

# El resurgimiento de una institución educativa en Tunja: estudio de caso desde la perspectiva de la gestión y la dirección

## Resurgence of an Educational Institution in Tunja: A Case Study from the Perspective of Management and Leadership

[Artículos]

Fredy Hernando Contreras Moreno\*

Recibido: 07 de abril de 2022  
Revisado: 08 de junio de 2022  
Aprobado: 09 de julio 2022

Citar como:

Contreras, F. H. (2023). El resurgimiento de una institución educativa en Tunja: estudio de caso desde la perspectiva de la gestión y la dirección. *Revista CIFE*, 25(42), 45-83. <https://doi.org/10.15332/22484914.8734>



### Resumen

El caso de una institución educativa en Tunja constituye una oportunidad de aprendizaje para la gestión de las organizaciones educativas y para el liderazgo en el sector de la educación escolar. Así, el propósito de esta investigación fue identificar los factores de liderazgo y gestión que contribuyeron al éxito de esta y aquellos que favorecen su desarrollo y crecimiento. Como resultado, este estudio tendrá importantes implicaciones prácticas para los directivos que gestionan este tipo de instituciones. Por su parte, el reconocimiento y posicionamiento de la institución actual en el ámbito local, departamental y nacional, son logros alcanzados con la implementación de una administración exitosa. A partir de los resultados de la investigación, puede afirmarse que lo favorable de este caso es en parte a la experiencia administrativa de la nueva organización y quizá lo que más afectó la perdurabilidad de la institución anterior fue la manera como se asumieron los servicios prestados; se discuten estos hallazgos a la luz de los conceptos académicos que le subyacen. Entre los resultados, se encontraron las características necesarias y relevantes que debe poseer un líder educativo en los aspectos académicos, sociales, económicos, culturales y organizacionales; y la urgente necesidad de convertir a las instituciones educativas escolares en organizaciones inteligentes, competitivas en su

---

\*Universidad del Rosario, Escuela de Administración, Bogotá, Colombia; correo electrónico: [fredy.contreras@urosario.edu.co](mailto:fredy.contreras@urosario.edu.co)

oferta académica y en su propuesta de valor, en aras de alcanzar la excelencia integral, que responda a lo que una organización educativa debe brindar a la sociedad.

**Palabras clave:** liderazgo, gestión, organización, educación, estrategia, talento humano, competitividad, perdurabilidad, entorno e innovación.

**Clasificación JEL:** I20, I22, I23.

## Abstract

The case of an educational institution in Tunja constitutes a learning opportunity for the management of educational organizations and for leadership in the school education sector. Thus, the purpose of the research is to identify the leadership and management factors that contribute to its success and those that favor its development and growth. As a result, this study has important practical implications for directors who manage this type of institutions. In turn, the recognition and positioning of the current institution at the local, departmental and national levels are achievements reached with the implementation of a successful administration. From the results of the research, it can be affirmed that the favorable aspect of this case is partly due to the administrative experience of the new organization and perhaps what most affected the durability of the previous institution was the way in which the services were assumed. The results are discussed in light of the academic concepts that support them. Among the results, the necessary and relevant characteristics that an educational leader must possess in academic, social, economic, cultural and organisational aspects were found, and the urgent need to turn educational institutions into intelligent organisations, competitive in their academic offer and in their value proposals, with the aim of achieving comprehensive excellence, which responds to what an educational organisation should offer to society.

**Keywords:** leadership; management; organisation; education; strategy; human talent; competitiveness; sustainability; environment and innovation.

**JEL classification:** I20, I22, I23.

## Introducción

Cuando se trata de una organización educativa, el liderazgo desempeña un papel preponderante, pues, en el contexto pedagógico, el accionar de los directivos tiene una relevancia significativa, no solo en lo educativo sino en los aspectos sociales. El liderazgo en las organizaciones educativas puede ser considerado como un ejercicio particular, que implica asumir distintos roles en el que un profesor es responsable por la formación de un grupo de estudiantes a partir de su ejemplo con la participación de los padres e incluso de los mismos compañeros en el proceso formativo y lograr gestionar la institución con éxito.

Como se evidencia, en el ejercicio del liderazgo en la educación se involucra toda la comunidad educativa, incluyendo el núcleo familiar de los estudiantes. Tal involucramiento permea las áreas gerenciales, la planificación y las estrategias que promueven la prestación de un servicio de calidad para usuarios internos y externos

y por supuesto el impacto de los procesos educativos en la sociedad como un activo para el desarrollo. Al respecto, Gento y Cortés (2011) afirman que la dimensión gerencial es importante en cuanto promueve la disponibilidad de recursos para la institución, para lo cual el líder debe promover la participación de los colaboradores y grupos de interés a fin de que la institución pueda llevar a cabo su misión de forma exitosa y lograr sus objetivos. Desde esta perspectiva, cada miembro de la comunidad educativa debe desarrollar responsabilidad compartida y compromiso con tales aspectos relacionados a la gestión, la cual siempre debe propender por el bienestar de todos sus miembros y un servicio educativo con calidad y pertinencia.

En el mismo sentido, Porter (2014) establece un sistema dinámico que es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. “La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración geográfica magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos” (p. 180); de tal manera que el diamante de Porter genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación de empresas globalmente competitivas que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes. Al respecto, Porter (2014) argumenta:

Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema. Otros dos elementos afectan también la configuración del Diamante a Nivel Nacional y el nivel de ventaja competitiva: la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos. (p. 182)

A manera de bucle, Porter (2014) explica las condiciones que hacen determinante una ventaja competitiva, estas son: las condiciones de los factores; la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa; las condiciones de la demanda y los sectores conexos de apoyo que se deberían analizar desde la perspectiva de la gestión de instituciones educativas.

Cuando se habla de las condiciones de los factores, se establece la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado. En las condiciones de la demanda, se habla de la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector. Los sectores afines y de apoyo son la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos. La estrategia, estructura y rivalidad de la empresa hace referencia a las condiciones

vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica (TamtekĪn, 2017).

De esta forma, el desarrollo eficiente de las actividades planeadas como parte de la estrategia debe verse reflejada en las acciones necesarias para alcanzar los objetivos trazados. Todo lo anterior está enmarcado en una filosofía, una cultura de innovación, cambio y un liderazgo, cuya estrategia permite la mejora continua en todos los procesos educativos y formativos, cuyo efecto favorecerá el enriquecimiento personal de los docentes, administrativos y demás miembros de la comunidad educativa con los respectivos impactos a la sociedad.

A propósito de las personas que ejercen el rol directivo en la entidad educativa, estas deben tener presente a sus colaboradores y grupos de interés, considerar sus expectativas e intereses, entender sus perspectivas respecto a su trabajo en la institución y demás aspectos propios de su condición humana. Lo anterior permitirá consolidar equipos de trabajo efectivos que favorezcan el logro de la misión de la institución.

Con base en lo expuesto, y a partir de investigaciones, se han analizado las causas de éxito o fracaso de las organizaciones; entre otros trabajos, se tienen los de Vanegas (2019), Jaramillo y Garzón (2018), que buscaron analizar y determinar las causas de éxito o de fracaso de las organizaciones para, de esta manera, contribuir por medio del estudio del fenómeno de la perdurabilidad en una compañía que ha logrado alcanzarla hasta el momento; una organización cuya trayectoria ha sido exitosa. Una vez analizada la información, establecieron los factores clave para el aporte del liderazgo estratégico a la productividad y los clasificaron en alto, aceptable y bajo.

En el trabajo de Huertas y Capera (2018), se expuso el actual nivel de comprensión sobre la problemática de la muerte empresarial (entendida como un fenómeno vinculado de manera directa al de la perdurabilidad organizacional). Entre los resultados, se puede advertir que si se aprovecha adecuadamente los activos de una empresa, sin tener en cuenta si son económicos, se puede solventar cualquier tipo de crisis, situación que es aprovechada por algunos sectores de la economía.

De igual manera, la investigación adelantada por Pinzón y Rodríguez (2020), a partir de fortalezas y oportunidades de mejora encontradas en la institución, propusieron una forma de planificar el sistema de gestión de la calidad de una IE de Tunja, bajo la norma NTC-ISO 9001:2015. Con la implementación de una metodología mixta, encontraron que la institución educativa debe aprovechar el posicionamiento de la marca respecto a la competencia para ofrecer un servicio

educativo de excelencia integral que destaque sobre la competencia del sector privado.

Acerca de los aspectos del liderazgo y la gestión que afectan o contribuyen a la perdurabilidad en las organizaciones educativas, se encuentra el trabajo de Maureira et ál. (2014), quienes buscaron sistematizar y caracterizar la influencia que tiene en las organizaciones escolares el liderazgo distribuido, como factor clave para la mejora e innovación escolar, enmarcada en el liderazgo escolar. Los resultados muestran la variedad de consideraciones conceptuales sobre el enfoque de liderazgo distributivo y concluye que este constituye un enfoque polisémico complejo, debido a sus múltiples formas de interpretación.

En el mismo sentido, el liderazgo educativo, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible, busca elementos que hacen énfasis en el comportamiento de un líder, desde la perspectiva de la sostenibilidad, porque lo educativo es formativo y ético; por tal razón, el sujeto que orienta a una comunidad educativa y que maneja procesos educativos, debe estar en una búsqueda permanente de la mejora continua de la calidad, el clima y cultura organizacional con excelencia académica. Para esto, se debe contar con condiciones específicas frente al sentido de la educación y la formación integral que se pueda proyectar a la institución que se orienta. Al respecto, Sierra (2016) proporciona un significado del liderazgo educativo con visión sostenible desde la acción formativa de la persona fundamentada en ideales filosóficos y desde lo estratégico y técnico como esencia sostenible frente a la comprensión, intervención y transformación de la cultura, lo ambiental y lo social. Todo esto conduce a repensar en la necesidad de “formar seres para que vivan el mundo, lo interpreten, lo tienen, lo sueñen, lo actúen, lo vivan de manera íntegra, que lo disfruten, que amen la naturaleza, que innoven” (p. 114).

En la misma dirección, Sthepen (2010) compara el liderazgo directivo con un catalizador, en la medida en que actúa como ingrediente clave que hace que los otros elementos del sistema se combinen, produciendo efectos que no son posibles sin su presencia. Lo mismo sucede con un buen líder, su presencia es crítica, no solo para iniciar y estimular un cambio en el sistema, sino también para sostener el cambio y sus efectos sobre el comportamiento y resultados de este. El trabajo en la IE de Tunja ha estado eslabonado de esa manera, la identificación de buenas prácticas, ligadas con el establecimiento de estándares, con la evaluación y el perfeccionamiento profesional, así como con políticas sobre liderazgo y gestión del establecimiento en lo educacional.

