

APROXIMACIÓN A UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS
DIRECTIVAS PARA FAVORECER LA GESTIÓN DE CALIDAD DEL COLEGIO
DISTRITAL GENERAL GUSTAVO ROJAS PINILLA

DIANA PATRICIA LUNA BÉRMUDEZ
NICOLE ALEXANDRA PÉREZ CÁRDENAS

Informe final de investigación
para optar por el título de
Licenciadas en Pedagogía Infantil

NEYITH OSPINA
Directora Proyecto de Grado

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN PEDAGOGIA INFANTIL
LINEA DE INVESTIGACION DE POLÍTICAS Y GESTIÓN DE SISTEMAS
EDUCATIVOS
BOGOTA D. C.
2011

El artículo 37 de la Ley 23 de 1982 dice “...es lícita la reproducción por cualquier medio, de una obra literaria o científica, ordenada u obtenida por el interesado en un solo ejemplar para su uso privado y sin fines de lucro. Lo anterior para cumplir con la misión de la Universidad “...impulsar prioritariamente la investigación y la formación integral..., contribuyendo especialmente a la solución de las problemáticas...” Acuerdo No0066 del Consejo Directivo Universitarios 22 de abril de 1992.

CONTENIDO

1. **PLANTEAMIENTO**
 - 1.1 Antecedentes
 - 1.2 Definición del Problema
 - 1.3 Justificación
 - 1.4 Objetivos
 - 1.4.1 Objetivo General
 - 1.4.2 Objetivos Específicos
2. **CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN**
 - 2.1 Identificación y Ubicación
 - 2.2 Horizonte Institucional
3. **MARCO TEORICO**
 - 3.1 Gestión Educativa
 - 3.1.1 Niveles de Gestión
 - 3.1.2 Gestión de Calidad
 - 3.1.3 Modelos de Gestión
 - 3.1.4 Estilos de Dirección
 - 3.2 Perfil Directivo
 - 3.3 Competencias
 - 3.3.1 Definición de Competencias desde el Ministerio de Educación
 - 3.3.2 Definición de Competencias desde el Informe Presentado por el Instituto de Desarrollo Humano
 - 3.3.3 Definición de Competencias desde el Proyecto Tuning Latinoamérica
 - 3.3.4 Relación de las competencias con los cuatro pilares de la educación desde Jacques Delors
4. **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**
 - 4.1 Enfoque de la Investigación
 - 4.2 Recolección de la Información
 - 4.3 Proceso de la Información
5. **HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN**
 - 5.1 Análisis de las Entrevistas
 - 5.1.1 Perfil de los Directivos Docentes
 - 5.1.2 Percepción de las Competencias
 - 5.1.3 Percepción de la Calidad Educativa
 - 5.2 Matriz del Cuestionario
 - 5.2.1 Análisis de los Resultados del Cuestionario
6. **CONCLUSIONES**
 - 6.1 Criterios para una aproximación a un modelo de gestión basado en competencias directivas, para favorecer la gestión de calidad
7. **RECOMENDACIÓN**

8. BIBLIOGRAFÍA

9. ANEXOS

RESUMEN

Esta investigación se centró en la pregunta ¿Cómo favorecer la gestión de calidad en el Colegio Distrital General Gustavo Rojas Pinilla, mediante la aproximación a un modelo de gestión, basado en competencias directivas, ubicado en el Distrito Capital?

En este sentido, el trabajo inicio por un recorrido en las investigaciones realizadas en los últimos años acerca del campo de la gestión de calidad. A partir de éste, se profundizó en las competencias directivas, en donde no se encontró ningún estudio previo con relación a esta temática. En este sentido se construyó un marco teórico desde los principales elementos en el trabajo de los directivos docentes como son: la gestión educativa, los niveles de gestión, la gestión de calidad, los modelos de gestión, los estilos de dirección, el perfil directivo y las competencias.

Desde esta perspectiva, el trabajo de grado fue desarrollado dentro del enfoque cualitativo, centrándose en el campo de la gestión educativa, con el propósito de conocer las percepciones de los sujetos acerca del perfil directivo, las competencias y la gestión de calidad, por medio del trabajo de campo con base en las competencias que el Proyecto Tuning Latinoamérica estableció para los profesionales en educación, logrando identificar las características de los directivos docentes en su área de gestión, permitiendo establecer los criterios para la aproximación a un modelo de gestión.

En cuanto a la aplicación de técnicas para recopilar la información, se realizó a través de la entrevista a profundidad para identificar las diferentes percepciones de los directivos docentes. Además, se empleó un cuestionario para saber cuáles de las competencias establecidas en el proyecto Tuning Latinoamérica son las más importantes para desempeñar su cargo en la institución.

Por último, se realizaron recomendaciones para que los directivos docentes, de la institución, mediante una metodología participativa, con base en estos parámetros puedan construir su modelo de gestión.

1. PLANTEAMIENTO

1.1 ANTECEDENTES

Gracias a los esfuerzos de los últimos gobiernos en Colombia, el sistema educativo se encuentra ahora encaminado al tema de la calidad en la educación, generado un sin número de políticas y acciones para alcanzar tal fin, a través del desarrollo en los colegios distritales de planes, programas, proyectos y servicios, en busca del mejoramiento, por medio de los procesos de gestión con la ayuda de los directivos docentes, pues son ellos los encargados de llevar a la acción dichas políticas, buscando el bien colectivo y el crecimiento de la institución.

En este sentido, es desde la gestión educativa de donde surgen las acciones para ejecutar las políticas públicas, pues como dice Noguera (2005), ésta tiene procesos que contribuyen a la calidad de las instituciones educativas, tales como la transversalidad del eje a todo lo llevado a cabo en ese entramado de gestión desde las políticas, la planeación, la implementación de estrategias, la concepción del gobierno escolar, la evaluación y en la ubicación de ésta en el contexto local, regional y nacional para atender a las necesidades de la comunidad.

En adición, Romero (2007) en su tesis de maestría “Prácticas de gestión directiva que aportan a fortalecer la calidad institucional: un estudio de caso” nos permite tener un punto de referencia para saber qué aspectos y aportes han surgido con respecto a la gestión educativa de calidad, por tanto el propósito fue descubrir las prácticas de gestión cotidianas realizadas por los directivos docentes en una determinada institución con el fin de mirar cómo le apuntan a una educación de calidad centrándose en los siguientes aspectos: planeación, evaluación, comunicación y clima institucional. Allí se concluyó, lo indispensable de los términos de planeación y evaluación al de hablar de gestión, pues genera reflexiones e identifica fortalezas y limitaciones para mejorar los procesos educativos.

Por consiguiente, cuando se planea, ejecuta y evalúan acciones en la gestión educativa, se está haciendo referencia a un servicio de calidad, pues se dan transformaciones en sus prácticas, a través de la colaboración de las personas que dirigen la institución, teniendo en cuenta: actitud abierta, comunicación, dialogo y el contexto, facilitando una conexión entre lo planeado y lo ejecutado.

Respecto a la evaluación, esta debe ser vista como un proceso, un ejercicio permanente en cada una de las acciones de la institución, en donde se debe construir participativamente para identificar los procesos a seguir y se debe ver como un ámbito fortalecedor de la comunidad educativa. Otros dos aspectos importantes son la comunicación y el clima institucional, ya que permiten un desarrollo adecuado de la planeación y la evaluación, pues desde la dirección se planten estrategias de comunicación y se generan espacios de participación beneficiando la calidad educativa.

Otro de los estudios encontrados es: “Procesos de Gestión Directiva que Aportan a la Calidad Educativa: Un estudio de Caso”, Barrera (2008) donde se resaltan los procesos de la Gestión Directiva, los cuales están encaminados a fortalecer, gestionar y dinamizar todo el engranaje del diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las acciones

y estrategias, acompañado de metodologías y procesos académicos, pedagógicos y administrativos, para lograr una educación de calidad.

Cuando se habla de la gestión como un proceso, se hace referencia a la cotidianidad de la institución, específicamente en los siguientes cuatro aspectos: La organización y planeación institucional, el acompañamiento a procesos, la evaluación institucional y el ambiente institucional. A partir de esto, se buscó mirar cómo estos procesos que a diario son realizados por los directivos aportan a la calidad educativa.

En este sentido, las conclusiones de este estudio se ubican en tres niveles: el primero con relación a las cuatro categorías de análisis establecidas, las cuales deben ser leídas en el contexto de la institución seleccionada, pues de esta manera se puede interpretar lo que ellos perciben como calidad. Allí se identificó qué procesos provenientes del sector administrativo han sido apropiados y modificados al ámbito pedagógico y educativo, teniendo en cuenta su concepción educativa basada en lo humanista, en donde el ideal es promover procesos de dirección y planeación articulados al Proyecto Educativo Institucional y a la necesidad de generar participación.

De acuerdo con esto, la institución rescata de lo administrativo la forma de coordinar, planear, hacer seguimiento, como instrumentos para la gestión, por ende la evaluación tiene un carácter dinamizador en la institución, en donde se generan reflexiones, se identifican fortalezas y limitaciones con el fin de mejorar los procesos educativos, buscando que la comunidad educativa conozca los resultados de la evaluación para ser fuente de mejoramiento.

En cuanto al acompañamiento de procesos, se puede resaltar como esto contribuye a la calidad institucional, ya que permite hacer de la práctica educativa un ejercicio permanente en todas las acciones de la institución al estar vigilando los procesos de desarrollo. Éste acompañamiento fue construido participativamente, en donde se tuvo en cuenta sugerencias para su continuo mejoramiento y fortalecimiento la institución.

Con respecto a la evaluación, se resalto el proceso, implicando la permanencia en cada una de las acciones, y la construcción participativa. Finalmente, en cuanto a la planeación y la evaluación, se debe promover la dirección, el dialogo, la definición de los procedimientos y las estrategias para la comunicación, teniendo en cuenta las distintas opiniones para que los docentes se sientan en un ambiente agradable, pues es en el ambiente donde se construyen relaciones, sentimientos y emociones que se dan en la cotidianidad.

Ahora bien, otra conclusión dentro del estudio de Barrera (2008) es la reflexión sobre la gestión de calidad, la cual se dio desde los siguientes tres aspectos.

En el primer aspecto están las acciones que contribuyen al logro de los objetivos institucionales, en tanto la gestión de calidad se sostiene de acuerdo con la claridad de la intencionalidad, los ámbitos desglosados de esta y la relación con las prácticas educativas, desde una mirada educativa líder y orientadora. El segundo aspecto se refiere a la gestión de calidad relacionada con un elemento sustancial como lo es el reconocimiento de los sujetos en la educación. Y el tercero es la implicación de hablar de gestión de calidad, pues es pertinente hacer una lectura y análisis de lo proveniente de otros ámbitos y traducirlo a lo educativo para atender las necesidades e intereses.

Para finalizar las conclusiones, en cuanto al tema de la relación entre las prácticas y la gestión educativa, éstas deben ser analizadas y reflexionadas desde la cotidianidad de la institución para tener claridad acerca de cómo ésta le apunta a la gestión educativa de calidad.

Otro de los estudios encontrado se titula “Mejoramiento de la Calidad de la Educación y Prácticas de Gestión Institucional. Implementación del modelo de acreditación EFQM en el Colegio Cambridge” por (Escamilla & Téllez 2008), en donde su objetivo principal fue la identificación y el análisis de las prácticas de gestión institucional, que llevan al mejoramiento de la calidad de la educación a partir de la implementación del modelo EFQM. En sus conclusiones este modelo no puede ser aplicado en la educación, dado que viene de un sector privado empresarial, y por ende sus objetivos, ideologías y sus valores son diferentes.

Además, el hecho de atender a las necesidades de los padres de familia, no implica cambios sustanciales en la educación ofrecida. Sumado a esto, la educación no puede dejarse al libre mercado, pues no garantiza la equidad o la igualdad de condiciones. Otra de las conclusiones esta relacionada con las prácticas de gestión, pues si bien es cierto que la implementación de un modelo como este busca apuntarle a la calidad, ésta no se da finalmente como consecuencia de la no apertura de espacios de participación, de comunicación, de cooperación y de reflexión para propender al mejoramiento de la calidad.

Otro estudio, está relacionado con “Prácticas de Gestión Directiva que Ponen en Acción las Políticas de Calidad Educativa en los Colegios Públicos de Bogotá” (Reyes, Pereira, Poveda y Sarmiento 2009). Allí se buscaba identificar las prácticas de gestión directiva que se ponen en acción para lograr avances en la política de calidad en los colegios distritales Bosanova y Débora Arango Pérez. Dentro de sus conclusiones, a nivel general está la concepción de los colegios acerca de la Calidad Educativa, traducida en calidad de seres humanos formados, los cuales se puedan desenvolver en la sociedad y para ello, ofrecen mejores oportunidades para desarrollar su proyecto de vida, acompañado del papel de la política de calidad educativa, la cual se enfoca en la construcción colectiva de procesos de gestión de calidad, fomentando el compromiso de todos, el trabajo en equipo y la inclusión.

También se pueden resaltar los siguientes aspectos: fundamentos de la política, enseñanza, convivencia, prácticas de gestión directiva que ponen en acciones la política pública de calidad educativa desde la gestión directiva en general y desde las instituciones de estudio, finalizando con otros hallazgos.

En cuanto a los fundamentos de la política, se hace referencia al papel de los directivos docentes en los procesos de apropiación de la política y empoderamiento tanto de los docentes como de la comunidad, haciendo evidente el compromiso de estos, para llevar a la realidad lo propuesto por la secretaria de educación en el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Operativo Anual.

En cuanto a la enseñanza, en las dos instituciones se llevo a cabo las políticas establecidas en relación con la reorganización curricular por ciclos y campos, la implementación de la enseñanza de ingles, el uso de la ciudad como escenario de aprendizaje y la construcción de un sistema de evaluación.

Respecto a la convivencia, la educación de calidad debe brindar una formación integral a los niños y jóvenes, con un reconocimiento por el otro como sujeto de derechos y por la diferencia en el entre cruce de culturas generadas en las instituciones educativas.

En las prácticas de gestión directivas puestas en acción desde la política pública de calidad educativa a partir de la gestión directiva en general, se concluye que se requiere del sistema educativo, unas estrategias de formación, capacitación y práctica para los directivos docentes, desde una gestión innovadora, por medio del despliegue de habilidades y competencias directivas, las cuales les permitan desarrollar e impulsar el proceso de transformación educativa planteada por el marco legal de calidad.

Dentro de estas prácticas se presentaron unas prácticas de gestión directiva específicas, las cuales son implementadas positivamente, a través de la participación en la construcción de la política, apropiación de los lineamientos de la política desde la lectura y reflexión individual y/o grupal de las propuestas pedagógicas y administrativas, empoderamiento de la política de calidad, socialización del documento sobre el plan sectorial de educación en la jornada pedagógica, generación de espacios de reflexión, coordinación del trabajo implementando la reorganización de la enseñanza por ciclos con la asesoría de la universidad y orientando los lineamientos de la política con las necesidades institucionales.

