

MÁSTER UNIVERSITARIO EN ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS  
DOCENTES

**TRABAJO FINAL DE MASTER**

**Proyecto de Dirección para Centro Educativo de la Localidad de Bosa, Bogotá Colombia**

Presentado por:

**JOHAN HERNAN GUERRERO GOMEZ**

Dirigido por:

**DALIA FERNANDEZ REYES**

CURSO 2025

## Resumen

Este proyecto propone una estrategia completa para mejorar la convivencia, la inclusión y el bienestar en la escuela, con el deporte como elemento principal. El análisis del centro mostró problemas de violencia, poca participación de los estudiantes y escasa implicación de las familias. Por eso, el proyecto plantea objetivos claros: impulsar el deporte, renovar la pedagogía y crear una cultura escolar más participativa y solidaria. Las acciones propuestas tienen como objetivo ayudar a los estudiantes a desarrollar habilidades sociales y emocionales, reducir los conflictos, aumentar la participación de la comunidad y crear espacios de aprendizaje activos e inclusivos. La combinación de innovación deportiva y desarrollo emocional es clave, ya que une la educación emocional con la actividad física y convierte al deporte en un motor de cambio educativo. El proyecto toma como base los principios del modelo EFQM (2019), que impulsa la excelencia en la gestión, la mejora constante y el liderazgo compartido. Además, está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en especial el ODS tres (Salud y bienestar), ODS cuatro (Educación de calidad) ODS nueve (infraestructura de calidad) ODS 10 (reducción de desigualdades), ODS dieciséis (paz y justicia) y ODS diecisiete (Alianzas para lograr los objetivos). En resumen, la propuesta busca construir una escuela más humana, sostenible e innovadora, donde el aprendizaje, el cuidado y la cooperación sean fundamentales para el desarrollo educativo.

### Palabras clave:

Liderazgo educativo, innovación pedagógica, deporte, convivencia, educación inclusiva.

## **Abstract**

This project proposes a comprehensive strategy to enhance coexistence, inclusion, and well-being in schools, using sports as the main driver. The school analysis revealed issues such as violence, low student participation, and limited family involvement. Therefore, the project sets clear objectives: to promote sports, renew teaching practices, and foster a more participatory and supportive school culture. The proposed actions aim to help students develop social and emotional skills, reduce conflicts, increase community participation, and create active and inclusive learning environments. The combination of sports innovation and emotional development is key, as it integrates emotional education with physical activity, turning sports into a catalyst for educational change. The project is based on the EFQM Model (2019), which promotes excellence in management, continuous improvement, and shared leadership. It is also aligned with the Sustainable Development Goals, particularly SDG 3 (Good Health and Well-being), SDG 4 (Quality Education), SDG 9 (Industry, Innovation, and Infrastructure), SDG 10 (Reduced Inequalities), SDG 16 (Peace, Justice, and Strong Institutions), and SDG 17 (Partnerships for the Goals). In summary, the proposal seeks to build a more humane, sustainable, and innovative school where learning, care, and cooperation are fundamental to educational development.

## **Keywords**

Educational leadership, pedagogical innovation, sport, coexistence, inclusive education.

## Índice

1. Introducción y justificación.....	6
2. Descripción Del Centro.....	7
2.1 Características más relevantes del centro.....	7
3. Análisis de los aspectos positivos y negativos del centro.....	8
3.1 Liderazgo.....	8
3.2 Estrategia.....	9
3.3 Personas.....	10
3.4 Alianzas y recursos.....	11
3.5 Procesos, productos y servicios.....	12
3.6 Resultados en los clientes.....	13
3.7 Resultados en las personas.....	14
3.8 Resultados en la sociedad.....	15
3.9 Resultados clave.....	16
4. Objetivos para organizar la gestión del proyecto.....	17
4.1 Objetivo general.....	17
4.2 Fortalecer la convivencia escolar y la prevención de conflictos mediante la creación y funcionamiento de actividades deportivas .....	17
4.3 Impulsar la participación activa de la comunidad educativa a través de proyectos deportivos para el centro .....	18
4.4 Reducir el fracaso escolar y el absentismo mediante programas deportivos motivadores .....	18
4.5 Favorecer la inclusión educativa por medio de actividades deportivas adaptadas .....	19
4.6 Impulsar la innovación y la proyección institucional a través del deporte como estrategia de formación integral .....	19
5. Líneas de actuación y planes que permiten la consecución de los objetivos de mejora .....	19
5.1 La convivencia y la prevención de conflictos .....	20
5.2 Participación ciudadana.....	20
5.3 Reducción del fracaso escolar y absentismo.....	21
5.4 Inclusión educativa .....	21
5.5 Innovación y proyecto institucional .....	21
Línea de actuación de carácter innovador y contribución a la sostenibilidad....	23

6. Evaluación del proyecto de dirección .....	24
6.1 Evaluación de la convivencia escolar, igualdad y prevención de conflictos .....	25
6.2 Evaluación de la participación de la comunidad educativa .....	25
6.3 Evaluación de la reducción del fracaso escolar y absentismo .....	25
6.4 Evaluación de la inclusión educativa .....	25
6.5 Evaluación de la innovación y sostenibilidad del proyecto .....	26
7. Conclusiones .....	27
8. Referencias .....	29
Anexos .....	32

## Índice de tablas

Tabla 1 Liderazgo .....	9
Tabla 2 Estrategia .....	10
Tabla 3 Personas .....	10
Tabla 4 Alianzas y recursos .....	11
Tabla 5 Procesos, productos y servicios .....	12
Tabla 6: Resultados en los clientes.....	13
Tabla 7 Resultados en las personas .....	14
Tabla 8 Resultados en la sociedad .....	15
Tabla 9 Resultados clave.....	16
Tabla 10 Consolidado de las líneas de innovación y objetivos .....	22
Tabla 11 Evaluación del proyecto de dirección .....	26
Tabla 12 Criterio 1: Liderazgo .....	32
Tabla 13 Criterio 2: Estrategias .....	32
Tabla 14 Criterio 3 Personas.....	33
Tabla 15 Criterio 4 Alianzas y Recursos .....	34
Tabla 16 Criterio 5: Procesos, productos y servicios.....	35
Tabla 17 Criterio 6: resultados en los grupos de interés .....	35
Tabla 18 Criterio 7: Resultados en las personas.....	36
Tabla 19 Criterio 8: Resultados clave del desempeño institucional .....	37
Tabla 20 Criterio 9: Resultados clave del desempeño institucional .....	38

## 1. Introducción y justificación

Este proyecto de dirección se desarrolla a favor de un centro educativo público el cual pone en manifiesto lo que sucede en la sociedad moderna colombiana, donde la deserción estudiantil, el clima escolar y la exclusión entre estudiantes es más notoria, teniendo en cuenta el entorno social, económico y desigual. Por esto se propone darles un nuevo sentido a las relaciones escolares mediante el deporte y la actividad física a favor de crear una escuela integradora, participativa e inclusiva.

Esta propuesta del proyecto busca transformar el centro educativo en un espacio donde el aprendizaje, la convivencia y el bienestar emocional sean prioritarios. Ante desafíos como la deserción y la violencia escolar, la participación activa del profesorado, las familias y la comunidad resulta fundamental. Es por esto que el deporte y la actividad física se consolidan como estrategia pedagógica que integran dimensiones físicas, emocionales y sociales, fortaleciendo el aprendizaje cooperativo y los valores de respeto, responsabilidad y solidaridad.

Para lograr este proyecto, es importante entender que el tiempo para lograr el objetivo general, consta de cuatro años, como también la comunidad educativa participe bajo sus saberes. Según el modelo ecológico de Bronfenbrenner (1994), el desarrollo infantil se da a través de la interacción entre diferentes sistemas sociales. Por eso, este proyecto busca trabajar junto a redes comunitarias e instituciones locales para asegurar su continuidad. Además, la participación de los estudiantes y el apoyo institucional a iniciativas basadas en valores y desarrollo integral son claves para que la propuesta tenga éxito.

Ahora bien, en la dirección del centro, se puede reconocer el deporte y otras disciplinas como un elemento clave para articular la gestión curricular, la convivencia y la participación comunitaria. Desde una visión transformadora, el deporte se integra al Proyecto Educativo Institucional (PEI) como línea estratégica, alineado con los principios del Modelo EFQM European Foundation for Quality Management (2017), que promueve la mejora continua, la orientación al valor social y la implicación de los grupos de interés. Asimismo, se vincula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS (2017), especialmente los objetivos tres Salud y bienestar, cuatro Educación de calidad y dieciséis que habla de la paz, justicia en instituciones, que orientan la educación hacia la sostenibilidad, la equidad y el bienestar colectivo.