Los cambios educativos para el siglo XXI buscan instituciones educativas que aseguren, a todos los estudiantes en todos los lugares, el éxito educativo, es decir, una buena educación; centros formativos que garanticen aprendizajes esenciales; por tal razón, se buscan líderes que vinculen el aprendizaje de sus estudiantes con los resultados administrativos de su institución. Al respecto, Bolívar (2010) logró concluir que los objetivos prioritarios de las políticas educacionales en el siglo XXI deben garantizar a todos los estudiantes los aprendizajes imprescindibles que les posibiliten, sin riesgo de exclusión, la integración y participación activa en la vida pública. Una manera de lograrlo es conformando los mejores equipos directivos que puedan ejercer un liderazgo educativo. Para esto, se requiere hacer de la dirección escolar una profesión atractiva. Atraer a los mejores candidatos, quienes deben potenciarse en remuneraciones, carrera profesional y formación. De igual manera, estos líderes necesitan capacitación específica para responder al aumento de funciones y responsabilidades, en particular sobre estrategias para mejorar los resultados escolares. El “marco para la buena dirección” reconoce el complejo rol del director y los docentes que cumplen funciones directivas, que requiere para ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión del establecimiento educativo, competencias en cuatro grandes ámbitos de acción: liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos y gestión del clima institucional y convivencia. De esta manera, se estimula y desarrolla un clima de colegialidad, se contribuye al desarrollo profesional de sus profesores e incrementa la capacidad de la escuela para resolver sus problemas (Leithwood, 1999).

De esta manera, el propósito de este estudio de caso es identificar los factores de éxito y fracaso en el liderazgo y la gestión de una organización educativa que no perduró pero que se transformó en una que ha resultado altamente exitosa. Esto es factible de lograr a partir del análisis de los aspectos del liderazgo estratégico organizacional de instituciones educativas exitosas y determinando las pautas que permitan a los colegios en riesgo de desaparecer renovarse, innovar y perdurar; situaciones analizadas por Sierra (2016).

En el mismo sentido, y según los expertos en el ámbito de las encuestas y estadísticas que se hacen a las personas sobre el éxito o la decadencia de una nueva marca o empresa, se puede evidenciar que han surgido nuevas formas de analizar y entender los resultados obtenidos, bien sea porque al final las cifras resulten positivas o sean negativas. Sin embargo, existen otros tipos de estrategias que permiten comprender aún mejor el impacto de las organizaciones en la sociedad.

En el ámbito de la educación, estas mediciones se obtienen luego de hacer un análisis riguroso de los resultados que buscan obtener las instituciones al finalizar

sus procesos con los estudiantes. Ahora bien, si una organización educativa desea saber de primera mano el resultado de sus operaciones gerenciales puede analizar el número de estudiantes matriculados al comenzar un año nuevo y el número de estudiantes que se graduarán al finalizar este. Esto sin duda alguna le dará un panorama general.

De esta manera, si una organización recibe cada año un número mayor de estudiantes a los grados inferiores y al finalizar el año el número es menor respecto a los que se gradúan, se concluirá que el desarrollo financiero u operativo va bien, pero si la realidad es otra y el número de estudiantes matriculados es inferior al de los que se gradúan cada año, las cosas seguramente no irán bien para dicha organización.

Por otra parte, no necesariamente la decadencia o éxito de una organización educativa se puede justificar con lo dicho, existen mecanismos y herramientas que permiten identificar otros factores de una precisión diferente, como lo son el liderazgo y el talento humano que son vitales en las organizaciones. El factor humano es algo que cada día toma mayor protagonismo, puesto que es a partir de este de donde surgen las nuevas formas de entender las empresas u organizaciones.

El liderazgo tiene incidencia significativa en los resultados de los alumnos, a nivel cognitivo, afectivo, conducta social y son una variable mediadora, de las condiciones del trabajo docente, cuyo impacto en el aprendizaje se verá moderado por otras variables como el capital cultural de la familia o el contexto organizativo (Plessis y McDonagh, 2021; Shen et ál., 2021). Una y otra pueden verse influenciadas por quienes ejercen roles de liderazgo, produciendo mejoras en el aprendizaje del alumnado, en el clima laboral y organizacional de la institución educativa (Flanagan y Palmer, 2021; Reyes et ál., 2019).

Al respecto y según la oficina de Registro de Información Estadística del Ministerio de Educación Nacional (MEN) y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), que es la encargada de elaborar y calcular los estándares nacionales de cobertura y deserción, en su último informe señala que en Colombia existe un 60 % de instituciones educativas de carácter oficial y el 40 % son de carácter privado. Los diversos estudios comparativos favorecen a los establecimientos privados. Varios estudios han identificado, a partir de diferentes métodos y poblaciones, cómo la normalización de las diferencias de los atributos de alumnos e instituciones educativas, evaluación de resultados en diferentes áreas, características de dotaciones, calidad de los maestros entre otros, que las instituciones de educación privadas muestran un mejor desempeño frente a las

públicas (Cox y Jiménez, 1991; Núñez, 2002; Gaviria y Barrientos, 2002; OECD, 2014; Delprato y Antequera, 2019). Debido a diferencias en temas de recursos e inversión, contextos académicos, requisitos de formación de los profesores, ambientes para la mejora y otros no observables que son fundamentales en la promoción de una educación de calidad y la formulación de políticas públicas que cierren estas brechas. Además, algunos de estos estudios indican que en las instituciones privadas se cuenta con políticas que promueven una mejor compensación, promoción y calidad de vida de los profesores, mayor participación de la comunidad estudiantil en las decisiones y una competencia entre instituciones por obtener mejores resultados en las diferentes pruebas nacionales o internacionales que se practican por temas reputacionales y futuro acceso a las universidades.

Otros estudios han comparado la situación socioeconómica de los alumnos y el desempeño académico con sus posibilidades de acceso a instituciones públicas o privadas, indicando que no se observa un consenso generalizado de su efecto; sin embargo, a mejores condiciones socioeconómicas, se puede evidenciar mejoras en el desempeño, mayores posibilidades de ingreso a carreras científicas, posibilidades de mejorar competencias, mayor velocidad de aprendizaje, menores niveles de deserción, acceder a experiencias educativas de menor calidad, contar con menos dotaciones para su proceso de aprendizaje, entre otras que podría afectar en su desempeño y si acceden a instituciones privadas es posible que estas no cuenten con buenos estándares de calidad por sus bajos recursos (Piñeros, 1999; 2002; Sarmiento, 2005; 2005; Buckingham et ál., 2011; Bergen et ál., 2016, Brown et ál., 2016; Doerschuck et ál., 2016; OECD, 2018; Destin et ál., 2019; OECD, 2021).

A partir de lo anterior, este estudio tiene como objetivo analizar los factores que determinaron el resurgimiento de una institución de educación privada en Tunja, evidenciar los elementos de gestión y dirección que permiten la permanencia y mejora de la institución, logrando su posicionamiento en la región, como organización educativa de referencia y destacando la obtención de óptimos resultados académicos por parte de sus estudiantes. Para esto, esta investigación utiliza el método de estudio de caso que implica la reconstrucción de los hechos de una situación que permite una comprensión sobre diferentes factores de diseño, planeación, gestión y dinámicas de implementación que contribuyen a los logros, avancen en una interpretación crítica de lo sucedido, formulen recomendaciones, determinen factores de éxito y lecciones aprendidas y confirmar, y/o refutar hipótesis de trabajo (Baker, 2010; Ridder, 2017). Por ello, dicho método permitirá en este trabajo la identificación y difusión de diferentes acciones y lecciones dadas

en la gestión y dirección, proceso de toma de decisiones y resultados del establecimiento educativo en el caso de estudio.

Este documento se estructura de la siguiente manera: se inicia con la presente introducción, luego se presentan los métodos y las fuentes de información utilizadas, a continuación, se muestran los resultados del estudio de caso y la discusión de estos para finalizar con las conclusiones.

## **Métodos y fuentes de información**

En esta sección se describe el método utilizado para el análisis en este estudio de caso con sus respectivos lineamientos. En términos generales, este método se selecciona teniendo en cuenta estudios previos que indican que se requiere seleccionar un objeto de estudio (Stake, 2013) que, en este caso, es una institución educativa privada ubicada en Tunja y que muestra cómo diferentes estrategias de gestión y dirección lograron su resurgimiento. El método de estudio de caso se genera a partir de las particularidades de la organización y el periodo de tiempo a analizar (Simons, 2012) que, en este caso, es la gestión de una institución de educación privada, que se pueden utilizar tanto métodos cuantitativos como cualitativos para determinar las características organizacionales del caso con su respectiva realidad social (Yin, 1994; Stake, 1999; Harrison et ál., 2017; Rashid et ál., 2019), lo cual se aplicó en los diferentes análisis realizados a la institución de educación, primando los métodos cualitativos.

Además, desde la perspectiva de la educación, el estudio de caso se convirtió en un diseño de investigación y evaluación frecuentemente utilizado en aspectos curriculares y de instituciones educativas, incorporando una mirada epistemológica más hermenéutica y cualitativa en relación con su origen y uso por parte de otras ciencias (OECD, 2008, Glanz, 2016), lo cual también amerita su selección en este estudio al ser un análisis de una institución educativa. Stake (1999) señaló también que el estudio de caso, como enfoque naturalista, Simons (2011) permitió configurar un método que integrara diversidad de técnicas y fuentes, facilitando una mayor profundidad en la inmersión en el campo y, por ende, de los procesos analíticos, siempre fijos en el contexto de las experiencias del mundo de la vida y la construcción de la realidad social, que son fundamentales en la gestión y dirección de las instituciones educativas, como es este caso.

El estudio de caso que ocupa el presente análisis buscó la comprensión del hecho que una institución educativa de Tunja presentó un proceso de resurgimiento positivo a partir de septiembre de 2016, cuando comienza el nuevo modelo a operar

con la prospectiva de iniciar labores en enero de 2017, a partir de una investigación biográfica narrativa. Este tipo de investigación, se “focaliza en casos ejemplares o singulares y, se conforma como estudio de caso en la medida que pretende develar un contexto de vida, individual o grupal, específico” (Bolívar, 2015, p. 561). Para el caso, la investigación biográfica narrativa se desarrolló con los siguientes grupos de interés (tabla 1): i. Directivos: rector, vicerrector y director académico (permiten definir los criterios para la toma de decisiones y directrices de gestión y dirección que permitieron el resurgimiento de la institución educativa); ii. Personal administrativo: director administrativo, director financiero, contador, revisor fiscal, director de admisiones, jefe de personal, entre otros (permite analizar cambios en los procesos administrativos y de gestión, percepción del liderazgo y cambios en la cultura organizacional y clima laboral), iii. Docentes (determinar los cambios en los procesos académicos, cumplimiento de la misión y razón de ser de la institución, percepción del liderazgo y cambios en la cultura organizacional y clima laboral) y iv. Comunidad estudiantil conformada por estudiantes y padres de familia (determinar los cambios en los procesos y servicios educativos, diferencial de calidad con las nuevas directrices organizacionales, percepciones frente a los cambios en procesos educativos y sus respectivas mejoras). Sus comentarios y respuestas son fundamentales para poder comprender cuales fueron los elementos claves que permitieron el resurgimiento de la institución educativa a partir de un análisis del antes y después.

Tabla 1 Grupos de interés que intervinieron en el estudio, instrumentos utilizados y documentos analizados

Grupo de interés	2016		2017	
	Número	Instrumentos y/o documentos analizados	Número	Instrumentos y/o documentos analizados
<b>Directivos</b>	3	Documentos: libros contables, balances, estados financiero, actas de reunión de directivas	3	Instrumento: encuestas Documentos: actas de reuniones de comité de calidad y seguimiento, estados financieros y operacionales
<b>Administrativos</b>	6	Documentos: informes y documentos institucionales	9	Documentos: libros oficiales contables, actas de reuniones

	2016		2017	
				financieras y administrativas
<b>Docentes</b>	19	Instrumento: cuestionarios Documentos: diarios, informes, agendas	30	Instrumento: encuestas Documentos: actas de comité de calidad y convivencia
<b>Estudiantes</b>	250	Instrumento: encuestas y guión de entrevista	427	Instrumento: encuestas, guión para entrevista, encuentros estudiantiles y reuniones informativas
<b>Padres de familia</b>	170	Instrumento: encuestas y guión de entrevista	320	Instrumento: encuestas y guión de entrevista

Fuente: elaboración propia.

