

# LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL DIRECTIVO DOCENTE FRENTE AL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES

July Del C. Salas Jurado

jsalasjurado@gmail.com

Universidad Pedagógica Experimental Libertador

## RESUMEN

*Se presenta un análisis aproximado de la incidencia de las prácticas de gestión de los directivos docentes en el mejoramiento de la gestión institucional y a la calidad de las IE públicas focalizadas de Cartagena. En este se abordan categorías de estudio, tales como Buenas Prácticas, Directivo Docente, Gestión Escolar y Calidad Institucional, las cuales se convierten en ejes epistemológicos y articuladores de esta investigación, que se ven materializadas en el estado del arte. Se presenta como objetivo general evaluar la incidencia de las prácticas de gestión de los directivos docentes en el mejoramiento de los procesos de las Instituciones Educativas públicas focalizadas de Cartagena. Se sustenta con posturas teóricas que posibilitan la comprensión de esta investigación, tales como, Pérez (2011) citado por Castillo (2015), quien señala que las buenas prácticas son el conjunto de acciones innovadoras, eficaces, sostenibles, contrastables, transferibles y fiables que se ejercen para dar respuesta a una necesidad, la Ley General de Educación de Colombia (1994) estableciendo que el rector de la institución educativa es el directivo con máxima autoridad y el representante legal de la misma, siendo responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa del establecimiento educativo y en cuanto a mejoramiento institucional, se cuenta con la definición de García (2012) como un esfuerzo sistemático y continuo dirigido a cambiar las condiciones para alcanzar las metas educativas. Con respecto al diseño metodológico se llevará a cabo una investigación cuantitativa complementada con información obtenida desde lo cualitativo. Esto favorecerá la toma de muestra de Instituciones Educativas, rectores y coordinadores (directivos docentes) a través de entrevistas, encuestas, grupo focal y de fuentes documentales. Se plantean unas reflexiones finales a través de una mirada pedagógica y didáctica que reclama de manera constante, las pertinentes prácticas de los directivos docentes como partida para generar procesos de mejoramiento institucional.*

### **Palabras clave:**

Prácticas, Directivo, Gestión, Calidad y Mejoramiento.

## THE MANAGEMENT PRACTICES OF THE EDUCATIONAL DIRECTIVE IN THE IMPROVEMENT OF INSTITUTIONAL PROCESSES

### ABSTRACT

*Here is presented an approximate analysis of the incidences of the management practice of the educational directive in the improvement of the institutional management and the quality of the public EI located in Cartagena. In this study categories are addressed, such as Good Practices, Educational Directive, School Management and Institutional Quality, which become epistemological axes and articulators of this research, which are materialized in the state of the art. The general objective is to evaluate the incidence of the management practices of the teaching directors in the improvement of the processes of the targeted public Educational Institutions of Cartagena. It is supported by theoretical positions that make it possible to understand this research, such as Pérez (2011) cited by Castillo (2015), who points out that good practices are the set of innovative, effective, sustainable, verifiable, transferable and reliable actions that are exercised to respond to a need, the General Law of Education of Colombia (1994) establishing that the rector of the educational institution is the director with the highest authority and the legal representative of the aforementioned, being responsible for the educational management processes, pedagogical and administrative of the educational establishment and in terms of institutional improvement, there is the definition of García (2012) as a systematic and continuous effort aimed at changing the conditions to achieve educational goals. Regarding the methodological design, a quantitative investigation will be carried out, supplemented with information obtained from the qualitative point of view. This will favor the taking of samples from Educational Institutions, rectors and coordinators (teaching directors) through interviews, surveys, a focus group and documentary sources. Final reflections are raised through a pedagogical and didactic look that constantly calls for the pertinent practices of the teaching directors as a starting point to generate processes of institutional improvement.*

**Key words:**  
Practices, Directive,  
Management, Quality and  
Improvement.

## LES PRATIQUES DE GESTION DE LA DIRECTIVE ÉDUCATIVE DANS L'AMÉLIORATION DES PROCESSUS INSTITUTIONNELS

### RÉSUMÉ

*Voici une analyse approximative des incidences de la pratique de gestion de la directive éducative dans l'amélioration de la gestion institutionnelle et de la*