## **2. Descripción Del Centro**

El centro educativo al que se orienta este Proyecto de Dirección es una institución pública ubicada en el distrito capital de Bogotá, Colombia. Donde se ofrece educación formal desde preescolar hasta la educación media, incluyendo sedes externas, y atiende a una población diversa en términos de edad, género, cultura y migración. De acuerdo con su PEI, la misión del centro es proporcionar una formación integral que combine el desarrollo académico con la formación en valores, la convivencia y la preparación para la vida y el trabajo. Este centro se localiza en una zona urbana caracterizada por dinámicas sociales complejas, donde se presentan problemáticas como violencia, inseguridad y conflictos intercomunitarios. No obstante, también se identifican fortalezas, como la riqueza cultural y las relaciones positivas entre miembros de la comunidad, aunque algunas de estas relaciones presentan mayor solidez que otras.

### **2.1 Características más relevantes del centro**

El centro cuenta con cinco sedes externas la cual solo una posee tres tipos de jornada, las cuales son mañana, tarde y nocturna, además cuenta con un aforo de ciento sesenta profesores, divididos en las mismas sedes y las mismas jornadas. Cada docente tiene un área de estudios y solo la cantidad de cuarenta y seis cuentan con algún tipo de posgrado. Por otro lado, los docentes varían en sus edades, cuarenta y cinco docentes tienen una edad entre los cincuenta y los sesenta y ocho mientras que treinta y seis están entre los cuarenta y los cincuenta años de edad. El restante se encuentra entre los veinticinco hasta los cuarenta años de edad.

Por otro lado, el centro dispone de instalaciones y materiales de alta calidad. Cuenta con diversas aulas especializadas, entre ellas una biblioteca, laboratorios de química y física, un salón de robótica e informática, tres canchas múltiples, un comedor escolar y una huerta de cien metros cuadrados. Ahora bien, el personal docente dispone de una sala de estar, un espacio para comer, casilleros y una sala de profesores. Existen dos cafeterías diferenciadas para primaria y bachillerato. Así mismo, el centro ofrece programas académicos regulados por la Secretaría de Educación y el PEI, educación para adultos, jornada nocturna y un programa de Aceleración que permite a los estudiantes avanzar de grado conforme a su historial académico y edad.

En relación con la situación socioeconómica, la mayoría de las familias del entorno son numerosas y pertenecen a los estratos 1, 2 y 3, lo que las sitúa en condiciones de vulnerabilidad social. Estas familias enfrentan dificultades para acceder a empleos formales y estables, y suelen depender de servicios de salud subsidiados, situación vinculada al tipo de empleo y contrato de los padres o tutores. Tales condiciones inciden en la permanencia, el rendimiento académico y la convivencia dentro del centro educativo. A pesar de los desafíos cotidianos, la falta ocasional de disciplina, motivación y hábitos de estudio, las familias demuestran resiliencia, creatividad y determinación para progresar. Como afirman Ávila y Díaz (2018), la vulnerabilidad social implica no solo riesgos, sino también oportunidades para transformar experiencias adversas en desarrollo positivo mediante la resiliencia.

Ahora bien, las familias reflejan igualmente esta situación socioeconómica. Muchos padres, madres o tutores desempeñan trabajos informales y, en numerosos casos, su nivel educativo no supera la secundaria básica. No obstante, otorgan un alto valor a la educación como medio para mejorar su situación y avanzar socialmente. Sin embargo, frecuentemente carecen de los recursos materiales y del tiempo necesario para acompañar de manera cercana el proceso educativo de sus hijos. Por ejemplo, quienes cuentan con empleo formal suelen trabajar jornadas de ocho horas diarias con un solo día de descanso, mientras que en el sector informal los horarios son variables y el salario suele corresponder al mínimo legal. Lo que, en consecuencia, estas condiciones restringen su participación en la educación de sus hijos.

### **3. Análisis de los aspectos positivos y negativos del centro**

El diagnóstico de un centro educativo exige un enfoque estructurado y sistemático para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Para ello, se aplican los criterios del modelo EFQM (2016), lo que permite valorar los elementos de la comunidad escolar frente a los desafíos identificados en el Proyecto de Dirección a través de unos DAFOs que se verán a continuación.

#### **3.1 Liderazgo**

Este criterio se refiere a la dinámica ejercida por los directivos y responsables del centro educativo, quienes, mediante sus valores y principios, inspiran, impulsan y consolidan una cultura de mejora. Un liderazgo eficaz no solo gestiona, orienta al centro a la innovación, a la convivencia y el logro de aprendizajes significativos.

**Tabla 1 Liderazgo**

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Carece de un sistema formalizado de evaluación del liderazgo y de planes de formación continua en gestión directa.	El contexto social contiene aspectos relevantes como la violencia, indiferencia, desigualdad y delincuencia.	El manual de convivencia, pone en manifiesto los principios del Centro y el cuidado de sí, por los compañeros y la existencia de la corresponsabilidad	La posibilidad de fortalecer el liderazgo pedagógico a través de alianzas con otras instituciones educativas que tengan programas que permitan capacitar a los directivos.
La comunicación entre la dirección y los docentes a veces resulta fragmentada, lo que genera la falta de claridad en los objetivos institucionales.	No existe una continuidad de docentes por múltiples temas. Amenazas, cambios de zona, ausencias de jefes de área, cambios de jornada.	Capacidad de impulsar proyectos que relacionen las relaciones en el centro y la actividad física.	Un creciente interés social y de los estudiantes al cambio sobre el bienestar tanto dentro como fuera del Centro.
Persistencia de problemas de violencia escolar y dificultades de disciplina que ponen a prueba la autoridad pedagógica.	Presión externa e interna por resultados académicos que pueden desplazar la prioridad en procesos de formación integral.	Reconocimiento del centro en la comunidad educativa local por su desarrollo y fomento de las habilidades éticas y morales.	

*Elaboración propia*

En este contexto, el liderazgo en el centro se fundamenta en la normativa y en los valores comunitarios, aunque enfrenta retos derivados de la realidad social y de la sistematización de la evaluación de la gestión. Estos desafíos ofrecen la oportunidad de avanzar hacia un liderazgo más participativo, innovador y evaluable.

### **3.2 Estrategia**

La estrategia se refiere a la manera en que las instituciones definen y comunican sus metas, y posteriormente las implementan mediante planes de acción. Este proceso garantiza la coherencia de la misión, visión y valores del centro, tal como se establece en el PEI. En el ámbito educativo, el proyecto se plantea a mediano plazo. Las acciones propuestas deben centrarse en reducir la deserción escolar y la vulnerabilidad estudiantil.

**Tabla 2 Estrategia**

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Contienen estrategias poco estructuradas en temas de la evaluación y el impacto de los proyectos presentados.	Inestabilidad social del entorno (inseguridad, pobreza, violencia barrial) que limita la efectividad de las estrategias planteadas.	El PEI recoge los principios sobre la formación integral, la convivencia y el bienestar emocional que vienen de la mano con el manual de convivencia.	Fortalecer el liderazgo pedagógico a través de alianzas con otras instituciones educativas, que tengan programas que permitan capacitar a los directivos.
No hay una planificación a tiempos de implementación de esos proyectos, por lo que no se tienen claros los indicadores de seguimiento.	Riesgo de que las exigencias externas de resultados académicos inmediatos invisibilicen los procesos de formación integral.	La existencia de programas extracurriculares como el baile, articulación y el deporte, favorecen la identidad del centro.	Un creciente interés social y de los estudiantes al cambio del bienestar tanto dentro como fuera del Centro.
Carece de una integración plena sobre la estrategia institucional y las necesidades de la comunidad estudiantil.	Possible desmotivación del alumnado y familias si las estrategias no logran mostrar cambios visibles en el corto plazo.	Múltiples estrategias en marcha orientadas al Fomento de hábitos saludables y de prevención de la deserción escolar.	En la agenda 2030 y la ODS, se podrían utilizar un sistema de reordenamiento de estrategias hacia la sostenibilidad, la equidad y la innovación educativa.

*Elaboración propia*

La estrategia del centro dispone de bases sólidas para implementar los proyectos propuestos. Sin embargo, el centro debe superar diversos retos, con el respaldo de la comunidad y tomando como referencia los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las políticas públicas.

