA: enero 16 de 2025 EVENTO: Primera reunión docente

DIMENSIONES	DESCRIPTORES	FRECUENCIA	OBSERVACIONES							
Gestión	Se identifican criterios de planeación									
	Se reconocen acciones orientadas al cumplimiento de objetivos institucionales	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
S	CS	AV	N							
S	CS	AV	N							
Gestión Institucional	Identifican las 4 gestiones enunciadas en la Guía 34									
	Reconocen los componentes de las gestiones institucionales	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
S	CS	AV	N							
S	CS	AV	N							
Gestión Directiva	Identifican las responsabilidades del Directivo docente (rector)									
	Reconocen prácticas del directivo en un establecimiento con mejoramiento continuo	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
S	CS	AV	N							
S	CS	AV	N							
Gestión Estratégica	Se identifican Herramientas visibles para el liderazgo institucional									
	Reconocen componentes de la gestión estratégica	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
S	CS	AV	N							
S	CS	AV	N							
Existencia	Se identifican las características del nivel									
	Se manifiestan acciones propias del nivel	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
S	CS	AV	N							
S	CS	AV	N							
Pertinencia	Se identifican las características del nivel									
	Se manifiestan acciones propias del nivel	<table> <tr> <td>S</td><td>CS</td><td>AV</td><td>N</td></tr> </table>	S	CS	AV	N				
S	CS	AV	N							

		S	CS	AV	N	
Apropiación	Se identifican las características del nivel Se manifiestan acciones propias del nivel	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	
Mejoramiento continuo	Se identifican las características del nivel Se manifiestan acciones propias del nivel	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	
Estrategia Educativa	Se reconocen orientaciones metodológicas para el desarrollo de las gestiones Identifican elementos de una estrategia educativa	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	
Direccionamiento estratégico	Identifican los elementos de un direccionamiento estratégico (DE) Reconocen acciones orientadas al fortalecimiento de los procesos del DE en línea con el horizonte institucional	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	
Innovación	Diferencian entre creatividad e innovación Reconocen prácticas de innovación general en el contexto	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	
Innovación Educativa	Enuncian características de la innovación educativa Reconocen el rasgo de innovación en la mejora de procesos	S	CS	AV	N	
		S	CS	AV	N	

Anexo K

LISTA DE CHEQUEO PARA ANÁLISIS DOCUMENTAL

INVENTARIO	CLASIFICACIÓN	DOCUMENTOS PERTINENTES PARA LA INVESTIGACIÓN	ELEMENTOS SELECCIONADOS POR ANÁLISIS INDIVIDUAL	ANÁLISIS GENERAL
PEI 2023(plan de área)	GD	✓	X	Elaborado en la administración anterior
PEI 2024 (plan de área)	GD	✓	X	Elaborado en la nueva administración.
Historial	GC	✓	X	2 tomos con la sistematización de la historia de la IE desde 1190, cuenta con descripción de eventos y fotografías
Autoevaluación 2023	GD	✓	X	Producto desarrollado con la metodología elegida por el rector anterior, se abordará en otra técnica
PMI 2024	GD	✓	X	Producto derivado de la AI 2023, se abordará en otra técnica
Autoevaluación 2024	GD	✓	X	Producto desarrollado con la metodología del grupo de calidad, se abordará en otra técnica

PMI 2025	GD	✓	X	Producto derivado de la AI 2024, se abordará en otra técnica
Autoevaluación 2025	GD	✓	X	Producto desarrollado con la metodología del grupo de calidad, se abordará en otra técnica
Información directiva 2023	GD-GC	✓	✓	15 comunicados con información de interés general, generados desde rectoría
Información directiva 2024	GD-GC	✓	✓	69 comunicados con información de interés general, generados desde rectoría
Información directiva 2025	GD-GC	✓	✓	94 comunicados con información de interés general, generados desde rectoría
Plan de medios	GC	✓	X	Información de interés general por Facebook, Instagram, página web, que cumple el principio de publicidad de la vida institucional
Actas de CD	GD	✓	✓	9 actas de CD de la vigencia 2023, algunas sin firma

