

## Competencias Gerenciales de los Directivos Docentes en las Instituciones Escolares Colombianas

Hernán Maca Tróchez<sup>1</sup>

[hernan\\_3077@hotmail.com](mailto:hernan_3077@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-7562-151X>

Universidad del Magdalena.

Universidad Metropolitana de Educación Ciencia y Tecnología.

Institución Educativa. Alfonso Córdoba, Rosas

Universidad UMECIT

### RESUMEN

El presente trabajo analiza las competencias gerenciales de los directivos docentes, centradas en el desarrollo de servicios educativos de calidad, en las instituciones escolares del municipio Rosas, departamento del Cauca, República de Colombia. Para lograrlo, el trabajo de campo se desarrolló desde un enfoque cualitativo, con método fenomenológico y como técnicas de obtención de información se emplearon la entrevista y la observación, que permitieron cumplir con los propósitos propuestos. Como resultado investigativo pudo precisarse que, si bien es cierto, los directivos intentan liderar sus instituciones de manera adecuada, aun presentan muchas falencias en sus competencias gerenciales, relacionadas por ejemplo, con el poco tiempo de permanencia en las instituciones, la falta de comunicación asertiva con los miembros de su comunidad educativa y la ausencia de espacios para el trabajo conjunto que les permita lograr metas comunes; por ello, a partir de los hallazgos identificados en este estudio, se ofrece a los directivos un plan de formación en competencias gerenciales que les posibilite mejorar en estos aspectos, para el beneficio de todas las instituciones escolares públicas del municipio de Rosas, departamento del Cauca.

**Palabras clave:** competencias gerenciales; servicios educativos de calidad; educación; plan de formación en competencias gerenciales

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [hernan\\_3077@hotmail.com](mailto:hernan_3077@hotmail.com)

# **Managerial Skills of Teaching Directors in Colombian School Institutions**

## **ABSTRACT**

This work analyzes the managerial competencies of teaching managers, focused on the development of quality educational services, in the school institutions of the Rosas municipality, department of Cauca, Republic of Colombia. To achieve this, the field work was developed from a qualitative approach, with a phenomenological method and interview and observation were used as techniques to obtain information, which allowed the proposed purposes to be met. As a result of the investigation, it was possible to specify that, although it is true, managers try to lead their institutions in an adequate manner, they still present many shortcomings in their managerial skills, related, for example, to the short time spent in the institutions, the lack of assertive communication. with the members of their educational community and the absence of spaces for joint work that allows them to achieve common goals; Therefore, based on the findings identified in this study, managers are offered a training plan in management skills that allows them to improve in these aspects, for the benefit of all public-school institutions in the municipality of Rosas, department of Cauca.

**Keywords:** management skills; quality educational services; education; training plan in management skills

*Artículo recibido 15 noviembre 2023*

*Aceptado para publicación: 20 diciembre 2023*

## INTRODUCCIÓN

Hablar de las competencias gerenciales en las instituciones escolares, constituye un escenario de amplia trascendencia en el contexto educativo, que ha de estar preparado para enfrentar las demandas sociales, económicas, culturales, científicas, tecnológicas y académicas, que cada nación urge atender de acuerdo a sus necesidades. Por ello, las competencias de los directivos docentes juegan un papel substancial, para alcanzar los objetivos y metas institucionales establecidos según las exigencias del entorno.

Para Hellriegel et al. (2009), las competencias “son el conjunto de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en una amplia variedad de puestos y en distintas clases de organizaciones” (p. 4), que, en el caso particular de esta investigación, están relacionadas con el campo educativo y permiten ofrecer servicios de calidad, tal como lo determina el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2016), a través del Plan Nacional Decenal de Educación 2016 - 2026, el cual busca desarrollar programas de formación y profundización profesional desde el trabajo de directivos y docentes, ya que en la institución educativa es donde se materializa la calidad de la educación.

Por lo tanto, el presente proceso investigativo, tuvo como propósito general analizar las competencias gerenciales de los directivos docentes, centradas en el desarrollo de servicios educativos de calidad en instituciones escolares del municipio de Rosas, departamento del Cauca, República de Colombia, para aproximarse a la realidad educativa de estos entornos y conocer las competencias de los directivos, relacionadas con algunos rasgos fundamentales, principios esenciales y elementos vitales que las identifican y permiten a los directivos ofrecer unos servicios educativos de calidad.