En cuanto a la planificación de los procesos, está el análisis de las condiciones de estos referente a lo establecido por la Ley educativa en la formulación y ejecución del plan de mejoramiento institucional (Plan Operativo Anual), teniendo la evaluación institucional; El desarrollo de los lineamientos desde los proyectos institucionales; La coordinación del trabajo desde el Consejo Académico para reestructurar el Proyecto Educativo Institucional, acorde con las nuevas exigencias; El desarrollo y vinculación de la institución en los proyectos tendientes a mejorar el clima institucional, en cuanto a la convivencia desde el respeto por la inclusión de toda la comunidad en la solución de conflictos; Evaluación y reflexión en cada decisión tomada para re-direccionarla y actuar en conformidad, seguimiento los procesos institucionales y estimular la formación docente.

A partir de la gestión educativa, cada institución adopta un modelo de gestión para orientar el quehacer directivo docente, ya que contemplan las formas de relacionarse con sus colaboradores y personal a su cargo, de planear, ejecutar y evaluar acciones, como también las dinámicas dadas para el mejoramiento de la institución educativa. Y en este ámbito, encontramos diferentes modelos de gestión, los cuales mencionaremos a groso modo para efectos de conocimiento, pero desarrollados en el marco teórico. Uno de ellos es Calidad Total expuesto por Benguría (1997) cuyos fundamentos son: la planeación y el diagnóstico, el aseguramiento y el control, y la mejora, basado en el liderazgo y la sensibilización de la organización, para poder evidenciar resultados satisfactorios en la comunidad.

Por otra parte, encontramos a Casassus citado en Romero (2007) en su tesis de maestría “Prácticas de gestión directiva que aportan a fortalecer la calidad institucional: un estudio de caso”, en donde se realiza un recorrido por los diversos modelos de gestión, haciendo claridad en la intencionalidad, basada en los intereses y contextos particulares de la época en la que se desarrollaron e implementaron. Estos modelos son: el

normativo, el prospectivo, el estratégico, estratégico situacional, reingeniería y comunicacional.

Ahora bien, con respecto al tema de las competencias se busco información para saber cómo estas son entendidas en el campo de la educación, y en específico si existe algún estudio relacionado con las competencias directivas.

En dicha búsqueda encontramos el estudio de Rodolfo Schmal y Andrés Ruiz, “Un modelo para la gestión de una escuela universitaria orientada a la formación basada en competencias”, mencionan a la Universidad de Talca (Chile), en donde se implementó un modelo curricular orientado al desarrollo de competencias, involucrando todas las carreras de la universidad, destacando lo ocurrido en el entorno de la escuela, relacionando su misión, visión y objetivo, con el mercado laboral y educacional interesado, permitiendo en ultimas estar actualizados en la oferta y demanda de la sociedad.

Sumado a lo anterior, el Ministerio de Educación Nacional (2003), señala tres tipos de competencias: las básicas, las ciudadanas y las laborales, las cuales se desarrollan a través del paso por el sistema de educación formal. Las competencias básicas y ciudadanas se abordan desde todos los niveles educativos (básica primaria, básica secundaria, media académica y media técnica). Y las laborales se desarrollan en educación básica secundaria y en educación media (tanto académica como técnica).

En cuanto al tema de competencias laborales, el Ministerio de Educación plantea dos tipos de competencias, las laborales generales y las específicas. Las primeras son para desempeñarse en cualquier entorno social y productivo, sin tener en cuenta el sector económico, el nivel del cargo o el tipo de actividad, pues tiene el carácter de ser transferibles y genéricas. Y las competencias laborales específicas están destinadas a habilitar al individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación específica.

Desde la Ley General de Educación se encuentra establecido para los Directivos Docentes de las instituciones educativas las funciones directivas [versión electrónica] las cuales orientan las acciones planteadas desde el Art 25 como son: La orientación y ejecución del proyecto educativo institucional y la aplicación de las decisiones del gobierno escolar; a su vez velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos; Dentro del proceso de evaluación, la promoción de la calidad de la educación en el establecimiento.

Por otra parte, el ICFES en su propuesta general, hace referencia a estas, como aquellas “acciones que un sujeto realiza cuando interactúa significativamente en un contexto” (ICFES, 1999, p.95). Desde esta perspectiva, las competencias no sólo son vistas como una forma de acción, en donde un sujeto puede dar evidencia de sus conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de determinadas funciones, sino también se han convertido en parámetros de evaluación permitiendo analizarlas y enriquecerlas. Además se ajustan a las acciones de tipo interpretativo, argumentativo y propositivo, que el sujeto pone en juego en cada uno de los contextos disciplinares en el conjunto móvil de conceptos, teorías, historia epistemológica, ámbitos y ejes articuladores, reglas de acción y procedimientos específicos correspondiente a un área determinada.

Luego hallamos el Proyecto Tuning Latinoamérica, el cual afinó las estructuras de la educación superior con la colaboración de las Universidades Latinoamericanas, a través del desarrollo del perfil profesional en términos de competencias genéricas y específicas de cada área y un diagnóstico de dicha educación, permitiendo reflexiones y análisis a partir del Proyecto Tuning Europa. Es así, como se llevó a cabo en el 2005 la primera, en donde los grupos de trabajo elaboraron la lista de competencias genéricas, la cual fue consultada a académicos, estudiantes, graduados y empleadores. Después se realizó una segunda reunión presentando el informe con los resultados de la consulta de las competencias generales. Seguido a esto se generó una discusión entre los grupos de trabajo para definir las competencias específicas en las áreas temáticas de Administración de Empresas, Educación, Historia y Matemáticas.

En San José, Febrero del 2006 se incorporaron nuevos grupos de trabajo de otras áreas temáticas y se definieron las competencias específicas. Luego en Junio del mismo año, se realizó la primera reunión conjunta entre Tuning Latinoamérica y Tuning Europa, para comparar las listas de competencias para identificar similitudes y diferencias y poder realizar una reflexión al respecto. Finalmente el cierre del proyecto se realizó en Ciudad de México en Febrero del 2007 con el fin de mirar los resultados del proyecto y su impacto en las instituciones participantes.

Ahora bien, a partir de la información obtenida acerca de los estudios relacionados, se puede evidenciar que no se ha hecho algún estudio con relación a las competencias directivas o al diseño de un modelo de gestión basado en éstas. Pero sí se pueden resaltar los aportes hechos en la gestión educativa, la cual tiene como misión traducir las políticas, planear e implementar estrategias y evaluar sus procesos, en donde toda institución tiene un modelo o guía de gestión para orientar el quehacer directivo docente.

Así mismo, cabe resaltar en los anteriores estudios, la similitud cuando se habla de gestión con términos de planeación, ejecución y evaluación, como constantes y su relación con la calidad por medio de las acciones de mejora, identificando fortalezas y debilidades. En este sentido, el rol que deben desempeñar los directivos debe estar determinado por un modelo adoptado en la institución, donde se den espacios de participación, comunicación, cooperación y reflexión en todos los procesos de la organización educativa, lo cual genera nuevas formas de gestionar innovadoras, estrategias para los directivos docentes de acuerdo a sus habilidades y competencias impulsando y transformando la institución hacia lo que le apunta la política pública de calidad.

En cuanto al tema de competencias, se encontraron estudios con referencia a modelos de plan de estudios con un enfoque en desarrollo de competencias, pero no se encontró en específico en cuanto a las competencias directivas, sino a nivel general en cada carrera que se ofrece. Desde el ICFES, se da un concepto y clasificación cercana a las competencias directivas, pero no son definidas. De igual manera, el Ministerio de Educación Nacional señala tres tipos de competencias: las básicas, las ciudadanas y las laborales las cuales son generales y desarrolladas en todo el proceso de formación de una persona. Por otra parte, con respecto al Proyecto Tuning Latinoamérica, se conocen las generales y específicas que debe desarrollar un profesional a partir de su área de formación, mejorando su desempeño en los cargos laborales para el cumplimiento de objetivos y funciones.

A partir de las anteriores observaciones, consideramos importante centrar la investigación en la aproximación a un modelo de gestión basado en competencias directivas para favorecer la Gestión de Calidad del colegio Distrital General Gustavo Rojas Pinilla

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Gracias al acercamiento que se tuvo a los directivos docentes del colegio, desde una investigación previa, realizada por la Facultad de Educación de la Universidad Javeriana, titulada Gestión de Calidad Institucional¹, se encontró como el colegio estaba consolidando su **estructura de Gestión Educativa**, donde las practicas de gestión se estaban dando a partir de las situaciones y decisiones desde la cotidianidad institucional. Esto conlleva a que la institución piense en buscar guías para gestionar desde lo que plantea el marco legal sobre la Gestión de calidad, nuevas formas de organización, modelos de gestión y perfiles directivos.

Adicionalmente, por tratarse de de una institución que apenas lleva 5 años de funcionamiento, se encuentra consolidando sus procesos de gestión.

Con base a lo anterior, se busca hacer un aporte significativo a la institución con la aproximación a un modelo de gestión como apoyo para la construcción de los procesos en sus dinámicas de gestión educativa, teniendo en cuenta sus necesidades e interés, a partir de la identificación de las competencias directivas.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se hace con el fin de hacer un aporte en el campo de la gestión educativa de calidad y su relación con las competencias directivas, teniendo como referente las necesidades, los intereses y demandas del Colegio Distrital General Gustavo Rojas Pinilla partiendo de cinco aspectos: acercamiento a la institución educativa, lo planteado en el Proyecto Tuning Latinoamérica, las políticas establecidas, las investigación relacionadas y el interés por la identificación de las competencias desde las percepciones directivas docentes.

En primer lugar, gracias al acercamiento a la institución educativa con anterioridad desde una investigación previa, se vio la necesidad de profundizar para conocer más acerca de las dinámicas de los directivos docentes llevadas a cabo en la institución, identificando las competencias puestas en práctica, con el fin de resaltar fortalezas para el diseño del modelo de gestión a partir de sus intereses y sus formas de actuar y relacionarse. Además de ello, con este diseño se busca apoyar y orientar las prácticas directivas, pues si bien es cierto, no se evidencia un modelo adoptado en la institución educativa, si se ven acciones enmarcadas por la participación y la democracia.

¹ Una investigación, dentro de la Línea de Políticas y Gestión de Sistemas Educativos, de la Facultad de Educación, de la Pontificia Universidad Javeriana. La cuál se llevó a cabo en tres instituciones de Bogotá, entre las cuáles se encuentra el Colegio Distrital General Gustavo Rojas Pinilla. Esta investigación de Gestión de Calidad Institucional, tuvo como objetivo caracterizar las prácticas de gestión institucionales

En segundo lugar, desde el Proyecto Tuning Latinoamérica encontramos una cercanía al tema de interés, pues desde aquí se establecieron las competencias a nivel general para todas las áreas temáticas y a nivel específico para la educación, permitiendo calidad, efectividad y transparencia en la gestión y una unificación de criterios a nivel de educación en Latinoamérica, sin embargo no están planteadas desde las acciones de los directivos docentes en una institución, como se pretende en este estudio.

En este sentido nos centraremos en la identificación de las competencias que el Proyecto Tuning plantea, en el Colegio Distrital General Gustavo Rojas Pinilla para aproximarnos al del modelo de gestión, en donde se da importancia a cómo los directivos docentes llevan a la práctica sus conocimientos, capacidades y habilidades adquiridas en su formación profesional, así mismo, el ideal es que ellos resalten cuales de las competencias establecidas, creen que son fundamentales para desarrollar en sus cargo.

En tercer lugar, se hizo una revisión bibliográfica desde las entidades como el Ministerio de Educación Nacional, la Secretaria de Educación Distrital, la Ley General de Educación² para conocer lo planteado sobre las competencias, en donde se evidencian unas definiciones a nivel general y una clasificación de estas, las cuales mencionamos en los antecedentes, pero no se contemplan apartados específicos para las directivas de una institución.

En el cuarto aspecto, están las investigaciones encontradas en relación con los temas a tratar para conocer hasta donde llegaron y así poder profundizar. En este sentido, encontramos un estudio de Rodolfo Schmal y Andrés Ruiz, en donde se habla de un modelo para la gestión de la educación universitaria, encaminada a la formación de personas en todas las áreas, basada en competencias, poniendo el énfasis en la formación, diferente a lo pretendido, en donde queremos partir de las acciones de los directivos para la identificación de las competencias.

Para esto, se hace necesario indagar sobre las capacidades, cualidades y actitudes de las personas en este cargo y así favorecer los procesos de gestión, las cuales les permiten desempeñar determinadas funciones, además de conocer cómo trabajan entre ellos y cuál es el modelo de gestión que toman como guía.

En cuanto a la gestión educativa, Casassus plantea (2000), comprender e interpretar todos los procesos que se dan al interior de la organización educativa, donde surge el interés por buscar una forma de gestionar innovadora, buscando una estrategia para planear, ejecutar y evaluar las acciones de los directivos docentes a favor de la educación, por medio de sus habilidades y competencias, pues a través de éstas el ideal es impulsar y transformar la institución en su proyecto educativo institucional y demás objetivos establecidos, hacia la calidad.

Y en el quinto punto debido a esa aproximación, identificamos los parámetros establecidos por la institución para la educación de los estudiantes, en donde pretenden desarrollar las competencias en ellos. Por esta razón nos preguntamos cómo hacer para

² La Ley General de Educación es un documento oficial para legislar y regular el sistema educativo de Colombia.

dirigir las acciones de los directivos docentes por esta misma línea, es decir identificando unas competencias en el desempeño de sus cargos.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

- Favorecer la gestión de calidad en el Colegio Distrital General Gustavo Rojas Pinilla por medio de la aproximación a un modelo de gestión basado en competencias directivas.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar desde las políticas públicas los marcos de sentido relacionados con las competencias en el ámbito de gestión y los lineamientos para la selección de los directivos docentes.
- Conocer las percepciones de los directivos docentes sobre las competencias directivas y la gestión de calidad.
- Identificar las competencias que se evidencian en la gestión de la institución según los diferentes niveles (directiva, pedagógica, administrativa y comunidad).
- Construir criterios para la aproximación a un modelo de gestión a partir de la identificación de las competencias directivas.

2 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se hace una breve descripción, tomada de una contextualización realizada por la Universidad Pedagógica de Colombia en el año 2010, por la Facultad de Bellas Artes³.

2.1 IDENTIFICACION Y UBICACIÓN

El colegio se encuentra ubicado al sur de Bogotá en el barrio Kennedy localidad octava. Su planta física está en la capacidad de atender aproximadamente 2000 estudiantes (9.931 M2 de construcción), bajo los más estrictos estándares de calidad y seguridad sísmico resistente para construcciones escolares. Se encuentra en medio de una zona de la ciudad caracterizada por problemas de ilegalidad predial, pocas vías de acceso, pavimentación precaria o inexistente de calles, poca iluminación e inseguridad, además la comunidad vecina pertenece a los barrios Lagos de Castilla y Santa Catalina, que corresponde a los estratos 3 y 2.