				(digitales y/o físicas). 10 actas de CD del 2024 en versión digital e impresa, con agenda y asistencia. 6 actas de CD del 2025 en versión digital e impresa, con agenda y asistencia. Se elige este documento, teniendo en cuenta la naturaleza y la participación de representantes de toda la comunidad educativa.
Manual de convivencia	GD-GC	✓	X	Actualizado al 2024, con parámetros normativos de la 1620
SIEE	GA	✓	X	Actualizado al 2025, con parámetros normativos del Decreto 1290 de 2009
Actas de comité de convivencia	GC	✓	X	Cero actas de convivencia 2023, cuatro actas de convivencia 2024 en versión digital e impresa con agenda y asistencia, 7 actas de convivencia 2025 en versión digital

				e impresa, con agenda y asistencia
Actas de Reuniones-CA	GA	✓	X	Cero actas de consejo académico 2023, cuatro actas de consejo académico versión digital e impresa con agenda y asistencia, tres actas de consejo académico 2025 versión digital e impresa, con agenda y asistencia
Contratos 2023	GA-F	X	X	9 contratos incompletos y 18 contratos completos
Contratos 2024	GA-F	X	X	24 contratos completos
Contratos 2025	GA-F	✓	X	22 contratos completos
Informe de cumplimiento Contraloría-2023	GA-F	✓	X	85%
Informe de cumplimiento Contraloría-2024	GA-F	✓	X	92%
Nivel pruebas SABER 2023	GA	✓	X	273
Nivel pruebas SABER 2024	GA	✓	X	281
Nivel pruebas SABER 2025	GA	✓	X	303

Evaluación de desempeño docente 2023	GD	✓	X	Evaluación promedio de 25 docentes: 94,93
Evaluación de desempeño docente 2024	GD	✓	X	Evaluación promedio de 25 docentes: 92,86, de estos docentes 10 estaban en periodo de prueba
Evaluación de desempeño docente 2025	GD	✓	X	Evaluación promedio de 65 docentes: 93,99, de estos docentes 2 estaban en periodo de prueba

Anexo L

Estructura de Talleres educativos

	Institución Educativa Baltazar Salazar Taller educativo	BIO-GESTIÓN: GESTIÓN DIRECTIVA PARA LA TRANSFORMACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA IE BALTAZAR SALAZAR
---	--	--

Fecha:	Hora:	Lugar:
Líder responsable:	Participantes convocados:	
Etapas:	Taller	

Objetivo	
Frase de reflexión	
Actividades	
Descripción	
Recursos	
Evaluación	
Conclusiones	

