

**LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL GIMNASIO LOS PINOS**  
**UNA MIRADA DESDE LA GESTIÓN DIRECTIVA**

ANA MARÍA DE LA CRUZ ARDILA  
ERIKA JULIETH VARGAS GUTIÉRREZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE EDUCACION  
LICENCIATURA EN PEDAGÓGIA INFANTIL

Bogotá, Octubre 30 de 2009

**LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL GIMNASIO LOS PINOS**  
**UNA MIRADA DESDE LA GESTIÓN DIRECTIVA**

ANA MARÍA DE LA CRUZ ARDILA  
ERIKA JULIETH VARGAS GUTIÉRREZ

Informe Final de Investigación para optar por el título de Licenciadas en  
Pedagogía Infantil

Directora: Elsy Godoy Quesada

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE EDUCACION  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA INFANTIL

Bogotá, Octubre 30 de 2009

**Artículo 23, resolución #13 de 1946:**

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque las tesis no contengan ataques personales contra persona alguna, antes bien se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

## RAE

<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO</b>	La Gestión de Calidad en el Gimnasio Los Pinos. Una mirada desde la Gestión Directiva.
<b>AUTORES</b>	DE LA CRUZ ARDILA, Ana María y VARGAS GUTIÉRREZ, Erika Julieth.
<b>LUGAR DE BÚSQUEDA</b>	Biblioteca Pontificia Universidad Javeriana
<b>AÑO DE PUBLICACIÓN</b>	Bogotá D.C., Pontificia Universidad Javeriana, noviembre de 2009, 207 páginas.
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Trabajo de grado (para optar al título de licenciadas en Pedagogía Infantil).
<b>UNIDAD PATROCINANTE</b>	Pontificia Universidad Javeriana.
<b>B. ANÁLISIS</b>	
<b>PALABRAS CLAVES</b>	Gestión; Calidad; Calidad Educativa; Gestión Directiva; Gestión Administrativa; Gestión Pedagógica; Gestión de la comunidad.
<b>DESCRIPCIÓN/RESUMEN</b>	<p>Dado que el tema de gestión de calidad se ha convertido en un referente para muchas instituciones educativas debido a lo que representa el concepto de calidad para la sociedad de hoy en día, se decidió optar por ésta temática debido a su valor teórico actual, su utilidad y relevancia en la práctica educativa para la consecución de los objetivos propuestos por una institución y finalmente por la necesidad de expandir los conocimientos para poder llevarlos a la práctica y lograr tener un impacto en la calidad.</p> <p>Para ello, se escogió el Gimnasio Los Pinos, que se manifestó muy abierto al tema planteado, participaron el director y los coordinadores de sección, colaborando con la entrevista semi-estructurada que se les presentó, facilitando la mayor cantidad de información que se les solicitó, así como el acceso a documentos institucionales que ayudaron a profundizar en el tema; además se hizo una revisión teórica, para obtener una herramienta de contraste de toda la información obtenida en la institución, dentro de la cual se profundizó en temas que se definieron como hilo conductor de la investigación: organización educativa, gestión, gestión educativa, calidad, calidad educativa, gestión de calidad y evaluación institucional. En el presente estudio, se hacen evidentes muchos de los procesos que hacen parte del diario vivir de la institución educativa, y que se convierten en importantes referentes que permitieron examinar y evaluar cómo ésta se encamina o se aleja de la calidad.</p>

<b>C. CONTENIDOS</b>	
<b>CONTENIDOS</b>	<p>Este trabajo de grado está dividido en diez partes, además del resumen, la introducción, la bibliografía y los anexos, en las cuales se desarrolla todo el proceso investigativo llevado a cabo en este estudio.</p> <p>En la primera los antecedentes de la investigación; en la segunda el planteamiento del problema; en la tercera la justificación; en la cuarta los objetivos; en la quinta el marco contextual; en la sexta todo lo relacionado con los conceptos a través de los que se hiló la investigación como son: organización educativa, gestión, gestión educativa y sus dimensiones, calidad, calidad educativa, gestión de calidad y evaluación institucional; en la séptima parte se trabaja el marco legal bajo en el cual se tienen en cuenta leyes, decretos, resoluciones, etc. que están relacionados con la promoción, desarrollo, fomento, regulación y control de la calidad de la educación en Colombia; en la octava se muestra y se explica el marco metodológico bajo el cual se desarrolló la investigación, teniendo en cuenta un enfoque, una metodología, unas herramientas y unas etapas; en la novena se muestran los resultados obtenidos durante el proceso de las entrevistas y los análisis que se realizaron a partir de la información y los datos obtenidos; por último en la decima parte se muestran las conclusiones a las que se logró llegar partiendo de un proceso de reflexión y análisis en el que se tuvieron en cuenta tanto el marco conceptual, como todos los datos e información obtenidos en la institución.</p>
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Objetivo General:</b> Caracterizar las prácticas de gestión institucionales directivas y de coordinación, para construir colectivamente estrategias de mejoramiento cualitativo en la gestión de calidad educativa institucional, para aportar al alcance de la calidad educativa en el Gimnasio Los Pinos.</li> <li>- <b>Objetivos Específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descubrir las prácticas de gestión de calidad educativa de manera que permitan su caracterización en el Gimnasio Los Pinos.</li> <li>▪ Identificar los equipos de gestión de calidad educativa y sus prácticas de gestión al interior del Gimnasio Los Pinos.</li> <li>▪ Desarrollar procesos de selección, análisis y profundización de teorías en el campo de la gestión de calidad institucional que faciliten la reflexión y actualización del tema en el Gimnasio Los Pinos.</li> <li>▪ Socializar los resultados obtenidos en la investigación en el Gimnasio Los Pinos.</li> </ul> </li> </ul>

<b>METODOLOGÍA</b>	Por la naturaleza del objeto de estudio, el enfoque es cualitativo, utilizando como metodología el estudio de caso y como herramienta la entrevista semi-estructurada teniendo en cuenta todas las dimensiones de la gestión (directiva, administrativa, pedagógica y de la comunidad) pero dirigida específicamente al director y a los coordinadores de la institución, debido a que el presente estudio se enfoca puntualmente en la labor de los directivos.
<b>FUENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aguerrondo, I. (1998). <i>La escuela como organización inteligente</i>. Buenos Aires: Editorial Troquel.</li> <li>▪ Alfiz, I. (1997). <i>El proyecto educativo institucional. Propuestas para un diseño colectivo</i>. Buenos Aires: Aique.</li> <li>▪ Álvarez, M. G. (2008). Relatoría, material producido para apoyo de la docencia en la maestría en educación. Seminario sobre conceptualizaciones de la línea de Políticas y Gestión de Sistemas Educativos.</li> <li>▪ Capella Riera, J. (2006). Gestión de calidad en la institución educativa en <i>Revista semestral del Departamento de Educación</i>. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.</li> <li>▪ Casassus, J. (2000). <i>Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión de los paradigmas de tipo A y el tipo B)</i>. Santiago de Chile: UNESCO.</li> <li>▪ Castro, Y. (2004). <i>Definición del perfil del directivo docente</i>. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.</li> <li>▪ Corporación Calidad. (2007). Enfoque de gestión integral en el sector educativo en <i>Cartilla guía para evaluadores. Galardón a la excelencia</i>. Bogotá: Editorial Sanmartín Obregón y Cia.</li> <li>▪ Godoy, Elsy. (2008). Diapositivas, material utilizado por la profesora para el apoyo de la clase Organización y Gestión Educativa. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.</li> <li>▪ Gutiérrez de González, C. (2005). <i>Políticas y gestión educativa en Colombia y desde Colombia (1991 – 2004)</i>. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.</li> <li>▪ Santos Guerra, M. A. (1997). <i>A la luz del prisma. Para comprender las organizaciones educativas</i>. Málaga: Ediciones Aljibe.</li> <li>▪ Santos Guerra, M. A. (1998). <i>Evaluar es comprender</i>. Buenos Aires: El magisterio de la Plata.</li> </ul>
<b>CONCLUSIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las temáticas bajo las cuales se orientó esta investigación estaban dirigidas especialmente a la descripción de las dimensiones de la gestión educativa, encontrando que es importante verla como un todo, sin caer en el error de</li> </ul>

	<p>fracccionar cada dimensión, pues cada una cumple funciones específicas pero complementa a las otras, de manera que uniendo fuerzas, el desarrollo de todas las dimensiones ayuda al funcionamiento y cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Específicamente, el Gimnasio Los Pinos, sigue las acciones que llevan a cumplir sus objetivos y a seguir su propio horizonte institucional, dentro su visión y horizonte, fomenta procesos que encaminan a la institución hacia a la calidad; además ponen en marcha un modelo pedagógico escogido para que junto con los recursos tecnológicos y aprovechando su gran infraestructura, se logren los objetivos del colegio; a partir del plan de mejoramiento y el programa de certificación de calidad al cual están suscritos, logran estar en permanente revisión y posibles ajustes en su Proyecto Educativo; facilitando la participación de toda la comunidad educativa teniendo en cuenta los espacios y recursos que posee, y además es consciente que no debe dejar de lado las ventajas y los posibles problemáticas con su contexto próximo; cuenta con personal seleccionado, sin embargo el mayor obstáculo que se ha encontrado en éste colegio y que ellos mismos (director y coordinadores) enfatizan es la aceptación y buen uso de los recursos tecnológicos enfocados al modelo pedagógico de profesores y padres de familia especialmente, igualmente es su mayor reto y trabajan por ello a partir de capacitaciones y sentido de pertinencia de la institución.</li><li>▪ En el colegio la gestión que se hace desde todas las dimensiones, se trabaja no bajo la perspectiva única de administrar, sino de ir más allá orientando la institución hacia su transformación, esto sobre las bases de la gestión de calidad, que ve a todos los actores institucionales como participantes potenciales dentro del proceso de gestión desde las diversas dimensiones, siempre atentos a las necesidades, expectativas e intereses de todos los implicados dentro de dicha labor siempre teniendo como eje los objetivos y metas planteados dentro del proyecto educativo.</li><li>▪ Respecto a los procesos de evaluación, algunas bases para pensar que en el colegio se llevan a cabo, no solo enfocados hacia el alumno como objeto de evaluación, sino pensando también en la orientación institucional hacia la calidad, es el hecho que se manifieste que existen varias formas de evaluación en el modelo que utilizan, pues contemplan la co-evaluación, la auto-evaluación y la</li></ul>
--	--

	<p>hetero-evaluación, lo que hace que todo el peso del proceso no se reduzca a una decisión única de los maestros, sino que verdaderamente se haga evidente un “proceso”; además del hecho que existan las evaluaciones a los maestros, las autoevaluaciones, la confrontación de los planeadores, las reuniones de consejo, etc. que evidencian que si existe un verdadero interés por mantener un seguimiento y verificación de lo que se está haciendo en la realidad para compararlo con lo que se espera, y si es necesario tomar acciones de mejoramiento basados en resultados, con el fin de aumentar la satisfacción de todos los actores institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Definitivamente el papel del directivo es fundamental en cualquier institución educativa, pues es el que orienta la institución e influye en sus procesos enfocados hacia la calidad, En el Gimnasio Los Pinos el director tiene un perfil adecuado pues cumple con determinadas características como liderazgo, comunicación, gestión, etc., conoce completamente la institución y tiene un sentido de pertinencia, promoviendo el trabajo en equipo; además el director debe ser una persona amable y respetable dentro de la comunidad educativa y esto se ve en éste colegio.</li><li>▪ Sí la meta de una institución es brindar educación de calidad, como lo propone el Gimnasio Los Pinos, todos los objetivos y propuestas educativas se deben orientar al cumplimiento de dicha meta y así lo realiza el colegio; la coherencia entre lo que tiene y lo que quiere es indispensable, pues es desde la correcta relación de estos dos aspectos, que logran los objetivos propuestos. El colegio tiene un PEI claro pues a partir del proyecto educativo se orientan todos sus procesos, funciones y responsabilidades; cuentan (según su información) con excelente personal docente, administrativo, directivo y de servicios que aparte de cumplir con sus determinadas responsabilidades y funciones están dispuestos a mejorar continuamente y principalmente tienen la actitud para desempeñar su cargo efectivamente; también es destacable, que la institución cuenta con buena infraestructura y con recursos suficientes y necesarios los cuales son de gran ayuda para el desarrollo institucional, pero sin lugar a dudas esto no debe convertirse en un obstáculo en el caso que los recursos sean insuficientes, pues la innovación, recursividad y creatividad son características necesarias para la consecución de las metas establecidas dentro del proyecto educativo.</li></ul>
--	--



	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Estas conclusiones que se presentan sobre el colegio están enfocadas hacia los resultados que se obtuvieron en las entrevistas hechas al director y coordinadores, pero puede que al observar y analizar otros actores, otros procesos y otras miradas en las otras dimensiones de la gestión educativa se encuentren diferentes resultados coherentes o no.</li></ul>
<b>AUTOR Y FECHA DE ELABORACIÓN RAE</b>	Ana María De La Cruz Ardila y Erika Julieth Vargas Gutiérrez, noviembre de 2009.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>Lista de Tablas</b>	13
<b>Lista de Figuras</b>	14
<b>Lista de Anexos</b>	15
<b>RESUMEN</b>	16
<b>INTRODUCCIÓN</b>	18
<b>1. ANTECEDENTES</b>	19
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	27
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	29
<b>4. OBJETIVOS</b>	
4.1 OBJETIVO GENERAL	32
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
<b>5. MARCO CONTEXTUAL</b>	33
<b>6. MARCO CONCEPTUAL</b>	39
6.1 ORGANIZACIÓN EDUCATIVA	39
6.2 GESTIÓN	43
6.2.1 <i>Gestión Integral</i>	45
6.3 GESTIÓN EDUCATIVA	48
6.3.1 <i>Dimensiones de la Gestión Educativa</i>	49
6.3.1.1 Gestión Directiva	50
6.3.1.2 Gestión Administrativa	51
6.3.1.3 Gestión Pedagógica	53
6.3.1.4 Gestión de la Comunidad	54
6.4 CALIDAD	56
6.4.1 <i>Eficacia, Eficiencia y Efectividad</i>	57

6.5 CALIDAD EDUCATIVA	58
6.6 GESTIÓN DE CALIDAD	62
6.7 EVALUACIÓN INSTITUCIONAL	67
<b>7. MARCO LEGAL</b>	71
7.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA DE 1991	71
7.2 LEY 715 DE 2001	71
7.3 LEY 115 DE 1994 (LEY GENERAL DE EDUCACIÓN)	73
7.4 DECRETO 2904 DE 1994	74
7.5 DECRETO 2641 DE 1997	74
7.6 DECRETO 230 DE 2002	75
7.7 DECRETO 1278 DE 2002	76
7.8 DECRETO 1283 DE 2002	78
7.9 DECRETO 2582 DE 2003	78
7.10 DECRETO 1290 DE 2009	79
7.11 DECRETO 1324 DE 2009	79
7.12 RESOLUCIÓN 4434 DE 2006	80
7.13 PLAN DECENAL DE EDUCACIÓN 2006-2016	80
7.14 PRUEBAS DE ESTADO	81
7.14.1 Pruebas Saber	82
7.14.2 Pruebas de Estado ICFES	82
7.14.3 Pruebas Ecaes	83
7.15 CÍRCULO DE LA CALIDAD	84
7.16 UNESCO: PROGRAMA DE EDUCACIÓN PARA TODOS. EL IMPERATIVO DE LA CALIDAD	85
<b>8. MARCO METODOLÓGICO</b>	
8.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	88

8.2 ESTUDIO DE CASO	91
8.3 HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	
8.3.1 <i>Entrevista Semi-estructurada</i>	92
8.4 ETAPAS METODOLÓGICAS	94
8.4.1 <i>Selección de la población objeto de estudio</i>	94
8.4.2 <i>Revisión teórica inicial</i>	94
8.4.3 <i>Construcción de los instrumentos para recolectar la información</i>	95
8.4.4 <i>Desarrollo del trabajo de campo</i>	96
8.4.5 <i>Análisis y Categorización de la información</i>	97
8.4.6 <i>Identificación y Consolidación de Resultados y elaboración de Conclusiones</i>	97
8.4.7 <i>Elaboración del Informe Final</i>	97
<b>9. RESULTADOS Y ANÁLISIS</b>	99
9.1 Gestión Directiva	103
9.1.1 <i>Análisis</i>	105
9.2 Gestión Administrativa	107
9.2.1 <i>Análisis</i>	111
9.3 Gestión Pedagógica	113
9.3.1 <i>Análisis</i>	116
9.4 Gestión de la Comunidad	120
9.4.1 <i>Análisis</i>	123
<b>10. CONCLUSIONES</b>	127
<b>11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	131
<b>12. ANEXOS</b>	135

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Formato de Entrevista.	176
<b>Tabla 2.</b> Entrevista a director, coordinador académico y jefes de sección.	183
<b>Tabla 3.</b> Categorías y sub-categorías de análisis.	100
<b>Tabla 4.</b> Definición de categorías y sub-categorías de análisis	101

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1.</b> Esquema Elementos de la Organización Educativa.	39
<b>Figura 2.</b> Definición de Gestión.	43
<b>Figura 3.</b> La Rueda de la Gestión.	45
<b>Figura 4.</b> Esquema de Gestión Integral.	46
<b>Figura 5.</b> Ciclo PHVA.	47
<b>Figura 6.</b> Áreas de la Gestión Educativa.	50
<b>Figura 7.</b> Esquema sobre pilares dirigidos a la calidad.	57
<b>Figura 8.</b> Esquema sobre Efectividad.	58
<b>Figura 9.</b> Círculo de Calidad de Deming.	64
<b>Figura 10.</b> Esquema de los nueve principios de Gestión de Calidad.	66
<b>Figura 10.</b> El proceso de Evaluación Institucional.	70
<b>Figura 12.</b> Hexágono de la calidad educativa.	84

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<b>Anexo 1.</b> RAES Investigaciones similares.	135
<b>Anexo 2.</b> RAES Libros.	168
<b>Anexo 3.</b> Diapositivas de las Dimensiones de la Gestión.	172

## RESUMEN

Dado que el tema de gestión de calidad se ha convertido en un referente para muchas instituciones educativas debido a lo que representa el concepto de calidad para la sociedad de hoy en día, se decidió para este proyecto de grado, optar por esta temática debido a su valor teórico actual, su utilidad y relevancia en la práctica educativa para la consecución de los objetivos propuestos por una institución y finalmente por la necesidad de expandir los conocimientos para poder llevarlos a la práctica y lograr tener un impacto en la calidad.

Para ello, se escogió el Gimnasio Los Pinos, un colegio privado de Bogotá, que atiende población estratos 3 y 4 en promedio, y que se manifestó muy abierto al tema planteado, participando el director y los coordinadores de sección, colaborando con la entrevista semi-estructurada que se les presentó, facilitando la mayor cantidad de información que se les solicitó, así como el acceso a documentos institucionales que ayudaron a profundizar en el tema; pero además se hizo una revisión teórica, para obtener una herramienta de contraste de toda la información obtenida en la institución, dentro de la cual se profundizó en temas que se definieron como hilo conductor de la investigación: organización educativa, gestión, gestión educativa, calidad, calidad educativa, gestión de calidad y evaluación institucional.

En el presente estudio, se hacen evidentes muchos de los procesos que hacen parte del diario vivir de la institución educativa, y que se convierten en importantes referentes que permitieron examinar y evaluar cómo ésta se encamina o se aleja de la calidad; por ejemplo el importante papel que desempeña el director dentro de la institución educativa que lidera y cómo la orientación que le da a dicha institución puede resultar benéfica o fatídica; la importancia de la participación de todos los actores dentro de la toma de decisiones que demarcan el futuro



institucional; cómo el modelo y el enfoque pedagógico resultan tan determinantes en procesos de construcción y formación de los estudiantes que se pretende formar bajo la misma orientación del PEI, así como de los maestros que hacen parte de la institución; lo fundamental de un clima institucional sano para una buena convivencia entre otros.

## INTRODUCCIÓN

El proyecto de grado que se presenta a continuación fue desarrollado dentro del marco del semillero de la línea de Políticas y Gestión de Sistemas Educativos de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Javeriana y hace parte de un proyecto macro llamado “*Gestión de calidad Institucional*”, motivado por la necesidad de encontrar elementos y pautas que ayuden a definir cómo se llevan a cabo desde las diferentes dimensiones, los procesos de gestión educativa desde el ámbito directivo y de coordinación, teniendo en cuenta claramente el desarrollo de todas las dimensiones.

Se optó por el Gimnasio los Pinos para el desarrollo de este trabajo, teniendo como referentes al director y los coordinadores de esta institución, puesto que el proyecto está enfocado en la parte directiva de la gestión educativa pero acogiendo todas las dimensiones que abarca, luego de la revisión teórica y la selección de los principales conceptos a tratar que sirven como referencia para el contraste y el análisis de la información obtenida para lo cual se definieron unas categorías de análisis. Para la recolección de información se utilizó la entrevista semi-estructurada como herramienta de recolección de la información bajo el enfoque de la investigación cualitativa.

Al descubrir los procesos de gestión de calidad que lleva la institución objeto de estudio, se logró un acercamiento a los conceptos principales que orientan y definen las prácticas de gestión desde sus dimensiones, posibilitando además el análisis y la reflexión para así poder aportar al mejoramiento y al logro de una institución educativa de calidad.

## 1. ANTECEDENTES

La preocupación por la calidad de la educación ha llevado a considerar, entre otros factores, el importante papel que desempeña el directivo en el proceso educativo que se lleva a cabo en la institución. Aunque éste es complejo, la participación del director tiene un impacto fundamental, de manera que puede superar algunas limitaciones propias del entorno o del medio escolar.

En el Gimnasio Los Pinos se pretende que el servicio de educación que se ofrece, esté fundamentado de tal manera que propenda a la formación de los estudiantes en el reconocimiento de la diversidad, sus talentos, sus aptitudes, etc. logrando que a pesar del respeto a la diversidad, se construya una identidad colectiva y los estudiantes y agentes institucionales logren de esa forma desarrollarse plenamente en el saber ser, saber aprender, saber hacer y saber estar, contemplando todo lo anterior desde la perspectiva de la normatividad colombiana de acuerdo a la Constitución Nacional, el marco legal vigente, a las expectativas, necesidades y fines sociales del grupo Saludcoop, los padres de familia y el entorno social.

Además el colegio cuenta con un PEI flexible y acorde a las necesidades presentes y futuras de los estudiantes, un equipo de trabajo de alto perfil docente, un ambiente de aprendizaje propicio para el desarrollo del modelo pedagógico llamado Enseñanza para la Comprensión desde el Método del Caso; busca también la optimización de los recursos enfocando sus objetivos hacia el alcance de estándares de excelencia que puedan garantizar la mejora continua en la calidad del servicio educativo y del sistema de gestión de la calidad.

Examinado el estado reciente del conocimiento del tema de investigación que se lleva a cabo, se encontraron 13 trabajos de grado en las bibliotecas de las Universidades Pedagógica, San

Buenaventura y Javeriana; adicionalmente 3 libros en la de la Javeriana que hacen referencia al campo de la calidad institucional, revisados con la intención de ahondar en el tema.

Posteriormente se realizó un pequeño análisis agrupando los trabajos por lugar de búsqueda, con el que se pretendía mirar unas categorías y poder encontrar puntos de convergencia o divergencia entre los diferentes trabajos de investigación consultados.

#### Universidad Pedagógica Nacional:

- *“Intentos por Construir una mejor Calidad Educativa”*. Este trabajo es el resultado de la compilación de documentos elaborados bajo las leyes que rigen la última reforma educativa en el país, se suman al trabajo varios análisis y conclusiones que se fueron dando durante el desarrollo de los seminarios que se efectuaron como parte de la metodología. ASPRILLA DOMÍNGUEZ, Rosa Kelly. (1997).
- *“Componentes básicos de la calidad educativa en Colombia”*. Este trabajo de grado está enfocado para ser usado como herramienta por los estamentos educativos del país que intenten hacer mejoras en cuanto a calidad educativa que se brinda en las instituciones. VINASCO PORRAS, Sara. (1999).
- *“Hacia una excelencia educativa”*. En este trabajo de grado, se revisan y analizan documentos que abordan el tema de la transformación que se ha venido dando en la educación en Colombia desde la perspectiva legislativa y teniendo en cuenta las reformas educativas, tocando temas como el PEI, la gestión de calidad y los procesos de evaluación, entre otros. BLOCH DE RUBINSTEIN, Helen. (1999).

En estas investigaciones los temas giran en torno al tema de la calidad educativa y la excelencia, de donde se desprenden y desarrollan conceptos como evaluación, PEI, ética del docente, currículo, educación formal, producción de material didáctico entre otros.

Estos trabajos, han sido publicados de 10 años hacia atrás con lo que se puede deducir que desde esta época ya se había venido tomando interés en el tema, pero que faltaba un poco más, pues en la actualidad se encuentran muchas más investigaciones en este campo, lo importante es saber que se tenía cierta preocupación al respecto y que se intentaba ahondar en el tema.

Universidad de San Buenaventura:

- *“Propuesta de un plan de entrenamiento para una administración con calidad total dirigido a un pre-escolar privado”*. Este trabajo de grado pretende mostrar a los administradores educativos, un nuevo enfoque bajo el cual se puedan atender las continuas demandas de mejoras bajo las cuales se encuentran constantemente las instituciones educativas, a su vez muestra los requerimientos con los que deben contar las instituciones que propenden hacia la calidad más que todo desde su función administrativa enfocándose básicamente en el ambiente interno de éstas. ÁLVAREZ LARA, Aura Esther. (1992).
- *“La metodología constructiva en el mejoramiento de la calidad de la educación”*. Este trabajo de grado aborda la importancia de darle una nueva mirada a la educación, a sus prácticas y al quehacer del docente, quien debe dejar de lado sus intenciones personales y pretender formar seres autónomos e íntegros, proyectándose bien en ellos, para esto se utiliza el método constructivista como herramienta de formación, capacitación y proyección docente, que se enfoque en las necesidades y expectativas de los alumnos. TORRES MIRANDA, Flor Elba (Hna). (1996).

- *“El administrador como gestor de la calidad educativa”*. Este trabajo de grado es un análisis de caso particular en el que se hizo un acercamiento a una comunidad específica, se establecieron unos problemas principales que se venían dando desde la dirección y los administrativos y que generaban otros problemas que involucraban a más actores institucionales, situación que llevó a plantearse la pregunta de ¿Cómo crear y aplicar estrategias administrativas para el mejoramiento de la calidad de educación en las instituciones? GONZÁLEZ, Cecilia Encelina y GONZÁLEZ PRIETO, Olga Inés. (2000).

En cuanto al análisis que se puede hacer de las anteriores investigaciones se puede decir que en relación a los conceptos en general que se desarrollaron en los estudios fueron calidad, aprendizaje, procesos, estrategias, diseño curricular y formas de interactuar en el aula.

Los años de publicación de estas investigaciones están entre 1997 y 2000, lo que hace pensar que en lo que respecta al tema de calidad en la educación, ya sea desde la mirada del aula o a nivel un poco más amplio y macro como es la administración de la institución, se ha venido indagando y proponiendo.

#### Pontificia Universidad Javeriana:

- *“La Gestión Educativa: Procesos que aportan a su calidad”*. Este trabajo de grado indaga por todos aquellos procesos que una institución educativa lleva adelante con el fin de sostener sus niveles de calidad identificando la manera cómo la institución desarrolla procesos de mejoramiento y excelencia educativa a partir de los distintos componentes de la gestión escolar y su relación con el Proyecto Educativo Institucional. NOGUERA GUEVARA, Pablo José. (2005).

- *“Representaciones sociales sobre calidad institucional [Recurso electrónico] caso: Universidad Militar Nueva Granada”*. En este trabajo de grado, se realiza un estudio a profundidad sobre la representación a nivel social en torno a la calidad institucional. Se extraen referencias teóricas para realizar un estudio detallado de las representaciones sociales. Aparte se hace un acercamiento sobre el tema de acreditación en Colombia, se consultan las políticas de la Organización de las Naciones Unidas para la educación, ciencia y cultura. Y finalmente se contextualiza en la Universidad Militar Nueva Granada. MENDIETA IZQUIERDO, Giovanni. (2006).
- *“La gestión directiva y su Incidencia en la calidad educativa de la Institución Centro Educativo Integral Colsubsidio Ceic”*. En este trabajo de grado, el propósito de la investigación fue analizar, e interpretar la incidencia o repercusión que tiene la Gestión directiva en la calidad académica, y cómo este tema ha tenido relevancia durante los últimos años a nivel tanto nacional como internacional, e independientemente de las instituciones o empresas. PRIETO PRIETO, Francisco Javier. (2006).
- *“Prácticas de Gestión Directiva que aportan a fortalecer la Calidad Institucional: Un estudio de caso”*. En este trabajo de grado, se determinan las prácticas de gestión de calidad que hacen parte de la cotidianidad desde la perspectiva de los directivos y los coordinadores de una institución educativa de Básica y Media en el contexto de la ciudad de Bogotá donde se abordan tres aspectos importantes: la planeación institucional, la evaluación institucional y la comunicación y el clima institucional. CÁCERES ROMERO, Wilson. (2007).
- *“Mejoramiento de la calidad de la educación y prácticas de gestión institucional [Recurso electrónico] implementación del modelo de acreditación EFQM en el Colegio de Cambridge”*. Este trabajo de grado analiza conceptos de calidad educativa desde la postura

de los modelos de calidad y desde la óptica de lo que representa una Institución Educativa como transmisora y constructora de cultura y como fundamento esencial del desarrollo humano a partir de la definición de dimensiones de la gestión institucional y de la caracterización de las prácticas de gestión que la organización educativa emplea. ROJAS ESCAMILLA, Yayne. (2008).

- *“Procesos de Gestión Directiva que aportan la Calidad Educativa: un estudio de caso”*. Este trabajo de grado caracteriza las prácticas de gestión institucional desde la perspectiva de los directivos y los coordinadores de una institución educativa de Básica y Media en el contexto de la ciudad de Bogotá; encaminadas a fortalecer, gestionar y dinamizar todo el engranaje del diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las acciones, estrategias, metodologías y procesos (académicos, pedagógicos, administrativos), para lograr que se dé una educación de calidad. BARRERA MANCERA, Ricardo. (2008).

Adicionalmente, se revisaron algunos textos:

- *“Evaluación de centros educativos y calidad educativa”*. El libro pretende fundamentar el proceso de evaluación, su finalidad y sus dimensiones básicas desde lo conceptual, para lo cual se apoya en el Proyecto Docente, mostrando que también la evaluación sirve como medidor del propio funcionamiento de la institución y es la que orienta sus procesos de retroalimentación. PÉREZ JUSTE, Ramón y MARTÍNEZ ARAGÓN, Lucio. (1992).
- *“La gestión educativa: Realidad y propuestas. Propuestas orientadas al mejoramiento de la calidad de la educación en el Tolima”*. Este libro es una compilación de trabajos hechos bajo el desarrollo de un programa académico en el cual participan jefes de distrito, supervisores, directores de núcleo, rectores y directivos de la institución educativa del Tolima, donde el



tema principal era la gestión escolar, pero de éste se desprendían varios subtemas. PARRA SANDOBAL, Francisco y CRUZ, Carmen Inés. (1998).

- “*Evaluación y gestión de la calidad educativa. Un enfoque metodológico*”. El libro presenta las principales coordenadas que han regido la evolución de la evaluación desde un punto de vista científico y metodológico, en estrecha conexión con el concepto de calidad educativa, presentando también “Las formas de hacer evaluación”. GONZÁLEZ RAMÍREZ, Teresa. (2000).

Desde un marco analítico se puede resaltar que las investigaciones comparten similitud en cuanto a los objetivos propuestos; pues caracterizan, analizan o identifican las prácticas de gestión institucional y los procesos de mejoramiento que se dan en una determinada institución; los objetivos se cumplen y se relacionan con las conclusiones finales de cada investigación. Se utiliza la investigación cualitativa – interpretativa y asumen como método el estudio de caso para la realización de las investigaciones.

Los temas abarcados en las investigaciones giran en torno a la gestión, la calidad, prácticas de gestión institucional, acreditación y certificación, donde se desarrollan conceptos sobre modelos de gestión, gestión integral, componentes de la gestión y políticas. Mientras que en los libros además de integrar los anteriores temas, resaltan el de la evaluación y contienen propuestas, metodologías y conceptos que desarrollan fundamentos sobre calidad.

Los años de publicación indican que ha sido en la última década en la cual se ha estudiado con más detenimiento e interés los temas mencionados, sin embargo es corto su tiempo de estudio comparado con el transcurso de los estudios sobre educación, así que en estos últimos años que se ha incrementado la investigación hacia dichos temas.

Después de concluida la revisión de las investigaciones en mención, se podría decir entonces que éstas sirven como punto de referencia frente al estudio de la calidad institucional y arroja un panorama amplio de lo que se ha estudiado y de lo que aún hay por estudiar.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En los últimos años se ha dado énfasis al potencial de cambio que implica abordar las instituciones como un objeto total a ser gestionado, en el sentido de administrar o gobernar una variedad de procesos interrelacionados que acarrear profundas implicaciones. Las habituales desarticulaciones entre lo pedagógico y lo administrativo, entre el aprendizaje que se produce en el aula y la vida cotidiana de las instituciones educativas, o entre éstas y el afuera entre otras, son puestas en tela de juicio a la hora de detectar los factores causantes de la ineficacia de los procesos educativos.

Al mismo tiempo, la necesidad de la acreditación y certificación de las instituciones y sus programas ha suscitado urgencia por cualificar los procesos de gestión que se convierten en su eje transversal en la búsqueda de calidad en esos procesos. Se ha comprobado, que una institución puede concretar planes y propuestas excelentes pero si las personas que están en la dirección y los responsables de accionar esos planes no son creativos y no ponen todo su interés por apoyar y brindar los factores necesarios para que se cumplan con calidad las acciones programadas, los “excelentes planes” no llegarán a alcanzar el propósito formulado. Es por esto que se hace necesario, descubrir cómo se llevan a cabo las prácticas de gestión en el Gimnasio Los Pinos y así acercarnos con más propiedad a plantear nuevas formas de hacer la gestión de calidad, acorde con los planes y necesidades institucionales.

En ese sentido, como elemento central del objeto de investigación se establecen los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las pre-concepciones y cómo se desarrollan las prácticas de gestión educativa, directiva y de coordinación que ponen en juego los principios, lineamientos y criterios identificados en la política y el Proyecto Educativo del Gimnasio Los Pinos?
- ¿Cómo se consolidan los equipos directivos y de coordinación para la reflexión y el diseño de procesos de gestión de calidad educativa institucional?
- ¿Qué formas o modelos de gestión de calidad educativa está construyendo el Gimnasio Los Pinos en la actualidad?
- ¿Qué discusiones y sobre qué temáticas, se hacen reflexiones encaminadas a cualificar las prácticas de gestión de calidad, en la búsqueda de la calidad educativa institucional?

### 3. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio, se deriva de un proyecto de investigación que hace parte de los desarrollos de la Línea de Políticas y Gestión de Sistemas Educativos de la Facultad de Educación, de la Pontificia Universidad Javeriana; el cual avanza en una nueva fase de diseño y evaluación de la gestión institucional para poner en acción la calidad educativa que demanda las nuevas necesidades sociales y de política educativa que se viene desarrollando desde la década del 90 en el país y en general en el mundo.

En este momento, la calidad se convierte en un referente de alta importancia para lograr los objetivos propuestos por la institución educativa con los cuales se reproducen los materiales dispuestos por la gestión administrativa, la gestión pedagógica y la gestión de comunidad y en especial la gestión directiva que es la encargada de vigilar, controlar, presupuestar los recursos dispuestos por la cooperativa Coasmedas y su grupo asociado a Saludcoop vinculado al gimnasio los pinos, en concordancia con los objetivos de la institución educativa.

Por otra parte, la necesidad de actualizar los conocimientos y las prácticas que hoy se hacen tanto en la dirección de las instituciones como en sus programas en el campo de la gestión de la calidad educativa, el proyecto, se dirige hacia la búsqueda de aportes en el campo de la gestión institucional y su correspondiente impacto en la calidad de la educación que imparten las instituciones educativas en el país en particular en el Gimnasio Los Pinos.

Del mismo modo, al interés por parte de las instituciones educativas por ser acreditadas y certificadas en aspectos de calidad, se propone avanzar en la comprensión de las responsabilidades educativas y sociales en lo que refiere a la búsqueda de calidad educativa,

contribuyendo a dar respuesta a las necesidades, intereses y demandas de formación de niños y niñas.

Las razones para proponer este proyecto son:

- La necesidad de avanzar en la reflexión y construcción de prácticas de gestión de calidad pertinentes a las necesidades e intereses del Gimnasio Los Pinos.
- El deseo de aportar en la cualificación de los procesos de gestión institucional y en el fortalecimiento de las teorías pertinentes en este campo en el gimnasio Los Pinos.
- La necesidad de descubrir evidencias importantes en los modos de gestión institucional, en relación con los retos y necesidades planteados hoy por los procesos de acreditación y sus implicaciones para la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación a nivel de la educación preescolar, primaria y secundaria.

Desde esta perspectiva, es importante resaltar que el tema de la calidad resulta de vital importancia para las instituciones educativas que quieren estar a la vanguardia, pues en la actualidad todos o al menos la mayoría de colegios enfocan sus objetivos, metas o misiones hacia la calidad que debe ser uno de los ejes fundamentales sobre los que gire la institución.

Esta tendencia a la calidad se puede entonces tomar además como una responsabilidad y un compromiso que debe responder al cumplimiento de las necesidades y expectativas de todos los agentes sociales desde alumnos y padres de familia hasta administrativos, personal de servicio, profesores y directivos; logrando así la satisfacción y el bienestar de todos ellos.

De acuerdo con lo anterior, las instituciones educativas deben realizar procesos de evaluación y reflexión encaminados a tener un panorama general pero también detallado de las prácticas de gestión que en el interior de ellas se llevan a cabo, teniendo así la posibilidad de retroalimentarse y hacer los cambios y mejoras pertinentes para brindar un servicio educativo de calidad.

Es así que se hace importante mostrar como la Institución escogida para realizar la investigación, cuenta con un Proyecto Educativo enfocado a brindar educación de calidad, esto se ve reflejado en su slogan “En el Gimnasio Los Pinos propendemos por una educación integral con principios y valores, con la tecnología a disposición de la educación y nos fundamentamos en la música, las artes y el deporte”, que hace evidente que no solo es importante tener presente el conocimiento y la instrucción sino que el tener en cuenta todas las dimensiones del ser humano es sumamente importante para lograr una construcción del conocimiento significativa, amplia e integral.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL:**

Caracterizar las prácticas de gestión institucionales directivas y de coordinación, para construir colectivamente estrategias de mejoramiento cualitativo en la gestión de calidad educativa institucional, para aportar al alcance de la calidad educativa en el Gimnasio Los Pinos.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Descubrir las prácticas de gestión de calidad educativa de manera que permitan su caracterización en el Gimnasio Los Pinos.
- Identificar los equipos de gestión de calidad educativa y sus prácticas de gestión al interior del Gimnasio Los Pinos.
- Desarrollar procesos de selección, análisis y profundización de teorías en el campo de la gestión de calidad institucional que faciliten la reflexión y actualización del tema en el Gimnasio Los Pinos.
- Socializar los resultados obtenidos en la investigación en el Gimnasio Los Pinos.



## 5. MARCO CONTEXTUAL

En cuanto al Gimnasio Los Pinos, es importante hacer una contextualización, para una posterior comprensión de la investigación. Para esto, se ha realizado una revisión de algunos de los documentos institucionales del colegio que han dado la posibilidad de tener una mirada más amplia del horizonte institucional de ésta.

El Gimnasio los Pinos se encuentra ubicado en la Calle 193 No. 38-20 en Bogotá, es un colegio mixto calendario A con una jornada de 6:45 a.m. a 3:00 p.m. y se encuentra aprobado oficialmente por el Ministerio de Educación Nacional para Preescolar, Primaria y Bachillerato según la resolución No. 1378 de abril 26 de 1999.

El 19 de mayo de 1967, al valorar las necesidades del momento, Coasmedas (Cooperativa de los profesionales de la salud) decidió incursionar en el campo de la educación con una inversión de \$100.000,00, y fundó en la calle 57 hoy sede Coasmedas) el colegio "Gimnasio los Pinos" denominado así en razón de que esos árboles son el símbolo universal del cooperativismo.

Su propósito fundamental fue educar a los hijos de los afiliados a esa cooperativa y a los particulares que así lo desearan y cumplieran con los requisitos exigidos por el colegio. Esta actividad educativa que prestó invaluable servicios persistió hasta el año 2000, cuando el 2 de agosto del mismo año Saludcoop compró el colegio y a partir de ese momento la filosofía, principios misión y visión se engrandecen y el crecimiento de la institución se hace más evidente.

El cambio se inicia con la propuesta de una nueva identidad corporativa que dio como resultado la creación del logo donde se tuvieron en cuenta los conceptos de: educación, crecimiento y colegio campestre; el símbolo integrado por dos pinos cuyas ramas están formados

por libros abiertos que significan los once grados de escolaridad. La proximidad de los pinos enfatiza el concepto de unión, las dos figuras representan la acción de crecimiento a través del cambio de tamaño y color.

Hoy el colegio, ubicado en la calle 193 número 38-20 Localidad de Usaquén educando a más de 1.800 estudiantes en un esfuerzo por dar la mejor formación académica y la vivencia de nuestros ocho valores en la cotidianidad.

La administración del colegio está en cabeza del Señor Rector, le sigue el Director Académico, el Director Financiero y el Director del Sistema de Calidad, luego los Directores de Sección, Jefes de Departamento, Psicólogo y docentes. Una estructura administrativa que se centra en nuestros estudiantes.

Los acontecimientos más importantes para destacar son:

- La estructura física que posibilita ampliar la cobertura.
- La implementación de un software educativo propio que reduce costos a los padres de familia, especialmente en la compra de útiles.
- Los costos de los servicios que se ofrecen responden a los propósitos cooperativos.
- El bilingüismo hasta grado sexto e inglés intensivo hasta grado undécimo respondiendo a las políticas institucionales y a los más altos estándares según el marco Común Europeo.
- Especial énfasis en 4 áreas académicas (música, deportes, informática e inglés) permite a los estudiantes escoger la mejor opción dentro de sus habilidades y necesidades.

## **Misión**

Orientar a su comunidad educativa en el contexto del desarrollo de proyectos personales y comunitarios de vida, optando en lo pedagógico por el enfoque desarrollado por la “Enseñanza para la Comprensión (EpC)” y la “Metodología del Caso”, todo ello con el propósito central de formar personas solidarias, competentes, honestas y capaces, fundamentado en un robusto sistema de gestión de la calidad (SGC) y en los principios de mejoramiento continuo.

## **Visión**

Para el año 2015, ser una institución educativa líder en Colombia, reconocida a nivel latinoamericano por su proyecto educativo basado en la exigencia académica, un alto desarrollo del bilingüismo y la tecnología, consolidando la música y el deporte como medios para la formación en los valores del cooperativismo, orientada por un talento humano altamente competente y comprometido con el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo, en una excelente infraestructura física.

## **Política de la Calidad**

El Gimnasio Los Pinos es una organización cuyo propósito es ofrecer lo necesario para que sus estudiantes puedan formar en el reconocimiento de la diversidad sus talentos y desarrollarse plenamente en el saber ser, saber aprender, saber hacer y saber estar; en conformidad a la Constitución Nacional, el marco legal vigente y a las expectativas y fines sociales del Grupo SaludCoop, los padres de familia y el entorno social.

Con un PEI acorde a las necesidades presentes y futuras de nuestros estudiantes, un equipo de trabajo de alto perfil docente, un ambiente de aprendizaje propicio para el desarrollo del

modelo pedagógico de la enseñanza para la comprensión desde el método del caso y la optimización de los recursos buscamos alcanzar estándares de excelencia y garantizar la mejora continua en la calidad del servicio educativo y del sistema de gestión de la calidad.

### **Ejes Pedagógicos**

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) del Gimnasio Los Pinos está basado en dos enfoques pedagógicos:

- Método del caso.
- Enseñanza para la Comprensión (EpC).