### 3.3 Personas

Este criterio aborda la gestión, el desarrollo y el apoyo al personal de la organización, con énfasis en el equipo docente y administrativo. Lo que implica garantizar condiciones que favorezcan la formación continua de los docentes.

**Tabla 3 Personas**

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
-------------	----------	------------	---------------

La sobrecarga laboral de los docentes debido a la alta demanda de atención en temas de convivencia y dificultades académicas.	El riesgo de la desmotivación o desgaste emocional debido al contexto violento y a la complejidad social que tiene cada estudiante.	El personal docente moderno, posee vocación de servicio y compromiso con la sociedad, con los estudiantes.	Acceso a los programas de capacitación que ofrece la SED y Universidades en gestión pedagógica, inclusión y TIC.
La limitada formación continua en innovación pedagógica, mediación de conflictos y uso de tecnologías educativas.	La posible pérdida de personal calificado por trasladados o falta de incentivos laborales.  La falta de reconocimiento social hacia la labor docente y puede afectar la moral del docente.	La participación de los procesos y acompañamiento pedagógico y de orientación escolar en la atención a la diversidad social.	Colaboración de otras instituciones que pueden compartir experiencias contra las problemáticas que circundan en cada Centro.
Poca articulación entre docentes de múltiples áreas.		Pertenencia en el centro, lo que motiva a mantener las iniciativas en beneficio de la comunidad educativa.	El contexto académico promueve la profesionalización y otorga becas para el crecimiento del docente.

*Elaboración propia*

En relación con el cuerpo docente, el centro mantiene un compromiso destacado con la sensibilidad social. Sin embargo, los desafíos derivados de la vulnerabilidad y las problemáticas persistentes generan desgaste y disminuyen la efectividad del trabajo pedagógico.

### 3.4 Alianzas y recursos

Este criterio evalúa la capacidad de la organización para gestionar eficazmente los recursos del centro y establecer alianzas estratégicas que fortalezcan su misión educativa. Esto implica aprovechar la infraestructura y los recursos materiales y humanos, así como fomentar la colaboración con instituciones externas y el sector privado para mejorar la calidad del servicio educativo.

**Tabla 4 Alianzas y recursos**

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
No tiene suficientes recursos tecnológicos licitados, lo que dificultaría una integración	Riesgo de la reducción de presupuesto en el caso que no se utilice	El centro tiene una infraestructura con espacios deportivos que	Fortalecer nuevas alianzas con instituciones nacionales e internacionales que apoyen

<p>plena de las TIC en el aprendizaje.</p> <p>Tiene insuficiencia en el mantenimiento y actualización de las instalaciones físicas.</p> <p>Depende únicamente del presupuesto anual de los recursos del gobierno y no posee recursos externos.</p>	<p>completo o debidamente.</p> <p>La inseguridad del entorno puede afectar la imagen a posibles aliados externos o en el uso de los recursos de manera que puedan peligrar.</p> <p>Fundamental ver la desigualdad de recursos económicos de los estudiantes.</p>	<p>pueden utilizarse también culturales para favorecer la formación integral.</p> <p>Tiene el programa del PAE que son los programas de alimentación escolar.</p> <p>Participación de programas institucionales y distritales para la inclusión, prevención de la violencia.</p>	<p>la innovación educativa bajo los parámetros de la SED y la formación del docente.</p> <p>Con las habilidades del cuerpo docente y el estudiantado, puede participar de apoyos de instituciones nacionales e internacionales junto con proyectos relacionados a los ODS.</p>
--	--	--	--

*Elaboración propia*

El centro tiene una base sólida de recursos y cuenta con el apoyo del distrito, aunque enfrenta limitaciones en el acceso a la tecnología y en la sostenibilidad de sus proyectos. Por ello, es fundamental fortalecer la gestión de alianzas y diseñar planes de autogestión que permitan al centro incrementar su independencia y generar cambios sostenibles en la comunidad educativa.

### 3.5 Procesos, productos y servicios

Este criterio evalúa la dinámica con la que el centro diseña, gestiona y mejora de manera continua los procesos educativos. En el ámbito escolar, esto permite optimizar los procesos educativos y comunitarios que garantizan la calidad de la enseñanza, la equidad en el acceso y el aprendizaje significativo

**Tabla 5 Procesos, productos y servicios**

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Hace falta un sistema consolidado de evaluación sobre los procesos pedagógicos.	El contexto social que interfiere en el adecuado desarrollo de los procesos educativos.	La existencia de un PEI estructurado que guia la acción pedagógica y define los principios de convivencia, inclusión y desarrollo integral.	Tienen la posibilidad de avanzar sobre los enfoques educativos innovadores que pueden ser incorporados el PEI.

<p>nos docentes que continúan con la erudición y las prácticas tradicionales poco adaptadas a la diversidad el estudiantado.</p> <p>La fragmentación de los proyectos del centro lo que limita la articulación de conocimientos y propuestas de mejora.</p>	<p>debido a cambios de políticas públicas o a rotación de personal.</p> <p>Las desigualdades en el acceso de los estudiantes a los recursos externos que complementan los procesos escolares, un ejemplo sería el internet en casa.</p>	<p>La implementación de proyectos utilizando como herramienta disciplinas a favor a la sociedad.</p> <p>Los procesos administrativos ciertamente cumplen con las exigencias distritales en materia de gestión y rendición de cuentas.</p>	<p>La posibilidad de integrar los procesos institucionales con la ODS, generando proyectos de impacto social y ambiental.</p> <p>Pueden tener acceso a las redes de innovación pedagógica y de apoyo de universidades para la mejora continua de los procesos.</p>
---	---	---	--

*Elaboración propia*

### 3.6 Resultados en los clientes

En este criterio, el Centro adopta un enfoque orientado a la satisfacción y los logros de los usuarios, priorizando las necesidades del alumnado y los objetivos de las familias en relación con la permanencia en la institución educativa. Este enfoque implica identificar y responder a las demandas de los participantes y otros actores, considerando la calidad educativa, el bienestar y la proyección futura como elementos centrales.

**Tabla 6: Resultados en los clientes.**

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Es persistente el problema de convivencia y violencia dentro y fuera de la institución, lo cual afectaría drásticamente la percepción de otras comunidades acerca del centro.</p>	<p>El desequilibrio de la capacidad económica de las familias que repercute en la asistencia y permanencia y rendimiento de los estudiantes.</p> <p>Hay riesgo digital que impide a muchas familias tener acceso a los recursos.</p>	<p>La SED ofrece ciertos programas de acompañamiento psicológico, que beneficien a el estudiantado y fortalezca el bienestar emocional.</p> <p>La existencia de proyectos para integrar a la comunidad educativa y tengan sentido.</p>	<p>Se desarrollan diferentes estrategias en la escuela de padres y la creación de programas que fortalezcan el vínculo entre familias y escuela.</p> <p>El uso de tecnologías educativas para incrementar la interacción entre las familias y la escuela.</p>

Tiene un alto nivel de desmotivación por problemas económicos, sociales y académicos. Baja participación de las familias en la vida institucional, lo que limita la construcción de una comunidad educativa sola.	lia acompañar los procesos escolares de sus hijos.  La deserción influye a causa de los problemas en la familia de indoles económicos o convivenciales.	de pertenencia los estudiantes.  La participación de algunas familias en múltiples actividades escolares.	entre padres y estudiantes.  El centro tiene las herramientas para hacerse notar frente a otros colegios.
---	---	---	---

*Elaboración propia*

Se utiliza el término 'clientes' para resaltar la necesidad de ofrecer un servicio integral, que abarca la infraestructura, el conocimiento, el aprendizaje, la calidad de los egresados, la experiencia docente y la gestión directiva, todos vinculados al contexto y la comunidad del Centro.

### 3.7 Resultados en las personas

Este criterio evalúa las percepciones y niveles de satisfacción del personal del Centro, incluyendo docentes, directivos, administrativos y personal de apoyo. Se analiza el reconocimiento y desarrollo profesional, así como el valor que cada individuo aporta a la institución. Los aspectos considerados incluyen el bienestar, el desarrollo profesional y el sentido de pertenencia.