Con respecto a los rasgos fundamentales de las competencias gerenciales, sobresalen el manejo de la comunicación interactiva, la toma de decisión racional y las habilidades para el trabajo en equipo, como una triada que compromete el desempeño del directivo docente en el diálogo socializante, amplio, democrático, como el canal idóneo para atender y resolver situaciones de manera mancomunada, a fin de garantizar que la institución escolar ofrezca servicios de calidad.

Al detallar el manejo de la comunicación interactiva como competencia gerencial, puede entenderse como la capacidad de expresar ideas de manera efectiva, formular preguntas adecuadamente, escuchar a los demás, comprender la dinámica de grupos y entender lo que dicen (Alles, 2011). En referencia a

la toma de decisiones, es un rasgo fundamental de la competencia gerencial del directivo docente, relacionado con la habilidad de analizar diferentes opciones y el impacto en la organización para obtener el mejor resultado en coherencia con los objetivos organizacionales (Alles, 2011). Con respecto a las habilidades para el trabajo en equipo, éstas le permiten al directivo organizar y desarrollar las actividades laborales donde participen de manera proactiva y sistemática todos los miembros de la institución escolar, para garantizar la conformación efectiva de equipos.

Siguiendo con la descripción de las características que sustentan las competencias gerenciales, hay tres principios esenciales de una gestión de calidad, relacionados con el ejercicio de un liderazgo transformacional, la aplicación de acciones estratégicas creativas e innovadoras y el posicionamiento de valores organizacionales, que el personal directivo docente ha de desplegar durante el desarrollo de sus competencias gerenciales, para viabilizar el cumplimiento de servicios educativos de calidad.

De acuerdo a los tres aspectos mencionados, el liderazgo transformacional, según Franklin y Krieger (2011), permite asegurar el cumplimiento de las metas que se desean alcanzar; las acciones estratégicas creativas e innovadoras, posibilitan la elaboración y concreción de ideas proactivas, precisas, focalizadas, reformadoras e ingeniosas para ayudar implementar actividades, tareas, proyectos, planes y programas.

Otro principio esencial de la gestión de calidad concerniente a los valores organizacionales, son preceptos de primer orden en el desarrollo de los servicios educativos de calidad, pues, de su posicionamiento en las instituciones escolares desde la gestión de los directivos docentes, dependerá el cumplimiento de normas, principios y códigos compartidos para asegurar espacios escolares donde los valores sean el soporte del quehacer de la realidad escolar. (Carreño, 2019).

Prosiguiendo con los nudos críticos del fenómeno investigado, relacionados con los elementos vitales de calidad en los servicios educativos, se pudieron focalizar tres elementos vitales: cumplimiento de la responsabilidad social, que demanda la conformación de equipos de trabajo para planificar y ejecutar acciones que respondan a las necesidades del entorno; la mejora continua, que permite a las instituciones escolares ofrecer un servicio de calidad a objeto de dar respuestas efectivas a las necesidades y requerimientos de la comunidad educativa, del clima escolar y su entorno (Rodríguez, 2011),

Otro elemento vital para el desarrollo de servicios educativos de calidad, es el fortalecimiento de la inclusión escolar, para revitalizar procesos de socialización, cultivar las relaciones de los directivos docentes con los demás y lograr una sana convivencia. Además, reconocer la importancia de la inclusión de todos los miembros de una comunidad educativa como un derecho humano y, con metodologías de participación social para fortalecer el quehacer escolar y garantizar servicios educativos de calidad.

En resumen, los componentes mencionados identifican las competencias gerenciales que han de caracterizar a los directivos docentes, para ofrecer servicios educativos de calidad y aportar a la transformación social de las comunidades. Estos aspectos también se analizaron a la luz de unos antecedentes que permitieron ampliar el panorama teórico al respecto y que aportan al presente trabajo investigativo.

Así por ejemplo, Ruilova y Lujan (2023), desarrollaron un artículo denominado Modelo de habilidades gerenciales para mejorar la gestión educativa en educación regular, provincia de Guaya, Ecuador; el cual estableció como objetivo, diseñar un modelo de habilidades gerenciales para optimizar la gestión educativa dentro del nivel de Educación Regular Básica; para lograrlo, se realizó un diagnóstico de las habilidades gerenciales que presentaban los directivos de las instituciones educativas.