### **Valores**

El compromiso del colegio como parte del Grupo Saludcoop y como prestadores del servicio educativo es propender en su gestión y en su PEI por afianzar, desarrollar y encaminar primordialmente los siguientes valores cooperativos como fundamentos de la acción:

- *Ayuda mutua:* Promueven el trabajo en equipo, buscan la participación de todos con el fin de lograr soluciones creativas e innovadoras a las dificultades. Se cree en lo que hace y por eso se expresan de manera positiva y creativa sobre los demás y la institución. Se identifican con el PEI.
- *Responsabilidad propia:* Se vive con laboriosidad. Se cumple con el trabajo porque se es conciente del sentido, la importancia para los demás y las consecuencias de no hacerlo bien. Por eso siempre se va mas allá de lo que se espera de nosotros. Su motivación es la excelencia. Más eficiente, más exigente, más fuerte. Se aprovecha el tiempo iniciando puntualmente las labores, asistiendo a las reuniones en los tiempos programados,

aprovechando al máximo la jornada con que cuentan para realizar las tareas y actividades. Se capacitan participando activamente en los procesos de formación que les brinda la corporación; son espacios de crecimiento personal y desarrollo de habilidades que generan impacto en el desempeño general a corto, mediano y largo plazo.

- *Democracia:* Proponen, participan, escuchan y se comunican positivamente, se relacionan con los demás. Escuchan y respetan a los compañeros, transmiten con palabras y actitudes una manera de ser que les permite crear relaciones perdurables y alcanzar resultados.
- *Igualdad:* Buscan las mismas oportunidades para todos sin ninguna distinción. Definen los mismos deberes y los mismos derechos para todos.
- *Equidad:* Creen en la unidad en la diversidad. Cada uno de ellos se exigen según su capacidad y reciben según su necesidad. Cada quien obtiene aquello que le corresponde en mayor o menor medida en relación a lo que tiene derecho y considerando su situación particular sin perjuicio de los demás y sin atentar contra la igualdad.
- *Solidaridad:* Velan por el bien común, apoyando y reconociendo la labor de todos los miembros de la comunidad para alcanzar propósitos de alto impacto familiar, institucional y social. Cuidan los bienes dando uso adecuado al espacio y a los elementos de trabajo.
- *Honestidad y Transparencia:* Se consideran personas honorables al ser fieles a cada familia, a cada proyecto personal y comunitario de vida, a la institución y a la nación. Igualmente asumen los compromisos adquiridos, demostrando un comportamiento puntual, amable y desinteresado con espíritu de alta exigencia y servicio a los demás.
- *Responsabilidad y Vocación Social:* Reconocen la función social del conocimiento y su poder transformador de realidad. Su PEI está orientado al bienestar de la comunidad, a ocuparse por los demás, potenciar su desarrollo y mejorar la calidad de vida creando

propuestas viables para el desarrollo del contexto donde se interactúa. Vivir para Ser, Ser para Servir.

## **6. MARCO CONCEPTUAL**

El presente capítulo desarrolla los conceptos claves que son el eje central de este proyecto de grado, organizados de tal manera que a medida que se vayan desglosando, logren dar una visión general y global mediante la cual se puedan describir los procesos de gestión respecto a calidad, que se dan en la institución u organización educativa.

De esta manera los ejes temáticos que se abordarán son: organización educativa, gestión, gestión educativa, calidad, calidad educativa, gestión de calidad y por último evaluación institucional.

### **6.1 ORGANIZACIÓN EDUCATIVA**

Se aborda inicialmente el concepto de organización que es entendido globalmente como un grupo de dos o más personas reunidas que orientan sus esfuerzos hacia la consecución de un mismo fin; particularmente en el caso de las organizaciones educativas,

(...) se denominan sin ánimo de lucro y dedicadas a la educación. Efectivamente en las instituciones educativas como organizaciones, se aprende no solo los contenidos y prácticas que tiene relación con las diferentes disciplinas que se desarrollan, sino que aprenden sobre las maneras de comportarse, de ser en ese lugar, y en general, con el relacionarse con el conocimiento, con los profesores, con los estudiantes, con los directivos, con la comunidad, con la autoridad y con los padres. Muchos de estos aprendizajes no son planificados y no solo se aprende lo que se enseña directamente, sino de lo que se ve, de lo que se experimenta (Álvarez, 2007, p.3).

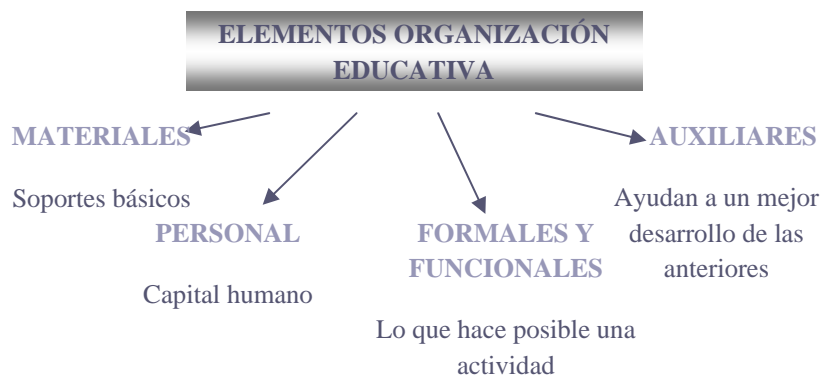
En este sentido “La institución educativa es ante todo una organización que desarrolla un conjunto integrado y diferenciado de acciones para poner en marcha recursos físicos, financieros, tecnológicos, logísticos, y, por sobre todo, humanos para el alcance de los fines que le han sido encomendados, los cuales están relacionados con la satisfacción de las necesidades de las personas, su desarrollo y su impacto en la sociedad” (Corporación calidad, 2007, p.1).

El centro escolar cumple estrictamente el esquema teórico de los elementos que definen a una organización humana.

- Es una formación social de personas que se diferencian claramente por sus funciones, y por sus relaciones jerárquicas.
- Establecen formalmente un conjunto de normas que les permiten una relación de convivencia estable.
- Fijan o aceptan unos objetivos comunes y unos medios para conseguirlos de una forma racional y ordenada.
- Asumen una autoridad elegida que dirija y coordine los esfuerzos de todos los miembros hacia la consecución de los objetivos.

La organización es una estructura al margen de las personas que la integran en un momento dado, de tal manera que éstos puedan cambiar y la estructura organizativa seguir funcionando (Álvarez, 1988, p. 103).





**Figura 1.** Esquema Elementos de la Organización Educativa.

Santos (1997) selecciona aquellos elementos que son constantes y característicos en la mayoría de aproximaciones conceptuales sobre organización escolar:

- Los elementos tienen un orden y una interrelación.
- La subordinación a fines.
- La normatividad positiva, buena, eficaz.
- Y el carácter facilitador de las acciones que se desean emprender.

También menciona otros elementos que aunque no son tan nombrados, son muy importantes para la comprensión de la organización escolar:

- El carácter ético de la organización.
- El entramado cultural.
- La contextualización en un momento y entorno determinados.
- El carácter holístico.
- La dimensión ideológica

Además, caracteriza algunas particularidades que tiene la institución educativa y que la convierte en una organización peculiar e irrepetible.

- Carácter discontinuo de actividades (jornadas).
- La asistencia es obligatoria.
- Tiene una naturaleza problemática.
- Depende de otras instancias para funcionar.
- Estrecha vigilancia por los agentes sociales (familia, sociedad).
- Los alumnos son niños o jóvenes.

Para García (1997) “la organización escolar es el estudio *científico* de las instituciones docentes y de la adecuada y ordenada gestión de los *elementos* que las integran para favorecer los aprendizajes y propiciar la *educación*” y explica que su carácter científico lo es porque tiene un objeto de estudio, los elementos son los que constituyen una organización y la educación es la meta u objetivo a alcanzar.

De acuerdo con Aguerrondo (1998) el campo de la organización hace referencia fundamental a los aspectos de estructuración de la forma institucional. La escuela es una organización del servicio.

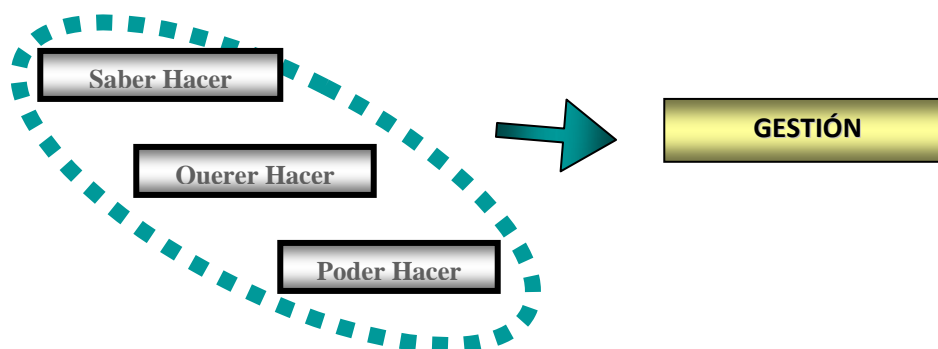
Existen tres tipos de conceptualizaciones de las organizaciones:

- Organización como un *instrumento* diseñado para lograr los objetivos, donde el aprendizaje y conocimientos se perciben como medios.
- Organización como un escenario de *interacción social* donde el aprendizaje es un producto.

- Organización como un *sistema viviente*; donde se enfrenta, adapta o selecciona distintos tipos de ambiente, medios o entornos.

## 6.2 GESTIÓN

Como una organización compleja, la institución educativa necesita de unos procesos de gestión encaminados a cumplir con las metas y objetivos que se establecen en el proyecto educativo. Cuando hablamos de gestión se refiere al hacer, relacionándolo con el planear, el gerenciar, el poner en práctica unos objetivos o propósitos que están en el horizonte institucional, con el administrar y con todo lo que tiene que ver en este proceso. Entonces, “si gestionar es saber hacer, querer hacer y poder hacer, el común denominador es el *hacer*, lo que implica que esta perspectiva de gestión / planificación tiene un compromiso concreto con la acción. Pierde su sentido si no se llega a una acción transformadora concreta de la realidad institucional, es decir si no se conduce o gobierna” (Aguerrondo, 1998, p. 32).



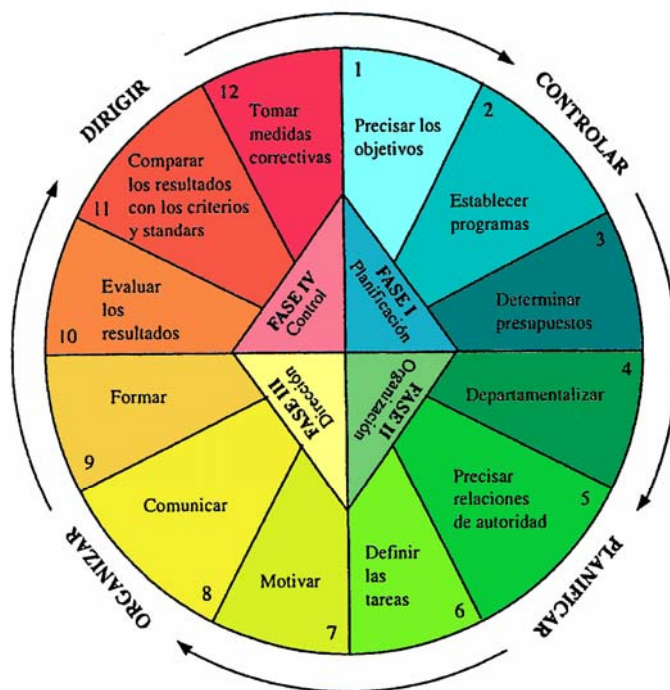
**Figura 2.** Definición de Gestión.

Gestionar significa llevar a cabo las acciones, plasmar las intenciones en la realidad, proveer y organizar los distintos elementos y sistemas que existen en la organización. El hacer se vincula con el pensar, rediseñar, y evaluar en un continuo.

Coincidiendo con Casassus (2000), la gestión trata de la acción humana y por esta razón se clasifica dentro de lo social, y según sea el enfoque con el que se mire, existen distintas maneras de concebir la gestión; sin embargo se debe mirar el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados en ella según sea el objeto de estudio; si está focalizada en la movilización de recursos, la gestión sería la capacidad de articular los recursos que se disponen de manera de lograr lo que se desea; si se focaliza en la supervivencia de una organización, la gestión se toma como la generación y manutención de recursos y procesos para alcanzar un determinado fin; si el enfoque es lingüístico, la gestión se define como la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción; y si se focaliza en los procesos de aprendizaje la gestión se orienta hacia la supervivencia dentro de una articulación con el contexto o el entorno donde se encuentre.

La gestión implica la coordinación del trabajo humano y de los recursos que existan en una determinada organización, con relación a esto “el campo de la gestión es aquel que se ocupa de poner en práctica los mecanismos necesarios para lograr los objetivos de la institución y de resguardar su cumplimiento” (Aguerrondo, 1998 p. 14).

La rueda de la gestión que explica Santos (1997) se desglosan cuatro principales fases en forma cíclica; la fase de planificar la organización, la de organizar la planificación, la de dirigir la planificación y la de controlar la planificación y en cada fase se originan cuatro procesos como lo son el dirigir, el controlar, el planificar y el organizar.



**Figura 3.** La Rueda de la Gestión.

### 6.2.1 GESTIÓN INTEGRAL

Entendiendo que la gestión “es un elemento dinamizador que hace que las organizaciones se ubiquen al mismo ritmo del cambio que impone el mundo actual” (Corporación Calidad, 2007, p. 2) se propone e implementa un sistema de dirección que defina cuáles son esos elementos que dirigen la organización y que interactúan entre sí.

El esquema de gestión integral contempla tres elementos: el direccionamiento estratégico, la gerencia de los procesos y la gerencia de la cultura.



**Figura 4.** Esquema de Gestión Integral.

A continuación se describen los elementos que conforman la gestión integral:

- **Dirección Estratégica:** es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro. Considera grandes propósitos (misión, visión, filosofía, valores y objetivos), la realidad en que se encuentra la organización, las brechas entre lo que se quiere y lo que se tiene, los planes a largo y mediano plazo, los resultados que se alcanzan en un año, las directrices por las que se orienta la organización, los procesos rutinarios y la revisión anual.
- **Gerencia de Procesos:** se aborda la cotidianidad de la organización, la interacción que se da día a día, su implementación se realiza mediante el uso adecuado de diversos métodos y herramientas que se empleen de acuerdo a las necesidades. Se presentan tres componentes en este elemento que son; el análisis y evaluación de procesos (dinámica de

la organización), la estandarización (diseña e implementa estándares), y la solución de problemas y anomalías (se busca mejorar).

El método con el cual se ejerce la gerencia de procesos es el ciclo llamado PHVA que es una concepción que dinamiza la relación entre hombre, procesos y resultados.



*Figura 5.* Ciclo PHVA.

- Gerencia de la Cultura: se refiere a las acciones encaminadas a transformar, integrar, mejorar, fortalecer aspectos culturales y la conducta humana. Se tiene en cuenta la concepción de hombre, las dimensiones que integran su desarrollo y su relación con la organización.

Lo más importante del esquema se encuentra en la zona común que generan estos tres elementos, es allí donde se da la gestión integral como proceso y como sistema gerencial, gracias al cual se logra un desarrollo integral y armónico, como propósito que deben cumplir todas las organizaciones, entendiendo por ello el alcance del mayor beneficio y satisfacción de todos los

actores beneficiarios, en el caso de las organizaciones educativas son los alumnos, los padres de familia, la educación superior, el sector productivo, los empleados (directivos, docentes, personal administrativo y de servicios), las entidades rectoras (Ministerio, Secretarías, etcétera).

(Corporación Calidad, 2007, p. 2).

“La gestión implica así, la capacidad de coordinar el trabajo humano y los recursos existentes y limitados para alcanzar unos objetivos previstos” (Corporación Calidad, 2007, p. 3).

### **6.3 GESTIÓN EDUCATIVA**

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Busca aplicar los principios generales al campo de la educación y está determinada por la cotidianidad de su práctica.

En términos educativos, la gestión educativa a parte de trabajar la misión, visión y filosofía institucional; abarca aspectos socio-afectivos, ético-valores y formación integral. La gestión educativa ha sido tradicionalmente entendida como un quehacer institucional dentro de la escuela, este desconocimiento de la dimensión empresarial ha tenido consecuencias dentro de ella en aspectos de su organización, sus elementos y sus integrantes ya que los aspectos administrativos, empresariales u organizativos no eran de gran importancia ya que el tamaño de las escuelas (considerando el PEI, el currículo, personal, etc.) no se consideraba tan crucial como para ejercer una labor de gestión en ella. En otro momento la gestión y los modelos administrativos de la escuela se basaron en las relaciones personales atribuyendo cargos, funciones e integrantes innecesarios y a veces perjudiciales para la ella. Al llegar el periodo de la descentralización, aparece un pequeño “respiro” en la escuela ya que cada cual se rige por sus propias reglas siguiendo obviamente unos lineamientos generales establecidos así; la gestión



educativa recobra aun más la importancia que se merece puesto que la escuela tiene la capacidad de generar decisiones (administrativas, organizativas, pedagógicas, etc.) adecuadas para satisfacer tanto la *calidad* como la *cantidad* de necesidades educativas que tiene la sociedad.

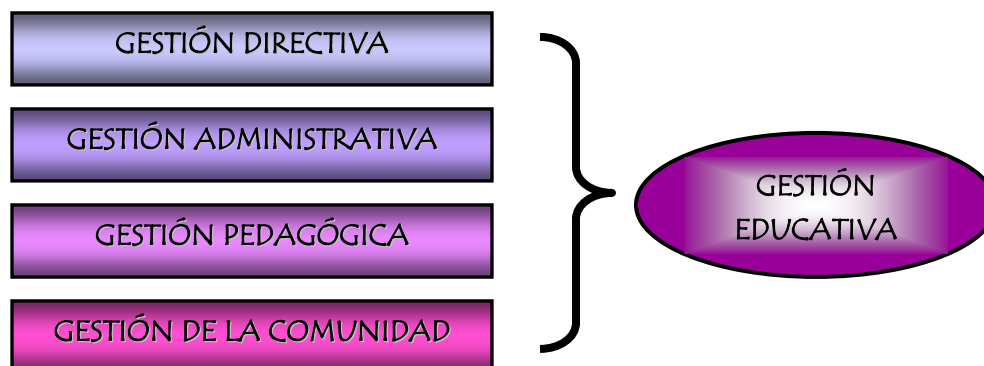
En el caso de la gestión educativa, nos confrontamos con un problema especial que es el hecho de que el objeto de la gestión es la formación de seres humanos y por ello, en el ámbito de la educación, en contexto interno, o al menos parte el contexto interno (los alumnos) tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización. Esta es una situación de la educación que no se da en otras organizaciones (Casassus, 2000, p. 6-7).

Entonces la escuela debe plantear una gestión que cumpla con las *necesidades de la sociedad* en la cual se encuentra, de ofrecer calidad en sus producciones educativas o formativas, que conduzca hacia los *objetivos* que se han planteado inicialmente y obviamente genere los *resultados* esperados.

Con relación a lo anterior, Casassus (2000) menciona que un aspecto central en la reflexión sobre la gestión educativa es la comprensión de lo que son las personas pues ellas no son triviales y “la trivialidad se dice de un objeto del cual se obtiene el mismo resultado cuando se le aplica un insumo determinado” y una persona, un ser humano no puede ser considerado trivial pues cuando se le es aplicado un insumo el resultado varia según el individuo.

### **6.3.1 DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

La gestión educativa contiene cuatro dimensiones dentro del marco de la institución educativa; la gestión directiva, la gestión administrativa, la gestión pedagógica y la gestión de la comunidad. Cada una de las dimensiones se encarga de funciones específicas y cuenta con la participación de actores educativos determinados según las mismas funciones y dimensiones.



**Figura 6.** Dimensiones de la Gestión Educativa.

### 6.3.1.1 GESTIÓN DIRECTIVA

Es el conjunto de acciones orientadas a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, tiene la capacidad de generar y poner en marcha el proyecto educativo institucional y las condiciones favorables para el buen desarrollo de la institución.

El director es quien lidera la gestión directiva y su función principal es orientar a la institución educativa y debe contar con destrezas técnicas, conceptuales y humanas para cumplir satisfactoriamente su gestión. Coincidiendo con Panqueva (2008) el director junto a los órganos de gobierno lideran a la institución, toman decisiones y generan un clima de trabajo colectivo y participativo donde se delegan responsabilidades y compromisos. La gestión directiva facilita el trabajo de otras áreas de la gestión educativa, colabora en la construcción de una cultura escolar y promueve el espacio de gobernabilidad de la institución; además regula las dinámicas del trabajo en equipo, define la construcción de un clima institucional adecuado y si existe una dirección clara y coherente le dará sentido a la institución.

Un director eficaz es aquel que toma decisiones; posee buena información y conocimiento de la realidad; tiene intuición, creatividad, participación y visión; y arma estrategias para confrontar las responsabilidades asignadas. Es importante señalar que los directivos tienen varios estilos de acuerdo con sus habilidades individuales y que el modelo organizativo influye en la forma como gestiona la institución.

El equipo directivo lo integran el director, el jefe de estudios y el secretario pero las funciones directivas son responsabilidad del director, pues el jefe de estudios o coordinador académico, como también es nombrado, cumple funciones pedagógicas y el secretario funciones administrativas. Entre las funciones del director se destacan: tomar decisiones (con información, intuición, liderazgo y creatividad), programar y evaluar procesos y resultados, comunicar, coordinar lo intra y extra escolar y solucionar conflictos.

Ver en el capítulo de anexos, el mapa conceptual que sintetiza de forma ordenada y resumida la gestión directiva.

### **6.3.1.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Es la que distribuye y administra los recursos o los soportes básicos de la institución educativa; “se enfoca en lograr que los recursos materiales, humanos y financieros de la institución se organicen, coordinen y articulen de la manera más eficiente para que el director, el proyecto educativo institucional y los organismos escolares puedan agenciar mejor el desarrollo institucional” (Panqueva, 2008, p. 4).

Coincidiendo con Alfiz (1997) la recaudación, el manejo de fondos, toma de decisiones, distribución de recursos, aprovechamiento y cuidado y consecuencias ligadas con el dinero o bienes, son algunos de los aspectos que pertenecen a esta área. La gestión administrativa es uno

de los pilares que sostiene cualquier proyecto educativo que se desee realizar; para la toma de decisiones se debe involucrar a docentes, padres de familia, directivos de la institución, asociaciones etcétera, y tener en cuenta los planes de ayuda para el mejoramiento que permiten financiar propuestas y llevar un análisis de costos y gastos. El ideal es que ésto se haga para alcanzar las metas, objetivos, fines y propósitos. Utilizando adecuadamente los espacios físicos, dotaciones, apoyos didácticos, tecnológicos y financieros se llega a alcanzar los objetivos y metas a los que propende la institución educativa.

Se encuentran aspectos que encierran los diversos trámites que lleva una organización escolar, en los trámites se registran cada una de las acciones hechas o a realizar, generando así documentaciones y registros como las historias escolares de los alumnos, las calificaciones y las comunicaciones con los padres de familia, entre otras.

García (1997) describe a los principales sectores en los que se desenvuelve la gestión administrativa como son la legislación, la documentación administrativa y académica, la organización de recursos y medios didácticos, la economía y la información a atención al público.

Para administrar la institución educativa se debe partir de una estructura organizada y representada en el organigrama institucional, donde se haga evidente la jerarquía, las relaciones entre los agentes que pertenecen a la institución, la dirección de las comunicaciones, las relaciones de autoridad, etcétera; buscando siempre que todos participen y así se pueda dar el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones.

Ver en el capítulo de anexos, el mapa conceptual que sintetiza de forma ordenada y resumida la gestión administrativa.

### 6.3.1.3 GESTIÓN PEDAGÓGICA

Se encarga del diseño curricular, el plan de estudios y el trabajo en el aula a cargo de los docentes y equipo educativo. Es la base sobre la cual se sustenta cualquier propuesta educativa, en tanto en ella se enfocan los procesos de enseñanza y aprendizaje.

La gestión pedagógica se define como la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de qué se debe enseñar y qué deben aprender los estudiantes. Está orientada hacia la formación de los estudiantes por medio de las interpretaciones del PEI en el aula y busca un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución. [...] La gestión pedagógica es la base sobre la cual se sustenta cualquier propuesta educativa, en tanto en ella se enfocan los procesos de enseñanza y aprendizaje. Lo que una institución determine como opción pedagógica constituye el fundamento y los principios sobre los cuales se basa su propuesta de formación, la intención que tiene y el tipo de sujeto que pretende formar (Alianza, 2003). (Panqueva, 2008, p. 4).

Siguiendo con las ideas de García (1997) las competencias pedagógicas son encargadas por los jefes de estudio o coordinadores académicos y sus funciones son la adecuada disposición de los contenidos del currículo, la planificación de tiempo, espacio y alumnos, la coordinación de actividades, la coordinación docente y la coordinación de convivencia y disciplinaria.

En definitiva, la gestión pedagógica comprende el desarrollo del currículo el cual encierra el plan de estudios y el trabajo que se realiza en el aula, y exige unos acuerdos previamente establecidos conforme al proyecto educativo institucional y el trabajo que se hace en equipo para así realizar la evaluación, la articulación de niveles, áreas y grados, la jerarquización de

contenidos, el uso de textos, la elaboración y utilización de material didáctico, la formación de docentes y la atención a estudiantes con necesidades pedagógicas particulares.

Ver en el capítulo de anexos, el mapa conceptual que sintetiza de forma ordenada y resumida la gestión pedagógica.

#### **6.3.1.4 GESTIÓN DE LA COMUNIDAD**

Es aquella que se relaciona con la comunidad, el entorno y el contexto socio cultural donde se encuentra sumergida la escuela. Se vinculan todos los miembros de la comunidad educativa creando una identidad y una relación con el proyecto pedagógico institucional. Esta gestión está directamente relacionada con el desarrollo de procesos que atienden y administran las relaciones entre los miembros de la Comunidad Educativa y también los servicios de atención al entorno.

La participación, la convivencia, la prevención, el trabajo en equipo, el respeto, la colaboración son algunas de las características que encierran la gestión de la comunidad.

Los documentos que reflejan los acuerdos y proyectos de la comunidad educativa en la institución son el proyecto educativo institucional, el manual de convivencia, los proyectos transversales y las evaluaciones.

Es importante señalar cómo gran parte de lo relacionado con la gestión de la comunidad está en manos del propio director de la institución, como lo señala Castro (2004) quien afirma que

La amplitud y el grado de éxito o eficacia de un director radican en su conocimiento y *capacitación para las relaciones interpersonales, el trabajo con grupos y el manejo de la dinámica social dentro y en el entorno de la organización*. El director de una organización de aprendizaje debe desarrollar y usar habilidades interpersonales y sociales eficaces en el trabajo con todos; [...] la consecución del desarrollo de los

miembros así como la extensión y el realce de la cooperación en los problemas y el trabajo de una organización son factores decisivos para la eficacia y el éxito de su director, los directores de organizaciones educativas deberían ser conscientes de que el cómo se comportan , sus valores, su ética, su carácter y por otro lado el cómo trabajan con los demás es esencial. Immegart (2000). (Castro, 2004, p. 4).

Pero esas relaciones que el director debe mantener con todos, hay que tener en cuenta que no es solo con los profesores, los alumnos u otras personas que se relacionan directamente con la institución, sino también con agentes externos a ella, como los padres de familia, miembros de la comunidad en general o cualquier persona que influya en las orientaciones y acciones de la institución, porque sucede que esas personas que hacen parte del contexto externo de ésta tienen intereses particulares, pero en general todas buscan o tienen algún interés en la institución a la que pertenecen y sus metas u objetivos, por lo que llevar a cabo una buena gestión dentro de esta dimensión es fundamental para que el clima institucional y las relaciones e interacciones, se mantengan de una manera agradable y sana para todos los agentes que se ven implicados.

Comprendiendo las concepciones, obligaciones y deberes de la gestión educativa es importante mencionar finalmente que para tener una *gestión eficiente* basta con generar estrategias que reconozcan la problemáticas o la situación actual, priorizar los problemas para tener una visión clara y asimismo optar por varias estrategias, planear correctamente acertando en su proceso (en objetivos, diagnostico, ejecución y evaluación) y evaluar periódicamente para generar reflexiones y trasformaciones en la institución educativa.

Ver en el capítulo de anexos, el mapa conceptual que sintetiza de forma ordenada y resumida la gestión de la comunidad.

## 6.4 CALIDAD

El término calidad resulta ser bastante subjetivo debido a que cada persona tiene sus propias expectativas acerca de lo que puede o no satisfacer sus necesidades sobradamente, por lo que dicho término no tiene una definición exacta, pero si varias interpretaciones o perspectivas desde las que se puede interpretar.

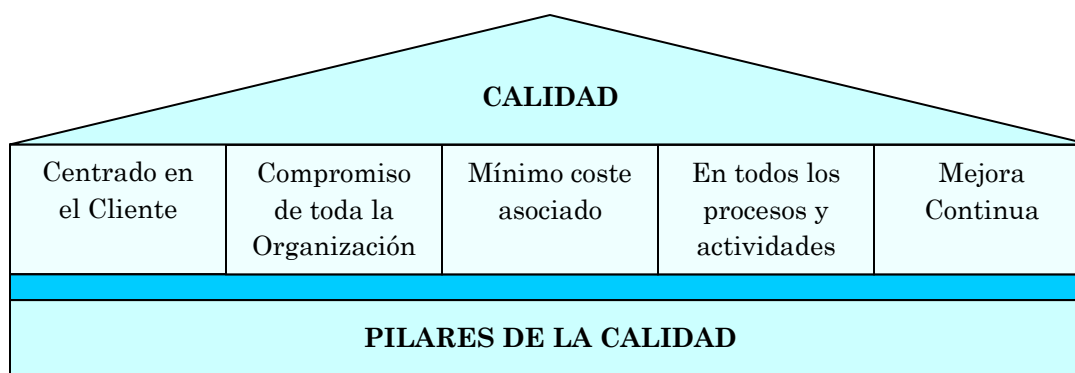
La más básica es que la calidad es una “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie” (RAE, 2001).

Una mirada un poco más amplia de la calidad, contempla también la mirada del cliente, y se entiende como:

Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc. (Calidad, 2009, parra 1).

Lo que hace evidente que la calidad no se puede medir con los mismas escalas, deben haber unos estándares mínimos de igualdad entre lo que se mide para que pueda ser comparable y establecer así su grado o nivel de calidad. Sin embargo si se puede decir que existen unos pilares que se encaminan hacia la búsqueda de la calidad.





**Figura 7.** Esquema sobre pilares dirigidos a la calidad.

#### 6.4.1 EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD

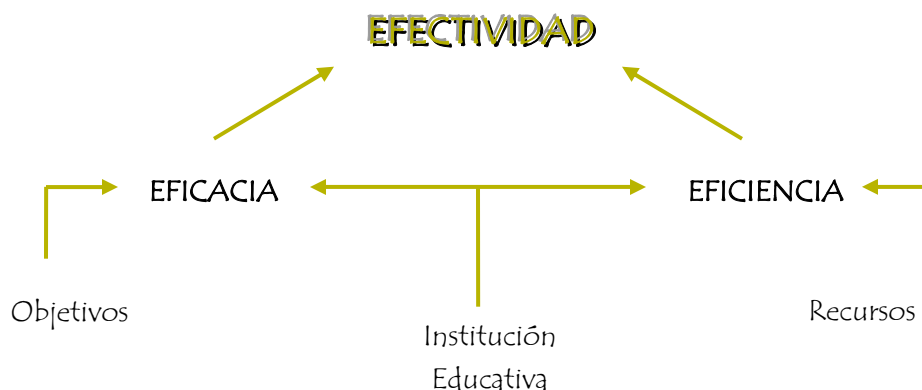
Es destacable, que dentro de la calidad hay otro concepto que se debe rescatar y es el de eficacia que viene dándose como una relación entre objetivos, recursos y resultados. En las organizaciones como presenta Yahoda (1958 citado en Álvarez, 1988) existen tres criterios que hacen posible medir la eficacia y el rendimiento de una organización, estos son:

- *Adaptabilidad:* capacidad para resolver problemas y para reaccionar con flexibilidad ante las exigencias variables del ambiente.
- *Sentido de identidad:* Conocimiento y aceptación de los objetivos de la organización y de las tareas a realizar, así como la capacidad de compartirlos con los demás.
- *Capacidad para examinar la realidad:* capacidad para investigar, percibir e interpretar correctamente la realidad y el ritmo cambiante del medio ambiente y especialmente aquello que se relaciona con el funcionamiento de la organización.

Lograr ser eficaz, puede darse cuando se da prioridad a las tareas, es decir que se les asigne un orden de precedencia en el que se pongan de primeras las que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas previstas, y evitar desperdiciar tiempo, recursos y energía en situaciones que no conduzcan a un fin, siempre teniendo presente que hay que pensar a futuro, en mejorar y

avanzar pero sin presionar e intentar forzar las cosas, es decir, permitiendo que los procesos fluyan con naturalidad.

La eficacia es uno de los indicadores de procesos que existen, recapitulando, es el logro de los objetivos, en este caso, de la organización escolar que satisface los deseos y las demandas de los estudiantes, los padres de familia y de la comunidad y que por ende conlleva al cumplimiento de las expectativas y la obtención de los resultados esperados. Sin embargo la eficiencia es otro término relacionado con calidad y otro de los indicadores de estos procesos; se relaciona con el uso racional de los recursos disponibles en la organización. Estos dos términos construyen el de efectividad, que viene siendo la gestión que se realiza en la organización, pues se relaciona con la capacidad de lograr los objetivos con los recursos que se tienen, es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia.



**Figura 8.** Esquema sobre Efectividad.

## 6.5 CALIDAD EDUCATIVA

Entrando ya en materia de calidad, ésta se encuentra definida desde diferentes ámbitos o contextos a los que se aplique, pero como la visión que interesa desde esta investigación es la

relacionada con la educación, calidad desde una perspectiva puramente pedagógica “significa formación integral del niño y adolescente como persona humana, atendiendo, como dicen los chinos, a sus tres dimensiones, cabeza, pecho y manos, es decir, al desarrollo intelectual, afectivo y manual de una forma equilibrada” (Álvarez, 1988, p. 116).

El autor también señala un conjunto de principios en los que desarrolla la idea de lo que utópicamente se querría obtener de una educación de calidad:

- El pleno desarrollo de la personalidad del niño.
- La formación en el respeto a los derechos y libertades y en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad, dentro de los principios democráticos de convivencia.
- La adquisición de hábitos intelectuales y técnicas de trabajo, así como de conocimientos científicos, técnicos, humanísticos, históricos y estéticos.
- La capacidad para el ejercicio de actividades profesionales.
- La formación en el respeto a la pluralidad lingüística y cultural.
- La preparación para participar activamente en la vida social y cultural.
- La formación para la paz, la cooperación y la solidaridad entre los pueblos.

Se hace importante desde esta visión centrada en lo pedagógico que se está vislumbrando, rescatar algunas otras dimensiones del desarrollo de los niños y adolescentes que se deben tener en cuenta a la hora de pensar en una definición tan amplia y global como es la de calidad, ya que el desarrollo en el ser humano se puede definir como la integración de conocimientos, maneras de ser, de sentir, de comportarse en las interacciones consigo mismo y con el mundo que lo rodea, y el niño se desarrolla como totalidad y todas las dimensiones evolucionan paralelamente, no aisladamente, lo que hace importante que haya un planteamiento desde esta perspectiva de

educar con significado, es decir, propender hacia la construcción de conocimientos válidos para la vida misma que hagan que toda esa formación inicial integral a la final dé sus frutos.

Si se está hablando de calidad en términos de educación integral, una educación que propenda hacia la formación armónica y completa de seres humanos completos, el Ministerio de Educación Nacional en los Lineamientos Curriculares del Preescolar (1998), hace referencia a unas dimensiones específicas con las que se tiene una visión general del desarrollo del niño. La dimensión socio-afectiva, la dimensión corporal, la dimensión cognitiva, la dimensión comunicativa, la dimensión estética, la dimensión espiritual y la dimensión ética.

Esta clasificación de las dimensiones ayuda a comprender los intereses y las necesidades formativas, así como a establecer indicadores de logros para el nivel de Preescolar; las dimensiones no suponen jerarquía alguna ni importancia una de otra, su valor es el de poder identificar aspectos generales del niño junto con su contexto social y cultural, sus ritmos y tiempos de aprendizaje particulares para una mejor comprensión del ser y del quehacer de cada uno de ellos.

Respecto a las consideraciones sobre calidad pero ahora desde una perspectiva en la educación básica y media, algunos hallazgos de Gutiérrez de González (2005) sobre este tema son destacados a continuación.

En básica y media, la calidad se asocia a factores como los valores, la cualificación y los estímulos hacia los docentes, la incorporación de tecnologías, pedagogías y a la evaluación. Algunas causas de la baja calidad que se enfrenta pasan por la escasez de tiempo para estudiar, falta de textos, descontextualización de la enseñanza y la ausencia de docentes con preparación en educación diferencial. El rendimiento escolar afecta la calidad en la educación y en estos niveles las áreas con menor rendimiento son matemáticas y lenguaje.

El concepto de calidad en dichos niveles se asocia con la construcción y gestión de proyectos educativos institucionales pues pueden ser el campo de fuerza donde confluyan tendencias educativas mundiales y particulares; fortalecer la institución educativa y darles mayor nivel de participación a los actores involucrados en su gestión puede fortalecer la demanda, mejorar la eficiencia y la calidad.

Pero cuando se habla de calidad, no solamente hay que referirse al ámbito pedagógico y de desarrollo del niño, también hay que pensar y reflexionar sobre otra perspectiva de calidad desde el ámbito administrativo que hace referencia a “lograr el desarrollo de la misión progresivamente promoviendo el desarrollo institucional en general y el de sus miembros en particular” (Álvarez, 2007, p. 6) es decir, que no solo se está pensando en los alumnos, su formación, su construcción de saberes, la metodología que el docente debe manejar para cumplir con unos lineamientos propuestos desde lo normativo, sino que también se piensa desde la perspectiva de la responsabilidad social que hay con un entorno y unos actores que confían en que todos los esfuerzos del equipo institucional se estén enfocando hacia el logro de unas expectativas y metas que se han propuesto desde un comienzo.

También puede resultar que todo este compromiso y responsabilidad social, desemboque en una visión de calidad dentro de la educación como “la pertinencia de los sistemas educativos para responder a las demandas socioculturales y, por ende, para mejorar la vida de los ciudadanos, para garantizar la máxima participación en la toma de decisiones políticas en sociedades cada vez más abiertas [...]” (Capella. 2006, p.6) que lleva a tener que hacer una reflexión muy profunda sobre qué tanto esfuerzo, trabajo, energía, voluntad, etc. se le pone verdaderamente al trabajo que se hace dentro de las instituciones, pues no se trata solo de enseñar sino de formar y ayudar en el proceso de construcción de nuevas visiones y perspectivas

del mundo que no solo deben verse desde lo pedagógico sino también desde la administración de la institución.

Resulta otro punto rescatable al respecto y es que se vuelve importante no perder el horizonte en cuanto a que la calidad solo adquiere sentido en situaciones particulares y concretas por lo que se puede decir que “no es un concepto absoluto, sino cambiante y dinámico [...]. Cada uno tiene una idea diferente de la calidad porque los criterios que se utilizan son diferentes, porque sus necesidades, su historia y sus miradas son diferentes (Casassus, 1997)” (Capella. 2006, p.26), lo que hace más que evidente que la calidad no se puede medir en todos los contextos o situaciones bajo los mismos estándares o criterios, para cada situación puntual, se debe establecer una forma de evaluarla que le sea pertinente y que dé cuenta de lo que específicamente sucede al interior.

## **6.6 GESTIÓN DE CALIDAD**

El concepto de eficacia tomado en cuenta en numerales anteriores, conectaría entonces dos de los conceptos que ya se han abordado y explicado anteriormente, gestión y calidad, éstos se entrecruzan y hacen posible que se pueda hablar de gestión de calidad.

Álvarez (2007) menciona unas bases de la gestión de calidad y se hace pertinente hablar de ellas, ya que están muy relacionadas con el tema de la eficacia.

Las bases de la gestión de calidad:

- La gestión de calidad no se basa en las normas de que debe ser, sino en la realidad de lo posible.
- No se trata de hacer todo junto sino de priorizar en función de la importancia de los problemas.

- Se trata de abrir las condiciones de factibilidad de lo que hoy no es posible.
- No se trata de administrar la institución sino de guiarla hacia su transformación.

(p. 6)

Concretamente, la gestión de calidad es:

“Una estrategia organizativa y un método de gestión que hace participar a todos los *vinculados* a la institución y que pretende mejorar continuamente la eficacia de una organización, en la consecución *de propósitos y objetivos* en relación con *sus compromisos y metas* que se ha propuesto para contribuir al desarrollo social, político y económico de la sociedad.” (CEDEFOP, 1998). La calidad implica mejorar no solo la eficacia y eficiencia de la organización sino también estar atento a las necesidades e intereses de los beneficiarios y/o usuarios de la sociedad en general. Es necesario para potenciar cada vez más la calidad, indagar permanentemente sobre la calidad que perciben los usuarios y la sociedad en general, pues ello es básico en las posibilidades de mejora cualitativa de la misma. Lo que compete a la gestión institucional es hacer realidad cada vez más y mejor los propósitos de la institución, a la vez que refinar los procesos para lograr una mayor calidad. Pues el concepto de gestión de calidad se enfoca, no solo a los productos sino también a los procesos (Álvarez, 2008, p. 2).

Álvarez (2008) menciona además tres procesos fundamentales de la gestión de calidad:

- *La planificación de la calidad* integrando definición de necesidades y el consecuente diseño de productos y servicios para tales necesidades.
- *El control de la calidad* que integra la medición, la comparación y la corrección.

- *La mejora de la calidad* integra los esfuerzos que se hace para aumentar la satisfacción de toda la comunidad educativa.



**Figura 9.** Círculo de Calidad de Deming.

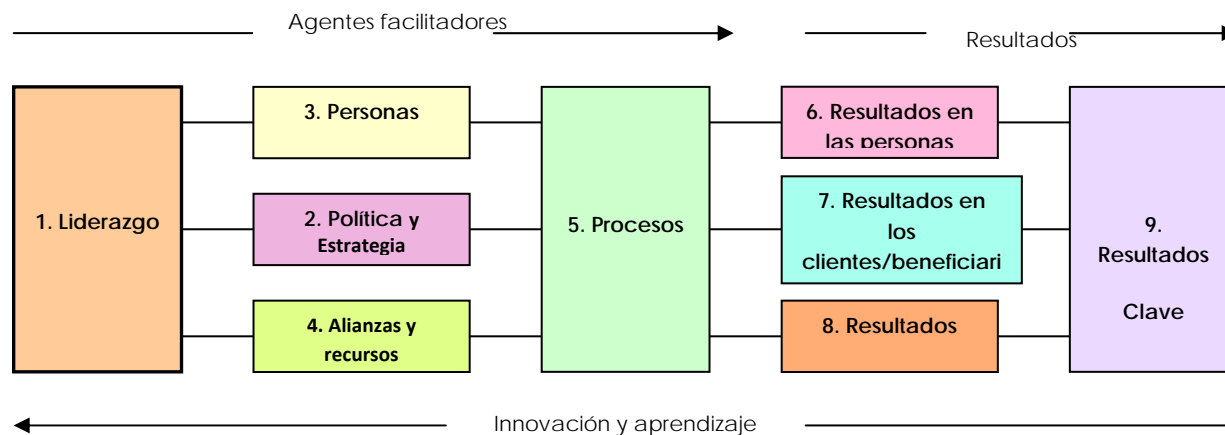
Estas bases aterrizan un poco la situación de la gestión, pues se muestran sobre una realidad de lo posible, se enmarcan en escenarios y contextos existentes que se encaminan hacia el trabajo arduo y concienzudo para la consecución de metas que no son utopías sino visiones de lo que gracias al compromiso y a la responsabilidad se puede lograr si hay una identidad y unos trazos claros de lo que se quiere llegar a ser.