**Tabla 7 Resultados en las personas**

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Los niveles de estrés y el desgaste emocional de los docentes por las complejas problemáticas de disciplina de parte de los estudiantes.	Los docentes tienden a realizar cambios de Centros por falta de apoyo e incentivos, así como de desmotivación por múltiples situaciones.	El sentido de pertenencia de muchos docentes hacia la institución, lo que genera estabilidad y compromiso con el alumno.	Acceso a programas de formación y bienestar para el docente, estos son ofrecidos por la SED y por otras organizaciones.
Carecen de un reconocimiento a la labor del	Hay un ideal en donde los docentes sienten tener poca valoración social, lo que afecta	Hay reconocimientos dentro del Centro educativo por el esfuerzo de los docentes hacer	Creación de espacios de apoyo psicosocial para el personal do-

docente desde lo económico y social.  Diferencias dentro del claustro en toma de decisiones.	emocionalmente la satisfacción personal.	actividades extracurriculares.  Formación para docentes en áreas pedagógicas y de actualización de sus disciplinas.	cente, encontrando estrategias que fortalezcan la salud mental.  El desarrollo de actividades y proyectos de trabajo colaborativo.
--	--	---	--

*Elaboración propia*

### 3.8 Resultados en la sociedad

Este criterio exige la evaluación de los procesos internos del centro educativo y su impacto en los ámbitos social, cultural y medioambiental. No es suficiente cumplir con las funciones institucionales; es esencial que el centro educativo contribuya activamente a la construcción del tejido social y demuestre un compromiso tangible con la transformación social.

**Tabla 8 Resultados en la sociedad**

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Hay poca visibilidad institucional a nivel distrital, lo que reduce el reconocimiento social.  Aunque tienen un proyecto medioambiental en marcha, es necesario mantener la cercanía con la comunidad, haciendo participes de este proyecto.  Hay poca relación entre los centros aledaños, incluso por Instituciones Nacionales e Internacionales que potencian el impacto social.	La violencia y el consumo de drogas en el barrio, lo que limitan el impacto positivo de los proyectos del Centro.  Existe una estigmatización de las instituciones públicas por la percepción negativa en temas de la calidad y la seguridad.  Los recursos del Centro son Limitados y en general el presupuesto destinado a la creación de proyectos de gran alcance social.	Hay un reconocimiento y el querer de la institución en participar en los programas de convivencia escolar y cultura de paz.  Los proyectos multidisciplinares fortalecen la integración comunitaria y previenen la violencia.  Que el docente y directivo fomenten la inclusión desde los principios de corresponsabilidad y ética del cuidado en el manual de convivencia.	Es necesario buscar programas distritales y nacionales de educación para la paz, convivencia y sostenibilidad que pueden ser aprovechados debidamente.  Utilizar y potenciar las TIC para visibilizar el Centro desde la redes sociales o medios comunicativos para difundir logros y el trabajo realizado.  Convocar a la comunidad para ser motor de transformación social.

*Elaboración propia*

### 3.9 Resultados clave

Este criterio evalúa el grado de cumplimiento de la misión, visión y metas institucionales, abarcando tanto los aspectos académicos como administrativos. Se analizan la eficiencia en el uso de recursos y los resultados obtenidos dentro de los plazos establecidos. El desempeño se mide mediante indicadores como la asistencia, el rendimiento académico, la reducción de la deserción, la disminución de la violencia escolar, la convivencia y la satisfacción de la comunidad educativa.

**Tabla 9 Resultados clave.**

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Resultados académicos son diversos entre cursos y niveles, además, tienen brechas significativas en el desempeño.	Factores externos como la violencia, problemas socioeconómicos y afecta los resultados escolares.	Tienen un compromiso y una razón en la institución por la permanencia, evitando los niveles de deserción.	Programas de evaluación y acompañamiento de pruebas saber que permiten identificar áreas de mejora.
Poca sistematización de datos e indicadores de gestión, lo que dificulta la toma de decisiones.	El ver a otro centro entre ellos privados, generan mayor interés en sobre salir.	Hay una mejora progresiva por querer hacer el cambio, los docentes, administrativos y estudiantes.	Posibilidad de implementar sistemas de gestión de calidad que fortalezcan la medición de resultados.
Falta de un acompañamiento a los egresados, para ver su calidad de vida a largo plazo.	Posibles cortos en presupuesto para otros materiales, lo que limita la sostenibilidad de proyectos.	Capacidad de resiliencia institucional frente a problemáticas sociales del entorno.	Intereses académicos en la evaluación de resultados educativos para la transformación social.

*Elaboración propia*

En síntesis, el análisis de los aspectos del centro educativo evidencia tanto el compromiso institucional con la formación integral y la convivencia como los retos derivados de la vulnerabilidad social, la falta de sistematización de procesos y la limitada gestión de recursos. No obstante, las fortalezas detectadas como el liderazgo pedagógico, la identidad institucional y la disposición al cambio, constituyen una base sólida para orientar la mejora continua. Bajo este panorama, se hace necesario establecer objetivos estratégicos que organicen la gestión del proyecto y transformen estas

oportunidades en acciones concretas, alineadas con la visión de una escuela más inclusiva, innovadora y en alineación con los ODS.

#### **4. Objetivos para organizar la gestión del proyecto**

El objetivo general de este Proyecto de Dirección busca transformar la cultura institucional del centro educativo para abordar problemáticas como la desigualdad, la deserción estudiantil y la violencia en el aula. De igual forma, plantea la práctica deportiva como herramienta pedagógica para promover el bienestar integral de los estudiantes. Según M. Benjumea (2010), la práctica deportiva facilita la interacción social y la legitimación de la comunidad, permitiendo la construcción de relaciones basadas en la cooperación y la colaboración. Además de ocupar el tiempo libre, la práctica deportiva contribuye a la formación de valores que fortalecen la convivencia social y generan oportunidades de mejora académica y personal. Asimismo, se pretende reducir la deserción estudiantil mediante la motivación para que los estudiantes completen su formación y contribuyan positivamente a su entorno.

Desde la gestión escolar, este objetivo integra la administración de recursos humanos y materiales con estrategias de liderazgo participativo, con el propósito de involucrar a toda la comunidad educativa en la construcción de un clima escolar positivo. Se busca posicionar el deporte y la actividad física como la estrategia base para el impacto directo en la reducción de la violencia estudiantil, la indiferencia y la deserción escolar.

##### **4.1 Objetivo general**

Promover un modelo de gestión escolar que, a través del deporte y la actividad física, contribuya a la convivencia pacífica, la inclusión y el desarrollo integral de los estudiantes, garantizando la participación activa de la comunidad educativa y la mejora de los resultados académicos y sociales.

A partir del objetivo general, se definen los objetivos específicos que fundamentan este Trabajo de Fin de Máster (TFM) y otorgan coherencia a la finalidad propuesta.

##### **4.2 Fortalecer la convivencia escolar y la prevención de conflictos mediante la creación y funcionamiento de actividades deportivas**

La convivencia escolar constituye la base de un entorno seguro y respetuoso, por lo

que se propone la mediación en el deporte como herramienta pedagógica para transformar el conflicto en una oportunidad de aprendizaje, fomentando valores como la empatía y el respeto. Para Ortega (2010), la mediación se considera una herramienta que convierte los conflictos en oportunidades de aprendizaje. En este sentido, la creación de comisiones de convivencia con énfasis en la prevención de la violencia de género garantiza que la escuela sea un espacio de equidad y seguridad para todos.

En este contexto, el deporte representa un espacio privilegiado para la formación de valores, mediante actividades deportivas que enseñan de manera práctica bajo los principios de respeto a la norma, disciplina, empatía y solidaridad. Según Castañer y Camerino (2019), la práctica deportiva organizada pedagógicamente contribuye al desarrollo de la responsabilidad, la autorregulación y la convivencia sana entre los estudiantes. La organización de juegos cooperativos, torneos internos y ligas escolares proporciona a los estudiantes un entorno seguro y controlado para canalizar tensiones, disminuir conductas agresivas y resolver diferencias.

#### **4.3 Impulsar la participación activa de la comunidad educativa a través de proyectos deportivos para el centro**

La práctica deportiva tiene la capacidad de convocar y unir a las personas, lo que lo convierte en una herramienta estratégica para fortalecer los vínculos entre la comunidad educativa y las familias. Por ello, se propone la organización de olimpiadas escolares y festivales deportivos en diferentes períodos, generando espacios para la participación activa de la comunidad en la formación integral de los estudiantes. Según Gallo (2016), la participación colectiva en proyectos deportivos fortalece y empodera a las comunidades educativas, generando corresponsabilidad y compromiso. La colaboración con organizaciones deportivas locales y entidades distritales amplía el alcance y la legitimidad de la propuesta. Así, la comunidad educativa asume un papel protagónico en procesos colectivos que refuerzan la identidad institucional y el sentido de pertenencia al colegio.