El colegio cuenta con dos jornadas, Jornada Mañana de 6:20 a.m. a 12:30 p. m. y Jornada Tarde de 12:30 p. m. A 6:30 p. m. En el 2010 se encuentra atendiendo una población mixta conformada de la siguiente manera:

Actualmente la institución atiende 1.879 Estudiantes en la jornada de la mañana, 1.862 estudiantes en la jornada de la tarde, especialmente de los estratos 1,2 y 3; 10 docentes para preescolar, 50 docentes para la primaria, 61 docentes para secundaria; 2 orientadoras; 2 coordinadores (as) académicos, 4 coordinadores (as) de convivencia; 1

³ Informe realizado por la Universidad Pedagógica de Colombia en donde se contempla la contextualización del Colegio Distrital General Gustavo Rojas Pinilla.

rector, 7 administrativos, 3 CAPSE, 13 personas de comedor escolar, 5 de tienda escolar, 24 de mantenimiento y 14 de vigilancia, esto para un total de 3.937 personas. La modalidad del colegio es académica, calendario A con énfasis en Artes en las modalidades de plásticas, escénicas (danza y teatro) y música.

2.2 HORIZONTE INSTITUCIONAL

La institución define desde los lineamientos institucionales, el siguiente marco de cuatro competencias institucionales:

- **Competencia Intelectual:** Capacidad para aprender, desarrollar habilidades, actitudes y solucionar problemas o interrogantes que le presenta el mundo en su diario vivir.
- **Competencia Estética:** Capacidad para conocer y sensibilizar en relación con lo bello; creatividad y construcción de nuevas formas y significados a partir de lo cotidiano.
- **Competencia Comunicativa:** Capacidad para relacionarse consigo mismo (a), con el otro y con la naturaleza. Privilegia el desarrollo de habilidades interpretativas, argumentativas y propositivas.
- **Competencia Social:** Capacidad para auto-regular sus emociones y responsabilizarse por ellas, adaptarse y proponer cambios en pro de la calidad de la vida de sí mismo (a) y de las otras personas.

Desde los lineamientos institucionales como la misión, la visión y los principios y valores, se busca formar personas autónomas, creativas y sensibles que respeten la diversidad; capaces de desarrollar procesos que le permitan transformar su realidad siendo coherentes con sus valores y comprometidas con su proyecto de vida y el de su comunidad. Además por ser una institución nueva, está desarrollando 12 proyectos institucionales y está implementando el trabajo por ciclos

Finalmente, El Colegio General Gustavo Rojas Pinilla, comienza labores académicas en el año 2008, en este año, sólo los estudiantes de la jornada de la tarde son evaluados en el examen del ICFES. Al año siguiente, en el periodo académico del 2009, se presentan las dos jornadas, en la mañana el número de estudiantes evaluados fue de 105, y en la tarde de 61.

3. MARCO TEORICO

Los temas a desarrollar en el marco teórico son la gestión educativa, los niveles de gestión, gestión de calidad, modelos de gestión, estilos de dirección, el perfil directivo y competencias, ya que estos son el apoyo y la guía teórica en relación con el eje central de este proyecto de grado. Para ello, haremos un recorrido desde el campo de la gestión educativa, pasando por los niveles de gestión, la gestión de calidad, los modelos de gestión, los estilos de dirección, el perfil directivo y finalmente las competencias.

3.1 GESTIÓN EDUCATIVA

Este estudio se centra en el campo de la gestión educativa, buscando profundizar en los cuatro niveles de gestión, para establecer las funciones de cada uno de los directivos docentes desde su campo de gestión. Así mismo, un aspecto imprescindible a tratar, es la gestión de calidad, pues este estudio busca aportar significativamente a esta.

También se hará referencia a los modelos de gestión, los cuales se han ido estableciendo a lo largo del tiempo, en la medida de lo requerido por la educación para mejorar sus dinámicas de gestión. Y por último se establecerán los estilos de dirección, para ver las formas de trabajar de los directivos docentes. Lo anterior, permitirá reconocer planteamientos para establecer criterios en la aproximación a un modelo de gestión basado en competencias directivas para la institución.

En primer lugar nos basamos en el planteamiento de Casassus (citada en Arismendi, Pereira, Poveda y Sarmiento, 2009) quien afirma una mirada de la gestión, centrada en la movilización de recursos, y a su vez en la “capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización” (p. 49).

Es decir que la gestión educativa es la articulación tanto de lo físico como de lo humano disponible en una institución educativa, a través de estrategias, de estilo de organización y de estructuras sistemáticas, logrando los mejores resultados traducidos en acciones eficaces y eficientes, al tener la capacidad de generarlas y sostenerlas en términos de saber hacer, querer hacer y poder hacer. Además, como afirma Naranjo (2007) también se ocupa por un buen uso de las herramientas diseñadas para el adecuado manejo de todos los recursos.

Profundizando más en este aspecto, cuando se habla de gestión educativa se hace referencia a la gestión directiva, pues como menciona Everard y Morris (1990) ésta establece objetivos para poder tener claridad acerca de las metas a alcanzar. Planificación de las acciones para concretar los objetivos propuestos. Organización y distribución de los recursos disponibles en términos del personal a cargo, los materiales y funciones. Controlar el proceso de la acción a realizar por las personas en los diferentes cargos dentro del establecimiento con relación a los planes previstos. Introducir respectivos correctivos si es necesario y ordenar nuevamente las dinámicas de mejora para reconducir y reconstruir la acción.

Además, el establecimiento de relaciones y comunicaciones entre los directivos docentes en todos los niveles de gestión, genera un clima institucional, pues éstas se ven afectadas o favorecidas de acuerdo con las emociones y sentimientos generados en el quehacer cotidiano. Por esta razón, la gestión educativa trasciende las barreras de la administración y tiene un aspecto humanista, pues esta dirigida por personas y va en caminata hacia la formación educativa de personas.

3.1.1 Niveles de Gestión

Ahora bien, cuando se habla de gestión educativa, se deben tener en cuenta los cuatro niveles de gestión por los cuales está conformada, cumpliendo con funciones determinadas, trabajando en conjunto buscando el mejoramiento de la institución

educativa, con personas idóneas que dirigen cada nivel . Estos niveles son: la gestión directiva, la gestión administrativa, la gestión pedagógica, y la gestión de la comunidad.

La **Gestión Directiva** es la encargada de la construcción y puesta en marcha del Proyecto Educativo Institucional, acompañado de dinámicas encaminadas a la obtención de los objetivos establecidos en la institución, junto con la cooperación de la comunidad educativa. Por tal razón, la gestión directiva es la cabeza dentro de la gestión educativa, pues desde allí se guía tanto la comunidad como la misma institución educativa. Además éste lidera los otros niveles de gestión y facilita el trabajo. Por ello el rector, quien es la persona a cargo en esta dimensión debe tener estilo para dirigir, y con habilidades conceptuales y humanas.

Ahora, con respecto al tema de los recursos educativos, es la **Gestión Administrativa** la encargada del manejo de estos para un adecuado aprovechamiento, además “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) para ser eficaz, eficiente y transparente, y con la ayuda de una estructura organizada y representada en un organigrama institucional, lo cual permite evidenciar el tipo de relaciones establecidas, de acuerdo con su jerarquía, autoridad y direccionamiento de la comunicación.

En cuanto a la **Gestión Pedagógica**, tiene la facultad de planear, orientar, ejecutar y evaluar el diseño curricular, el plan de estudios y el trabajo directamente en las aulas a través del cuerpo docente, en donde estos son componentes del proyecto pedagógico de una institución. Allí se analizan las propuestas educativas generadas, pues a este nivel de gestión le atañen los procesos de enseñanza y aprendizaje. Su actor principal es el coordinador académico y de acuerdo con García (1997) su desempeño está dirigido a la apropiada práctica de los contenidos curriculares, la planeación del tiempo y espacio para los alumnos, y la coordinación de los docentes, las actividades y la disciplina, articulado con lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional.

Finalmente, la **Gestión de la Comunidad** se basa en aspectos que permean a todas las dimensiones de la gestión, pues se trabaja con las relaciones establecidas en la comunidad educativa, de acuerdo con su entorno y contexto social, político y cultural. Como características están la participación, acciones correctivas y preventivas, cooperación y demás aspectos propios de la convivencia y las instituciones. Como esta gestión involucra a toda la comunidad, los documentos educativos que intervienen aquí son “el PEI, manual de convivencia, los proyectos transversales y las evaluaciones” (De la Cruz y Vargas, 2009, p. 54), el directivo docente es el encargado de velar por la sana convivencia de los estudiantes, donde a partir de las problemáticas presentes, se busque soluciones para el bienestar integral de la comunidad educativa.

3.1.2 Gestión de Calidad

Nos apoyamos en Álvarez (2007), pues consideramos que contempla muchos aspectos de la gestión educativa que nos interesa abordar. En este sentido, habla de unas bases para el ejercicio de dicha gestión, teniendo en cuenta una realidad viable en las instituciones educativas, es decir trabajar en el ahora para lograr el cumplimiento de los objetivos, a través de unas condiciones que faciliten hacerlo realidad. Ahora bien, como

en esta realidad se presentan dificultades, lo importante es prevalecer la atención a los problemas dependiendo del grado de los mismos, por medio de la orientación de la institución.

En este sentido se puede concluir que la gestión de calidad parte de las necesidades e intereses de la comunidad educativa y va encaminada hacia su beneficio. Además de ello, implica trabajar cooperativamente a favor de los objetivos, recursos y resultados, para ser eficaz y eficiente la institución, pues según lo planteado por Álvarez (2007) lo importante es hacer posibles y cada vez mejor los propósitos, a través de buenos procesos, ya que no solo son primordiales los resultados, sino también los pasos para llegar a estos.

3.1.3 Modelos de Gestión

A partir de la preocupación por la gestión de calidad en la educación, es que se ha llegado al diseño e implementación de diversos modelos de gestión, los cuales como afirma Escamilla (2008) apuntan al establecimiento de procesos encaminados al mejoramiento, la acreditación y la certificación de las instituciones, permitiendo una cualificación y un reconocimiento educativo.

Además en su trabajo de grado Escamilla (2008), habla del modelo de acreditación EFQM, mencionando el principio de generar procesos de autoevaluación para la mejora continua de las instituciones educativas para el beneficio de la comunidad en la educación ofrecida, gracias a las reflexiones en los aspectos con dificultades para cambiarlos por medio de la planificación de las acciones necesarias. Pero qué sucede con esa parte humanista en este modelo, dado que dentro de su principio fundamental no está explícito el rol de los actores y las relaciones entre ellos.

Veamos ahora que sucede en relación con el aspecto humanista en otro de los modelos existentes. El modelo de Calidad Total parece tener una visión tecnicista de acuerdo con sus fundamentos mencionados por Benguría (1997) estos son: la planeación y el diagnóstico; el aseguramiento y el control; y la mejora. A simple vista las acciones dentro de este modelo no tendrían errores, pues con antelación hay una planificación y diagnóstico de las mismas, luego en el actuar un aseguramiento y control para cumplir según lo establecido. Al lado de esto, este modelo hace referencia a un personal con capacidad de liderazgo, como también de una sensibilización de la organización, para poder evidenciar resultados satisfactorios en el cliente, el personal y la comunidad.

En adición, Romero (2007) cita en su tesis de maestría “Prácticas de gestión directiva que aportan a fortalecer la calidad institucional: un estudio de caso” a Casassus, quien realiza una trayectoria por los diversos modelos de gestión diseñados a lo largo de un período, en donde cada uno tiene una intencionalidad específica, la cual responde a intereses y contextos particulares de la época en desarrollo e implementación. Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, estratégico situacional, reingeniería y comunicacional.

La visión normativa fue construida como un esfuerzo por introducir la racionalidad en ese ejercicio de direccionamiento para alcanzar el futuro desde las acciones del presente, teniendo en cuenta técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación. Pero en el ámbito educativo, se buscaba una planificación

orientada al aumento cuantitativo del sistema con un plan, en donde se asignaron recursos destinados a expandir la oferta educativa.

En la visión prospectiva, el futuro no se explica necesariamente sólo por el pasado, intervienen las imágenes del futuro vistas en el presente, permitiendo la orientación de las mismas. Por consiguiente en esta visión el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios, traducido en múltiples futuros e inciertos, revelando un futuro flexible en la planificación.

En cuanto a lo estratégico, según Ansoff (citado en Romero 2007) posee unas normas, unos medios para alcanzar lo que se desea. Esta gestión consiste en la capacidad de articular los recursos que tienen las organizaciones ya sean humanas, técnicas, materiales ó financieras.

En el planteamiento del modelo estratégico situacional, no solo se reconoce la contrariedad de los intereses de los actores en la comunidad educativa, sino además del tema de la posibilidad política, se plantea el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional. También se preocupa por el análisis y el abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo y la gestión con un proceso de resolución de nudos críticos de problemas. Aquí, se puede ver un acercamiento al aspecto humanista, el cual debe ser tenido en cuenta en los modelos de gestión, pues se habla del reconocimiento de la contrariedad de los intereses de la comunidad educativa, lo que es de gran aporte.

Finalmente, en la perspectiva de la reingeniería, ya hay un mayor acercamiento, pues se ve es un reconocimiento de contextos variables, dentro de un marco de competencia global, en donde se pueden distinguir tres aspectos de cambio. En el primero, las mejoras no bastan para responder de manera adecuada a los cambios en las necesidades de los beneficiarios, pues no sólo se trata de mejorar lo existente, sino se requiere un cambio cualitativo. En el segundo se reconoce en los usuarios un mayor poder y exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que esperan, debido al intermedio de la descentralización. Y el tercero habla del cambio visto con más frecuencia y la naturaleza de éste pues también ha cambiado.

A partir de los modelos de gestión expuestos, es posible evidenciar cuales son los principios por los cuales cada uno de estos se rige, en donde surgen aspectos como la racionalidad, lo normativo, el control, la planeación, la estrategia, las acciones encaminadas al futuro, la autoevaluación, el mejoramiento y un acercamiento al aspecto humanista, en términos de un reconocimiento de una comunidad, de sus intereses, de sus necesidades para poder atenderla.

Por otra parte, las instituciones educativas no solo se guían por los modelos de gestión, sino también por las formas de organización, las cuales hacen parte de una construcción social, y a su vez permiten el cumplimiento de las funciones y dinámicas dadas. En este sentido se conocen desde Santillana (2002) siete modelos de organización de la institución escolar los cuales son: **El modelo Científico Racional**- Enfoque Burocrático, **El modelo de desarrollo institucional** - Enfoque Interaccionista, **El modelo de Acoplamiento flexible** - enfoque Anarquía organizada, **El modelo Sociocrítico** - Enfoque sociopolítico, **El modelo sistémico** – Enfoque departamental, **El modelo Eficientista** – Enfoque escuela eficaz (P. 10 - 11)

El **modelo científico racional: enfoque burocrático**, tiene tres características: desde las estructuras, las personas y los procedimientos. Respecto a las estructuras, la organización tiene sentido si es orientada al logro de objetivos predefinidos y previamente planificados. Además sus normas deben ser racionales, ya que su racionalidad hará eficaz el control en el logro de los objetivos. También una regulación en las relaciones, perfiles y funciones que integran cada estructura. Dentro de estas relaciones, las impersonales facilitan la coordinación y el control de las organizaciones, por medio del sentido de autoridad jerárquico, pues ejerce la función de controlar y hacer marchar las acciones conforme a la norma.