Al respecto se hace importante anotar que la gestión de calidad dentro de una organización educativa específicamente hablando, hace referencia a unas preocupaciones específicas del equipo directivo y docente:



- Definir el servicio educativo que se quiere prestar y entonces planificar su futuro (PEI y Plan de desarrollo).
- Asumir el compromiso de la calidad como un compromiso de toda la comunidad educativa.
- Instituir el liderazgo basado en la confianza y el compromiso.
- Fomentar el gusto por el trabajo bien hecho en lugar de la inspección y el control.
- Considerar a las familias y a la sociedad como aliados en la búsqueda de la calidad.
- Buscar entre todos los participantes, las áreas de mejora y transformación institucional.
- Formar a los colaboradores y participantes en la institución en función del diseño educativo de la misma.
- Sustituir el miedo por la creatividad y apoyar las iniciativas del personal académico y administrativo.
- Establecer un sistema basado en la colaboración, que rompa las barreras de la incomunicación, coordine las estructuras y los servicios de la institución.
- Hacer efectiva la gestión como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales (Álvarez, 2007, p.6).

Asimismo, se identifican nueve principios de la gestión de calidad “que pueden ser utilizados por la dirección para conducir la organización hacia una mejora del desempeño (Hoyle y Thompson (2002), Jiménez, (2005) y IAT (2004)), y que el Modelo EFQM (calidad total), los señala como sus conceptos fundamentales de excelencia, hay que destacar estos nueve principios” (Álvarez, 2008, p. 4).



**Figura 10.** Esquema de los nueve principios de Gestión de Calidad.

Todo lo anterior, son puntos sobre los que debe haber reflexión constante por parte de las personas que se encuentran al frente de las instituciones educativas, puesto que en torno a estas reflexiones y replanteamientos que se hagan será que se podrán hacer los cambios que requiera sobre la realidad existente, si la institución es flexible, en el momento en que los procesos así lo exijan, siempre tendiendo a las mejoras, pues la calidad se presenta así como una forma de poder incluirse y participar dentro de todos los procesos no solo de retroalimentación sino también de innovaciones educativas que se proponen sobre la marcha de este mundo que avanza a pasos agigantados y que a su vez muestre la seguridad necesaria para poder arriesgarse a hacer dichas innovaciones y cambios que siempre tiendan hacia la mejora de la calidad de la vida de todas las personas y no solo de un grupo minoritario.

Para poder llegar a lo que se cree entonces que puede ser una institución educativa de calidad, se toma este apartado el cual menciona que “un centro será de calidad si en él participan los profesores, los alumnos, los padres y la comunidad educativa en su conjunto y todos ellos se

involucran en la consecución de cambios que mejoren su funcionamiento y resultados, y el directivo es el máximo responsable de fomentar, velar y supervisar esa participación (Pérez y Hernández, 2000)” (Castro, 2004, p. 4) lo que hace nuevamente evidente que si lo que se quiere es conseguir que la institución llegue a tener el prestigio, el renombre pero sobretodo la satisfacción de ser una institución de calidad que sobresalga por méritos propios, se necesita que haya un trabajo en equipo, que sea coordinado con responsabilidad y compromiso, que incluya no solo los agentes internos de la institución sino también los externos, que además haya un compromiso por parte de la comunidad en general para lograr que todas las metas y objetivos que se propongan desde el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Educativo y los proyectos y planes alternos se cumplan; adicionalmente se necesita de las continuas reflexiones, análisis, evaluaciones y autoevaluaciones, para que a partir de éstas, las retroalimentaciones y nuevos planteamientos que se logren formular, tengan el impacto deseado dentro de la institución.

## **6.7 EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

Como herramienta destacable en los procesos que se llevan a cabo en una institución educativa encaminados a lograr calidad, se encuentra la evaluación institucional que es un instrumento para conocer el estado de la escuela para así llegar a una retroalimentación y mejoramiento.

Según el Ministerio de Educación Nacional, la evaluación institucional tiene como propósito:

Determinar en qué medida se están cumpliendo las metas de calidad que se fijan en los estándares, asociadas a los aprendizajes que se espera logren los estudiantes a su paso por la escuela. Por tanto, la evaluación brinda retroalimentación a las instituciones

educativas, a las entidades territoriales y al Ministerio de Educación Nacional, detectando fortalezas y debilidades, y valorando el impacto de los procesos educativos sobre el desarrollo de competencias básicas por parte de los estudiantes del país. En este sentido, la evaluación es un instrumento para el mejoramiento que permite obtener información válida y confiable sobre las consecuencias de acciones específicas, para así optimizar los esfuerzos (Ministerio de Educación Nacional, periódico Al tablero, 2006, No. 38).

La evaluación debe ser permanente e integradora, pues todos los actores educativos intervienen en este proceso “para que la información recogida en la evaluación resulte eficaz para el cambio, necesita ser asimilada por los profesores, que son quienes pueden utilizarla para cambiar el quehacer cotidiano” (Santos, 1998, p. 26).

Mejorar la calidad desde la perspectiva de la evaluación institucional conlleva conocer de antemano la situación por la que pasa la institución educativa, detectar las dificultades que se puedan presentar y también las facilidades como elementos positivos, conocer resultados y a partir de éstos analizar, valorar y reformar los aspectos a mejorar y así el director de la institución posee verdaderas herramientas para tomar acertadas decisiones. “La evaluación se convierte en un elemento generador de rasgos positivos en la cultura escolar, y de cambios profundos y fundamentados” (Santos, 1998, p. 25).

En relación a lo anterior, el Ministerio de Educación Nacional menciona que:

Para los directivos de las instituciones educativas, la evaluación provee elementos que apoyan la toma de decisiones de acuerdo con las necesidades de desarrollo institucional y específicamente sobre la forma como desde la gestión administrativa y directiva se le apuesta a optimizar los procesos de enseñanza - aprendizaje, diseñando e

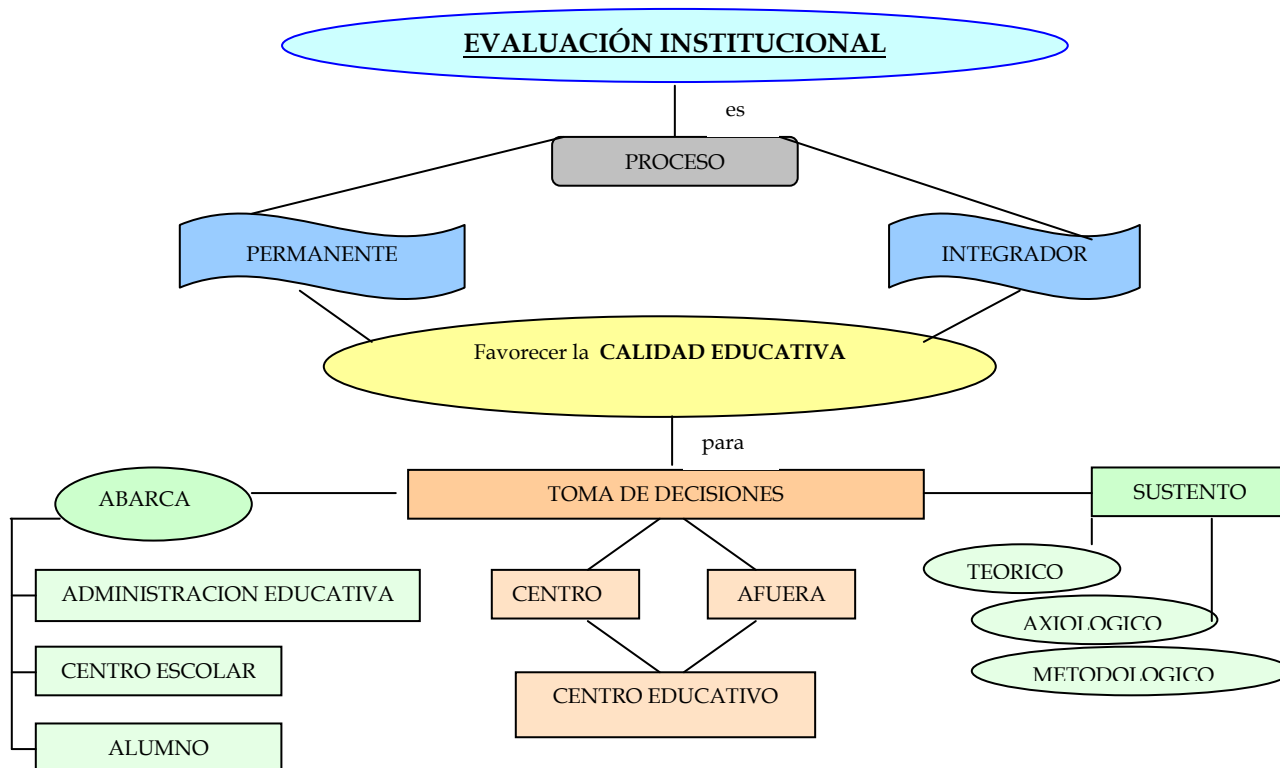
implementando acciones globales y focales que impulsen el logro de los estudiantes, y que se constituyan en mecanismos esenciales para el mejoramiento continuo. Los docentes encuentran en los resultados de la evaluación orientaciones conceptuales, por niveles de logro de competencias y por componentes disciplinarios, que les permiten participar activamente en la revisión del currículo y del plan de estudios, lo que tendrá implicaciones directas en sus prácticas de aula. La revisión y ajuste a la luz de los resultados obtenidos incentiva la reflexión y los acuerdos acerca de los enfoques pedagógicos, las metodologías de enseñanza y los sistemas de evaluación, así como sobre el seguimiento y la articulación de los ciclos educativos de la educación Inicial, Básica y Media. Desde esta perspectiva, la evaluación estimula la innovación pedagógica en las aulas (Ministerio de Educación Nacional, periódico Al tablero, 2006, No. 38).

De acuerdo con Santos (1998) la evaluación debe centrarse en tres funciones; el *diálogo* pues debe ser una plataforma para el debate entre los diferentes agentes de la escuela, la *comprensión* ya que se debe reflexionar a partir de la evaluación y la *mejora* desde la investigación sobre la práctica evaluadora.

Una audaz y concisa definición la realiza Guillermo Pose al decir que la evaluación institucional es:

Un proceso permanente e integrador, que se desarrolla dentro y/o fuera de la institución, a los efectos de favorecer la calidad educativa, mediante juicios de valor, dando bases para la toma de decisiones [...] va mas allá del alumno como objeto de evaluación, pues abarca tanto a la administración educativa, como al centro escolar y al alumnado y se configura como una práctica reflexiva, sistemática y autorreguladora que

se sustenta en sus tres ejes fundamentales, el axiológico, el teórico y el metodológico (Pose, 2009, definición 1).



**Figura 11.** El proceso de Evaluación Institucional.

## **7. MARCO LEGAL**

Desde el ámbito de la normatividad y las políticas educativas en Colombia, se puede hacer referencia a las siguientes que se enfocan hacia los procesos de calidad en las instituciones educativas, puesto que “La misión, las políticas y las normas son muy importantes en la organización y básicas para tender el horizonte al que quiere dirigirse la institución; pero quienes hacen posible el cumplimiento de los objetivos y las metas, son las personas y los grupos que se han organizado para ello” (Álvarez, 2007, p.3) desde el cumplimiento y el seguimiento de la norma en cuanto deba hacerse así, y tendiendo hacia la autonomía institucional en cuanto les sea posible.

### **7.1 LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA NACIONAL DE 1991**

En su artículo 67 plantea la educación como “un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura [...] Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral [...]” (Constitución Política Nacional, 1991).

### **7.2 LEY 715 DE 2001**

En el título II que trata los temas referentes a la Educación, específicamente en artículo 5° se refiere a lo que le compete al Estado Colombiano en cuanto al aseguramiento de la calidad por

medio de la definición, diseño, y establecimiento de mecanismos que propendan hacia una educación de calidad.

En el artículo 6° hace referencia específicamente a lo que deben hacer las entidades territoriales por asegurar la calidad, invirtiendo con recursos propios y Promoviendo la aplicación y ejecución de planes de mejoramiento de la calidad.

En el artículo 7° se refiere a cómo deben actuar los distritos y municipios certificados respecto a la dirección, planificación y prestación de un servicio educativo de calidad bajo lo que plantea la presente ley, y también aborda el tema de las inversiones que pueden hacer con recursos propios o cofinanciando programas, proyectos e inversiones que estén en miras del mejoramiento de la calidad, la infraestructura y las dotaciones.

Por otra parte en el artículo 8° se plantea lo que deberán hacer los municipios no certificados al manejar y distribuir los recursos que se les asignen para mantenimiento y mejoramiento de la calidad del servicio que prestan.

En el artículo 9° está relacionado con cómo las instituciones combinarán los recursos con los que cuentan para brindar un servicio de calidad, una evaluación permanente, el mejoramiento continuo del servicio educativo y los resultados del aprendizaje, en el marco de su PEI

En el artículo 10° se abarca desde las funciones de los rectores o directores, la labor que deben llevar a cabo de formulación de planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y su respectiva dirección y ejecución.

En lo que se refiere a certificación, la ley, en el artículo 20°, plantea que los municipios que estén certificados (departamentos, distritos y municipios con más de cien mil habitantes; los que tengan menos cien mil habitantes y cumplan los requisitos que señale el reglamento en materia de capacidad técnica, administrativa y financiera podrán certificarse) cuando el Gobierno



Nacional lo requiera, deberán demostrar que son idóneos para administrar el servicio público de educación, los que no puedan acreditar su capacidad, perderán la certificación.

El artículo 29°, se refiere a cómo se llevará a cabo el cumplimiento de esta Ley y cómo se procederá en caso que se demuestren irregularidades o su incumplimiento. Trata el tema de la calidad específicamente cuando dice que si llegara a haber disminución de la calidad de los servicios o de la cobertura implicando directamente a quienes realizan la dirección administrativa o no se cumplan los estándares de calidad en la prestación del servicio educativo, el Estado pasaría a tomar cartas en el asunto sujetando la administración de uno o varios de los servicios educativos a cargo de dicho departamento, municipio o distrito al sistema de control de la educación, quien ejercería directamente sus funciones o lo haría por contratación.

Finalmente el artículo 31° aborda el tema de cómo los municipios pueden llegar a una pérdida definitiva de la certificación si no logran corregir las fallas que dieron lugar a la evaluación de control de la educación bajo una administración temporal, lo que finalmente acarrearía que el servicio pase a manos del respectivo departamento y no haya posibilidad de solicitar y obtener una nueva certificación (Congreso de Colombia, Ley 715 de 2001).

### **7.3 LEY GENERAL DE EDUCACIÓN (LEY 115 DE 1994)**

En su artículo primero, la Ley 115 como reforma al Sistema Educativo, aborda el concepto de educación como “proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes” (MEN, Ley General de Educación, 1994).

#### **7.4 DECRETO 2904 DE 1994**

Considera la acreditación como un instrumento para el mejoramiento de la calidad de la educación superior. En su artículo 1º plantea que “La acreditación es el acto por el cual el Estado adopta y hace público el reconocimiento que los pares académicos hacen de la comprobación que efectúa una institución sobre la calidad de sus programas académicos, su organización y funcionamiento y el cumplimiento de su función social”. En su artículo 2º menciona al ICFES como institución que apoyará “el Sistema Nacional de Acreditación y colaborará con las instituciones de educación superior para estimular y perfeccionar sus procedimientos de auto evaluación”.

En los artículos siguientes menciona como se da el orden del proceso de acreditación y plantea que este es un proceso voluntario por el cual deciden pasar las instituciones de educación superior si quieren reconocer la calidad de sus programas o de la institución misma, pues como lo dice el artículo 7º “El Consejo Nacional de Acreditación, una vez analizados los documentos de auto evaluación y evaluación externa y, oída la institución, realizará la evaluación y procederá si fuere el caso a reconocer la calidad del programa o de la institución, o a formular las recomendaciones que juzgue pertinentes” (MEN, Decreto 2904 de 1994).

#### **7.5 DECRETO 2461 DE 1997**

Este decreto tiene como objeto fundamental modificar el literal g) del artículo 1º del Decreto 1229 de 1993, haciendo referencia a las prioridades del Estado en cuanto al servicio de educación pública superior diciendo que ésta debe enfocarse a “impulsar y fortalecer la actividad investigativa en las universidades del Estado, con miras a propiciar la consolidación progresiva de una comunidad científica, cada vez más amplia y competitiva a nivel nacional e internacional

que, como tal, contribuya a una educación de calidad y a la solución de los problemas que afectan nuestra sociedad”, por esta razón se decide modificar el procedimiento de selección establecido para escoger el representante de la comunidad académica de las universidades estatales u oficiales frente al CESU buscando que sea un procedimiento en el que intervengan varias instituciones que velen por el fomento de la investigación, la calidad y la eficacia en instituciones públicas de educación superior.

#### **7.6 DECRETO 230 DE 2002:**

En su artículo 1° plantea que la aplicación de este decreto “debe favorecer la calidad, continuidad y universalidad del servicio público de la educación, así como el desarrollo del proceso de formación de los educandos” (MEN, Decreto numero 230 de 2002).

Posteriormente en el capítulo III aparecen las formas de Evaluación Académica de las instituciones, éstas son:

Artículo 12: *Evaluación académica institucional*: es un proceso que se hace con el ánimo que la institución educativa logre establecer si ha alcanzado los objetivos y las metas de calidad académica propuestas en su Proyecto Educativo Institucional, PEI, y en su plan de estudios, y propone correctivos para el mejoramiento.

Artículo 13: *Auto-evaluación académica institucional*: La evaluación institucional anual que debe llevarse a cabo en cada una de las instituciones educativas según lo dispuesto en el artículo 84 de la Ley 115 de 1994 tiene por objeto mejorar la calidad académica propuesta para cada año en el plan de estudios y formular recomendaciones precisas para alcanzar y superar dichas metas.

Artículo 14: *Evaluaciones académicas externas*: Las entidades territoriales periódicamente podrán contratar con entidades avaladas por el Ministerio de Educación Nacional, evaluaciones académicas censales de los establecimientos educativos a su cargo. Dichas evaluaciones tendrán como referencia las normas técnicas que formule el Ministerio de Educación Nacional y se llevaran a cabo de acuerdo a la reglamentación que al respecto ésta expida. Sus resultados deberán ser analizados tanto por las entidades territoriales, como por los establecimientos individuales con el propósito de tomar las medidas de mejoramiento necesarias (MEN, Decreto numero 230 de 2002).

#### **7.7 DECRETO 1278 DE 2002:**

Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente, tiene por objeto, según el artículo 1º, regular “las relaciones del Estado con los educadores a su servicio, garantizando que la docencia sea ejercida por educadores idóneos, partiendo del reconocimiento de su formación, experiencia, desempeño y competencias como los atributos esenciales que orientan todo lo referente al ingreso, permanencia, ascenso y retiro del servidor docente y buscando con ello una educación con calidad y un desarrollo y crecimiento profesional de los docentes” y se aplican “a quienes se vinculen a partir de la vigencia del presente decreto para desempeñar cargos docentes y directivos docentes al servicio del Estado en los niveles de preescolar, básica (primaria y secundaria) o media, y a quienes sean asimilados de conformidad con lo dispuesto en esta misma norma”.

Este decreto además en su artículo 4º menciona las funciones de los docentes como “aquella de carácter profesional que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza - aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la

evaluación de los mismos procesos y sus resultados, y de otras actividades educativas dentro del marco del proyecto educativo institucional de los establecimientos educativos [...] además de la asignación académica, comprende también las actividades curriculares no lectivas, el servicio de orientación estudiantil, la atención a la comunidad, en especial de los padres de familia de los educandos; las actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico; las actividades de planeación y evaluación institucional; otras actividades formativas, culturales y deportivas, contempladas en el proyecto educativo institucional; y las actividades de dirección, planeación, coordinación, evaluación, administración y programación relacionadas directamente con el proceso educativo”.

Y finalmente en el artículo 6º, se refiere a la función de los directivos docentes “Quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas se denominan directivos docentes, y son responsables del funcionamiento de la organización escolar. Los cargos de directivos docentes estatales serán: director rural de preescolar y básica primaria; rector de institución educativa en educación preescolar y básica completa y/o educación media; y coordinador. El rector y el director rural tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo atinente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos. El coordinador auxilia y colabora con el rector en las labores propias de

su cargo y en las funciones de disciplina de los alumnos o en funciones académicas o curriculares no lectivas” (MEN, Decreto 1278 de 2002).

#### **7.8 DECRETO 1283 DE 2002:**

“Por el cual se organiza un Sistema de Inspección y Vigilancia para la educación preescolar, básica y media”. El cual decreta en su artículo 1° principalmente que “Son sujetos del Sistema de Inspección y Vigilancia al que se refiere este decreto, todas las instituciones educativas que prestan el servicio público de educación en los niveles de preescolar, básica y media en las diferentes regiones, las entidades territoriales, los docentes, directivos docentes y los administrativos de las instituciones educativas estatales”.

En seguida en el artículo 2° se refiere al objeto fundamental, que es “garantizar la organización y prestación del mismo, cumpliendo los requisitos de calidad, eficiencia y cobertura, así como aquellos previstos en la Constitución Política” y deberá “asegurar que las entidades territoriales, las instituciones educativas y los docentes, directivos y administrativos de las instituciones educativas estatales, cumplan las normas, los requisitos pedagógicos, financieros y administrativos a los que se encuentran sujetos, con el propósito de obtener los resultados esperados” (MEN, Decreto 1283 de 2002).

#### **7.9 DECRETO 2582 DE 2003:**

Aquí se concreta la calificación, evaluación y exclusión docente. “Por el cual se establecen reglas y mecanismos generales para la evaluación del desempeño de los docentes y directivos docentes que laboran en los establecimientos educativos estatales”. El cual en su artículo 1° hace referencia a su ámbito de aplicación y dice que “a los servidores públicos que son docentes o

directivos docentes de las entidades territoriales, que se rigen por el Decreto-ley 2277 de 1979 y se desempeñan como tales en los establecimientos educativos oficiales”.

Y en su artículo 2º hace referencia a cuales serán los principios de evaluación del desempeño, concretando que “La evaluación de desempeño de los docentes y directivos docentes contribuirá al cumplimiento de los fines de la educación, formará parte de la evaluación institucional anual y tendrá por objeto el mejoramiento personal, profesional e institucional” (MEN, Decreto 2582 de 2003).

#### **7.10 DECRETO 1290 DE 2009:**

En su artículo 2º explica cual es el objeto del decreto mostrando que se busca reglamentar “la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de educación básica y media que deben realizar los establecimientos educativos”, además en el artículo 3º hace referencia a que uno de los propósitos del proceso de evaluación institucional a los estudiantes es que los resultados puedan aportar detalles e información a manera de retroalimentación para el ajuste e implementación del plan de mejoramiento institucional (MEN, Decreto 1290 de 2009).

#### **7.11 DECRETO 1324 DE 2009:**

Mediante este decreto, “se fijan parámetros y criterios para organizar el sistema de evaluación de resultados de calidad de la educación, se dictan normas para el fomento de una cultura de la evaluación, en procura de facilitar la inspección y vigilancia del Estado y se transforma el ICFES”. Pero además en su artículo 3º formaliza e instaura unos principios por los cuales se debe regir la evaluación, haciendo alusión a la responsabilidad que tiene el Estado por velar por el fomento del mejoramiento continuo de la calidad de la educación y de las

evaluaciones y su desarrollo, entre estos principios, resalta el de la equidad “La evaluación de la calidad de la educación supone reconocer las desigualdades existentes en los contextos de aprendizaje y asumir un compromiso proactivo por garantizar la igualdad de oportunidades para acceder a una educación de calidad” (Congreso de la República, Decreto 1324 de 2009).

#### **7.12 RESOLUCIÓN 4434 DE 2006:**

Mediante esta resolución “se establecen las condiciones y mecanismos para la validación de los modelos de gestión de calidad de los establecimientos de educación preescolar, básica y media”. A lo largo de dicha resolución y en todos sus artículos se establece el ámbito de aplicación de los modelos de gestión de calidad, el alcance que se requiere para que éste se pueda certificar, cómo se lleva a cabo el proceso y la decisión de validación del modelo de gestión de calidad paso por paso (MEN, Resolución 4434 de 2006).

#### **7.13 PLAN DECENAL DE EDUCACIÓN 2006-2016:**

Desde este plan que propone el gobierno, se pretenden alcanzar los 10 retos que se vislumbran como los más importantes frente a la Educación en Colombia. En principio, se propone una definición de calidad que busca y propende hacia la Consolidación de “sistemas integrales de calidad que permitan la evaluación de instituciones y programas, y el desarrollo de las acciones gubernamentales dirigidas al mejoramiento y seguimiento de todo el sistema educativo”. Desde la inversión en la educación, una de las principales cosas que se pretenden es “Incrementar la inversión de la nación y de los entes territoriales para garantizar cobertura, calidad, eficiencia y administración equitativa de los recursos destinados a mejorar la infraestructura física, dotación tecnológica y modernización de las instituciones educativas”. Por



último desde la mirada de los actores que están inmersos en el proceso educativo, se busca “Fortalecer la participación e incidencia de los sectores productivo, solidario y social en la educación, para garantizar una formación técnica, tecnológica y profesional con calidad y pertinencia” (MEN, 2008).

#### **7.14 PRUEBAS DE ESTADO:**

Estas pruebas son indicadores de calidad en las instituciones educativas, por esta razón se hace importante incluirlas en este proyecto; las pruebas de estado están reglamentadas de acuerdo con las políticas que ha trazado el Ministerio de Educación Nacional, y están encaminadas hacia la evaluación en diversas modalidades y niveles al sistema educativo colombiano, esto con el ánimo de encausarlo hacia la calidad por medio de sus resultados y la retroalimentación que se pueda hacer con base en estos.

Son reglamentadas por el artículo 7° del decreto 1324 de 2009 en el que dice “Para cumplir con sus deberes de inspección y vigilancia y proporcionar información para el mejoramiento de la calidad de la educación, el Ministerio de Educación debe conseguir que, con sujeción a los parámetros y reglas de esta ley, se practiquen Exámenes de Estado”, que deben ser pruebas:

- Para evaluar oficialmente la educación formal impartida a quienes terminan el nivel de educación media; o a quienes deseen acreditar que han obtenido los conocimientos y competencias esperados de quienes terminaron dicho nivel.
- Para evaluar oficialmente la educación formal impartida a quienes terminan los programas de pregrado en las instituciones de educación superior (Congreso de la República, Decreto 1324 de 2009).

### **7.14.1 PRUEBAS SABER:**

Estas son enfocadas a los conocimientos y saberes en algunas áreas de los estudiantes de educación básica, el sitio web Colombia Aprende expone que:

Las pruebas expresan lo que los estudiantes deberían saber y "saber hacer" con lo que han aprendido. La finalidad de las pruebas pretende orientar los procesos de mejoramiento de la calidad en la educación básica, y son analizadas teniendo en cuenta cuatro aspectos: el puntaje promedio de cada área se puntúa de 0 a 100 puntos y puede promediarse para establecer un comportamiento global; cuando los resultados altos de un grupo están muy alejados en puntaje de los resultados bajos quiere decir que existe una desviación estándar alta, lo cual revela una desigualdad en la calidad académica al interior del grupo (Pruebas saber: Últimos resultados, 2009, título 4).

### **7.14.2 PRUEBA DE ESTADO ICFES:**

Sobre estas pruebas, la página web del Ministerio de Educación Nacional, Colombia Aprende indica que:

El ICFES tiene como objeto fundamental la evaluación del sistema educativo colombiano en todos los niveles, además de propender por la calidad de dicho sistema, a través de la implementación de programas que permitan impulsar la cultura de la evaluación, difundir los resultados de los análisis y desarrollar actividades de formación en materia de evaluación de la calidad educativa. El Examen de Estado sirve como indicador de la calidad de educación y herramienta de proceso de admisión para las universidades. A partir del 2005, el examen cambió de modalidad. La prueba dura un día (antes duraba 2 días) compuesto por dos sesiones: la primera de 4 horas y media y la

segunda de cuatro. La prueba está dividida en nueve áreas fundamentales con 24 preguntas cada una. Además, tiene un componente flexible, en donde se escoge una prueba de profundización entre lenguaje, matemáticas, biología o historia. Así mismo, los estudiantes presentan una prueba interdisciplinaria y tienen la opción de escoger entre medio ambiente, violencia y sociedad (¿Qué es el ICFES?, 2009).

### **7.14.3 PRUEBAS ECAES:**

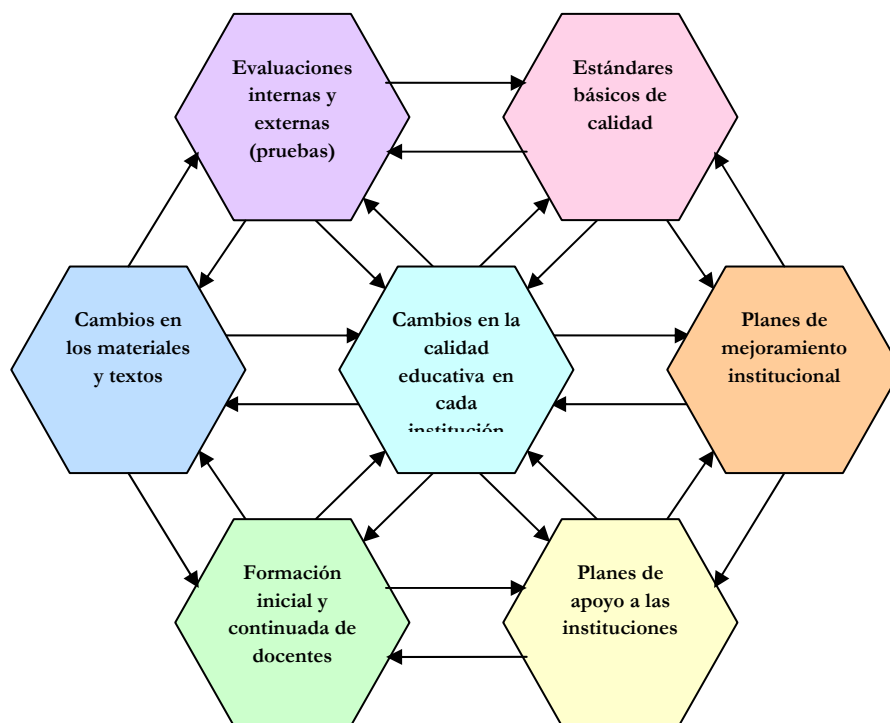
Estas recientes pruebas están enfocadas a valorar conocimientos en educación superior, el portal Colombia Aprende señala que:

Estos exámenes son un instrumento para evaluar el nivel de los estudiantes universitarios colombianos. Los exámenes de Estado de Calidad de la Educación Superior –ECAES-, son pruebas académicas de carácter oficial y obligatorio que forman parte, con otros procesos y acciones, de un conjunto de instrumentos de que el Gobierno Nacional dispone para evaluar la calidad del servicio educativo. A través de esta prueba, el Ministerio de Educación Nacional pretende comprobar el grado de desarrollo de las competencias de los estudiantes que cursan el último año de los programas académicos de pregrado que ofrecen las Instituciones de Educación Superior. Así mismo, a través de los ECAES se obtiene información sobre el estado actual de la formación en las diferentes áreas. Esta información proporciona una visión de conjunto sobre los estudiantes, los programas y las instituciones, así como también sobre el país, los departamentos y municipios (Vuelven las pruebas Ecaes, 2009).

### 7.15 CIRCULO DE LA CALIDAD:

Ha sido propuesto por el Ministerio de Educación Nacional y consiste en proclamar los estándares básicos de la calidad, hacer pruebas masivas y acordar planes de mejoramiento en los colegios que obtienen bajos puntajes en esas pruebas [SABER]. Si los estándares y los planes de mejoramiento se quedan en meros documentos escritos, sin estar acompañados de planes de apoyo a ese mejoramiento que incluyan mantenimiento y reparación de los inmuebles; sin programa de dotación de pupitres, libros y computadores, provisión de textos y otros materiales didácticos; sin formación continuada y permanente de los docentes, sin investigación y sin asesoría externa, no puede exigirse a nadie el cumplimiento de esos planes de mejoramiento [...]

“el hexágono de la calidad educativa” articula los estándares, las pruebas, la formación continuada y permanente de los docentes, la dotación escolar y los planes de mejoramiento, pero con planes de apoyo a dicho mejoramiento (Vasco, 2006, p. 23-24).



**Figura 12.** Hexágono de la calidad educativa.

### **7.16 UNESCO. PROGRAMA DE EDUCACIÓN PARA TODOS. EL IMPERATIVO DE LA CALIDAD:**

Desde esta Organización se han planteado muchas reuniones, encuentros, seguimientos, planes, proyectos y se han generado muchos informes para a partir de estos generar propuestas y planes de mejoramiento en lo que compete a la calidad. Desde el Programa de Educación para Todos, la UNESCO se refiere a la calidad como:

Elemento medular de la educación que no sólo tiene repercusiones en lo que aprenden los alumnos, sino también en su manera de aprender y en los beneficios que obtienen de la instrucción que reciben. La búsqueda de medios para lograr que los alumnos obtengan resultados escolares decorosos y adquieran valores y competencias que les permitan desempeñar un papel positivo en sus sociedades, es una cuestión de plena actualidad en las políticas de educación de la inmensa mayoría de los países. [...] Los gobiernos que en estos momentos se están esforzando por desarrollar la educación básica tienen que enfrentarse con el siguiente desafío: lograr que los alumnos permanezcan en la escuela el tiempo suficiente para terminar sus estudios y pertrecharse con los conocimientos necesarios para afrontar un mundo en rápida mutación. Las evaluaciones realizadas ponen de manifiesto que esto no se está logrando en muchos países.

(UNESCO, 2005, parra 1 y 2).

Puntualmente en el informe de seguimiento que presentan en el año 2005 respecto a EPT, se manifiesta que en cuanto a lo que se refiere a políticas encaminadas a reformas que tengan que ver con el tema de calidad, ellos han encontrado que no se puede pretender que no haya que

incurrir en gastos pero que después de un análisis profundo a nivel nacional y una reflexión acerca del tema de calidad en donde se llegue a un consenso, posterior a eso,

Es posible formular prioridades en el marco de un enfoque amplio. Se han logrado realizar con éxito reformas de la educación en contextos políticos muy diferentes y en sociedades con niveles de riqueza muy desiguales. Entre los elementos que tienen una influencia directa en la cuestión de saber si las reformas destinadas a mejorar la calidad pueden tener repercusiones importantes, hay tres que merecen una atención especial: la creación de asociaciones con los docentes y otras partes interesadas, el reforzamiento de la rendición de cuentas y la lucha contra la corrupción (UNESCO, 2004, p.34).

Lo que sí se sabe y lo vuelve a hacer evidente la UNESCO, es que para determinar si la calidad de un sistema educativo es alta o baja, solo es determinable por el cumplimiento de sus objetivos propuestos, pero muestran también que “aunque puede ocurrir que los gobiernos, las organizaciones internacionales, las organizaciones no gubernamentales, los docentes, las familias y los educandos no vean esos objetivos de la misma manera, casi todos estiman que comprenden por lo menos dos elementos: la mejora de las competencias cognitivas y la promoción de las actitudes y los valores que se consideran imprescindibles para ser buenos ciudadanos y participar efectivamente en la vida de la comunidad” (UNESCO, 2004, p.43).

Finalmente y para concluir lo que respecta a las políticas que se refieren a calidad en el informe que presenta la UNESCO, mostrando que en lo que ellos proponen,

Presentan políticas que no tienen por qué estar fuera del alcance de los países con recursos más limitados. Esas políticas empiezan por centrarse en el educando y en la dinámica de la enseñanza y el aprendizaje, apoyándose en un conjunto de trabajos de

investigación sobre los factores que hacen que las escuelas y los docentes sean más eficaces. Se hace hincapié en algunos factores como el plan de estudios, el tiempo lectivo, las estrategias y materiales pedagógicos. Es fundamental invertir en los docentes y en su perfeccionamiento profesional, como ha puesto de manifiesto la experiencia de los países que han conseguido un alto nivel en los resultados del aprendizaje. Para crear una cultura de la calidad, son también esenciales: el liderazgo de las escuelas, las posibilidades de aprendizaje mutuo y el aprovechamiento compartido de experiencias (UNESCO, 2004, p.45).

## **8. MARCO METODOLÓGICO**

### **8.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

El presente proyecto de investigación tiene un enfoque cualitativo ya que la gestión es un tema que se enmarca dentro del campo de las ciencias sociales, debido a que busca comprender, significar, explorar e interpretar procesos que desde el comportamiento y la acción humana se desarrollan en una organización, en este caso, de tipo educativa.

Se hace entonces importante señalar, que en el mundo actual, la vida personal, social e institucional, se ha vuelto cada vez más compleja en todas sus dimensiones. Esta realidad ha hecho más difíciles los procesos metodológicos para conocerla en profundidad como aquel conocimiento que necesitamos, para lograr el progreso de la sociedad en que vivimos. De aquí, han ido naciendo, en los últimos 25 o 30 años, una gran diversidad de métodos, estrategias, procedimientos, técnicas e instrumentos, sobre todo en las Ciencias Humanas, para abordar y enfrentar esta compleja realidad. La investigación cualitativa, por ejemplo, es la que más se utiliza en este tipo de reflexiones, ya que es una investigación que permite captar los contenidos más profundos de las actitudes, creencias, motivaciones, expectativas y necesidades de determinados sectores o públicos. Además, por su propia naturaleza, esta investigación permite captar los aspectos emocionales y contextuales del sujeto, más que de actitudes y conductas objetivas y medibles; es decir, que busca la comprensión (por qué y para qué) más que la descripción (cuántos o con qué frecuencia), como lo hacen otros tipos de investigación.



Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales- entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos- que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados de vida de las personas (Rodríguez, Gil y otros, 1999, p.32).

Lo que hace que la investigación cualitativa sea subjetiva, pues observa, considera y analiza todos los puntos de vista, todos los mundos existentes para así construir significado desde las realidades de los diferentes actores implicados, porque para un investigador cualitativo todas estas perspectivas son muy valiosas.

Desde esta perspectiva, cabe anotar que la característica fundamental de la investigación cualitativa es ver los acontecimientos desde la perspectiva de la gente que está siendo estudiada, sustentada en las tendencias subjetivistas, las que pretenden una comprensión del fenómeno social, concediendo a lo subjetivo la principal fuente de los datos antes que generar universales, buscan la descripción y comprensión de escenarios particulares. Teniendo en cuenta que el mundo social depende de los sujetos y son ellos quienes lo experimentan y construyen; por lo tanto, para conocerlo no es suficiente generar explicaciones objetivas sobre él, no es posible considerar que el mundo social esté regido por supuestos universales, debido que las realidades son únicas e irrepetibles para cada sujeto. En este sentido, una realidad social no puede cuadrarse en un plano cartesiano y tabla porcentual (Investigación Cuantitativa), puesto que la sociedad es dinámica de significantes y significados que constituyen dicha realidad.

Otra característica importante para resaltar, es que esta orientación metodológica cualitativa *no* suele partir del planteamiento de un *problema específico*, sino de un *área problemática* más amplia en la cual suele haber muchos problemas entrelazados que no se vislumbrarán hasta que no haya sido suficientemente avanzada la investigación. Por esto, en general, el partir de *un* problema cierra el posible horizonte que tienen las realidades complejas, como son las realidades humanas. Esto, de ninguna manera quiere decir que, en un caso específico, no sea útil o conveniente partir de un problema concreto, si eso es particularmente lo que se desea investigar.

Resulta en este sentido, señalar algunas de las actitudes con las que debería proceder un investigador cualitativo desde Knapp (1986), quien las ha estudiado y caracterizado:

- Un enfoque inicial exploratorio y de apertura mental ante el problema a investigar.
- Una participación intensa en el medio social a estudiar.
- Uso de técnicas múltiples e intensivas de investigación con énfasis en la observación participativa y en la entrevista con informadores clave.
- Un esfuerzo explícito para comprender los eventos con el significado que tienen para quienes están en ese medio social.
- Un marco interpretativo que destaca el papel importante del conjunto de variables en su contexto natural para la determinación de la conducta, y que pone énfasis en la interrelación global y ecológica de la conducta y de los eventos dentro de un sistema funcional.
- Resultados escritos en los que se interpretan los eventos de acuerdo con los criterios señalados y se describe la situación con riqueza de detalles y tan vívidamente que el lector pueda tener una vivencia profunda de lo que es esa realidad.

Todo lo anterior hace que se llegue a la conclusión que la investigación cualitativa es el enfoque necesario para el desarrollo de la presente investigación, pues es un tipo de investigación formativa, ya que ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas de fondo acerca de lo que las personas piensan, sus reflexiones, perspectivas y expectativas, desde donde los investigadores pueden comprender mejor las actitudes, creencias, motivos y comportamientos de una población determinada.

## **8.2 ESTUDIO DE CASO**

Para la presente investigación, se usó como metodología el estudio de caso puesto que desde el enfoque cualitativo resulta muy útil y detallado, “es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 1989)” (Martínez 2006, p. 167). Cabe anotar que este tipo de método puede resultar bastante significativo si se desarrolla de una manera concienzuda y responsable, pues arroja datos bastante propios y explicativos acerca de la realidad que se estudia.

Un estudio de caso es un método empleado para estudiar un individuo o una institución en un entorno o situación único y de una forma lo más intensa y detallada posible; Es una investigación que se le define como descriptiva, es decir, describe la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio. La palabra único es crítica aquí porque el investigador está tan interesado en las decisiones existentes que rodean a la persona como en la persona misma (Castillo, 2005, parra 1).

Particularmente para esta investigación, se estudia una institución educativa en un contexto específico, lo que hacía pertinente el uso de una metodología o método que pudiera describir el contexto, relaciones, interacciones, visiones, expectativas, etc. de manera particular y detallada, en un momento determinado. Además este tipo de metodología permite el uso de diversas herramientas para la obtención de la información que van desde la observación; los acercamientos un poco, o muy estructurados como podrían ser las entrevistas a personas que se muevan en el contexto que se estudiando; hasta revisión de documentos, registros, material o información relacionada con el objeto de estudio, todo lo anterior enfocándose en una dirección muy puntual y específica que posteriormente permita realizar otros estudios.

### **8.3 HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **8.3.1 ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA**

En búsqueda de la consecución de unos objetivos planteados al inicio de la investigación, se diseñó una entrevista a partir de la reflexión del tema expuesto, con la intención de recoger toda la información necesaria para poder posteriormente integrarla de manera congruente y así responder a las inquietudes que se plantearon desde el comienzo.

El tipo de entrevista que se decidió adoptar para la investigación fue, la entrevista semi-estructurada, ya que brinda la posibilidad de acceder al conocimiento y obtener la información que se necesita para el desarrollo de la investigación directamente de los personajes implicados en la escena educativa, de su propia voz y matizada por su propia experiencia y sus vivencias personales.

Principalmente la intención u objetivo que se tiene con este tipo de instrumento es el de ver los puntos de vista de los agentes entrevistados, puntos de vista que posiblemente no puede ver el

entrevistador desde afuera, sino solo cuando los escucha hablar, expresarse, cuando logra interpretar el lenguaje no verbal, y todo lo que él pueda sacar de las interacciones que se den en la entrevista que no tiene sólo que ver únicamente con las respuesta que su interlocutor le dé. “El propósito de la entrevista de investigación cualitativa es obtener descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos descritos” (Kvale, 1996 citado en Martínez, 2006, p. 140).

Finalmente, lo que permitirá hacer un buen análisis de todo lo encontrado será cada detalle que arroje la entrevista, como ya se dijo anteriormente, todo lo que esté relacionado con las interacciones que se presenten, pues de estas también puede surgir referencias y complementos que puedan orientar al entrevistador como por ejemplo,

“La observación de sus movimientos, sigue la audición de su voz, la comunicación no verbal (que es directa, inmediata, de gran fuerza en la interacción cara a cara y, a menudo, previa a todo control consciente) y toda la amplia gama de contextos verbales por medio de los cuales se pueden aclarar los términos, descubrir las ambigüedades, definir los problemas, orientar hacia una perspectiva [...]” (Martínez, 2006, p. 139).

Sumado a lo anterior, todas las observaciones, notas, grabaciones, apuntes, etc. serán las que hagan que el proceso de recolección de información sea positivo y que dicha información que se consiga sea veraz y contrastable con la realidad; eso sí, en tanto el investigador siempre tenga su meta bien encaminada y definida a lograr un buen análisis e interpretación, cuyos resultados puedan proyectarse y a partir de los cuales se pueda pensar en cambios y mejoras para un grupo que esté orientado hacia intereses y expectativas comunes.