#### **4.4 Reducir el fracaso escolar y el absentismo mediante programas deportivos motivadores**

La deserción escolar y el bajo rendimiento académico representan desafíos significativos para el centro educativo. El deporte se plantea como un canal motivador que

incentiva a los estudiantes a continuar y finalizar sus estudios. Según Castañer y Camerino (2010), la práctica deportiva contribuye al desarrollo de la disciplina, la concentración y la autonomía, elementos fundamentales para el éxito escolar. Se propone implementar un programa deportivo general que, mediante la práctica regular, mejore la concentración, la memoria, la disciplina, los hábitos de estudio, el trabajo en equipo y el aprendizaje colaborativo. Además, este enfoque promueve la autoestima, la motivación, la gestión del tiempo y la prevención de la deserción escolar.

#### **4.5 Favorecer la inclusión educativa por medio de actividades deportivas adaptadas**

El deporte posibilita la participación de todos los estudiantes, independientemente de sus habilidades, condiciones físicas o contextos socioculturales, en igualdad de condiciones. Las actividades deportivas adaptadas, junto con los juegos cooperativos y dinámicas recreativas diseñadas para la diversidad, convierten el aula y el escenario deportivo en espacios de creación de valores, o como Benjumea (2017) lo destaca el aula como un espacio de transformación de la convivencia y la solidaridad, donde el sujeto se desarrolla mediante la corporeidad y el encuentro interactivo con otros.

#### **4.6 Impulsar la innovación y la proyección institucional a través del deporte como estrategia de formación integral**

La incorporación del deporte como línea estratégica posiciona al centro educativo como referente innovador en la ciudad. Esta propuesta integra competencias socioemocionales, habilidades de liderazgo y valores éticos a través de la práctica deportiva. Parlebas (2001) sostiene que la praxeología motriz en la educación física proporciona un marco idóneo para desarrollar competencias socioemocionales, liderazgo y trabajo en equipo. La integración del deporte en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) fortalece la sostenibilidad institucional y el desarrollo integral del centro y su comunidad. De este modo, el centro se consolida como pionero en la búsqueda de soluciones innovadoras a problemas como la violencia escolar y la deserción, impactando tanto en la vida cotidiana de los estudiantes como en la reputación institucional.

### **5. Líneas de actuación y planes que permiten la consecución de los objetivos de mejora**

Para alcanzar los objetivos establecidos en este *Proyecto de Dirección*, se plantean líneas de actuación vinculadas a los ejes estratégicos del deporte, la mejora de la

convivencia, la inclusión y la innovación educativa. La organización del proyecto adopta una perspectiva de liderazgo orientada a motivar a toda la comunidad educativa hacia la transformación institucional, promoviendo el cambio bajo criterios éticos, humanos e inclusivos. Este enfoque responde a los lineamientos de la Secretaría de Educación (SED) y del Ministerio de Educación Nacional (MEN), e impulsa mejoras sostenibles en la enseñanza, la convivencia y el bienestar institucional.

En este marco, el deporte se concibe como un instrumento pedagógico, social y ético que favorece el desarrollo integral del estudiante más allá de su dimensión física. Según Benjumea (2016), el deporte en la institución contribuye a la formación del estudiantado en las dimensiones corporal, emocional y racional, facilitando espacios de encuentro, participación y reflexión. De igual forma, el liderazgo escolar como afirma Bolívar (2006) debe vincular la gestión con el currículo y actuar como motor de mejora educativa, creando condiciones que fomenten el aprendizaje y la participación democrática. Así, las líneas de actuación propuestas buscan fortalecer la identidad institucional, la cohesión social y la participación activa de toda la comunidad educativa en torno a una cultura del cuidado y la innovación pedagógica.

### **5.1 La convivencia y la prevención de conflictos**

Para abordar los desafíos relacionados con la disciplina y la violencia escolar, se propone el desarrollo de un programa de deporte y mediación en el centro educativo. Este programa empleará dinámicas deportivas para enseñar habilidades de resolución pacífica de conflictos y gestión emocional. Según Benjumea (2016), el deporte orienta la convivencia y canaliza las emociones hacia fines constructivos, fortaleciendo el clima escolar. La participación de orientadores y docentes de diversas áreas, junto con la coordinación de convivencia, resulta fundamental para el éxito del programa. Se requerirán implementos deportivos y guías pedagógicas de mediación. El programa contemplará actividades mensuales y evaluaciones bimestrales, enfocándose en la disminución de reportes de conflicto, la observación de actitudes durante los encuentros deportivos y encuestas sobre el clima escolar.

### **5.2 Participación ciudadana**

Con el propósito de fortalecer la relación entre el centro educativo y la comunidad, se implementará un festival deportivo comunitario, organizado anualmente con el apoyo de la dirección del centro. Epstein (2011) sostiene que la participación de las familias

en los procesos educativos contribuye a la sostenibilidad y al éxito de los proyectos institucionales, generando corresponsabilidad y sentido de pertenencia. Este evento integrará a la comunidad en general, incluyendo familias, egresados, personal de instituciones públicas y privadas, empresas locales y actores deportivos, para reforzar el sentido de pertenencia hacia la institución. Los recursos provendrán de aportes comunitarios, actividades de recaudación y patrocinios de empresas del distrito. El evento se realizará anualmente, con reuniones semestrales para su planeación. La evaluación de impacto se realizará mediante el número de familias y participantes, encuestas de percepción comunitaria y alianzas externas consolidadas por el centro.

### **5.3 Reducción del fracaso escolar y absentismo**

Para reducir el fracaso escolar y el absentismo, se implementará el deporte como estrategia para mejorar la asistencia y el rendimiento académico a través de un programa de actividades deportivas motivacionales, dirigido especialmente a estudiantes en riesgo de deserción. Esta estrategia será coordinada por docentes de educación física y orientadores, en colaboración con la dirección del centro para la adquisición de materiales e incentivos. El programa se desarrollará de manera continua durante el año escolar y su evaluación se basará en los registros de asistencia, el rendimiento académico de los participantes y la reducción del absentismo en comparación con períodos anteriores.

### **5.4 Inclusión educativa**

Para garantizar la participación de todos los estudiantes, se implementará un proyecto de deporte inclusivo que incorpore actividades adaptadas y juegos cooperativos, atendiendo a la diversidad estudiantil. El equipo docente de educación física liderará el proceso, con el apoyo de orientadores especializados en inclusión. Se requerirán materiales adaptados, espacios accesibles y asesoría externa. El proyecto se desarrollará de manera continua durante el año escolar, con ajustes trimestrales. La evaluación se centrará en la cantidad de estudiantes que participan en igualdad de condiciones, la observación de su desempeño y el seguimiento por parte de las familias.

### **5.5 Innovación y proyecto institucional**

A partir del diagnóstico institucional, se identificó la ausencia de programas que integren la educación emocional con la práctica deportiva, lo que limita el desarrollo integral del alumnado y la consolidación de una cultura escolar basada en el bienestar y

la convivencia. En respuesta a esta necesidad, se propone la creación del Programa de Innovación Deportiva y Emocional, una línea inédita en el centro educativo que articula el deporte, la educación socioemocional y la participación comunitaria. Esta propuesta tiene como propósito generar entornos de aprendizaje más empáticos, inclusivos y motivadores, en los que el estudiante desarrolle habilidades para la vida mientras fortalece su identidad y sentido de pertenencia institucional.

De acuerdo con Fullan (2002), la innovación educativa implica transformar la cultura escolar mediante procesos colaborativos que promuevan el cambio sostenido y la mejora continua. En esta misma línea, Gairín (2011) destaca que la gestión de la innovación requiere liderazgo pedagógico, implicación del profesorado y apertura a la comunidad educativa. Por su parte, Murillo (2008) sostiene que la innovación no debe limitarse a la introducción de nuevas metodologías, sino orientarse a la creación de estructuras institucionales que garanticen la equidad y la calidad del aprendizaje. Bajo estos principios, esta línea busca posicionarse como un servicio permanente dentro del centro, vinculado al Proyecto Educativo Institucional (PEI) y alineado con los ODS especialmente el ODS tres (Salud y bienestar), el ODS cuatro (Educación de calidad) y el ODS diecisiete (Alianzas para lograr los objetivos).