Anexo M

Fotografías encuentro 1 de diciembre de 2023



Anexo N

Lista de asistencia 16 de febrero de 2024

INSTITUCIÓN EDUCATIVA BALTAZAR SALAZAR Aprobado por Resolución Departamental No. 9489 del 03 de diciembre de 2001 y Resolución Municipal No. 017 del 02 de febrero de 2010 NIT: 811020163-6 DANE: 205615000397 TEL. 444 42 47 - 563 07 77		
FECHA:	16/02/2024	TEMA: JORNADA PEDAGÓGICA
	NOMBRE COMPLETO	FIRMA
1	AGUDELO BUITRAGO, BIBIANA ANDREA	Bibiana Andresa Agudelo Buitrago
2	ARAQUE LIZARAZO, ALEXANDER	Alexander Araque
3	BONILLA BOTERO, JUAN DAVID	DAVID BONILLA
4	CALDERON ZAPATA, LEONARDO	Leonardo Calderon
5	CARDONA ARBELAEZ, DIANA PATRICIA	Diana Cardona A.
6	CARDONA ARBELAEZ, LUZ ANDREA	Andrea Cardona A.
7	CASTAÑO SANCHEZ CAMILO ANDRES	Camilo Castaño
8	CORREA GUZMAN, SANDRA LORENA	Sandra Correa
9	DURAN MEJIA, MARIA MAGDALENA	Maria Magdalena Duran
10	GALLEGO MONSALVE, LAURA VICTORIA	Laura V. Gallego
11	GARCIA GARCIA, ELIZABETH	Elizabeth Garcia
12	GUTIERREZ QUINTERO, ALVARO DE JESUS	Alvaro de Jesus Gutierrez
13	JARAMILLO HERNÁNDEZ, PEDRO LUIS	Pedro Luis Jaramillo
14	JIMENEZ CORONELL, ALEJANDRO JUNIOR	Alejandro Jimenez
15	MARIN SANCHEZ, JUAN CAMILO	Juan Camilo Marin
16	MENDOZA VILLA, JOSE ALEJANDRO	Jose A. Mendoza
17	MOLINA OSORIO, LUZ ASTRID	Astrid Molina.
18	OROZCO HENAO, WILLIAM ANDRES	William Orozco
19	OSPINA SEPULVEDA MARTA NORA	Marta Nora Ospina S.
20	OTALVARO GOMEZ, JUAN FELIPE	Juan Felipe Otalvaro G.
21	RAVE DELGADO, LEIDY JOHANA	Leidy Johana Rave
22	RESTREPO ARENAS, LEIDY YOHANA	Leidy Yohana Restrepo
23	RUIZ LOPEZ, ANGELA PATRICIA	Angela Ruiz
24	SALAZAR BOTERO, LEIDY JOVANA	Leidy Salazar B.
25	SANCHEZ GOMEZ, CLAUDIA MARIA	Claudia Gomez
26	SANCHEZ SALAZAR, CLAUDIA MARCELA	MARCELA SANCHEZ
27	SANTA VALENCIA, MARTHA CECILIA	Marttha C. Santa V.
28	TABARES HENAO, DORALBA	Doralba Tabares
29	TORRES FLOREZ, SANDRA MILENA	Sandra Torres
30	VARGAS MORENO, EDNA VANESSA	Edna Vargas
31	VILLA CARDENAS, DELSY YURANI	Delsy Villa
32	ZAPATA MARTINEZ YESENIA PATRICIA	Yessenia Zapata

Gil Castaño Paula Andrea Paula Gil Castaño

Anexo O

Fotografías talleres 2024



Anexo P

Lista de asistencia 16 de enero de 2025

INSTITUCIÓN EDUCATIVA BALTAZAR SALAZAR
Aprobado por Resolución Departamental No. 8488 del 03 de diciembre de 2001 y
Resolución Municipal No. 917 del 02 de febrero de 2015
NIT: 811829163-6 EXANE: 200818002957
TEL: 446 42 47 - 443 87 77

FECHA:	TEMA:
Enero 16/2025	Socialización Estrategia-Convivencia
NOMBRE COMPLETO	FIRMA
1. AQUILLO BUITRAGO, BIBIANA ANDREA	Bibiana Buitrago
2. ARAQUE LIZARAZO, ALEXANDER	Alexander Araque
3. BONILLA BOTERO, JUAN DAVID	DAVID BONILLA
4. CALDERON ZAPATA, LEONARDO	Leonardo Calderon
5. CARDONA ARBELAEZ, DIANA PATRICIA	Diana Cardona
6. CARDONA ARBELAEZ, LUZ ANDREA	Andrea Cardona
7. CARDONA JARAMILLO, NATALIA ANDREA	Natalia Cardona
8. CORREA GUZMAN, SANDRA LORENA	Sandra Correa
9. DURAN MEJIA, MARIA MAGDALENA	Maria Duran
10. GALLEGO MONSALVE, LAURA VICTORIA	Laura V. Gallego
11. GARCIA GARCIA, ELIZABETH	Elizabeth Garcia
12. GIL CASTAÑO PAULA ANDREA	Paula Gil
13. GUTIERREZ HOYOS ANA MARIA	Ana Gutierrez
14. GUTIERREZ QUINTERO, ALVARO DE JESUS	Alvaro Gutierrez
15. JARAMILLO HERNANDEZ, PEDRO LUIS	Pedro Jaramillo
16. JIMENEZ CORONELL, ALEJANDRO JUNIOR	Alejandro Jimenez
17. MENDOZA VILLA, JOSE ALEJANDRO	Jose A. Mendoza
18. MOLINA OSORIO, LUZ ASTRID	Luz Astria
19. ORDIZCO HENAO, WILLIAM ANDRES	William Ordizco
20. OSPINA SEPULVEDA MARTA NORA	Marta Ospina
21. OTALVARO GOMEZ, JUAN FELIPE	Juan Felipe Ojalvaro Gomez
22. PALACIO LOPEZ, FLOR ELIANA	Flora Palacio
23. RAVE DELGADO, LEIDY JOHANA	Leidy Rave
24. RESTREPO ARENAS, LEIDY YOVANA	Leidy Restrepo
25. RUIZ LOPEZ, ANGELA PATRICIA	Angela Ruiz Lopez
26. SALAZAR BOTERO, LEIDY JOVANA	Leidy Salazar
27. SANCHEZ GOMEZ, CLAUDIA MARIA	Claudia Sanchez Gomez
28. SANCHEZ SALAZAR, CLAUDIA MARCELA	Marcela Sanchez
29. SANTA VALENCIA, MARTHA CECILIA	Martha C. Santa
30. TABARES HENAO, DORALBA	Doralba Tabares
31. TORRES FLOREZ, SANDRA MILENA	Sandra Torres
32. VARGAS MORENO, EDNA VANESSA	Edna Vargas
33. VILLA CARDENAS, DELSY YURANI	Delsy Villa
34. ZAPATA MARTINEZ, YESENIA PATRICIA	Yesenia Zapata
35. ZULIAGA AVENGAÑO DIEGO FERNANDO	Diego Zuliaga