Desde las personas, cada miembro de una organización debe estar especializado en la actividad a desarrollar, ya que éstas se distribuyen en función de las tareas. También debe haber objetividad en la selección de los miembros basada en el mérito, la igualdad y la capacidad. Y debe haber una recompensa mediante promociones impersonales y automáticas posibilitando la carrera administrativa. Ahora bien, respecto a los procedimientos, una centralización para que no carezca de autonomía al fijar objetivos. Y en la formalización para que todo procedimiento y método de trabajo se ajuste a las normas establecidas como eficaces por la propia administración.

Modelo de desarrollo institucional: enfoque interaccionista, en este se desarrolla una tendencia desde la psicología humanista de Karl Rogers, pues se defiende en términos de la supremacía del individuo, el poder de las emociones sobre la estructura y el poder de la burocracia. En la forma de interacción se asigna un papel protagonista a la dimensión personal de reciprocidad, informalidad y confianza. También se enfatiza en las relaciones humanas, al igual en el análisis de los roles y funciones desempeñadas. Las relaciones personales se convierten en un instrumento de trabajo, clave en las formas de organización, acompañado de un reconocimiento. Otro aspecto es la forma de solucionar los conflictos y los problemas a través del diálogo, más que aplicando la legislación y la normativa. Las decisiones son de carácter colegiado y democrático, tomadas con frecuencia mediante la negociación, involucrando a los interesados y que sean democráticas las decisiones.

Modelo de Acoplamiento Flexible: enfoque Anarquía Organizada esta caracterizado por la descentralización escolar, menor formalización en la programación y mayor autonomía para el colegio y para los docentes. Aquí las instituciones educativas son estructuras desarrolladas desde su interior, por medio de procesos interactivos e interpretativos, mediante los cuales los miembros que la integran temporalmente establecen acciones organizativas, rutinas simbólicas y procesos de comunicación constituyéndola provisionalmente como organización. La cultura es fragmentada y está caracterizada por la falta de coherencia social, por la ausencia de gobernabilidad gracias a su anarquía. Además la escuela rechaza todo tipo de control institucional confiando en su capacidad para generar sentido de auto-responsabilidad en sus miembros. Este tipo de enfoque genera un choque en su organización, como consecuencia de la autonomía de los miembros si no le apuntan a lo mismo.

Modelo Sociocrítico: Enfoque Sociopolítico. Aquí las personas participan por el cambio y la transformación del mundo, pues de esta manera las escuelas pueden ser organizaciones y constituidas por comunidades sociales cuyo objetivo es hacer efectivos los valores de justicia social, autodeterminación, igualdad de oportunidades, liberación

de la autoridad represora, mediante la comunicación libre, el consenso y la puesta en práctica de la democracia participativa.

Modelo Sistémico: Enfoque Departamental, en donde la institución educativa es vista como un ecosistema, entidad autónoma y descentralizada, constituida por partes diferentes que forman una unidad total y distinta de otras, compuesta por subsistemas diferentes como: grupos, estamentos y colectivos estructurados de modo funcional y con objetivos comunes negociados o impuestos desde la autoridad, facilitando un equilibrio.

Modelo Eficientista: Enfoque Escuela Eficaz, tiene 7 indicadores para orientar su organización. El primero busca un liderazgo activo y claro, para poder crear un clima de colaboración. El segundo es la valoración por el trabajo, el rendimiento y los resultados. El tercero es una planificación mediante proyectos compartidos por la mayor parte de los docentes y como consecuencia la valoración por el trabajo en equipo. En el cuarto los objetivos y metas son pocos, claros y asumidos por todos. En el quinto se involucra la escuela y la familia por medio de la participación y cooperación de los padres. En el sexto es el sentimiento de comunidad y de pertenencia, en donde los docentes y alumnos se sientan orgullosos de pertenecer a la institución. Y en séptimo las altas expectativas por parte de los alumnos y docentes.

A partir de las diferentes organizaciones establecidas, ¿Qué podemos rescatar de estas formas de organización para el diseño del modelo de gestión, objetivo de esta investigación?, pues bien., En la **tendencia burocrática** resaltamos la visión de una organización orientada al logro de objetivos, para saber a qué le apuntan todos los miembros de la comunidad educativa; un orden hacia el establecimiento de las relaciones y de las funciones dentro de la estructura organizativa, frente a la claridad acerca del conducto regular a seguir en los diferentes procesos; la especialización de los directivos docentes y objetividad es su selección en el desempeño de su cargo; y formalización de los procesos para que estos pueden ser llevados a cabo con éxito.

En el **enfoque interaccionista** a través de la importancia del individuo y sus emociones, a las relaciones humanas, en donde estas se convierten en un instrumento de trabajo; la solución de conflictos hablando y la toma de decisiones de manera colectiva y mediante la negociación. Estos principios en este enfoque son muy importantes para nuestro diseño, pero en términos de competencias directivas y acompañados de otros aspectos como son la planeación, ejecución, evaluación y mejora en las instituciones educativas.

Del **enfoque de la anarquía organizada** resaltamos los procesos interactivos e interpretativos, ya que esto da paso a la participación activa y a la apropiación por parte de las personas en su quehacer. En el **enfoque sociopolítico** con la participación democrática, pues creemos firmemente que es la base en una comunidad educativa, en donde las decisiones tomadas afectan o benefician a la misma.

También resaltamos en el **enfoque departamental** su visión de una institución educativa por medio de subsistemas conformando una unidad total, pues cada nivel de gestión es un subsistema, en donde se toman decisiones en caminadas a esa unidad total que es la organización educativa. Y en el **enfoque de escuela eficaz** con sus 7 indicadores, ya que estos generan las mejores dinámicas en la gestión educativa.

Hasta aquí, ya hemos ido retomando conceptos y aspectos claves para establecer los criterios para el modelo de gestión. Ahora hablaremos en cuanto al perfil directivo, pues al ser ellos los actores principales dentro de la gestión educativa, se hace necesario conocer sus funciones y desempeños desde los niveles de gestión educativa, tomando como referencia lo planteado por la ley.

3.1.4 Estilos de Dirección

Estos estilos permiten, como lo menciona Ball (citado en Marchesi 1998) en el estudio sobre las micropolíticas de la escuela, una visión de cómo trabajan los directivos docentes, a qué problemas se enfrentan y cómo los resuelven. Esta visión dio paso a la identificación de cuatro tipos de actuar de los directivos docentes.

Estilo interpersonal: su característica principal esta basada en la dirección de la organización educativa, a partir de las relaciones interpersonales y en el contacto directo con los individuos. De tal forma se otorga confianza a los docentes y en su capacidad de comunicación le abre las puertas a la mayoría. La dificultad de este estilo radica en la marginación de la participación en la adopción de decisiones, además de sustituir el funcionamiento de la organización y la información sobre los temas que afectan a la escuela, por la relación personal con cada uno de los docentes. Además, se puede ver como las relaciones interpersonales, llevadas al extremo pueden convertirse en obstáculos para los procesos de gestión educativa. Pero que si son valoradas, generan un buen clima y cultura institucional.

El estilo administrativo: es una transposición de las organizaciones industriales a las educativas. De tal forma la escuela tiene una estructura clara, conocida por todos los miembros, en donde se adoptan decisiones y fluye la información. Las reuniones se programan con tiempo suficiente, los acuerdos se recogen por escrito y se envían a todos los participantes. El director controla la organización a través de un estilo burocrático estableciendo el papel y las responsabilidades de todos los miembros del equipo. La atmosfera es racional y eficiente, pero no aparecen las relaciones personales, el contacto directo fuera de los cauces establecidos, la innovación y la creatividad.

El estilo político-antagónico: El director reconoce la existencia de planteamientos opuestos en la escuela y no trata de ocultarlos ni de impedirlos. Utiliza las reuniones para plantear nuevas ideas, debatir los argumentos y conseguir el apoyo en sus objetivos. La discusión no se plantea sobre asuntos administrativos o procedimientos de gestión, sino sobre los objetivos a alcanzar. El director antagónico sabe como plantear sus propuestas, como convencer y establecer alianzas, y como oponerse o neutralizar a sus adversarios. En estas características se puede ver una ambigüedad, ya que se puede presentar el cambio y la innovación pero sólo si es planteada por el director, pues en últimas se hace lo desee por el director, gracias a la capacidad para proponer y convencer.

El estilo político-autoritario: Su rasgo fundamental es la imposición, pues no permite la participación y la discusión, prefiriendo evitar tratando de mantener su posición sin dar importancia a las propuestas alternativas. Su fin es mantener la institución y sus objetivos lejos de las transformaciones, ya que no está a favor del cambio sino de la estabilidad. Pero si se ordena un cambio, dedica sus energías para llevar a la práctica el cambio establecido con la ayuda de los docentes.

Tomando como referencia lo anterior, resaltamos las características del estilo administrativo y le adicionamos unos aspectos importantes del interpersonal y político - antagónico. De tal forma, la institución educativa manejaría una estructura clara, conocida por todos los miembros con relaciones interpersonales y un contacto directo, en donde se utilizan las reuniones para planear nuevas ideas, debatir argumentos, adoptando decisiones para alcanzar los objetivos. En adición, las reuniones son programadas con anterioridad, los acuerdos se recogen por escrito y se envían a todos los participantes para que la información fluya. El director controla la organización a través de un estilo democrático estableciendo el papel y las responsabilidades de todos los miembros del equipo por medio del consenso.

3.2 Perfil Directivo

El **Perfil Directivo**, permite evidenciar cuales son las funciones de los directivos docentes en su labor en los niveles de gestión, lo cual facilita el seguimiento, control y evaluación de los mismos. En este sentido, desde lo normativo en la escuela pública, un profesional de la educación con título de licenciado en educación o un profesional con título diferente en formación pedagógica, es quien desempeña actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas.

Basadas en Miñan (1955), quien habla de las funciones de los directivos docentes en las instituciones educativas desde cinco roles de estos actores como son: líder pedagógico, organizador del servicio educativo, administrador, administrador financiero y líder comunitario, en donde cada uno de ellos corresponde a las áreas de gestión educativa; la directiva, administrativa, pedagógica y convivencial para poder dar una guía en la labor partiendo de lo decretado por la ley.

De tal forma, el Líder Pedagógico entenderá por “gestión pedagógica los procesos, las estructuras y las dinámicas organizativas y de funcionamiento escolar cuya intencionalidad se encuentra dirigida hacia el favorecimiento en el ámbito pedagógico dentro de la institución” (López, 1996, p. 39) además por ser el Director de una institución educativa, este preside el Consejo Directivo, estimula y organiza la participación de todos los estamentos en la buena marcha del plantel, facilitando un clima y cultura institucional a favor de la educación (Dec. 1860 / 94).

También dirige el Consejo Académico, en donde se establecen los principios, objetivos, metas y alcances de una propuesta pedagógica para la institución, el currículo, plan de estudios y programas, y las estrategias para alcanzarlos (Dec. 1860 / 94, Art. 24). Luego presentarlos ante el Consejo Directivo para su aprobación. Y de ser necesario es quien promueve los cambios curriculares especiales y de organización en la prestación del servicio a niños y jóvenes con limitaciones o capacidades y talentos especiales. (Dec. 2082 / 96). En el seguimiento de las actividades académicas, es el líder pedagógico quien tiene la facultad de dirigir y supervisar el desarrollo de éstas en la institución. (Res. 13342 / 82, Art 3).

De igual manera, en el Proyecto Educativo Institucional es quien orienta y participa en la planeación, ejecución y evaluación de éste (Dec. 1860 / 94, Art. 15). Y establece junto con los Coordinadores y Orientadores los criterios y estrategias para el desarrollo del PEI. Además la identificación de las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para encaminarlas a favor del mejoramiento del PEI. (Dec. 1860 / 94, Art. 25).

En términos de calidad, el líder pedagógico es quien promueve el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento. (Dec. 1860 / 94, Art. 25) y quien presenta al Consejo Directivo el Plan Anual de actualización académica del personal docente. (Dec. 1860 / 94, Art. 23)

El Consejo Académico, es quien promueve los procesos de autonomía para organizar las áreas fundamentales y las optativas según las características de la institución. Hace uso del margen de flexibilidad otorgados por la ley en el establecimiento del calendario académico. (Ley 115 / 94, Art. 86) Además, Se responsabiliza ante los organismos superiores de los cambios en tiempos y espacios, y en la distribución de asignaciones académicas de los docentes.

En relación con los desastres, incorpora dentro del PEI las acciones para prevención y atención. Al igual incentiva en la comunidad educativa un espíritu de sensibilidad, comunicación y solidaridad. (Res. 7550 / 94). En cuanto al manejo del tiempo libre, la educación sexual, la formación democrática y la conservación del medio ambiente, se hace la promoción a través del proceso educativo con programas y proyectos pedagógicos.

En el rol del directivo docente como organizador del Servicio Educativo, en colaboración del Consejo Directivo (el rector, dos representantes de los docentes, dos representantes de los padres de familia, un representante de los estudiantes, uno de los exalumnos y uno del sector productivo local), le atañe tomar decisiones relacionadas con los procesos de enseñanza y aprendizaje, para ejecutarlas prestando el servicio en las mejores condiciones.

Para ello el directivo docente aplica el art. 2º de la Ley 115/ 94 como el conocimiento de normas jurídicas, programas curriculares, las funciones educativas, culturales, recreativas, tecnológicas, metodológicas, administrativas y financieras para dar un buen servicio educativo. Así mismo, como la organización de la institución educativa por niveles, ciclos o grados según lo establecido en el Decreto 1860 del año 1994.

Otro de los aspectos, ser el representa legalmente del plantel (Dec. 1860/94, art. 20) y promover la participación de la comunidad educativa en la dirección del establecimiento educativo, a través de la construcción, reforma y ejecución del PEI, dando paso a la democracia en el plantel y la pertinencia en todos sus procesos de educación. (Ley 115/94, art. 6). Además de ello organiza el gobierno escolar y facilita el ejercicio de la autonomía.

En relación con los estudiantes, es quien expide en su institución los títulos y certificados académicos (art. 11 del Dec. 1860/94). Como también en colaboración con el consejo directivo establece criterios para la asignación de cupos disponibles (Ley 115/95, art. 144). Además con los docentes, personal administrativo y de servicio, se encarga de liderar, organizar y promover procesos de formación, actualización y profesionalización para brindar un servicio de calidad. Presenta al consejo académico, al consejo directivo y a la comunidad educativa en general, su plan de trabajo (anual, trienal, quinquenal u otro) como una forma de organización, de planeación y control sobre las acciones.

Las funciones del directivo como administrador, permiten en la institución educativa la evaluación y el control sobre las acciones para poder brindar y garantizar el servicio educativo y dar al mismo tiempo cumplimiento con las normas. Por ello, debe velar por

el cumplimiento de las funciones de los docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el desempeño de sus labores (Dec. 1860/94). Por lo tanto, promueve con antelación en cada una de las áreas y demás dependencias los programas y proyectos a realizar con el fin de buscarles financiación o asignarles.