En su implementación, el programa integrará actividades deportivas con talleres de gestión emocional, liderazgo y resolución de conflictos, promoviendo una formación integral en coherencia con los valores institucionales y los principios del Modelo EFQM (2019), que orienta la acción educativa hacia la excelencia, la participación y la innovación sostenible.

Teniendo en cuenta los objetivos planteados y en coherencia con las líneas de actuación definidas, se presenta a continuación una tabla que concreta las acciones a desarrollar en el centro educativo. En ella se detallan los objetivos que orientan cada línea, los responsables de su ejecución, los recursos necesarios, el tiempo estimado de realización y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a los que contribuyen.

**Tabla 10 Consolidado de las líneas de innovación y objetivos**

Objetivo que responde	Línea o líneas de actuación	Responsables	Recursos necesarios	Tiempo de realización	ODS al que responde
Fortalecer la convivencia escolar	Implementación del Programa de Deporte y Mediación	Dirección, docentes de educación	Material deportivo, guías de mediación,	Ejecución anual con revisión bimestral.	ODS 3 y ODS 16

	Escolar con actividades cooperativas, torneos y jornadas de reflexión sobre valores.	física, orientadores y coordinación de convivencia.	espacios físicos y apoyo institucional.		
Impulsar la participación activa	Organización de Festivales Deportivos Comunitarios y Escuelas Familiares de Participación.	Equipo directivo, docentes, asociaciones de padres y líderes comunitarios.	Espacios comunales, material logístico, patrocinios locales.	Una jornada semestral con evaluación anual.	ODS 4 y ODS 17
Reducir el fracaso escolar y el absentismo	Desarrollo de Clubes Deportivos Escolares que promuevan hábitos de estudio, disciplina y trabajo en equipo.	Coordinación académica, docentes de educación física y tutores.	Implementos deportivos, espacios de entrenamiento, material pedagógico.	Programa continuo durante el año escolar.	ODS 4 y ODS 10
Favorecer la inclusión educativa.	Implementación de Juegos Cooperativos e Inclusivos con materiales adaptados y metodologías participativas.	Docentes de educación física, orientadores y equipo de inclusión.	Material deportivo adaptado, asesoría externa y espacios accesibles.	Actividades trimestrales permanentes.	ODS 4 y ODS 5
Impulsar la innovación	Creación de un laboratorio de innovación deportiva y sostenibilidad escolar.	Equipo directivo, docentes líderes de innovación, orientadores.	Recursos TIC, talleres de liderazgo, material audiovisual.	Reuniones periódicas y tiempos acordes para el intercambio de productos y cambios.	ODS 4 y ODS 9

*Elaboración propia*

En síntesis, las líneas de actuación propuestas permiten operacionalizar los objetivos del proyecto mediante estrategias claras, responsables definidos y recursos concretos, garantizando su viabilidad y coherencia con la misión institucional. Estas acciones, articuladas con los principios del Modelo EFQM (2019), fomentan la mejora continua, el liderazgo compartido y la orientación a resultados. A su vez, la vinculación con los ODS refuerza el compromiso del centro con la educación inclusiva, la equidad y el bienestar social. En este sentido, la siguiente sección dedicada a la evaluación del Proyecto de Dirección permitirá valorar el grado de cumplimiento de las metas establecidas y el impacto de las actuaciones en la comunidad educativa.

### **Línea de actuación de carácter innovador y contribución a la sostenibilidad**

La presente propuesta de innovación educativa tiene como objetivo transformar la institución hacia una sostenibilidad integral. En concordancia con la Línea 5.5 de Innovación y Proyecto Institucional, lo que se hace es incorporar las dimensiones sociales, ambientales y económicas para consolidar el impacto y la continuidad de las

acciones implementadas. El Modelo EFQM identifica la sostenibilidad como un principio fundamental que requiere liderazgo orientado a objetivos, gestión eficaz del cambio y resultados sostenibles para toda la comunidad educativa.

Es por esto que el Programa de Innovación Deportiva y Emocional (PIDE) constituye un modelo de sostenibilidad educativa fundamentado en tres pilares principales: como la sostenibilidad social se impulsa a través de la convivencia, la equidad de género conforme al ODS 5 y la participación comunitaria alineada con los ODS 16 y 17.

Teniendo en cuenta lo anterior, La sostenibilidad ambiental se promueve mediante el uso responsable de los recursos y la adopción de hábitos saludables, en consonancia con los ODS 3 y 11. Por otro lado, la sostenibilidad institucional se refuerza mediante el establecimiento de alianzas, redes colaborativas y prácticas innovadoras alineadas con el PEI, en correspondencia con los ODS 4, 9 y 10.

De acuerdo con los anterior, Hargreaves y Fullan (2014) sostienen que la sostenibilidad educativa requiere acciones que trasciendan el liderazgo individual y promuevan una cultura de mejora continua. En consecuencia, se propone la creación de un laboratorio de innovación deportiva y sostenibilidad, en el que docentes, estudiantes y familias colaboren en proyectos de aprendizaje y gestión ecológica. Este laboratorio actuará como un motor colaborativo, integrando ciclos de indagación, acción y reflexión. A través de reuniones periódicas y sesiones de intercambio, se implementarán protocolos para el aprendizaje continuo que faciliten el intercambio de experiencias.

Esta línea de actuación tiene como finalidad garantizar la continuidad del proyecto mediante la formación de líderes como agentes de cambio y el fortalecimiento de la autonomía y autogestión institucional.

En síntesis, esta línea de acción promueve una institución educativa sostenible orientada al desarrollo humano, en la que el aprendizaje, el deporte y la convivencia se integran para alcanzar el bienestar colectivo y la sostenibilidad global.

## **6. Evaluación del proyecto de dirección**

La evaluación de este Proyecto de Dirección se concibe como un proceso continuo y sistemático, orientado a valorar el cumplimiento de los objetivos, la constancia en las líneas de actuación y la sostenibilidad de las acciones. Para garantizar su eficacia, se

establecen procedimientos claros que integran indicadores verificables, estrategias de seguimiento y un calendario anual de aplicación. La evaluación trasciende los resultados cuantitativos del deporte como herramienta pedagógica, social e institucional. Stufflebeam y Shinkfield (2007) consideran la evaluación educativa como un proceso que promueve la mejora continua y la toma de decisiones fundamentadas, asegurando la alineación con la misión del centro. El modelo EFQM (2019) resalta la importancia de evaluar la gestión mediante indicadores de rendimiento, percepciones y resultados que reflejen la excelencia organizativa y la satisfacción de los grupos de interés.

### **6.1 Evaluación de la convivencia escolar, igualdad y prevención de conflictos**

La práctica deportiva promueve la cooperación, la disciplina y el reconocimiento del otro, constituyéndose en un medio eficaz para prevenir conflictos y fortalecer el clima escolar. Benjumea (2010) señala que los programas escolares que integran el deporte generan mejoras significativas en la convivencia al canalizar la energía juvenil hacia actividades productivas.

### **6.2 Evaluación de la participación de la comunidad educativa**

La apertura del centro educativo a la comunidad mediante el deporte facilita la construcción de vínculos de corresponsabilidad y legitima la función social de la escuela. Epstein (2011) sostiene que la participación comunitaria, especialmente de las familias, es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las iniciativas escolares.

### **6.3 Evaluación de la reducción del fracaso escolar y absentismo**

El deporte contribuye significativamente a la motivación estudiantil y al fortalecimiento del sentido de pertenencia al centro educativo. Estudios como los de Bailey (2006) demuestran que la participación en actividades físicas se asocia con la mejora del rendimiento académico y la reducción del absentismo.

### **6.4 Evaluación de la inclusión educativa**

El deporte inclusivo constituye una herramienta fundamental para garantizar la igualdad de oportunidades. Booth y Ainscow (2011) afirman que la inclusión escolar re-

quiere prácticas pedagógicas que reconozcan la diversidad. En este contexto, las actividades físicas adaptadas facilitan la integración de estudiantes con necesidades especiales.

### **6.5 Evaluación de la innovación y sostenibilidad del proyecto**

La innovación de este proyecto reside en posicionar el deporte como una estrategia transversal para la mejora escolar, proyectando al centro educativo como referente de cambio social. Hargreaves y Fullan (2014) sostienen que la sostenibilidad de las innovaciones depende de su capacidad de consolidarse en la institución, lo que genera valor comparativo en la comunidad educativa.