## **8.4 ETAPAS METODOLÓGICAS**

El proceso de desarrollo del proyecto se desarrolló cumpliendo con unas etapas que a continuación se nombran y explican.

### **8.4.1 SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

Para desarrollar esta investigación, se trabajó en el Gimnasio Los Pinos, una institución de carácter privado que ofrece el servicio educativo en los niveles pre-escolar, básica y media; se seleccionaron personas que se encuentran involucradas dentro de las funciones directivas y de coordinación, ya que la investigación está enfocada en la dimensión de la gestión directiva. En este caso participaron el director, el coordinador académico y los jefes de sección; todos ellos se mostraron muy interesados en participar y colaborar para que la institución hiciera parte del proyecto investigativo de gestión de calidad institucional que se estaba proponiendo desde el semillero de investigación de la Línea de Políticas y Gestión de Sistemas Educativos.

### **8.4.2 REVISIÓN TEÓRICA INICIAL**

Inicialmente se revisaron varios trabajos de grado, tesis, monografías y libros en diferentes bibliotecas (Universidad Pedagógica Nacional, Universidad de San Buenaventura, Pontificia Universidad Javeriana) revistas y publicaciones en Internet, etc. que permitieron dar una mirada global al tema y retomar algunos autores que resultaban pertinentes dentro de la investigación.

Posteriormente se revisaron y se seleccionaron documentos y material que han sido abordados a lo largo de la licenciatura en las diferentes asignaturas del núcleo de formación fundamental y seminarios de énfasis dentro del marco de las políticas y gestión de sistemas

educativos; así como los abordados en el semillero de investigación para poder hacer una organización de las categorías que se trabajan y de todos los conceptos que era importante retomar.

Esto se hizo con la intención de determinar el marco de referencia bajo el cual se orientaría el proceso investigativo. Este proceso de revisión y reflexión facilitó de gran manera la articulación final de toda la información, teoría y conceptos que fueron relevantes en la investigación y por medio de los cuales se construyó el marco teórico.

#### **8.4.3 CONSTRUCCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN**

Esta etapa se llevó a cabo dentro del semillero de investigación de la Línea, pues para la construcción de la entrevista se hizo una organización y división por las diferentes dimensiones de la gestión educativa, en donde cada subgrupo del semillero (cuatro) tuvo la tarea de diseñar, después de una revisión teórica previa y de acuerdo a las categorías establecidas, preguntas de tipo abierto, que le permitieran hablar al entrevistado amplia y escuetamente del tema, pero que desde su planteamiento, respondieran a la dimensión que le correspondió a cada sub-grupo (Gestión directiva, Gestión administrativa, Gestión pedagógica y Gestión de la Comunidad) y estuvieran dirigidas hacia los diferentes agentes de la institución educativa (director y coordinadores).

Posteriormente, con todos los miembros del semillero, se revisaron las preguntas que cada uno de los grupos había diseñado, se revisaron cuáles servían y cuáles no, se replantearon algunas y finalmente se definieron las que quedarían para la matriz final, que fueron las que

mejor respondieron a las categorías establecidas inicialmente.

Ver en el capítulo de anexos la tabla con el formato de las preguntas.

#### **8.4.4 DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO**

Este proceso se llevó a cabo mediante las visitas que se realizaron al Gimnasio Los Pinos en varias ocasiones, en donde hubo unos encuentros de manera individual, con el director, el coordinador y un jefe de sección, que permitieron en primera instancia hacer una aproximación a ellos, donde hablaron acerca del cargo que desempeñan en la institución y posteriormente se hizo un acercamiento al instrumento por medio del cual se pretendía recoger la información.

Cuando ellos ya conocían el instrumento, se comenzó con el proceso de entrevista, que fueron grabadas, en donde los entrevistadores hacían la pregunta y el director, coordinador o jefe de sección daban su respuesta, y si lo veían necesario los entrevistadores tomaban apuntes de lo que les pareciera relevante o significativo.

Debido a la extensión del instrumento, las últimas preguntas que no pudieron ser concretadas en los encuentros, los entrevistados recibieron vía correo electrónico el instrumento y facilitaron de esta manera sus respuestas para la conclusión así del proceso de recolección de información.

Cabe anotar que fueron facilitados por parte de los entrevistados, todos los documentos institucionales que fueron solicitados como parte de la necesidad de ampliar la información requerida como el PEI, el Manual de Convivencia, Planeadores, entre otros.

Ver en el capítulo de anexos la tabla con la entrevista a director, coordinador académico y jefes de sección.



#### **8.4.5 ANÁLISIS Y CATEGORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Cuando se concluyó la etapa de recolección de información, se dio paso a una etapa en la que se tuvo que pasar la parte de las entrevistas que estaban en formato audio a formato escrito y fusionarla con las respuestas que habían proporcionado vía correo electrónico los agentes institucionales (directivo y coordinadores).

Posteriormente se tuvo que leer toda esta información obtenida para así dar paso a su organización por categorías y luego pasar al análisis e interpretación articulando además los apuntes que se hicieron durante las entrevistas y los datos e información que se obtuvo de la consulta de los documentos institucionales revisados.

#### **8.4.6 IDENTIFICACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS Y ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES**

En esta etapa del proceso investigativo, se tomó toda la teoría revisada anteriormente para poder articularla con los resultados encontrados mediante la categorización y el análisis de toda la información obtenida, que posteriormente llevó a que se pudiera dar la identificación de los resultados finales y las conclusiones de la investigación.

#### **8.4.7 ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL**

Se redactó el documento de informe final de la presente investigación con todo el proceso, los hallazgos y las conclusiones; que será entregado a la secretaria del programa, quien a su vez lo entregará al tutor y al segundo evaluador antes de la sustentación para que hagan las correcciones que crean pertinentes y lo devuelvan para que los ajustes puedan ser realizados y así

junto con los comentarios, correcciones y sugerencias que se hagan en la sustentación pueda entregarse la versión final del presente trabajo de grado.

También se redactó un informe para entregar a la institución en donde se detallan tanto la información como los hallazgos que se hicieron y de esta manera sea posible para ésta realizar la retroalimentación oportuna y los cambios necesarios que posibiliten procesos de mejoramiento institucional.

## 9. RESULTADOS Y ANÁLISIS

A continuación se presentan los resultados de la información recolectada al Gimnasio Los Pinos a través de las entrevistas y revisión de documentos, como ya se había descrito, para luego realizar el análisis correspondiente tomando como referencia los resultados y el marco conceptual concepto donde se consignaron las definiciones y concepciones pertinentes para el desarrollo de ésta investigación.

Como se mencionó en el marco metodológico, para simplificar todos los temas que se destacan en las cuatro dimensiones de la gestión educativa (gestión directiva, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión de la comunidad) se formó una serie de categorías y subcategorías para recopilar adecuadamente la información. Cabe destacar nuevamente que ésta investigación se desarrolla en el campo directivo, tanto director como coordinadores fueron los agentes a entrevistar, y que a pesar de centrarse en un campo específico, se incluyen todas las dimensiones de la gestión educativa.

Para una clara organización dentro del presente capítulo, se toma la categoría con sus respectivas subcategorías realizando una clara descripción de los resultados y enseguida se realiza el correspondiente análisis. Es decir, se cuenta la subcategoría con su resultado y análisis para luego continuar con otra subcategoría hasta la culminación de las categorías.

A continuación se muestra la tabla de categorías y sub-categorías construida para la organización y posterior análisis de la información:

### Categorías y Sub-categorías de Análisis

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
<b>Gestión Directiva</b>	PEI
	Planeación
	Plan de Mejoramiento
	Coordinación
<b>Gestión Administrativa</b>	Coordinación
	Clima social
	Divulgación
	Representación
	Manejo de recursos de aprendizaje
	Proyectos transversales y de aula
	Gestión de recursos humanos
	Gestión de recursos económicos y financieros
<b>Gestión Pedagógica</b>	PEI
	Modelo pedagógico
	Currículo y plan de estudios
	Evaluación del aprendizaje
	Proyectos transversales y de aula
<b>Gestión de la Comunidad</b>	Clima Institucional
	Participación
	Comunicación
	Identidad
	Liderazgo

**Tabla 3.** Categorías y Sub-categorías de análisis.

Las anteriores categorías y sub-categorías que se construyeron, fueron definidas para el presente estudio, con el ánimo de tener claridad con los puntos que cada una de ellas toca y así evitar confusiones, de la siguiente manera:

### Definición de Categorías y Sub-categorías de Análisis

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
<p><b>Gestión Directiva:</b> Está definida como el conjunto de acciones orientadas a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, tiene la capacidad de generar y poner en marcha el proyecto educativo institucional y las condiciones favorables para el buen desarrollo de la institución.</p>	<p><b>PEI (GD):</b> Describe la orientación de la institución (misión, visión y filosofía); teniendo en cuenta las implicaciones que el equipo directivo tiene dentro del proyecto educativo para llegar a una construcción y apropiación en la comunidad educativa dándole importancia a la concepción que se tiene de calidad.</p>
	<p><b>Planeación:</b> Se indaga por las directrices, organización, estrategias y planes que lleva la institución para su propio funcionamiento y cómo interviene la comunidad educativa en este proceso.</p>
	<p><b>Plan de Mejoramiento:</b> Se centra específicamente en los planes que nacen de la autoevaluación que realiza la institución para conocer su estado real para así mejorar el servicio educativo que presta.</p>
	<p><b>Coordinación (GD):</b> Se refiere a la disposición de tiempos, espacios y responsabilidades que cada actor educativo tiene dentro de la institución educativa.</p>
<p><b>Gestión Administrativa:</b> Se refiere a la distribución y administración de los recursos físicos y humanos, o los soportes básicos de la institución educativa. Ésta es uno de los pilares que sostiene cualquier proyecto educativo que se desee realizar y encierran los diversos trámites y registros que lleva una institución escolar.</p>	<p><b>Coordinación (GA):</b> En este caso la coordinación se centra en el manejo y organización de las comunicaciones y la información que se da en la institución y que es manejada por todos los actores educativos.</p>
	<p><b>Clima social:</b> Aborda ciertas características que se dan entre los actores educativos de la institución como la inducción de personal, las relaciones interpersonales, la participación, el trabajo en equipo entre otras que llevan a un ambiente satisfactorio. Se tiene en cuenta en esta sub-categoría la evaluación de la gestión directiva que realiza la institución.</p>
	<p><b>Divulgación:</b> Trata sobre las distintas formas en que se da a conocer las políticas de la institución a la comunidad educativa y cómo se mantiene al tanto de la legislación.</p>
	<p><b>Representación:</b> Se refiere a los vínculos y relaciones que la institución tiene con los diferentes sectores sociales, productivos y de vigilancia educativa.</p>
	<p><b>Manejo de recursos de aprendizaje:</b> Se indica específicamente las políticas que tiene la institución sobre la administración, organización y funcionamiento de los recursos de aprendizaje.</p>
	<p><b>Proyectos transversales y de aula:</b> Describe los criterios que la institución tiene en cuenta para la propuesta y consecución de los proyectos transversales y de aula, la coordinación de los equipos de trabajo, los tiempos y los recursos necesarios.</p>
	<p><b>Gestión de recursos humanos:</b> Trata sobre la distribución de actividades, responsabilidades y funciones de cada actor educativo que integra la institución.</p>
	<p><b>Gestión de recursos económicos y financieros:</b> Abarca temas de presupuesto financiero, fuentes de financiación, planeación y control presupuestal y la administración de los recursos físicos de la institución.</p>

<p><b>Gestión Pedagógica:</b> Está encaminada hacia el diseño curricular, el plan de estudios y el trabajo en el aula a cargo de los docentes y equipo educativo. Es la base sobre la cual se sustenta cualquier propuesta educativa, en tanto en ella se enfocan los procesos de enseñanza-aprendizaje</p>	<p><b>PEI (GP):</b> En este caso, el PEI se centra en todo lo relacionado con el modelo pedagógico, la propuesta curricular y la legislación relacionada puntualmente con el proceso enseñanza-aprendizaje. Es por medio de éste que se busca materializar toda la propuesta, metas, planes, objetivos, etc. trazados inicialmente en el horizonte institucional desde la perspectiva propia del hecho educativo.</p> <p><b>Modelo pedagógico:</b> Describe y hace evidente de manera específica lo que se refiere a la metodología por medio de la cual la institución dirige el proceso enseñanza-aprendizaje, desde la filosofía que los orienta, teniendo en cuenta también los recursos, procesos y herramientas de los que pueden hacer uso siendo coherentes con dicho modelo.</p> <p><b>Currículo y plan de estudios:</b> El currículo, desde esta sub-categoría se ve como un plan en construcción que se convierte en el eje central del PEI en lo referente al ámbito pedagógico, el cual articula puntos fundamentales como plan de estudios, tiempos, espacios, relaciones, estrategias pedagógicas, ambientes, procesos, metodologías, formas de evaluación, etc. de manera articulada con el modelo pedagógico. Por su parte, el plan de estudios es visto como la herramienta por medio de la cual se organizan unos contenidos, espacios, tiempos, objetivos, etc. orientados por el PEI.</p> <p><b>Evaluación del aprendizaje:</b> Está definida como el proceso permanente que se lleva a cabo dentro de la institución en donde se obtienen unos resultados que hacen evidentes aciertos y errores, y que son utilizados como puntos de referencia para posteriores mejoras.</p> <p><b>Proyectos transversales y de aula:</b> Se definen como proyectos implementados dentro de la institución que tienden hacia el fomento y desarrollo del modelo pedagógico, del currículo y del plan de estudios y que además permiten su articulación.</p>
<p><b>Gestión de la Comunidad:</b> Está centrada en el entorno y el contexto socio cultural donde se encuentra inmersa la institución. Se fomenta la vinculación de todos los miembros de la comunidad educativa creando una identidad y una relación con el PEI. Esta gestión está directamente relacionada con el desarrollo de procesos que atienden las relaciones entre los miembros de la Comunidad Educativa y también los servicios de atención al entorno.</p>	<p><b>Clima Institucional:</b> Éste abarca todo lo que tiene que ver con las relaciones e interacciones que se propician por parte de todos los actores institucionales y que a medida que se suman, crean el ambiente de convivencia en el cual se desarrollan y trabajan todos los miembros de la institución.</p> <p><b>Participación:</b> Se entiende como la posibilidad y derecho con el que cuentan todos los miembros de la institución para expresar sus ideas, necesidades, puntos de vista, etc. o intervenir en los procesos o en la toma de decisiones relacionadas con el presente y futuro de la institución.</p> <p><b>Comunicación:</b> Se refiere un proceso de interacción por medio del cual se hace posible que los miembros externos e internos de la institución intercambien, expresen y compartan pensamientos, ideas, información, expectativas, etc.</p> <p><b>Identidad:</b> Está se entiende como el conjunto de características y elementos con los que cuenta la institución y que hacen que todos sus miembros se diferencien de otros que pertenecen a otras instituciones, pero además dicha identidad es la que hace que se desarrolle y crezca el sentido de pertenencia de los miembros, por la institución.</p>

	<p><b>Liderazgo:</b> Ésta sub-categoría se define como la habilidad o capacidad que tiene una persona para influir de manera positiva o negativa en otros miembros de la institución o también para tomar la iniciativa o el control de la ejecución de algún proyecto que se esté planeando.</p>
--	---

**Tabla 4. Definición de Categorías y Sub-categorías de análisis.**

## 9.1 GESTIÓN DIRECTIVA

### ▪ PEI:

En el PEI del colegio se encuentra establecido todos los procesos que orientan y llevan a cabo el servicio educativo, el equipo directivo participa en su construcción y apropiación siendo el garante de todo lo que en el documento se planea, haciendo reflexiones y modificaciones según corresponda. En este momento se desarrolla un programa de certificación de calidad en la institución con miras a ser el mejor colegio del país, integrando otros modelos y haciendo mejoras pertinentes para llegar a ser un colegio de excelencia que es a lo que se orienta la institución. Conciben la calidad en hacer bien todos los procesos educativos teniendo a toda la comunidad educativa satisfecha.

### ▪ Planeación:

La planeación es continua y permanente, realizan un plan de acción anual y como modelo utilizan la matriz DOFA como planeación estratégica. En el plan anual se realiza un seguimiento a través de la elaboración de los planes bimestrales y semanales, donde se tiene en cuenta la comunidad educativa. No hay en el colegio un departamento de planeación, de calidad, o de mercadeo, sino que las funciones se reparten. Los proyectos y actividades curriculares que se

articulan a la planeación se apropian en la comunidad educativa por medio del planeador, el manual de convivencia, asamblea de padres, etc.

El colegio toma unos referentes para establecer y aplicar su plan operativo, como el marco legal, los aspectos pedagógicos como el PEI, los planes de estudio y evaluación; haciendo resaltar las necesidades las cuales se ven plasmadas en dicho plan y lo hacen público socializándolo en los diferentes documentos institucionales y reuniones o asambleas que se organizan para tal fin.

- **Plan de Mejoramiento:**

Respecto al plan de mejoramiento el colegio realiza un proceso de autoevaluación donde se evalúan las diferentes dimensiones de la gestión educativa y a la comunidad que cumple dichas funciones. Realizan un seguimiento de los procesos observando si el resultado es acorde a los objetivos previamente estipulados, si no es acorde se procede a concretar un plan para su mejoramiento. El colegio cuenta con dos estamentos que permiten una revisión constante y una búsqueda de estrategias de mejoramiento, éstas son el consejo administrativo docente y el consejo académico, además de un estamento asesor como es el grupo primario de calidad y un estamento de apoyo que es el consejo de padres de familia.

- **Coordinación (Responsabilidades):**

Para el manejo de tiempos y responsabilidades el colegio cuenta con un mapa de procesos donde desarrolla la planificación de acuerdo con la prestación de los servicios educativos a su cargo; dentro del mapa existen tres divisiones de los procesos; los de dirección, los operativos y



los de apoyo, cada división tiene sus propias responsabilidades y personas determinadas que cumplen con dichas funciones.

### **9.1.1 ANÁLISIS**

Desde la perspectiva de la gestión directiva, el colegio sigue las acciones que llevan a cumplir sus objetivos y a seguir su propio horizonte institucional; como se sabe desde la teoría, la gestión directiva lleva a cabo el conjunto de acciones para que una institución tenga un norte y defina hacia donde quiere ir determinando lineamientos y objetivos claros y específicos que la orienten, y en el caso del colegio todas las acciones que se ven están enfocadas a realizar los objetivos institucionales.

Desde el PEI se concretan las metas que desde el director junto con la comunidad educativa proponen cumplir, el equipo directivo cumple sus funciones de consolidar el proyecto educativo siendo el garante de todos los procesos y de las demás dimensiones de la gestión educativa que la componen. El director establece unas funciones y propone ciertas condiciones para cada miembro de la institución obteniendo equipos de trabajo participativos y activos. Cuentan con el programa de certificación de calidad lo que los obliga a estar en permanente revisión y ajustes del PEI y así además llegar al mejoramiento.

Para tener un orden en cuanto a funciones, tiempos y objetivos; el colegio realiza una planeación estratégica enfatizando que no tienen un departamento establecido para dicho fin, sino que las funciones son divididas por el director, quien coordina y ejerce un control sobre los procedimientos que se originan para el cumplimiento de las metas institucionales; en el planeador quedan registradas las planeaciones y los proyectos que temporalmente emergen. Se realiza un

seguimiento a través del plan anual y la revisión de los planes bimestrales donde participa el director junto al consejo académico.

Además el colegio tiene un sistema de coordinación de las responsabilidades de cada uno de los servicios que presta, así el director determina personas, equipos de trabajo, funciones, responsabilidades y objetivos que llevan a su propósito final. Se observa entonces como el director cumple con su función de determinar procesos de planeación, verificación, organización e implementación de planes de acción.

Como ya se evidenció conceptualmente, el colegio responde a la normatividad desde la gestión directiva garantizando que todas las actividades se desarrollen de acuerdo con los principios y lineamientos correspondientes; asimismo el colegio establece su plan operativo donde participa toda la comunidad educativa y permite un seguimiento de la parte pedagógica.

Respondiendo a las necesidades y objetivos institucionales, el colegio efectúa un buen desempeño en cuanto al desarrollo del plan de mejoramiento, pues se realizan seguimientos continuos enfocados a cumplir su principal objetivo que es ser el mejor colegio del país; y lo logran haciendo un seguimiento a cada una de las dimensiones de la gestión educativa, a cada procedimiento, a cada función desde el consejo administrativo docente y el consejo académico.

Respecto al rol del directivo, al compararlo con los conceptos antes desarrollados, el colegio cuenta con un director que toma decisiones, posee conocimientos sobre educación y gestión, conoce la realidad de la institución, cuenta con destrezas comunicativas, de coordinación y de liderazgo llegando a tener una dirección eficaz.

## **9.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### **▪ Coordinación (Información):**

De acuerdo con el PEI la adquisición y actualización de recursos informáticos es indispensable para la consecución del modelo pedagógico que se desarrolla en el colegio. Es por esta razón que la infraestructura y los recursos informáticos y de comunicación están hechos y concebidos dentro de este marco; sin embargo ha sido un gran cambio para la comunidad educativa, especialmente profesores y padres de familia quienes no tienen por costumbre dicho modelo y altos recursos tecnológicos.

### **▪ Clima Social:**

El colegio entiende que para asumir un clima de respeto, colaboración, compañerismo y responsabilidad se debe contar con un excelente personal que conozca el contexto del colegio y que cumplan con sus funciones determinadas. Para los procesos de inducción el consejo académico del colegio establece una serie de pasos y pautas de selección de personal de acuerdo con el cargo a desempeñar en relación con el perfil deseado, cuando se cuenta con el personal deseado se realiza una contextualización con documentos y visitas a instalaciones realizada por los jefes directos; semestralmente se realiza una evaluación del personal con el fin de capacitar y reconocer fortalezas del personal y además se estimula con reconocimientos o recursos para la motivación.

La participación se genera en los mismos espacios con los que el colegio cuenta; desde el PEI y el gobierno escolar se busca una activa participación y se logra, haciéndose evidente en las

actividades deportivas, académicas, extracurriculares, musicales, etc. Asimismo el colegio promueve el trabajo en equipo.

La evaluación del desempeño del director del colegio la realiza la asamblea anual con los miembros de la junta directiva.

▪ **Divulgación:**

Dentro del marco de las políticas y su divulgación, el colegio da la importancia que se merece el PEI dentro de éste marco; se mantiene informado por medios electrónicos y reuniones sobre leyes, decretos e informaciones pertinentes de organismos correspondientes a la educación; las políticas institucionales y los documentos se dan a conocer a principio del año escolar y se actualizan permanentemente en los medios electrónicos con los que cuenta el colegio, para que toda la comunidad se apropie de ellos.

▪ **Representación:**

La representación del colegio se da por medio de los vínculos que establece con el sector social, productivo y organismos de vigilancia. Dentro del sector social el colegio tiene espacios para comunicarse con la comunidad interna como reuniones, actividades y celebraciones y con la comunidad externa se llega a una integración en primer lugar con la colaboración de estudiantes presentando su tiempo para el servicio social. Con el sector productivo empezando por Saludcoop se tiene una participación activa y apoyo a diversas actividades llegando a acuerdos para la gestión de proyectos encabezados por el consejo directivo. Cabe anotar que el colegio hace parte de ACN Y ASOCOLDEP asociaciones con las cuales se generan proyectos de formación de docentes, experiencias deportivas y culturales entre los estudiantes, experiencias de

formación en el exterior, referentes pedagógicos que se comparten con el fin de consolidar acciones comunes, entre otras. Y con los organismos de control se lleva una comunicación a través de informes, reuniones y asistencia a eventos.

- **Manejo de Recursos de Aprendizaje:**

Este manejo está consignado en el PEI y le compete a toda la comunidad educativa, El colegio está proyectado para una capacidad de 2500 alumnos y está dotado de una excelente infraestructura; tiene aulas inteligentes, software educativo propio, laboratorios de talleres, biblioteca, conservatorio de música, administración, cafetería, áreas libres, deportivas y parqueaderos. Además se está construyendo un auditorio y un polideportivo. A la infraestructura se le hace mantenimiento cada seis meses o cuando sea necesario, los criterios para evaluar y adquirir equipos y materiales para el uso pedagógico van desde la necesidad, finalidad, utilidad, costo y beneficio. Y para su seguimiento se promueven campañas de concientización para el buen uso y reciclaje de dichos recursos.

- **Proyectos Transversales y de Aula:**

Para los proyectos transversales y los proyectos de aula que se den en el colegio los autoriza el consejo académico y da las pautas para su consecución y obviamente estos proyectos van orientados a lo consignado en el PEI y en los planes de estudios y se organizan equipos de trabajo encargados de tales proyectos para su realización.

- **Gestión de Recursos Humanos:**

La distribución de la carga académica de acuerdo a las actividades, funciones y responsabilidades en el colegio las lleva a cabo el consejo administrativo docente, quien realiza planeaciones, gestión y evaluación; y el consejo académico que semanalmente hace seguimiento en áreas académicas y convivenciales.

- **Gestión de Recursos Económicos y Financieros:**

La prioridad presupuestal del colegio es prestar un buen servicio en educación para ellos cuentan con excelentes recursos según su PEI. Los recursos presupuestales los da el grupo Saludcoop al colegio, ellos a través de su gestión y conocimiento del colegio realizan los suministros y dotaciones requeridas; sin embargo las pensiones y matriculas sirven para financiar el desarrollo del colegio como pagos a empelados, servicios y remodelaciones en la infraestructura. El análisis del presupuesto lo realizan el director, el coordinador académico, los coordinadores de sección y la dirección administrativa y financiera de la institución, se realiza un análisis del presupuesto previsto para al año siguiente por medio del control presupuestal en la realización del plan de acción anual, en los últimos meses del año y en los primeros meses del siguiente, por eso es continuo. El colegio no busca tener rentabilidad pues ofrece costos bajos, y teniendo el apoyo del grupo Saludcoop se permite un pleno desarrollo del PEI.

La administración de recursos físicos organiza el manejo de éstos. Se tiene un esquema establecido por recursos y secciones, inventarios, y espacios para su organización, estancia y posible reparación.

### 9.2.1 ANÁLISIS

En cuanto a la gestión administrativa y entendiéndola como la efectiva distribución y administración de los recursos físicos y humanos, y los soportes de una institución educativa; el colegio realiza las acciones adecuadas para que estos procesos ayuden a desarrollar y cumplir los objetivos institucionales.

El tema de los recursos físicos, especialmente los tecnológicos, priman dentro del colegio pues es partir de la obtención de éstos que se desarrolla y se implementa el modelo pedagógico y el PEI; sin embargo el colegio y el director enfatizan que el manejo de dichos recursos y su aceptación ante profesores y algunos padres de familia ha sido el mayor obstáculo en este proceso, debido a esto trabajan para su mejoramiento con capacitaciones en tecnología. En el PEI también se dan las pautas para el establecimiento y los manejos de los recursos de aprendizaje que son gestionados por la administración de recursos físicos; además para su adquisición se indaga por la pertinencia, utilidad, necesidad, costo y beneficio de éstos. Para su seguimiento y evaluación el colegio establece criterios evaluativos que determinan su utilidad y concientiza a los estudiantes a la preservación, cuidado y reciclaje mostrando así una correcta planeación, manejo y control de los recursos físicos. Para los proyectos transversales de aula que surjan se consignan en el PEI articulando así los recursos con los objetivos y metas autorizándolos específicamente el consejo académico evidenciando un control, planificación y administración de los recursos que se puedan llegar a utilizar.

En cuanto a los recursos humanos en primer lugar el colegio de acuerdo con su orientación institucional selecciona el personal que desempeña cargos en toda la institución por medio de un exhaustivo proceso de selección y luego de inducción donde favorece la contextualización del colegio para un mejor desempeño y sentido de pertenencia de la persona a ingresar al colegio, de

estos procesos se encarga el consejo académico y la evaluación del personal se realiza semestralmente mostrando un periodo corto y concreto entre cada uno para realizar el seguimiento requerido; además como una característica propia en la dirección de esta dimensión el colegio motiva a sus empleados con capacitaciones y reconocimientos que definitivamente ayudan y mejoran la consecución de sus metas.

Los procesos de gestión en los recursos humanos y físicos permiten una participación activa de toda su comunidad escolar, el colegio respectivamente planea y mantiene espacios determinados para las diferentes actividades que se realizan, asimismo administran y planean los tiempos, lugares y recursos no solo con los propios miembros escolares sino con otros participantes externos que integren determinada actividad. De esta forma también se gestionan administrativamente los vínculos que el colegio tiene con otras instituciones educativas y su contexto social; dentro del sector social y productivo el colegio establece espacios y personal para la realización de reuniones, eventos y comunicaciones que se generen; el grupo Saludcoop al cual es parte el colegio junto con el consejo directivo ajustan la organización y participación en asociaciones y eventos futuros. No se evidencia la realización del seguimiento y auto-evaluaciones de dichos procesos en el colegio, pero si especifican que con los organismos de control mantienen contacto a través de comunicaciones escritas, visitas o reuniones.

El colegio se mantiene al tanto de la normatividad y lo articula en el PEI dando a conocer las reestructuraciones a la comunidad educativa por medio de los documentos institucionales y actualizándolos permanentemente para su seguimiento y cumplimiento de metas.

Respecto a los recursos presupuestales como se ha mencionado el colegio los recibe del Grupo Saludcoop luego de un conocimiento de la gestión que se lleva en la institución, realizan los aportes necesarios para la consecución del PEI y así el logro de su principal objetivo que



como ya también se ha mencionado es ser el mejor colegio del país. El colegio a partir de las pensiones y matrículas financia el mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura y los pagos a sus empleados. Para concretar estos procedimientos participa el director, coordinadores, dirección administrativa y la dirección financiera por medio del control presupuestal, los planes de acción anuales y por supuesto el PEI.

Es así que el colegio efectúa los procesos de diseño y mantenimiento de su entorno en el que trabajando en equipo y/o individualmente cumple con las funciones y las metas a alcanzar, a partir de tareas específicas, planeaciones, organizaciones, participaciones de toda la comunidad educativa bajo la dirección y orientación del director el colegio presenta los objetivos trazados desde el PEI; y es desde una buena gestión administrativa que todos los servicios y resultados se den a plenitud, los procesos técnicos y la misión de las instituciones educativas deben ser vistos como un solo cuerpo que está estrechamente articulado y que se complementa en sí.

Desde la recaudación y manejo de fondos, la toma de decisiones, la distribución de recursos, el aprovechamiento y cuidado de éstos la gestión administrativa se convierte en un pilar fundamental para el colegio, involucrando a toda la comunidad escolar para la planeación de procesos, administración de recursos y mejoramiento institucional, analizando los costos y beneficios de manera eficiente para llegar a conseguir los objetivos institucionales del colegio.

### **9.3 GESTIÓN PEDAGÓGICA**

- **PEI:**

Actualmente el colegio está trabajando en el PEI para orientarlo y así convertirlo en el mejor colegio del país con otro enfoque, otro modelo pedagógico junto con la infraestructura y recursos

que en este momento cuenta la institución. Educación con valores es el criterio principal para la propuesta curricular y del proyecto educativo; además de los énfasis (artes, deportes, inglés como segunda lengua) que se tiene en el colegio. El director es el que define las políticas, supervisa las acciones y sugiere modificaciones del PEI, se tienen en cuenta las consideraciones de la comunidad educativa y en el consejo administrativo docente se comentan y se reflexionan los lineamientos de las prácticas de gestión.

- **Modelo Pedagógico:**

El modelo pedagógico del colegio está basado en dos enfoques, el método del caso (Harvard) y la enseñanza para la comprensión (EpC) que conjuntamente con el PEI y la filosofía del colegio buscan lograr su mayor meta que es ser el mejor colegio del país contando con los recursos necesarios para esto, viendo cómo dicho enfoque era el adecuado para alcanzar los objetivos del colegio. La comunidad educativa participa desde los diferentes consejos y espacios que se brindan para la discusión y aportes del modelo y el director supervisa las acciones y toma decisiones al respecto.

- **Currículo y Plan de Estudios:**

El enfoque del currículo se orienta desde la legislación y los lineamientos curriculares de los distintos niveles escolares, los profesores, coordinadores y directivos trabajan conjuntamente para su construcción y transformación; asimismo se orienta el plan de estudios, de acuerdo con los lineamientos previos y el trabajo conjunto de estos tres grupos. Desde el análisis realizado nivel por nivel y bimestralmente el colegio realiza una discusión sobre las estrategias pedagógicas que se llevan a cabo, el consejo académico establece unos criterios para el

seguimiento y cumplimiento del trabajo de los coordinadores y profesores para luego socializar y realizar los cambios que sean necesarios. Desde los estándares básicos de competencias el colegio crea espacios como reuniones y un lugar en su pagina web para que toda la comunidad educativa los conozca y los estudiantes específicamente se conscienticen sobre el tema, desde el plan de estudios se articulan estos estándares siendo verificados por el consejo académico.

▪ **Evaluación del Aprendizaje:**

Los principales aspectos que el colegio evalúa en los estudiantes son la formación en lo actitudinal, procedimental y cognitivo, la evaluación se da de forma permanente y pertinente, buscando el desarrollo de las competencias básicas y procesos cognitivos, teniendo en cuenta los desempeños que se persiguen en los diversos acontecimientos vinculados a un contexto o situación. Las evaluaciones se presentan en tres formas básicas: la co-evaluación, la auto-evaluación y la hetero-evaluación; el colegio se encuentra adoptando una nueva ley sobre la entrega de notas, que en números de 1 a 100 y con letras, brinda la posibilidad de presentar recuperaciones. La evaluación es un punto de referencia para el seguimiento a los docentes, a las mediaciones y al proceso; se analizan de manera individual, contenido por contenido verificando las competencias adquiridas y los desempeños alcanzados. A partir de la evaluación, el colegio incorpora modificaciones a los enfoques y estrategias de valoración de los aprendizajes, a través de la reflexión y evaluación continua de los procesos y se dan oportunidades creando estrategias para el mejoramiento. El consejo académico está permanentemente activo frente a la evaluación de los procesos.

- **Proyectos Transversales de Aula:**

El colegio implementa una serie de proyectos de aula (como el de valores, ética, sexualidad, prevención al consumo, uso del tiempo libre, entre otros) basados en el marco legal, la realidad y necesidades de los estudiantes y dependiendo del proyecto se involucra a toda la comunidad escolar. El colegio tiene la política que los profesores sean generadores de conocimiento, investigadores y pro-activos para que lleguen a procesos de innovación, el directivo establece criterios de selección y estrategias para su implementación, y finalmente a través de la medición de impacto se constituye una valoración y correcciones de los diferentes proyectos.

### **9.3.1 ANÁLISIS**

Al dar una mirada desde una perspectiva de análisis a la categoría de la gestión pedagógica, se encontró que la institución dentro su visión y horizonte, propende hacia la calidad, queriendo convertirse en la mejor del país, lo que respondería directamente al quehacer de dicha gestión que debe dirigir los esfuerzos de la comunidad educativa hacia la consecución de todas las metas y objetivos que se planteen teniendo como base la propuesta educativa, pues a partir de aquí es que se determina la opción pedagógica que tendrá el colegio y a la final el tipo de educación que se pretende brindar y los sujetos que se pretenden construir a partir de ella. Para el caso del colegio, han diseñado un PEI el cual ha ido siendo ejecutado y retroalimentado sobre la marcha, esto con intenciones de mejoramiento continuo.

Respecto, a lo que tiene que ver con los ejecutores de esta dimensión de la gestión, cabe anotar que se nota marcada la posición del directivo como quien define unas políticas, supervisa que las acciones propuestas sean puestas en marcha, sugiere algunas modificaciones y acompaña el procedimiento para que el resultado sea el esperado; pero eso no quiere decir que los otros

agentes institucionales no sean importantes, por el contrario hay que rescatar la importancia que tienen todos los agentes institucionales dentro del proceso de aportes y toma de decisiones que de una manera u otra afecten a la comunidad educativa, pues a decir verdad a todos se les tiene en cuenta siempre y cuando sea posible, pertinente y estén bien enfocadas las consideraciones que se pretendan. Por lo que existe una política mediante la cual se ha pretendido involucrar a la mayor parte de estamentos en la construcción de acciones o proyectos que tengan impacto sobre la institución, propiciando así la participación de la mayor cantidad de actores, por ejemplo, en el consejo administrativo docente se comentan y se reflexionan los lineamientos de las prácticas de gestión y allí mismo se llegan a acuerdos que estén enfocados en función de beneficios para toda la comunidad, o también existen mesas de trabajo, consultas individuales, grupos pequeños de reflexión, citas con padres de familia, etc. que permiten tener referentes de interacción entre agentes institucionales que hace posible encontrar falencias, situaciones que potenciar, ajustes que realizar, etc. Además es importante rescatar que para la construcción de todos sus referentes, documentos institucionales y proyectos tienen en cuenta siempre la importancia de fundamentarse en la ley y toda la normatividad pertinente para estar al día al respecto.

Desde la teoría, la gestión pedagógica debe estar atenta a todo el entramado que conforma el PEI, el modelo pedagógico que se maneja en la institución, el plan de estudios, los proyectos de aula, la evaluación del aprendizaje y el manejo de los recursos; siempre enfocándose en los objetivos institucionales que se pretenden cumplir respecto a la formación y construcción de sujetos; en el colegio se tiene una visión al respecto de tener un PEI que sea una propuesta estructural posible, verificable y mejorable; de tal forma que en el momento en que alguno de los elementos falle o se estanque pueda ser estudiado, analizado, entendido y mejorado, reestructurado o cambiado cuando sea el caso.

En cuanto al modelo pedagógico que se encuentra enfocado desde el Método del caso (Harvard) y la Enseñanza para la Comprensión (EpC), se hace evidente que está escogido y pensado de manera tal que sea el camino para lograr los objetivos pedagógicos del colegio, éste, permite usar la tecnología y los recursos con los que cuentan como herramienta para llegar a lo que verdaderamente quieren ser, encaminando sus esfuerzos a la formación y construcción de sujetos desde un ámbito autónomo e integral, lo que convierte al modelo en una ficha fundamental para ello, pues logra articular objetivos, concepciones pedagógicas, actividades, uso de recursos y herramientas y prácticas de evaluación; que desde su ejecución son verificables en los consejos y las reuniones bimestrales que se hacen donde es posible tener una mirada general del panorama, saber que está sucediendo y tomar decisiones y medidas mediante retroalimentación que permita hacer ajustes, para así planear nuevamente sobre esta nueva mirada y lograr las mejoras pertinentes.

Bajo un currículo y un plan de estudios, diseñados sobre un modelo pedagógico como el que manejan, el colegio hace posible, como se plantea desde el marco conceptual, que se atiendan las necesidades de educación integral, buscando ser capaz no solo de dar cuenta de la dimensión meramente cognitiva sino que se pueda llegar más allá logrando dar acceso a una formación en dimensiones como la corporal, estética, comunicativa, socio-afectiva y en valores; teniendo en cuenta aquí, los lineamientos curriculares y generando unos tópicos grado por grado de manera que se pueda atender a los niños y niñas, según sus niveles de desarrollo y capacidades partiendo de los estándares de edad, pues para el colegio no es importante únicamente evidenciar resultados sino más importante aún, construir conocimiento; para lo que dan un fuerte valor, potencializando las tecnologías y siendo capaces de articular todo lo anterior con los recursos con los que cuentan, mostrando entonces eficacia, eficiencia y efectividad.

Se puede decir que el colegio logra que sus estudiantes se vinculen a su propio proceso educativo, pues hay una interdisciplinariedad que está enfocada hacia el hecho de que las tareas que se realicen tengan un significado y no simplemente se hagan por cumplir con una nota o un estándar. Como se pudo evidenciar en una de las visitas al colegio, un grupo de estudiantes presentaba al rector un producto elaborado en la clase de informática, donde debieron crear una micro-empresa para trabajar sus conceptos de la materia pero transversalmente se buscaba trabajar los criterios de: calidad, emprendimiento, responsabilidad y compromiso; ésto es un ejemplo que muestra que no únicamente se trata de una nota, sino la importancia que lo que se hace en el colegio trascienda, es cuestión más que de obligación, de compromiso con los estudiantes, con los padres de familia y en general con toda la comunidad institucional, pues el proceso educativo que se vivencia, pretende ser visto como parte del proyecto de vida.

De acuerdo a la teoría, se vuelve sumamente importante dentro de esta dimensión de la gestión, resaltar la prioridad que se le da en el colegio al hecho de estar evaluando y monitoreando las tareas que se realizan, respecto a la construcción y revisión de los documentos que demarcan el horizonte pedagógico de la institución, como lo son el PEI, la propuesta curricular, los planes de estudio, etc. los cuales están en constante seguimiento por parte de los consejos, los directivos, jefes de sección y de área, manteniendo un trabajo en equipo, los esfuerzos enfocados hacia un mismo punto y buscando verificar que se esté trabajando sobre lo que es, dirigiéndose siempre hacia los objetivos institucionales y cumpliendo con lo que se prevé, de no ser así, en las reuniones periódicas que se hacen, donde se puede ver el impacto que causan las diferentes acciones, medidas, planes, proyectos, etc., se analiza y se estudia lo que no marcha bien y se toman las medidas necesarias y pertinentes para corregir a tiempo y volver a planear con nuevas estrategias y tal vez nuevos aires lo que estaba desviándose del camino. Esa

posibilidad de repensar el camino trazado para llegar a las metas propuestas, es una ventaja que hace que la institución no esté maniatada a las propuestas iniciales y que ante dificultades o errores la haga estancarse o irse a pique; el error, más que verlo como una desventaja se ve como un punto de partida para correcciones y mejoras que hacen que la institución pueda fortalecerse y acercarse cada vez más a la calidad que tanto busca.

#### **9.4 GESTIÓN DE LA COMUNIDAD:**

- **Clima Institucional:**

Para contribuir a la convivencia el colegio adelanta una serie de proyectos establecidos en el PEI que buscan principalmente que la comunidad educativa interiorice y desarrolle en su diario vivir, para la resolución de conflictos dentro del Manual de Convivencia se encuentra una serie de procedimientos con una frase característica que busca dependiendo la de la acción llegar a acuerdos justos. Para la capacitación, el colegio cuenta con espacios donde la reflexión y el trato de temas de interés es lo principal que se maneja, algunos profesores hacen especializaciones y participan en convocatorias y concursos. El colegio promueve reconocimientos a aquellos estudiantes que se destaquen en las diferentes actividades escolares, otorgando estímulos, también hay reconocimientos para los empleados que hayan laborado en el colegio y a aquellos que muestren trabajos sobresalientes.

El colegio tiene un propósito lúdico-deportivo donde el objetivo principal es el desarrollo y buen uso del tiempo libre con actividades. Los padres de familia están involucrados en la parte tecnológica aunque ha sido un proceso de adaptación, se han mejorado algunas rutinas que en otras instituciones son básicas pero que en este colegio se modifican por los recursos



tecnológicos con los que cuenta. Según el colegio, la inclusión la identifican por coeducación y equidad desde la igualdad., pues existe variedad de alumnos dependiendo raza, religión, cultura, nivel social, etc.

- **Participación:**

La participación está concebida como un valor primordial en el colegio con ayuda mutua y trabajo en equipo se pretende promover estas acciones, para ésto se cuenta con determinados espacios (deportivos, conservatorio, biblioteca, etc.). Para el beneficio de la comunidad el colegio tiene programas y convenios con instituciones cercanas, con el club de golf se quiere que toda la comunidad practique el deporte, con la sede del equipo profesional de fútbol colombiano La Equidad se favorece el interés por el deporte en los niños, se organiza un congreso de preescolar donde participan comunidades educativas de otras instituciones. Los directivos del colegio están siempre atentos a recoger las observaciones o sugerencias de toda la comunidad educativa.

- **Comunicación:**

Respecto a la divulgación y comunicación, el colegio cuenta con reuniones, circulares y la página web donde dan a conocer toda la información sobre la institución. Dentro del colegio existe el pleno conocimiento del debido proceso y los procedimientos sobre convivencia en toda la comunidad educativa, si ingresa personal nuevo se cuenta con una inducción informativa donde se contextualiza sobre todo lo referente al colegio. Los documentos que se dan a conocer son el PEI y el Manual de Convivencia como los mas solicitados, los planeadores y los registros de evaluación así como los observadores de los estudiantes no son tan solicitados pero se dan a

conocer, lo que definitivamente no se puede Mostar ante la comunidad educativa son los libros administrativos y las carpetas de cada estudiante por motivos de confidencialidad.