Además ejerce las funciones disciplinarias atribuidas por la ley, los reglamentos y el manual de convivencia (Dec. 1860/94), a través del desarrollo de procesos de control, seguimiento y evaluación del trabajo realizado por los coordinadores de convivencia y académico, los jefes de área y los docentes. Para establecer con el consejo directivo estímulos y sanciones de acuerdo con el manual de convivencia (Dec.1860/94, art.23), y según lo planteado por la Ley 200 de 1995 (Código Disciplinario Único) y el Dec. 2277 de 1979 (Estatuto Docente).

En el cuarto rol están las funciones del directivo como administrador financiero, dándole un manejo a los recursos financieros y de dotación de la institución. En este sentido y en colaboración con la secretaria de educación local, busca el acceso a líneas de crédito, estímulos y apoyo para la cobertura, construcción y adecuación de la planta física, instalaciones deportivas y artísticas, material y equipo pedagógico (Ley 115/94, art. 185).

Se encarga de realizar gestiones para la cofinanciación de proyectos (Ley 21 de 1982). Como también la realización y su correcta ejecución del presupuesto, desde la cotización, la orden de suministro, ingreso al almacén, y orden de pago, en colaboración con Pagaduría y Revisoría Fiscal controlando el proceso de inventarios llevado a cabo por el almacenista y enviándolo a las entidades que lo soliciten según las normas. También organiza y controla el proceso de asignaciones de la tienda escolar según las normas vigentes.

En el ultimo rol esta el directivo como Líder Comunitario, con funciones en relación con el establecimiento de canales de comunicación y de la participación entre la institución educativa y los diferentes estamentos de la comunidad (autoridades educativas, patrocinadores, comunidad local, policía, entidades de salud entre otros) para el continuo progreso académico y el mejoramiento de la vida comunitarias (Dec. 1860/94, Art. 25).

Desde lo lúdico, la promoción de actividades de beneficio social y cultural vinculando al establecimiento con la comunidad local, por medio de la facilitación de espacios institucionales para el desarrollo comunitario y con la dirección y supervisión de las actividades de bienestar y proyección a la comunidad (Res. 13342/82, Art. 3).

Aquí se ve la importancia del bienestar de la comunidad desde diferentes ámbitos como son el pedagógico, el científico, el cultural y el deportivo. Y para ello, promueve intercambios con otras instituciones educativas, coordina con las entidades estatales proyectos de salud y prevención en los alumnos y organiza con los estudiantes de grados 10 y 11 un servicio a la comunidad a través del Servicio Social Estudiantil.

3.3 Competencias

Se busca identificar cuáles son las competencias que poseen los directivos docentes desde su formación profesional y cuales ponen en práctica en su cotidianidad para poder cumplir con sus funciones. Por consiguiente tomamos como punto de partida la

concepción de las competencias como “el resultado de un proceso de integración de habilidades y de conocimientos” (Chávez, 1998) en un contexto determinado. Para este caso, ese contexto es la institución educativa, de tal forma que las competencias tocan a los directivos docentes en su gestión educativa en todos los niveles.

Por consiguiente, desarrollaremos este tema a partir del planteamiento del Ministerio de Educación y el Proyecto Tuning Latinoamérica como exponentes principales, ya que estos hacen referencia al tema desde lo laboral, finalmente se exponen los Cuatro Pilares de la educación, para hacer la clasificación de las competencias desde esta perspectiva.

3.3.1 Competencias desde el Ministerio de Educación

En cuanto al tema de competencias laborales, el Ministerio de Educación (2003), plantea dos tipos de competencias, las laborales generales y las específicas. Las primeras son para desempeñarse en cualquier entorno social y productivo, sin tener en cuenta el sector económico, el nivel del cargo o el tipo de actividad, pues tienen el carácter de ser transferibles y genéricas. A su vez, las competencias laborales específicas están destinadas a habilitar al individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación específica.

3.3.2 Competencias desde el Informe Presentado por el Instituto de Desarrollo Humano

A partir de este informe, se evidencia un énfasis en el concepto de competencias, el cual se ha desarrollado desde dos enfoques pedagógicos, el primero relacionado con el *Hacer*, manifestado por medio de los desempeños, y el segundo relacionado con el *Ser*, refiriéndose a las vivencias del estudiante y a su forma de estar en el mundo. Lo cual permite identificar dos categorías dentro de las competencias, relacionadas con las acciones y con lo pertinente al desarrollo autónomo de cada persona.

3.3.3 Competencias desde el proyecto Tuning Latinoamérica

Con respecto a la definición de competencias, Cullen (citado en Beneitone, Esquetini, Gonzales, Maletá, Siufi y Wagenaar, 2007) se va un poco más allá del *hacer y ser*, pues son complejas capacidades integradas, dadas por las dimensiones del hombre, en diversos grados. En este sentido, le corresponde a la educación formar a los individuos en sus dimensiones, para desempeñarse como sujetos responsables en diferentes situaciones y contextos de la vida social y personal, evaluando alternativas, eligiendo las estrategias adecuadas en su desempeño y haciéndose cargo de las decisiones tomadas.

Por otra parte esta Gardner (citado en Beneitone, Esquetini, Gonzales, Maletá, Siufi y Wagenaar, 2007), quien habla de las competencias desde la noción de las inteligencias múltiples, ratificando que no son innatas, tampoco predeterminadas, pues no se nace destinado para desarrollar una competencia, y sólo por medio de los estímulos proporcionados al cerebro por el medio, el ser humano puede llegar a desarrollar capacidades específicas.

Sumado a lo anterior, encontramos la postura de Pinilla sobre las competencias desde la educación (citado en Beneitone, Esquetini, Gonzales, Maletá, Siufi y Wagenaar, 2007),

haciendo referencia a la formación integral del ciudadano como un aspecto clave, por medio de nuevos enfoques, como el aprendizaje significativo en diversas áreas tales como: Cognoscitiva (Saber), Psicomotora (Saber hacer, aptitudes), Afectiva (Saber ser, actitudes y valores) para llegar al desarrollo de estas competencias en las personas.

De esta manera, el proyecto, resalta que las competencias no sólo son desarrolladas desde el desempeño laboral, ni desde la apropiación de conocimientos para el saber hacer, sino enmarcadas en un conjunto de capacidades, desplegándose a través de procesos y estímulos en la educación integral, orientando a la persona para ser competente en la realización de múltiples acciones (sociales, cognitivas, culturales, afectivas, laborales, productivas), en un contexto específico.

En este sentido, lo que plantea específicamente el Proyecto Tuning y que se encuentra por la misma línea de Cullen, es lo siguiente:

“Las competencias representan una combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades y habilidades. Fomentar las competencias es el objetivo de los programas educativos. Las competencias se forman en varias unidades del curso y son evaluadas en diferentes etapas. Pueden estar divididas en competencias relacionadas con un área de conocimiento (específicas de un campo de estudio) y competencias genéricas (comunes para diferentes cursos)” (Beneitone, Esquetini, Gonzales, Maletá, Siufi y Wagenaar, 2007, p. 37)

A partir de esta definición, se puede evidenciar una terminología que es propia de las competencias cuando uno se refiere a estas, y es la siguiente: capacidad, atributo, habilidad, destreza, competencia, en donde puede ser usado un término a cambio del otro, ya que a nuestro modo de ver, tienen un grado de coincidencia en los significados, y están relacionadas con la persona y con lo que ésta es capaz de lograr, evidenciado su nivel de preparación, suficiencia o responsabilidad para desenvolverse ciertas tareas.

Ahora bien, desde este planteamiento se brinda una clasificación teniendo dos criterios; las genéricas y específicas para cada disciplina, en donde las genéricas identifican atributos pertinentes a todas las profesiones y a la sociedad. Las específicas hacen parte de cada titulación y a los conocimientos y destrezas propios del área. De acuerdo con esto, se plantean las siguientes competencias:

Competencias generales:

1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo.
4. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.
5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano.
6. Capacidad de comunicación oral y escrita.
7. Capacidad de comunicación en un segundo idioma.
8. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.
9. Capacidad de investigación.
10. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.

11. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de las fuentes diversas.
12. Capacidad crítica y autocrítica.
13. Capacidad para actuar en nuevas situaciones.
14. Capacidad creativa.
15. Capacidad para identificar, planear y resolver problemas.
16. Capacidad para tomar decisiones.
17. Capacidad de trabajo en equipo.
18. Habilidades interpersonales.
19. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.
20. Compromiso con la preservación del medio ambiente.
21. Compromiso con su medio socio-cultural.
22. Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad.
23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales.
24. Habilidad para trabajar en forma autónoma.
25. Capacidad para formular y gestionar proyectos.
26. Compromiso ético.
27. Compromiso con la calidad.

Y, en cuanto a las competencias específicas en el campo de la educación, los egresados deben cumplir con las siguientes:

1. Domina la teoría y metodología curricular para orientar acciones educativas (Diseño, ejecución y evaluación).
2. Domina los saberes de las disciplinas del área de conocimiento de su especialidad.
3. Diseña y operacionaliza estrategias de enseñanza y aprendizaje según contextos.
4. Proyecta y desarrolla acciones educativas de carácter interdisciplinario.
5. Conoce y aplica en el accionar educativo las teorías que fundamentan las didácticas generales y específicas.
6. Identifica y gestiona apoyos para atender necesidades educativas específicas en diferentes contextos.
7. Diseña e implementa diversas estrategias y procesos de evaluación de aprendizajes en base a criterios determinados.
8. Diseña, gestiona, implementa y evalúa programas y proyectos educativos.
9. Selecciona, elabora y utiliza materiales didácticos pertinentes al contexto.
10. Crea y evalúa ambientes favorables y desafiantes para el aprendizaje.
11. Desarrolla el pensamiento lógico, crítico y creativo de los educandos.
12. Logra resultados de aprendizaje en diferentes saberes y niveles.
13. Diseña e implementa acciones educativas que integran a personas con necesidades especiales.
14. Selecciona, utiliza y evalúa las tecnologías de la comunicación e información como recurso de enseñanza y aprendizaje.
15. Educa en valores, en formación ciudadana y en democracia.
16. Investiga en educación y aplica los resultados en la transformación sistemática de las prácticas educativas.
17. Genera Innovaciones en distintos ámbitos del sistema educativo.
18. Conoce la teoría educativa y hace uso crítico de ella en diferentes contextos.
19. Reflexiona sobre su práctica para mejorar su quehacer educativo.

20. Orienta y facilita con acciones educativas los procesos de cambio en la comunidad.
21. Analiza críticamente las políticas educativas.
22. Genera e implementa estrategias educativas que respondan a la diversidad socio-cultural.
23. Asume y gestiona con responsabilidad su desarrollo personal y profesional en forma permanente.
24. Conoce los procesos históricos de la educación de su país y Latinoamérica.
25. Conoce y utiliza las diferentes teorías de otras ciencias que fundamentan la educación: Lingüística, filosofía, sociología, psicología, antropología, política e historia.
26. Interactúa social y educativamente con diferentes actores de la comunidad para favorecer los procesos de desarrollo.
27. Produce materiales educativos acordes a diferentes contextos para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.

3.3.4 Relación de las competencias con los cuatro pilares de la educación desde Jacques Delors

Ahora bien, teniendo establecida la lista de las competencias, consideramos importante retomar los cuatro pilares de la educación planteados por Jacques Delors, en el informe a la UNESCO (1996), para poder hacer la clasificación de estas, desde el aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y el aprender a ser, pues al agrupar las competencias dentro de estas categorías, estamos resaltando e identificando las relacionadas a cada una de ellas, permitiendo a su vez que sus acciones estén encaminadas desde estas cuatro categorías.

En este sentido, entendemos los cuatro pilares de la siguiente manera:

Aprender a conocer: Implica el desarrollo de las competencias relacionadas con los conocimientos, habilidades y capacidades para aprender a aprender, donde no sólo se debe dominar los saberes del área de conocimiento, sino tener la capacidad de hacer un análisis y comprender críticamente estos para ponerlos en acción.

Aprender a hacer: Se refiere a la capacidad del individuo para poder enfrentar un gran número de situaciones y trabajar en equipo, a partir de la comunicación con los demás, las actuaciones en nuevas situaciones, la toma de decisiones, la solución de problemas, el diseño, la gestión, la implementación y evaluación de programas o proyectos, y la reflexión sobre su práctica para mejorar su quehacer educativo.

Aprender a vivir juntos: Desde aquí el hombre aprende a comprender al otro y la forma de tratar los conflictos, respetando los valores del pluralismo, lo cual implica desarrollar competencias tales como orientar acciones de cambio en la comunidad, implementar estrategias para responder a la diversidad socio-cultural, en donde se dé una interacción social permanente con los diferentes actores de la comunidad.

Aprender a Ser: El ideal es mejorar la propia personalidad, partiendo de la búsqueda de condiciones para obrar con creciente capacidad de autonomía, juicio y responsabilidad personal. Lo cual requiere de competencias relacionadas con la

capacidad crítica y autocrítica, el compromiso ético con el medio socio cultural, el medio ambiente y consigo mismo desde el desarrollo de las habilidades interpersonales.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Enfoque de la investigación

Este trabajo de grado se ubicó dentro del enfoque cualitativo y se centró en el campo de la gestión educativa del Colegio Distrital General Gustavo Rojas Pinilla, a partir de la interacción con los directivos docentes. De acuerdo con esto, Según Mc Millan y Schumacher (2005), toda investigación cualitativa, tiene como base la interacción, permitiendo a los investigadores recolectar la información por medio de situaciones o problemáticas reales, con el fin de describir y analizar conductas sociales, colectivas, individuales, opiniones, pensamientos, sentimientos y percepciones.

A partir de esto, el propósito principal, fue conocer las percepciones de los sujetos que intervinieron en esta investigación acerca del perfil directivo, las competencias y la gestión de calidad, a través de un trabajo de campo, por medio del dialogo en espacios participativos en la aplicación de las entrevistas y cuestionarios. Luego con la información recolectada se hizo la categorización de los datos en propias y emergentes, permitiendo así la interpretación y comprensión. Apoyando esto, Bisquerra (2004) plantea la investigación cualitativa orientada a la comprensión, la cual tiene como objetivo describir e interpretar la realidad educativa desde dentro, tomando como referencia el estudio de las siguientes dimensiones: los significados de textos y/o acciones, y los procesos cognitivos en la construcción de sistemas semánticos en individuos y grupos como expresión de su conocimiento cultural.

Ahora bien, para poder estudiar este conjunto de fenómenos, se hace a partir de alguno de los métodos planteados en la investigación cualitativa. Para este caso, se hizo desde el trabajo de campo, pues como plantean Mc Millan y Schumacher (2005) la entrada al campo implica establecer criterios sobre el sitio o escenario donde se va a trabajar, establecer negociaciones para poder realizar el estudio cualitativo, en donde el investigador debe dejar explícito el objetivo de la investigación para la recogida de los datos. En este sentido, gracias a una investigación previa realizada en la institución en la cual participamos, se tuvo una proximidad con los directivos docentes, facilitando su colaboración y disposición en todo el proceso.