*qualité de l'IE publique située à Carthagène. Dans cette étude, des catégories sont abordées, telles que les bonnes pratiques, la directive éducative, la gestion scolaire et la qualité institutionnelle, qui deviennent des axes épistémologiques et articulateurs de cette recherche, qui se matérialisent dans l'état de l'art. L'objectif général est d'évaluer l'incidence des pratiques de gestion des directeurs d'enseignement dans l'amélioration des processus des établissements d'enseignement publics ciblés de Carthagène. Elle s'appuie sur des positions théoriques permettant de comprendre cette recherche, comme Pérez (2011) cité par Castillo (2015), qui souligne que les bonnes pratiques sont l'ensemble des actions innovantes, efficaces, durables, vérifiables, transférables et fiables qui sont exercées pour répondre à un besoin, la loi générale sur l'éducation de Colombie (1994) établissant que le recteur de l'établissement d'enseignement est le directeur de la plus haute autorité et le représentant légal de celui-ci, étant responsable des processus de gestion de l'éducation, pédagogique et administratif de l'établissement d'enseignement et en termes d'amélioration institutionnelle, il y a la définition de García (2012) comme un effort systématique et continu visant à changer les conditions pour atteindre les objectifs éducatifs. En ce qui concerne la conception méthodologique, une enquête quantitative sera menée, complétée par des informations obtenues du point de vue qualitatif. Cela favorise le prélèvement d'échantillons auprès des établissements d'enseignement, des recteurs et des coordinateurs (directeurs pédagogiques) à travers des entretiens, des enquêtes, un groupe de discussion et des sources documentaires. Les réflexions finales sont soulevées à travers un regard pédagogique et didactique qui fait constamment appel aux pratiques pertinentes des directeurs d'enseignement comme point de départ pour générer des processus d'amélioration institutionnelle.*

**Mots clés:**

Pratiques, directives, gestion, qualité et amélioration.

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene como propósito comunicar y dar a conocer a la comunidad científica, en especial a la educativa, a través de una descripción e interpretación, el estado del arte, los posibles hallazgos, la forma de conseguirlos y las consideraciones de una investigación en proceso, en donde el objeto de estudio son las prácticas de gestión de los directivos docentes de las Instituciones Educativas y su incidencia en el mejoramiento de los procesos de las instituciones Educativas públicas de la ciudad de Cartagena/Colombia, siendo esto último la intención frente a los lectores.

Estamos en un mundo abierto y competitivo con grandes retos sociales, científicos y tecnológicos, por lo tanto la educación necesita innovación y creatividad para no quedarse rezagada frente a otros sectores

y redefinirse de cara al futuro. Para lograrlo debe sufrir grandes reformas poniéndola en sintonía con lo demandado por la sociedad de hoy.

Una de las debilidades del sistema educativo es que muchas veces sus actores no diferencian los procesos de cada uno dentro de las Instituciones Educativas, es decir, el papel que juega cada uno de los profesionales que laboran en ella. Por lo general se confunden o no hay claridad de las funciones que corresponde desarrollar y, como consecuencia de ello, se diluyen las responsabilidades.

Si miramos dentro de las Instituciones Educativas focalizadas, hay directivos docentes que no están apuntando a una gestión pertinente, lo que conlleva a bajos resultados en los procesos institucionales, en el clima laboral y por supuesto en la satisfacción de los estudiantes. Apuntando a las prácticas del directivo docente, esto cambiaría, ya que una característica fundamental de estas es el direccionamiento por visión, es decir, todos apuntan y van hacia un mismo objetivo.

En la ciudad de Cartagena de Indias, del país Colombia, funcionan 100 Instituciones Educativas Oficiales, de las cuales 61 no tienen los mejores resultados académicos según las estadísticas del ICFES (Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior) tomando como referencia la Prueba Saber, que es una prueba estandarizada que se aplica a los estudiantes de todos los establecimientos educativos de 3°, 5°, 9° y 11°.

Actualmente se asume que la tarea fundamental en la gestión Institucional es revisar las brechas que hay entre lo pedagógico y lo organizacional. Esto conlleva a concebir que el punto clave para la transformación educativa radi-

que en una gestión estratégica integrada de la institución provocando un verdadero cambio que sirva para la elaboración y desarrollo de pertinentes, coherentes y reales planes de mejoramiento.

En muchas instituciones educativas públicas las cuatro grandes funciones o procesos básicos de la administración: planeación, organización, dirección y control son simples requisitos para rendir mínimas cuentas a un sistema de gobierno, a un Ministerio de Educación y a una Contraloría y no para llevar y direccionar a la organización educativa a un alto nivel de posicionamiento en la sociedad y a una calidad educativa. Esto se puede evidenciar en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), en el Plan de Apoyo al Mejoramiento (PAM), en el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) y los resultados de las Pruebas Saber de estas. Se observa e interpreta que el proceso de control, liderado por el directivo docente, no se lleva a cabo como debería ser, pues en esta función es donde la institución vigila de forma consciente el desempeño y toma una acción correctiva, para generar un cambio o un plan de mejoramiento pertinente y la mayoría de las Instituciones Educativas no elaboran el plan o en caso de tenerlo no se hace el debido seguimiento a este. Es por eso que se hace necesario fortalecer la gestión educativa, para así lograr el alto compromiso de los actores escolares y una real y coherente gestión escolar logrando el mejoramiento que la sociedad y el mismo gobierno demanda.