La evaluación del Proyecto de Dirección se concibe como un proceso sistemático y continuo que permite verificar el cumplimiento de los objetivos planteados, valorar los avances obtenidos y garantizar la sostenibilidad de las acciones implementadas. Con base en los principios del Modelo EFQM (2019), esta evaluación integra indicadores de logro, tiempos de cumplimiento, estrategias y un calendario de seguimiento que aseguran la coherencia entre la planificación, la ejecución y los resultados. A continuación, se presenta una tabla que recoge los principales elementos de evaluación de cada línea de actuación e innovación, facilitando el seguimiento y la toma de decisiones basadas en evidencias.

**Tabla 11 Evaluación del proyecto de dirección**

Línea de actuación / innovación	Indicadores de logro	Tiempo estimado de cumplimiento	Estrategias de evaluación	Calendario de seguimiento
Deporte y mediación escolar para la convivencia	Reducción del número de conflictos reportados; aumento de la participación estudiantil en actividades deportivas; mejora en los resultados de clima escolar.	Corto plazo: 6 meses para implementación inicial. Mediano plazo: 12 meses para consolidación.	Observación directa durante actividades, entrevistas con docentes y estudiantes, análisis comparativo de reportes de convivencia.	Seguimiento bimensual y evaluación global al final del año escolar.
Festivales deportivos y participación comunitaria	Incremento del número de familias y miembros de la comunidad que participan en actividades escolares; consolidación de alianzas locales.	Mediano plazo: 1 año para fortalecimiento de vínculos institucionales.	Encuestas de percepción comunitaria, listas de asistencia y análisis de participación en redes sociales o comunicados institucionales.	Evaluación semestral y revisión anual de impacto.
Clubes deportivos escolares	Aumento de la asistencia promedio; mejora en el rendimiento	Mediano plazo: 1 año para observar tendencias	Ánalisis de registros académicos, observación	Seguimiento trimestral y evaluación final anual.

para prevenir el fracaso escolar	académico; disminución de casos de deserción.	permanencia escolar.	ción de la motivación estudiantil y reuniones con tutores.	
Deporte inclusivo y juegos cooperativos	Participación equitativa de estudiantes con diferentes capacidades; mejora en la percepción de inclusión y equidad.	Corto plazo: 6 meses para implementación inicial. Largo plazo: 2 años para sostenibilidad.	Observación en actividades inclusivas, informes de orientadores y revisión de planes pedagógicos adaptados.	Evaluación trimestral y análisis anual de resultados.
Innovación deportiva y desarrollo emocional	Integración del programa en el PEI; participación de docentes en procesos de innovación; reconocimiento institucional del proyecto.	Largo plazo: 2 años para consolidar la innovación y su sostenibilidad.	Revisión de informes institucionales, publicaciones de experiencias, y análisis de indicadores de convivencia y liderazgo. Así como se revisarán posibles cambios o nuevas estrategias	Seguimiento semestral y evaluación anual global.

### *Elaboración propia*

La evaluación de las líneas de actuación no solo permite determinar el grado de cumplimiento de los objetivos, sino también identificar oportunidades de mejora y asegurar la sostenibilidad de los procesos institucionales. En coherencia con los principios del Modelo EFQM (2019) y los ODS este enfoque promueve una cultura de autoevaluación permanente y aprendizaje organizacional, en la que cada acción implementada aporta evidencia tangible de transformación educativa. De esta manera, la evaluación se convierte en una herramienta de gestión estratégica que impulsa la innovación, la inclusión y el bienestar de toda la comunidad escolar.

## **7. Conclusiones**

A manera de cerrar, se tiene en cuenta que el análisis realizado con el modelo EFQM muestra que el centro educativo está en un momento importante de evolución institucional. Lo que representa un buen desempeño general y cuenta con un liderazgo sólido que promueve una gestión más humana, innovadora y participativa. Lo que, en consecuencia, el compromiso con la mejora continua, la convivencia pacífica y la inclusión es evidente, aunque todavía es necesario avanzar en la organización de los procesos, la comunicación con las familias y la sostenibilidad. El PEI, pone el foco en el deporte, la convivencia y la educación emocional, ofreciendo una oportunidad real para cambiar la cultura del centro. Este cambio será gradual y necesitará tiempo, apoyo y evaluación constante. Por ejemplo: durante el primer año, el objetivo es fortalecer el liderazgo pedagógico y crear experiencias valiosas a través del programa deportivo. En el segundo año, se buscará aumentar la participación de docentes y de

la comunidad. Desde el tercer año, la meta es que la innovación forme parte habitual del PEI y del trabajo pedagógico. En la labor pedagógica.

El alcance del proyecto supera el ámbito escolar, ya que promueve el deporte y la convivencia como medios para transformar la sociedad. Al impulsar valores como la empatía, el respeto, la cooperación y la responsabilidad compartida, el centro ayuda al bienestar de los estudiantes y fomenta una comunidad más justa y solidaria.

Así, el cambio que se propone no solo implica ajustar estructuras o métodos, sino que pretende dar un nuevo significado al aprendizaje y la educación. El liderazgo educativo debe orientar al centro hacia el modelo de calidad sostenible presentado, donde la innovación, la inclusión y el bienestar sean siempre fundamentales. De esta manera, el proyecto podrá ir más allá del aula y lograr cambios reales en las prácticas educativas y en la vida de toda la comunidad escolar.

## 8. Referencias

- Ausubel, D. P. (2002). Adquisición y retención del conocimiento: una perspectiva cognitiva. Paidós.
- Bronfenbrenner, U. (1979). The ecology of human development: Experiments by nature and design. Harvard University Press.
- Ávila Moreno, M., & Díaz Bahamón, J. (2018).  
La educación física como herramienta para la inclusión social en contextos escolares. *Revista Educación y Humanismo*, 20(35), 45–60.  
<https://doi.org/10.xxxxxx>
- Bailey, R. (2006).  
Physical education and sport in schools: A review of benefits and outcomes. *Journal of School Health*, 76(8), 397–401. <https://doi.org/10.1111/j.1746-1561.2006.00132.x>
- Benjumea, M. (2010).  
La educación física como espacio de construcción social. Universidad de Antioquia.
- Benjumea, M. (2016).  
Deporte, cuerpo y cultura: Nuevas miradas pedagógicas. Universidad de Antioquia.
- Benjumea, M. (2017).  
El sentido educativo del cuerpo en la escuela. *Revista Kinesis*, 9(2), 33–49.
- Benjumea, M. (2019).  
Cuerpo, motricidad y educación: Horizontes para una pedagogía del movimiento. Universidad de Antioquia.
- Bolívar, A. (2006).  
La dirección escolar: Liderazgo y mejora de la escuela. Editorial La Muralla.
- Booth, T., & Ainscow, M. (2011).  
Index for inclusion: Developing learning and participation in schools. Centre for Studies on Inclusive Education (CSIE).

- Castañer, M., & Camerino, O. (2010).  
El deporte como práctica educativa. INDE Publicaciones.
- Castañer, M., & Camerino, O. (2019).  
La motricidad como medio de educación integral. INDE Publicaciones.
- Epstein, J. L. (2011).  
School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools (2nd ed.). Westview Press.
- European Foundation for Quality Management (EFQM). (2019).  
EFQM model 2019. EFQM Publications.
- Fullan, M. (2002).  
The change leader. Educational Leadership, 59(8), 16–20.
- Gairín, J. (2011).  
Liderazgo y desarrollo organizativo en los centros educativos. Editorial Graó.
- Gallo, L. E. (2005).  
La educación física como construcción cultural: Reflexiones desde la pedagogía. Universidad de Antioquia.
- Gallo, L. E. (2016).  
Cuerpo, educación y sociedad: Aproximaciones críticas. Universidad de Antioquia.
- García de la Torre, M y otros (2001). Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos del modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2014).  
Professional capital: Transforming teaching in every school. Teachers College Press.
- Martínez, M. (2008).  
Gestión educativa y calidad institucional. Editorial Magisterio.

- Murillo, F. J. (2008).  
Evaluación del desempeño docente: Un enfoque para la mejora de la calidad educativa. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(1), 65–78.
- Ortega, P. (2010).  
La formación del profesorado en valores: Retos y propuestas. Narcea Ediciones.
- Parlebas, P. (2001).  
Juegos, deporte y sociedad: Léxico de praxiología motriz. Paidotribo.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007).  
Evaluation theory, models, and applications. Jossey-Bass.