En las técnicas que se aplicaron para recolectar la información esta **La entrevista a profundidad**, con características propias señaladas por Olabuenaga citado en Bisquera (2004), las cuales son: la comprensión, maximización del significado, adopta el formato para esperar una respuesta sincera y con frecuencia se obtienen respuestas emocionales pasando por alto la racionalidad.

Además, en el papel del entrevistador se controla el ritmo de la entrevista en función de las respuestas dadas por el entrevistado, explica el objetivo y motivación del estudio, adopta un estilo de oyente interesado mas no de evaluador y puede alterar el orden de las preguntas y añadir nuevas si es preciso hacerlo.

Finalmente, el tipo de respuestas que se obtienen son abiertas por definición, sin categorías de respuestas preestablecidas y son grabadas conforme a un sistema de codificación flexible y abierta a cambios en todo momento.

Con respecto al **cuestionario** como segunda técnica utilizada, según Mc Millan y Schumacher (2005), es un método utilizado muy comúnmente en la investigación cuantitativa, porque permite manejar los mismos enunciados y preguntas para todos los sujetos con un propósito concreto, estableciendo objetivos claros e ítems, en donde se emiten juicios de valor.

Es así, como se diseñó este instrumento, a partir de la escala de valoración de Likert, la cual permite medir cuales de esas competencias planteadas como opción son indispensables para ellos. De esta manera, el cuestionario aplicado, fue sobre competencias generales y específicas planteadas desde el Proyecto Tuning Latinoamérica, para evaluar de 1 a 5 las competencias.

4.2 Recolección de la Información

Esto se hizo por medio de la aplicación de la entrevista a profundidad al Rector, a los Coordinadores de Convivencia y a los coordinadores académicos de ambas jornadas, quienes contestaron las preguntas que surgieron de acuerdo a las tres temáticas establecidas en este trabajo de grado, para indagar las precepciones en cuanto a: el perfil directivo, las competencias y la gestión de calidad.

Esta información se fue recolectando, mediante los espacios acordados con cada uno de ellos, en donde por medio del dialogo se fue explicando el tema del estudio con el fin de desarrollar la entrevista. Las sesiones se grabaron con el fin de guardar cada registro, para después hacer la transcripción y así poder analizar dicha información, identificando las categorías propias y las emergentes.

De igual manera, el cuestionario fue aplicado a todos los directivos docentes de la institución, los cuales valoraron de una escala de 1 a 5, siendo 5 el puntaje más alto y 1 el más bajo las competencias que consideraron debían tener para desempeñar su cargo, y también valoraron las competencias para los otros cargos directivos de la institución.

Cada directivo docente realizó primero la entrevista, y después el cuestionario, el cual diligenciaron en ese mismo instante en presencia de nosotras o después cuando tuvieran la disponibilidad de tiempo para hacerlo, finalmente se obtuvieron todos los cuestionarios para pasar a hacer el respectivo análisis.

4.3 Proceso de la Información

Según Olabuenaga citado en Bisquerra (2.004), el proceso de análisis de los datos cualitativos, está definido como una metodología que utiliza varios procedimientos con el fin de extraer información para someterla a un análisis e interpretación. En este sentido, se plantea un modelo con tres operaciones básicas: reducción de la información, la exposición de los datos y la extracción o verificación de conclusiones, con importancia en la calidad de la información obtenida para lograr tal fin.

Desde este planteamiento, el proceso de la información obtenida en la entrevista fue el siguiente:

Para poder limitar los datos, el primer paso fue la transcripción de las entrevistas y así obtener un registro escrito para extraer la información pertinente respecto a la matriz. Luego se realizó una matriz en Excel, definida desde Bisquerra (2.004) como un cuadro de doble entrada, en donde se sintetiza la información verbal de acuerdo con los aspectos específicos en filas y columnas, con la finalidad de ayudar al analista, a

observar las relaciones que se establecen con los cuatro pilares de la educación y los cuatro niveles de gestión educativa. (Anexo matriz, hoja 2. Versión magnética)

En este sentido, se ubicó la información obtenida a partir de variables y descriptores, para organizar la información, a partir de la lógica inductiva, la cual permitió identificar los temas, dimensiones más relevantes y dar escalas valorativas dependiendo de los datos, para así extraer las conclusiones finalmente desde la reflexión permanente sobre el contenido de los datos.

En cuanto al cuestionario, lo primero que se hizo fue sacar cuatro categorías de las competencias planteadas por el Proyecto Tuning a partir de los cuatro pilares de la educación establecidos por Jacques Delors, las cuales fueron: Aprender a Conocer, Aprender a Hacer, Aprender a Vivir juntos y Aprender a ser. (Anexo 4)

A partir de esta clasificación, el siguiente paso fue hacer una matriz en Excel, en donde se ubicaron las competencias de acuerdo con las cuatro categorías y su respectivo puntaje dado por cada directivo docente. (Anexo matriz, hoja 1. Versión magnética)

Una vez ubicado los puntajes, se procedió a sacar promedios por cargos y competencias, para poder situar los datos en frecuencias de alto, medio y bajo, y así poder identificar cuales con las más relevantes para cada cargo.

5. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Análisis de las Entrevistas:

La información se presentará de acuerdo con cada indicador, por medio de estructuras narrativas apoyadas en representaciones gráficas o por citas textuales. Ver el formato de la entrevista en el anexo 2 y para ver la información sintetizada y organización de acuerdo con los aspectos específicos de la matriz ver (Anexo matriz, hoja 2. Versión magnética)

5.1.1 Perfil de los Directivos Docentes

En relación con el marco de política sobre la educación en Colombia, se encuentra la Ley Orgánica 10/2002 del 23 de Diciembre [Versión electrónica], acerca de la Calidad en la Educación. Esta menciona lo relacionado con el nombramiento de los Directivos Docentes de las instituciones públicas en los artículos 86 al 89, como son: los principios generales, los requisitos, el procedimiento para la selección y el nombramiento como se muestra a continuación.

Artículo 86. Principios Generales

- 1. La selección y nombramiento de Directores de los centros públicos se efectuará mediante concurso de méritos entre profesores funcionarios de carrera de los cuerpos del nivel educativo y régimen a que pertenezca el centro.*
- 2. La selección se realizará de conformidad con los principios de publicidad, mérito y capacidad.*

Artículo 87. Requisitos

Serán requisitos para poder participar en el concurso de méritos los siguientes:

- a) Tener una antigüedad de, al menos, cinco años en el cuerpo de la función pública docente desde el que se opta.*
- b) Haber impartido docencia directa en el aula como funcionario de carrera, durante un período de igual duración, en un centro público que imparta enseñanzas del mismo nivel y régimen.*
- c) Estar prestando servicios en un centro público del nivel y régimen correspondientes, con una antigüedad en el mismo de, al menos, un curso completo al publicarse la convocatoria, en el ámbito de la Administración educativa convocante.*

Artículo 88. Procedimiento de selección

- 1. Para la designación de los Directores en los centros públicos, las Administraciones educativas convocarán concurso de méritos.*
- 2. La selección será realizada por una Comisión constituida por representantes de las Administraciones educativas y, al menos, en un treinta por ciento por representantes del centro correspondiente. De estos últimos, al menos el cincuenta por ciento lo serán del Claustro de profesores de dicho centro.*
- 3. La selección se basará en los méritos académicos y profesionales acreditados por los aspirantes, y en la experiencia y valoración positiva del trabajo previo desarrollado como cargo directivo y de la labor docente realizada como profesor.*

Se valorará de forma especial la experiencia previa en el ejercicio de la dirección.

- 4. Las Administraciones educativas determinarán el número total de vocales de las comisiones y la proporción entre los representantes de la Administración y de los centros. Asimismo, establecerán los criterios objetivos y el procedimiento aplicables a la correspondiente selección.*

Artículo 89. Nombramiento

- 1. Los aspirantes seleccionados deberán superar un programa de formación inicial, organizado por las Administraciones educativas, consistente en un curso teórico de formación relacionado con las tareas atribuidas a la función directiva y en un período de prácticas. Los aspirantes seleccionados que tengan adquirida la categoría de Director a que se refiere el apartado 3 de este artículo, estarán exentos de la realización del programa de formación inicial.*
- 2. La Administración educativa nombrará Director del centro que corresponda, por un período de tres años, al aspirante que haya superado este programa.*

3. Los Directores así nombrados serán evaluados a lo largo de los tres años.

Los que obtuvieren evaluación positiva, adquirirán la categoría de Director para los centros públicos del nivel educativo y régimen de que se trate. Dicha categoría surtirá efectos en el ámbito de todas las Administraciones educativas.

Ahora bien, de acuerdo con las respuestas obtenidas de los directivos docentes en cuanto a su formación académica, se pudo evidenciar que todos ellos cuentan con una formación profesional en educación y además cuentan con una formación complementaria y experiencia, permitiéndoles llegar a ser directivos docentes de la institución, lo cual se puede evidenciar en la siguiente tabla:

Tabla 1: Perfil Directivo

Cargo	Título Profesional	Formación Complementaria	Manifestación de la Experiencia
Rector	Normalista Superior, Licenciado en Educación Física	Especialización en Administración y Supervisión educativa. Especialización en Educación Sexual. Diplomados y PFPD.	9 años de experiencia como docente y 30 años como Rector.
C. Académico JM	Licenciada en Educación Especial		
C. Convivencia JM	Licenciado en Idiomas	Cursos en Formación Religiosa y Convivencial	
C. Convivencia JM	Normalista	Contador Publico	15 años de experiencia antes de ser directivo docente
C. Académico JT	Licenciada en Ciencias de la Educación en estudios religiosos	Técnico en contabilidad y Finanzas	
C. Convivencia JT	Licenciada en Educación		27 años como docente y 5 años como directivo docente
C. Convivencia JT	Licenciado en Lenguas Modernas	Cursos en Administración Educativa PFPD en Administración. Posgrado en Sistemas y Finanzas. Especialización en Docencia Universitaria.	

En este sentido, como cada directivo docente tiene una formación en la educación y aparte una formación complementaria para apoyar su cargo, consideramos que cada uno tiene un conocimiento acerca del área en la que se desenvuelven y en consecuencia saben cómo guiar cada proceso en la institución educativa, ya que éste se desempeña como un líder pedagógico, administrador, administrador financiero y líder comunitario como lo menciona Miñan (1999).

Ahora bien, otro aspecto a analizar es el conocimiento de los directivos docentes frente a los requisitos que desde la Secretaria de Educación, debieron cumplir para poder llegar a sus cargos, en donde se pudo evidenciar que para esto, se debe tener un título profesional, deben presentar un concurso de méritos establecido por el Ministerio de Educación, después de esto se debe pasar por una entrevista y finalmente se hace la asignación del cargo a la institución educativa requerida.

Tabla 2: Conocimientos de los directivos docentes frente al nombramiento de los directivos docentes

Cargo	Percepciones
Rector	<i>“Pues, de acuerdo con el estatuto docente, solo se requiere que sea docente con pregrado y 8 años de experiencia, aunque con 4 también es posible presentarse al cargo de directivo docente rector”.</i>
C. Académico JM	<i>“Pues, el proceso que tiene la Secretaria de Educación para que yo pueda ser directivo docente o cualquier persona, es pasar un concurso que tiene tres momentos. Una parte inscripción, otra de un examen escrito y una entrevista donde uno entrega unos documentos. Y luego yo quedo en una lista de elegibles, según un número determinado, y en orden de calificación lo van llamando a uno para que escoja la ubicación. Yo pase el concurso para directivo docente coordinador, porque también hay directivo docente rector. Básicamente el examen es igual, lo único es que al final en el examen hay un parte que es diferente de acuerdo a si la persona que se presenta es para coordinador o para rector. Mira en los requisitos, si tú tienes experiencia en la hoja de vida en el concurso eso te da un puntaje, al igual que haber tenido estudios referentes a dirección educativa y gestión educativa. En mi caso yo tenía experiencia porque yo fui directora encargada de una escuela pequeña en Ciudad Bolívar, y esta es una figura que se crea cuando hay una incapacidad de un directivo docente rector, y eso lo hace directamente la Secretaria de Educación, a través de una solicitud de un rector, esto mientras se hace el nombramiento de planta, y pues esa era la experiencia previa que yo tenía. Pero que se exija la parte de la experiencia para el cargo como tal, no. Solo se estudia el perfil y pues la experiencia no solo puede ser en colegios públicos, sino también puede ser en privados”.</i>
C. Convivencia JM	<i>“Mi proceso empezó en el 2005 - 2006, cuando la Secretaria de Educación hizo un concurso público de méritos para nombrar nuevos directivos docentes y docentes. Presente dos pruebas específicas y una entrevista, y obtuve uno de los primeros lugares. Así fue como pude escoger la institución e iniciar mi primera labor como directivo docente coordinador. Este concurso dura entre año y medio a dos años todo el proceso. Como coordinador, a nivel de concurso primero se requería ser Licenciado en una de las áreas de la educación o en ese momento como la política cambió simplemente se le abrieron las puertas a todos los profesionales, aunque no fueran docentes más cinco años de experiencia como docente”.</i>
C. Convivencia JM	<i>“Actualmente para ser docente se requiere de trece años, anteriormente solo once años, es decir en sexto de bachillerato uno salía como docente. Hay que presentar un examen, si uno pasa el examen inicialmente como lo teórico, viene la parte de entrevista, y después uno tiene que hacer llegar los papeles y después entra uno a ser candidato en una lista de elegibles para incorporarse. Si, se requieren de cinco años como docente en una institución. Yo llegue a directivo docente después de 15 años de experiencia”.</i>
C.	<i>“Primero para ser directivo docente uno debió haber hecho el concurso de meritocracia que hace la Secretaria de Educación, pero que ahora lo maneja el Ministerio de Educación. Y una vez uno presenta el concurso, ya tiene el carácter de directivo docente y</i>

Académico JT	<p>eso viene a nivel de coordinación o de rectoría. Entonces yo hice el concurso y lo pase. Pues legalmente al Ministerio de Educación no le interesa que experiencia tenga usted, solo le interesa que usted tenga su título profesional y que haya pasado todo el proceso del concurso, el que establece la Comisión Nacional del Estado Civil.</p> <p>Se evalúan tres aspectos: conocimiento propio del cargo, por ejemplo si yo soy docente de matemáticas que yo sepa matemáticas, si yo soy directivo docente, que yo sepa de gestión administrativa. La otra cosa que evalúan es una prueba de competencias, y el último aspecto es que usted tenga conocimiento de la normatividad frente a la Ley de Educación, el Código del Menor, los Derechos Humanos, la Constitución Política, entre otros. Pero no le preguntan por artículos específicos sino casos prácticos. Ahora para las personas que no son licenciadas, en el concurso pasado les hicieron hacer unos créditos en pedagogía, pero este año quien sabe, porque ahora lo hace la Comisión Nacional del Estado Civil. Legalmente, debe tener la Licenciatura en Ciencias de la Educación o ser un profesional, no importa de qué área porque con la ley 715 se abrió las posibilidades a otras personas y que haya pasado el concurso”.</p>
C. Convivencia JT	<p>“En el 2005 me llamo la atención presentarme al concurso para directivo docente y lo presente. Creo que ese proceso empezó en Octubre de 2004 y en Enero de 2005 presentamos el examen, después pase para la entrevista, y ya me poseione como coordinadora el primero de Septiembre de 2005. Se requiere llevar por lo menos tres años en la docencia y tener la voluntad. Pero a los que ya habíamos aprobado el examen y la entrevista nos hicieron toda una semana de inducción”.</p>
C. Convivencia JT	<p>“Pues en principio tiene que ser licenciado, para mi manera de ver, y en segundo tener un perfil especial sobre el manejo de estudiantes. La Secretaria de Educación hace un concurso y uno debe pasarlo. Además uno debe tener ciertas aptitudes y competencias. La experiencia le suma a uno puntos en el examen. Y también el sueldo en un 20 % para los coordinadores y en un 30 % para los rectores. Entonces, me presente a un concurso, donde además de hacer uno las pruebas tenía uno que tener aptitud para la administración. En esto nos dictaron un curso acerca del manejo de docentes y la relación con estos”.</p>

A partir de esto, se puede evidenciar la coherencia entre lo que ellos saben con respecto a los nombramientos planteados desde la ley, donde se ve cómo los procesos se siguen tal cual están estipulados. Además en la tabla anterior se evidencia que todos los directivos docentes son profesionales en la educación.