- **Identidad:**

La comunidad educativa se siente identificada y comprometida con el colegio, aunque se ve que ha sido un largo proceso por la transformación del PEI y su aceptación, pero se ha logrado a través de la promoción del horizonte institucional. El colegio tiene entre sus políticas, la de formar una alianza estratégica pedagógica con los padres de familia de los estudiantes con el fin de crear acciones que permitan la formación integral de estos mismos. Además se generan procesos de retención escolar aunque son muy pocos los estudiantes que deciden desertar, esto por razones disciplinarias, familiares, entre otros.

- **Liderazgo:**

El colegio ha identificado líderes que logran un favorable impacto, el directivo establece pautas para estimularlos y que adquieran más compromiso, para la evaluación del impacto y para el cumplimiento de políticas dentro del PEI sobre dicho tema. El proceso de formación de líderes está sustentado a partir de la premisa de asumir el liderazgo como el resultado de un proceso institucional y un instrumento generador de excelencia académica trabajando en la búsqueda de futuros líderes entre los grupos que se establecen dentro del colegio. Los estudiantes finalmente tienen la posibilidad de participar en la evaluación institucional, donde se expresan sus intereses, expectativas e inquietudes en torno a los diferentes aspectos de la vida escolar.

### 9.4.1 ANÁLISIS

Finalmente, entrando en la última categoría de análisis, se encontró que respecto a la comunidad el colegio trabaja en ella de manera muy concienzuda y ardua buscando y promoviendo la participación de todos los actores institucionales en la mayor cantidad de espacios que sea posible, de manera que puedan influir también en la toma de decisiones que tengan algún impacto no solo a nivel institucional sino también en el contexto, todo esto de acuerdo con la teoría revisada que plantea que deben haber unos espacios de interacción diseñados a consciencia por el colegio que están determinados con la intención de establecer puentes y relaciones entre todos los actores, que permiten fortalecer los lazos, la participación, el trabajo en equipo, etc. pero que además propenden por el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia de la institución y del PEI que la sostiene.

Es importante señalar que desde el diseño que se hace en el colegio de estas estrategias, se pretende que al existir esta interacción entre la institución y todos sus agentes, se pueda encontrar conjuntamente el camino hacia el mejoramiento de los procesos que se dan, por lo que en el colegio se trabaja mucho en esto para dar respuesta a las demandas, exigencias y problemas relacionados con el entorno institucional, intentando no aislarse del medio, sino más bien además de ayudar, buscar que hay en este medio que pueda contribuir al desarrollo del colegio.

La planificación de esta gestión está encabezada entonces por el director de la institución, quien coordina y verifica que todas las actividades y momentos para que dicha participación se dé, estén enmarcadas por un clima institucional sano, que permita que todos los actores puedan participar de manera real y significativa. Claro ejemplo de esto, se evidencia en la posibilidad que tienen los alumnos, bajo el modelo pedagógico que se trabaja en el colegio de corte constructivista, de profundizar, cuestionar y construir conocimiento, pudiendo llegar hasta la

evaluación del mismo, en el ejercicio diario de interacción no solo con los maestros sino con los mismos pares. Pero además de manifestarse entre alumnos y maestros, también hay otra serie de espacios donde padres de familia y la comunidad e instituciones aledañas pueden participar y ser escuchados, pues los directivos están siempre atentos a recoger las observaciones o sugerencias de quienes tengan algo por decir para luego confrontarlo con las políticas institucionales, la tradición del colegio, la normatividad vigente, etc. y así determinar su viabilidad, pertinencia o conveniencia de realizarlo. Lo que quiere decir que en el colegio hay una marcada tendencia hacia la participación y la comunicación entre todos los miembros de la comunidad, ejemplo de esto, es como el director del colegio siempre está abierto a recibir a los alumnos y se muestra como una persona de fácil acceso y no como quien está en un pedestal inalcanzable.

Esta tendencia a la participación desemboca en un fomento del liderazgo, pues del ingenio y la creatividad de muchos de los actores institucionales pueden surgir proyectos e ideas y en la institución, hay un espacio que está diseñado especialmente para promover iniciativas e incentivos que toda la comunidad conoce y a los que puede acceder si lo quisiera, por ejemplo existen reconocimientos a aquellos estudiantes que se destaquen en las diferentes actividades escolares, otorgando estímulos ya sea por méritos académicos, convivenciales, deportivos, artísticos, pero estos reconocimientos también aplican para empleados institucionales; es como lo señala en una de las respuestas el director “lo poco o mucho que hago determina el valor de lo que soy”.

Otro punto a señalar, es la importancia que se le da a la cultura dentro del colegio pues se sabe que no se está dentro de un espacio homogéneo, sino por el contrario hay gran diversidad que se debe respetar, lo que hace que de acuerdo con la teoría que sustenta ésta investigación, las actividades que se desarrollan estén adaptadas y aterrizadas en una realidad social que permita

que desde la cultura se pueda poner en marcha el proyecto educativo, seleccionando las estrategias adecuadas para desarrollar, evaluar y hacerle seguimiento a dicho proyecto, pues todo los esfuerzos y desarrollos institucionales están encaminados a que haya una pertinencia y un cumplimiento con las necesidades, en la medida de lo posible, de todos quienes estén relacionados con el colegio.

Se hace necesario rescatar cómo la definición de normas, acuerdos, manuales, reglas, etc. de convivencia están enmarcadas dentro de esta dimensión de la gestión, pues en lo posible deben estar diseñadas y aprobadas por la comunidad institucional, para que su acogida y seguimiento sea mucho más factible; lo que se convierte en una vía a través de la cual se posibilitan y regulan los intercambios entre los diferentes actores, como lo sustenta la teoría, ya que hay que tener en cuenta que estas reglas deben ser conocidas y admitidas por los miembros y grupos del colegio, pues hay diferentes mecanismos para su difusión y conocimiento.

Además existen muchas más actividades orientadas desde la formación que también son gestionadas desde ésta dimensión, como lo son por ejemplo las que están orientadas hacia el aprovechamiento del tiempo libre. Según el marco teórico que sustenta la presente investigación, desde esta dimensión, se deben gestionar actividades de formación, acuerdos de convivencia, proyecto de vida, uso del tiempo libre y el fomento de la inclusión y la permanencia, lo que se ve en la realidad del colegio cuando se pone de manifiesto que existe un propósito lúdico-deportivo, donde el objetivo principal es el desarrollo y buen uso del tiempo libre con actividades y juegos que motiven e involucren la comunidad educativa, lo que además tiene como eje central la participación.

Por último, es importante decir que dentro del colegio, en toda la gestión de las diferentes dimensiones, existe la posibilidad de replantear los procesos y acciones que se están dando de ser

necesario, si se llega a dar el caso que en algún momento se pierde el horizonte, o los objetivos y metas no están siendo cumplidas, analizar y estudiar los casos y tomar las acciones correspondientes; esto es importante rescatarlo, ya que esta misma flexibilidad de la institución es la que permite que no se estanque y pueda evolucionar y tener esas intenciones de ser el mejor colegio del país.

## 10. CONCLUSIONES

Luego de la realización de los análisis que a partir de los resultados obtenidos en la recolección de la información de las prácticas de gestión institucional directiva y de coordinación del Gimnasio Los Pinos y relacionada con los conceptos teóricos a los cuales se tuvo acceso, se presentan a continuación las conclusiones a las cuales se llegó en este proyecto de grado.

Gracias al acercamiento que por medio de entrevistas y revisión de documentos se obtuvo del colegio, específicamente en la parte directiva, y del conocimiento de todos los procesos que se llevan a cabo en la gestión educativa; se caracterizaron las prácticas de gestión directiva que propician calidad en una institución educativa y que deben involucrar a las cuatro dimensiones de la gestión.

Las temáticas bajo las cuales se orientó esta investigación estaban dirigidas especialmente a la descripción de las dimensiones de la gestión educativa, encontrando que es importante verla como un todo, sin caer en el error de fraccionar cada dimensión, pues cada una cumple funciones específicas pero complementa a las otras, de manera que uniendo fuerzas, el desarrollo de todas las dimensiones ayuda al funcionamiento y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Específicamente, el Gimnasio Los Pinos, sigue las acciones que llevan a cumplir sus objetivos y a seguir su propio horizonte institucional, dentro su visión y horizonte, fomenta procesos que encaminan a la institución hacia a la calidad; además ponen en marcha un modelo pedagógico escogido para que junto con los recursos tecnológicos y aprovechando su gran infraestructura, se logren los objetivos del colegio; a partir del plan de mejoramiento y el programa de certificación de calidad al cual están suscritos, logran estar en permanente revisión y posibles ajustes en su Proyecto Educativo; facilitando la participación de toda la comunidad

educativa teniendo en cuenta los espacios y recursos que posee, y además es consciente que no debe dejar de lado las ventajas y los posibles problemáticas con su contexto próximo; cuenta con personal seleccionado, sin embargo el mayor obstáculo que se ha encontrado en este colegio y que ellos mismos (director y coordinadores) enfatizan es la aceptación y buen uso de los recursos tecnológicos enfocados al modelo pedagógico de profesores y padres de familia especialmente, igualmente es su mayor reto y trabajan por ello a partir de capacitaciones y sentido de pertinencia de la institución.

Por otro lado se hace importante mencionar, que en el colegio la gestión que se hace desde todas las dimensiones, se trabaja no bajo la perspectiva única de administrar, sino de ir más allá orientando la institución hacia su transformación, esto sobre las bases de la gestión de calidad, que ve a todos los actores institucionales como participantes potenciales dentro del proceso de gestión desde las diversas dimensiones, siempre atentos a las necesidades, expectativas e intereses de todos los implicados dentro de dicha labor siempre teniendo como eje los objetivos y metas planteados dentro del proyecto educativo.

El error es concebido dentro de este colegio como una oportunidad de progreso y evolución, y no como un obstáculo que determine el estancamiento de la institución, por lo que se convierte en elemento esencial dentro de los procesos de mejoramiento, ya que a partir de éste es que se dan nuevos aires al colegio, se dan procesos de reflexión, análisis, valoración, reforma, etc. que se convierten en herramientas que pueden usar los directivos para tomar decisiones más acertadas y empezar a hacer nuevas construcciones reorientadas hacia el horizonte y los objetivos y metas institucionales.

Respecto a los procesos de evaluación, algunas bases para pensar que en el colegio se llevan a cabo, no solo enfocados hacia el alumno como objeto de evaluación, sino pensando también en



la orientación institucional hacia la calidad, es el hecho que se manifieste que existen varias formas de evaluación en el modelo que utilizan, pues contemplan la co-evaluación, la auto-evaluación y la hetero-evaluación, lo que hace que todo el peso del proceso no se reduzca a una decisión única de los maestros, sino que verdaderamente se haga evidente un “proceso”; además del hecho que existan las evaluaciones a los maestros, las autoevaluaciones, la confrontación de los planeadores, las reuniones de consejo, etc. que evidencian que si existe un verdadero interés por mantener un seguimiento y verificación de lo que se está haciendo en la realidad para compararlo con lo que se espera, y si es necesario tomar acciones de mejoramiento basados en resultados, con el fin de aumentar la satisfacción de todos los actores institucionales.

Se encontró además que el colegio en el intento por mostrar su eficacia, eficiencia y efectividad, se ha propuesto no sólo quedarse en el diseño y planeación de acciones, estrategias y procesos en las diferentes dimensiones, sino que en la medida de lo posible va haciendo el mejor uso de todos sus recursos disponibles (no solo físicos y materiales, sino humanos) y vislumbrando de manera muy clara sus objetivos y metas institucionales, han logrado ejecutar dichos diseños y planes, y a partir de las evaluaciones, verificaciones y retroalimentaciones que se han hecho a estos, se han podido hacer nuevas planificaciones encaminadas a mejoras, actuando correctivamente.

Definitivamente el papel del directivo es fundamental en cualquier institución educativa, pues es el que orienta la institución e influye en sus procesos enfocados hacia la calidad, En el Gimnasio Los Pinos el director tiene un perfil adecuado pues cumple con determinadas características como liderazgo, comunicación, gestión, etc., conoce completamente la institución y tiene un sentido de pertinencia, promoviendo el trabajo en equipo; además el director debe ser una persona amable y respetable dentro de la comunidad educativa y esto se ve en éste colegio.

Es importante señalar que si la meta de una institución es brindar educación de calidad, como lo propone el Gimnasio Los Pinos, todos los objetivos y propuestas educativas se deben orientar al cumplimiento de dicha meta y así lo realiza el colegio; la coherencia entre lo que tiene y lo que quiere es indispensable, pues es desde la correcta relación de estos dos aspectos, que logran los objetivos propuestos. El colegio tiene un PEI claro pues a partir del proyecto educativo se orientan todos sus procesos, funciones y responsabilidades; cuentan (según su información) con excelente personal docente, administrativo, directivo y de servicios que a parte de cumplir con sus determinadas responsabilidades y funciones están dispuestos a mejorar continuamente y principalmente tienen la actitud para desempeñar su cargo efectivamente; también es destacable, que la institución cuenta con buena infraestructura y con recursos suficientes y necesarios los cuales son de gran ayuda para el desarrollo institucional, pero sin lugar a dudas esto no debe convertirse en un obstáculo en el caso que los recursos sean insuficientes, pues la innovación, recursividad y creatividad son características necesarias para la consecución de las metas establecidas dentro del proyecto educativo.

Igualmente, cabe mencionar que estas conclusiones que se presentan sobre el colegio están enfocadas hacia los resultados que se obtuvieron en las entrevistas hechas al director y coordinadores, pero puede que al observar y analizar otros actores, otros procesos y otras miradas en las otras dimensiones de la gestión educativa se encuentren diferentes resultados coherentes o no.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguerrondo, I. (1998). *La escuela como organización inteligente*. Buenos Aires: Editorial Troquel.
- Alfiz, I. (1997). *El proyecto educativo institucional. Propuestas para un diseño colectivo*. Buenos Aires: Aique.
- Álvarez, M. (1988). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Popular.
- Álvarez, M. G. (2007). *Gestión de la educación*. Ponencia, material producido para apoyo de la docencia en la maestría en educación. Seminario sobre conceptualizaciones de la línea de Políticas y Gestión de Sistemas Educativos. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Álvarez, M. G. (2008). Relatoría, material producido para apoyo de la docencia en la maestría en educación. Seminario sobre conceptualizaciones de la línea de Políticas y Gestión de Sistemas Educativos.
- Calidad. (2009). extraído el 25 de septiembre de 2009 del sitio web <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>
- Capella Riera, J. (2006). Gestión de calidad en la institución educativa en *Revista semestral del Departamento de Educación*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión de los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Santiago de Chile: UNESCO.
- Castillo García, M. (2005). *Método de estudio de caso* extraído el 27 de septiembre de 2009 del sitio web [http://www.usn.edu.mx/artman/publish/article\\_16.shtml](http://www.usn.edu.mx/artman/publish/article_16.shtml)

Castro, Y. (2004). *Definición del perfil del directivo docente*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Corporación Calidad. (2007). Enfoque de gestión integral en el sector educativo en *Cartilla guía para evaluadores. Galardón a la excelencia*. Bogotá: Editorial Sanmartín Obregón y Cia.

García Requena, F. (1997). *Organización escolar y gestión de centros educativos*. Granada: Aljibe.

Godoy, Elsy. (2008). Diapositivas, material utilizado por la profesora para el apoyo de la clase Organización y Gestión Educativa. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Gutiérrez de González, C. (2005). *Políticas y gestión educativa en Colombia y desde Colombia (1991 – 2004)*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Knapp, S.K. (1986) Contribuciones etnográficas a la investigación y evaluación de los programas de las escuelas experimentales y algunas alternativas en Cook, T. y Reichardt, C. (1986) *Medios cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativo*. Madrid: Morata.

Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de investigación científica en *Revista Pensamiento & Gestión* No. 20. Barranquilla: Universidad del Norte.

Martínez Miguélez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual) en *Revista IIPSI* Vol. 9 No. 1. Universidad Simón Bolívar extraído el 27 de septiembre de 2009 del sitio web [http://www.uhu.es/innovacion\\_docente/La\\_investigacion\\_cualitativa.pdf](http://www.uhu.es/innovacion_docente/La_investigacion_cualitativa.pdf)

MEN. (1998). *Lineamientos curriculares del preescolar*. Bogotá: Serie Lineamientos Curriculares.

- MEN. (2006). Las distintas pruebas en *Altablero* No. 38 extraído el 18 de septiembre de 2009 del sitio web <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-107522.html>
- MEN. (2006). Evaluar y promover el mejoramiento en *Altablero* No. 38 extraído el 18 de septiembre de 2009 del sitio web <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-107321.html>
- MEN. (2008). Documento final Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016 extraído el 18 de septiembre de 2009 del sitio web <http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/article-158429.html>
- MEN. (2009). Pruebas saber: Últimos resultados en *Colombia aprende. La red del conocimiento* extraído el 18 de septiembre de 2009 del sitio web <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/docentes/1596/article-99232.html>
- MEN. (2009). ¿Qué es el ICFES? en *Colombia aprende. La red del conocimiento* extraído el 18 de septiembre de 2009 del sitio web <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/estudiantes/1599/article-110665.html>
- MEN. (2009). Vuelven las pruebas Ecaes en *Colombia aprende. La red del conocimiento* extraído el 18 de septiembre de 2009 del sitio web [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/estudiantesuperior/1608/article-203493.html#h2\\_1](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/estudiantesuperior/1608/article-203493.html#h2_1)
- Panqueva, J. (2008). *Gestión Curricular*. Documento no publicado. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Pose, G. (2009). La evaluación institucional en *El estrés en la evaluación institucional* extraído el 10 de septiembre de 2009 del sitio web <http://evaluacioninstitucional.idoneos.com/index.php/345613>

Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española*. (2001). Madrid: ESPASA-CALPE.

Rodríguez, G.; Gil, J. y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.

Santos Guerra, M. A. (1997). *A la luz del prisma. Para comprender las organizaciones educativas*. Málaga: Ediciones Aljibe.

Santos Guerra, M. A. (1998). *Evaluar es comprender*. Buenos Aires: El magisterio de la Plata.

UNESCO. (2004). *Educación para todos. El imperativo de la calidad*. Resumen. Informe de seguimiento de la ETP en el mundo 2005 extraído el 25 de septiembre de 2009 del sitio web <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001373/137334s.pdf>

UNESCO. (2005). *Educación para todos. El imperativo de la calidad* extraído el 25 de septiembre de 2009 del sitio web <http://www.unesco.org/es/efareport/reports/2005-quality/>

Vasco, C. E. (2006). Siete retos de la educación Colombiana 2006-2019 en *PEDAGOGÍA Y SABERES*. No. 24. Colombia: Universidad Pedagógica Nacional.

## Anexo 1. RAES Investigaciones Similares.

## RAE No.1

<b>D. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO</b>	Hacia una excelencia educativa.
<b>AUTORES</b>	BLOCH DE RUBINSTEIN, Helen.
<b>LUGAR DE BÚSQUEDA</b>	Biblioteca Universidad Pedagógica
<b>AÑO DE PUBLICACIÓN</b>	Bogotá D.C., Universidad Pedagógica Nacional, junio de 1999, 83 páginas.
<b>NO. DE CLASIFICACIÓN</b>	TE-02638
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Trabajo de grado (para optar al título de licenciada en Español-Inglés).
<b>UNIDAD PATROCINANTE</b>	Universidad Pedagógica Nacional.
<b>E. ANÁLISIS</b>	
<b>PALABRAS CLAVES</b>	Educación formal; evaluación; autonomía docente y curricular; ley general de educación; gestión de calidad; ética del docente; proyecto pedagógico de aula; diseño de material didáctico.
<b>DESCRIPCIÓN/RESUMEN</b>	Se analizan los documentos que dan cuenta de la transformación de la educación colombiana en conformidad con la legislación y la reforma educativa. Entre los aspectos analizados están: El Proyecto Pedagógico Institucional (PEI), el Proyecto Pedagógico de Aula, la Gestión de Calidad y Ética del docente, el Proceso de Evaluación y el diseño de material didáctico.
<b>F. CONTENIDOS</b>	
<b>CONTENIDOS</b>	Este trabajo de grado está dividido en cinco partes, además de la introducción y la bibliografía, en las cuales se abordan con detalle cada uno de los siguientes temas, en la primera el diseño curricular y construcción del PEI; en la segunda los Proyectos Pedagógicos de aula, sus componentes y su aplicación (realización de un folleto que reúna las diferentes composiciones de los estudiantes); en la tercera los procesos de evaluación a nivel universal y posteriormente específicamente en Colombia; en la cuarta se desarrolla el tema de gestión de calidad y Ética del docente; por último en la quinta parte se describe como se diagnosticó el plan del Material Didáctico, sus objetivos, su tema y como se llevó a cabo la división del trabajo.
<b>OBJETIVOS</b>	El haber comparado las características del CCA (Centro Colombo Americano) con la ley general de educación, tiene como objetivo formular una propuesta que acerque esta fundación sin ánimo de lucro a lo que estipula la ley. Al ser el CCA un Centro educativo, cultural y social tan importante debe unirse a grandes cambios que están sucediendo en el país.
<b>METODOLOGÍA</b>	Se programaron cuatro seminarios con los temas relacionados con el presente trabajo de grado. Se elaboraron talleres, exposiciones, trabajos en grupo e individuales. Además, se elaboró un trabajo

	final para optar por el título: Licenciado en español – inglés.
<b>FUENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acero Acero, E. (1996). La evaluación integral: una propuesta de enfoque en áreas de la educación. En: <i>Revista Colsubsidio</i>, Santafé de Bogotá.</li> <li>▪ <i>Código Educativo: Decreto reglamentario de la Ley General de Educación</i>: Decreto 1860 de 1994. Santafé de Bogotá: Editorial Magisterio, s.f. 98 p. ISBN 958-020-0197-9</li> <li>▪ Constitución Política de Colombia (Edición de 1998).</li> <li>▪ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS DE CERTIFICACIÓN. (1996). <i>Normas Colombianas para la presentación de tesis de grado</i>. Bogotá: ICONTEC. 132 p. NTC 1307</li> <li>▪ Jaramillo y Schmidt. (23, 1996). Los proyectos pedagógicos de aula. En: <i>Revista Colsubsidio</i>, Santafé de Bogotá.</li> <li>▪ <i>Ley General de Educación</i>. (1998). Santafé de Bogotá: Ecoe Ediciones. 95 p. ISBN 958-648-117-4</li> <li>▪ Medina G., C. (1996). <i>Caja de herramientas: para formar la escuela</i>. Santafé de Bogotá: Rodríguez Quito Editores. 200p. ISBN 958-9166-31-8</li> <li>▪ Niño D., J. (1998). <i>Hacia una nueva educación</i>. Santafé de Bogotá: Instituto San Pablo Apóstol.</li> <li>▪ Tamayo V., A. (1986). Hacia una nueva visión del maestro. En: <i>Revista educación y cultura</i>. Santafé de Bogotá.</li> </ul>
<b>CONCLUSIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durante los últimos años la Ley Colombiana de Educación ha transformado radicalmente la docencia, abriendo nuevos caminos para crear personas más capaces, autónomas e integra.</li> <li>▪ El Proyecto Pedagógico Institucional (PEI) constituye la estrategia más adecuada para expresar la forma como cada comunidad educativa ha decidido alcanzar los fines establecidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio.</li> <li>▪ El Proyecto Pedagógico de Aula es una estrategia que potencia el desarrollo humano y se basa en las maneras particulares que sigue la humanidad para construir el conocimiento y que, en tal sentido, es acorde con la naturaleza del ser humano.</li> <li>▪ En el campo de la evaluación, también se han fijado nuevos derroteros. Se hace énfasis en la evaluación integral del ser humano que tiene en cuenta sus valores y principios personales. La nueva evaluación es de tipo cualitativa, científica y ética. Es la permanente acompañante de la educación en su camino hacia el éxito.</li> </ul>
<b>AUTOR Y FECHA DE ELABORACIÓN RAE</b>	Ana María De La Cruz Ardila, agosto de 2009.



## RAE No.2

<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO</b>	Intentos por Construir una mejor Calidad Educativa
<b>AUTORES</b>	ASPRILLA DOMÍNGUEZ, Rosa Kelly.
<b>LUGAR DE BÚSQUEDA</b>	Biblioteca Universidad Pedagógica
<b>AÑO DE PUBLICACIÓN</b>	Bogotá D.C, Universidad Pedagógica Nacional, 1997, 29 páginas.
<b>NO. DE CLASIFICACIÓN</b>	TE-02707
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Trabajo de grado (para optar al título de licenciada en Español).
<b>UNIDAD PATROCINANTE</b>	Universidad Pedagógica Nacional.
<b>B. ANÁLISIS</b>	
<b>PALABRAS CLAVES</b>	Básica primaria, autonomía, PEI, evaluación, diseño de textos, componentes, currículo.
<b>DESCRIPCIÓN/RESUMEN</b>	<p>Este trabajo recopila cuatro documentos elaborados teniendo en cuenta la legislación de la última reforma educativa colombiana considerando específicamente procesos curriculares, PEI, evaluación, ética e identidad y autonomía, docentes, diseño y elaboración de material didáctico.</p> <p>En los cuatro seminarios, hubo reflexiones personales y también colectivas donde se llegó a conclusiones importantes respecto al quehacer docente, las cuales se encuentran plasmadas en este documento.</p>
<b>C. CONTENIDOS</b>	
<b>CONTENIDOS</b>	Este trabajo de grado está dividido en cuatro partes, además del RAE, las conclusiones y la bibliografía. Se aborda en la primera parte el tema del PEI como un revolcón educativo, en donde se hacen evidentes sus antecedentes y sus componentes desde lo conceptual, lo administrativo, lo pedagógico y la interacción comunitaria; en la segunda parte se trata el tema de la evaluación a través del tiempo teniendo en cuenta sus antecedentes históricos y haciendo una mirada desde la Evaluación Institucional mirando puntualmente el PEI, el Currículo, el Proyecto Pedagógico y los Logros e indicadores de logro; en la tercera parte se hace una reflexión enfocada hacia la búsqueda de la autonomía a través del desarrollo personal y por ultimo en la cuarta parte de muestra como fue el desarrollo de un texto escolar, con su respectiva justificación, marco conceptual, metodología, utilidad y conclusión.
<b>OBJETIVOS</b>	Este trabajo de grado no tiene objetivos.
<b>METODOLOGÍA</b>	Se realizaron cuatro cursos con las temáticas descritas en los contenidos mediante la implementación de las modalidades de seminarios, talleres, ejercitación individual y colectiva, por cada asignatura se elaboró un trabajo final a modo de evaluación, también se elaboraron instrumentos de evaluación para el PEI, proyectos pedagógicos, logros y por último se hizo un texto escolar el cual es un folleto educativo y cultural.

<b>FUENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acero Acero, E. (1996). Niveles de Logros. Colegio Colsubsidio. Santafé de Bogotá.</li> <li>▪ Bustos, F. (1996). <i>Los proyectos pedagógicos y el PEI</i>. Santafé de Bogotá: Magisterio.</li> <li>▪ Correa M, J. I. (1994). <i>Modulo para la planificación y la redacción de textos escolares</i>. Bogotá: UNESCO-CERLALC.</li> <li>▪ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley 115, 8 de febrero de 1994. Santafé de Bogotá. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Decreto 1860, 3 de agosto de 1994. Santafé de Bogotá. Colombia.</li> <li>✓ Resolución 2343, 5 de junio de 1996. Santafé de Bogotá. Colombia.</li> </ul> </li> <li>▪ Restrepo, L. C. (1994). <i>El derecho a la ternura</i>. Santafé de Bogotá: Arango Editores.</li> <li>▪ Zuleta, E. (1991). <i>Democracia y participación ciudadana</i>. Bogotá: Altamir Editores.</li> </ul>
<b>CONCLUSIONES</b>	<p>Por medio de la autonomía y el desarrollo de la identidad se expresa que todos los docentes pueden construir el estudiante del futuro. Ya que el PEI proporciona los elementos necesarios para hacerlo, se debe entonces aprovechar y ponerlo a disposición teniendo en cuenta que se puede plasmar en el quehacer pedagógico la creatividad e imaginación ya que los docentes deben estar en la capacidad y posibilidad de crear sus propios textos teniendo en cuenta las necesidades no solo de los alumnos sino de la comunidad en general.</p> <p>También hay que ver que se pueden escoger cada uno de los aspectos a enseñar y elaborar los propios instrumentos de evaluación. Todo lo anterior constituye la gran oportunidad que los maestros siempre han esperado para hacer cambios a favor de la educación colombiana.</p>
<b>AUTOR Y FECHA DE ELABORACIÓN RAE</b>	Ana María De La Cruz Ardila, agosto de 2009.

## RAE No.3

<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO</b>	Componentes básicos de la calidad educativa en Colombia
<b>AUTORES</b>	VINASCO PORRAS, Sara.
<b>LUGAR DE BÚSQUEDA</b>	Biblioteca Universidad Pedagógica
<b>AÑO DE PUBLICACIÓN</b>	Bogotá D.C, Universidad Pedagógica Nacional, junio 12 de 1999, 126 páginas.
<b>NO. DE CLASIFICACIÓN</b>	TE-02718
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Trabajo de grado (para optar al título de licenciada en Español).
<b>UNIDAD PATROCINANTE</b>	Universidad Pedagógica Nacional.
<b>B. ANÁLISIS</b>	
<b>PALABRAS CLAVES</b>	Educación, Evaluación; Proyecto Educativo Institucional; Ética del docente; Calidad Educativa; Currículo; Producción de libros, textos escolares y otros materiales educativos.
<b>DESCRIPCIÓN/RESUMEN</b>	Este trabajo está dirigido a todos los estamentos educativos, donde se enuncien los parámetros formativos que ayudarán a mejorar la calidad educativa de nuestro país, entre los que se destacan: el crecimiento de valores, ética profesional del maestro, producción y diseño de textos, evaluación integral y lo más importante, el desarrollo de la sensibilidad del maestro involucrado dentro de un gran Proyecto Educativo Institucional.
<b>C. CONTENIDOS</b>	
<b>CONTENIDOS</b>	En este trabajo de grado se divide en seis partes además de las conclusiones y la bibliografía. La primera aborda el tema de la dirección como propuesta cualificativa al Proyecto Educativo Institucional, su justificación y objetivos, las funciones del director de grupo, la metodología; la segunda se centra en el Proyecto Pedagógico de aula y explican su definición, características, componentes, antecedentes, objetivos, metodología, programación, recursos, algunas de las clases de proyectos pedagógicos que existen y por ultimo su aplicación; la tercera habla acerca de la evaluación integral en el sistema educativo colombiano abordada desde el marco histórico, legal y teórico-conceptual, hay dentro de esta tercera parte un acercamiento al tema de la evaluación institucional, a los instrumentos de evaluación y por último a los indicadores de logro; en la cuarta parte se aborda el tema de calidad de la educación y ética de la educación y del docente; en la quinta parte se muestra el diseño y elaboración de material didáctico (guía de estudio) su aplicación, cronograma de actividades y su aplicación.
<b>OBJETIVOS</b>	Este trabajo de grado no tiene objetivos.
<b>METODOLOGÍA</b>	Partiendo de lecturas y textos previamente seleccionados por los profesores en los diferentes seminarios y con un lapso de tiempo determinado se llegaba al aula de clase a reflexionar, socializar, levantar mapas conceptuales o reseñas, aplicar técnicas expositivas

	<p>grupales y lanzar juicios valorativos interpretando las lecturas y evidenciando en forma dinámica la asimilación y aplicación de los contenidos.</p> <p>Todos los seminarios plantearon la necesidad inmediata de mostrar instrumentos de trabajo a actividades pedagógicas que mostraran la validez de la teoría recibida y su aplicación en las diferentes instituciones educativas.</p>
<b>FUENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diario Oficial. (1994). <i>Ley General de Educación</i>. Santafé de Bogotá: Ediciones Jurídicas.</li> <li>▪ Freinet, C. (1986). <i>Por una escuela para el pueblo</i>. Barcelona: Editorial Maia.</li> <li>▪ Jaramillo, A. y otros. (1994). <i>Los Proyectos Pedagógicos de Aula</i>. Santafé de Bogotá: Editorial Magisterio.</li> <li>▪ Mounier, E. (1983). <i>El personalismo</i>. Santafé de Bogotá: Editorial Nueva América.</li> <li>▪ Ochoa, J. (1950). <i>Textos escolares</i>. Santiago de Chile: Editorial CIDE.</li> <li>▪ Restrepo, L. C. (1994). <i>El derecho a la ternura</i>. Santafé de Bogotá: Arango Editores.</li> </ul>
<b>CONCLUSIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se planea una calidad e la educación como la posibilidad de un desarrollo integral en la que los objetivos propuestos estén acordes no sólo con el aspecto cognitivo sino con las necesidades, las experiencias, actividades de los estudiantes, el ambiente sociocultural en que vive y la socioafectividad dentro y fuera del plantel.</li> <li>▪ Al hablar de calidad educativa se habla de calidad de vida ya que el proceso educativo del niño y del joven debe ser continuo durante toda su vida; al estudiante se le prepara para vivir sus experiencias, para enriquecer sus saberes a través de sus vivencias, para proyectar su existencia al servicio de los demás y para hacer de sus actividades cotidianas algo significativo.</li> <li>▪ El problema de las diferencias individuales y socioculturales, las diversas escuelas y prácticas pedagógicas de los docentes y los diferentes criterios o enfoques evaluativos, hacen pensar en estructurar una nueva concepción de la evaluación.</li> <li>▪ La evaluación integral hoy en día propone que el maestro como orientador y facilitador acompañe al estudiante en su desarrollo físico, biológico, psicológico, cognitivo y socioafectivo, en el que sus experiencias pasen a ser significativas en cada uno de los espacios que ocupa, propiciando situaciones que conduzcan a la formulación de interrogantes, a la necesidad de resolver problemas como producto de sus vivencias y a generar conflictos cognitivos que despierten interés.</li> <li>▪ Para la evaluación integral existen principios y concepciones básicas en el reconocimiento y búsqueda de la propia identidad del estudiante. El sentido de la evaluación está en el</li> </ul>

	<p>compromiso y en el acto de crear el conocimiento en la praxis del estudiante; surge entonces la autoevaluación dentro del proceso de construcción y formación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La dirección de curso se fundamenta en el buen planeamiento, las buenas relaciones entre maestro y estudiante y en la adecuación de los trabajos escolares a la realidad de la clase y con la preocupación constante de pensar en las actividades de los educandos, para que el aprendizaje sea mejor.</li> <li>▪ Una verdadera propuesta educativa proporciona tanto al niño como al adolescente, el soporte necesario desarrollar las habilidades intelectuales de cada etapa y permitir así el acceso a niveles cognitivos más estructurados. Proporciona un ambiente flexible y abierto en el que el niño o el adolescente exprese sus inquietudes, sentimientos y actitudes, con miras a darle una dirección adecuada a la conducta afectiva y moral de acuerdo con cada etapa de su desarrollo y permitir así un nivel de adaptación social óptimo.</li> <li>▪ El Proyecto Pedagógico de Aula es una propuesta de carácter exploratorio y pedagógico que potencia el desarrollo humano, como la forma de construir el mundo, la cultura, las nuevas generaciones y el conocimiento.</li> <li>▪ Los Proyectos Pedagógicos de Aula permitirán a los niños, a los jóvenes y a los maestros, acceder al saber en un proceso de construcción agradable, transformando en entorno como un requisito de supervivencia del ser humano.</li> </ul>
<b>AUTOR Y FECHA DE ELABORACIÓN RAE</b>	Ana María De La Cruz Ardila, agosto de 2009.

## RAE No.4

<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO</b>	La metodología constructiva en el mejoramiento de la calidad de la educación.
<b>AUTORES</b>	TORRES MIRANDA, Flor Elba (Hna).
<b>LUGAR DE BÚSQUEDA</b>	Biblioteca Universidad de San Buenaventura.
<b>AÑO DE PUBLICACIÓN</b>	Bogotá, Universidad de San Buenaventura, 1996, 144 páginas.
<b>NO. DE CLASIFICACIÓN</b>	T41.96/T693m
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Trabajo de grado (para optar al título de licenciadas en administración educativa.
<b>UNIDAD PATROCINANTE</b>	Universidad de San Buenaventura.
<b>B. ANÁLISIS</b>	
<b>PALABRAS CLAVES</b>	Calidad de la educación, afianzamiento de la autoestima, constructivismo, desarrollo del aprendizaje, motivación, aprendizajes significativos, formación integral, metodología tradicionalista, activismo.
<b>DESCRIPCIÓN/RESUMEN</b>	<p>Tradicionalmente la educación se ha desarrollado en una forma desintegrada, sin propósitos claros y con unas características de educación verbalista, memorística y autoritaria, dejando a un lado lo esencial que es la formación integral del educando.</p> <p>Para lograr esta formación integral, se necesita que cada docente de la básica primaria, valore su profesión, se actualice y se proyecte bien en los educandos. Porque la educación no puede continuar centrada en el pasado, ni en sus métodos, ni en sus contenidos.</p> <p>Por lo tanto, el proyecto tiene como finalidad orientar a la formación permanente de docentes, el conocimiento y el manejo del método constructivista, con su espíritu innovador, basado no en intereses personales, sino en función del alumno, centro del proceso de aprendizaje, para acompañarlos a sus experiencias, sus descubrimientos, su evolución en el pensamiento y sobre las formas más efectivas de aprendizaje y de desarrollo de la personalidad, en forma armónica e integral.</p> <p>Por consiguiente, es indispensable que todos los docentes de la básica primaria, colaboren en aplicar el método Constructivista en sus aulas de clase, en la cual el docente es el orientador y el alumno, es el protagonista del proceso y juntos organizan experiencias y realizan ajustes de acuerdo a las necesidades de los alumnos y de su contexto.</p>
<b>C. CONTENIDOS</b>	
<b>CONTENIDOS</b>	Este trabajo de grado está dividido en cinco partes, la primera trata las generalidades del proyecto; la segunda presenta el marco teórico en el que se abordan temas como el constructivismo, la formación integral, la calidad educativa, el modelo tradicional de educación y evaluación; en las dos siguientes partes se presentan el diseño metodológico de proyecto y la propuesta en donde se muestra la

	<p>importancia del educador constructivista en el proceso de autoconstrucción del alumno y la necesidad que los maestros quieran tomar esa posición dentro de su quehacer pedagógico para lo que se propone el desarrollo de unos talleres y por ultimo en la quinta parte de plantean unas recomendaciones que hace la autora.</p>
<b>OBJETIVOS</b>	<p><b>Objetivo General:</b> Que los docentes toman consciencia de la necesidad de mejorar la calidad de la educación, en la básica primaria del Colegio Sagrado Corazón de Jesús de Zapatoca, teniendo en cuenta sus dificultades, necesidades y posibilidades, para orientarlos hacia una metodología constructivista.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formar a los docentes de la básica primaria en una educación abierta, participativa y dinámica, para llegar con mejor confianza y respeto al educando, convirtiéndose en orientadores en el proceso de aprendizaje.</li> <li>▪ Organizar en los docentes de la básica primaria, jornadas pedagógicas, para promover el intercambio de experiencias, conocimiento del método constructivista y una búsqueda comunitaria del quehacer educativo, para facilitar y complementar la labor educativa.</li> <li>▪ Orientar a los docentes de la básica primaria, un conocimiento profundo de su vida y de su labor educativa, que le permita enriquecer, reflexionar y renovar su vida, para que puedan adecuarse a las necesidades de los educandos.</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA</b>	<p>Éste trabajo de grado no tiene metodología.</p>
<b>FUENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bermúdez, Á. (1995). <i>¿Qué es el constructivismo?</i> Ponencia del seminario taller. Colegio provincial. Pamplona.</li> <li>▪ COLOMBIA, <i>Ley General de Educación</i>. (1995). Fundación Social. Santafé de Bogotá.</li> <li>▪ Dewey, J. <i>Fundamentos y finalidades de la Educación Nueva</i>.</li> <li>▪ Florez Ochoa, R. <i>Hacia una pedagogía del conocimiento</i>. Medellín: Universidad de Antioquia.</li> <li>▪ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIONES. (1996). Tesis y Otros. Trabajos de Grado. Compendio Normas Técnicas Colombianas sobre documentación. Santafé de Bogotá: ICONTEC.</li> <li>▪ Piaget, J. (1993). <i>Desarrollo y aprendizaje</i>. Artículo traducido por Félix Bustos. Santafé de Bogotá: Minet.</li> <li>▪ ~~~~~~. (1995). <i>Proyecto Educativo Institucional: Una construcción de sentido</i>. Santafé de Bogotá: Santillana S.A.</li> <li>▪ Sabino A., C. <i>El proceso de investigación</i>. Santafé de Bogotá: El Cid.</li> </ul>
<b>CONCLUSIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Al realizar el análisis estadístico de esta investigación, se detectó que la mayoría de los docentes de la básica primaria, realizan en su labor educativa, una metodología tradicionalista,</li> </ul>

	<p>memorística y pasiva, basada en la enseñanza de contenidos y descuidando la formación integral del educando y el proceso del conocimiento que cada uno de ellos posee en su aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Es necesario que los docentes de la básica primaria de la Institución, orienten sus clases a través de la motivación, para que los educandos despierten el interés por aprender y favorezca la calidad y el mejoramiento de la educación.</li><li>▪ Como existe la tendencia a lo tradicional, es recomendable romper este paradigma, para dar paso a una metodología constructivista, que permita la promoción de la persona en todos sus aspectos y valores.</li><li>▪ Algunos docentes de la básica primaria, deben realizar con sus educandos, actividades de recuperación constantes, conforme a la Ley General de Educación y el Proyecto Educativo de la Institución y los fundamentos teóricos que lo sustenten.</li><li>▪ Se hace necesario que los docentes comprendan, que para que exista un proceso de aprendizaje óptimo, él debe asumir con todos los alumnos, especialmente con aquellos con problemas de aprendizaje y afectivos, una actitud de acercamiento y comprensión.</li><li>▪ De acuerdo a la Resolución 2343 del 5 de julio de 1996, los docentes deben asumir los logros estipulados por el Ministerio de Educación, como estrategias pedagógicas que redunden en beneficio de la misma educación.</li><li>▪ Debido a la variedad de ayudas educativas que existen en cada región y especialmente que se pueden construir conjuntamente educador-educando; se recomienda utilizarlas frecuentemente, para que los alumnos construyan su propio conocimiento a partir de la experiencia.</li><li>▪ Los trabajos de los alumnos, constituyen un medio eficaz el conocimiento del desarrollo del aprendizaje del alumno, es recomendable que el educando se sienta estimulado y valorado cuando le corresponda exhibir sus trabajos.</li><li>▪ El educando se siente feliz y motivado, cuando observa que el educador admira sus trabajos e invita a los demás alumnos para que los aprecien y den sus opiniones al respecto, por lo tanto es urgente valorar todos los trabajos que ellos realizan y buscar un lugar adecuado para exponerlos.</li><li>▪ La nueva Ley General de Educación y los incentivos que están ofreciendo a los mejores educadores, pretende que el docente se actualice y cambie su antigua metodología tradicionalista, por una más activa y constructivista, que le permita al alumno, desarrollar todos sus aspectos, para una formación integral.</li><li>▪ Es recomendable que el docente permita que el alumno realice deberes participativos, opine sobre sus trabajos y los que realizan sus otros compañeros, opine sobre la situación del</li></ul>
--	---



	<p>mundo actual, su entorno socio-cultural, económico, familiar, político y religioso; despertando de esta manera un desarrollo armónico y coherente con la realidad que está viviendo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debido a la influencia de los medios de comunicación y la sociedad ejercen sobre los alumnos, se hace necesario que el educador se preocupe por cada uno de ellos, les dedique tiempo y la comprensión necesaria en sus dificultades.</li> <li>▪ Cuando se les estimula y asigna responsabilidades a los alumnos, les permiten sentirse como seres útiles, llegando a un mayor afianzamiento de la autoestima; porque comprende que posee cualidades y capacidades que le permiten prestar un mayor servicio a sus compañeros.</li> <li>▪ Toda esta reflexión debe hacerle ver al docente, que la construcción del conocimiento y formación integral, lo puede realizar, delegando responsabilidades a los alumnos y confiando siempre en lo que asigna.</li> <li>▪ La educación integral en los alumnos, busca que el docente no solo se preocupe por el desarrollo cognitivo, sino que va más allá; que tiene en cuenta también, los aspectos afectivos y psicomotor y su desarrollo armónico. Por lo tanto, el educador se debe convertir en un orientador, guía, amigo, en el proceso de aprendizaje de los alumnos.</li> </ul>
<b>AUTOR Y FECHA DE ELABORACIÓN RAE</b>	Ana María De La Cruz Ardila, agosto de 2009.