El estudio parte de hechos y acciones en el que las narrativas y relatos que se fueron construyendo como elemento fundamental para definir el desarrollo dinámico de la trayectoria seguida por la institución. El aspecto temporal, el pasado de la institución, la actualidad de esta y las proyecciones para el futuro, junto con la trama argumental sobre el contexto, es lo que convierte el informe en una narrativa biográfica que permite mostrar un antes y después. Para esto, se establecieron cuatro etapas siguiendo a Rodríguez et ál. (1996) y Rashid et ál. (2019), las cuales son (tabla 2): exploratoria, aplicación de instrumentos y recolección de datos, analítica y la fase informativa, teniendo en cuenta que el caso de estudio se seleccionó por conveniencia debido a los requerimientos de disponibilidad de información.

Tabla 2. Fases para desarrollar el estudio de caso en la institución educativa

Fase	Objetivo	Método	Resultados esperados
<b>Fase Exploratoria</b>	Analizar los aspectos del liderazgo estratégico organizacional de instituciones	Reflexión y diseño analizando documentos institucionales y	Caracterización de la institución educativa (antes y después) y revisión teórica

<b>Fase</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Método</b>	<b>Resultados esperados</b>
	educativas poco exitosas.	revisión bibliográfica.	que soporta el estudio.
<b>Fase de aplicación de instrumentos y recogida de datos</b>	Determinar los elementos claves que lograron el resurgimiento de la institución educativa basado en el riesgo, la renovación, innovación y perdurar en el tiempo a partir de las percepciones de los diferentes grupos de interés y análisis documental que evidencie los cambios generados con sus respectivos resultados.	Trabajo de campo para la captura de información de los grupos de interés a través de encuestas, entrevistas y reuniones. Diseño y estructuración de relatos a partir de la experiencia del investigador Revisión documental de la institución educativa (actas, estados financieros y operacionales, entre otros).	Definir las diferentes percepciones de los grupos de interés y el investigador en cuanto a los factores y elementos fundamentales que permitieron el resurgimiento de la institución educativa.
<b>Fase analítica</b>	Identificar los factores organizacionales y de dirección como el liderazgo estratégico que permitió el resurgimiento de la institución educativa caso de estudio.	Procesamiento y análisis de los datos obtenidos por los grupos de interés y técnicas, análisis de información a partir de los resultados obtenidos en la fase anterior (recolección de datos) El software utilizado fue ATLAS.ti.	Definir los factores claves que permitieron el resurgimiento de la institución educativa con los resultados de mejora en la gestión.
<b>Fase informativa</b>	Documentar los resultados del estudio de caso.	Elaboración del documento del estudio de caso a partir de los resultados obtenidos en la fase	Documento que evidencie la documentación del estudio de caso que permita definir los factores

Fase	Objetivo	Método	Resultados esperados
		anterior y discusión de los resultados.	de gestión y dirección que permitieron el resurgimientos de la institución educativa caso de estudio.

Fuente: elaboración propia con base en Rodríguez et ál. (1996) y Rashid et ál. (2019).

A partir de estas etapas del estudio de caso, se analizaron los procesos y acciones desarrolladas al interior de la institución y qué sentido le otorgaron los grupos de interés a las experiencias y contextos en los que se vieron involucrados en el cambio de la institución. De acuerdo con Clandinin y Connelly (2000), se debe tener en cuenta los espacios dimensionales que constituyen los relatos: el temporal, que en este caso de estudio fueron de 2016 a 2019; el personal social y grupos de interés que participaron en el estudio de caso, que se explicaron en la tabla 1, y el espacio o situación, que es la institución de educación que resurgió. Además, el estudio de caso, en su informe interpretativo o cualitativo, comparte con la investigación narrativa las siguientes características:

1. Hermenéutica: en el informe se mostró en los significados interpretados apartes de las observaciones y narraciones del investigador a partir de los hechos humanos de los actores del proceso y de las experiencias tal como se vivenciaron.
2. Naturalista: en este carácter se captaron las realidades y acciones implementadas y la forma como se presentaron y sucedieron. El estudio implementado estuvo dirigido al análisis de los aspectos de liderazgo estratégico organizacional de una institución educativa poco exitosa y a partir de este análisis determinar acciones que le permitieran renovarse, innovar y perdurar en el tiempo. De esta forma, identificar los factores de liderazgo estratégico que permitieron transformar la institución educativa. Una vez implementadas y desarrolladas las fases mencionadas, se buscó comprender los valores, creencias y significados de los actores inmersos en la investigación para dar respuesta a las situaciones analizadas.
3. En cuanto a la selección de personas o grupos fue deliberada, no aleatoria o probabilística, de tamaño creciente con el paso del tiempo, el número de

estudiantes y docentes se fue incrementado año tras año, se pasó de 200 estudiantes potenciales en el 2016 a 650 estudiantes matriculados en el 2019.

El diseño de la investigación fue flexible y emergente, adaptado a las condiciones de éxito que se pretendía alcanzar; cambiante, de acuerdo con los procesos que el investigador estimó conveniente. El proceso investigativo se realizó en un promedio de cinco años, contando con el anterior (2015), en escenarios naturales de la institución educativa, en contacto directo y con participación de los diferentes grupos de interés. Cabe aclarar que la información recabada proviene de la información directa de los eventos y hechos que sucedieron en el lapso de tiempo mencionado, dando especial énfasis, principalmente, en cómo fueron vividas y asumidas por los participantes en el estudio de caso.

Para el desarrollo de las encuestas aplicadas a los diferentes grupos de interés, se diseñaron una serie de preguntas que permitieran dar cuenta de la situación y características de la institución educativa en la decadencia y luego en el resurgimiento. Para esto, se formularon una serie de preguntas por categoría: i. Viabilidad de continuar con la institución educativa (cinco preguntas); ii. Procesos académicos (cuatro preguntas); iii. Posibilidad de continuar matriculando a los estudiantes en el colegio para padres de familia (cuatro preguntas); iv. Servicios prestados (seis preguntas); v. Continuar prestando los servicios laborales en el colegio y procesos de capacitación a nivel de posgrado para el personal docente (cuatro preguntas); vi. Liderazgo de las directivas (seis preguntas) y otras preguntas relacionadas con aspectos académicos como la oferta cultural, deportiva, espiritual, bachillerato con modalidad internacional, estrategias de expansión, requerimientos de infraestructura, entre otros. Además, en el diseño de los guiones y entrevistas, de acuerdo con el grupo de interés, se incluyeron varias de estas temáticas.

Para la revisión documental de las diferentes evidencias que mostraban la situación inicial y la evolución de la institución de educación, se revisaron documentos como actas, informes, lineamientos, entre otros, aplicando el análisis cualitativo, que fue complementado con análisis cuantitativo a partir de los resultados y tendencias de las cifras financieras e indicadores de desempeño durante el periodo de estudio que mostraron los cambios generados en el resurgimiento de esta institución.

A partir del diseño y construcción de los instrumentos, la revisión de la literatura y el análisis y revisión de la información, se definieron las categorías y subcategorías de análisis para cada una de las fuentes de información definidas para el estudio de caso que explican el porqué del resurgimiento de la institución educativa a partir de

los resultados de las fases exploratoria, de aplicación de instrumentos y analítica como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3 Categorías y subcategorías emergentes del proceso investigativo

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Preguntas y documentos analizados</b>
Decadencia (elementos que no permiten la mejora y desarrollo esperado de la institución). Esta categoría se define a partir de los estudios de Duke (2008), Hochbein (2011) y Mthiyane (2014), que analizaron los principales elementos y evidencias que pueden generar la decadencia en instituciones de educación.	Falta de responsabilidad y compromiso No se fomenta el trabajo colaborativo La institución no perdura La cultura organizacional no posibilita procesos de mejora continua.	Preguntas relacionadas con procesos académicos, requerimientos para continuidad de matrículas en el colegio, liderazgo y aspectos académicos a intervenir. Documentos: actas, situación financiera, nivel de matriculación y características de los procesos académicos.
Vivencias del investigador (a partir de los relatos del investigador y su análisis se deducen los cambios organizacionales). Teniendo en cuenta que el investigador al ser partícipe del caso puede definir los elementos fundamentales del estudio de caso a partir de las experiencias vividas y su respectivo análisis como lo mencionan Sutton y Austin (2015) y Rashid et ál. (2019)	Cambios en el clima laboral, contexto pedagógico y accionar de los directivos.	El investigador revisa, evalúa y analiza los documentos y respuestas dadas por todos los grupos de interés que intervienen en el estudio de caso para poder describir el resurgimiento de la institución educativa.
Éxito (cuales fueron los factores claves que permitieron el cambio y resurgimiento de la institución educativa) a partir de los estudios realizados por Swain y Pradhan (2020), Schleicher (2017) y Adam (2016), que han mostrado cuáles serían los requerimientos de	Clima organizacional que motiva la pertenencia y mejora continua de los procesos de liderazgo proactivo, planificación de estrategias y	Preguntas relacionadas con procesos académicos, requerimientos para la continuidad de matrículas en el colegio, liderazgo y aspectos académicos a intervenir. Documentos: actas, situación financiera, nivel de matriculación y

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Preguntas y documentos analizados</b>
éxito en una institución de educación.	procesos de innovación educativa.	características de los procesos académicos.

Fuente: elaboración propia.

Para la documentación del estudio de caso, se utilizó toda la información capturada y analizada por medio de un informe crítico, formal, donde se tienen en cuenta los procesos vividos por los grupos de interés definidos. La construcción de un informe, a partir de los resultados, en una investigación biográfica narrativa, es “realizar una interpretación hermenéutica, donde cada parte adquiere su significado en función del todo y el informe como totalidad depende, a su vez, del significado de cada parte” (Bolívar, 2015, p. 568). El investigador, por su parte, se encuentra situado “entre sus experiencias y textos del campo y su esfuerzo por dar sentido a lo vivido/recogido” (Bolívar, 2015, p. 568). La selección de episodios, voces, observaciones y especialmente su ordenación y conjunción, crean la historia del caso. A pesar de contar con algunas reglas para analizar y escribir el informe, es también una tarea técnico científica; esto construye una descripción de una realidad a partir de un caso. En el mismo sentido, Bolívar (2015, p. 570) enfatiza que el informe narrativo de estudio de caso, aun cuando emplee los mismos datos, puede tener un carácter preferentemente descriptivo, interpretativo o evaluativo; explicativo o analítico; para este caso, está enmarcado en lo descriptivo, interpretativo o evaluativo, porque proporciona una descripción precisa y exhaustiva de los relatos que el investigador recaba a partir de los sucesos vividos con los grupos de interés en la institución educativa desde los métodos utilizados. Esta descripción puede ser base para conducir a la institución educativa al éxito y al progreso, propósito planteado inicialmente, apoyado en presupuestos teóricos previos, incluso elaborando construcciones generales. De igual manera, es evaluativa, por cuanto, junto a la descripción, se valoró la situación que condujo a la institución a sobresalir, alcanzando el éxito en sus labores académico administrativas.