En adición, un aspecto a resaltar es el de la experiencia, pues se encontraron diferentes respuestas, ya que algunos directivos docentes no creen necesario contar con una amplia experiencia en la docencia para poder adquirir uno de estos cargos, como lo menciona la coordinadora académica de la jornada mañana: “Mira en los requisitos, si tú tienes experiencia en la hoja de vida en el concurso eso te da un puntaje, al igual que haber tenido estudios referentes a dirección educativa y gestión educativa. En mi caso yo tenía experiencia porque yo fui directora encarga de una escuela pequeña en Ciudad Bolívar. Pero que se exija la parte de la experiencia para el cargo como tal, no. Solo se estudia el perfil y pues la experiencia no sólo puede ser en colegios públicos, sino también puede ser en privados”. (Anexo matriz, hoja 2. Versión magnética)

De igual manera la coordinadora académica de la jornada de la tarde mencionó lo siguiente: “Pues legalmente al Ministerio de Educación Nacional no le interesa que experiencia tenga usted, solo le interesa que usted tenga su título profesional y que haya pasado todo el proceso del concurso, el que establece la Comisión Nacional del Estado Civil”. (Anexo Matriz, hoja 2. Versión magnética)

Por otra parte, los otros directivos docentes mencionaron que la experiencia si es un requisito, lo cual se ve evidenciado desde la ley en el artículo 87 numeral A, planteando lo siguiente: *Tener una antigüedad de, al menos, cinco años en el cuerpo de la función pública docente desde el que se opta.*

Desde el perfil directivo en la gestión administrativa y relacionado con la asignación de coordinaciones en la institución, es el Rector quien tiene esa potestad, como se evidencia en la respuesta de él *“Bueno, pues yo reúno al grupo de coordinadores al comienzo del año, y con ellos se discuten cuales son las competencias que tienen y en cuales de esas coordinaciones ellos han tenido desempeño antes. Y pues de acuerdo a eso se hace un consenso, pero también se puede hacer rotativo, sobre todo la académica que es la menos apetecida y la de mayor trabajo. O depende si acá esta la vacante pues, cuando llega el coordinador se le asigna el puesto mientras termina el año y se hace la reunión que le comente. Es decir, es la institución quien puede decidir quienes estarán en cada cargo y cuantos por cargo. Por ejemplo ante la evaluación de este año se adecuo el modelo, pasando de un coordinador académico para toda la institución, a uno por jornada. Y pues cada una de ellas se hizo cargo tanto de la coordinación de acá, como la de la sede B”.* (Anexo Matriz, hoja 2. Versión magnética)

Además de esto, en cuanto al seguimiento y control que se tiene en la gestión administrativa, el Rector expreso que: *“Esto es una cultura de trabajo que debe existir en la instituciones, y pues es el cumplimiento de las obligaciones laborales. Y el no cumplimiento de estas, genera que se inicie un seguimiento a la persona y junto a eso se deben establecer unas formas para llamar al orden a los que no estén cumpliendo. Y si esto se comprueba, las pruebas se pasan a la Secretaria de Educación Distrital. Acá todos hacemos parte del control interno. Pues no solo es acerca de los docentes, sino también los recursos, las instalaciones, pero pues los procesos los iniciamos los coordinadores y yo como rector en la cabeza”.* (Anexo Matriz, hoja 2. Versión magnética)

Finalmente, se les preguntó sobre cómo fueron ellos ubicados en la institución educativa, después de haber presentado el concurso y haberlo pasado, a lo cual contestaron que llegaron por solicitud de los cargos, y por traslados del personal del Colegio Isabel Segunda Sede A para el nuevo Colegio, como es el caso de la Coordinadora Académica de la jornada mañana, quien menciona: *“Cuando yo llegue a Isabel Segunda al siguiente año determinaron que se construiría este colegio y que iba a ser una sede de Isabel Segunda, y entonces me ofrecieron ser coordinadora de la sede C, y yo fui la directivo docente a cargo de toda la organización inicial del colegio General Gustavo Rojas Pinilla y tuve a cargo las dos jornadas.”* (Anexo Matriz, hoja 2. Versión magnética)

5.1.2 Percepción de las Competencias:

En relación con el tema de las competencias, el primer aspecto por el cual se preguntó fue las percepciones de los directivos docentes para tener claridad sobre los conceptos previos y tomar estos como punto de partida para este proyecto de grado.

De esta manera, lo primero a analizar estuvo relacionado con lo que ellos entienden por competencias, encontrando definiciones como:

Tabla 3: Definición Competencias

Cargo	Definición de Competencias
Rector	<i>“Es la capacidad que tiene todo ser humano para asumir una función, una determinada acción en la vida, y pues esas competencias tienen diferentes grados de complejidad, dependiendo del estadio en el desarrollo en el cual se encuentre la persona. Hay unas básicas, que son las que se adquieren en bachillerato, hay unas un poco más complejas que son las que adquieren en la parte técnica, luego en la tecnológica y finalmente en la profesional, como único objetivo para el desempeño en la vida”.</i>
C. Académico JM	<i>“Es una habilidad que uno desarrolla, y hay unos desempeños que dan evidencia de esas competencias para hacer una determinada cosa, y pues obviamente para lograr que yo sea una coordinadora académica debo tener unas competencias y eso se ve en unos desempeños”.</i>
C. Convivencia JM	<i>“Competencia es la capacidad que tiene un ser humano de adquirir un conocimiento y llevarlo a la práctica en su vida particular”.</i>
C. Convivencia JM	<i>“La capacidad que tenemos los individuos para desarrollar algo, en el caso de las competencias para ser docente, debe ser un buen transmisor del conocimiento”.</i>
C. Académico JT	<i>“Son las habilidades que tiene una persona para desempeñarse en algo específico. Y más específicamente en este mundo, pues para desempeñarse en este mundo. ¿Cuándo es usted competente? Cuando usted desarrolla esas habilidades, las manifiesta”.</i>
C. Convivencia JT	<i>“Las competencias son las habilidades que uno desarrolla para desempeñar cualquier actividad”.</i>

En este sentido se puede destacar, que para los directivos docentes de la institución, las competencias hacen referencia a las habilidades, capacidades, aptitudes y acciones para asumir o desempeñar algo en específico, lo cual nos permite ver una coherencia cuanto a lo que el proyecto Tuning Latinoamérica define para estas, donde *“representan una combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades y habilidades.* (Beneitone, Esquetini, Gonzales, Maletá, Siufi y Wagenaar, 2007, p. 37). Con esta primera indagación, se puede determinar que los directivos docentes del colegio tienen conocimiento general a cerca de las competencias que deben desempeñar en su cargo.

Ahora bien, encontramos un aporte en este tema desde la Coordinadora Académica de la jornada de la tarde, evidenciando un conocimiento de lo planteado desde la ley, diciendo: *“El Ministerio de Educación Nacional no tiene nada, lo que pasa es que ahora con el decreto 1278 sí hay unos parámetros mínimos que debería tener un docente y un directivo docente, entonces a ellos se les hacen evaluaciones anuales. Lo que evalúan es un componente pedagógico, el otro ítem es la gestión, y el otro ítem es el de proyección hacia la comunidad, también una competencia en comunicación, que sea capaz de argumentar, además de tener unas competencias y unos valores para poder ejercer esas competencias en ese rol de docente. Desde la literatura si hay muchos documentos que hablan de las competencias, no sólo para los estudiantes, sino también para los docentes y para las personas”.* (Anexo matriz, hoja 2. Versión magnética)

Por consiguiente, se puede establecer que la directora académica de la tarde menciona cómo desde el Ministerio de Educación Nacional se está contemplando este tema, no

sólo hacia los estudiantes, sino hacia los profesionales en la educación, planteando dos tipos de competencias, Laborales generales y laborales específicas.

El segundo aspecto a analizar, fue sobre las competencias que ellos conocen y cuales consideran que deben tener para desarrollar sus cargos frente a la lista de las competencias desde el Proyecto Tuning Latinoamérica presentadas a ellos. Como un primer acercamiento a dichas competencias, en donde se explicó el por qué se trabajo desde esta perspectiva, resaltando la preocupación del por qué los profesionales no sólo adquieran los títulos, sino que estos se traduzcan desde su quehacer a partir de las competencias adquiridas en su proceso de formación. En este sentido, se encontró lo siguiente: (Anexo matriz, hoja 3. Versión magnética)

A partir de la anterior información, se puede establecer la importancia de todas las competencias para los Coordinadores de Convivencia de las jornadas mañana y tarde, planteadas en el Proyecto Tuning, para sus cargos.

De esta manera, se puede identificar que las habilidades interpersonales y la capacidad para trabajar en equipo, son las competencias fundamentales, es decir están en un primer rango para los 7 directivos docentes, ya que fueron nombradas por la totalidad de ellos. Esto supone desarrollar en ellos dichas habilidades, las cuales les permitan convivir y poder trabajar conjuntamente, en donde las acciones dentro de la institución están enmarcadas por dinámicas de este estilo.

Ahora bien, con respecto a la Capacidad para planear y organizar el tiempo, Capacidad crítica y autocrítica y Conocimiento sobre el área de estudio y profesión, vienen siendo importantes en un segundo rango, puesto que cada una de ellas no fue mencionada por uno de los siete Directivos Docentes.

Esto permite identificar que desde el *Hacer* ellos manejan el tiempo en sus prácticas. Desde el *Ser* ellos desarrollan capacidades de crítica y autocrítica, dando paso a las reflexiones a nivel individual y colectivo y dándose puntos de vista acerca de las cosas. Finalmente, desde el *Conocer* manejan los conocimientos en cuanto a su profesión, permitiéndoles aportar significativamente y tener una postura frente a las dinámicas de la institución.

Por último, en relación con las siguientes competencias: Capacidad de comunicación oral y escrita, Capacidad creativa, Capacidad para identificar, planear y resolver problemas, Responsabilidad social y compromiso ciudadano y Domina los saberes de las disciplinas del área de conocimiento de su especialidad. Se puede establecer que estas son importantes en un tercer rango, puesto que cada una de ellas no fue mencionada por dos de los siete Directivos Docentes.

En este sentido, las tres primeras están relacionadas con el *Hacer*, en donde se resalta la importancia de comunicarse con los demás, innovar e identificar las problemáticas que se dan en la institución. En cuanto al *Ser*, se destaca la responsabilidad que desde su profesión tienen con la sociedad y ese compromiso que se adquiere desde el ser ciudadano y todo lo que esto implica. Finalmente, desde el *Conocer*, además de adquirir unos saberes del área de conocimiento se debe presentar un dominio de los temas.

El tercer aspecto, está relacionado con el análisis de las competencias planteadas desde el Proyecto Tuning Latinoamérica, en donde los directivos docentes identificaron, cuáles de estas consideran ellos se deben desarrollar en los otros cargos directivos.

Tabla 4: Identificación de las competencias desde el Rector para los cargos de Coordinador Académico y Convivencia.

Académico	Convivencia
Capacidad de investigación.	Capacidad de investigación.
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.
Capacidad para planear y organizar el tiempo.	Capacidad para planear y organizar el tiempo.
Capacidad de comunicación oral y escrita.	Capacidad de comunicación oral y escrita.
Habilidad en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.	Habilidad en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.
Capacidad de actuar en nuevas situaciones.	Capacidad de actuar en nuevas situaciones.
Capacidad creativa.	Capacidad creativa.
Capacidad para identificar, planear y resolver problemas.	Capacidad para identificar, planear y resolver problemas.
Capacidad para tomar decisiones.	Capacidad para tomar decisiones.
Capacidad de trabajo en equipo.	Capacidad de trabajo en equipo.
Responsabilidad social y compromiso ciudadano.	Responsabilidad social y compromiso ciudadano.
Habilidades interpersonales.	Habilidades interpersonales.
Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.
Capacidad crítica y autocrítica.	Capacidad crítica y autocrítica.
Capacidad para gestionar y formular proyectos.	Capacidad para gestionar y formular proyectos.

Se considera desde el cargo del Rector, el desempeño de las mismas competencias para las dos coordinaciones, en donde se tienen en cuenta aspectos pertinentes desde la clasificación de estas de acuerdo con los pilares en Jacques Delors.

Tabla 5: Identificación de las competencias desde el Coordinador Académico para los cargos de Rector y Coordinador Convivencia.

Rector	Convivencia
Capacidad para trabajar en equipo.	Capacidad para trabajar en equipo
Capacidad para motivar y conducir hacia metas comunes.	Capacidad para motivar y conducir hacia metas comunes.
Domina los saberes de las disciplinas del área de conocimiento de su especialidad.	Domina los saberes de las disciplinas del área de conocimiento de su especialidad.
Habilidad en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.	Habilidad en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.