Ante esto las prácticas de gestión de los directivos docentes se convierte en el objeto de estudio de la presente investigación, que tiene como objetivo general "evaluar la incidencia de las prácticas de gestión de los directivos docentes en el mejoramiento de la calidad insti-

tucional de las IE públicas focalizadas de Cartagena”, para dar respuesta al siguiente interrogante “¿cómo inciden las prácticas de gestión de los directivos docentes en el mejoramiento de los procesos en las instituciones educativas públicas focalizadas de la ciudad de Cartagena?”. Como objetivos específicos se tiene:

- Caracterizar las prácticas de gestión institucional de los directivos docentes de las Instituciones Educativas focalizadas.
- Analizar el proceso de gestión institucional que se desarrolla en las Instituciones Educativas.
- Establecer las percepciones de los directivos docentes en relación al liderazgo de gestión institucional.
- Determinar la relación entre las buenas prácticas de gestión de los directivos docentes y el mejoramiento institucional.
- Verificar si existe correlación estadísticamente significativa entre las prácticas de gestión de los directivos docentes y el mejoramiento institucional.

Se enmarcará en una investigación cuantitativa, aunque los resultados serán complementados con información obtenida desde lo cualitativo, enmarcada en un diseño correlacional.

En el desarrollo de este, se replicará de manera sistemática todo el proceder de la investigación en proceso, desde su fundamentación teórica, pasando por la metodología utilizada hasta las reflexiones que se plantearán como posible producto.

## **ABORDAJE TEÓRICO**

***Las Buenas Prácticas del directivo docente: Más Allá De Los Muros Institucionales***

El término Buenas Prácticas (BBPP), nace en el contexto empresarial, relacionándolo con la gestión organizacional y hoy día ha logrado extenderse y aplicarse a otros contextos, tales como, el de salud y el de la educación.

Sin duda, las BBPP han logrado posicionarse en el ámbito educativo, en especial, en las Instituciones Educativas. Aquí particularmente se habla y se escucha de Buenas Prácticas en los docentes, en los administrativos y en los directivos, cuando se quiere hacer referencia a las acciones transformadoras que apuntan a la consecución satisfactoria de un objetivo o meta.

Es así, como estas prácticas representan unas acciones eficaces o principios de intervención, encaminados a lograr objetivos de trabajo.

Apuntar a las Buenas Prácticas permite tener en cuenta las experiencias y aprendizajes de otros y aplicarlos de acuerdo al contexto situacional de manera puntual. Se entiende por Buenas Prácticas, como lo define Pérez (2011) citado por Castillo (2015):

El conjunto de acciones innovadoras, eficaces, sostenibles, contrastables, transferibles y fiables, integradas en un proceso previamente planificado, reflexivo y sistemático, que pretende dar respuesta a una necesidad sentida por los miembros de una institución o colectivo, orientado a conseguir los objetivos propuestos, en un contexto determinado. (p. 9)

Siguiendo la misma línea, La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la cien-

cia y la Cultura (UNESCO) (2010), citado por Castillo (2015) en el marco de su programa MOST (Management of Social Transformations) establece algunas características fundamentales de las BBPP:

1. **Innovadoras:** pues implican un cambio de la realidad existente.
2. **Efectivas:** para así poder producir resultados esperados.
3. **Sostenibles:** esto permite que se mantengan en el tiempo y sus efectos sean duraderos.
4. **Replicables:** así sirven de modelo o punto de partida para desarrollar iniciativas en otros contextos.
5. **Contrastabilidad:** para que se puedan desarrollar los procesos y acciones de manera óptima en otro ámbito.

Ahora bien, aterrizando en el ámbito educativo, para la consolidación de los procesos escolares en las Instituciones Educativas se hace necesario que cada uno de los actores que participan en esta, generen y lleven a cabo buenas prácticas que fortalezcan su rol, sus funciones y por ende fortalezcan la calidad institucional.