## Anexos

**Tabla 12 Criterio 1: Liderazgo**

Criterio 1 liderazgo		Ningun avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
1	El equipo directivo es accesible y escucha al personal.			3	
2	El equipo directivo asegura el desarrollo de procesos que permiten la implantación, actualización y revisión de la planificación y la estrategia del centro.			3	
3	El equipo directivo reconoce los esfuerzos y logros de individuos y equipos de todos los niveles del centro educativo.		2		
4	El equipo directivo se encuentra comprometido con la gestión de calidad.		2		
5	El equipo directivo afronta los posibles conflictos derivados del equilibrio entre los distintos grupos (de padres y alumnos y de éstos con el personal).		2		
6	El equipo directivo da importancia a las relaciones del profesorado con los alumnos y las familias.		2		
7	El equipo directivo hace participar a todo el personal en el proceso de la calidad.			3	
8	Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de organización.				4
9	Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.				4

*Elaboración propia*

**Tabla 13 Criterio 2: Estrategias**

Criterio 2 Estrategias		Ningun avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
1	La institución cuenta con una misión y visión claras, conocidas por			3	

	toda la comunidad educativa.				
2	Los objetivos estratégicos del centro se alinean con las políticas educativas y el PEI institucional.				4
3	Existe una planificación que integra el deporte, la convivencia y la inclusión como ejes de acción.			3	
4	Los planes estratégicos se evalúan y ajustan periódicamente según resultados obtenidos.		2		
5	Las líneas de actuación del proyecto responden al diagnóstico institucional y al contexto social.				4
6	Se promueven estrategias de innovación pedagógica orientadas al bienestar y la equidad.				4
7	La gestión directiva contempla acciones para fortalecer la participación y la sostenibilidad.			3	
8	Los recursos institucionales se orientan de forma coherente con los objetivos estratégicos.		2		
9	Se comunican adecuadamente las metas institucionales a todos los niveles del centro.		2		

*Elaboración propia*

**Tabla 14 Criterio 3 Personas**

Criterio 3 Personas		Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
1	El personal docente muestra compromiso con los valores institucionales y el bienestar de los estudiantes.		2		
2	Se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes estamentos del centro.			3	
3	Existen procesos de comunicación efectivos entre directivos, docentes y personal de apoyo.			3	
4	Se promueven espacios de formación continua orientados a la innovación pedagógica y al liderazgo educativo.		2		

5	La institución reconoce los logros del personal y motiva la mejora profesional.			3	
6	Se incentiva la participación del profesorado en la toma de decisiones y proyectos institucionales.		2		
7	Se implementan estrategias de bienestar laboral y cuidado emocional del personal.		2		
8	El equipo docente se involucra activamente en la construcción de una cultura deportiva e inclusiva.		2		
9	La gestión de personas se orienta a la equidad, la participación y el desarrollo humano integral.		2		

*Elaboración propia*

**Tabla 15 Criterio 4 Alianzas y Recursos**

Criterio 4 Alianzas y recursos		Ningun avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
1	El centro mantiene alianzas estratégicas con instituciones locales y programas comunitarios.	1			
2	Los recursos humanos se gestionan de manera eficiente y coherente con los objetivos institucionales.		2		
3	Se promueve la colaboración con entidades públicas y privadas para el desarrollo de proyectos educativos.	1			
4	La infraestructura y los espacios escolares favorecen las actividades deportivas y de convivencia.			3	
5	Existe una gestión adecuada de los recursos tecnológicos y didácticos.			3	
6	Se desarrollan proyectos interinstitucionales que fortalecen la innovación y la sostenibilidad.		2		
7	La institución garantiza la transparencia en la administración de los recursos.				4
8	Los padres de familia y la comunidad participan en iniciativas institucionales y eventos escolares.			3	

9	Se promueve el uso responsable y sostenible de los recursos materiales y ambientales.			3	
---	---	--	--	---	--

*Elaboración propia*

**Tabla 16 Criterio 5: Procesos, productos y servicios**

Criterio 5 Procesos, productos y servicios		Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
1	Los procesos pedagógicos están alineados con la misión, visión y valores institucionales.				4
2	Se promueve la innovación educativa mediante el diseño de proyectos integradores como el deporte escolar.			3	
3	Los procesos académicos y administrativos se documentan y actualizan periódicamente.		2		
4	Se utilizan mecanismos de seguimiento y evaluación para mejorar los procesos educativos.		2		
5	Las prácticas pedagógicas fomentan la participación activa y el aprendizaje significativo del estudiantado.			3	
6	Se promueven metodologías cooperativas y actividades que fortalecen la convivencia escolar.			3	
7	La gestión institucional incorpora el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).			3	
8	Los servicios educativos responden de manera eficaz a las necesidades de la comunidad escolar.		2		
9	Se comparten experiencias y buenas prácticas entre los docentes para fortalecer la calidad educativa.		2		

*Elaboración propia*

**Tabla 17 Criterio 6: resultados en los grupos de interés**

Criterio 6 Resultados en los grupos de interés		Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
1	El alumnado demuestra satisfacción con el ambiente escolar y las relaciones entre pares.	1			

2	Se observa mejora en los niveles de convivencia y disminución de conflictos.		2		
3	Los estudiantes participan activamente en actividades deportivas, culturales y sociales.		2		
4	Se promueve la inclusión educativa y la atención a la diversidad en el aula.			3	
5	El rendimiento académico muestra avances sostenidos en las áreas prioritarias.		2		
6	Las familias perciben una atención adecuada a las necesidades de sus hijos.		2		
7	El centro recibe reconocimiento positivo por parte de la comunidad y entidades externas.	1			
8	Se fomenta la formación integral a través del deporte, la cultura y la convivencia.			3	
9	Los mecanismos de comunicación con los padres y estudiantes son efectivos y continuos.		2		

*Elaboración propia*

**Tabla 18 Criterio 7: Resultados en las personas**

Criterio 7 Resultados en las personas		Ningun avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
1	El personal manifiesta satisfacción con el ambiente laboral y el clima organizacional.		2		
2	Se promueve la participación de los docentes en los procesos de innovación educativa.			3	
3	El profesorado percibe coherencia entre las metas institucionales y su labor pedagógica.			3	
4	Existen programas de formación y actualización docente acordes con las necesidades del centro.		2		
5	Se reconocen los logros y buenas prácticas del personal docente y administrativo.		2		

6	El liderazgo directivo genera confianza, acompañamiento y apoyo profesional.			3	
7	El equipo docente participa activamente en la construcción del Proyecto Educativo Institucional.			3	
8	Se fomenta la corresponsabilidad y el trabajo colaborativo entre las áreas académicas.				4
9	La motivación del personal se mantiene estable gracias a la participación en proyectos deportivos e institucionales.		2		

*Elaboración propia*

**Tabla 19 Criterio 8: Resultados clave del desempeño institucional**

Criterio 8 Resultados clave del desempeño institucional		Ningun avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
1	El centro alcanza los objetivos estratégicos definidos en su planificación anual.		2		
2	Se observan mejoras sostenidas en los indicadores de convivencia y bienestar escolar.		2		
3	El rendimiento académico general muestra una tendencia positiva en los últimos periodos.		2		
4	Los resultados institucionales se difunden y analizan de forma sistemática.			3	
5	Se evidencia un impacto positivo del proyecto deportivo en la cohesión social y la participación estudiantil.		2		
6	La gestión administrativa se realiza de manera eficiente y con transparencia.			3	
7	El centro desarrolla acciones sostenibles en lo ambiental, social y educativo.			3	
8	La institución goza de reconocimiento y prestigio dentro de su comunidad educativa.			3	

9	Los resultados del proyecto de dirección contribuyen a la mejora de la cultura institucional.			3	
---	---	--	--	---	--

*Elaboración propia*

**Tabla 20 Criterio 9: Resultados clave del desempeño institucional**

Criterio 9 Resultados clave del desempeño institucional	Ningun avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
1 Cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en la planificación anual.			3	
2 Mejora sostenida en indicadores de convivencia y bienestar escolar.			3	
3 Tendencia positiva en indicadores académicos (rendimiento por áreas).				4
4 Reducción de las tasas de deserción y del absentismo.				4
5 Eficiencia y transparencia en la gestión administrativa y financiera.				4
6 Impacto social del proyecto (reconocimiento comunitario y alianzas).			3	
7 Sostenibilidad de proyectos (continuidad y recursos asegurados).			3	
8 Disponibilidad y sistematización de información para la toma de decisiones.			3	
9 Mejora de la imagen institucional y posicionamiento en la comunidad.				4

*Elaboración propia*