## **Resultados**

En esta sección se presentan los principales resultados, siguiendo los métodos y fuentes de datos que se ya explicaron y permiten describir el caso de estudio de la institución educativa seleccionada, siguiendo las fases y categorías de análisis.

## **Fase exploratoria**

En esta fase, se inicia con un análisis de la situación inicial o diagnóstico de la institución educativa en su etapa crítica o establecida en la categoría de “decadencia”, revisando documentos, libros contables, estados financieros, actas de seguimiento a los procesos administrativos y financieros de la institución, que permitieron mostrar que a nivel financiero y económico se contaba con una alta cartera por conceptos de pensión, ruta, alimentación, entre otros, con los ingresos que se obtenían no se lograba el autosostenimiento por ser muy bajos en relación con las obligaciones de la institución, ya que eran mayores. Los balances generales presentaban incoherencias y, en los aspectos de gestión y dirección, estos estaban manejados por una sola persona, lo que, en muchos casos, atrasaba los procesos y toma de decisiones, generando mayor inestabilidad en la institución, lo cual muestra factores que conducen a la decadencia de las instituciones educativas privadas, como lo muestra Hochbein (2012) en el contexto de los Estados Unidos.

Con este diagnóstico, y revisando las opciones para poder fortalecer y generar el resurgimiento de la institución, se tomó la decisión de comprar la infraestructura de la institución educativa, y definiendo una estrategia de cambio organizacional y de dirección por medio de diferentes acciones que permitieran mostrar el cambio de estado, de la decadencia al éxito, y donde la experiencia y las vivencias del investigador aplicaran diversas actividades, que en la etapa inicial requirieron de charlas con los diferentes grupos de interés (docentes, estudiantes y padres de familia) con temáticas específicas para cada uno, que permitieran explicar la situación actual y qué se quería a futuro con el fin de poder hacerlos partícipes del cambio, generar apoyo y credibilidad con los cambios propuestos. Los resultados en esta etapa permitieron: con los docentes establecer canales de comunicación y la confianza para manifestar las debilidades percibidas en procesos académicos, pedagógicos y metodológicos, formular acciones y estrategias para convertirlas en fortalezas a lo cual se le realizaba un proceso de seguimiento que evidenciara su aplicación y obtención de los resultados esperados; con los estudiantes y sus padres se analizó si los cambios estaban generando los resultados esperados y la promesa de valor inicial con reuniones periódicas o procesos de retroalimentación que permitieran comprobar si efectivamente la institución educativa estaba logrando el resurgimiento planteado.

En esta fase se logra identificar, durante el periodo de estudio de la Institución Educativa, un antes y después mediante diversas interpretaciones y análisis, que permitan organizar los datos e identificar las relaciones entre los cambios realizados y lo que perciben los grupos de interés, observando la construcción de una nueva

realidad para la institución educativa, que logra transformar rutinas y nuevas estrategias de atención y servicio pedagógico para sus alumnos y una estructura organizacional más apropiada en la respuesta a su misión y procesos educativos de alta calidad, demostrando la importancia del liderazgo en la conducción de la institución y puesta en marcha de los procesos de cambio que implica un sustento académico y un trabajo propositivo, organizativo y proactivo que involucre e integre lo administrativo con el trabajo docente y educativo. La tabla 4 muestra un paralelo entre lo que fue la institución educativa antes del proceso de cambio y lo que se logra en el proceso de resurgimiento, indicando los factores de decadencia, éxito y vivencias del investigador como categorías de análisis.

Tabla 4. El antes y el después de la institución, caso de estudio de acuerdo con las categorías de decadencia y éxito

<b>Antes del proceso de cambio: factores que inciden en la decadencia</b>	<b>Después del proceso de cambio: factores que inciden en el éxito</b>
<b>Estrategia competitiva</b>	
Poco reconocido debido a que era competitivo, básicamente en lo académico y pastoral.	Se define una estrategia para incrementar las admisiones por medio del <i>marketing</i> , el posicionamiento de la marca y la creación de la oferta de servicios académicos y complementarios de alto nivel para los estudiantes.
<b>Infraestructura</b>	
Su infraestructura era pequeña y a la vez limitada, pues carecía de laboratorios, biblioteca, zonas deportivas y con un mínimo en inversión en tecnología.	Expansión y crecimiento a corto plazo que garantice los servicios ofertados en lo académico, cultural, deportivo y complementarios de alto nivel. Se construyeron nuevas zonas deportivas, espacios de recreación, parques infantiles, jardines naturales, un nuevo edificio equipado con laboratorios, oficinas para directivos, áreas para docentes, incremento de salones para estudiantes, biblioteca, capilla, tienda escolar, zonas de descanso, canchas de baloncesto y de fútbol. Actualmente es moderna, amplia y renovada.
<b>Promedio del número de estudiantes</b>	
200 estudiantes matriculados por año, sin incrementos desde la última década de funcionamiento.	Inicia en 2017 con 404 estudiantes matriculados, con incrementos anuales de 25 %, contando actualmente con un

<b>Antes del proceso de cambio: factores que inciden en la decadencia</b>	<b>Después del proceso de cambio: factores que inciden en el éxito</b>
	aproximado de 650 estudiantes de base matriculados.
<b>Modelo pedagógico</b>	
Tradicional y poco innovador en su oferta académica, funcionó desde el 2007 y finalizó su operación en noviembre de 2016.	Oferta académica innovadora y a la vez exigente, con un modelo pedagógico constructivista-integral, multilingüe, cultural, deportivo, espiritual, con bachillerato internacional y convenios universitarios nacionales e internacionales. Implementación y creación de nuevos programas educativos especializados para niños de 2 y 3 años de edad y para los estudiantes de bachillerato programas de intercambio y de beneficios académicos con otras universidades. La implementación de nuevos programas educativos, deportivos, culturales y de innovación educativa, mediante el uso de la tecnología y sus aliados estratégicos, ha creado nuevas marcas y servicios educativos especializados, de doble titulación académica y de multilingüismo.
<b>Liderazgo</b>	
Débil, especialmente en lo administrativo y sin influencia en el área que se desarrollaba.	Liderazgo estratégico acorde a las necesidades de las familias y se convino apertura a nuevas formas de agrupamiento familiar y de otras confesiones religiosas, al ser un colegio internacional empezó a recibir estudiantes de otros países; a nivel local y regional influyó para que otras organizaciones educativas, establecidas en la región desde hace varios años, se renovarían y replantarán sus servicios educativos, esto sin duda alguna fue algo muy significativo para los directivos de la nueva organización al lograr ser líderes en procesos de cambio organizacional a nivel académico y servicios complementarios en la región.
<b>Oferta de valor</b>	

<b>Antes del proceso de cambio: factores que inciden en la decadencia</b>	<b>Después del proceso de cambio: factores que inciden en el éxito</b>
No se ofertaban servicios adicionales.	Se empezó a ofrecer servicio de transporte puerta a puerta, servicio de restaurante y distintas actividades extracurriculares.
<b>Situación financiera</b>	
Déficit financiero alto, incapaz de pagar su propia nómina y compromisos financieros permanentes, era respaldado por la sede principal ubicada en Bogotá y una baja o nula rentabilidad. La crisis financiera inició en el 2010.	En estos años ha logrado una sostenibilidad financiera estable, con buenas prácticas administrativas, rentabilidad, autofinanciamiento e independencia.
<b>Equipo humano (clima y cultura organizacional)</b>	
Poco competitivo, formados en un modelo tradicional, sin un plan de formación y actualización permanente. No bilingüe. El clima y la cultura organizacional se caracterizaban por ser desorganizado, limitado, pasivo, agreste y poco motivador para ofrecer un buen servicio.	Directivos, administrativos y docentes competitivos, que gozan de prestigio y con políticas de formación y actualización permanente, focalizados en la atención y servicio a sus estudiantes con altos estándares de calidad. En cuanto a clima y cultura organizacional, todos los miembros de la organización son conscientes de su rol al interior de esta y de su responsabilidad en aportar para el crecimiento, mejora y perdurabilidad de la institución con un equipo empoderado, con sentido de pertinencia y que aporta al cumplimiento de la misión y visión de la institución.
<b>Nicho de mercado</b>	
Dirigido a familias de clase media alta y obligatoriamente biparentales.	Familias de clase media alta y alta de Tunja con deseo de contar con una experiencia diferencial de educación para sus hijos con altos estándares de calidad, innovación e internacionalización.

Fuente: elaboración propia.

## **Fase de aplicación de instrumentos y recolección de la información**

Para obtener la información que permitiera analizar los resultados frente a la estrategia y acciones realizadas por la institución educativa, se emplearon documentos y narraciones orales, utilizando informes, cuestionarios, diarios de campo, anotaciones, agendas, declaraciones espontáneas, narraciones, presentación de informes, documentos institucionales, entre otros.

En este proceso de recolección de la información, se tuvieron en cuenta las categorías de análisis y las fases que se experimentaron en el estudio de caso, que implicaron las siguientes perspectivas: la decadencia, en la que no se generan cambios o los mismos al ser continuos, rutinarios, evolucionarios, racionales y cuantitativos, no tienen efectos positivos sobre la institución, lo cual puede generar la desaparición o revitalización de la organización. En este estadio, se puede generar una fase de transformación, donde se acepta la necesidad de cambio, que es comprometido, se reformulan los procesos, se crean o se descubren nuevas realidades, se pueden dar cambios revolucionarios o radicales, se buscan cambios en percepción y puede surgir la necesidad de una nueva dirección y gestión de procesos. Tras esta fase, en la que se abandonan los viejos hábitos y las viejas creencias, llega la etapa de transición en la que se tratan de plasmar esas nuevas ideas en programas, estructura y procedimientos, con el fin de pasar de un estado inestable a uno estable, para llegar finalmente a la fase de estabilización y desarrollo, donde los cambios del programa son institucionalizados, mantenidos y desarrollados como se muestra en el resurgimiento de la institución educativa caso de estudio.

En esta fase, y a partir de las fuentes de información definidas, se logró identificar que la institución educativa estaba en decadencia debido a una reducción significativa de estudiantes y de ingresos financieros. Las encuestas realizadas en el periodo de decadencia por las directivas anteriores a familias, estudiantes, empleados y profesores, mostraron la preocupación por las falencias que presentaba la institución, se intuía que la situación no era la mejor, indicando que andaba mal, otros expresaron conmoción y una minoría manifestó satisfacción por los servicios prestados; lo cual se profundizó con algunas entrevistas aleatorias a familias para poder contar con un mayor conocimiento de las percepciones de este grupo de interés.

Con esta captura de información y los resultados preliminares, se mostró que la institución de educación, caso de estudio, en el 2016 se encontraba en una situación de crisis institucional y financiera, lo cual implicaba que se deberían realizar

cambios si se quería continuar con su viabilidad. Para esto, se inició un plan de venta y adquisición de la institución en la cual participó el investigador de este estudio, realizando visitas a la institución por parte de comités financieros, jurídicos, arquitectos, ingenieros y revisores fiscales; solicitud del balance general, concepto jurídico, inspección a instalaciones, avalúos, entre otros. Esto evidenció que efectivamente la institución estaba en decadencia, pero que podrían realizarse cambios que permitieran su reactivación, obteniendo un concepto favorable para su compra y adquisición.