Anexo Q
Fotografías talleres 2025



Anexo R

Presentación de experiencia a Rectores Líderes Transformadores

25 de julio de 2025



Anexo S

Fotografías inmersión para validación de experiencia

Entre caballos, cultura y flores...
 ^ Una educación de mil amores

Experiencia Baltazarina

SEPTIEMBRE 12
DESDE LAS 9:00 A.M

RECUERDA

Te esperamos con los brazos abiertos. Este es un día pensado para tu bienestar

TEN PRESENTE

Trae tu mejor actitud y recuerda portar tu bitácora

TE RECOMENDAMOS

Usar gorra, protector solar y una prenda de vestir que te proteja del frío.

PREPÁRATE

Te esperamos con tu mejor actitud para disfrutar de esta maravillosa experiencia.

 **Institución Educativa Baltazar Salazar**



INSTITUCIÓN EDUCATIVA BALTAZAR SALAZAR
 Aprobado por Resolución Departamental No 9498 del 03 de diciembre de 2001 y
 Resolución Municipal No 017 del 02 de febrero de 2010
 NIT: 811020153-6 DANE: 205615000397
 TEL. 444 42 47 - 3016185268

EXPERIENCIA BALTAZARINA
LÍDERES QUE SIENTEN
SEPTIEMBRE 12

NOMBRE COMPLETO	DOCUMENTO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA
Maria del Socorro Tabares	42757338	Verde Octavio Amador
Juan David Riza Muriel	8160831	Verde Octavio Amador
Gloria E Sepúlveda Ochoa	39043620	Verde Octavio Amador
Hugo O. Martínez Cardenas	78.191.755	Verde Octavio Amador
Monica E. Londoño Zuluaga	43530504	Verde Octavio Amador
Monica Montoya Cano Giraldo	41954103	Verde Octavio Amador
Carlos Maria Gutierrez Echavarría	48174227	Verde Octavio Amador
Sandra Maria Quintanero Conco	42685387	Verde Octavio Amador
Eva Saura Albarran	34273656	Verde Octavio Amador
Manuel Bustamante	7114005	Verde Octavio Amador
Beatriz Elena Benítez	44345299	Verde Octavio Amador
Benigno Gomez Malaga	315615286	Verde Octavio Amador
María Carolina Cano Ochoa	43183766	Verde Octavio Amador
María Fernanda Sepúlveda H	52275770	Verde Octavio Amador

Educamos para la Transformación Social
 Rionegro - Antioquia Vereda Pontezuela - Corregimiento Sur

Anexo T

Circulas dispositiva 012 de la Secretaría de Educación
Convocatoria Experiencias significativas



Alcaldía de Rionegro
Departamento de Antioquia

CIRCULAR DISPOSITIVA

1120-04 012

Rionegro 24 SEP 2025

PARA: DOCENTES Y DIRECTIVOS ADSCRITOS A LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS OFICIALES DEL MUNICIPIO DE RIONEGRO.