El estudio fue de enfoque cuantitativo, con tipo de investigación descriptivo – proyectivo y logró evidenciar que existe una correlación positiva y directa entre ambas variables de estudio (habilidades gerenciales y gestión educativa); sin embargo, se recomendó un taller de planificación estratégica para el desarrollo de habilidades conceptuales y técnicas en los gerentes.

Esta investigación ofreció significativos aportes para este estudio, por cuanto expuso teorías que fortalecen las bases conceptuales y el valor de las competencias gerenciales que preparan a los directivos de las instituciones escolares para enfrentar el reto de liderar sistemas de gestión efectivas y lograr calidad en los servicios educativos para responder a las transformaciones científicas, tecnológicas, sociales, culturales, económicas y políticas del mundo actual.

Por su parte, Castillo (2019), ejecutó una investigación titulada “Competencias gerenciales en la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL N° 04 Trujillo-2018”, cuyo objetivo fue establecer la relación existente entre la gestión de procesos pedagógicos y las competencias gerenciales

de directivos en planteles educativos de Trujillo, Perú. El estudio se desarrolló a través de una metodología descriptiva con un diseño correlacional transversal, con la aplicación de encuestas dirigidos a setenta directores de instituciones educativas de todos los niveles escolares (inicial, primaria, secundaria) perteneciente a la comunidad de Trujillo.

Entre los resultados se encontraron la existencia de habilidades deficientes, un nivel regular en las competencias gerenciales y en la gestión de los procesos pedagógicos por parte de los directores en la mayor parte de las instituciones educativas. Asimismo, en cuanto a la dimensión de la gestión de los procesos pedagógicos, fue posible determinar que en las instituciones es aceptable, pero requiere ser mejorada.

Este estudio resultó pertinente para la presente investigación, por cuanto ofreció de manera puntual lineamientos para atender a los directivos de las instituciones educativas y lograr que se capaciten en competencias gerenciales, para mejorar la gestión de los procesos pedagógicos, mediante un trabajo mancomunado entre todos los miembros de la institución educativa.

Finalmente, la presente investigación formula las siguientes premisas:

Los directivos docentes manejan algunos rasgos fundamentales de las competencias gerenciales, a fin de desarrollar de manera efectiva los servicios educativos de calidad que brindan las Instituciones Escolares del municipio Rosas, departamento del Cauca, República de Colombia.

Los directivos docentes llevan a cabo de forma cabal determinados principios esenciales de una gestión de servicios educativos de calidad desde sus competencias gerenciales que permite fortalecer el quehacer de las Instituciones Escolares del municipio Rosas, departamento del Cauca, República de Colombia.

Los elementos vitales de calidad en los servicios educativos se promueven de manera efectiva desde las competencias gerenciales que desarrollan los directivos docentes para favorecer el desenvolvimiento de las Instituciones Escolares del municipio Rosas, departamento del Cauca, República de Colombia.

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

En opinión de Martínez (2015), los métodos de recolección de datos configuran los parámetros que el investigador decide utilizar para recabar información útil de forma indagatoria, detallada e integral sobre una situación determinada; donde, además, logran establecer las particularidades de sus

características, definidas desde las aportaciones de los informantes producto de sus sentimientos, percepciones y vivencias, lo que ofrecerá una visión real de lo investigado.

### **Técnicas de Recolección de Datos**

La técnica está vinculada con el método de la investigación, la teoría y el perfil epistémico que caracteriza al proceso investigativo como un todo. Por ende, para emplear el método se requiere del apoyo de técnicas dirigidas a obtener la información. Puede decirse, que es un recurso para la recolección de datos, hace referencia a los procedimientos y medios que permiten aplicar los métodos.

#### **Técnica: Entrevista**

En palabras de Bonilla y Rodríguez (2005) la entrevista “es un intercambio de ideas, significados y sentimientos sobre el mundo y los eventos, cuyo principal medio son las palabras” (p. 159). Por lo cual, facilita llevar a cabo, una interacción para la exploración de diferentes realidades y percepciones, donde el investigador intenta indagar en sus informantes los datos más significativos, con el fin de comprender cómo y de qué manera ocurre el fenómeno desde la experiencia de quienes lo vivencian.

Por lo tanto, la entrevista le ofreció al investigador del presente estudio investigativo, un importante escenario para comprender de la manera más real el mundo de las competencias gerenciales de los directivos docentes centradas en el desarrollo de servicios educativos de calidad en instituciones escolares públicas del municipio Rosas, departamento del Cauca, República de Colombia, desde la perspectiva de los informantes clave.