A partir de confirmar la adquisición de la institución educativa, se sigue capturando información con encuestas a los funcionarios para conocer su percepción sobre la situación y temas de liderazgo, entrevistas con líderes de la región (exalcalde, secretario de educación, obispo, gerentes de bancos, empresarios y familias de influencia) sobre la apreciación que tenían de la organización, reuniones con los distintos grupos de interés y encuentros con estudiantes y personal del colegio, lo cual permitió comprobar la situación y posibilidades de mejora de la institución educativa desde diferentes perspectivas, mostrando una oportunidad de negocio para los interesados en adquirirla, ya que podrían reactivar la institución a partir de su experiencia, principios y lineamientos mundiales que orientan sus colegios.

Con la información de la fase anterior a la reactivación, se realizó la negociación y se definió la estrategia de transición de la mejor manera para todos los grupos de interés. Para esto, se avanzó con un plan estratégico de reactivación y fortalecimiento institucional que incluyó reuniones informativas, campañas publicitarias, encuestas, atención de padres de familia, actuales y potenciales, alianzas estratégicas con otras organizaciones, mejora de la oferta académica y de servicios complementarios, entre otros.

Además, con la participación en esta captura de información con padres de familia y estudiantes se demostró el querer seguir apoyando la institución con la matrícula de sus hijos, la aceptación de los nuevos procesos pedagógicos, metodológicos y estratégicos, y el compromiso del personal administrativo y docente, lo que se convirtió en un factor fundamental para la renovación, innovación y perdurabilidad de la institución, mostrando la importancia de cada uno de los grupos de interés en la tarea propuesta. En el mismo sentido, con las entrevistas se logró justificar el respaldo necesario para reiniciar el proceso administrativo y académico que mostrará nuevos y exitosos rumbos de la institución; los informes permitieron identificar los factores del liderazgo estratégico trazados desde la nueva administración, logrando así una transformación exitosa en la que se admite que, a partir de las lecciones aprendidas en los diversos campos de una institución

educativa, se pueden alcanzar victorias tempranas y resultados positivos que le permiten perdurar en el contexto.

Es así como, en el 2017, empezó a prestar servicios con esta nueva estrategia, iniciando con 427 estudiantes matriculados, aplicando buenas prácticas gerenciales, estrategias de liderazgo efectivo, implementado procesos y modelos de evaluación de la calidad como el EFQM (modelo europeo de excelencia de la calidad en las organizaciones), renovación total en los procesos de atención al cliente y grupos de interés, eficiencia e innovación en los procesos académicos y de admisión, lo cual comenzó a obtener resultados positivos, como el aumento de estudiantes, mejora de infraestructura, equipo humano empoderado, reconocimiento de sus pares y competencia, entre otros.

Esta etapa de captura de información permitió identificar la viabilidad y potencial de cambio de la institución educativa, lograr consenso y apoyo en los procesos de cambio de los diferentes grupos de interés y definir un plan estratégico que permitiera lograr la misión y cambio institucional, donde era fundamental contar con un liderazgo estratégico y procesos de dirección acordes a los requerimientos institucionales, en un contexto local que garantizara el cumplimiento de estándares internacionales.

### **Fase analítica**

Para obtener los resultados de la fase analítica, se utilizó el *software* ATLAS.ti para procesar la información cualitativa, análisis de los instrumentos de encuesta y cuantitativos mediante Excel, así como la realización de comparaciones mediante una descripción de los relatos del investigador y la triangulación de los datos entre las fuentes de información utilizadas. La narrativa que se trabajó en el estudio se trató de relatos que se realizaron en primera persona, de tal forma que los datos e información se pudieron adquirir con una entrevista, narración o descripción por escrito de los hechos; así hay partes o segmentos de texto que se repiten, haciéndolos característicos y dándoles poca concisión, pero aun así se maneja apotaxis. De igual forma, se debe considerar que la historia de la institución educativa tiene fragmentos con dialogismos, expresando puntos de vista distintos.

Los relatos del investigador se utilizaron para determinar los factores que han posibilitado u obstaculizado el avance administrativo y académico de la institución educativa, identificando que existen algunos rasgos que denotan mejoría en la ejecución del trabajo docente y en la organización en el establecimiento educativo. Se puede inferir que existen indicios de que se ha iniciado un camino de

mejoramiento, aunque se tiene que reconocer que carecen de cierta consistencia para considerarlos permanentes en la actividad diaria de la institución. No se puede desconocer lo afirmado por Schmelkes (1997), al referirse a los resultados en la administración de las instituciones.

Estos relatos muestran que el cambio implica modificar los siguientes elementos de gestión y administración para lograr un resurgimiento exitoso: i. El paradigma organizacional o puntos de vista, como son las percepciones, procedimientos y comportamientos; ii. Los propósitos y misiones de la organización: misión, objetivos y políticas; iii. La cultura organizacional: normas, valores y creencias; iv. Los procesos principales: estructura de la organización, gestión, procesos de toma de decisiones, modelos de comunicación.

Los resultados además demuestran, en la categoría de vivencias del investigador, que se trata de un caso exitoso, donde la implementación de algunas de las fases han logrado su objetivo, una institución consiente y comprensiva de la importancia de la organización y sus procesos, vista desde la perspectiva de la complejidad, es decir, como un sistema vivo que se adapta, aprende, evoluciona y se va actualizando con la identidad propia de sus integrantes, que conforman ese conjunto de elementos interrelacionados que buscan autoorganizarse. Estos hallazgos permiten inferir que el éxito o fracaso de los procesos de cambio está altamente correlacionados con la transformación cultural que se dé acorde con la planeación estratégica y los estándares de calidad de las instituciones educativas.

Otros hallazgos indican que el resurgimiento de la institución educativa implicó la aplicación de modelos que para el territorio colombiano vienen a ser innovadores. Pero, más allá de esta implementación, fue el estudio previo y adaptaciones respectivas a la región, ya que como se expresa en los relatos, es un factor de gran importancia a considerar; de la misma forma que un buen plan de *marketing* que fomenta la imagen corporativa, investigaciones pertinentes y publicidad que se transformaron en un 100 % con las nuevas directivas.

En estos procesos es importante ir más allá de metodologías robustas americanas o europeas al tomar decisiones radicales de cambio, que permitieran que los grupos de interés vieran, desde otra perspectiva, la institución educativa a partir de la transformación de las instalaciones y la infraestructura, la planta de personal y la mejora continua año tras año, lo que permitió dejar a un lado los pensamientos negativos del pasado, para ver el potencial o nuevas oportunidades que se tenían con los nuevos procesos académicos, que implican aprender idiomas certificados o



identificando la importancia del objeto de estudio para los grupos de interés, seguido de la palabra *estudiantes*, que implica que son los más beneficiados con los cambios al lograr procesos de educación de calidad y con estándares internacionales, lo cual favorece su aprendizaje y desarrollo de competencias. Paralelo a esto, se da la palabra *familias*, que indica que al contar con una institución educativa de calidad, las familias pueden garantizar procesos de educación más pertinentes para sus hijos, con una visión internacional que es otro término que se repite y para lo cual se requiere posicionar la imagen de la institución con cambios positivos por medio de un liderazgo proactivo, que permita generar el cambio y una transformación que garantice que esta institución es confiable, con visión internacional, innovadora y que ofrece servicios de educación acorde con los requerimientos del entorno. Otras palabras que se mencionan y muestran el cambio de la institución educativa tienen que ver con la nueva imagen que proyecta el colegio, la implementación de una estrategia con nuevos proyectos, cambios en la cultura organizacional, nuevos espacios, procesos de gestión, entre otros, que conllevan un posicionamiento del colegio basado en un trabajo en equipo, promoviendo una experiencia diferencial para el proceso educativo con nuevas estrategias y acorde a las decisiones del entorno.

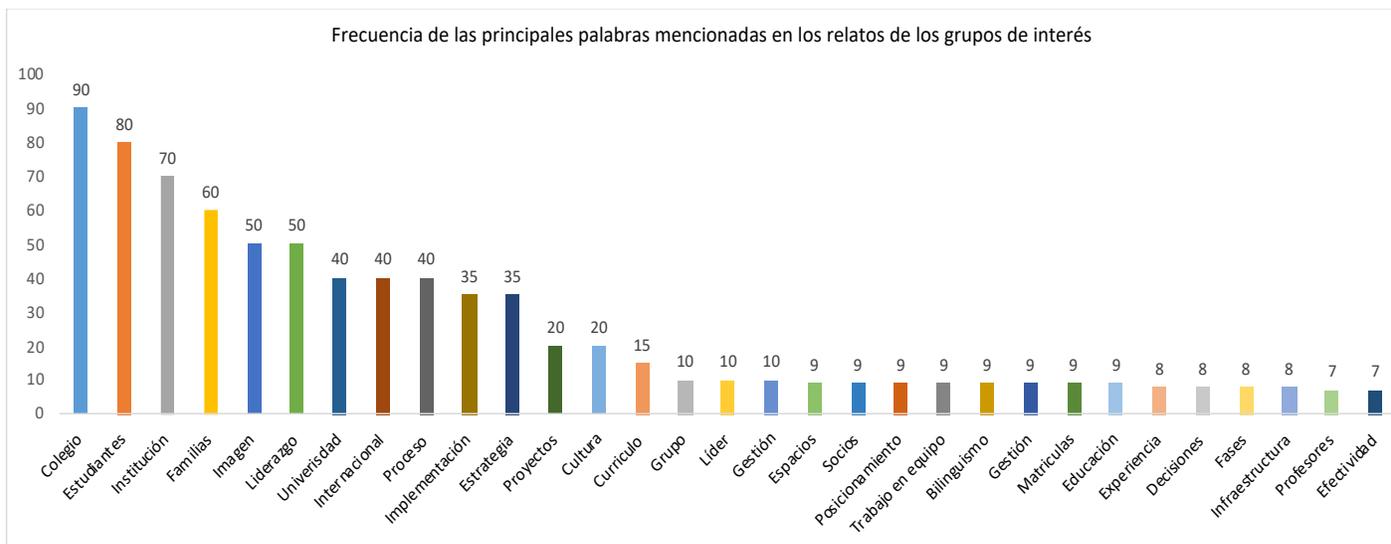


Figura 2. Frecuencia de las palabras más mencionadas en los relatos de los diferentes grupos de interés

Fuente: elaboración propia.

Con la introducción de los códigos al programa y comentarios respectivos a cada uno de ellos, se fue codificando párrafo a párrafo y luego de esto se elaboró una red de los códigos añadiéndoles una relación directa entre cada uno de ellos y la

fundamentación que hace referencia a las veces que aparecen estos y la densidad, un aspecto de gran importancia con el que se deduce el número de veces que aparece cada uno, con respecto al total de palabras que tiene el texto. Aquí se pueden tomar en cuenta cada una de estas para un posicionamiento del SEO de la página del colegio o posible publicidad que desee hacer la institución en cada uno de sus programas o planes de *marketing*. En la figura 3 se ve la red ya mencionada.