ASUNTO: CONVOCATORIA DE EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS "RUTAS DE
APRENDIZAJE" 2026.

Cordial saludo.

En la construcción de un Rionegro que sea referente de Ciudad del Aprendizaje, donde la educación se viva como una experiencia de bienestar, transformación y crecimiento colectivo, cada docente y directivo se convierte en protagonista del cambio, dejando huellas que no solo marcan de manera positiva a los estudiantes, sino que también enriquecen el presente y futuro del municipio y de la región. La Secretaría de Educación municipal, en su Propósito Superior "RIONEGRO CIUDAD DEL APRENDIZAJE PARA EL BIENESTAR Y TRANSFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD", invita a las Instituciones Educativas oficiales del municipio para que presenten sus experiencias significativas que dan razón de las prácticas pedagógicas innovadoras por parte de los docentes y de gestión por parte de los directivos, las cuales serán inscritas y postuladas en la estrategia "Rutas de Aprendizaje".

El Ministerio de Educación Nacional, en la Guía Nro. 37, define una experiencia significativa como una práctica concreta (programa, proyecto o actividad) que surge en un ámbito educativo con el propósito de desarrollar aprendizajes significativos mediante el fortalecimiento de competencias. Estas experiencias se caracterizan por ser innovadoras, atender necesidades del contexto previamente identificadas, y estar fundamentadas teórica y metodológicamente de manera coherente. Además, estas se retroalimentan de forma constante a través de la autorreflexión y la crítica, generando un impacto positivo en la calidad de vida de la comunidad en la que se desarrollan, fortaleciendo la calidad educativa y contribuyendo al mejoramiento continuo de la Institución Educativa en una o varias de sus áreas de gestión: académica, directiva, administrativa o comunitaria.



012 00007311-2 | Dirección Principal Municipal Calle 48 N° 50 - de Rionegro, Antioquia
PBX: (54) 520 40 50 | Código Postal ZIP 5005 564042 | Correo electrónico: educ@rionegro.gov.co

Anexo U

Evaluación expertos Concurso



Alcaldía de Rionegro
Departamento de Antioquia

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE RIONEGRO
Experiencias significativas "Rutas de Aprendizaje"

Nombre de la Experiencia:	BIO-GESTIÓN...UNA GESTIÓN DIRECTIVA PARA EL CUIDADO Y
Categoría:	Rionegro Ciudad de Aprendizaje
Institución Educativa:	Institución Educativa Baltazar Salazar

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PREGUNTAS ORIENTADORAS	PUNTAJE	COMENTARIO EVALUADOR	VALORACIÓN
Fundamentación	Hace referencia a la articulación de la Experiencia Significativa con el PEI, además a la definición de los referentes pedagógicos, conceptuales y metodológicos que guían su desarrollo.	- ¿De qué manera responde la Experiencia a los referentes pedagógicos, conceptuales y metodológicos? - ¿De qué manera la experiencia se articula con el plan de desarrollo municipal en su línea educación y/o con el propósito superior de la SER Rionegro ciudad del aprendizaje para el bienestar y transformación de la sociedad? - ¿A Cuál(es) de las áreas de conocimiento se encuentra articulada la experiencia?	10	La experiencia en su descripción muestra una articulación clara con los referentes conceptuales, pedagógicos y metodológicos que la fundamentan, brindando un horizonte de implementación coherente con el PDM, y su apuesta por una ciudad del aprendizaje. En este sentido se puede afirmar que la propuesta da cuenta de una articulación con las cuatro gestiones que orientan el desarrollo institucional.	9
Pertinencia	Alude a la valoración del contexto en el cual se circunscribe la Experiencia Significativa y las acciones de respuesta de la Experiencia Significativa y la identificación e intervención de las necesidades prioritarias que presenta el proceso de enseñanza aprendizaje y/o la institución educativa.	- ¿Cuál fue el origen de la experiencia? - ¿Cuál es el problema o la necesidad a la cual responde la experiencia significativa? - ¿Cuál es el contexto en el que se ha desarrollado la experiencia?	15	El origen se encuentra articulado a una necesidad de dar respuesta a una problemática de gestión institucional, la cual parte de un diagnóstico personal por parte de la directiva, y que lleva a la generación de una propuesta contextual que busca la mejora en las gestiones institucionales.	15