Consciente de la importancia y el rol que tiene el directivo docente en la dinámica de los procesos institucionales es que urge una puesta en escena de este conjunto de acciones eficaces. Esto puede complementarse con lo que se plantea en Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar del Ministerio de Educación de Chile, Mineduc (2015):

Los equipos directivos requieren desarrollar una gestión eficiente y transformar su establecimiento en una

organización efectiva, que facilite la concreción de su proyecto educativo y el logro de las metas institucionales en el marco de una cultura de mejoramiento continuo” (p. 28)

Los directivos deben implementar acciones para alcanzar unos determinados resultados. Estas acciones deben ser enfocadas o enmarcadas en principios, objetivos, habilidades y conocimientos pertinentes, consensuados y eficaces en su contexto institucional para conseguir o mantener la calidad en este.

### ***El Mejoramiento Institucional: Un fin que trasciende la Institución***

Al hablar de Mejoramiento Institucional (MI) es traer a colación acciones institucionales que buscan fortalecer, transformar, ajustar y enriquecer los procesos y servicios que giran en la Institución Educativa. Mejorar como lo define García (2012) es “un esfuerzo sistemático y continuo dirigido a cambiar las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas asociadas en una o más escuelas, con la finalidad última de alcanzar las metas educativas” (p.55)

Reflexionar acerca del Mejoramiento Institucional (MI), implica ir más allá de las diversas concepciones que la sustentan, requiere fundamentalmente tomar conciencia de lo que significa para la institución educativa apuntar hacia un avance y transformación encaminada a la calidad. El MI conlleva la gestión de los procesos directivo, académico, comunitario y administrativo, que se desarrollan en el seno de la institución educativa, involucrando en ello principalmente a estudiantes, docentes, directivos.

Para el Ministerio de Educación Nacional (2004) el mejoramiento, que se materializa a través del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI):

Es el conjunto de metas, acciones, procedimientos y ajustes que la institución educativa define y pone en marcha en periodos de tiempo determinados para que los aspectos de la gestión educativa se integren en torno de propósitos comúnmente acordados y apoyen el cumplimiento de su misión académica (p. 8).

Actualmente, es importante para las Instituciones Educativas contar con directivos docentes líderes que se adapten al cambio y a los nuevos retos de la educación. Que ejerzan buenas prácticas de gestión y así poder desarrollar estrategias a través de la planificación, el control, la dirección, la ejecución y el seguimiento de procesos, en un contexto de gran alcance y avance logrando un Mejoramiento Institucional.

## **METÓDICA**

Para dar respuesta a la pregunta de investigación se abordará un tipo de investigación cuantitativa, complementando los resultados con información obtenida desde lo cualitativo, pues como dice Guba y Lincoln (1988), citado por Briones, (1994):

Por su lado, las técnicas de investigación son compatibles con estudios que se realicen dentro de cualquiera de los dos paradigmas en referencia. Cualquier técnica puede ser empleada en investigaciones que traten de explicar o de encontrar la significación de un fenómeno". (p. 32)

Dentro de la investigación cuantitativa se enmarca en un diseño Correlacional que permitirá medir e interrelacionar las dos (2) variables, la independiente con la otra de tipo dependiente, en aras de determinar en qué medida las prácticas de gestión del directivo docente inciden en el mejoramiento institucional. Interesa en esta investigación conocer las dinámicas o procesos de la variable dependiente a partir de la dinámica de la variable independiente.

Teniendo en cuenta que esta investigación busca evaluar la incidencia de las prácticas de gestión de los directivos docentes en el mejoramiento de los procesos institucionales de los Establecimientos Educativos (EE) públicos focalizadas de Cartagena, la población de estudio son los 61 EE Públicos Urbanos que tienen resultados según la Prueba Saber aplicada por el ICFES, en insuficiente y básico. Estos EE se ubican en cuatro (4) Unidades Administrativas Locales de Educación (Unaldes): Country, Santa Rita, Industrial y de la Bahía y Virgen y Turística.

Para la escogencia de la muestra de las Instituciones Educativas se acudirá a la técnica de muestreo aleatorio simple estratificado, señalado por Otzen y Manterola (2017), dando la oportunidad a cada establecimiento de ser escogido teniendo en cuenta los estratos, que en este caso son los grupos de las Unaldes.

En este muestreo se considerarán las Instituciones Educativas por grupos de Unaldes. A cada grupo se le asignará un número (1, 2,3 y 4) y a su vez a los establecimientos educativos (EE) que hacen parte de estas. Lo que se pretende con este tipo de muestreo es asegurarse de que todos los EE estén representados adecuadamente en la muestra. El tamaño de la muestra será de 10 Instituciones, repartido en las 4 Unidades administrativas. La distribución de esta es con afijación proporcional.