#### **Técnica: Observación**

La observación es una técnica de recolección que, según Valenzuela y Flores (2012), permite la “anotación y registro de eventos, comportamientos y fenómenos de manera sistemática en el contexto social seleccionado para el estudio, ...de naturaleza cualitativa, parte de la premisa de que los comportamientos solo pueden ser observados y comprendidos cuando ocurren en forma natural” (p. 132). En la presente investigación, la observación se aplicó de manera gradual y progresiva, partiendo de visualizaciones abiertas-exploratorias del contexto de las instituciones educativas públicas del municipio Rosas, departamento del Cauca, República de Colombia, hasta llegar a observaciones focalizadas y selectivas, que facilitaron captar en detalle y en profundidad la dinámica interna del

fenómeno, relacionado con las competencias gerenciales del directivo docente centradas en el desarrollo de servicios educativos de calidad.

## **RESULTADOS**

Para cumplir con el propósito inicial trazado en la presente propuesta investigativa, el cual consistió en identificar los rasgos fundamentales de las competencias gerenciales que desarrollan los directivos docentes para lograr servicios educativos de calidad en las instituciones escolares del municipio de Rosas, departamento del Cauca, pudo precisarse que según los directivos una de las habilidades gerenciales que los identifica, es la comunicación interactiva hacia los miembros de su institución escolar, puesto que la consideran esencial para garantizar la democracia, delegar funciones, transmitir las acciones a desarrollar, escuchar a la comunidad, darles a conocer sus derechos y deberes, y en general, lograr una organización institucional.

No obstante, en los discursos de los docentes pudo evidenciarse una división de opiniones, ya que algunos consideran que sus directivos intentan mantener una comunicación adecuada con ellos y están siempre prestos a dialogar para tomar decisiones de manera conjunta; sin embargo, otros docentes señalaron que sus directivos no los escuchan, ni se comunican de manera permanente, sino que toman decisiones de manera unidireccional, e incluso, algunos no emplean un modo adecuado para dirigirse a ellos, sino que los gritan y los irrespetan, lo cual ha obstaculizado la comunicación.

Por otro lado, los directivos docentes señalaron que siempre toman decisiones racionales, lo cual les permite interactuar de manera adecuada con los miembros de su comunidad educativa, decidir de manera conjunta y evitar las acciones conflictivas; al respecto, un grupo de docentes manifestó que sus directivos toman decisiones racionales que benefician a toda la comunidad educativa; pero otros señalaron que solo generan conflictos porque son personas autoritarias, incapaces de escuchar a los demás y que toman decisiones sin contar con los otros, lo cual ha generado conflictos e inconformidad. Ahora bien, en cuanto a las habilidades desarrolladas por los directivos para concretar el trabajo en equipo, ellos señalaron que asignan mucha importancia a la comunicación asertiva para interactuar con todos sus miembros y lograr un trabajo conjunto; también indicaron que la planeación y la gestión la sustentan desde el diálogo, para establecer lazos de confianza y participación y que sus acciones



involucran las opiniones de todos los miembros de la comunidad educativa, de tal modo que siempre prevalezca la unión y la democracia.

En relación con lo expuesto, algunos docentes señalaron que sus directivos fallan en la comunicación asertiva porque no son coherentes entre la teoría y la práctica y, además, no promueven el trabajo en equipo, puesto que siempre delegan en ellos todas las responsabilidades, pero no participan de las mismas. En este orden de ideas, pudo evidenciarse que, si bien es cierto, hay ciertos elementos comunes entre las perspectivas de los directivos respecto a su labor y las de algunos docentes, también difieren en muchos aspectos, lo cual permite entrever que existe una tensión en la forma en que cada uno de los actores argumenta sus posturas.

Para cumplir con el segundo propósito planteado en la presente investigación, el cual consistió en describir los principios esenciales de una gestión de calidad que desarrollan los Directivos Docentes en las Instituciones Escolares del municipio Rosas, departamento del Cauca, República de Colombia, se exhiben los siguientes resultados:

En cuanto el liderazgo ejercido por los directivos para visionar los resultados de su gestión y promover las transformaciones en beneficio de la calidad escolar, ellos consideran que lideran de manera adecuada las instituciones educativas porque trabajan en conjunto con todos los miembros de la comunidad escolar para establecer metas y permanecer atentos a su cumplimiento.

Respecto a ello, algunos docentes estuvieron de acuerdo y señalaron que sus directivos planean las actividades a realizar y las evalúan para visionar los resultados y hacer los ajustes pertinentes para lograr resultados favorables; pero otros docentes, señalaron que el liderazgo ejercido por sus directivos no les permite visionar los resultados, porque ellos faltan mucho a la institución, lo cual evidencia su falta de compromiso institucional. También señalaron que el liderazgo es obstaculizado porque muchos directivos no interactúan de manera adecuada con ellos, sino que los maltratan, irrespetan e ignoran sus opiniones.

En cuanto a la forma cómo los directivos llevan a cabo las acciones estratégicas para asegurar una gestión de calidad, ellos señalaron que se reúnen de manera permanente con sus docentes para llevar a cabo propuestas innovadoras y creativas que aporten a la gestión de la calidad; así mismo, mencionaron que gestionan con frecuencia distintos proyectos para conseguir recursos en beneficio de la institución;

también expresaron que, para asegurar una gestión de calidad, están pendientes de los procesos académicos de los estudiantes y del trabajo realizado por los docentes para que todo se ejecute de manera adecuada y el personal de la comunidad escolar se sienta escuchado y comprometido con su labor.

En relación con lo expresado por los directivos, los docentes afirmaron que algunos de ellos favorecen el trabajo en equipo y permiten el desarrollo de proyectos innovadores en la institución porque vinculan a toda la comunidad educativa y están atentos a las necesidades del contexto; no obstante, otros docentes consideraron que las acciones estratégicas para asegurar una gestión de calidad muchas veces se ven limitadas porque sus directivos no participan de las actividades a desarrollar para el beneficio institucional, sino que siempre delegan la creatividad y la innovación en sus docentes.

Asimismo, los directivos señalaron que para privilegiar algunos valores organizacionales como el compromiso y la responsabilidad laboral, ellos siempre procuran dar ejemplo a sus docentes, por lo cual asisten de manera permanente la institución, son puntuales y siempre cumplen con valores institucionales, tales como el respeto y el compromiso con su labor; sin embargo, los docentes opinaron que sus directivos no son ejemplo de valores organizacionales porque permanecen muy ausentes de la institución, lo cual evidencia su impuntualidad y falta de compromiso.

De tal manera que, los principios esenciales de una gestión de calidad desarrollados por los directivos, los cuales se relacionan con su liderazgo visionario, sus acciones estratégicas creativas y su posicionamiento de valores organizacionales, presenta dos perspectivas distintas, puesto que los directivos señalaron que son ejemplo de liderazgo y valores institucionales, y los docentes manifestaron que ellos son personas muy ausentes de la institución, que poco se vinculan al desarrollo de las acciones necesarias para lograr una gestión de calidad.

Finalmente, para cumplir con el tercer propósito de la presente investigación, el cual consistió en develar los elementos vitales de calidad en los servicios educativos que se promueven desde las competencias gerenciales de los directivos docentes en las Instituciones Escolares del Municipio de Rosas, departamento del Cauca, República de Colombia, pudo precisarse que los directivos establecen distintas estrategias para responder a sus entornos y trabajar de manera conjunta con diversas instituciones

externas, de tal manera que puedan cumplir con su responsabilidad social y responder a las necesidades de los estudiantes.

Al respecto, coincidieron con la perspectiva de los directivos y señalaron que ellos tratan de vincular a la comunidad educativa las actividades escolares para lograr responder a sus necesidades; obstante, afirmaron que sus directivos no responden a las problemáticas del entorno porque no permanecen en las instituciones, ni interactúan con las personas de la comunidad.

Los directivos también señalaron que realizan de manera permanente la mejora continua de las actividades programadas guiándose por los parámetros establecidos por la Secretaría de educación departamental y trabajando en equipo con toda la comunidad educativa para lograr identificar fallas en los proyectos o metas establecidas y buscar estrategias para solucionarlas; también señalaron que otro modo se emplean para mejorar de manera continua es estar muy atento a todo lo que ocurre dentro de la institución para liberar los procesos y organizar a toda la comunidad en beneficio de los estudiantes. Desde el punto de vista de los docentes, ellos también consideran que sus directivos realizan procesos de mejora continua a través de reuniones en donde se programan distintas actividades para el beneficio de la comunidad educativa. Y docentes señalaron que los procesos de mejora continua se ven un poco limitados porque sus directivos asisten con muy poca frecuencia a la institución y esto obstaculiza el mejoramiento de diversas actividades.

Por último, respecto a los procesos de inclusión lo que cuentan con un equipo idóneo para ofrecer a todos los estudiantes espacios incluyentes equitativos y justos en donde todos se sientan con las mismas oportunidades de aprendizaje y acogidos en un escenario exento de discriminación.

No obstante, los directivos también afirmaron que lograr procesos de inclusión es una tarea compleja porque no cuentan con los recursos necesarios para hacerlos y eso dificulta la atención a los niños con discapacidad. Éstos apreciaciones de los docentes coincidieron con la de los directivos pues ambos afirmaron que resulta muy complejo atender a niños con discapacidad porque no cuentan con los recursos ni con las capacitaciones necesarios para ello.

Puede precisarse entonces que los elementos vitales de calidad en los servicios educativos que se promueven desde las competencias gerenciales de los directivos docentes en las Instituciones Escolares del Municipio de Rosas, departamento del Cauca, República de Colombia, tales como las acciones para

responder al entorno, la mejora continua del quehacer escolar y los procesos de inclusión son procesos que, aunque son liderados por los directivos, los docentes consideran que requieren mayor intervención desde la secretaría de educación para lograr mayores capacitaciones en beneficio de toda la comunidad educativa.

## **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

Una vez realizado el trabajo de campo, fue posible identificar algunos rasgos fundamentales de las competencias gerenciales desarrolladas por los directivos, centradas en el desarrollo de servicios educativos de calidad en las instituciones escolares del municipio Rosas, departamento del Cauca, República de Colombia. En primer lugar, fue posible identificar una comunicación muy limitada por parte de los directivos, debido a su permanente ausencia y su afán de imponer órdenes y posturas; situación que resulta preocupante, puesto que, como lo señala Hellriegel et al. (2009), la comunicación en las relaciones institucionales, es una de las competencias más importantes, porque al fallar incide en las demás competencias requeridas para realizar tareas institucionales.

Además, en palabras de Motolia y Tascón (2012), la comunicación es aquella habilidad que posibilita transmitir información de manera clara y precisa para lograr que los miembros relacionados con una determinada organización puedan entenderse; por tal motivo, esta competencia es indispensable en un directivo docente, ya que le permitirá interactuar desde una perspectiva más humana con toda su comunidad educativa, establecer diálogos bidireccionales y desarrollar sus competencias gerenciales con mayor eficacia.

En cuanto a la toma de decisiones racionales, según lo observado y manifestado por la mayoría de los docentes, los directivos no siempre toman decisiones racionales porque faltan con frecuencia y no establecen mayor contacto con la comunidad educativa; estos aspectos no corresponden a una competencia gerencial que posibilite la calidad de los servicios educativos, puesto que, como lo señala Rodríguez et al. (2014), tomar decisiones de manera racional implica emplear determinados recursos y realizar acciones que permitan el cumplimiento de los propósitos trazados en beneficio de la comunidad educativa.

Ahora bien, respecto a las habilidades gerenciales del directivo para concretar el trabajo en equipo, pudo apreciarse que, son pocos los directivos que convocan al resto de miembros de la comunidad educativa

para liderar proyectos y estar pendiente de su realización desde el trabajo en equipo, ya que la mayoría trabaja de manera aislada y toma decisiones unilaterales; al respecto, Moreno (2012) refiere que el trabajo en equipo corresponde a los directivos, quienes han de posicionarse como líderes capaces de propiciar una serie de ejercicios orientados hacia la consolidación de equipos de trabajo para el beneficio de toda la comunidad educativa, en donde las interacciones estén sustentadas desde el diálogo y la participación.

Ahora bien, en cuanto a los principios esenciales de una gestión de calidad desarrollados por los directivos, en la mayoría de instituciones no fue fácil identificar su liderazgo porque no estaban presentes en la institución. Estos hallazgos no coinciden con los planteamientos expuestos por autores como Calle (2019), quien señala que ha de ser el directivo un profesional capaz de posicionarse como un ejemplo y una imagen del proceso educativo, de tal modo que pueda orientar a toda su comunidad en el desarrollo de competencias que permitan aportar al entorno y le ayuden a gerenciar servicios educativos de calidad.

En cuanto a las acciones estratégicas creativas e innovadoras, pudo reconocerse que si bien es cierto, algunos directivos son creativos y lideran estrategias para el beneficio de la institución, en su mayoría no lo hacen, porque sólo han delegado estas funciones en los docentes y no les ofrecen el apoyo requerido para cumplir con las metas propuestas. Al respecto, Castillo (2019) y Huapaya (2019), subrayan que las instituciones educativas necesitan directivos calificados, capaces de liderar iniciativas innovadoras y creativas, las cuales requieren de sus talentos y habilidades para motivar a los demás, impulsarlos a aprovechar los recursos y a mejorar los servicios educativos mediante la adecuada ejecución de acciones gerenciales.

En cuanto a las directrices establecidas por los directivos docentes para privilegiar algunos valores organizacionales como el compromiso y la responsabilidad laboral, la mayoría de los directivos siempre estuvieron ausentes y cuando llegaban lo hacían de manera muy impuntual. Sobre ello, Druker (2015) y Bello (2008) señalan que los valores organizacionales tienen que ver con las creencias, sentimientos y modos de pensar y actuar compartidos por todos los miembros de una organización, los cuales constituyen las bases éticas con las cuales debe contar un ser humano para convivir de manera adecuada

con sus semejantes; de ahí la importancia de que todas las instituciones educativas estén determinadas por unos valores que guíen y sustenten sus modos de actuar.

Finalmente, en cuanto a los elementos vitales de calidad en los servicios educativos, relacionados con las acciones desarrolladas para responder a las demandas del entorno, a través del cumplimiento de un programa de responsabilidad social de la institución educativa, los directivos señalaron que de manera permanente lideran propuestas para responder a las demandas de su entorno, por lo cual organizan eventos inter-institucionales y actividades que involucren a distintas instituciones de la comunidad, para acercarse a su contexto y ofrecerle herramientas que contribuyan su progreso. Estas apreciaciones de los directivos, en algunos aspectos coincidieron con las observadas en las instituciones y las manifestada por los docentes, ya que ambas permitieron evidenciar que algunos directivos lideran proyectos que vinculan a la comunidad para responder a sus necesidades, pero que, en su gran mayoría no lo hacen, porque permanecen ausentes de la institución educativa y esto les dificulta interactuar con el entorno y contribuir a sus necesidades.

Al respecto, Conde (2012) y Barreto et al. (2018) destacan la importancia de liderar acciones encaminadas hacia el entorno, lo cual exige planear actividades escolares y proyectos que involucren a todo el talento humano, para trabajar de manera conjunta y trascender de procesos de enseñanza hacia prácticas relacionales con el contexto, para impactar en su progreso y aportar a los procesos de transformación social.

En relación con los procesos de mejora continua, los directivos manifestaron que cada día están pendientes de todos los proyectos que se lideran en la institución, de tal forma que pueden identificar los aspectos necesarios por mejorar e intervenir en beneficio de la calidad educativa. Éstas consideraciones no coincidieron con lo observado en las instituciones, ni con lo expuesto por los docentes, quienes manifestaron que los procesos de mejora continua sólo se realizan cada año, de acuerdo con los parámetros establecidos por la Secretaría de Educación Departamental. Estos hallazgos no corresponden a los planteamientos expuestos por la Norma ISO 21001 para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad para Organizaciones Educativas, la cual señala que la mejora continua de los procesos organizacionales para cumplir con los estándares de calidad, requieren de planificación,

administración, acciones correctivas, entre otros aspectos que implican cambios promovidos desde los directivos de acuerdo con las características de su contexto.

En cuanto a los procesos de inclusión escolar, pudo identificarse que éstos no se llevan a cabalidad en todas las instituciones, por diversos factores (amplio número de estudiantes, falta las herramientas didácticas y de capacitaciones). Al respecto, diversas instituciones como la ONU (1948) y la Unesco (2016) han señalado que lograr procesos de inclusión escolar no ha sido sencillo, lo cual requiere un profundo y generalizado cambio en el sistema educativo que permita espacios incluyentes, sin ningún tipo de exclusión (Unesco, 2016).

Finalmente, pudo precisarse que los directivos docentes de las instituciones escolares del municipio de Rosas, departamento del Cauca, cumplen en algunos aspectos con características que posibilitan el desarrollo de servicios educativos de calidad; sin embargo, les falta trabajar en mayor medida para reflejar compromiso y responsabilidad laboral, que les posibilite trabajar en equipo, propiciar la inclusión y liderar acciones comunitarias que apoyadas desde unos valores institucionales beneficien la calidad en el servicio educativo.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Es prescriptivo que todas las citas que cuenten con DOI (Digital Object Identifier System) estén reflejadas en las Referencias, utilizando su link https completo.

Alles, M. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión Por Competencias (11<sup>o</sup> edición). Bueno Aires, Argentina: Editorial Granica SA.

Barreto, M., Guacaneme, N., Iburguen, H. y Gómez, L. (2018), Responsabilidad Social Educativa. Una mirada a instituciones de básica y media del Valle de Aburrá. Bogotá, Colombia: Uniminuto.  
<http://hdl.handle.net/10656/6947>

Bello, J. (2008). Valores para construir una ética. Caracas, Venezuela: Liven Editores.  
[https://www.academia.edu/36862753/Valores\\_para\\_construir\\_Valores\\_para\\_construir\\_una\\_Ética\\_una\\_Ética\\_Taller\\_para\\_la\\_edificación\\_de\\_un\\_mundo\\_posible](https://www.academia.edu/36862753/Valores_para_construir_Valores_para_construir_una_Ética_una_Ética_Taller_para_la_edificación_de_un_mundo_posible)

Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2005). Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12008/23669>

- Calle, V. (2019). Competencias del gerente educativo en instituciones educativas de Riohacha, Colombia. *Telos*, 21(3), 564-590. <https://doi.org/10.36390/telos213.05>.
- Carreño, M. (2019). Valores Organizacionales en las Instituciones Educativas Básicas en la Guajira Colombia. *Omnia*, 19(1), 5-7.
- Castillo, Z. (2019). Competencias gerenciales en la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL N° 04 Trujillo-2018 [Tesis doctoral]. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37339>
- Conde, A. (2012). Responsabilidad social de las Organizaciones Educativas: ¿Realidad crítica o estrategia de marketing?[ponencia] XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas, Granada, España. <http://hdl.handle.net/10481/31245>
- Drucker, P. (2015). Eficacia ejecutiva (1era Edición). Claremont, Estados Unidos: Conecta.
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina. México: Prentice Hall. <https://ozkarinconsultor.files.wordpress.com/2019/02/comportamiento-organizacional.pdf>
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). Administración. Un enfoque basado en competencias (11ª. edición). México DF: Cengage Learning Editores, S.A. [https://www.academia.edu/35135218/Administracion\\_11ed\\_Don\\_Hellriegel\\_S\\_E\\_Jackson\\_J\\_W\\_Slocum](https://www.academia.edu/35135218/Administracion_11ed_Don_Hellriegel_S_E_Jackson_J_W_Slocum)
- Huapaya, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 243-261. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>
- Martínez, M. (2015). Ciencia y arte en la metodología cualitativa (2da. Edición). México: Editorial Trillas.
- Ministerio de Educación Nacional. (2016). Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026. Bogotá, Colombia. Mineducación. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-institucionales/Plan-Nacional-Decenal-de-Educacion-2016-2026/>
- Moreno, T. (2012). La evaluación de competencias en educación. *Revista Sinéctica*, (39), 01-20. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99826889010>



- Motolia, E. y Tascón, M. (2012). Comunicación clara. El derecho a entender la comunicación clara. <https://www.prodigiosovolcan.com/pv/comunicación/assets/ComunicacionClara.pdf>
- Organización de Naciones Unidas (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. Ginebra, Suiza: ONU. [https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/spn.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf)
- Rodríguez, W. (2011). El concepto de calidad educativa: una mirada crítica desde el enfoque histórico cultural. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 10(1), 1-28. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713068015>
- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M., Montalbán, M., Sánchez, E. y Zarco, V. (2014). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona, España: Editorial UOC. [https://www.academia.edu/43470915/Psicología\\_de\\_las\\_organizaciones](https://www.academia.edu/43470915/Psicología_de_las_organizaciones)
- Ruilova, R. y Lujan, G. (2023). Modelo de habilidades gerenciales para mejorar la gestión educativa en educación regular, provincia de Guayas Ecuador. *Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 2029-2065. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/4568/6952>
- UNESCO (2016). Declaración de Incheon y el Marco de Acción 2030. Incheon, Corea: UNESCO. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa)
- Valenzuela, J. y Flores, M. (2012). *Fundamentos de Investigación Educativa*. Monterrey, México: Tecnológico de Monterrey (EGE). <http://hdl.handle.net/11285/621231>