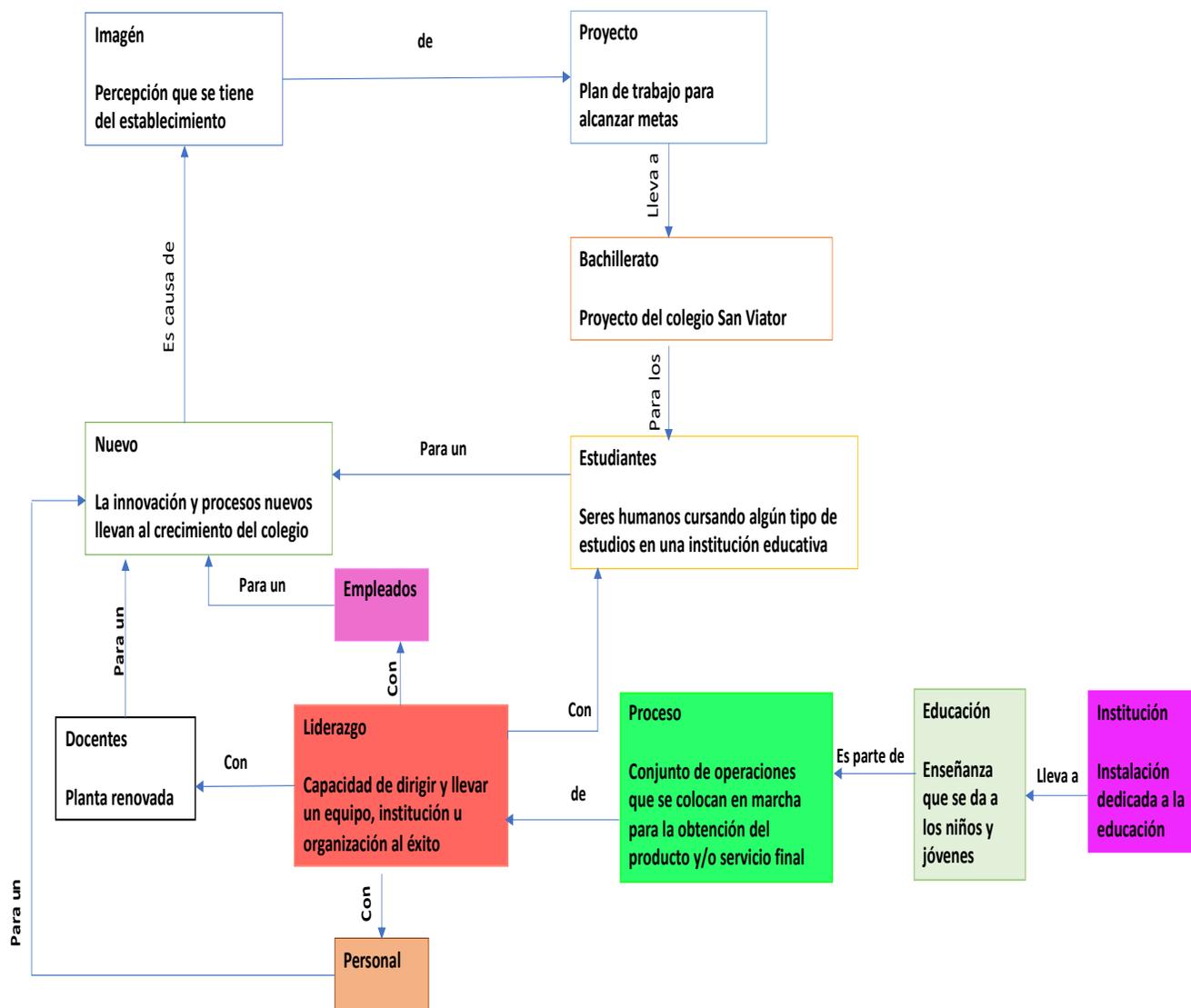


Figura 3. Red de codificación

Fuente: elaboración propia con base en la codificación realizada con ATLA.ti (2021).

El análisis de la información con las diferentes fuentes coincidió en que los resultados de la institución educativa han sido un proceso de constancia, responsabilidad y dedicación, ya que desde un comienzo se vieron las deficiencias que tenía la anterior organización, como la falta de un mando jerárquico bien establecido, que fuera capaz de llevar a la organización a cumplir los objetivos planteados en un comienzo, a pesar de que el modelo académico era estable y la mayoría de alumnos se sentían bien con él, no era lo suficientemente fuerte y consolidado para hacer que se reconociera a nivel regional. Esto implicó que las nuevas directivas implementaran estructuras sólidas con nuevos ideales y proyectos que día a día se han venido consolidando, como el poder graduar a estudiantes con diploma internacional, certificados en bilingüismo o darles la oportunidad de conocer nuevas culturas por los amplios convenios establecidos, pero para que esto fuera posible, la reestructuración fue masiva y el cambio de la concepción de pensamiento de la comunidad y colaboradores a su cargo estuvo liderada por personas visionarias y con amplias capacidades y recursos a su disposición.

Con respecto a las categorías de decadencia y éxito con la subcategoría de liderazgo, se identificó que la falta de este llevó a que en el 2016 la institución no fuera viable, en cambio con las nuevas directivas se logró un liderazgo efectivo con directrices claras y una visión de lo que se quería con la nueva institución educativa, aportando diferentes recursos a nivel económico, de personal e instalaciones, con medidas adecuadas y optimizándolos al máximo para cumplir los objetivos propuestos.

Con respecto a la decadencia, se encontró la existencia de un vacío en la administración de la institución y en el sistema de enseñanza individualizada, fin con el que fue creada la institución en un comienzo; no se observó un favorecimiento del trabajo en equipo, en la administración, ni en la parte académica; se adolecía de un plan de estímulos en los diversos ámbitos organizacionales; la institución contempla los manuales de ley, pero la comunidad educativa no asume el compromiso de manera responsable en la formación de actitudes, valores y normas, no se generó un trabajo colaborativo, la cultura organizacional no promovía el empoderamiento del personal hacia la mejora continua. Estos elementos identificaron un caos administrativo y académico que merecía ser reevaluado e indicarían que los procesos de decadencia en una institución educativa estaban mediados por la falta de responsabilidad, compromiso y trabajo colaborativo, lo cual dependía de la cultura organizacional de la institución y que no permitió procesos de mejora y acciones que permitieran la perdurabilidad de la institución.

Con respecto a la categoría de las vivencias del investigador, estas implicaron desarrollar una propuesta global de intervención, con una nueva estructura que incluyera órganos de gestión administrativa, docente y estudiantil, de servicios y de relaciones, articuladas entre ellas para evitar la dispersión y la indefinición de responsabilidades y competencias. Se infiere que es el principio del éxito administrativo, aunado a la coordinación y orientación de actividades, al proceso de adecuación, actualización y ejecución de los proyectos curriculares; al fomento de la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa; al llamado a participar en la elaboración de los documentos reglamentarios de la institución; al favorecimiento de la convivencia; a la organización, atención y cuidado de la comunidad estudiantil en las actividades lectivas y no lectivas; la motivación y apoyo al profesorado en programas de cualificación y profesionalización en sus correspondientes especialidades y en otras disciplinas. Además, apoyo a los estudiantes en programas de bilingüismo y de acceso a la educación superior en el ámbito nacional e internacional; formación de la cultura del trabajo en equipo e innovación; compromiso de las familias de participar en actividades escolares; gestión e implicación por parte del equipo directivo, entre otras. Lo anterior permitió generar cambios en el clima laboral, promoviendo el empoderamiento y un trabajo responsable alineado al cumplimiento de los objetivos institucionales, un contexto pedagógico de calidad y con estándares internacionales y el accionar de los directivos, generando recursos y ambientes que favorecieran el cambio y el resurgimiento de la institución educativa.

Finalmente, en la categoría de éxito en el planteamiento de la estrategia fue necesario definir los aspectos de mejora y el propósito de estos; la finalidad se fundamentó en conformar acciones integrales orientadas a configurar acciones determinantes que permitieron localizar y clasificar necesidades, delimitar y adelantar procesos que demanda la institución para su éxito total, lo cual se logró con cambios en el clima organizacional, motivando al equipo de trabajo hacia la mejora continua y sentido de pertinencia, un liderazgo proactivo, la planeación de una estrategia acorde con los requerimientos del entorno y los grupos de interés y la generación de procesos académicos innovadores.

Los hallazgos de este estudio demostraron que el análisis de la información es lo principal en la toma de decisiones, ya que sabiendo interpretar datos escritos, visuales y audios relacionados con investigaciones previas o experiencias vividas se puede ser certero en lo que se desee hacer a futuro y respondiendo a las señales del entorno y sus grupos de interés, lo cual requiere de una observación exhaustiva de todo lo que había fallado antes y cómo influía en los estudiantes, sus padres,

docentes y comunidad en general. Lo que dio origen a estrategias de convenios con universidades prestigiosas, jardines o pequeños colegios que quisieran contar con mejores condiciones tecnológicas y herramientas para sus alumnos, expandiendo las fronteras y generando así la aceptación y confianza de la sociedad, lo que permitió el resurgimiento de la institución y muestra los aspectos de gestión y dirección que se podrían tener en cuenta en una institución educativa.

### **Fase informativa**

En esta última fase, se diseñó y estructuró el presente documento que describe el estudio de caso con cada una de sus fases y estableciendo las situaciones organizacionales y de dirección que permitieron el resurgimiento de la institución educativa con sus diferentes perspectivas y análisis utilizados.

### **Discusión de los resultados**

Este estudio de caso partió de un nuevo proceso de organización, administración y dirección que se gestionó en una institución de educación que generó una serie de cambios que involucraron la transformación en el cuerpo docente, la planta física y construcción de nueva infraestructura, cambios en procesos y estructuras organizacionales, entre otras, con el fin de generar una transformación y resurgimiento de esta institución que permitiera un progreso de la comunidad educativa. Los resultados obtenidos muestran una institución fortalecida con un promedio de 650 estudiantes, administrativos y docentes en un ambiente laboral adecuado, que les permite un crecimiento profesional con posibilidades de capacitación en niveles de especialización, maestrías y doctorados, implementación del bachillerato internacional (IB) con opción al otorgamiento de dos diplomas, uno de ellos internacional, formación en tres lenguas, innovaciones tecnológicas, educación preuniversitaria, altos puntajes en las pruebas Saber 11 (ICFES), implementación de la educación virtual, convenios con universidades nacionales e internacionales, entre otros. Estos elementos muestran la importancia de contar con una proyección y estrategia clara frente a la razón de ser y la visión que se tienen en procesos educativos, basados en la mejora continua y los requerimientos del entorno que coincide en varios de los aspectos mencionados en el estudio New South Wales Department of Education (2018), que determina que la excelencia de una institución educativa depende de la cultura organizacional, el bienestar que se oferta de acuerdo con las necesidades de los estudiantes, el currículo y el aprendizaje, el seguimiento y medición y un cuerpo profesoral de excelencia con un enfoque de formación permanente y un ambiente óptimo de trabajo, que fueron

elementos que se tuvieron en cuenta para el resurgimiento de esta institución educativa, caso de estudio.

Este estudio permite identificar el diferencial o aspectos relevantes de una institución educativa que debe suspender actividades y la que logra un resurgimiento exitoso a partir de un servicio de calidad en el ámbito de la educación. El aporte que ofrece este estudio de caso se focaliza en la importancia de la planificación y la recolección de información de diferentes grupos de interés con métodos diferenciales que permitan cristalizar, según Moral Santaella (2006), el caso o los casos estudiados en su máxima comprensión o profundidad, como se logró en este estudio.