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PREGUNTAS ORIENTADORAS	PUNTAJE	COMENTARIO EVALUADOR	VALORACIÓN
Consistencia	Se refiere a la articulación entre la fundamentación, los objetivos, la metodología, las actividades planeadas y los resultados que se esperan obtener durante el desarrollo de la Experiencia Significativa, teniendo en cuenta el análisis del contexto y la priorización de necesidades.	- ¿Las actividades y resultados de la experiencia están articulados a los objetivos, fundamentación teórica y metodología planteados? - ¿Las actividades y resultados de la experiencia están articulados con el plan de desarrollo municipal en su línea educación y/o con el propósito superior de la SER Rionegro ciudad del aprendizaje para el bienestar y transformación de la sociedad?	10	Se observa, según lo expuesto en el documento y el video, articulación entre la problemática situacional, la propuesta generada, las actividades propuestas y los resultados esperados, que trascienden las fronteras de la institución mostrando su coherencia con el PDM, buscando, desde la transformación en la gestión institucional posibilidades de transformación en la sociedad.	10
Madurez	Se refiere al tiempo de implementación de la Experiencia Significativa en términos de años lectivos y del crecimiento y transformación de la misma durante este tiempo, a partir de los aprendizajes relacionados con su implementación.	- ¿Cuál es el tiempo de desarrollo de la experiencia significativa? - Teniendo en cuenta que el tiempo mínimo es seis (6) meses de desarrollo de la experiencia significativa - ¿Qué avances, dificultades y aprendizajes se han presentado en la experiencia que han permitido su madurez y fortalecimiento?	8	El tiempo de desarrollo de la experiencia es significativo para reconocer impactos significativos en la gestión, los cuales se hacen evidentes en el reconocimiento, no solo de los avances, sino en las dificultades, retos y aprendizajes que se han tenido a lo largo de la implementación.	8
Empoderamiento	Alude a la socialización e institucionalización de la Experiencia Significativa y su apropiación por parte de la comunidad educativa.	- ¿La experiencia significativa es reconocida por la comunidad educativa y ha involucrado otras áreas del conocimiento?	8	La experiencia es reconocida por la comunidad educativa y más allá de las fronteras institucionales, sirviendo como experiencia de observación para otros directivos y agentes educativos.	8
Evaluación y seguimiento	Se refiere al uso de una metodología para la evaluación periódica de los resultados de la Experiencia Significativa, que le permite autoregularse y mejorarse continuamente.	- ¿De qué manera la experiencia es evaluada constantemente para hacerle seguimiento y mejorarla?	10	Se observa un proceso de evaluación crítica que favorece la identificación de fortalezas, retos, aprendizajes y debilidades, lo que ayuda a la creación de un Plan de Mejoramiento para su futura implementación.	10