De las 10 Instituciones Educativas se tomará la totalidad de los directivos docentes entre rectores y coordinadores que pertenecen a estas, pues estos son los sujetos de estudio de esta investigación, siendo una cantidad de 38, conformado por 10 rectores y 28 coordinadores.

Ahora bien, teniendo en cuenta la pertinencia del tipo, el diseño y estudio de investigación se seleccionarán algunas técnicas de recolección de información como son la entrevista estructurada, grupo focal, la encuesta y el análisis de fuentes documentales tales como los resultados Prueba Saber, el Índice Sintético de Calidad (ISCE), la Autoevaluación Institucional.

## **CONCLUSIONES**

Las funciones de los directivos han estado sujetas a cambios, en la medida en que han develado la manera indirecta y la incidencia de estas sobre el rendimiento académico de los estudiantes y el papel en la participación de la comunidad educativa. Las funciones asignadas a la dirección se atribuyen fundamentalmente a los diversos objetivos de la normatividad y las leyes, a la dinámica que la acción de los directivos ejerce sobre las instituciones y el sistema mismo.

Dichas funciones están establecidas por unos principios que guían sus prácticas: (a) garantizar que las actividades de los centros educativos se desarrollen de acuerdo con los principios constitucionales y los fines educativos establecidos por las leyes y por la calidad de la enseñanza; (b) facilitar el ejercicio de los derechos de los estudiantes, profesores, padres y personal de servicios así como el cumplimiento de sus deberes correspondientes; (c) promover la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa en la gestión, funcionamiento y evaluación del centro.

En torno a estos principios se articulan las funciones que pueden asociarse en cuatro ámbitos de acuerdo a las relaciones que se establecen entre estos mismos principios: en el campo administrativo, en el campo pedagógico, con el clima institucional y la convivencia y en su compromiso social y comunitario.

La Ley General de Educación establece que el rector de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa del establecimiento educativo.

Los directivos deben tener unas competencias que les permitan planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos institucionales. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos.

A nivel educativo la calidad es hoy en día, el objetivo de muchos procesos, lo que requiere tratar la manera cómo se gestiona la calidad en las Instituciones, es decir se hace evidente entonces, la necesidad de tratar teóricamente, qué es Gestión. Esta y calidad van unidas, ya que a través de la primera se puede determinar la segunda. La gestión se ejerce, la calidad es el resultado, van de la mano; se gestiona para alcanzar un mejoramiento continuo de todos aquellos aspectos que ponen en funcionamiento la institución y a través de los cuales se llega a lograr lo proyectado.

## **REFERENCIAS**

Briones, G. (1994). Incompatibilidad de paradigmas y compatibilidad de técnicas

en ciencias sociales. Revista de Sociología. Universidad de Chile. [Artículo en Línea] Disponible: <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/sociologia/articulos/09/0903-Briones.pdf> [Consulta: 2019, Marzo 12]

Castillo, M. (2015). El rol de las buenas prácticas educativas en los centros docentes: organización, funcionamiento y docencia. Tesis Doctoral. Universidad Pablo de Olavide. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Educación y Psicología Social. [Tesis en Línea]. Disponible en: <https://rio.upo.es/xmlui/bitstream/handle/10433/2087/castillo-garcia-tesis15.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 2019, Marzo 01]

García, L. (2012). La Gestión académica: Retos, fundamentos y competencias. Capítulo 4. Hacia una concepción de gestión académica. Fundación Universitaria del Área Andina. 1 edición. Bogotá, Colombia. [Libro en Línea] Disponible: <http://digitk.areandina.edu.co/repositorio/bitstream/123456789/516/1/Gestion%20Educativa%20Retos%20Fundamentos%20y%20Competencias.pdf> [Consulta: 2019: Mayo 22]]

Ministerio de Educación Nacional-MEN. (2004) Serie Guías No. 5. Planes de Mejoramiento. ¿Y ahora cómo mejoramos? Revolución educativa. Colombia aprende. [Documento en Línea]. Disponible en: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-81032\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-81032_archivo_pdf.pdf) [Consulta 2019: Agosto 06]

Ministerio de Educación de Chile (Mineduc). (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP. 1 edición. [Libro en Línea] Disponible en: [http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf) [Consulta 2019: Marzo 02]

Otzen, T., Manterola C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. Int. J. Morphol., 35(1):227-232. [Documento en línea] Disponible: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf> [Consulta: Agosto 6]