Este estudio de caso identificó subcategorías que hacen parte de las categorías decadencia y éxito, como aspectos a tener en cuenta en el resurgimiento de la institución educativa. En cuanto al primero, la decadencia se caracterizó en la institución educativa por una ausencia de cultura organizacional que cambió exitosamente al transformarse y lograr un clima organizacional favorable para todos los grupos de interés; dos aspectos que se encuentran en los relatos construidos y que dan cuenta de la importancia en torno a la administración de las instituciones educativas. Del análisis de los relatos, se puede enunciar que la cultura organizacional se entiende como un constructo colectivo que comparten las personas sobre las características y atributos de la organización para la cual trabajan; su origen se explica en variables que propician comportamientos institucionalizados y aceptados por la organización que todas las personas cumplen; es resultado de la conciencia colectiva que orienta el comportamiento de las personas; tiene permanencia relativa en el tiempo; se describe, no se califica; es una realidad de la cual personas forman parte y la legitiman con sus comportamientos (conciencia colectiva); desde la perspectiva de los procesos de interacción social, puede ser considerada como una categoría mayor que guía el comportamiento colectivo, los atributos y las características que resultan de su descripción establecen el marco que regula las relaciones sociales.

Ahora bien, el clima organizacional, es un constructo de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social y su origen está en variables sobre las cuales se evalúan percepciones individuales que conducen a diferentes interpretaciones de la organización por parte de las personas; es resultado de percepciones que produce el individuo y que influyen en actitudes y comportamientos; es susceptible de cambios en el corto tiempo; se mide, puede ser calificado y recibe adjetivos de bueno, malo, satisfactorio, insatisfactorio, entre otros, desde la perspectiva de los procesos de interacción social es una categoría

menor que resulta de los mismos y las fortalezas, situaciones aceptables, debilidades y situaciones críticas son consecuencia de la calidad de las relaciones sociales. Estos aspectos han sido analizados por otros estudios que muestran una fuerte correlación entre cultura organizacional y el desempeño de la institución educativa que implica conexiones e interacciones entre todos los miembros de la comunidad escolar, se cuenta con una visión compartida, con un distintivo, con creencias y valores comunes basados en la colaboración, la honestidad y el trabajo duro y en equipo, los procesos de comunicación son transparentes y procesos de participación de todos los grupos de interés (Shafer, 2018), lo cual fue tenido en cuenta en el cambio organizacional que experimentó la institución educativa.

Por otro lado, y realizando el análisis mediante el *software* ATLAS.ti, se confirma el cambio como factor susceptible; el cambio es una parte endémica de la relación adaptativa en la evolución de la organización, tras el cambio en diversas manifestaciones de la misma organización, se muestra un éxito que perdura. Del mismo modo, la alteración significativa de pautas de conducta de individuos de la institución, personal administrativo, docentes, estudiantes, entre otros, hace que surja la necesidad de diferenciar las distintas dimensiones de la institución; con el paso del tiempo, un nuevo estado de las cosas es disímil al antiguo, exige otras condiciones. La modificación de un estado, condición o situación inicial de las personas, las estructuras, las tecnologías, se asume con criterios de responsabilidad y procesos de cambio que se experimentaron en la mayoría de los procesos organizacionales y académicos de la institución que fue caso de estudio. En el contexto de la gestión de instituciones de educación, Beycioglu y Kodankci (2020) establecen que en la gestión de instituciones de educación, el cambio debe ser planificado con una estrategia definida, reconociendo la misión que se tiene al educar y respondiendo a los requerimientos del entorno, debe generar procesos de mejora continua que implique cambios de manera permanente y que conforme a los resultados del desempeño organizacional puedan responder a las brechas que se puedan generar en las prácticas y procesos formalmente definidos, planificados y construidos, que logren incluir intervenciones de cambio planificados. Por esto, en el resurgimiento de la institución educativa caso de estudio se promovió una cultura de cambio planificado y una cultura de la mejora continua mediante un proceso de apertura al cambio y los nuevos retos que se enfrentan en la labor del día a día.

El contexto social, como fuente determinante del comportamiento organizacional, desempeña un papel preponderante, a partir de este surgen cambios relevantes y susceptibles de ser analizados. Las dinámicas internas de la institución educativa deben ser entendidas como una alteración al interior de la misma institución, entre

individuos, grupos y a lo largo de todo el establecimiento educativo. Los procesos colaborativos, basados en valores, conocimiento aplicado al comportamiento, rasgos organizacionales, deben girar en torno a estrategias, estructuras, procesos, personas y culturas que lleven a la efectividad de la institución.

Se trata de una dinámica frecuentemente ligada a las instituciones educativas, provocada por las tensiones entre el contexto institucional y el ambiente competitivo externo, el entorno, la comunidad, los procesos de innovación, adaptación, las dinámicas exógenas y endógenas que rodean la institucionalidad. Los campos organizacionales y los sectores institucionales conforman la nueva unidad de análisis, se trata entonces de un cambio en la parte endémica de la relación adaptativa en la evolución de la institución. Los procesos colaborativos basados en valores, el conocimiento aplicado al comportamiento, los rasgos organizacionales, tienen funcionalidad desde las estrategias, estructuras, procesos, personas y culturas que llevan a la efectividad de la institución, logrando en todo el equipo humano un cambio y compromiso con la institución educativa que se refleja en los resultados obtenidos. Woods y Roberts (2018) indican que para el éxito en la gestión de una institución educativa, se requiere de una sólida coordinación y planificación, una cultura cohesiva, un enfoque en el propósito central de aprendizaje, el desarrollo de la capacidad de liderazgo y la responsabilidad interna que se sintetizan en un trabajo colaborativo y el crecimiento del personal en un clima que promueva el respeto mutuo, el diálogo crítico, el pensamiento independiente y el sentido de pertenencia, que fueron muchos de los elementos que adoptó el personal administrativo y académico del colegio.

Finalmente, el horizonte educativo en Colombia debe ofrecer herramientas para atender la otra cara del progreso científico, académico, innovador, exigente, integral y tecnológico; eso fue lo que trató de realizar la nueva institución educativa, interrogarse sobre cuál es el papel que debe desempeñar la educación escolar en el siglo XXI, para formar ciudadanos competentes y cómo llevarlo a cabo. Razón por la cual se proyectó una educación integral multilingüe, enfocada en ampliar la cultura, el conocimiento y las posibilidades de acceder a este, en el deporte y en lo espiritual; estableció convenios nacionales e internacionales; se idearon estrategias de expansión y crecimiento en su infraestructura a corto y mediano plazo; se crearon e implementaron nuevos programas educativos especializados para niños de 2 y 3 años; todo esto logró proyectar a la institución en un espacio más amplio que el escolar, donde se concibe la educación como un proceso permanente durante toda la vida y en diferentes espacios vitales. De acuerdo con Phonsa et ál. (2019), la estrategia de la administración escolar del siglo XXI debe incluir: i. La promoción

de la gestión de la educación y el aprendizaje en el formato adecuado para crear oportunidades y mejorar la calidad de vida de todos los alumnos objetivo; ii. Desarrollar sistemas de información a nivel de gestión escolar que permita realizar procesos de seguimiento, medición y evaluación en tiempo real como insumo fundamental para la toma de decisiones; iii. Generar procesos de internacionalización y aprendizaje de nuevas tecnologías, promovidas por las industrias 4.0; iv. Promover y apoyar el desarrollo del personal relevante para acceder a información precisa y actualizada y utilizarla para la gestión y el desarrollo educativo y v. Generar procesos de cambio de acuerdo al entorno por medio de un liderazgo estratégico. Estos elementos son importantes para seguir manteniendo en la institución educativa la mejora continua con procesos de calidad y pertinentes de acuerdo con los requerimientos del entorno y así continuar cosechando logros y asumiendo los retos de la educación actual y futura.

## **Conclusiones**

Esta investigación analiza los principales elementos que permitieron el resurgimiento de una institución educativa, utilizando el método de estudio de caso, observando diferentes elementos que favorecieron un cambio organizacional exitoso que se ha mantenido y lograr posicionar esta institución con procesos innovadores y diferenciales, donde se logró la participación de los diferentes grupos de interés y la inclusión de procesos administrativos y académicos que demostraron su pertinencia en la mejora de desempeño organizacional.

De acuerdo con los objetivos planteados y desde la gestión orientada por personas en la organización, se evidencian buenas prácticas directivas y un óptimo desarrollo del liderazgo distribuido y estratégico, un alto sentido de pertenencia, identificación y satisfacción con esta. La institución educativa tiene claramente establecidos sus objetivos estratégicos, las funciones, responsabilidades y políticas y los transmite adecuadamente a sus colaboradores, quienes muestran compromiso con la organización educativa y su trabajo, pues reciben permanente retroalimentación de su desempeño, están satisfechos con las condiciones de trabajo, la estabilidad laboral y los programas que impactan el ambiente laboral, se identifican con la institución y generan relaciones laborales óptimas, compañerismo y apoyo entre los colegas de área, así como ayuda y colaboración para lograr una solución conjunta de los problemas.

Al finalizar el estudio de caso, basado en la experiencia de una institución educativa en Tunja, actualmente con una población de 650 estudiantes y con un plan de desarrollo exitoso, la experiencia del caso permitió encontrar que en dicha

institución se identificaron una serie de oportunidades, en las que se podía proyectar y potencializar su oferta académica y de servicios complementarios; se puede afirmar que desde el comienzo pensó en el futuro. Se infiere que el liderazgo y la gestión directiva trajo consigo una estructura sólida, un organigrama claro y una serie de cargos y perfiles bien definidos, los cuales permitieron superar en cierta medida lo dicho. En este punto, se generó una crisis en la que varios funcionarios tuvieron que reinventarse y otros replantear su presencia en la organización.

Las implicaciones prácticas dieron un nuevo aire a la institución desde el comienzo, debido a que esta posee un carácter internacional, una historia de 201 años con presencia en 12 países; las buenas prácticas de los nuevos directivos y su plan estratégico lograron impactar en la sociedad tunjana. El liderazgo que se empezó a utilizar fue el distributivo, esto hizo que cada miembro de la organización se responsabilizara por su gestión y, a la vez, esta aumentará, por ejemplo, el nivel académico y de imagen corporativa. Los roles y servicios mejoraron y esto generó una dinámica operativa muy positiva. Con la creación de nuevas marcas escolares, el mejoramiento de la oferta educativa integral e innovadora, las adecuaciones de infraestructura, las nuevas construcciones, los parques para los niños, los espacios deportivos nuevos, la biblioteca, laboratorios y los servicios complementarios, como oferta de valor, hicieron más atractivo al colegio para la comunidad en general.

La institución, en su plan de *marketing* y de posicionamiento de marca, realizó convenios y contratos con empresas grandes en la región y esto dio un plus superior en todo aspecto; de igual manera en lo académico el establecimiento educativo logró implementar y fue pionero en bachillerato internacional (doble titulación), multilingüismo, convenios de cooperación interinstitucional con universidades prestigiosas, a nivel nacional e internacional, entre otras. En aspectos financieros, el incremento y operatividad fue creciendo hasta el punto en que se pudo invertir en la construcción de nuevos espacios, como los laboratorios de biociencias, zonas deportivas, capilla y otros que dieron la imagen de una nueva y moderna organización educativa en la región.