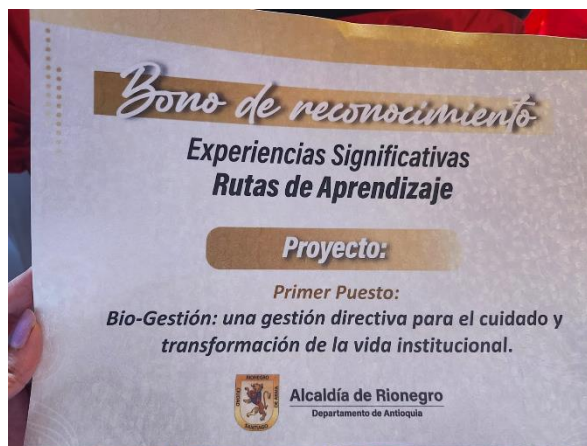
CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PREGUNTAS ORIENTADORAS	PUNTAJE	COMENTARIO EVALUADOR	VALORACIÓN
Resultados	Alude al logro de los objetivos planteados por la experiencia y que se reflejan en el mejoramiento de las aprendizajes de los estudiantes y que han tenido como aporte al fortalecimiento de la institución educativa.	- ¿Cuál ha sido el impacto de la experiencia significativa? - ¿Qué transformaciones ha generado la experiencia significativa? - ¿De qué manera la experiencia significativa ha contribuido a mejorar los aprendizajes de los estudiantes y/o el ambiente institucional? - ¿La experiencia significativa es conocida por sus colegas?	15	El documento da cuenta de un impacto directo en la gestión institucional, al personal docente, en los procesos que articula la misma gestión que se ven reflejados en el PDM. Se resalta el mejoramiento del sentido directivo, académico, curricular y administrativo financiero para el cuidado de la vida institucional. Se reconoce que, tanto en el municipio de Rionegro, como en el municipio de Medellín es reconocida la experiencia por otros colegas directivos, sirviendo como ejemplo de gestión institucional.	15
Transferencia	Hace referencia a la capacidad de la Experiencia Significativa de trascender y transferir sus aprendizajes a otros escenarios educativos.	- ¿La experiencia significativa puede ser socializada para ser replicada y retomada en otras instituciones Educativas y/o Centros Educativos Rurales. - ¿La experiencia ha sido implementada en otras sedes o instituciones. - En caso de que sea replicada ¿puede obtener resultados exitosos? Explique.	8	Es una experiencia que debe ser socializada para que sirva como ejemplo de gestión, sea para ser replicada o para motivar la reflexión institucional para la creación de los propios modelos de gestión que respondan a las necesidades propias.	8
Sostenibilidad	Alude a la capacidad institucional para mantener, reforzar, y consolidar la experiencia significativa a través del tiempo.	- ¿La Experiencia significativa ha sido apropiada por toda la comunidad educativa de manera que ya hace parte de la institución Educativa y existen estrategias para garantizar su permanencia y continuidad?	8	La experiencia viene siendo apropiada por la comunidad educativa, en especial por la comunidad docente, los cuales se han visto implicados de forma directa por esta, lo que genera una replica en otros agentes educativos.	8
Innovación	Se refiere al cambio en las costumbres institucionales y aporte de nuevos elementos conceptuales y metodológicos respecto a una perspectiva disciplinar que genera el desarrollo de la experiencia.	- ¿De qué manera la experiencia significativa ha generado transformaciones positivas y ha contribuido a generar cambios en el proceso de enseñanza aprendizaje y/o las prácticas institucionales? - ¿De qué manera la experiencia significativa aporta al horizonte institucional? - ¿La experiencia significativa ha contribuido a generar acciones que fortalezcan el plan de mejoramiento institucional PDM?	8	Aunque cada momento por los que ha transitado la experiencia da cuenta de un proceso inicial de transformación, es al tercer momento "transformación y empoderamiento" el que refleja el impacto de la experiencia en el acontecer personal e institucional.	8
			100		100

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PREGUNTAS ORIENTADORAS	PUNTAJE	COMENTARIO EVALUADOR	VALORACIÓN
	Sustentación cualitativa de la evaluación. Justifique, de manera global, la valoración cuantitativa de la experiencia, especificando desarrollos notables de la misma, como aquellos asuntos que deben precisarse para mejorar	Considero que es una experiencia representativa que responde a una problemática institucional identificada con conciencia y claridad. Ahora bien, aunque es local en su sentido más profundo, el ADN de la gestión según lo establecido en la Normativa del MEN, es amplia y profunda en su impacto, ya que ataca la raíz de muchos problemas educativos que tienen que ver con la identidad, la pertinencia, el reconocimiento y la participación que tienen los docentes en su labor, y los efectos directos e indirectos en su quehacer, lo que repercute en la comunidad educativa de forma particular, y en otros escenarios como ejemplo de gestión colaborativa. Es importante destacar la fundamentación (teórica, conceptual y metodológica) y articulación con los procesos institucionales y municipales propuestos en el PEI y en el PDM, lo que da cuenta de un compromiso de estudio profundo.			