## RAE No. 5

<b>A IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO</b>	El administrador como gestor de la calidad educativa.
<b>AUTORES</b>	GONZÁLEZ, Cecilia Encelina; GONZÁLEZ PRIETO, Olga Inés.
<b>LUGAR DE BÚSQUEDA</b>	Biblioteca Universidad de San Buenaventura.
<b>AÑO DE PUBLICACIÓN</b>	Bogotá D.C., Universidad de San Buenaventura, 2000, 40 páginas más anexos.
<b>NO. DE CLASIFICACIÓN</b>	T42.2000 G643a
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Trabajo de grado (para optar al título de licenciadas en administración educativa).
<b>UNIDAD PATROCINANTE</b>	Universidad de San Buenaventura.
<b>B. ANÁLISIS</b>	
<b>PALABRAS CLAVES</b>	Calidad, Eficiencia, Eficacia, Innovaciones, Procesos, Medios, Competitividad, Estrategia, Sensibilización, Cambio, Competencia, Flexibilidad, Equilibrio, Creatividad, Entusiasmo, Resultados, Acción, Ley, Reformas, Gerente.
<b>DESCRIPCIÓN/RESUMEN</b>	<p>En la actual institución educativa (Colegio mixto Villa Carolina) existe una gran dificultad en la parte administrativa ya que las actividades que se proponen, sean de tipo curricular, pedagógicas o culturales, son estancadas, colocándoles dificultades para su realización, generando malestar entre la comunidad educativa.</p> <p>Como directivo se toma el papel de cumplir estrictamente lo que dice la Ley o las Secretarías de Educación, en algunos casos con desconocimiento o falta de interpretación de las mismas, es bueno que se siga lo propuesto en la Ley pero esto se debe contrastar con la realidad de la Institución, compartiendo con los docentes quienes desean que la Institución tenga un cambio que se refleje en cada uno de los procesos desarrollados en búsqueda de una mejor preparación en y para la vida de los estudiantes.</p> <p>Hay que resaltar la falta de relaciones humanas quien como cabeza de la Institución (directivo) debería generar un clima agradable, pero en ocasiones es imposible establecer canales de comunicación debido a su actitud de no escuchar a los demás, esto se ve reflejado en el no acercamiento a estudiantes, quienes en ocasiones preguntan ¿Quién es el rector?, la no apropiación de los recursos tecnológicos, las innovaciones pedagógicas y el involucrarse dentro de los propósitos de la Institución. Ante estos planteamientos es necesario preguntarse: ¿Cómo crear y aplicar estrategias administrativas para el mejoramiento de la calidad de educación en las instituciones?</p>
<b>C. CONTENIDOS</b>	
<b>CONTENIDOS</b>	<p>El trabajo de investigación consta de cuatro partes a saber de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Problema.</li> <li>2. Marco teórico. Contiene los referentes internos, externos, conceptuales y legales.</li> <li>3. Marco metodológico. Contiene el tipo de investigación, la</li> </ol>

	<p>población y muestra, los instrumentos, los análisis cuantitativos y cualitativos, junto con las tablas y gráficas porcentuales.</p> <p>4. Propuesta metodológica.</p>
<b>OBJETIVOS</b>	<p><b>Objetivos Generales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indagar las estrategias pedagógicas que se implementan en la Institución por medios de trabajos de socialización con sus miembros con el fin de determinar cómo el servicio está beneficiando a la comunidad.</li> <li>▪ Determinar cuáles son los principales aciertos y limitaciones que tiene la educación actualmente, para ofrecer alternativas que conlleven a una educación de calidad.</li> </ul> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incorporar a toda la comunidad educativa en los procesos pedagógicos, unificando criterios que conlleven al mejoramiento de la educación.</li> <li>▪ Reestructurar el papel del educador dentro de los procesos educativos involucrándolo en el cambio social.</li> <li>▪ Contribuir al desarrollo de los seres humanos, promoviendo programas de acción que mejoren la calidad de educación y fomenten procesos de culturización para nuevos roles sociales.</li> </ul> <p><b>Objetivos Prácticos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar actividades específicas que promuevan la integración de la comunidad educativa.</li> <li>▪ Programar talleres de gestión y calidad que conlleven a una interacción educativa.</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA</b>	<p>Para realizar esta investigación se utilizó método etnográfico empleado el muestreo aleatorio simple estratificado.</p>
<b>FUENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berry, T. (1992). <i>Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total</i>. Santafé de Bogotá.</li> <li>▪ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. (1991).</li> <li>▪ Correa, C. <i>Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas</i>. Santafé de Bogotá: Editorial Magisterio.</li> <li>▪ De Heredia, R. (1993). <i>Calidad Total</i>. Madrid: Editorial Alción.</li> <li>▪ García, J. <i>Los retos de la educación ante el siglo XXI</i>. Editorial CEAPA.</li> <li>▪ Gillow, H. (1993). <i>Planificación para la calidad, la productividad y una posición competitiva</i>. México: Editorial Ventura.</li> <li>▪ MEN. (1994). Decreto Ley 115 de 1994. Santafé de Bogotá.</li> <li>▪ Suárez, R. (1998). <i>La Educación, su filosofía, su psicología, su método</i>. México: Editorial Trillas.</li> </ul>

<b>CONCLUSIONES</b>	<p>Finalizando los análisis, se procedió a dar las conclusiones pertinentes al trabajo, como se verá a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La dirección de la institución se preocupa por la parte financiera (recaudar pensiones) más que por el bienestar y el desarrollo personal de la comunidad.</li> <li>▪ Delega funciones y ordenes desde su escritorio (director), pero no se involucra y controla de cerca los procesos que se estén desarrollando.</li> <li>▪ Se demuestra una repetición de programas y contenidos, la cual hace que no haya creatividad e innovación en los procesos de enseñanza.</li> <li>▪ Escaso espíritu investigativo al igual que sentido de pertenencia.</li> <li>▪ El desempeño dentro del aula tiene como determinantes el ambiente, el curso y el comportamiento de los niños.</li> <li>▪ Hay negligencia en la aceptación de políticas institucionales.</li> <li>▪ Se observa una desorganización en la unificación de normas, hacia el cumplimiento de deberes como a padres.</li> <li>▪ La falta de apropiación de nuevas tecnologías y el motivar a los educandos al manejo de las mismas igualmente a las jornadas pedagógicas se les da un sentido contrario al que debe ser, tratando temas a estas.</li> <li>▪ El administrador no propicia el ambiente donde el maestro o el alumno ejercita la verdadera autonomía.</li> <li>▪ Se ve al estudiante como un cúmulo de conocimiento, descociéndole su desarrollo personal.</li> <li>▪ A los padres les falta más compromiso en el seguimiento del desempeño académico de sus hijos.</li> <li>▪ Prevalece la importancia en las notas más que en el comportamiento y desenvolvimiento intelectual del educando.</li> <li>▪ Temor al expresar las inconformidades e inquietudes frente al transcurrir institucional.</li> </ul>
<b>AUTOR Y FECHA DE ELABORACIÓN RAE</b>	Ana María De La Cruz Ardila, agosto de 2009.

## RAE No.6

<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO</b>	Propuesta de un plan de entrenamiento para una administración con calidad total dirigido a un pre-escolar privado.
<b>AUTORES</b>	ÁLVAREZ LARA, Aura Esther.
<b>LUGAR DE BÚSQUEDA</b>	Biblioteca Universidad de San Buenaventura.
<b>AÑO DE PUBLICACIÓN</b>	Bogotá D.C., Universidad de San Buenaventura Profesionalización de Educación a distancia (PROD), 1992, 174 páginas.
<b>NO. DE CLASIFICACIÓN</b>	T42.92 A473p
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Trabajo de grado (para optar al título de licenciada en administración educativa).
<b>UNIDAD PATROCINANTE</b>	Universidad de San Buenaventura.
<b>B. ANÁLISIS</b>	
<b>PALABRAS CLAVES</b>	Administración, empresa, empresa educativa, administración educativa, administración curricular, calidad, director, calidad total, docentes, calidad total a nivel institucional.
<b>DESCRIPCIÓN/RESUMEN</b>	En términos generales este trabajo se realizó con el fin de mostrar al administrador educativo un nuevo enfoque sobre el mejoramiento continuo que demandan las instituciones. Esta realidad requiere de instituciones flexibles al cambio con procedimientos adaptativos y amplia delegación del proceso de toma de decisiones para posibilitar respuestas rápidas y lo que es más exigente y necesario, la calidad. El énfasis principal de esta investigación es la función administrativa, enfocado en cómo alcanzar y mantener un ambiente interno en la institución que permita a sus agentes un desempeño profesional óptimo y adecuado.
<b>C. CONTENIDOS</b>	
<b>CONTENIDOS</b>	Este trabajo se encuentra dividido en cuatro partes, además de la introducción y la bibliografía. En la primera parte se encuentra la descripción del tema y desprendiéndose de allí la formulación del problema con una justificación y unos objetivos a cumplir; en la segunda parte se desarrolla el marco referencial en el cual hace inicialmente una contextualización histórico-geográfica de Bogotá, para luego dar paso al marco institucional, legal y teórico, en este último se aborda la Administración, su estudio, origen, principios, procesos, elementos... para entrar luego en el tema de la Empresa, su importancia, elementos, clasificaciones y así poder aterrizar en el tema de la Empresa Educativa y abordarla más a fondo para más adelante poder unir los conceptos de Administración y Empresa Educativa y poder tener en tratar temas como el director y el currículo, luego se pasa al marco conceptual se tratará el tema de la calidad como un modelo directivo de desarrollo y se abordará el concepto de calidad y el de calidad total; en la tercera parte de mostrará cual fue la metodología utilizada para la investigación, los instrumentos utilizados, muestra, procedimientos, análisis

	<p>cualitativos y cuantitativos de la información, conclusiones y recomendaciones; finalizando con una última parte en la que se presenta la propuesta para el entrenamiento en calidad total a nivel institucional, con su respectiva introducción, justificación, objetivos, metodología y evaluación de resultados.</p>
<b>OBJETIVOS</b>	<p><b>Objetivos Generales:</b> Diseñar un plan de entrenamiento para la CALIDAD TOTAL dirigido a directivos y docentes, como modelo administrativo para una educación educativa privada.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analizar críticamente los diferentes enfoques de las teorías administrativas.</li> <li>▪ Diferenciar los conceptos de Empresa Económica y Empresa Educativa.</li> <li>▪ Analizar la importancia de la calidad en la Administración Educativa.</li> <li>▪ Establecer bajo que parámetros se debe llevar a cabo el proceso de calidad total.</li> <li>▪ Aportar a la técnica organizacional educativa experiencias que sirven como base de juicio a otras instituciones.</li> <li>▪ Insertar el cambio mediante el entrenamiento para la calidad total.</li> <li>▪ Brindar a los Administradores Educativos un Plan de Entrenamiento de Calidad Total como procedimiento a nivel organizacional para mejorar las Políticas Administrativas en el sector privado.</li> <li>▪ Resumir los criterios y pasos fundamentales del proceso de capacitación para la Calidad Total.</li> <li>▪ Proponer un modelo de entrenamiento para la Administración Educativa por medio de un Plan de Calidad Total.</li> <li>▪ Identificar los conceptos fundamentales de la Administración por Calidad Total para tomarlos como base en el Plan de entrenamiento que se propone.</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA</b>	<p>Se utilizó un procedimiento metodológico de tipo descriptivo-participativo, en el cual se registraron e interpretaron circunstancias actuales y un conjunto de teorías y principios que conforman la realidad de la Administración.</p> <p>Para la recolección de datos, fue necesario compartir con la comunidad educativa situaciones de la vida cotidiana utilizando la entrevista como proceso de acción.</p> <p>La participación sirvió para conocer la realidad del grupo y registrar adecuadamente algunos aspectos concernientes a este trabajo.</p>
<b>FUENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bravo Diaz, H. (1980). <i>Administración Educativa</i>. Revista de Educación. Bogotá.</li> <li>▪ Crosby, P. (1989). <i>Hablemos de calidad</i>. México: Editorial Mc Graw Hill.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Duarte Acero, J. E. (1989). <i>Sistema Educativo Colombiano</i>. Bogotá: U.S.B.</li> <li>▪ Gutiérrez, A. y Amaya, M. C. (1989). <i>Organización y administración de CENTROS PRE-ESCOLARES</i>. Bogotá: USTA.</li> <li>▪ Harrington, H. (1988). <i>Cómo aumentar la calidad de su empresa</i>. México: Editorial Mc Graw Hill.</li> <li>▪ Ishikawa, K. (1989). <i>QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD</i>. Bogotá: Editorial Norma.</li> <li>▪ Peters, T. J. y Waterman R.H. (1984). <i>En busca de la excelencia</i>. Bogotá: Editorial Norma.</li> </ul>
<b>CONCLUSIONES</b>	<p>Analizadas cada una de las encuestas aplicadas a directivos, docentes y padres de familia en el JARDIN INFANTIL EL TALLER DE LOS ARTISTAS se concluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El personal de la institución no conoce ningún establecimiento Educativo con Programas de Calidad Total.</li> <li>▪ Un Programa de este tipo diseñado para INSTITUCIONES EDUCATIVAS puede llegar a mejorar los servicios y optimizar los RESULTADOS ACADÉMICOS.</li> <li>▪ El programa debe estar encaminado a recibir e implementar innovaciones significativas en los procesos, permitiéndole a la institución lograr verdaderos cambios.</li> <li>▪ Se requiere de un plan de entrenamiento adecuado con personal especializado ya que dentro de la institución la información que se tiene es muy general y poco precisa.</li> <li>▪ Una adecuada planeación es importante y de gran utilidad a cualquier nivel por lo que favorece la organización y desarrollo de programas.</li> <li>▪ Este tipo de programas aplicados a nivel Administrativo sin lugar a dudas mejora el nivel de la educación, preparando a los docentes en el verdadero sentido de la calidad.</li> <li>▪ Estos son programas a mediano y largo plazo (1 a 5 años) que requieren de un grupo de colaboradores con cierta estabilidad laboral y permanencia en la institución.</li> </ul>
<b>AUTOR Y FECHA DE ELABORACIÓN RAE</b>	Ana María De La Cruz Ardila, agosto de 2009.

## RAE No.7

A. IDENTIFICACIÓN	
TÍTULO	Prácticas de Gestión Directiva que aportan a fortalecer la Calidad Institucional: Un estudio de caso
AUTORES	CÁCERES ROMERO, Wilson.
LUGAR DE BÚSQUEDA	Biblioteca Pontificia Universidad Javeriana.
AÑO DE PUBLICACIÓN	Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, 2007, 136 páginas.
NO. DE CLASIFICACIÓN	CD T.EDM 0132 R65
TIPO DE DOCUMENTO	Tesis (Magíster en Educación).
UNIDAD PATROCINANTE	Pontificia Universidad Javeriana.
B. ANÁLISIS	
PALABRAS CLAVES	Gestión; calidad; gestión de calidad; prácticas de gestión de calidad; planeación institucional; evaluación institucional; clima institucional; modelo de certificación.
DESCRIPCIÓN/RESUMEN	Las prácticas de gestión de calidad de los directivos están encaminadas a fortalecer, gestionar y dinamizar todo el engranaje del diseño, implementación, seguimiento y evaluación las acciones, estrategias, metodologías y procesos (académicos, pedagógicos, administrativos), para lograr que se de una educación de calidad. En el presente estudio se determinan las prácticas de gestión de calidad que hacen parte de la cotidianidad de la institución. En este sentido se hace pertinente articular tres aspectos relevantes, a saber: 1. <i>La Planeación Institucional</i> : entendida como la organización sistemática de todos los procesos que se realizan durante el año escolar y las diversas proyecciones que se desean tener a corto, mediano y largo plazo desde el Proyecto Educativo Institucional. 2. <i>La Evaluación Institucional</i> : En este sentido se comprende un seguimiento continuo a los procesos, acciones, actividades y metodologías que se realizan, entendiendo que la evaluación debe ser oportuna y pertinente para que cumpla con su función de resignificar las prácticas educativas y desde allí articular con la <i>calidad y los modelos de certificación</i> que se implementan en las instituciones educativas. 3. <i>La Comunicación y el Clima Institucional</i> : La generación de un ambiente de trabajo armónico y la implementación de unos medios de comunicación eficientes y eficaces fortalecen a los diversos miembros de la comunidad educativa para que alcancen los logros y las metas propuestas. Estos componentes son los hallados en el presente trabajo de investigación y que permitieron caracterizar las diversas prácticas de gestión de calidad directiva.
C. CONTENIDOS	
CONTENIDOS	Resumen 1. Introducción 2. Antecedentes 3. Planteamiento del problema



	<p>4. Justificación</p> <p>5. Objetivos</p> <p>6. Marco de Referencia (se habla sobre calidad educativa, gestión educativa, modelos de gestión, gestión de calidad y los componentes de gestión especificando la gestión académica y administrativa)</p> <p>7. Propuesta Metodológica</p> <p>8. Contextualización de la institución</p> <p>9. Hallazgos: Análisis e Interpretación de la Información (a partir de la información recolectada se establecen los hallazgos que llevan al análisis; se trabajan temas como la planeación, la evaluación, modelos de certificación de calidad, clima institucional y comunicación)</p> <p>10. Conclusiones</p> <p>Prospectivas</p> <p>Referencias Bibliográficas</p> <p>Anexos</p>
<b>OBJETIVOS</b>	<p>1. General:</p> <p>Caracterizar las prácticas de gestión institucionales (directivas o de coordinación) desde la perspectiva de los directivos y los coordinadores de una institución educativas de Básica y Media en el contexto de la ciudad de Bogotá.</p> <p>2. Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar las prácticas de gestión de calidad educativa de manera que permitan su caracterización en la institución educativa y su relación con la manera como perciben los conceptos señalados en el objetivo anterior.</li> <li>▪ Articular a partir de un proceso de construcción conceptual, las concepciones que existen sobre calidad, procesos de calidad y gestión educativa con las prácticas de gestión de calidad identificada en la institución.</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA</b>	<p>El proyecto se desarrolla dentro del campo de la investigación educativa, y tiene un carácter cualitativo – interpretativo y descriptivo – interpretativo dado que se busca construir el significado que tienen las prácticas de gestión de calidad educativa para los actores educativos y para las instituciones en general, a partir de sus propias percepciones, experiencias y concepciones sobre el campo. Se utilizaron como técnicas de recolección de información, la entrevista estructurada y no estructurada y la encuesta.</p>
<b>FUENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Casassus, J. (2000). <i>Problemas de la gestión educativa en América Latina</i> (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). UNESCO.</li> <li>▪ López, C. (1997). <i>La gestión de calidad en educación</i>. Madrid: Muralla.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ González, M. (2000) <i>Evaluación y gestión de la calidad, un enfoque metodológico</i>.</li> <li>▪ Castro, Yolanda (2003). <i>Percepciones de los directivos sobre su gestión y su impacto en las instituciones educativas</i>. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Vicerrectoría Académica.</li> </ul>
<b>CONCLUSIONES</b>	<p>Las conclusiones las ubican dentro de los tres niveles que ubican el presente estudio. El primero, en relación con el sentido que le hemos otorgado a las tres categorías de análisis y que caracteriza los hallazgos de este estudio; el segundo, al sentido de hablar de gestión de calidad; y el tercero, a la relación entre prácticas de gestión y calidad. Resaltando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estos tres componentes deben ser leídos dentro del contexto de la institución estudiada.</li> <li>▪ Tanto la planeación como la evaluación se convierten en instrumentos para la gestión, que no reemplazan los procesos pedagógicos sino que los fortalecen a partir de la concreción de acciones.</li> <li>▪ La evaluación no está siendo asumida de manera negativa como algo que sanciona, limita, controla y juzga; sino como un ámbito de fortalecimiento para la institución educativa.</li> <li>▪ La comunicación y al clima institucional, es claro que éstos dos aspectos son los que permiten que tanto la planeación como la evaluación se puedan desarrollar de manera adecuada.</li> <li>▪ una gestión directiva de calidad se sostiene en tanto tenga clara la intencionalidad de la misma, los ámbitos que se desprenden de estas intencionalidades y la relación con las prácticas educativas.</li> <li>▪ La gestión de calidad está relacionada con un elemento sustancial: el reconocimiento de los sujetos de la educación.</li> <li>▪ Una gestión de calidad, implica que la institución lea y analice críticamente lo que proviene de otros ámbitos. la relación entre prácticas y gestión es algo que debe ser analizado desde el contexto de la cotidianidad escolar.</li> </ul>
<b>AUTOR Y FECHA DE ELABORACIÓN RAE</b>	Erika Julieth Vargas Gutiérrez, mayo de 2009.

## RAE No.8

<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO</b>	Mejoramiento de la calidad de la educación y prácticas de gestión institucional [Recurso electrónico] implementación del modelo de acreditación EFQM en el Colegio de Cambridge.
<b>AUTORES</b>	ROJAS ESCAMILLA, Yayne.
<b>LUGAR DE BÚSQUEDA</b>	Biblioteca Pontificia Universidad Javeriana.
<b>AÑO DE PUBLICACIÓN</b>	Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, 2008, 256 páginas.
<b>NO. DE CLASIFICACIÓN</b>	CD T.EDM 0144 R64
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Tesis (Magíster en Educación).
<b>UNIDAD PATROCINANTE</b>	Pontificia Universidad Javeriana.
<b>B. ANÁLISIS</b>	
<b>PALABRAS CLAVES</b>	Calidad educativa; modelos de acreditación y certificación; gestión de calidad; prácticas de gestión institucional.
<b>DESCRIPCIÓN/RESUMEN</b>	A lo largo de este trabajo se analizan conceptos de calidad educativa desde la postura de los modelos de calidad y desde la óptica de lo que representa una Institución Educativa como transmisora y constructora de cultura y como fundamento esencial del desarrollo humano. A partir de la definición de dimensiones de la gestión institucional y de la caracterización de las prácticas de gestión que la organización educativa emplea, se estableció cómo el mejoramiento de la calidad educativa no depende de modelos racionales de mercado sino de la construcción de una alternativa ética y de una pedagogía de la subjetividad, que valore las diferencias entre los centros educativos y entre los actores de la función social de la educación. A través de un acercamiento directo con los integrantes del colegio objeto de este estudio, se analizaron sus percepciones frente a la gestión institucional desarrollada.
<b>C. CONTENIDOS</b>	
<b>CONTENIDOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antecedentes</li> <li>2. Problema</li> <li>3. Justificación</li> <li>4. Objetivos</li> <li>5. Marco Contextual</li> <li>6. Marco Teórico (se habla de temas como calidad, la institución educativa y la gestión institucional)</li> <li>7. Marco Metodológico</li> <li>8. Resultados (se describe las categorías para el análisis, la caracterización de las practicas institucionales y el modelos de certificación EFQM)</li> <li>9. Conclusiones</li> </ol> <p>Cronograma Referencias Bibliográficas Anexos</p>

<b>OBJETIVOS</b>	<p>1. General: Identificar y analizar las prácticas de gestión institucional que llevan al mejoramiento de la calidad educativa a partir de la implementación del modelo EFQM.</p> <p>2. Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analizar el concepto de calidad educativa expresado por el modelo de Acreditación (EFQM).</li> <li>▪ Identificar la manera como la gestión institucional que se desarrolla en el Colegio de Cambridge contribuye a generar calidad educativa.</li> <li>▪ Aportar los resultados de la investigación para el mejoramiento de la calidad educativa y de la gestión institucional en el Colegio de Cambridge.</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA</b>	<p>Para esta investigación, se acogió el estudio de casos como la metodología más pertinente y natural de abordar el objeto de estudio puesto que su carácter cualitativo sirve para estudiar la realidad socioeducativa de manera detallada, comprensiva y sistemática. Como técnicas de recolección de información, se realizaron encuestas a algunos miembros de la institución y se hizo la revisión de documentos institucionales y aquellos que dan constancia de los procesos que se llevan a cabo en la organización.</p>
<b>FUENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aguerrondo, I. (2002) <i>Cómo piensan las escuelas que innovan</i>. PapersEditores.</li> <li>▪ Álvarez, M. <i>El equipo directivo recursos técnicos de gestión</i>. Editorial Laboratorio Educativo</li> <li>▪ Bertrán, R. (2003) <i>Modelos de excelencia en la gestión. Un análisis comparativo</i>.</li> <li>▪ García Requena, F. (1997) <i>Organización escolar y gestión de centros educativos</i>. Ediciones Aljibe.</li> <li>▪ Gómez Dacal, G. (2006) <i>K sigma. Control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza</i>. Praxis.</li> <li>▪ ICONTEC (2005). GTC 200. <i>Guía para la implementación de la norma ISO 9001 en establecimientos de educación formal en los niveles de preescolar, básica, media y en establecimientos de educación no formal</i>.</li> <li>▪ Marchesi, A. y Martín, E. (1998). <i>Calidad de la educación en tiempos de cambio</i>. Ediciones Aljibe.</li> </ul>
<b>CONCLUSIONES</b>	<p>La implementación del modelo de calidad EFQM en el ámbito educativo no es procedente ya que las escuelas, aún compartiendo características similares con otro tipo de organizaciones, tienen cualidades que las distinguen entre ellas mismas y, como se trata de organizaciones que no están orientadas al mercado, no se les puede aplicar de manera mecánica modelos ensayados o aplicados a otro tipo de organizaciones. La gestión de calidad del modelo EFQM es una estrategia exportada hacia la educación desde el sector privado empresarial, pero las organizaciones educativas son construcciones</p>

	<p>sociales cargadas de valores y de ideologías diferentes a las ideologías empresariales.</p> <p>Ya no se piensa en el consumo individual sino en valores colectivos como la justicia, la participación o la solidaridad.</p> <p>Las prácticas de gestión institucional que se llevan a cabo en los centros educativos, por lo menos los privados, no van en detrimento de la calidad de educación. Por el contrario, las nuevas acciones que se emprenden van encaminadas al mejoramiento de la institución, razón por la cual la adopción de un modelo de calidad puede obedecer a motivaciones de otro tipo como la adquisición de prestigio y por ende, captación de mayor población o poder elevar los costos en las matrícula y de esta manera tener mayores ingresos, por mencionar algunas.</p> <p>Una gestión institucional en las organizaciones educativas orientada a abrir espacios de participación, de comunicación, de cooperación y de reflexión en todos los procesos resulta ser la clave para coordinar acciones que propendan por el mejoramiento de la calidad siempre y cuando no haya un anquilosamiento en ciertas prácticas y se reconozca a la escuela como una organización dinámica y cambiante.</p>
<b>AUTOR Y FECHA DE ELABORACIÓN RAE</b>	Erika Julieth Vargas Gutiérrez, mayo de 2009.

## RAE No.9

<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO</b>	Representaciones sociales sobre calidad institucional [Recurso electrónico] caso: Universidad Militar Nueva Granada.
<b>AUTORES</b>	MENDIETA IZQUIERDO, Giovanni.
<b>LUGAR DE BÚSQUEDA</b>	Biblioteca Pontificia Universidad Javeriana.
<b>AÑO DE PUBLICACIÓN</b>	Editorial y lugar de edición: Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, 2006, 793 páginas.
<b>NO. DE CLASIFICACIÓN</b>	CD T.EDM 0080 R36
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Tesis (Magíster en Educación).
<b>UNIDAD PATROCINANTE</b>	Pontificia Universidad Javeriana.
<b>B. ANÁLISIS</b>	
<b>PALABRAS CLAVES</b>	Gestión; calidad; gestión de calidad; prácticas de gestión de calidad; acreditación; representación social; políticas de calidad.
<b>DESCRIPCIÓN/RESUMEN</b>	En este proyecto de investigación se realiza un estudio a profundidad sobre la representación a nivel social en torno a la calidad institucional. Se extraen referencias teóricas para realizar un estudio detallado de las representaciones sociales. Aparte se hace un acercamiento sobre el tema de acreditación en Colombia abarcando temas sobre evaluación para así articularlos con las prácticas de calidad. Además se consultan las políticas de la organización de las naciones unidas para la educación, ciencia y cultura. Y finalmente se contextualiza en la Universidad Nueva Granada para así realizar el análisis y determinar las conclusiones finales.
<b>C. CONTENIDOS</b>	
<b>CONTENIDOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antecedentes</li> <li>2. Justificación</li> <li>3. Objetivos</li> <li>4. Marco Teórico (se tratan conceptos sobre las representaciones sociales, la acreditación y las políticas de la UNESCO)</li> <li>5. Referente Conceptual</li> <li>6. Referente De Contexto.</li> <li>7. Diseño Metodológico.</li> <li>8. Conclusiones.</li> </ol> Bibliografía Anexos.
<b>OBJETIVOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. General: Identificar las representaciones sociales que tienen las directivas de la Universidad Militar Nueva Granada, sobre la influencia de las políticas de la UNESCO en la política y procesos institucionales de calidad.</li> <li>2. Específicos:</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar las políticas formuladas por la UNESCO sobre la educación superior.</li> <li>▪ Establecer cuáles son las políticas nacionales sobre Calidad en la educación Superior.</li> <li>▪ Identificar el contenido y la estructura de las representaciones sociales de los directivos universitarios sobre la influencia que tienen las políticas formuladas por la UNESCO sobre la educación superior en las políticas nacionales e institucionales de calidad.</li> <li>▪ Realizar un ejercicio interpretativo basado en los hallazgos de la investigación a la luz del marco teórico elaborado en torno a la influencia de las políticas de la UNESCO.</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA</b>	<p>Cualitativo descriptivo Fenomenológico de carácter explicativo. Puesto que se pretende comprender la realidad en su contexto natural, desde lo experiencial, tal y como sucede, describiendo y explicando el fenómeno de la Representación Social sobre la influencia de las políticas de la UNESCO en la política y procesos nacionales de acreditación de programas académicos, en dichos directivos, de acuerdo con los significados que tienen los directivos. Método. Inductivo; en tanto que se parte de la realidad concreta, y los datos recogidos aportan de tal manera que se llega a una teorización posterior. Se utilizan entrevistas.</p>
<b>FUENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abric, J. (2001), <i>Prácticas Sociales y Representaciones</i>. México: Ediciones Coyoacán</li> <li>▪ (1998) <i>Consejo Nacional De Acreditación</i>. (3a. edición). Bogotá.</li> <li>▪ Borrero Cabal, A. SJ. (1996) <i>Acta No. 001/96. Comité de Autoevaluación y Acreditación</i>. Bogotá: UMNG.</li> <li>▪ Pérez Abril, M. (2004) <i>El modelo colombiano y los sistemas de acreditaciones Argentina, Chile y México</i>. Lima Perú: Ministerio de Educación-DINFOCAD GTZPROEDUCA-Componente de Formación continua.</li> </ul>
<b>CONCLUSIONES</b>	<p>Las políticas de la UNESCO sobre calidad emanadas en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: en el siglo XXI Visión y acción (Paris 1998), han servido para plasmar en las agendas de las regiones y de las naciones derroteros claros para ofrecer a los diferentes actores una educación de calidad que contribuya a aumentar la formación de los individuos a lo largo de toda su vida, propiciando así un desarrollo económico de los países y permitiendo que las personas se preparen con mayor conocimiento de causa en cuestiones que revisten importancia para su bienestar. Puede afirmarse que una gran parte de las representaciones sociales que tienen las Directivas de la Universidad Militar Nueva Granada, sobre las políticas de calidad de la UNESCO están influenciadas por la política pública internacional, nacional e institucional, sin embargo, no se evidencia incidencia alguna de dichas políticas en la</p>

	<p>representación de la acreditación y la articulación de la educación superior con los otros ciclos, no obstante, dichos actores no son consientes de manera directa en el conocimiento de las políticas de calidad de la UNESCO, debido a que en su gran mayoría manifiestan no conocer o conocer parcialmente dichas políticas.</p> <p>Se encontró incidencia con las Reformas Académicas planteadas por la UNESCO y La Revolución Educativa (2002 - 2006) que ha establecido el Gobierno Nacional el cual desarrolla tres (3) desafíos que son la cobertura, la calidad y el mejoramiento de la eficiencia del sector educativo, que en gran parte responden a los encargos propuestos por la UNESCO para la educación superior.</p>
<b>AUTOR Y FECHA DE ELABORACIÓN RAE</b>	Erika Julieth Vargas Gutiérrez, mayo de 2009.



## RAE No.10

<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO</b>	La Gestión Educativa: Procesos que aportan a su calidad.
<b>AUTORES</b>	NOGUERA GUEVARA, Pablo José.
<b>LUGAR DE BÚSQUEDA</b>	Biblioteca Pontificia Universidad Javeriana.
<b>AÑO DE PUBLICACIÓN</b>	Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, 2005, 70 páginas.
<b>NO. DE CLASIFICACIÓN</b>	CD T.EDM 0047 N64
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Tesis (Magíster en Educación).
<b>UNIDAD PATROCINANTE</b>	Pontificia Universidad Javeriana.
<b>B. ANÁLISIS</b>	
<b>PALABRAS CLAVES</b>	Calidad; gestión; calidad en la gestión escolar; componentes de la gestión escolar; eficacia escolar.
<b>DESCRIPCIÓN/RESUMEN</b>	El trabajo que se presenta a continuación indaga por todos aquellos procesos que una institución educativa lleva adelante con el fin de sostener sus niveles de calidad. Así las cosas, se hará un recorrido por algunas experiencias de calidad educativa, tanto oficiales como privadas, para destacar lo que pueda ser útil tanto para este trabajo, como para el COLEGIO objeto de este estudio. En ese sentido se tomará en cuenta el Programa de la SED Bogotá, “Galardón a la excelencia”, quienes acertadamente vienen impulsando la excelencia educativa en los planteles de la ciudad capital. El presente trabajo tendrá como objetivo indagar acerca de los procesos que adelanta el Colegio Americano de Bogotá para sostener sus niveles de calidad. El trabajo se referirá específicamente a los procesos pedagógicos, directivos, administrativos, de clima escolar y comunidad y participación como ámbitos de desarrollo de la gestión educativa.
<b>C. CONTENIDOS</b>	
<b>CONTENIDOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción</li> <li>2. Antecedentes</li> <li>3. Definición del problema</li> <li>4. Justificación</li> <li>5. Objetivos</li> <li>6. Marco teórico (se tratan conceptos como la comprensión sobre campos como gestión escolar, calidad, mejoramiento educativo y procesos inherentes a una organización educativa)</li> <li>7. Esquema metodológico</li> <li>8. Hallazgos (se presentan los resultados obtenidos que las encuestas y estudios realizados en el proceso)</li> <li>9. Bibliografía</li> <li>10. Anexos</li> </ol>
<b>OBJETIVOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. General: Identificar la manera cómo el colegio desarrolla procesos de mejoramiento y excelencia educativa a partir de los distintos</li> </ol>

	<p>componentes de la gestión escolar y su relación con el Proyecto Educativo Institucional - PEI.</p> <p>2. Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar una mirada comprensiva al Proyecto Educativo Institucional del Colegio Americano de Bogotá.</li> <li>▪ Identificar la manera como los diferentes componentes de gestión educativa se desarrollan en la institución y su contribución a la generación de calidad educativa.</li> <li>▪ Establecer una relación entre los distintos componentes de gestión en función de la calidad educativa de la institución.</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA</b>	Este estudio se ubica dentro del enfoque cualitativo, asume como método el estudio de caso. Desde lo cualitativo, y el estudio de caso como método de investigación.
<b>FUENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aguerrondo, I. (1996). <i>La escuela como organización inteligente</i>. Buenos Aires: Editorial Troquel.</li> <li>▪ _____ (1990). <i>El planteamiento educativo como instrumento de cambio</i>. Buenos Aires: Editorial Troquel.</li> <li>▪ Campo, R. y Restrepo, M. (1999). <i>Formación integral</i>. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana – Facultad de Educación.</li> <li>▪ CEPAL – UNESCO. (1996). <i>Educación y conocimiento: Eje de la transformación productiva con equidad</i>. Lima: Tarea.</li> <li>▪ Convenio Andrés Bello. (2004). <i>Dimensiones del mejoramiento escolar: La escuela alza el vuelo</i>. 1ª edición. Bogotá, Colombia.</li> <li>▪ Miklos, T. y Tello, M. (1994). <i>Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro</i>. México: Limusa Editores.</li> <li>▪ Pérez J, López R, Peralta y Municio. (2000). <i>Hacia una educación de calidad: Gestión, instrumentos y evaluación</i>. Madrid: Narcea Ediciones.</li> </ul>
<b>CONCLUSIONES</b>	Esta tesis no tiene conclusiones.
<b>AUTOR Y FECHA DE ELABORACIÓN RAE</b>	Erika Julieth Vargas Gutiérrez, mayo de 2009.

## RAE No.11

<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO</b>	Procesos de Gestión Directiva que aportan la Calidad Educativa: un estudio de caso
<b>AUTORES</b>	BARRERA MANCERA, Ricardo.
<b>LUGAR DE BÚSQUEDA</b>	Biblioteca Pontificia Universidad Javeriana.
<b>AÑO DE PUBLICACIÓN</b>	Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, 2008, 143 páginas.
<b>NO. DE CLASIFICACIÓN</b>	CD T.EDM 0161 B17
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Tesis (Magíster en Educación).
<b>UNIDAD PATROCINANTE</b>	Pontificia Universidad Javeriana.
<b>B. ANÁLISIS</b>	
<b>PALABRAS CLAVES</b>	Gestión; calidad; gestión de calidad; procesos de gestión directiva.
<b>DESCRIPCIÓN/RESUMEN</b>	Los Procesos de Gestión Directiva están encaminadas a fortalecer, gestionar y dinamizar todo el engranaje del diseño, implementación, seguimiento y evaluación las acciones, estrategias, metodologías y procesos (académicos, pedagógicos, administrativos), para lograr que se dé una educación de calidad.
<b>C. CONTENIDOS</b>	
<b>CONTENIDOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción.</li> <li>2. Antecedentes.</li> <li>3. Planteamiento Del Problema.</li> <li>4. Justificación.</li> <li>5. Objetivos.</li> <li>6. Marco De Referencia (se describe términos como gestión, modelos de gestión, calidad y los componentes de la gestión)</li> <li>7. Propuesta Metodológica.</li> <li>8. Contextualización de la Institución.</li> <li>9. Hallazgos: (se analiza e interpreta la información).</li> <li>10. Conclusiones.</li> </ol> Prospectivas. Referencias Bibliográficas. Anexos.
<b>OBJETIVOS</b>	- General: Caracterizar las prácticas de gestión institucionales (directivas o de coordinación) desde la perspectiva de los directivos y los coordinadores de una institución educativas de Básica y Media en el contexto de la ciudad de Bogotá. Específicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar las concepciones que sobre los procesos de gestión directiva tienen los encargados de la dirección o coordinación de la institución educativa.</li> <li>▪ Identificar las prácticas de gestión directiva de manera que permitan su caracterización en la institución educativa y su relación con la manera como perciben la calidad educativa</li> </ul>

<b>METODOLOGÍA</b>	Esta investigación se ubica en el enfoque cualitativo, tiene un carácter descriptivo - interpretativo, entendiendo que el objetivo de la investigación es de carácter de estudio de caso.
<b>FUENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aguerro, I. (2000). <i>Como planifican las escuelas que innovan</i>. Buenos Aires: editorial Aike.</li> <li>▪ Casassus, J. (2000). <i>Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)</i>. UNESCO.</li> <li>▪ Castro, Y. (2003). <i>Percepciones de los directivos sobre su gestión y su impacto en las instituciones educativas</i>. Pontificia Universidad Javeriana. Vicerrectoría Académica.</li> <li>▪ López, C. (1997). <i>La gestión de calidad en educación</i>. Madrid: Muralla.</li> <li>▪ Romero, W. (2007). <i>Prácticas de gestión directiva que aportan a fortalecer la calidad institucional</i>. Pontificia universidad Javeriana.</li> </ul>
<b>CONCLUSIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En relación con el sentido que le hemos otorgado a las cuatro categorías de análisis y que caracteriza los hallazgos de este estudio; es claro señalar que estos cuatro componentes deben ser leídos dentro del contexto de la institución estudiada.</li> <li>▪ El segundo, al sentido de hablar de los procesos de gestión de calidad; Si la gestión tiene que ver con todas aquellas acciones que contribuyen al logro de los objetivos institucionales, una gestión directiva de calidad se sostiene en tanto tenga clara la intencionalidad de la misma, los ámbitos que se desprenden de estas intencionalidades y la relación con las prácticas educativas.</li> <li>▪ El tercero, a la relación entre prácticas de gestión y calidad es algo que debe ser analizado desde el contexto de la cotidianidad escolar, no existen prácticas prefiguradas, existen procesos que requieren ser sistematizados y analizados a la luz de lo que ellos mismos producen.</li> </ul>
<b>AUTOR Y FECHA DE ELABORACIÓN RAE</b>	Erika Julieth Vargas Gutiérrez, mayo de 2009.