<p>Proyecta y desarrolla acciones educativas de carácter interdisciplinario.</p> <p>Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.</p> <p>Capacidad la abstracción, análisis y síntesis.</p> <p>Capacidad de identificar, plantear y resolver problemas.</p> <p>Capacidad para organizar y planificar el tiempo.</p> <p>Capacidad para formular y gestionar proyectos.</p> <p>Reflexiona sobre su práctica para mejorar su quehacer educativo.</p> <p>Produce materiales educativos acordes a diferentes contextos para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Responsabilidad social y compromiso ciudadano.</p> <p>Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.</p> <p>Compromiso con su medio social - cultural.</p> <p>Genera innovaciones en distintos ámbitos del sistema educativo.</p> <p>Capacidad crítica y autocrítica.</p> <p>Habilidad para trabajar en forma autónoma.</p> <p>Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.</p> <p>Habilidades interpersonales.</p> <p>Interactúa social y educativamente con diferentes actores de la comunidad para favorecer los procesos de desarrollo.</p>	<p>Proyecta y desarrolla acciones educativas de carácter interdisciplinario.</p> <p>Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.</p> <p>Capacidad la abstracción, análisis y síntesis.</p> <p>Capacidad de identificar, plantear y resolver problemas.</p> <p>Capacidad para organizar y planificar el tiempo.</p> <p>Capacidad para formular y gestionar proyectos.</p> <p>Reflexiona sobre su práctica para mejorar su quehacer educativo.</p> <p>Produce materiales educativos acordes a diferentes contextos para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Responsabilidad social y compromiso ciudadano.</p> <p>Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.</p> <p>Compromiso con su medio social - cultural.</p> <p>Genera innovaciones en distintos ámbitos del sistema educativo.</p> <p>Capacidad crítica y autocrítica.</p> <p>Habilidad para trabajar en forma autónoma.</p> <p>Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.</p> <p>Habilidades interpersonales.</p> <p>Interactúa social y educativamente con diferentes actores de la comunidad para favorecer los procesos de desarrollo.</p> <p>Capacidad de liderazgo (emergente).</p> <p>Capacidad para tomar decisiones.</p>
---	--

Esta tabla muestra una diferencia en los dos cargos, pues en la coordinación de convivencia se identificaron otras dos competencias, la capacidad para tomar decisiones y una surgida desde el directivo académico como la capacidad de liderazgo. Y las demás, son las mismas para rectoría y coordinación de convivencia.

Tabla 6: Identificación de las competencias desde el Coordinador de Convivencia para los cargos de Recto y Coordinador Académico.

Rector	Académico
Capacidad para tomar decisiones.	Capacidad para tomar decisiones.
Analiza críticamente las políticas educativas.	Analiza críticamente las políticas educativas.
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
Capacidad para organizar y planificar el tiempo.	Capacidad para organizar y planificar el tiempo.
Capacidad para identificar, planear y resolver problemas.	Capacidad para identificar, planear y resolver problemas.
Capacidad de trabajo en equipo.	Capacidad de trabajo en equipo.
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.
Capacidad para hacer cumplir la ley. (Emergente)	Capacidad para hacer cumplir la ley. (Emergente)
Capacidad de comunicación en un segundo idioma.	Capacidad de comunicación en un segundo idioma.
Habilidad en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.	Habilidad en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.
Capacidad creativa.	Capacidad creativa.
Compromiso ético.	Compromiso ético.
Capacidad de liderazgo. (Emergente)	Capacidad de liderazgo (Emergente)
Capacidad crítica y autocrítica.	Capacidad crítica y autocrítica.
Capacidad para formular y gestionar proyectos.	Capacidad para gestionar proyectos.
Capacidad de comunicación oral y escrita.	Capacidad de comunicación oral y escrita.
Capacidad para desarrollar y seguir los procedimientos. (Emergente)	Capacidad para desarrollar y seguir los procedimientos. (Emergente)
Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.
Educa en valores, en formación ciudadana, y en democracia.	Domina la teoría y metodología curricular para orientar acciones educativas. (Diseño ejecución y evaluación)
Capacidad para administrar los recursos físicos y humanos. (Emergente)	Proyecta y desarrolla acciones educativas de carácter interdisciplinario.
Habilidad para trabajar de forma autónoma.	Conoce y aplica en el accionar educativo las teorías que fundamentan las didácticas generales y específicas.
Diseña, gestiona, implementa y evalúa programas y proyectos educativos.	Diseña e implementa diversas estrategias y procesos de evaluación de aprendizaje en diferentes contextos.
Responsabilidad social y compromiso ciudadano.	Conocimientos sobre el área de estudio y la

	profesión. Conoce y utiliza las diferentes teorías de otras ciencias que fundamentan la educación: Lingüística, filosofía, sociología, psicología, antropología, política e historia. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente. Capacidad de investigación. Habilidades interpersonales.
--	---

De acuerdo con esta tabla, las diferencias para los cargos de rectoría y coordinación académica son mayores, pues se presentan cinco competencias en rectoría que no están en lo académico las cuales son:

- Educa en valores, en formación ciudadana, y en democracia.
- Capacidad para administrar los recursos físicos y humanos. (Emergente)
- Habilidad para trabajar de forma autónoma.
- Diseña, gestiona, implementa y evalúa programas y proyectos educativos.
- Responsabilidad social y compromiso ciudadano.

Tenido en cuenta esta identificación, se evidencia la relación de estas competencias con los cuatro niveles de gestión, en donde la primera y la quinta son pertinentes para la convivencia, la segunda con la gestión administrativa y directiva, la tercera con todos los niveles de gestión y la cuarta con lo pedagógico. Además de ello, aparece una competencia emergente desde la coordinación de convivencia.

Ahora, para el académico hay nueve competencias no señaladas en rectoría como son:

- Domina la teoría y metodología curricular para orientar acciones educativas. (Diseño ejecución y evaluación)
- Proyecta y desarrolla acciones educativas de carácter interdisciplinario.
- Conoce y aplica en el accionar educativo las teorías que fundamentan las didácticas generales y específicas.
- Diseña e implementa diversas estrategias y procesos de evaluación de aprendizaje en diferentes contextos.
- Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.
- Conoce y utiliza las diferentes teorías de otras ciencias que fundamentan la educación: Lingüística, filosofía, sociología, psicología, antropología, política e historia.
- Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.
- Capacidad de investigación.
- Habilidades interpersonales.

Por consiguiente, hay un reconocimiento en la labor a desempeñar en este cargo, pues estas competencias en su mayoría atañen específicamente a lo académico, es decir a la gestión pedagógica. Y en adición encontramos esa importancia por la investigación en su quehacer y por las habilidades interpersonales.

Además, surgen nuevas competencias planteadas desde dicho cargo para el Rector y el Coordinador Académico, ampliando con esto los desempeños de los cargos:

- Capacidad para hacer cumplir la ley
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad para desarrollar y seguir los procedimientos
- Capacidad para administrar los recursos físicos (planteada sólo para el rector)

Finalmente en las tres tablas se identificaron las competencias relacionadas para cada cargo con los niveles de gestión y la clasificación de estas desde el aprender a ser, conocer, convivir y hacer.

El cuarto aspecto dentro de la entrevista, desarrolla los aportes desde las competencias a la gestión de calidad, en donde los directivos establecen cuáles de esas son importantes para su desempeño. En este sentido, se identificaron los siguientes aspectos:

- Es importante para evitar las dificultades.
- Permite hacer el trabajo como se ha venido haciendo y corregir lo que se ha hecho mal en equipo, por medio de reuniones de equipo directivo cada ocho días.
- Es clave hacer lo pensado, lo proyectado y organizado.
- A partir de las competencias la calidad de la educación se mejora, a través de las habilidades y de los desempeños.
- Se deben manejar las competencias, para transmitir las, enseñarlas y desarrollarlas.

De acuerdo con esto, se resalta la importancia de las competencias dentro de sus acciones en los niveles de gestión, pues no se desconoce el logro en el mejoramiento de la calidad de gestión por medio de estas. En adición, se reconoce la transmisión y la enseñanza a la comunidad de las mismas, a partir de las propias.

Por otra parte, aunque se identificaron aspectos positivos como aportes desde las competencias, también se vieron unos que dificultan la gestión de calidad. Como son:

- Es muy difícil, porque sobre la acción en ocasiones se tiene que cambiar.
- El problema es la relación entre el pensar y el hacer las acciones.
- Se puede hacer muchísimo desde las competencias, pero también se tienen muchos inconvenientes macro estructurales que no se superan.

Si bien, las competencias favorecen la gestión de calidad, no es el único factor, pues se deben considerar otros. Desde lo personal, pues debe haber una coherencia entre lo que se piensa y lo que se ejecuta. En el quehacer, ya que durante dicha ejecución se pueden presentar diferentes elementos sobre los cuales es pertinente hacer cambios. Y los externos, provenientes de entidades no pertenecientes a la institución pero que influyen en la misma.

5.1.3 Percepción de Gestión de Calidad

Tabla 7: Percepción de Gestión de Calidad desde cada Directivo Docente

Cargo	Percepción
Rector	<p><i>“Yo pienso que es llevar a cabo las cosas de una manera seria y teniendo en cuenta lo que sea mejor para las personas que están dentro del sistema educativo.”</i></p> <p><i>“Cumplir con las políticas educativas, para poder sacar adelante las propuestas y proyectos además de una continuidad, para que haya sostenibilidad y así ver los resultados”</i></p>
C. Académico jornada mañana	<p><i>“Yo pienso que son los buenos resultados que se quieren buscar frente a la formación de los estudiantes, más que una formación a nivel cognoscitivo. Son mejores cosas frente a la formación de seres humanos, que es lo que nosotros tenemos”</i></p> <p><i>“Es formar buenos seres humanos, para poder entregarle a la sociedad estudiantes con un proyecto de vida y con unas competencias laborales”</i></p>
C. de Convivencia jornada mañana	<p><i>“Yo pienso que la calidad de la educación, es un problema de visión política y voluntad política, de nosotros los docentes. También involucra algunos elementos, el primero un alto desarrollo de competencias, segundo una muy buena convivencia, es decir que los estudiantes aprendan a convivir, a socializar los conflictos de una manera pacífica, dialogada, armoniosa. El tercero es el bienestar docente y el bienestar administrativo”</i></p>
C. de Convivencia jornada mañana	<p><i>“Se traduce en unos comportamientos con los que el estudiante sale y que le permiten vivir en la sociedad armoniosamente, que le permiten cumplir su sueño y que le permiten ser feliz”</i></p>
C. Académico jornada tarde	<p><i>“Debe mirarse desde las políticas educativas distritales y nacionales, para poder tener la misma mirada y apuntar a las mismas metas, para llegar a lo que se quiere. Entonces para mí en este contexto de la normatividad, es apuntar y desarrollar esos planes educativos sectoriales que ellos tienen propuestos. Por ejemplo Bogotá para vivir mejor y eso significa tener una alimentación sana, que yo tenga todos mis recursos en la clase, que tenga una institución bien dotada, una institución física adecuada, que los niños puedan ir a la escuela a estudiar, que si no tengo dinero, pueda entrar a un plan donde hay un subsidio de transporte para poder ir al colegio. Yo digo que si todos tenemos claro las políticas y le apuntamos a lo mismo la calidad de la educación se ve, se cambia y se transforma. Entonces debe ser efectiva, eficaz y eficiente”</i></p>
C. de Convivencia jornada tarde	<p><i>“Formar personas no solo intelectualmente, sino también personas con valores... También que sean buenos ciudadanos, y todo lo que hacemos es apuntándole a esa calidad”</i></p>
C. de Convivencia jornada tarde	<p><i>“La calidad es como dice Carvajal “hacer las cosas bien” pero hacerlas bien requiere de un contexto, una infraestructura, de recursos tanto humanos como físicos. Por otra parte la Secretaria de Educación Distrital dice que para ello se deben dotar de calidades y cualidades que tiene un colegio de estrato cuatro y estrato cinco, al igual que de un recurso humano muy bueno”</i></p>

A partir de las percepciones obtenidas por parte de los directivos docentes, a nivel general se identifica en la gestión de calidad, que esta debe estar encaminada en un primer lugar por hacer las cosas bien, donde se parte del contexto, infraestructura y recursos tanto humanos como físicos, teniendo en claro el planteamiento desde las políticas educativas y lo que se entiende por calidad, para buscar un cambio y una transformación teniendo en cuenta la efectividad, eficacia y eficiencia.

A nivel específico se pueden identificar aspectos y factores indispensables en la gestión de calidad, los cuales se ven reflejados en la educación de calidad. En este sentido, hay dos categorías presentes en la información obtenida, como son el fin de la educación y cómo llegar a ella.

Por consiguiente, de acuerdo con el fin de la educación, los directivos docentes manifiestan una formación para la vida, en donde se incluye lo cognoscitivo, competencias laborales y formación de seres humanos.

Y en el cómo se llega, es indispensable contar con recursos físicos y humanos, cumplir con las políticas públicas, por medio de los proyectos y propuestas, a través de una convivencia sana y una resolución pacífica de los conflictos, teniendo en cuenta el bienestar de los docentes, estudiantes y el personal administrativo.

Continuando, En la siguiente tabla se evidencian las respuestas de los directivos docentes frente a las prácticas de gestión que ellos desarrollan desde su cargo.

Tabla 8: Prácticas de Gestión para cada Directivo Docente

Cargo	Prácticas de Gestión
Rector	<p><i>Pues, inicialmente manejo una dirección democrática, donde prima para todas las reuniones el consenso, también teniendo en cuenta que el trabajo debe partir de las áreas y continuar en el consejo académico, y luego al consejo directivo para poder consolidar todo lo que son procesos académicos.</i></p> <p><i>Me gusta que cualquier decisión sea consultada con mi equipo directivo y cuando sea necesario, con los docentes.</i></p> <p><i>Parto de que por los menos los presupuestos participativos, permitan que la gente tenga una información adecuada de los gastos que se hacen en la institución y que se trabaje siempre por proyectos.</i></p> <p><i>Y con la comunidad, trato de involucrar a los padres de familia, los estudiantes, los docentes, y toda la comunidad educativa.</i></p>
C. Académico jornada mañana	<p><i>Lo académico y lo convivencial tienen una estrecha relación, y se habla ahora de ciclos. Y en este aspecto yo estoy proponiendo unas coordinaciones por ciclos para que den cuenta de lo académico y lo convivencial en su ciclo. Pues de esa forma yo podré entregar resultados e informes por ciclos.</i></p>
C. de Convivencia jornada mañana	<p><i>Con las herramientas que uno tiene.</i></p> <p><i>Mi labor como coordinador me permite apoyar la convivencia.</i></p> <p><i>Fortalecer un proyecto de convivencia, con el respeto, la tolerancia, el diálogo, la concertación amigable. La solución de conflictos se hace siempre buscando el ser capaz de entender al otro</i></p> <p><i>Esa es la parte fundamental de mi trabajo, intentar que los conflictos que surgen en todos los estamentos de la institución se minimicen.</i></p> <p><i>Propendemos porque los proyectos sean de calidad, que los recursos que se piden sean los necesarios para llevarse a feliz término, que tengan participación e ideas tanto de los docentes como los estudiantes, que haya un cronograma básico para seguir esas actividades y esos proyectos y que a final de año se les pueda hacer una evaluación y darnos cuenta si realmente surgieron efecto en la comunidad educativa.</i></p>

C. de Convivencia jornada mañana	<i>Yo creo que todo lo que uno hace permanentemente le apunta a eso. En primaria con los grados iniciales estamos descubriendo en los estudiantes sus habilidades, sus destrezas, pero al mismo tiempo sus dificultades y a medida que van creciendo estamos tratando de identificar sus talentos para desarrollarlos.</i>
C. Académico jornada tarde	<i>Estamos haciendo una transformación pedagógica.</i>
C. de Convivencia jornada tarde	<i>Pues nosotros tenemos que apoyar todas las iniciativas. