

**Análisis estratégico prospectivo desde un liderazgo transformacional
pedagógico de las instituciones educativas de la ciudad de Yopal Casanare Colombia**

Prospective strategic analysis from a pedagogical transformational leadership of the
educational institutions of the city of Yopal Casanare Colombia

Wilquer Herney Cruz Medina
FUNDETEC Gruplined
wilkeracruz@gmail.com
Colombia

RESUMEN

El departamento de Casanare en Colombia, posee una pésima calidad comparado con otros departamentos del país. Por esta razón, el proyecto de investigación tuvo como propósito efectuar un análisis estratégico prospectivo desde un liderazgo transformacional pedagógico de las instituciones de educación básica y media de la ciudad de Yopal. Para ello, se ajusta el cuestionario “el nivel del liderazgo pedagógico en las instituciones educativas 2018” de acuerdo a las necesidades del presente estudio. Los resultados, tras aplicar el cuestionario online y utilizar las herramientas estratégicas de la planeación, a nueve (9) directivos y docentes de instituciones educativas, permitieron la identificación de variables determinantes para el éxito y acciones estratégicas que contribuyen al mejoramiento de la calidad educativa. Se evidencia, que las instituciones educativas presentan el siguiente panorama de variables negativas; poco trabajo en equipo, generando desorientación al logro de la misión y visión. Además de la inexistencia de espacios interinstitucionales de CTel. Finalmente, la implementación del programa de capacitación en innovación pedagógica e investigación, es la estrategia de mayor prioridad. Orientado en escenarios futuros: Educación mediada por las TICs, Educación con internacionalización y Educación orientada con nuevas estrategias pedagógicas.

Palabras Clave. Liderazgo pedagógico transformacional, calidad educativa, educación posmoderna, acción estratégica, prospectiva.

ABSTRACT

The department of Casanare in Colombia has a poor quality compared to other departments in the country. For this reason, the research project aimed to carry out a prospective strategic analysis from a transformational pedagogical leadership of the basic and secondary education institutions of the city of Yopal. To this end, the questionnaire "the level of pedagogical leadership in educational institutions 2018" is adjusted according to

the needs of this study. The results, after applying the online questionnaire and using the strategic planning tools, to nine (9) managers and teachers of educational institutions, enabled the identification of variables determining success and strategic actions contributing to the improvement of educational quality. It is evident that educational institutions present the following picture of negative variables; little teamwork, generating disorientation to the achievement of mission and vision. In addition to the lack of inter-institutional spaces for CTel. Finally, the implementation of the training program in pedagogical innovation and research is the highest priority strategy. Oriented in future scenarios: Education mediated by ICTs, Education with internationalization and Education oriented with new pedagogical strategies.

Keywords: Transformational Pedagogical Leadership, Educational Quality, Postmodern Education, Strategic Action, Prospective

INTRODUCCIÓN

Desde la perspectiva de algunas investigaciones consultadas sobre los problemas que se presentan en el liderazgo pedagógico en las Instituciones de Educación Básica y Media; el proyecto nace de la desarticulación entre la planificación institucional y las prácticas pedagógicas (Méndez Pérez & Mancipe Romero, 2014); lo que ha generado una pésima calidad de educación, donde el departamento de Casanare a nivel nacional, se encuentra por debajo de la media o normal en materia de calidad educativa nacional (ICFES, 2020), ubicándose en el puesto diez (10) con un promedio de 247,07 de 32 departamentos (Datos Abiertos, 2019), reflejando que el maestro requiere de efectivas estrategias pedagógicas (Gómez Guzmán, 2020), sustituyendo la pedagogía contemporánea y tradicional (Mellado Hernández & Chaucono Catrinao, 2015), por una pedagogía de liderazgo transformacional enfocada en la motivación inspiradora, creatividad e innovación, admiración y confianza; como elementos esenciales del docente y directivo (Sardon Ari, 2017).

Además, la emergencia sanitaria (pandemia ocasionada por el COVID 19), ha evidenciado las falencias de las instituciones Educativas y a la vez nuevos retos en pro de mejorar la calidad de educación (García Jaramillo, Maldonado Carrizosa, & Rodríguez Orgales, 2014).

En el contexto colombiano se busca la integración de los niveles de la organización (Estratégico, Táctico y Operativo) con visión administrativa (Ramírez Cardona, Calderón Hernández, & Castaño Duque, 2015), y a su vez promoviendo actividades de enseñanza-aprendizaje de alto impacto, logrando la articulación de conocimientos propios de la disciplina con rigurosidad crítica y analítica en la materia (Ciro Aristizábal, 2012).

Desde esta perspectiva, la educación está viviendo un momento coyuntural donde urge un análisis prospectivo (Corredor Gómez & García, 2018) frente al escenario de la postpandemia (Ministerio de Educación Nacional, 2020), comprendiendo las variables positivas y negativas frente a un pensamiento estratégico (Arellano, 2013).

Por ende, el proyecto tuvo como objetivo efectuar un análisis estratégico prospectivo desde un liderazgo transformacional pedagógico de las instituciones de educación básica y media de la ciudad de Yopal Casanare Colombia. Esto con el fin de aportar acciones estratégicas y planteamientos de escenarios futuros que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa.

MATERIALES Y MÉTODOS

Población o unidad de análisis.

El departamento de Casanare está ubicado en la región de los llanos orientales, también conocido como región de la Orinoquia. La ciudad de Yopal cuenta con 25 establecimientos oficiales y 73 establecimientos no oficiales (SINEB MEN, 2021).

En el proyecto de investigación descriptivo bajo el paradigma metodológico cuantitativo, se aplicó tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia o intencional (Otzen & Manterola, 2017); al favorecer la flexibilidad de la investigación, por tanto, se tuvo como punto de partida la base de datos de las Instituciones Educativas oficiales de Yopal Casanare, identificadas en el Sistema Nacional de Información de Educación Básica y Media, donde participaron nueve (9) docentes, tres (3) directivos; de las veinticinco (25) Instituciones oficiales de Educación Básica y Media de la ciudad de Yopal, como universo total del proyecto en mención. Los cuestionarios fueron aplicados en el mes de julio de 2021.

MÉTODOS Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

El trabajo de investigación utilizó un cuestionario de (Gutiérrez Oré, 2018) y adaptado para el presente estudio, con quince (15) preguntas en el que las respuestas fueron diseñadas tipo escala de Likert de cinco (5) puntos. Donde fueron atribuidas opciones entre 1 y 5, siendo 1 para “siempre” y 5 para “nunca”. Para medir la confiabilidad del instrumento de recolección de información, se aplicó la prueba de alfa de Cronbach, arrojando un resultado de 0,88 mediante prueba piloto realizada a cinco expertos.

Tabla 1.

Cuestionario ajustado por el autor

Objetivo. Efectuar análisis estratégico para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico en las I.E del municipio de Yopal Casanare Colombia	
Tipo de Estamento: Directivo_ Docente_	
D1. Establecimiento de metas y expectativas	
	Realiza un análisis respecto a las fortalezas y debilidades de la I.E. para la mejora de los procesos pedagógicos e implementando planes de mejora institucional y de aprendizaje
	Promueve el logro de objetivos y metas que permiten mejorar el aprendizaje en los instrumentos de gestión escolar
	Forma equipos de trabajo para realizar un diagnóstico situacional de la I.E; tomando decisiones orientadas al logro de la visión y la misión.
D2. Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	
	Gestiona y/o apoya el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo.
	Identifica y comunica las necesidades de infraestructura de equipamiento y material que demanda la I.E.
	Gestiona y/o apoya el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje
D3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	
	Planifica y/o apoya la organización administrativa y el proceso de la gestión pedagógica.
	Cumple y revisa los cronogramas de actividades programadas en función a las competencias a desarrollar según el ciclo o área, además promueve la construcción del PEI
	Participa de las reuniones de coordinación de los docentes sobre el progreso e incorporación de proyectos educativos para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.
D4. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del docente	
	Identifica las necesidades de desarrollo profesional, gestionando y/o apoyando oportunidades de formación continua del equipo docente para la mejora de su desempeño.
	Reconoce la importancia y promueve el trabajo colaborativo; contribuyendo al desarrollo personal y profesional de los docentes.
	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, asumiendo el liderazgo para la mejora del aprendizaje
D5. Asegura un entorno ordenado y de apoyo	
	Fomenta una comunicación cordial y de buen trato con los miembros de la I.E; motivando al personal para alcanzar su desarrollo profesional y generando confianza en el mismo
	Conoce al equipo administrativo y/o de soporte con que cuenta la I.E; asumiendo las responsabilidades como docente y reconociendo las buenas practicas pedagógicas y la creatividad
	Promueve la convivencia e identifica las necesidades de capacitación del personal de la institución.

Nota: Fuente: autor. Se adapta el cuestionario de (Gutiérrez Oré, 2018), teniendo en cuenta el propósito del proyecto de investigación. (2021)

De este modo en primer lugar, para identificar las variables determinantes de éxito de acuerdo a las cinco dimensiones del liderazgo pedagógico, establecimiento de metas y expectativas; obtención y asignación de recursos de manera estratégica; planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo; promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del docente, asegurar un entorno ordenado y de apoyo; se clasificaron y seleccionaron las variables más relevantes de cada dimensión ajustando el cuestionario de Claudia Gutiérrez Oré, utilizado en el estudio: “El nivel del liderazgo pedagógico en las instituciones educativas realizado en el año 2018”.

En segundo lugar, aplicación del instrumento de recolección de información que permite conocer las variables positivas y negativas del liderazgo pedagógico (situación actual) de las I.E de la ciudad de Yopal; estas variables se consolidaron en la Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI y Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE. Finalmente, se plantean acciones de mejora para la educación postpandemia de las I. E de la ciudad de Yopal Casanare, mediante los resultados de Matriz DOFA y la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE).

Para el procesamiento y análisis de la información se utilizó el software IBM SPSS Statistics (versión experimental), determinado las variables más influyentes para luego realizar un análisis estratégico prospectivo, a través de la Matriz EFE, EFI, DOFA y MCPE. Las acciones estratégicas, definen los posibles escenarios para el mejoramiento de la calidad educativa desde un liderazgo transformacional.

RESULTADOS

En el estudio del liderazgo pedagógico de las Instituciones de educación básica y media, se identifican variables internas, que a través de la Matriz EFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), dio como resultado un peso ponderado 2,93 lo que significa que las fortalezas reflejan mayor peso ponderado respecto a las debilidades. Sin embargo, la comunicación cordial, las buenas prácticas pedagógicas, la sana convivencia y el uso de recursos metodológicos; son las fortalezas que los docentes han mantenido como parte importante del compromiso institucional. Así mismo, las Instituciones Educativas deben prestar atención; al trabajo en equipo orientado al logro de la misión y visión, a la incorporación de proyectos educativos y a definir acciones que aporten a los planes de

mejora institucional y de aprendizaje respectivamente, las cuales son variables que afectan el liderazgo pedagógico y por ende la calidad de la educación.

En cuanto a la Matriz EFE (Matriz de Evaluación de factores externos) se obtiene un peso ponderado de 2,68; evidenciando que las oportunidades son suficientes para afrontar las amenazas; la tabla 1 muestra un control de las oportunidades existentes con respecto a las amenazas, sobresaliendo oportunidades, como: avance y desarrollo tecnológico, asignación de presupuesto público y tendencias de la educación virtual respectivamente y así mismo, prestando atención en amenazas, como: inexistencia de espacios interinstitucionales de CTel, desarticulación de los planes de desarrollo territorial frente al Plan de Desarrollo Nacional y las manifestaciones pacíficas.

Adicionalmente, basados en la Matriz FODA se detectan tres (3) estrategias o acciones estratégicas, así: adquisición de infraestructura tecnológica y manejo de plataformas digitales para la adopción de metodologías posmodernas (O1 - O2 - F1 - F2 - F3), creación de la red interinstitucional para la existencia de espacios de CTel y donde también se articulen los planes de desarrollo territorial frente al Plan de Desarrollo Nacional (F8 - F9 - A1 - A2) y diseñar programa de capacitación en innovación pedagógica e investigación, para el mejoramiento de la enseñanza y aprendizaje (O3 - F6 - F8 - F9).

La Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica – MCPE, muestra claramente tres estrategias claves, que pueden emplear las Instituciones Educativas del sector oficial para mejorar la calidad educativa. La MCPE, muestra la factibilidad de cada estrategia a través de la calificación ponderada respectiva. De este modo, se concluye que la estrategia con mayor prioridad es la C: Implementación del programa de capacitación en innovación pedagógica e investigación; muestra la calificación ponderada más alta (3,015) respecto a las otras dos, evidenciando que es la estrategia más viable para el sector educativo.

Seguidamente tenemos la estrategia A: Adquisición de infraestructura tecnológica y/ manejo de plataformas, con un resultado de 2,89 lo que indica que al igual que la tercera estrategia, es muy importante su implementación.

Y por último la estrategia B: Creación y funcionamiento de la Red Interinstitucional para la existencia de espacios de CTel.

De acuerdo a estos resultados, la educación básica y media; debe orientarse a los siguientes escenarios desde una mirada prospectiva: Educación mediada por las TICs,

Educación con internacionalización y Educación orientada con nuevas estrategias pedagógicas.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El trabajo de investigación tuvo como propósito efectuar un análisis estratégico prospectivo desde un liderazgo transformacional pedagógico de las instituciones educativas de la ciudad de Yopal Casanare Colombia, donde las mayores debilidades se encontraron en la dimensión uno (1): Establecimiento de metas y expectativas y también la dimensión cuatro (4): participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del docente respectivamente.

En el estudio realizado por (Freire & Miranda, 2014) “El rol del director en la escuela: El liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico”, refleja que el liderazgo pedagógico y la gestión está dado por un nivel medio en los directivos, concluyendo que el rendimiento académico de los estudiantes depende de las practicas pedagógicas, desempeño docente y contenidos curriculares. Por lo tanto, se evidencia un nivel de deficiencia en las estrategias didácticas y pedagógicas para la enseñanza. Al mismo tiempo, que las variables negativas de la MATRIZ EFI, corroboran que esta situación se debe por las siguientes debilidades: planes de mejora institucional y de aprendizaje, logro de objetivos y metas, trabajo en equipo orientado al logro de la visión y misión, incorporación de proyectos educativos y por la formación continua al equipo docente.

Se reafirma que la calidad educativa (García Colina, Juárez Hernández, & Salgado García, 2018), requiere más que una buena intención o demagogia; que permita formar y forjar ciudadanos capaces de entender el entorno y resolver problemas del contexto real que contribuya a construir país.

En el presente documento, se evidencia que existe una necesidad de diseñar un programa de capacitación en innovación pedagógica e investigación, para el mejoramiento de la enseñanza y aprendizaje. Sin embargo, de acuerdo al estudio: Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende” (Bolívar Botía, 2015) demuestra que la gestión administrativa/burocrática se enfoca a seguir ciertos procedimientos normativos, obstruyendo algunas competencias de las IE, en el cumplimiento de tareas administrativas a la hora de tomar decisiones estratégicas. Es decir, los directivos se concentran en ejercer funciones administrativas y los docentes se enfocan en cumplir sus actividades académicas

desarrollando un nivel medio de liderazgo pedagógico. A partir de este postulado, surge el liderazgo pedagógico transformacional dando relevancia al direccionamiento estratégico, trabajo en equipo y reconocimiento emocional.

Por lo tanto, desde un sentido holístico, las Instituciones Educativas deben potencializar el desarrollo docente, esto significa que los directores deben constituirse en verdaderos líderes de transformación institucional.

Los resultados de la prueba piloto, muestran coincidencia con los estudios mencionados anteriormente, en síntesis, las alternativas de solución para mejorar la calidad educativa en el municipio de Yopal, están enfocadas en: implementación del programa de capacitación en innovación pedagógica e investigación, uso de plataformas tecnológicas y por último la creación de la Red Interinstitucional para la existencia de espacios de CTel. Sin lugar a dudas, el mejoramiento de la calidad de la educación depende de los actores involucrados (Gobierno, secretaria de Educación, Instituciones Educativas) y el compromiso de estudiantes, padres de familia, docentes y por supuesto de los directivos.

CONCLUSIONES

La baja calidad educativa y de liderazgo pedagógico, están definidas por la desarticulación entre la planificación institucional y las prácticas pedagógicas, inexistencia de espacios de interacción social e investigación formativa, bajo nivel de conocimiento de los docentes y estudiantes en temas relacionados con CTel, inapropiado modelo de liderazgo y de metodologías pedagógicas para el aprendizaje, la falta de compromiso institucional de los actores involucrados, entre otros.

Las variables determinantes de éxito de acuerdo a las dimensiones de liderazgo pedagógico, son las siguientes: Sana convivencia, comunicación cordial, uso óptimo de la infraestructura y material educativo. Además de variables externas, como: Tendencias de la educación posmoderna, internacionalización, avance y desarrollo tecnológico.

Los resultados del análisis estratégico plantean alternativas de solución para mejorar la calidad educativa, mediante infraestructura tecnológica, red interinstitucional de CTel y el diseño de un programa de capacitación en innovación pedagógica.

Finalmente, el liderazgo pedagógico transformacional, es un componente de empoderamiento institucional donde los actores involucrados deben enmarcar los retos de la educación básica y media, en tres escenarios futuros: Educación mediada por las TICs,

Educación con Internacionalización y Educación orientada con nuevas estrategias pedagógicas.

REFERENCIAS

- Arellano, D. (2013). Gestión estratégica para el sector público: Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. Fondo de cultura económica., 33-39.
- Bolívar Botía, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. Padres y Maestros, 4.
- Ciro Aristizábal, C. (01 de 12 de 2012). Aprendizaje Basado en Proyectos (A.B.Pr) Como estrategia de Enseñanza y Aprendizaje en la Educación Básica y Media. Medellín, Antioquia, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Corredor Gómez, O. M., García, J. (2018). Perspectiva de la Formación Científica de Docentes en Instituciones de Educación Básica y Media – Barranquilla. Educación y humanismo, 156-172.
- Datos Abiertos. (30 de 11 de 2019). www.datos.gov.co. Obtenido de <https://www.datos.gov.co/Educaci-n/RESULTADO-ICFES-POR-DEPARTAMENTO/vxwe-bk96>
- Freire, S., Miranda, A. (30 de 11 de 2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Lima, Perú: GRADE.
- García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C., & Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 8.
- García Jaramillo, S., Maldonado Carrizosa, D., & Rodríguez Orgales, C. (2014). Propuestas para el mejoramiento de la calidad de la educación preescolar, básica y media en Colombia. Bogotá: Cuadernos de Fedesarrollo Numero 49.
- Gómez Guzmán, L. M. (30 de 06 de 2020). Las prácticas pedagógicas de los docentes en correspondencia con los contenidos del Proyecto Educativo Institucional en la IEA Pedro Antonio Elejalde. Panamá, Panamá: Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología.
- Gutiérrez Oré, C. (25 de 08 de 2018). El nivel del liderazgo pedagógico en las instituciones educativas de la red 3, Callao. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- ICFES. (2020). Informe Nacional de Resultados del Examen. Colombia: Instituto Colombiano para la evaluación de la educación.
- Lecaros León, R. E. (12 de 05 de 2017). Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín - El Agustino. Perú: Universidad César Vallejo.
- Mellado Hernández, M. E., & Chaucono Catrinao, J. C. (2015). Liderazgo pedagógico para reestructurar creencias docentes y mejorar prácticas de aula en contexto mapuche. *Revista Electrónica Educare*, 11.
- Méndez Pérez, M. A., & Mancipe Romero, L. H. (6 de 06 de 2014). Importancia de la articulación en los procesos de gestión de las Instituciones Educativas para el

mejoramiento de la calidad educativa. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Universidad Pedagógica.

Ministerio de Educación Nacional. (2020). Análisis de contexto estratégico sectorial e institucional. Bogotá: Mineducación.

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International journal of morphology*, 9.

Ramírez Cardona, C. A., Calderón Hernández, G., & Castaño Duque, G. (2015). Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos: Un estudio empírico en instituciones Colombianas de educación básica y media. *Revista mexicana de investigación educativa*, 16.

Sardon Ari, D. L. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 8.

SINEB MEN. (01 de 08 de 2021). www.sineb.mineducacion.gov.co. Obtenido de <https://sineb.mineducacion.gov.co/bcol/app>