## RAE No.12

<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO</b>	La gestión directiva y su Incidencia en la calidad educativa de la Institución Centro Educativo Integral Colsubsidio Ceic.
<b>AUTORES</b>	PRIETO PRIETO, Francisco Javier.
<b>LUGAR DE BÚSQUEDA</b>	Biblioteca Pontificia Universidad Javeriana.
<b>AÑO DE PUBLICACIÓN</b>	Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, 2006, 86 páginas.
<b>NO. DE CLASIFICACIÓN</b>	CD T.ED 0022 P74
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Tesis (Licenciatura en Pedagogía Infantil).
<b>UNIDAD PATROCINANTE</b>	Pontificia Universidad Javeriana.
<b>B. ANÁLISIS</b>	
<b>PALABRAS CLAVES</b>	Gestión; calidad; gestión directiva; direccionamiento estratégico.
<b>DESCRIPCIÓN/RESUMEN</b>	El propósito de la investigación expuesta en este trabajo es analizar, e interpretar la incidencia o repercusión que tiene la Gestión directiva en la calidad académica, y como este tema ha tenido relevancia durante los últimos años a nivel tanto nacional como internacional, e independientemente de las instituciones o empresas. La gestión educativa reclama el dominio de saberes técnicos y el desarrollo de competencias tales como liderazgo y capacidad de gestión, en lo pedagógico y en lo administrativo en las instituciones educativas bajo parámetros de mejoramiento de la calidad, conducentes a resultados de excelencia en la gestión escolar coadyuvantes al desarrollo humano de sus actores, en este caso a directivos, administrativos, docentes y estudiantes del Centro Educativo Integral Colsubsidio CEIC.
<b>C. CONTENIDOS</b>	
<b>CONTENIDOS</b>	1 Introducción 2. Definición del problema 3. Justificación 4. Objetivos 5. Metodología 6. Marco conceptual (abarca temas sobre gestión, ciclo PHVA, gestión integral, direccionamiento estratégico y los ámbitos de la gestión) 7. Análisis e interpretación de datos 8. Conclusiones Referencias Bibliográficas Anexos
<b>OBJETIVOS</b>	- General: Observar, describir e interpretar la gestión directiva que se lleva a cabo en la institución educativa, y verificar su incidencia frente a la Calidad Educativa Institucional. - Específicos: ▪ Identificar la relación existente entre calidad educativa y gestión directiva.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar los referentes que demarcan la gestión del directivo docente.</li> <li>▪ Identificar en la Institución experiencias ejemplarizantes en la construcción e implementación de enfoques de gestión orientados hacia la calidad.</li> <li>▪ Conocer y difundir experiencias significativas en la generación y aplicación de enfoques de gestión y organización orientados hacia la calidad educativa.</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA</b>	<p>La metodología empleada para el análisis de la institución educativa seleccionada, fue la observación etnográfica, en donde se alcanzó una relación íntima entre el investigador y un conjunto particular de personas y de lugares, a través de un acceso al escenario. Para la recolección de la información se emplearon diversas fuentes y técnicas, dependiendo de la naturaleza de los aspectos a evaluar, como las entrevistas, encuestas y revisión de documentos</p>
<b>FUENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aguerrondo, I. (1990). <i>El planeamiento educativo como instrumento de cambio</i>. Editorial Troquel. Buenos Aires, Argentina.</li> <li>▪ Aldana, E. (2001). <i>Planeación y estrategia</i>. Editorial Alfomega S. A. Bogotá, Colombia.</li> <li>▪ Alfiz, I., (1996). <i>La escuela como organización inteligente</i>. Editorial Troquel. Buenos Aires, Argentina.</li> <li>▪ Correa de M., C. (2000). <i>Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas</i>. Editorial Magisterio. Bogotá D. C., Colombia.</li> <li>▪ Santos Guerra, M. A. (1994). <i>El lado oculto de la organización escolar</i>. Editorial Aljibe. Barcelona, España.</li> </ul>
<b>CONCLUSIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se pudo concluir que la Gestión directiva si influencia directamente la calidad académica y los resultados obtenidos en las diferentes pruebas, es por esto que el rector y el consejo directivo juegan un papel fundamental dentro de la institución y así mismo, todas sus determinaciones generan ciertas repercusiones dentro de todos los entes educativos.</li> <li>▪ Toda institución debe ser flexible ante la planeación, objetivos y metas que se proponga y siempre estar dispuesta al cambio debido a que no siempre se obtienen los resultados esperados.</li> <li>▪ Se observo que la institución es importante verla como un todo, o si no se cae en el error de fraccionar y trabajar de manera dividida, generando bajos o no tan satisfactorios resultados, mientras que si se trabaja en equipos esto permite una retroalimentación y mejora continua de los procesos educativos, generando cada vez mas mejores resultados y llevando consigo una mayor productividad a través de las pruebas o exámenes, por medio de los cuales son evaluados para medir o comparar su nivel.</li> </ul>

<b>AUTOR Y FECHA DE ELABORACIÓN RAE</b>	Erika Julieth Vargas Gutiérrez, mayo de 2009.
---	---

## ANEXO 2. RAES Libros.

## RAE No.1

A. IDENTIFICACIÓN	
TÍTULO	Evaluación y gestión de la calidad educativa. Un enfoque metodológico.
AUTORES	GONZÁLEZ RAMÍREZ, Teresa (coordinadora).
LUGAR DE BÚSQUEDA	Biblioteca Pontificia Universidad Javeriana.
AÑO DE PUBLICACIÓN	Málaga, 2000, 294 páginas.
NO. DE CLASIFICACIÓN	371.27 65
TIPO DE DOCUMENTO	Libro.
EDITORIAL	ALJIBE.
B. ANÁLISIS	
PALABRAS CLAVES	Evaluación, Calidad educativa, Gestión de calidad, Políticas de calidad, Modelos de educación.
DESCRIPCIÓN/RESUMEN	El libro presenta las principales coordenadas que han regido la evolución de la evaluación desde un punto de vista científico y metodológico, en estrecha conexión con el concepto de calidad educativa, presentando también “Las formas de hacer evaluación”.
C. CONTENIDOS	
CONTENIDOS	<p>El libro está dividido en dos partes, en la primera se encuentran los dos primeros capítulos y en la segunda los cinco restantes. En la primera parte se expone una concepción global y general del programa científico-metodológico de la evaluación educativa actual. Desde esta perspectiva, se realiza entonces un breve recorrido por las principales áreas de la medición educativa, además se centran aquellas dimensiones externas que desde fuera también han ido moldeando el campo de la evaluación.</p> <p>En la segunda parte se presentan los distintos ámbitos de la gestión de la calidad educativa tratados; se plantea la evaluación de profesorado como proceso sistemático e integrado en la actividad educativa; se desarrolla un concepto de centro educativo entendido como “Unidad Organizativa Funcional” donde el concepto de evaluación se aplica al centro en su totalidad; se presenta también la evaluación institucional universitaria como uno de los ámbitos educativos y por último, se plantean los antecedentes de la evaluación de sistemas educativos, la relevancia y uso de la evaluación y también distintos enfoques para la evaluación de sistemas educativos.</p>
FUENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Álvarez, M. (1998). <i>El liderazgo de la calidad total</i>. Madrid: Escuela española.</li> <li>▪ Beare, H. y otros (1992). <i>Cómo conseguir centros de calidad</i>. Madrid: La Muralla.</li> <li>▪ Gómez Dacal, G. (1979). <i>Evaluación de la calidad de la enseñanza, en vida escolar</i>, 170-1, 40-45.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ López, F. (1994). <i>La gestión de calidad en la educación</i>. Madrid: La Muralla.</li><li>▪ Muñoz-Repiso, M. (1995). <i>Calidad de la educación y eficacia de la escuela. Estudio sobre la gestión de recursos educativos</i>. Madrid: CIDE.</li></ul>
<b>AUTOR Y FECHA DE ELABORACIÓN RAE</b>	Erika Julieth Vargas Gutiérrez y Ana María De La Cruz Ardila, agosto de 2009.

## RAE No.2

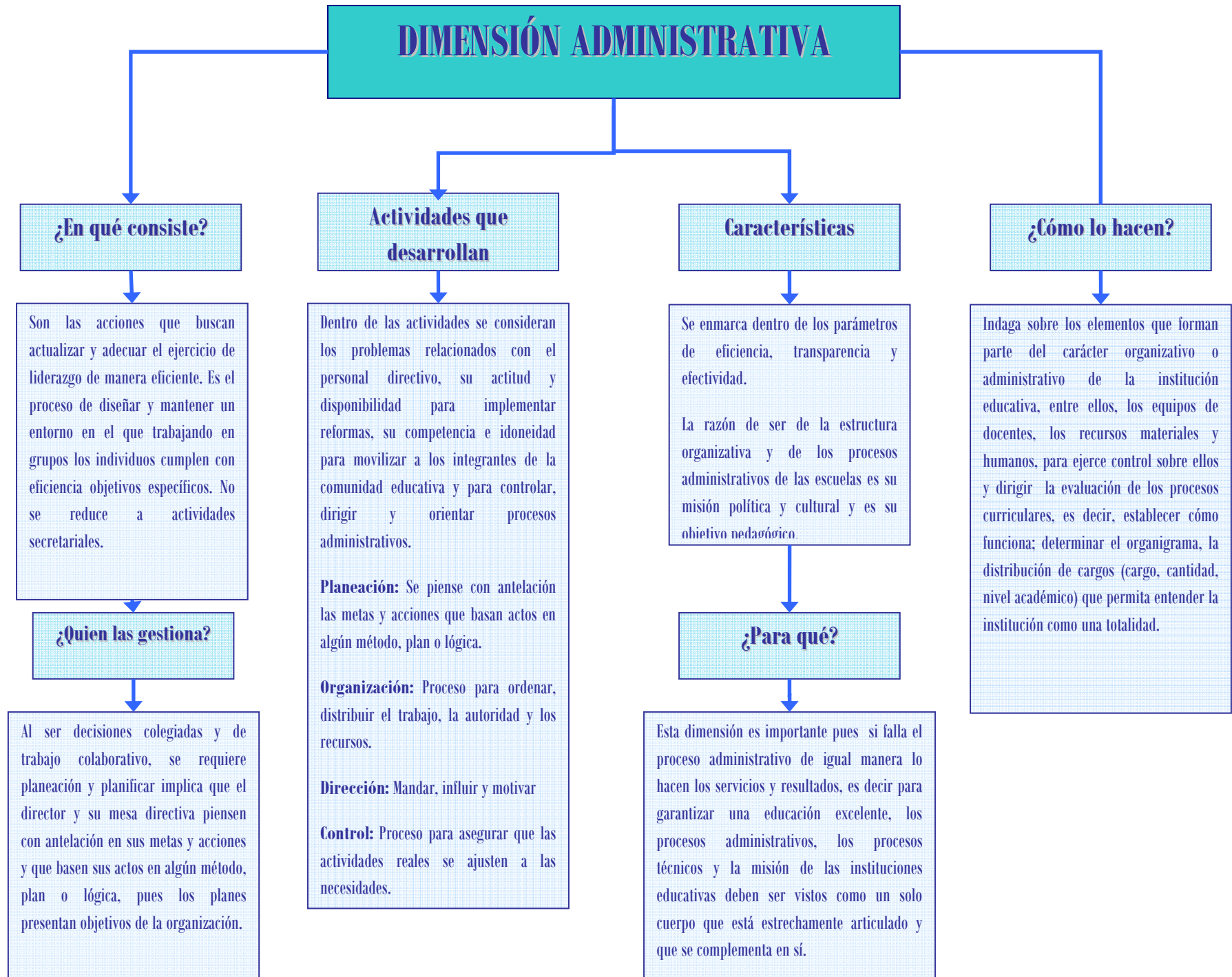
<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO</b>	La gestión educativa: Realidad y propuestas. Propuestas orientadas al mejoramiento de la calidad de la educación en el Tolima.
<b>AUTORES</b>	PARRA SANDOBAL, Francisco y CRUZ, Carmen Inés.
<b>LUGAR DE BÚSQUEDA</b>	Biblioteca Pontificia Universidad Javeriana.
<b>AÑO DE PUBLICACIÓN</b>	1998, 133 páginas.
<b>NO. DE CLASIFICACIÓN</b>	371.2 C67G
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Libro.
<b>EDITORIAL</b>	Corporación Universitaria de Ibagué
<b>B. ANÁLISIS</b>	
<b>PALABRAS CLAVES</b>	Capacitación y formación, métodos de enseñanza, comunidad educadora, estrategias de formación, gobiernos escolar.
<b>DESCRIPCIÓN/RESUMEN</b>	Este libro contiene un conjunto de trabajos realizados en el desarrollo del programa académico sobre gestión escolar en el cual participan jefes de distrito, supervisores, directores de núcleo, rectores y directivos de la institución educativa del Tolima. Los proyectos abordan diversos temas de la gestión de la educación, evidenciando por ejemplo la necesidad de superar las tradicionales formas de enseñar, el análisis sobre el papel de la supervisión en el marco de la nueva educación y que manifiesta la necesidad de un cambio de concepciones, actitudes y prácticas en su misión.
<b>C. CONTENIDOS</b>	
<b>CONTENIDOS</b>	El libro se encuentra dividido en 5 partes donde se presentan los respectivos proyectos. En la primera parte se describe el estudio sobre capacitación y formación docente analizando datos y cifras correspondientes. En la segunda parte se examina la participación de los directivos y de los demás actores educativos y su papel en el gobierno escolar. En la tercera parte se realiza una reflexión sobre el desarrollo social, político, económico, urbanístico, científico y tecnológico del mundo. En la cuarta parte se observa la supervisión educativa desde el enfoque de la educación y contorno socio-cultural. Finalmente en la quinta parte se describe el Plan Educativo Municipal mostrando los procesos, estructuras y realización de dicho plan.
<b>FUENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Educación y Cultura (1996). <i>Renovar la formación docente</i>. FECODE No.42</li> <li>▪ Duque, A. y otros (1995). <i>Tres miradas al mundo escolar</i>. Fundación FES.</li> <li>▪ MEN decreto 1860 – ley 115 (1994)</li> </ul>
<b>AUTOR Y FECHA DE ELABORACIÓN RAE</b>	Erika Julieth Vargas Gutiérrez y Ana María De La Cruz Ardila, agosto de 2009.

## RAE No.3

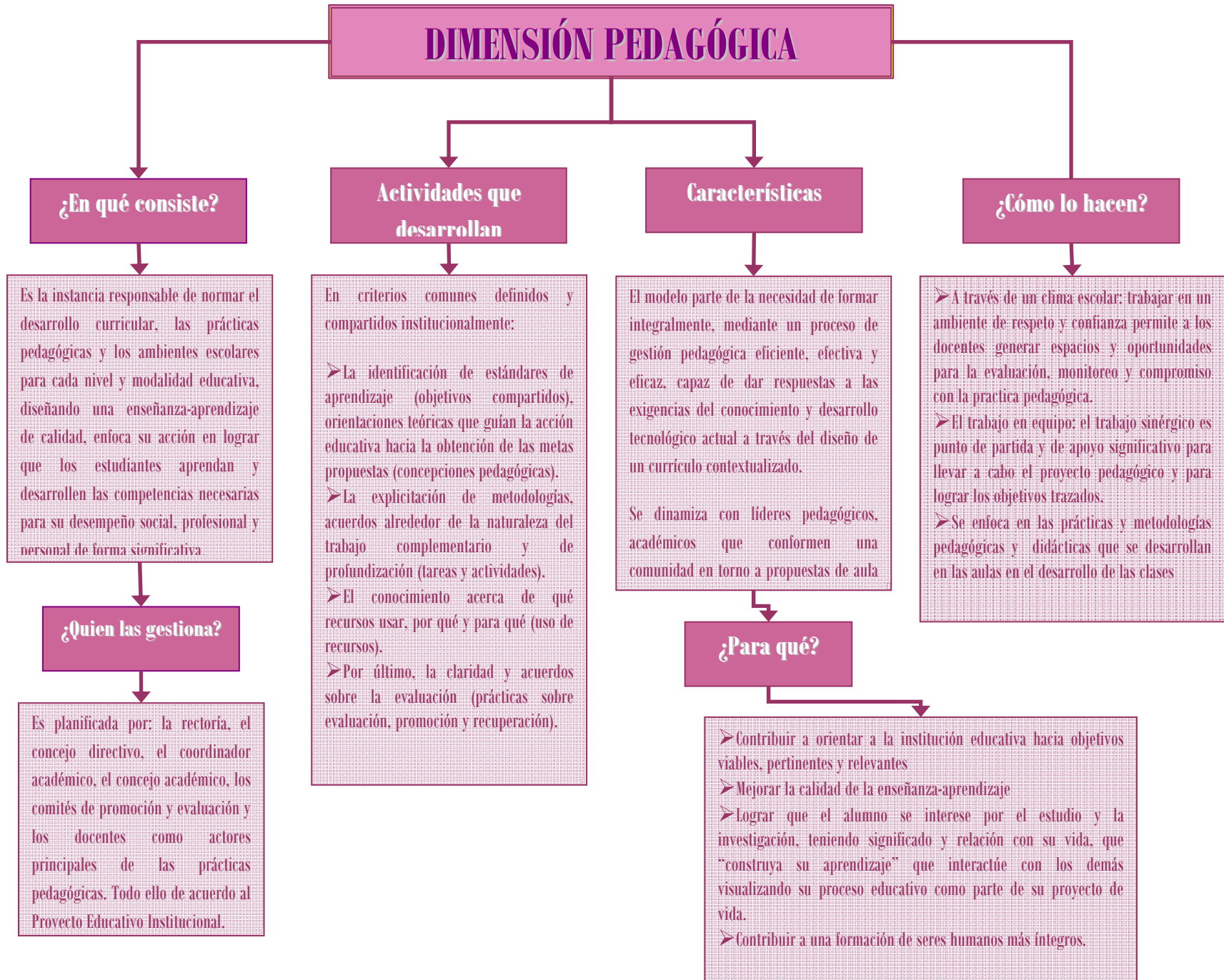
A. IDENTIFICACIÓN	
<b>TÍTULO</b>	Evaluación de centros educativos y calidad educativa.
<b>AUTORES</b>	PÉREZ JUSTE, Ramón y MARTÍNEZ ARAGÓN, Lucio.
<b>LUGAR DE BÚSQUEDA</b>	Biblioteca Pontificia Universidad Javeriana
<b>AÑO DE PUBLICACIÓN</b>	Madrid, octubre de 1992, 274 páginas.
<b>NO. DE CLASIFICACIÓN</b>	375 P37
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Libro.
<b>EDITORIAL</b>	CINCEL.
B. ANÁLISIS	
<b>PALABRAS CLAVES</b>	Calidad de la educación, proyecto Educativo, Calidad de los centros educativos, Evaluación, Variables en la educación, Enfoque empresarial, metodología de la evaluación.
<b>DESCRIPCIÓN/RESUMEN</b>	El libro fundamenta conceptualmente la evaluación y sus dimensiones básicas, esto lo hace desde la perspectiva del Proyecto docente, el cual da sentido y coherencia al Centro escolar. También muestra como la evaluación del Centro tiene una clara finalidad, la cual es mejorar su propio funcionamiento, en donde el análisis de la problemática, las variables, la metodología, los instrumentos, etc. de la evaluación son los que se entienden como medios para esta mejora. Además se desarrolla un instrumento práctico para realizar una adecuada evaluación del centro escolar.
C. CONTENIDOS	
<b>CONTENIDOS</b>	Este libro está estructurado en dos partes, la primera, integrada por seis capítulos, pretende ofrecer una panorámica general de las dos grandes cuestiones: la <i>calidad</i> de la educación y la <i>evaluación</i> de los Centros educativos; en esta parte también se tiene en cuenta la problemática metodológica de evaluación de Centros y se presentan algunos instrumentos en uso. Por otro lado, en la segunda parte, se presenta de forma detallada tanto en sus fundamentos como en sus componentes y estructura, un instrumento técnico para la evaluación de Centros de E.G.B., concebido desde una perspectiva o enfoque externo, lo que no impide su utilización desde planteamientos internos o de mejora del personal y del sistema.
<b>FUENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ESCUELA ASTURIANA DE ESTUDIOS HIPÁNICAS. (1981). <i>La calidad de la educación</i>. Madrid: Instituto “San José de Calasanz” del C.S.I.C.</li> <li>▪ Popham, W.J. (1983). <i>Evaluación basada en criterios</i>. Madrid: Magisterio español.</li> <li>▪ Pérez Juste, R. (1985). <i>La medida en educación</i> (Pedagogía experimental). Madrid: UNED.</li> </ul>
<b>AUTOR Y FECHA DE ELABORACIÓN RAE</b>	Erika Julieth Vargas Gutiérrez y Ana María De La Cruz Ardila, agosto de 2009.

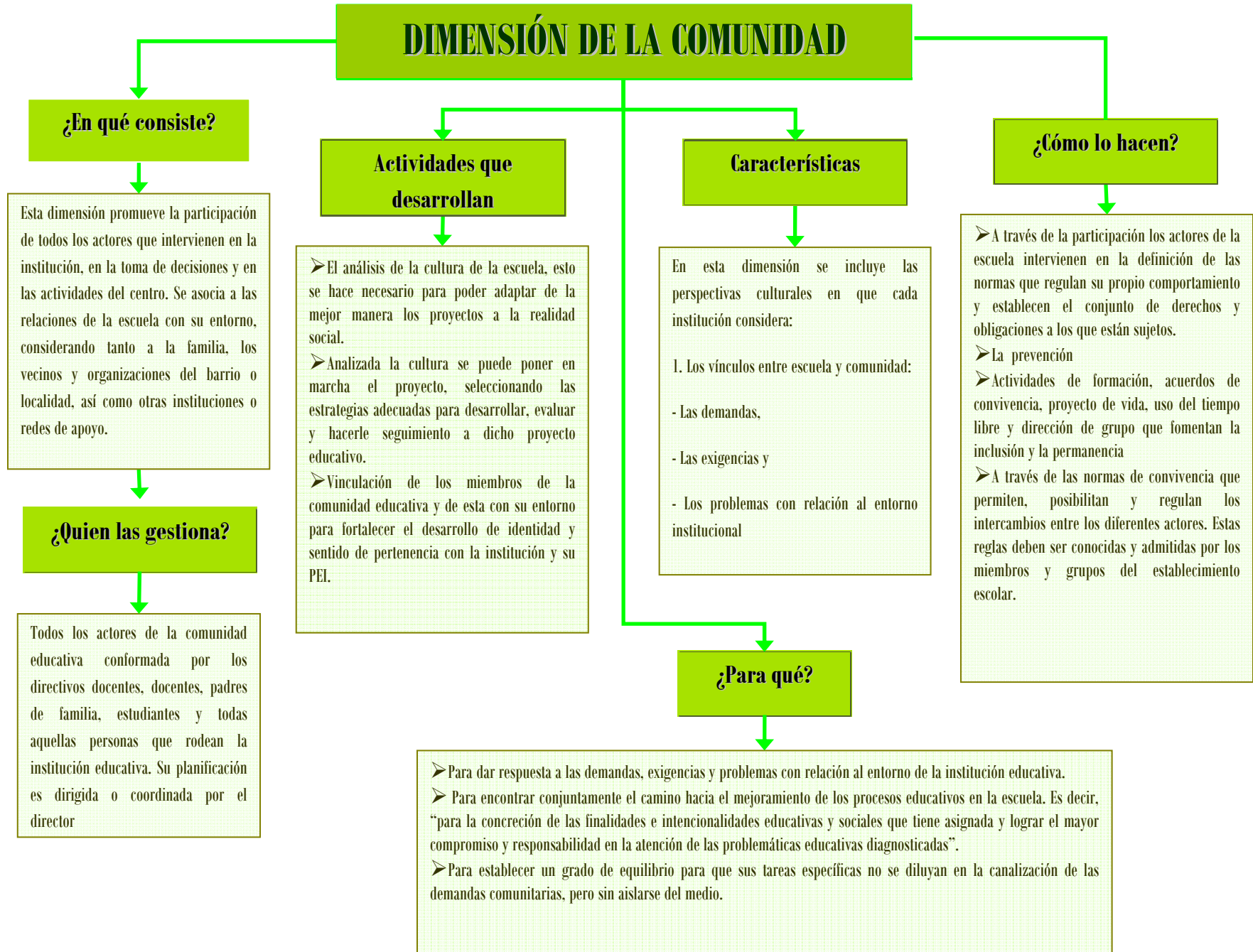
**Anexo 3. Diapositivas de las Dimensiones de la Gestión**











**Tabla 1.** Formato de Entrevista.

<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUB-CATEGORÍA</b>	<b>PREGUNTAS</b>
<b>GESTIÓN DIRECTIVA</b>	<b>PEI</b>	¿Qué es calidad para la institución educativa?
		¿Hacia dónde se orienta la institución?
		¿Cuáles son los factores de calidad que se identifican en el PEI?
		¿Cuál ha sido el papel del equipo directivo en la construcción, interpretación y apropiación del PEI?
	<b>PLANEACIÓN</b>	¿Qué procesos de planeación se realizan para orientar la implementación del PEI?
		¿Qué tipo de planeación se está haciendo?
		¿Cuáles son las estrategias y mecanismos de seguimiento y evaluación del proceso de planeación? ¿Quién lo realiza? ¿Cómo, cuándo y dónde se efectúa?
		¿Cómo se orientan y articulan los planes y proyectos que se derivan de la planeación para ser apropiados por la comunidad educativa?
		¿Qué criterios y necesidades se establecen de manera prioritaria para que la construcción de un plan operativo institucional tenga respaldo y congruencia en su aplicación?
		¿Cómo se socializa el proceso y los resultados que se siguen al Plan Operativo Institucional?
	<b>PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	¿Cómo se realiza el proceso de autoevaluación institucional?
		¿Cuáles son las estrategias que implementa la institución educativa para mejorar la calidad?
		¿Cómo se analizan y valoran los resultados de la autoevaluación institucional?
		¿Cómo orienta y diseña el plan de mejoramiento?
		¿Qué actividades realiza o propone usted para un mejoramiento educativo? ¿Cómo lo hace?
		¿Qué procesos de cooperación se ponen en marcha en la implementación y seguimiento de las metas?
	<b>COORDINACIÓN</b>	¿Cuáles son los criterios o políticas de la institución para determinar tiempos y responsabilidades de las diferentes acciones programadas en la institución?



		¿Cómo se determina la estructura organizacional de la institución en cuanto a responsabilidades, programas y tiempos a cada uno de los comités de la comunidad educativa?
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>COORDINACIÓN</b>	¿Cuáles son los criterios y políticas institucionales en materia de adquisición y actualización de recursos informáticos y de comunicación?
		¿Cuál es la apreciación de profesores y estudiantes, sobre la pertinencia, actualización y suficiencia de los recursos informáticos y de comunicación con que cuenta la institución?
	<b>CLIMA SOCIAL</b>	¿Cómo se promueve la consolidación de un clima?
		¿Cuáles son los mecanismos de selección de personal que oriente las distintas solicitudes e inducciones que tiene que ver con las personas que hacen o harán parte de la institución?
		¿Cómo se llevan a cabo los procesos de inducción?
		¿Cómo se implementa la inducción, entrenamiento y capacitación del personal de toda la institución?
		¿Cuáles son las políticas de estímulos y reconocimientos con que cuenta la institución educativa?
		¿Cómo se generan procesos de participación?
		Para una participación activa de la comunidad educativa ¿qué ambientes se generan o se proponen para contribuir de manera significativa el apoyo de toda la comunidad en este proceso?
		¿Qué sentido tiene el trabajo en equipo dentro de la institución?
		¿Cómo se potencia el trabajo en equipo?
		¿Cómo y cuándo se evalúa la gestión directiva?
		¿Quiénes participan en ello?
	<b>DIVULGACIÓN</b>	¿Cuál es la importancia que se atribuye al PEI desde el marco de política educativa?
		¿Cómo se mantiene usted informado acerca de decretos, leyes, normas y demás información para la institución?
		¿Cómo y cuando se dan a conocer las políticas institucionales?
		¿Cómo guiar la política dentro de la institución, teniendo en cuenta, la percepción de sus integrantes frente al tema que se esté manejando?

		¿Cuáles son los mecanismos que se utilizan para dar a conocer los documentos institucionales?
<b>REPRESENTACIÓN</b>		¿Cuáles son los vínculos con la comunidad interna?
		¿Cuáles son los vínculos con la comunidad externa?
		¿Cuáles son los vínculos con el sector productivo?
		¿Cómo se gestionan?
		¿Cuáles son las políticas y acciones implementadas por la institución educativa para facilitar el intercambio con otras instituciones y proveer ayudas y/o servicios que apunten el desarrollo del proyecto pedagógico?
		¿Cuáles son los vínculos con los organismos de fomento y vigilancia educativa? (SED – MEN)
<b>MANEJO DE RECURSOS DE APRENDIZAJE</b>		¿Cuáles son las políticas para la definición y consecución de recursos?
		¿Cuáles son las políticas para el uso y cuidado de los recursos?
		¿Cómo se les hace seguimiento?
<b>PROYECTOS TRANSVERSALES Y DE AULA</b>		¿Cuáles son los criterios para la gestión de proyectos en relación con la responsabilidad de los actores educativos?
		¿Cuáles son los criterios para la consolidación de equipos de trabajo en función de los proyectos?
<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		¿Quién hace la distribución de la carga académica, en función del tipo de actividades, funciones y responsabilidades de la institución?
<b>GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS</b>		¿Cuáles serían las prioridades inmediatas que hacen parte del presupuesto financiero de la institución y no pueden ser faltantes de ello?
		¿Dentro de los procesos de recaudo de ingresos y realización de gastos, que agentes se involucran y para qué son destinados?
		¿Cuál es el origen de los recursos presupuestales de la institución?
		¿Cuáles son sus fuentes de financiación?
		¿Qué se tiene en cuenta para adoptar una fuente de financiación que permita llevar a cabo algunos suministros y dotaciones necesarias y requeridas por la institución para un mejor servicio?
		¿Quién elabora el presupuesto?
		¿Cómo se elabora?
		¿A través de qué elementos?
		¿Cuándo?
		¿A quién o a quienes se consulta para

		<p>elaborarlo?</p> <p>¿Quién gestiona el presupuesto? ¿Cómo se gestiona el presupuesto? ¿Cuándo se gestiona el presupuesto?</p> <p>¿Cuál es la organización para el manejo de los recursos físicos en concordancia con el tamaño de la institución?</p> <p>¿Cuáles son los criterios y mecanismos para la asignación con equidad de los recursos físicos?</p> <p>¿Cuál es el nivel de uso de los recursos educativos que dispone la comunidad educativa para los procesos de aprendizaje y enseñanza?</p>
<b>GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>	<b>PEI</b>	¿Qué acciones ha realizado desde su rol como directivo en la institución para dinamizar la construcción del Proyecto Educativo? (Describe todo el proceso)
		¿Cuáles fueron los criterios para la construcción de la propuesta curricular y del PEI?
		En esos criterios ¿qué papel y acciones desarrolló la dirección?
		¿De qué manera se vincularon los distintos actores educativos en la construcción de este referente?
		¿De qué manera desde la gestión del directivo, se han desplegado estos lineamientos en las prácticas de dirección?
	<b>MODELO PEDAGÓGICO</b>	¿Cuáles fueron los consensos en torno al modelo pedagógico?
		¿De qué manera se vincularon a los distintos actores educativos en la construcción del modelo que implementa la institución?
		En esos criterios ¿qué papel y acciones desarrollo la dirección?
		¿Cuáles fueron los criterios para la construcción del modelo pedagógico implementado en la institución?
	<b>CURRÍCULO Y PLAN DE ESTUDIOS</b>	¿De qué forma se orientó el enfoque del currículo?
		¿De qué manera se vincularon a los distintos actores educativos en la construcción del currículo?
		¿De qué forma se orientó el plan de estudios?
		¿De qué manera se vincularon a los distintos actores educativos en la construcción del plan de estudios?
		¿De qué manera ha promovido la discusión sobre estrategias pedagógicas en la institución diferenciando niveles y grados?

		¿Cómo ha hecho seguimiento al trabajo de coordinadores y docentes en la construcción de estrategias pedagógicas?
		¿De qué manera se han construido los criterios para la construcción de estrategias pedagógicas? ¿Cuál ha sido el papel del directivo?
		¿Cómo se implementa el plan de estudios en la institución?
		¿De qué manera el directivo ha orientado la reflexión y análisis de los estándares básicos de competencias?
		¿Qué espacios ha promovido en la institución para ésta reflexión?
		¿Qué apoyos ha gestionado para que haya una comprensión clara sobre los estándares básicos de competencias?
		¿Cómo se ha incorporado en la propuesta curricular de la institución los estándares básicos de competencia? ¿Cuál es la gestión que allí se ha realizado?
		¿Cuál es el seguimiento que se ha realizado a la implementación de estas políticas educativas en el orden de lo académico?
	<b>EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE</b>	¿Cuál es el proceso que desarrolla para evaluar los procesos pedagógicos?
		¿Cuál es el modelo de evaluación que tienen? (esquema)
		¿Cómo se realiza la evaluación y la entrega de notas en la institución?
		¿Cómo participa en el proceso de seguimiento académico?
		¿Cuáles son los criterios que utiliza para hacer el seguimiento académico?
		¿Qué usos hace de los resultados de la evaluación?
		A partir de la evaluación, ¿cómo se analizan los resultados?
		¿Qué decisiones se toman a partir de los resultados de la evaluación?
		¿Cuál es el proceso para elaborar acciones de mejoramiento?
		¿Qué decisiones se toman a partir de los resultados del seguimiento académico?
	<b>PROYECTOS TRANSVERSALES Y DE AULA</b>	¿Qué tipo de proyectos transversales y de aula se han implementado en la institución?
		¿Cuáles son los criterios para seleccionar y ejecutar dichos proyectos?

		<p>¿Cómo participan los diferentes actores en estos procesos?</p> <p>¿Cómo desde la dirección se promueve la innovación pedagógica?</p> <p>¿Qué criterios institucionales existen para que los docentes puedan construir propuestas de innovación pedagógica?</p> <p>¿Cuáles son los indicadores que se manejan para valorar los resultados de los proyectos que se realizan en la institución?</p>
<b>GESTIÓN DE LA COMUNIDAD</b>	<b>CLIMA INSTITUCIONAL</b>	¿Cuáles son los programas – proyectos que adelanta el colegio que contribuyen a la convivencia de todos los agentes educativos?
		¿Cuáles son las estrategias que utiliza la institución para resolver estos conflictos?
		¿Cuál es la política que tiene la institución para la capacitación y actualización de los docentes y empleados?
		¿Existen reconocimientos e incentivos para los actores educativos de la institución?
		¿Cómo podría describir las relaciones que existen entre la familia y la institución?
		¿Qué concepto de inclusión tiene la institución?
		¿Cómo se concreta en acciones ese concepto?
		¿Qué acciones realiza la institución para el manejo del tiempo libre?
	<b>PARTICIPACIÓN</b>	¿Qué se entiende por participación?
		¿Cuáles son los escenarios que promueven la participación?
		¿El colegio tiene programas y/o proyectos con la comunidad para beneficio del contexto interno y externo? ¿Cuáles? ¿Cuál es el impacto esperado?
		¿Existen espacios de interacción diseñados como parte del modelo institucional donde se propicia el desarrollo de la reflexión y el intercambio de opiniones, ideas, pensamientos, etc.?
		¿Frente a las propuestas e iniciativas de los actores educativos qué atención prestan los directivos?
	<b>COMUNICACIÓN</b>	¿Cuáles son los mecanismos de comunicación empleados?
		¿Hay claridad sobre los procesos a seguir para resolver los problemas de convivencia?
		¿Hay claridad sobre el debido proceso?
		¿Existe algún proceso de inducción para el personal nuevo que ingresa a la institución?

		¿Cuál es la información relevante que se comparte?
		¿La comunidad educativa tiene claridad sobre los estímulos y reconocimientos que da la institución?
		¿Cuáles son los documentos institucionales a los que tiene acceso la comunidad educativa? ¿A cuáles no? Y ¿por qué?
	<b>IDENTIDAD</b>	¿La comunidad educativa se siente identificada y comprometida con los postulados institucionales?
		¿Cuáles son los mecanismos empleados para lograr dicho compromiso?
		¿La institución tiene mecanismos para lograr la retención escolar?
		¿Cuáles son las causas que generan la deserción escolar?
		¿Qué compromisos adquiere la institución como agente socializador con las familias de sus estudiantes?
	<b>LIDERAZGO</b>	¿Dentro de la institución se han identificado líderes que impacten a la organización?
		¿Cómo se vinculan a la propuesta educativa?
		¿La institución promueve procesos de evaluación de los directivos y coordinadores por parte de la comunidad educativa?

**Tabla 2.** Entrevista a director, coordinador académico y jefes de sección.

CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	PREGUNTAS	RESPUESTAS
<b>GESTIÓN DIRECTIVA</b>	<b>PEI</b>	¿Qué es calidad para la institución educativa?	Consiste en hacer todos los procesos del servicio educativo bien y tener en los estudiantes, padres de familia, profesores la satisfacción plena del servicio educativo que reciben y que brindan.
		¿Hacia dónde se orienta la institución?	Ser un colegio de excelencia, construir un camino para llegar a ese sueño. Ser el mejor colegio de la ciudad y del país y eso se confirmará cuando la comunidad educativa considere que es el mejor colegio, cuando los estudiantes y los padres de familia sientan que están en el mejor colegio del país; todavía falta mucho para reconocer que es el mejor, pero se tienen todos los recursos para serlo solo faltaría mejorar en la calidad del servicio porque se trabaja para hacerlo bien.
		¿Cuáles son los factores de calidad que se identifican en el PEI?	Todos los factores de calidad como los procesos administrativos, el servicio educativo, los procesos directivos, todos están implícitos en el PEI y al mismo tiempo se están desarrollando en el programa de certificación de calidad ya que se quiere lograr integrar otros modelos, todo lo que lleve a obtener mejoras permanentes.
		¿Cuál ha sido el papel del equipo directivo en la construcción, interpretación y apropiación del PEI?	El equipo directivo participa en la construcción del PEI de varias formas, siendo el garante de todo lo que allí se plantea, siendo el impulsor de las reformas que deban hacerse, siendo entre otro, el que garantice que las modificaciones se adapten a la ley y a los conceptos pedagógicos, siendo el continuo revisor de lo que se está planteando y el auditor de las acciones que allí se contemplan, finalmente como directivo el encargado de hacer que se cumpla todo lo que se plasma en el documento.
	<b>PLANEACIÓN</b>	¿Qué procesos de planeación se realizan para orientar la implementación del PEI?	Se elabora un plan de acción anual en donde la mayor parte de los elementos que se toman en cuenta, obedecen al esquema de planeación estratégica. Es un proceso continuo y permanente.
		¿Qué tipo de planeación se está haciendo?	No se tiene un tipo de planeación específica, lo que se realiza es una planeación estratégica, y análisis de ideas, aplicando la matriz DOFA.

		<p>¿Cuáles son las estrategias y mecanismos de seguimiento y evaluación del proceso de planeación? ¿Quién lo realiza? ¿Cómo, cuándo y dónde se efectúa?</p>	<p>Se inicia con la presentación del plan anual de cada área que se entrega al comienzo de año (en enero), se organizan todas las acciones y actividades para el año lectivo como la revisión de las evaluaciones practicadas en los años anteriores, mirando qué se destaca y qué hay que mejorar, se trabaja con especial cuidado en las evaluaciones realizadas por estudiantes, donde se revisan lo que ellos tienen pendientes como logros, quienes perdieron, etc. lo mismo se hace con los profesores, se evalúa la puntualidad, actitudes, conceptos, evaluaciones, indicadores, etc. Y al final del año escolar se hacen los ajustes necesarios para el año que inicia.</p> <p>El seguimiento que se hace a cada plan se realiza a través de la elaboración de los planes bimestrales y semanales, y para la realización de éstos se tiene en cuenta la comunidad educativa.</p> <p>Cada acción específica está encargada a un coordinador (por ejemplo, rutas, comedor, profesores, etc.)</p> <p>No hay en el colegio un dpto. de planeación, ni de calidad, ni de mercadeo, existen todas esas funciones, pero se reparten.</p>
		<p>¿Cómo se orientan y articulan los planes y proyectos que se derivan de la planeación para ser apropiados por la comunidad educativa?</p>	<p>Con la planeación se programan todas las actividades curriculares y extracurriculares, como día del maestro, prom, día de los niños, salidas pedagógicas, izadas de bandera; para lo cual hay un planeador. Se definen los aspectos del manual de convivencia que deben ser modificados de acuerdo a la autoevaluación (con la participación de estudiantes, padres y profesores) para lo cual se hace la asamblea de padres.</p> <p>Al inicio también se conforman los diferentes comités, también se hace el presupuesto, en el que participan el rector, los coordinadores de sección y la dirección administrativa del colegio, más el coordinador general.</p>
		<p>¿Qué criterios y necesidades se establecen de manera prioritaria para que la construcción de un plan operativo institucional tenga respaldo y congruencia en su</p>	<p>Existen varios referentes que deben tenerse en cuenta, el primero de ellos es el legal, todo el marco jurídico que rige la operación de una institución educativa y dentro del cual se construye su propuesta pedagógica; el segundo es el pedagógico, que respondería al cómo se hacen las cosas en la institución, en este referente está incluido el PEI y los planes de estudio; el tercero, el referente evaluativo, en donde se contemplan los criterios mediante los cuales se realiza la verificación que lo que se debe aprender se ha logrado través del modelo. Con estos criterios se pueden entonces leer las necesidades de la institución, las cuales irán plasmadas, como sucede en Pinos, en un perfil, que se construye a través de los propósitos que son la</p>



		aplicación?	forma concreta de responder a las necesidades de las familias de los estudiantes y a la caracterización que de sí misma pretende dar la institución.
		¿Cómo se socializa el proceso y los resultados que se siguen al Plan Operativo Institucional?	A lo largo del año lectivo se van socializando las acciones del Plan Operativo en los diferentes documentos de interés del colegio tales como el PEI y el Manual de Convivencia; éstos se pueden encontrar en el portal web del colegio, también en las distintas comunicaciones tipo circular, en las asambleas generales que se dan dos por año, en las reuniones por grado o por curso, en las sesiones de entregas de notas, en otras reuniones que por las necesidades se deban hacer en la institución y a las cuales asistan los padres de familia.
	<b>PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	¿Cómo se realiza el proceso de autoevaluación institucional?	Los indicadores claves definidos por la institución son las áreas de gestión académica, administrativa y de proyección a la comunidad, éstos se realizan a través de las evaluaciones a los estudiantes por parte de los profesores; por otro lado la evaluación de los profesores por parte del jefe de departamento respecto a la planeación y desarrollo de actividades bimestrales y semanales; por medio de la evaluación de los jefes de área por parte de los coordinadores y finalmente la evaluación institucional.
		¿Cuáles son las estrategias que implementa la institución educativa para mejorar la calidad?	Se realiza un seguimiento de los procesos pero se hace especial énfasis en la observación de los resultados, ya que si se consigue el objetivo propuesto significa que está funcionando bien, pero si no se alcanza el objetivo se comienza a mirar cada paso que se hizo para así encontrar en qué se puede mejorar.
		¿Cómo se analizan y valoran los resultados de la autoevaluación institucional?	Las acciones correctivas se efectúan realizando reuniones diarias con el director académico, directores de sección, director administrativo y rectoría para tomar decisiones en los casos que lo ameriten.
		¿Cómo orienta y diseña el plan de mejoramiento?	La institución cuenta con dos estamentos que permiten una revisión constante y una búsqueda de estrategias de mejoramiento, estas son: el Consejo administrativo docente y el consejo académico, además de un estamento asesor como es el grupo primario de Calidad y un estamento de apoyo que es el Consejo de padres de familia; de las diferentes reuniones con estos grupos se sacan las observaciones y se van convirtiendo en acciones de mejoramiento, eso sí sin detrimento de los referentes ya citados.
		¿Qué actividades	En el diario vivir de la institución se dan varias actividades que sugieren

		realiza o propone usted para un mejoramiento educativo? ¿Cómo lo hace?	mejoras del quehacer institucional, entre ellas las constantes citas con padres de familia, las entrevistas con estudiantes, la actualización pedagógica y del marco legal del colegio, las sugerencias que el consejo académico realiza desde lo específico de cada área y de la experiencia de los docentes. Todo lo anterior sumado, a la consciencia clara de la Misión y la Visión del Colegio, hace que se puedan llevar a un estamento como el consejo administrativo docente las diferentes oportunidades de mejora para la institución.
		¿Qué procesos de cooperación se ponen en marcha en la implementación y seguimiento de las metas?	Como se ha mencionado antes, toda la comunidad educativa es participe siguiendo con un plan determinado y unos objetivos propuestos.
	<b>COORDINACIÓN</b>	¿Cuáles son los criterios o políticas de la institución para determinar tiempos y responsabilidades de las diferentes acciones programadas en la institución?	El colegio maneja un mapa de procesos cuyo objetivo es desarrollar la planificación y prestación de los servicios educativos y complementarios académicos requeridos por el MEN, PEI, padres de familia y alumnos tanto académicos como extracurriculares para asegurar la formación de los estudiantes dentro del colegio.
		¿Cómo se determina la estructura organizacional de la institución en cuanto a responsabilidades, programas y tiempos a cada uno de los comités de la comunidad educativa?	Dentro del mapa de procesos existen tres divisiones de los procesos: los de dirección, los operativos y los de apoyo. Cada división tiene sus propias responsabilidades y personas determinadas que cumplen con dichas responsabilidades.

<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>COORDINACIÓN</b>	¿Cuáles son los criterios y políticas institucionales en materia de adquisición y actualización de recursos informáticos y de comunicación?	<p>De acuerdo con el PEI, la institución cuenta con una infraestructura que permite que nuestros estudiantes accedan a tecnología de vanguardia, a equipos y recursos informáticos como la bitácora (recurso tecnológico de aula inteligente) donde cada estudiante tiene la posibilidad de interactuar con programas básicos en sistemas y se ha implementado un software educativo desarrollado con recursos multimedia, el uso de Internet, sumado a que todo estudiante y profesor tiene un computador portátil como parte de sus herramientas de trabajo.</p> <p>En cuanto la comunicación se cuenta con las agendas de los estudiantes, el buzón de sugerencias e inquietudes, comunicados escritos, circulares a padres de familia, reuniones presenciales; además se tiene un trabajo conjunto con HEON, implantación de los correos en la página web, reportes de los profesores; adicionalmente, se cuenta con el mecanismo de envío de circulares de comunicación tanto con la comunidad en general que hacen parte del colegio como con los demás planteles del sector que pertenecen al mismo medio educativo.</p>
		¿Cuál es la apreciación de profesores y estudiantes, sobre la pertinencia, actualización y suficiencia de los recursos informáticos y de comunicación con que cuenta la institución?	<p>Los profesores, estudiantes y padres de familia han sufrido un cambio de acuerdo al PEI, ellos se están relacionando con la tecnología; el proceso ha sido largo y a veces se nota cierta resistencia, pero es parte del objetivo y misión del colegio. Al acomodarse a la estructura de alta tecnología con profesores capacitados es más fácil para los estudiantes su proceso educativo. Todos los actores conocen los mecanismos de comunicación.</p>
	<b>CLIMA SOCIAL</b>	¿Cómo se promueve la consolidación de un clima?	<p>En la institución se definen varias acciones que propenden por un clima laboral estable, una de ellas es la juiciosa selección de los docentes, seguida de una inducción y preparación en el entorno pedagógico y humano del colegio; así mismo, se resaltan los conductos regulares, se promueve la asertividad y la proactividad, se da al maestro y al jefe el rol que debe tener en las condiciones precisas para asumir, con la suficiente confianza y autonomía, en un clima de respeto, colaboración, compañerismo y responsabilidad.</p>

		<p>¿Cuáles son los mecanismos de selección de personal que oriente las distintas solicitudes e inducciones que tiene que ver con las personas que hacen o harán parte de la institución?</p>	<p>Los criterios fundamentales se orientan hacia la escogencia de personal profesional con sólidos conocimientos y competencias en el área disciplinar para la cual es requerido. Se busca que tenga experiencia y que refleje estabilidad y permanencia, se analizan las funciones realizadas y logros en cargos anteriores, se tienen en cuenta las pruebas psicotécnicas y de competencias para el caso de docentes.</p> <p>El procedimiento como tal inicia con la búsqueda de hojas de vida en los bancos destinados para esto, referencias o convocatorias, el jefe directo hace un estudio de las hojas de vida filtrando aquellos candidatos que se acerquen al perfil deseado, se realizan las entrevistas con el respectivo jefe; si es un cargo docente el candidato va a una prueba de competencias, se realizan pruebas psicológicas, luego se realiza una entrevista con el director académico y finalmente una vez escogido pasa a entrevistarse con el rector quien da la aprobación final.</p>
		<p>¿Cómo se llevan a cabo los procesos de inducción?</p>	<p>El proceso varía según el cargo a desempeñar, de sus funciones como tal y de su experiencia laboral. La inducción para los docentes la realiza el jefe del área respectiva mediante charlas, revisión de documentos, etc., la información de sus funciones y procedimientos, normas, horarios; información relacionada con el colegio como políticas, objetivos, misión, visión, manual de convivencia, y la realiza el director académico. Para cargos administrativos lo hace el jefe directo.</p>
		<p>¿Cómo se implementa la inducción, entrenamiento y capacitación del personal de toda la institución?</p>	<p>La evaluación de los procesos de selección, inducción y re-inducción corre a cargo del consejo académico quien evalúa los procesos y determina los ajustes; semestralmente se realiza una evaluación de desempeño que genera reflexión y necesidad de renovaciones y capacitaciones.</p>
		<p>¿Cuáles son las políticas de estímulos y reconocimientos con que cuenta la institución educativa?</p>	<p>El consejo académico determina los reconocimientos y estímulos para los docentes según su identidad y compromiso con la institución. Los resultados de la evaluación docente garantizan un análisis de la persona y sus procesos, de modo que su estabilidad y reconocimiento depende de los resultados o de sus fortalezas.</p> <p>Por el modelo pedagógico que se tiene, que no es el más común y conocido, hay docentes que no lo manejan adecuadamente, por lo que se les motiva</p>

			entregándoles los recursos, los instrumentos y enseñándoles las cosas de tecnología básica, pasado un tiempo cada docente tiene su propio computador personal.
		¿Cómo se generan procesos de participación?	El colegio cuenta con un gobierno escolar, el cual procura comprometer a la comunidad educativa con la participación democrática y la toma de decisiones. En las actividades deportivas los estudiantes vinculados a un equipo participan en torneos y campeonatos del mismo colegio y también en los intercolegiados. De otro lado, existen los grupos musicales y bandas que los mismos estudiantes forman en el conservatorio y por supuesto la participación de los estudiantes en el uso de las tecnologías y en las diferentes áreas de conocimiento, especialmente inglés.
		Para una participación activa de la comunidad educativa ¿qué ambientes se generan o se proponen para contribuir de manera significativa el apoyo de toda la comunidad en este proceso?	Los espacios que se dan son los mismos del colegio, escenarios deportivos, el conservatorio, la biblioteca, etc. donde toda la comunidad educativa puede ser partícipe.
		¿Qué sentido tiene el trabajo en equipo dentro de la institución?	Es uno de nuestros valores fundamentales en el colegio, es un punto fundamental dentro del PEI y se proporcionan y facilitan los recursos y los espacios para que se dé.
		¿Cómo se potencia el trabajo en equipo?	Promovemos el trabajo en equipo, buscamos la participación de todos con el fin de lograr soluciones creativas e innovadoras a las dificultades.
		¿Cómo y cuándo se evalúa la gestión directiva?	Anualmente se realiza una asamblea en la cual participan los miembros de la junta directiva, donde se evalúan aspectos económicos, administrativos y educativos; y donde también se deciden cambios o transformaciones.
		¿Quiénes participan en ello?	Los miembros de la junta directiva, conformada por personas que trabajan en Saludcoop y la representación de la rectoría.
	<b>DIVULGACIÓN</b>	¿Cuál es la importancia que se	El PEI tiene la importancia que merece y que se traduce en el respeto a los principios legales, a la misión y visión del colegio; en entenderlo como el

		atribuye al PEI desde el marco de política educativa?	derrotero del quehacer del mismo; en el punto de partida y a la vez de llegada de todo lo que la institución realiza.
		¿Cómo se mantiene usted informado acerca de decretos, leyes, normas y demás información para la institución?	Existen varios mecanismos, entre ellos la consulta permanente de las páginas web del ministerio, del ICFES, de la secretaría de educación. También en la asistencia juiciosa a las reuniones de vicerrectores y coordinadores del ACN, donde se socializan estas normas, igualmente lo hace ASOCOLDEP con sus afiliados. Las direcciones locales de educación también mantienen informados a los colegios sobre los cambios en la legislación e incluso colaboran en la formación para entender de qué se trata y qué se espera.
		¿Cómo y cuando se dan a conocer las políticas institucionales?	Al inicio del año se cita a la primera asamblea general de padres de familia, en ella se evidencian las políticas institucionales y se explican de qué manera se van a llevar a cabo durante el período escolar. Como una acción de mejora, se está diseñando un espacio en la página web para que queden ahí colgadas dichas políticas y sean de fácil acceso y apropiación.
		¿Cómo guiar la política dentro de la institución, teniendo en cuenta, la percepción de sus integrantes frente al tema que se esté manejando?	La estrategia más clara es, dar a conocer la política para que cada uno según el rol que desempeña, la apropie y una vez esto se logre, se pueda hacer efectiva y se lleve a la práctica. Por supuesto se establece una permanente revisión y evaluación de estos procesos a través de los jefes y los directivos.
		¿Cuáles son los mecanismos que se utilizan para dar a conocer los documentos institucionales?	El proyecto educativo, el manual de convivencia, los estatutos y reglamentos y los otros documentos se encuentran disponibles en la página web del colegio.
	<b>REPRESENTACIÓN</b>	¿Cuáles son los vínculos con la comunidad interna?	Se realizan reuniones permanentes de las áreas o departamentos para formar, recomendar, orientar y dar soluciones a diversos casos además de actividades recreativas o celebraciones en fechas especiales. Con los estudiantes además del vínculo educativo, se generan espacios de interacciones deportivas, recreativas, musicales y eventos especiales donde se integran los padres de

			familia.
		¿Cuáles son los vínculos con la comunidad externa?	Los estudiantes de undécimo grado prestan un servicio social acogiéndonos a la ley general de educación, lo cual tiene como propósito principal la integración a la comunidad para contribuir con su mejoramiento social, cultural y económico.
		¿Cuáles son los vínculos con el sector productivo?	Se tiene un vínculo de participación que ha sido pieza fundamental dentro de la dinámica institucional, ya que se ha recibido el apoyo en diversas actividades curriculares y extracurriculares mediante convenios interinstitucionales; es así como gracias a Saludcoop se ha logrado tener una serie de beneficios como descuentos en matrículas, pensiones y presentaciones de grupos musicales para algunas actividades del colegio.
		¿Cómo se gestionan?	Una vez se llegan a establecer estos proyectos o procesos por parte del consejo directivo, el mismo establece los responsables y los términos de realización, de manera que el rector y el consejo administrativo docente puedan hacer un seguimiento y revisión permanente del mismo hasta su feliz término.
		¿Cuáles son las políticas y acciones implementadas por la institución educativa para facilitar el intercambio con otras instituciones y proveer ayudas y/o servicios que apuntalen el desarrollo del proyecto pedagógico?	No existe una política establecida de antemano simplemente el colegio forma parte de dos asociaciones ACN Y ASOCOLDEP, con las cuales se generan proyectos de formación de docentes, experiencias deportivas y culturales entre los estudiantes, experiencias de formación en el exterior, referentes pedagógicos que se comparten con el fin de consolidar acciones comunes, entre otras.
		¿Cuáles son los vínculos con los organismos de fomento y vigilancia educativa? (SED – MEN)	Se realiza un proceso comunicativo de la institución con las entidades gubernamentales y no gubernamentales, específicamente con la Secretaria de Educación, el Cadel y el MEN a través de comunicaciones escritas, asistencia a eventos programados y participación activa en las convocatorias realizadas.

<b>MANEJO DE RECURSOS DE APRENDIZAJE</b>	¿Cuáles son las políticas para la definición y consecución de recursos?	El colegio está proyectado con una capacidad de 2500 alumnos y está dotado de una excelente infraestructura, tiene aulas inteligentes; software educativo propio que reduce costos a los padres de familia, especialmente en la compra de útiles; laboratorios de talleres; biblioteca; conservatorio de música; administración; cafetería; áreas libres, deportivas y parqueaderos. Además se está construyendo un auditorio y un polideportivo.
	¿Cuáles son las políticas para el uso y cuidado de los recursos?	Como consigna en el PEI, al colegio se le hace mantenimiento cada 6 meses y según sea necesario, cambios o reparaciones de algún recurso en el momento indicado. Los criterios para evaluar y adquirir equipos y materiales para el uso pedagógico van desde la necesidad, finalidad, utilidad, costo y beneficio.
	¿Cómo se les hace seguimiento?	Se promueven campañas de reciclaje, concientización a estudiantes y comunidad en general sobre la importancia de mantener en buen estado los materiales y recursos con los que cuentan y dependiendo de un daño si hubiese, se estudia la sanción.
<b>PROYECTOS TRANSVERSALES Y DE AULA</b>	¿Cuáles son los criterios para la gestión de proyectos en relación con la responsabilidad de los actores educativos?	La gestión de proyectos va de la mano con lo que esté en el PEI y en los Planes de estudios, de manera que desde el consejo académico se lideran los proyectos transversales o específicos y desde allí mismo se busca la realización y el cumplimiento de las metas propuestas en los mismos. Dependiendo de cada proyecto el jefe de área determinará los criterios dentro de los cuáles se realiza el proyecto, quiénes son los responsables, hacia dónde debe conducir y por último los criterios de evaluación y cumplimiento del mismo.
	¿Cuáles son los criterios para la consolidación de equipos de trabajo en función de los proyectos?	Como se pudo entrever en la anterior respuesta, cada área determina los proyectos y por ende los equipos de trabajo dependiendo de la población a la que va dirigida, preescolar, primaria, básica o media; así mismo depende de los intereses de los maestros y maestras. En algunos casos como en el proyecto de investigación se realiza de manera interdisciplinaria involucrando a maestros de todas las áreas.
<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	¿Quién hace la distribución de la carga académica, en función del tipo de actividades, funciones y	El consejo administrativo docente adelanta la planeación, gestión y evaluación de las actividades generales del colegio, incluidas la académica y la administrativa. El consejo académico hace el seguimiento semanal tanto de las áreas académicas como convivenciales con base en la planeación organizada los días martes cuando se reúne a través de la información que presenta cada jefe



		responsabilidades de la institución?	de departamento, además lidera las tareas pedagógicas y estratégicas que se trabajan en las reuniones de jefes, directores de curso y las individuales con los maestros que pertenecen a cada área.
<b>GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS</b>		¿Cuáles serían las prioridades inmediatas que hacen parte del presupuesto financiero de la institución y no pueden ser faltantes de ello?	El objetivo claro es prestar un buen servicio en educación, el cual es la razón de ser, una vez se supla todas las necesidades se piensa en inversión de lo contrario, no.
		¿Dentro de los procesos de recaudo de ingresos y realización de gastos, que agentes se involucran y para qué son destinados?	Se manejan unos costos muy bajos, en jardín y sexto en promedio la pensión es de \$500.000 agregándole el servicio de transporte y alimentación si se desea. De séptimo a once es de \$280.000; no es que la educación primaria valga mas, lo que pasa es que se tiene el esquema de libertad regulada que permite que se nivelen las tarifas desde el primer nivel. El colegio no busca tener rentabilidad económica como tal ni tampoco rescatar la inversión, ya que tiene a Saludcoop como patrocinador, el cual permite que el PEI salga adelante proporcionando los recursos tecnológicos y de infraestructura necesarios. Las matriculas y pensiones se utilizan para el sostenimiento del colegio.
		¿Cuál es el origen de los recursos presupuestales de la institución?	El grupo Saludcoop da los recursos presupuestales para la institución.
		¿Cuáles son sus fuentes de financiación?	Se cuenta con el apoyo financiero del grupo Saludcoop, sin embargo las pensiones y matriculas sirven para financiar el desarrollo del colegio, para sostener el colegio como pago de salarios de los maestros, luz, agua, arreglos, remodelaciones, etc.
		¿Qué se tiene en cuenta para adoptar una fuente de financiación que permita llevar acabo	Se cuenta con el apoyo financiero del grupo Saludcoop, ellos a través de su gestión y conocimiento del colegio realizan los suministros y dotaciones requeridas.

		algunos suministros y dotaciones necesarias y requeridas por la institución para un mejor servicio?	
		¿Quién elabora el presupuesto?	El rector, el coordinador académico, los coordinadores de sección y la dirección administrativa y financiera de la institución.
		¿Cómo se elabora?	Se realiza un análisis del presupuesto previsto para al año siguiente, por medio del control presupuestal.
		¿A través de qué elementos?	A través del análisis y los aportes que surgen de los participantes y del control presupuestal.
		¿Cuándo?	En la realización del plan de acción anual, en los últimos meses del año y en los primeros meses del siguiente, por eso es continuo.
		¿A quién o a quienes se consulta para elaborarlo?	Como se mencionó anteriormente, los involucrados en este proceso son el rector, el coordinador académico, los coordinadores de sección y la dirección administrativa y financiera de la institución.
		¿Quién gestiona el presupuesto? ¿Cómo se gestiona el presupuesto? ¿Cuándo se gestiona el presupuesto?	El control presupuestal lo gestiona el personal administrativo.
		¿Cuál es la organización para el manejo de los recursos físicos en concordancia con el tamaño de la institución?	La administración de recursos físicos organiza el manejo de éstos. Se tiene un esquema establecido por recursos y secciones, inventarios y espacios para su organización, estancia y posible reparación.
		¿Cuáles son los criterios y mecanismos para la asignación con equidad de los recursos físicos?	Los criterios y los mecanismos son gestionados por la administración de recursos físicos y cuentan con un sistema de inventarios, notificaciones, reportes y reparaciones.

		<p>¿Cuál es el nivel de uso de los recursos educativos que dispone la comunidad educativa para los procesos de aprendizaje y enseñanza?</p>	<p>Esta institución cuenta con una planta física de alta calidad, que cumple con los estándares arquitectónicos específicos para la actividad educativa. Además cuenta con un número superior a los mil computadores brindando la posibilidad de recurrir a la informática como medio, teniendo aulas suficientes para poder dictar las áreas básicas por computador y donde cada estudiante tenga su propio equipo.</p> <p>En el marco de los énfasis, se cuenta con los espacios deportivos suficientes para la práctica de las disciplinas ofrecidas, en condiciones técnicas de profesionales, para la música se tiene una estructura especial tipo conservatorio con áreas insonorizadas y con instrumentos suficientes para la práctica simultánea de 120 estudiantes cada uno con su propio instrumento.</p> <p>Respecto a los docentes, se cuenta con un número suficiente de ellos.</p>
<b>GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>	<b>PEI</b>	<p>¿Qué acciones ha realizado desde su rol como directivo en la institución para dinamizar la construcción del Proyecto Educativo?</p>	<p>En este momento se está trabajando en el PEI. Se cuenta con toda la infraestructura para ser el mejor colegio del país y a eso se le apuesta, junto con los recursos que se tienen y el modelo pedagógico. Se le ha dado otro enfoque y actualmente se quiere introducir en el PEI otros modelos como la participación del galardón de los colegios, del maestro; todo lo que nos lleve a obtener mejoras permanentes.</p>
		<p>¿Cuáles fueron los criterios para la construcción de la propuesta curricular y del PEI?</p>	<p>Educación con valores es el criterio principal para la propuesta curricular y del proyecto educativo; además del los énfasis (artes, deportes, inglés como segunda lengua) que se tienen en la institución, que se constituyen como herramientas para que los estudiantes se muestren como ellos son.</p> <p>Para obtener los logros se tiene una propuesta estructural que se basa en una estructura a través de las diferentes dimensiones de la gestión.</p>
		<p>En esos criterios ¿qué papel y acciones desarrolló la dirección?</p>	<p>Es la que define unas políticas, la que supervisa esas acciones propuestas, la que sugiere algunas modificaciones y la que acompaña el procedimiento para que el resultado sea el esperado.</p>
		<p>¿De qué manera se vincularon los distintos actores educativos en la construcción de este referente?</p>	<p>No fue una acción consciente y programada con los actores, más bien se fue llegando a ella por la experiencia desde las distintas acciones previas, es decir, partiendo de las equivocaciones y los aciertos. Se han tenido en cuenta las distintas consideraciones frente al debido proceso por un lado, como a los estímulos por el otro.</p>

		¿De qué manera desde la gestión del directivo, se han desplegado estos lineamientos en las prácticas de dirección?	En el consejo administrativo docente se han comentado las situaciones y se han tomado las determinaciones lo cual se ha convertido en referente dentro del cuadro directivo y estableciendo una forma de intervenir en los distintos casos, aunque se respeta la opinión personal, se establece una acción común propia de todos los directivos. La comunidad sabe que hay unidad de criterios.
<b>MODELO PEDAGÓGICO</b>		¿Cuáles fueron los consensos en torno al modelo pedagógico?	La gran propuesta es ser el mejor colegio en todo, distinguiéndose en la educación artística, formación musical, formación en valores y formación académica. Pensar en obtener dichas metas llevó a pensar en una propuesta estructural sobre la cual trabajar, que sea posible, verificable y mejorable y que genere al menos los resultados que se quieren para así ser. El Proyecto Educativo Institucional del colegio está basado en dos enfoques pedagógicos: Método del caso (Harvard) y La Enseñanza para la Comprensión (EpC).
		¿De qué manera se vincularon a los distintos actores educativos en la construcción del modelo que implementa la institución?	Ha sido una política de la institución el ejercicio de involucrar a los diferentes estamentos en la construcción de las acciones que impactan la comunidad, desde el consejo estudiantil, consejo de padres, comité de convivencia, etc., propiciando los espacios de participación y de consulta sobre las acciones y procedimientos del colegio. Se dan mesas de trabajo, consultas individuales, grupos pequeños de reflexión, citas con padres de familia, etc. en todos los momentos donde un papa actúa con un docente, esas ideas se canalizan y se llevan a la dirección con el fin de tomar decisiones adecuadas.
		En esos criterios ¿qué papel y acciones desarrollo la dirección?	Nuevamente es la que define unas políticas, la que supervisa esas acciones propuestas, la que sugiere algunas modificaciones y la que acompaña el procedimiento para que el resultado sea el esperado. La dirección siempre ha apoyado a sus directivos para que no se queden solos en las decisiones que se tomen.
		¿Cuáles fueron los criterios para la construcción del modelo pedagógico implementado en la institución?	Se buscó un modelo que no fuera tan magistral y que permitiera al colegio implementar el uso de la tecnología como medio. La enseñanza para la comprensión facilitaba la acción del estudiante como sujeto constructor, del maestro y maestra como facilitador y de la informática como medio. Así fue como se vio que éste enfoque era el adecuado para los objetivos pedagógicos del colegio.

<b>CURRÍCULO Y PLAN DE ESTUDIOS</b>	¿De qué forma se orientó el enfoque del currículo?	El punto de partida es la legislación y los lineamientos curriculares. Frente a la normatividad se estableció un segundo criterio que son los ciclos vitales, que significa qué y cómo aprenden las personas según la edad. Además se crean cruces entre las disciplinas para favorecer la integralidad en la educación que se brinda.
	¿De qué manera se vincularon a los distintos actores educativos en la construcción del currículo?	La etapa más sólida es una construcción desde los docentes y directivos, a lo largo del camino se han hecho ajustes según el impacto y las evaluaciones que se hacen a los estudiantes, de esta manera se mide si conviene o no.
	¿De qué forma se orientó el plan de estudios?	Como ya se insinuó en otra pregunta, se fundamentó en la ley pero más específicamente en los lineamientos curriculares, se elaboró de manera que se generaran los tópicos que necesitábamos grado por grado y que facilitarían la construcción del pensamiento, se tuvo en cuenta la edad de los estudiantes y su realidad, se analizaron las posibilidades de interdisciplinariedad y se generaron estrategias de investigación y prospectiva.
	¿De qué manera se vincularon a los distintos actores educativos en la construcción del plan de estudios?	El trabajo ha sido no desde los estudiantes sino desde los maestros, maestras y sus jefes y directivos, lo que es oportuno aclarar es que las oportunidades de mejora se establecen automáticamente y el punto de contraste es el estudiante, de manera que desde allí se hacen los replanteamientos de los contenidos que sean necesarios, se determina la profundidad de conocimiento, la pertinencia, la oportunidad y la competencia desarrollada.
	¿De qué manera ha promovido la discusión sobre estrategias pedagógicas en la institución diferenciando niveles y grados?	Desde el análisis que se hace curso por curso y grado por grado al finalizar cada bimestre, donde se evidencian algunos factores comunes, lo que hace que se comparen los resultados y se vea la posibilidad de emplear una acción pedagógica con un grupo y otra acción con otro grupo, pensando en la necesidad de generar conocimiento y no solo en evidenciar resultados y establecer comparaciones. En el consejo académico prima la competencia y el desempeño por encima del resultado.
	¿Cómo ha hecho seguimiento al trabajo de coordinadores y	Se establecen tareas desde el consejo académico y se hace un juicioso seguimiento al cumplimiento de las mismas, así como al evaluarlas y redefinirlas con la ayuda de los mismos actores del ejercicio pedagógico.

	docentes en la construcción de estrategias pedagógicas?	
	¿De qué manera se han construido los criterios para la construcción de estrategias pedagógicas? ¿Cuál ha sido el papel del directivo?	Desde el consejo académico se han establecido los criterios; allí se socializan, se discuten, se definen y se ejecutan para poder luego revisarlos y hacer los cambios necesarios. Los directivos están siempre en estas reuniones y verifican el estricto seguimiento y acatamiento de los criterios.
	¿Cómo se implementa el plan de estudios en la institución?	Se cuenta con un plan de estudios anual por cada área, cada departamento al finalizar el año revisa y replantea contenidos, estrategias y metodología de acuerdo con las fortalezas y debilidades que se presentaron durante el año; bimestralmente cada docente tiene la posibilidad de presentar nuevamente el plan bimestral, ajustándolo a las necesidades de los estudiantes; por su parte, las jefaturas de departamento revisan y hacen el seguimiento de estos procesos.
	¿De qué manera el directivo ha orientado la reflexión y análisis de los estándares básicos de competencias?	Lo primero es que debe conocerlos para poder ver la manera en que se aplican y también poder hacer el seguimiento. Además debe ser quien garantice que se cumpla y que genere un impacto, caso contrario deberá revisar junto con los docentes cuál es la mejor forma de incluirlo y que genere aprendizajes.
	¿Qué espacios ha promovido en la institución para ésta reflexión?	Existe el consejo académico de manera formal, las reuniones de nivel y de área por otro lado que son espacios donde los docentes y los directivos socializan las debilidades y fortalezas para poder encontrar las soluciones.
	¿Qué apoyos ha gestionado para que haya una comprensión clara sobre los estándares básicos de	En la página web hay links donde los miembros de la comunidad educativa encuentran los estándares. Además siempre se socializan al inicio del bimestre entre los estudiantes, intentando generar conciencia entre ellos y por lo mismo responsabilidad en el proceso que se vive.

		competencias?	
		¿Cómo se ha incorporado en la propuesta curricular de la institución los estándares básicos de competencia? ¿Cuál es la gestión que allí se ha realizado?	Se han leído desde la clave de la enseñanza para la comprensión, son el punto básico del plan de estudios, aunque como política institucional se debe planear buscando un estándar más alto que el propuesto por el ministerio.
		¿Cuál es el seguimiento que se ha realizado a la implementación de estas políticas educativas en el orden de lo académico?	El seguimiento es constante se verifica en las reuniones del consejo, en las reuniones de área, en las visitas a las clases, en la revisión de las tareas, en las reuniones generales de maestros y maestras.
	<b>EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE</b>	¿Cuál es el proceso que desarrolla para evaluar los procesos pedagógicos?	Los principales aspectos que la institución evalúa en el estudiante son la formación en lo actitudinal, procedimental y cognitivo. La evaluación se da de forma permanente y pertinente, buscando siempre el desarrollo de las competencias básicas y procesos cognitivos, teniendo en cuenta los desempeños que se persiguen en los diversos acontecimientos vinculados a un contexto o situación.
		¿Cuál es el modelo de evaluación que tienen?	Las evaluaciones se presentan en tres formas básicas: la co-evaluación, la auto-evaluación y la hetero-evaluación.
		¿Cómo se realiza la evaluación y la entrega de notas en la institución?	Como se dijo anteriormente, los principales aspectos que la institución evalúa en los estudiantes son: la formación en lo actitudinal, procedimental y cognitivo. Estas se dan en forma permanente y pertinente, buscando siempre el desarrollo de las competencias básicas y procesos cognitivos. Se está adoptando la nueva ley, se hace con números (1 a 100) y letras (Desempeño superior, alto, básico y bajo). Se presentan recuperaciones así haya pasado las metas del área general. Adicionalmente se hacen análisis por asignaturas.

	¿Cómo participa en el proceso de seguimiento académico?	De manera directa y permanente con el apoyo que se recibe de los jefes de área y de los directores de sección, así como las conversaciones aleatorias con los estudiantes.
	¿Cuáles son los criterios que utiliza para hacer el seguimiento académico?	La autoevaluación de los docentes, la confrontación de la planeación anual con las bimestrales, las evaluaciones y tareas que se colocan a los estudiantes, la entrevista posterior a la evaluación de clase, las reuniones del consejo académico.
	¿Qué usos hace de los resultados de la evaluación?	Son un punto de referencia para el seguimiento a los docentes, a las mediaciones, al proceso, los usamos como punto de partida para las oportunidades de mejora y las modificaciones que se deban hacer a los planes de estudio.
	A partir de la evaluación, ¿cómo se analizan los resultados?	Se analizan de manera individual, contenido por contenido, se verifican las competencias adquiridas y los desempeños alcanzados, se contrasta con las evaluaciones anteriores, se determina dentro del proceso lo realmente logrado frente a lo esperado.
	¿Qué decisiones se toman a partir de los resultados de la evaluación?	El colegio incorpora modificaciones a los enfoques y estrategias de evaluación a través de la reflexión y evaluación continua de los procesos. Incorpora estos cambios por medio de la capacitación de los miembros de la comunidad, el desarrollo de jornadas pedagógicas y reuniones de directivos y docentes.
	¿Cuál es el proceso para elaborar acciones de mejoramiento?	Oportunidad de mejoramiento a través del error, citación a padres para establecer plan de mejoramiento con el apoyo familiar, seguimiento puntual a través de la dirección de sección o jefaturas de área y si el caso lo amerita asesoría al estudiante.
	¿Qué decisiones se toman a partir de los resultados del seguimiento académico?	Se determinan algunas estrategias de mejoramiento para los menos avanzados, se ve la posibilidad de subir a los desempeños medios y de nivelar por lo alto a los que tiene mayores desempeños. Se establecen las posibles razones por las que algunos contenidos son de difícil adquisición y desarrollan pocas competencias para poder generar acciones que puedan lograr el objetivo, esto se hace de manera individual o grupal.



	<b>PROYECTOS TRANSVERSALES Y DE AULA</b>	¿Qué tipo de proyectos transversales y de aula se han implementado en la institución?	El de valores, sexualidad, ética; el de prevención al consumo; el de uso del tiempo libre.
		¿Cuáles son los criterios para seleccionar y ejecutar dichos proyectos?	El primero es el marco legal, el segundo, no menos importante es la realidad del estudiante y la necesidad que tiene de ser formado en éstas realidades.
		¿Cómo participan los diferentes actores en estos procesos?	En la gran mayoría, como es ejemplo el congreso de sexualidad se involucran y asisten estudiantes, maestros y padres de familia.
		¿Cómo desde la dirección se promueve la innovación pedagógica?	Estando al día en ésta disciplina, transmitiendo esa novedad a los demás directivos, analizando con el consejo su pertinencia o no, estableciendo las estrategias para implementarla del todo o solo algunos elementos.
		¿Qué criterios institucionales existen para que los docentes puedan construir propuestas de innovación pedagógica?	El único, es que se ha establecido la política que el maestro sea generador de conocimiento, investigador y proactivo.
		¿Cuáles son los indicadores que se manejan para valorar los resultados de los proyectos que se realizan en la institución?	En el momento de diseñar los proyectos, se generan los indicadores de medición del impacto, ésta medición se hace con autoevaluación, co-evaluación y hetero-evaluación. Desde los resultados se establecen las correcciones.
<b>GESTIÓN DE LA COMUNIDAD</b>	<b>CLIMA INSTITUCIONAL</b>	¿Cuáles son los programas – proyectos que	El proceso convivencial, está soportado a partir de seis propósitos a través de los cuáles se desarrollan los principios fundamentales que cada uno de los miembros de la comunidad educativa debe interiorizar y desarrollar en su

		<p>adelanta el colegio que contribuyen a la convivencia de todos los agentes educativos?</p>	<p>diario vivir. Estos propósitos se encuentran en el PEI y consisten en lograr que la comunidad educativa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tome conciencia de sus actos y sea capaz de optar y actuar con libertad.</li> <li>2. Estructuren su propio proyecto de vida.</li> <li>3. Desarrolle todos los procesos cognitivos que le permitan interactuar con la ciencia.</li> <li>4. Posibilite el sentido de pertenencia al colegio, la familia, la sociedad y el estado.</li> <li>5. Construya el bienestar social e individual en pro de su entorno.</li> <li>6. Se desarrolle armoniosamente mediante el juego dirigido, el deporte y la expresión artística.</li> </ol>
		<p>¿Cuáles son las estrategias que utiliza la institución para resolver estos conflictos?</p>	<p>El clima institucional es de transparencia, han cambiado muchas cosas por ejemplo antes no hablaban, no habían permisos, ahora es diferente hay confianza en sus jefes, parten de la buena fe. Ponen atención a las denuncias de los padres de familia y se hace el seguimiento, los profesores aprecian lo que hace el rector, porque se tiene la confianza. Para mantener este clima de confianza se utiliza la estrategia de tener incentivos laborales, salario promedio, prestaciones sociales similares al grupo Saludcoop, dotación de uniformes, con el cuál ganan presentación para el colegio, la tecnología, como la dotación de computadores como parte de una herramienta para el ejercicio docente, rutas para los profesores lo que facilita el transporte y la llegada temprano, alimentación a bajo costo.</p> <p>Para los estudiantes se utiliza una metodología que se establece desde el manual de convivencia, donde se encuentran unos procedimientos que se muestran de manera gradual y concertada; a cada uno lo respalda una frase característica.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La reflexión personal “hablemos y concertemos”.</li> <li>2. Producción formativa “me concientizo y socializo”.</li> <li>3. Amonestación escrita “ante todo escucho”.</li> <li>4. Compromiso inicial “mis acciones me comprometen”.</li> <li>5. Compromiso final “las oportunidades fueron dadas”.</li> <li>6. Matricula en observación “el futuro nos exige más”.</li> <li>7. Perdida de cupo “no se puede estar donde no se quiere”.</li> <li>8. Cancelación de la matricula “las condiciones están dadas en otro espacio”.</li> </ol>

		<p>¿Cuál es la política que tiene la institución para la capacitación y actualización de los docentes y empleados?</p>	<p>La institución cuenta con espacios para la capacitación y actualización docente, las reuniones de los martes de 3 a 5, se utilizan para capacitar y reflexionar, tratar temas de interés, etc., si hay reunión extraordinaria se cuadra con anticipación para otro día de la semana.</p> <p>Se hacen actividades de integración distintas a las académicas. Se celebra el quinquenio, dándoles una bonificación, se patrocinan iniciativas como realización de actividades con recursos. Existe el festival de talentos que se hace a nivel nacional y local, en donde se patrocinan y presentan solo profesores. También se programan actividades deportivas.</p> <p>Además tienen 10 o 12 profesores haciendo la especialización bilingüe y la participan en congresos que se hace por grupos.</p>
		<p>¿Existen reconocimientos e incentivos para los actores educativos de la institución?</p>	<p>La institución promueve reconocimientos a aquellos estudiantes que se destaquen en las diferentes actividades escolares, otorgando estímulos ya sea por meritos académicos, convivenciales, deportivos, artísticos; por ejemplo como el estudiante gimnapino de oro, la placa de honor, reconocimiento a los talentos, etc.</p> <p>También hay reconocimientos para los empleados que hayan laborado en el colegio durante el año y muestren trabajos sobresalientes.</p>
		<p>¿Cómo podría describir las relaciones que existen entre la familia y la institución?</p>	<p>Los padres están involucrados en la parte tecnológica, esto ha sido parte de un proceso de adaptación. La mayoría de veces los padres se acercan al colegio por una ausencia del estudiante, es decir, a entregar la excusa y conseguir las tareas y trabajos que se hicieron para reponerlas; pero con los recursos tecnológicos con los que cuenta la institución, se pueden evitar este tipo de conductas, pues al padre de familia le llega un mail indicándole al estudiante los temas, actividades y tareas que debe recuperar. Este tipo de situaciones de anticipación mejoran las relaciones entre los padres, los estudiantes, los profesores y los mismos directivos.</p>
		<p>¿Qué concepto de inclusión tiene la institución?</p>	<p>Por ser un colegio definido como mixto, se podría decir que los conceptos de inclusión se identifican desde coeducación y equidad desde la igualdad. Coeducación en el modelo de escuela igual para todos y todas, pero con unos patrones de respeto por la diversidad sexual sin exclusión, el ejemplo más evidente son las disciplinas deportivas. La equidad desde la igualdad es que no hay distinción de ningún tipo entre ellos y ellas, salvo las que nos obliga la propia naturaleza, esto reflejado en el trato diario que se da desde la igualdad para con todos y todas.</p>

			También se tiene muy clara la igualdad de razas, credos y condiciones sociales, por lo que no se favorece la discriminación de ningún tipo.
		¿Cómo se concreta en acciones ese concepto?	En el colegio hay alumnos de diferentes razas, religiones, culturas, niveles socio-económicos, aunque la mayor parte de estudiantes son de nivel 3 y 4, tratamos de tener un espacio sin diferencias.
		¿Qué acciones realiza la institución para el manejo del tiempo libre?	El colegio tiene un propósito lúdico-deportivo, donde el objetivo principal es el desarrollo y buen uso del tiempo libre con actividades y juegos que motiven, involucren y hagan partícipe a la comunidad educativa.
	<b>PARTICIPACIÓN</b>	¿Qué se entiende por participación?	La participación está concebida como un valor primordial en el colegio, que es la ayuda mutua y que junto con el trabajo en equipo, pretende promover estas acciones a un mayor nivel.
		¿Cuáles son los escenarios que promueven la participación?	Los espacios que se dan son los mismos espacios del colegio, los escenarios deportivos, el conservatorio, la biblioteca, etc. lugares donde toda la comunidad educativa puede ser partícipe.
		¿El colegio tiene programas y/o proyectos con la comunidad para beneficio del contexto interno y externo? ¿Cuáles? ¿Cuál es el impacto esperado?	Se tienen convenios con instituciones cercanas que están pendientes de la problemática de la comunidad, por ejemplo de la movilización y desarrollo de la zona. Se realizan dos cosas concretas: el establecimiento del club de golf que está dentro de los terrenos del colegio, que pretende que todas las personas puedan acceder a éste deporte, también fomentando el fútbol, especialmente con invitaciones hacia los niños a practicar y asistir a los partidos de fútbol del equipo la Equidad, existen las escuelas de baloncesto, escuela de música, la alfabetización o el servicio social de los estudiantes de once grado Se organiza un congreso con el preescolar, en donde participan los docentes del colegio y docentes de otras instituciones, el cual es patrocinado por Saludcoop.
		¿Existen espacios de interacción diseñados como parte del modelo institucional donde se propicia el desarrollo de la reflexión y el	El enfoque pedagógico de la enseñanza para la comprensión por ser de corte constructivista, permite que toda la acción pedagógica no recaiga en la acción del docente sino en una construcción juiciosa de los maestros y maestras con los estudiantes. Esto se hace más evidente en el ejercicio diario a través de la metodología de caso, donde es el estudiante el que se aproxima al saber y justo con los pares y su maestro profundiza, cuestiona y produce conocimiento, llegando a evaluarlo.

		intercambio de opiniones, ideas, pensamientos, etc.?	
		¿Frente a las propuestas e iniciativas de los actores educativos qué atención prestan los directivos?	Los directivos del colegio están siempre atentos a recoger las observaciones o sugerencias de los estudiantes, una vez escuchadas se confrontan con las políticas institucionales, la tradición del colegio, la normatividad vigente, entre otras y se determina la viabilidad, conveniencia, etc. de realizar lo que ellos han propuesto. Una vez se toman las decisiones son informadas por los directivos y según el caso se toman las acciones correspondientes fijando responsables.
	<b>COMUNICACIÓN</b>	¿Cuáles son los mecanismos de comunicación empleados?	Como ya se había mencionado antes, la comunicación es permanente, siguiendo el esquema de comunicación personal y a través de la red. De manera personal hay reuniones con los profesores para tener momentos de evaluación y reflexión. Se cuenta con el mecanismo de envío de circulares de comunicación tanto con la comunidad en general como con los demás planteles del sector que pertenecen al mismo medio educativo. Además se cuenta con la página web que puede ser visitada por cualquier persona que pueda acceder a la red.
		¿Hay claridad sobre los procesos a seguir para resolver los problemas de convivencia?	Si, los directores de sección se hacen cargo de su correspondiente sección, ellos ejercen la autoridad para casos de convivencia; los estudiantes conocen perfectamente los pasos que se siguen para resolver los problemas que se presenten.
		¿Hay claridad sobre el debido proceso?	Si, en el manual de convivencia está registrado todo lo referente al debido proceso, además los estudiantes en su día a día en el colegio lo han aprendido a reconocer.
		¿Existe algún proceso de inducción para el personal nuevo que ingresa a la institución? ¿Cuál es la información relevante que se comparte?	Por supuesto, la inducción varía según el cargo a desempeñar, de sus funciones como tal y de la experiencia laboral que tenga la persona. Si es un profesor, la inducción la realiza el jefe de área correspondiente y para cargos administrativos el jefe directo. En cualquier caso se informa sobre el contexto del colegio y su horizonte institucional.

		¿La comunidad educativa tiene claridad sobre los estímulos y reconocimientos que da la institución?	Si, todas las personas conocen los reconocimientos y estímulos que se manejan en el colegio, ya sean estudiantes, profesores, personal administrativo o de servicio.
		¿Cuáles son los documentos institucionales a los que tiene acceso la comunidad educativa? ¿A cuáles no? Y ¿por qué?	El PEI y el manual de convivencia son los libros institucionales que más se socializan entre los miembros de la comunidad educativa, también están otros como los planes de estudios, registros de evaluación que no es muy común que sean solicitados, están además el observador del alumno o carpeta de seguimiento que es un material de consulta permanente. Los libros administrativos y las carpetas de cada estudiante, por confidencialidad no se le facilitan a ninguna persona ni de la comunidad educativa, ni ajena a la misma salvo que sea una supervisión educativa o una auditoria.
	<b>IDENTIDAD</b>	¿La comunidad educativa se siente identificada y comprometida con los postulados institucionales?	Este ha sido un camino lento pero seguro y satisfactorio. El poder hacer que la comunidad educativa reconozca las políticas institucionales, las apropie, las entienda como suyas y las viva. Lo que se pretende ahora es que esto se convierta en un sentido de pertenencia cada vez más fuerte.
		¿Cuáles son los mecanismos empleados para lograr dicho compromiso?	El poder hacer que los estudiantes, los padres de familia y los maestros y maestras asuman que no hay un colegio para cada uno, sino un colegio con una misión, visión y principios, que hay negociables y no negociables, que hay unidad en la dirección, que hay comunicación y participación, pero sobre todo que hay una perfecta coherencia entre lo que se propone y lo que se ejecuta, en términos de justicia y equidad, sin distinciones ni contemplaciones.
		¿La institución tiene mecanismos para lograr la retención escolar?	El colegio tiene capacidad para 2000 estudiantes pero se han mantenido en 1700 porque creen que es el tope; lo que se quiere es fortalecer las bases, que hayan más niños en jardín, transición y primero, en este momento hay aproximadamente 60 niños y se quiere que hayan 100 más y menos estudiantes en los niveles más altos.
		¿Cuáles son las causas que generan la deserción escolar?	Son muy pocos los estudiantes que se retiran de la institución, más bien los retira el mismo colegio por aspectos disciplinares, económicos, académicos; también por aspectos familiares o cambio de residencia.

		¿Qué compromisos adquiere la institución como agente socializador con las familias de sus estudiantes?	La institución tiene entre su políticas la de formar una alianza estratégica pedagógica con los papas y mamás de los estudiantes con el fin de crear acciones que permitan la formación integral del estudiante. Además indaga, analiza, investiga sobre los modelos de familia, sobre las causas de desintegración, las formas de crianza y en las entrevistas con las familias se interviene directa e indirectamente con el fin de poder generar construcción de personalidad en el estudiante y construcción de relación con los padres.
	<b>LIDERAZGO</b>	¿Dentro de la institución se han identificado líderes que impacten a la organización?	Siempre hay personas que impactan en una institución, unos lo hacen positiva y otros negativamente. Los primeros son punto de referencia y de apoyo para la realización de las diferentes acciones pedagógicas, los segundos, son mirados con cuidado para buscar la forma de engancharlos en el mismo proyecto, cuando estos últimos no se acoplan se establece un mecanismo de sensibilización sobre el daño que mutuamente se realiza y en común se establecen acuerdos de retiro de la institución. La dirección, primero que todo es quien establece las pautas a seguir frente a quienes impactan positivamente para lograr más compromiso, y respecto a los que impactan negativamente, es quien interviene para buscar las salidas más convenientes, posteriormente es quien establece acciones de seguimiento y de cumplimiento de las políticas sugeridas y por último es quien evalúa el impacto de la acción o acciones sugeridas.
		¿Cómo se vinculan a la propuesta educativa?	Nuestro proceso de formación de líderes está sustentado a partir de la premisa de asumir el liderazgo como el resultado de un proceso institucional y un instrumento generador de excelencia académica. Se vienen entonces implementando unas estrategias que sirven como puente entre la potencialidad y el desarrollo de ellas en el estudiante; para esto se realizan trabajos en dos campos; el primero en cada una de las asignaturas en especial todas aquellas que le permiten al alumno mayor libertad en su accionar como es el caso de los deportes o la música, el segundo la identificación de aquellos estudiantes que poseen alguna ascendencia dentro de los grupos. Ante éste desafío sobre la generación de liderazgo y de conformidad con el modelo educativo de enseñanza para la comprensión se han venido estructurando proyectos donde se integra el ser y el hacer “lo poco o mucho que hago determina el valor de lo que soy”.
		¿La institución promueve procesos	El estudiante tiene la posibilidad de participar en la evaluación institucional, en la cual tiene la posibilidad de expresar sus intereses, expectativas e

		de evaluación de los directivos y coordinadores por parte de la comunidad educativa?	inquietudes en torno a los diferentes aspectos de la vida escolar.
--	--	--	--