La identificación de buenas prácticas en el orden directivo y de liderazgo distribuido, son factores relevantes al momento de dirigir una institución; con la innovación y mejora continua de sus procesos, el establecimiento no solo ha logrado mantenerse, sino también proyectarse en una serie de escenarios antes no posibles en la región. De igual manera, se logró identificar la forma como se puede transformar una organización pasiva y poco innovadora en una organización

inclusiva, sostenible y competitiva con un proyecto educativo basado en la excelencia y en la educación integral.

La dinámica institucional, desde las estructuras, las políticas y el enfoque de eficiencia y productividad, está organizada de forma racional y lógica para cumplir los objetivos estratégicos. Los colaboradores perciben que se maneja una estructura clara y consecuente con sus objetivos; tienen un claro conocimiento de sus funciones y responsabilidades, lo que les permite lograr las metas establecidas. Las políticas de desarrollo humano y de bienestar hacia el trabajador se manifiestan en programas de capacitación en aspectos de carácter profesional y en programas de bienestar que contribuyen al desarrollo integral de las personas y la satisfacción de necesidades personales y laborales. Además, se tiene en cuenta la calidad en el trabajo, los resultados, la iniciativa y la responsabilidad para evaluar el desempeño y promover ascensos, reconocimientos y bonificaciones. Existe conciencia en los colaboradores, en que con su trabajo aportan a la eficiencia y que cumplir con las normas y aportar a los objetivos de la institución es factor de éxito.

El impacto positivo en la estructura y dinámica institucional, al crear altos niveles de sentido de pertenencia y responsabilidad conjunta, que permitan un enfoque común y el logro de los resultados, dejan ver el estilo y la cultura de liderazgo que existe en la institución, la principal causa determinante de los resultados institucionales, pues existe una estrecha correlación entre efectividad de liderazgo y desempeño de una organización educativa.

A manera de recomendación y en el marco del proceso epidemiológico que vive la humanidad a causa de la pandemia de la covid-19, los procesos administrativos y las buenas prácticas gerenciales en la educación escolar pública deberán ser apoyados en la formación para la innovación y la competitividad de sus estudiantes; se hace necesario, que el Estado, los gobiernos locales, entes administrativos y territoriales presten especial atención a la oferta educativa como oportunidad de crecimiento en todo aspecto, por ejemplo, el acceso a la conectividad, la formación integral, el ofrecimiento de programas técnicos y tecnológicos, el bilingüismo y otros, harán que los estudiantes menos favorecidos de la sociedad tengan acceso a una educación de calidad y no queden en desventaja con aquellos que son formados en organizaciones de educación privada, las cuales, mediante buenas prácticas en su liderazgo y gestión, hacen que estas sean competitivas, innovadoras, rentables, perdurables y que a lo largo del tiempo sigan ofreciendo una educación integral de calidad.

En el mismo sentido, vale la pena mencionar lo importante que debe ser para las organizaciones educativas públicas o privadas, el trabajo de selección, acompañamiento, capacitación y promoción de sus funcionarios, estos procesos en todas las instituciones deben ser una prioridad, se trata de un criterio de suma importancia en la generación de nuevas oportunidades para la organización y así generar nuevos espacios para la construcción del conocimiento y alcanzar la excelencia mediante un proyecto educativo competitivo e innovador como se mostró en este trabajo.

## Referencias

- Adam, K. (2016). *Strategy and Success Factors of Business Schools*. <https://www.springer.com/gp/book/9783658145187>
- Baker, R. (2010). *The contribution of case study research to knowledge of how to improve quality of care*. [https://qualitysafety.bmj.com/content/qhc/20/Suppl\\_1/i30.full.pdf](https://qualitysafety.bmj.com/content/qhc/20/Suppl_1/i30.full.pdf)
- Beycioglu, K. y Kodankci, Y. (2020). Organizational Change in Schools. *ECNU Review of Education*. <https://doi.org/10.1177/2096531120932177>
- Bergen, E., Zuijen, T., Bishop, D. y Jong, P. F. (2016). Why are home literacy environment and children's reading skills associated? What parental skills reveal. *Reading Research Quarterly*, 52, 147-160.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 9-33.
- Bolívar, A. (2015). *El estudio de caso como informe biográfico-narrativo*. Arbor.
- Brown, M. G., Wohn, D. Y. y Ellison, N. (2016). Without a map: College access and the online practices of youth from low-income communities. *Computers & Education*, 92, 104-116.
- Buckingham, J., Wheldall, K. y Beaman-Wheldall, R. (2013). Why poor children are more likely to become poor readers: The school years. *Australian Journal of Education*, 57, 190-213.
- Clandinin, J. y Connelly, A. (2000). *Narrative Inquiry: Experience and Story in Qualitative Research*. Jossey-Bass.
- Cox, D. y Jiménez, A. (1991). The relative effectiveness of private and public schools: evidence from two developing countries. *The Journal of Development Economics*, 34, 99-121.
- Delprato, M. y Antequera, G. (2019). Public and private school efficiency and equity in Latin America: New evidence based on PISA for development. *International Journal of Educational Development* 84, 1002404
- Destin, M., Hanselman, P., Buontempo, J., Tipton, E., & Yeager, D. S. (2019). Do Student Mindsets Differ by Socioeconomic Status and Explain Disparities in Academic Achievement in the United States? *AERA Open*, 5(3). <https://doi.org/10.1177/2332858419857706>
- Duke, D. (2008). Understanding School Decline. *International Studies in Educational Administration*, 36(2), 46-65.
- Flanagan, D. y Palmer, T. (2021). The intentions of undergraduate business students to someday be an organization's top executive: Implications for business school leadership education. *The International Journal of Management Education*, 19, 100455.
- Gaviria, A. y Barrientos, J. (2002). *Determinantes de la calidad de la educación en Colombia*. Departamento Nacional de Planeación.

- Glanz, J. (2016). Action Research by Practitioners: A Case Study of a High School's Attempt to Create Transformational Change. *Journal of Practitioner Research*, 1, 35-50.
- Hochbein, C. (2011). Overlooking the Descent: Operational Identification and Description of School Decline. *Journal of Educational Change*, 12, 281-300.
- Huertas, L. y Capera, G. (2018). *¿Por qué mueren las empresas? Un estudio de la interrupción de la perdurabilidad empresarial en una empresa de tecnología* [trabajo de grado de maestría]. Universidad del Rosario.
- Jaramillo, V. y Garzón, N. (2017). *La gestión como un factor clave en la perdurabilidad empresarial. Un estudio de la multinacional de moda líder en Latinoamérica: Totto, Nalsani S.A.* [trabajo de grado]. Universidad del Rosario.
- Leithwood, K. J. (1999). *Changing leadership for changing times*. Open University Press.
- Maureira, O. y Moforte, C. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos*, 36, 134-154.
- Mthiyane, S., Bhengu, T. y Bayeni, D. (2014). The Causes of School Decline: Voices of School Principals and Circuit Managers in KwaZulu-Natal, South Africa. *Journal of Social Sciences*, 41, 295-304.
- New South Wales Department of Education (2018). Excellence in schools, five defining factors. <https://www.tsc.nsw.edu.au/excellence-in-schools-five-defining-factors/>
- OECD. (2008). Improving School Leadership. Case Studies on System Leadership. <https://www.oecd.org/education/school/44612785.pdf>
- OECD. (2014). How do public and private schools differ? [https://www.oecd-ilibrary.org/education/improving-school-leadership\\_9789264039551-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/improving-school-leadership_9789264039551-en)OECD. (2018). Students' socio-economic status and performance. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/f7986824-en/index.html?itemId=/content/component/f7986824-en>
- OECD. (2021). Review Education Policies. <https://gpseducation.oecd.org/revieweducationpolicies/#!node=41749&filter=all>
- Phonsa, K., Sroinam, S. y Phongphinyo, P. (2019). Strategies for Developing the 21st Century Skills of School Principals under Loei Primary Educational Service Area Office. *Asian Journal of Education and Training*, 5, 198-206.
- Pinzón, C. y Rodríguez, J. (2020). Propuesta de planificación del sistema de gestión de la calidad del colegio San Viator Tunja, bajo la norma NTC-ISO:9001-2015 [trabajo de grado de especialización]. Universidad Santo Tomás.
- Piñeros, L. J. (1999). School inputs in secondary education and their effects on academic achievement: a study in Colombia. World Bank Human Development Department. *LCSHD Paper Series*, (36).
- Plessis, A. y McDonagh, K. (2021). The out-of-field phenomenon and leadership for wellbeing: Understanding concerns for teachers, students and education partnerships. *International Journal of Educational Research*, 106, 101724.
- Porter, M. (2014). El diamante de Michael Porter. *Revista de la UNSJ*, 9, 165-185.
- Rashid, Y., Rashid, A., Warracich, M., Sabir, S. y Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18.
- Reyes, D., Dinh, J., Lacerenza, C., Marlow, S., Joseph, D. y Salas, E. (2019). The state of higher education leadership development program evaluation: A meta-analysis, critical review, and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 30, 101311.

- Ridder, H. (2017). The theory contribution of case study research designs. *Business Research*, 10, 281-305.
- Rodríguez, G. y Gil, J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe.
- Santaella, M. (2006). Criterios de validez en la investigación cualitativa actual. *Revista de Investigación Educativa*, 24, 147-164.
- Sarmiento, A. C. (2005). *Evaluación de la gestión de los colegios en concesión Bogotá 2000-2003*. Departamento Nacional de Planeación.
- Schleicher, A. (2017). Ten Factors Ensuring Success in Educational Systems According to PISA Author. <https://www.hse.ru/en/news/edu/205031654.html>
- Schmelkes, S. (1997). *La calidad en la educación primaria*. Fondo de Cultura Económica.
- Shafer, L. (2018). What Makes a Good School Culture? Research Stories. <https://www.gse.harvard.edu/news/uk/18/07/what-makes-good-school-culture>
- Shen, J., Ma, X., Mansberger, N., Wu, H., Palmer, L., Poppink, S. y Reeves, P. (2021). The relationship between growth in principal leadership and growth in school performance: The teacher perspective. *Studies in Educational Evaluation*, 70, 101023.
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista de la Escuela de Administración de Negocios*, (81), 111-128.
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: teoría y práctica*. Morata.
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de caso*. Morata.
- Stake, R. (2013). Estudios de casos cualitativos. En N. & Denzin. *Las estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa.
- Stphen, A. (2010). Liderazgo directivo, claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9, 34-52.
- Sutton, J. y Austin, Z. (2015). Qualitative Research: Data Collection, Analysis, and Management. *The Canadian Journal of Hospital Pharmacy*, 68, 226-231.
- Swain, P. y Pradhan, B. (2020). An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex. *PIAEE*, 17, 5036-5044.
- Tamtekİn, O. (2017). Assessing the Environmental Conditions of Higher Education: In a Theoretical Approach Using Porter's Five Forces Model. *Journal of Higher Education and Science*, 7, 378-391.
- Uribe, C. (2005). Expanding school enrollment by subsidizing private schools: lessons from Bogota. National Bureau of Economic Research. *Working Paper* 11670.
- Vanegas, J. (2019). *Determinación de factores clave, aplicación y relación para aporte de liderazgo estratégico en la productividad* [trabajo de grado de maestría]. Escuela de Administración de Negocios.
- Yin, R. (1994). *Case study research, design and methods*. Sage.
- Woods, P. y Roberts, A. (2018). *Collaborative School Leadership: A Critical Guide*. Sage.