NOMBRE COMPLETO DEL JURADO	JUAN CARLOS FRANCO MONTOYA
FIRMA DIGITAL	

Anexo V

Ceremonia de reconocimiento a la mejor experiencia directiva 2025



Anexo W

Carta aval de la Secretaría de Educación de Rionegro para la realización de la investigación



Alcaldía de Rionegro
Departamento de Antioquia

Rionegro, 24 de marzo de 2026

SEÑORES:
UNIVERSIDAD DE INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MEXICO

ASUNTO: Carta aval tesis de investigación

Cordial saludo,

La siguiente comunicación tiene como objetivo informar que la tesis de investigación *Estrategia de una gestión directiva innovadora que articule la gestión institucional hacia el mejoramiento continuo de la Institución Educativa Baltazar Salazar del Municipio de Rionegro-Antioquia (Colombia)*, del año 2023 al año 2025, realizada por la rectora **FLOR ELIANA PALACIO LÓPEZ** con cc 43639927, tiene el aval por la Secretaría de Educación del Municipio de Rionegro-Antioquia (Colombia).

Agradezco su atención y estoy atenta a sus inquietudes.

Cordialmente,

MARIA CAMILA HENAO HERNÁNDEZ
Secretaria de Educación de Rionegro



rionegro.gov.co

NIT: 890907317-2 | Dirección Palacio Municipal Calle 49 N° 50 - 05 Rionegro, Antioquia
PBX: (604) 520 40 60 | Código Postal: ZIP CODE 054040 | Correo electrónico: alcaldia@rionegro.gov.co

ANEXO X

Informe Turnitin

The screenshot displays a web browser window with a Turnitin submission interface. The browser's address bar shows the URL "TESIS FINAL_PALA..." and a "Crear" button. The page header includes navigation links like "Menú", "Inicio", and "Iniciar sesión". Below the header, there are tabs for "Todas las herramientas", "Editar", "Convertir", and "Firma electrónica". A search bar labeled "Buscar texto o herramientas" is present, along with icons for various tools. A prominent blue banner at the top of the main content area reads: "Parece que este documento es largo. Ahorra tiempo leyendo un resumen usando el Asistente de IA." with a "Ver resumen" button. The main content area is divided into two sections. The top section, labeled "PÁGINA 1 DE 184 - Portada", displays document metadata: "Fecha de descarga: 27 may 2026, 19:08 GMT-5", "Nombre del archivo: TESIS FINAL_PALACIO_FLOR ELIANA.docx", and "Tamaño del archivo: 26.0 MB". The bottom section, labeled "PÁGINA 2 DE 184 - Descripción general de integridad", shows a "15% Similitud general" report. It includes a "Filtrado desde el informe" section with filters for "Bibliografía" and "Coincidencias menores (menos de 10 palabras)". The "Fuentes principales" section lists: "13% Fuentes de Internet", "5% Publicaciones", and "11% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)". The "Marcas de integridad" section indicates "N.º de alertas de integridad para revisión". A sidebar on the right contains a vertical list of icons and a "2" button. The Windows taskbar at the bottom shows the search bar, task view, and various application icons. The system clock in the bottom right corner displays "7:54 p. m." and "27/05/2026".

Menú Inicio TESIS FINAL_PALA... x + Crear

Todas las herramientas Editar Convertir Firma electrónica Buscar texto o herramientas

Compartir Pregunta al Asistente de IA

Parece que este documento es largo. Ahorra tiempo leyendo un resumen usando el Asistente de IA. Ver resumen x

260,416 CARACTERES

Fecha de descarga
27 may 2026, 19:08 GMT-5

Nombre del archivo
TESIS FINAL_PALACIO_FLOR ELIANA.docx

Tamaño del archivo
26.0 MB

turnitin PÁGINA 1 DE 184 - Portada Identificador de la entrega: ttrccid:3117:595076596

turnitin PÁGINA 2 DE 184 - Descripción general de integridad Identificador de la entrega: ttrccid:3117:595076596

15% Similitud general
El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 13% Fuentes de Internet
- 5% Publicaciones
- 11% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad
N.º de alertas de integridad para revisión

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si detectamos alguna anomalía, generamos una alerta y notificación para el profesor.

2

184

7:54 p. m.
27/05/2026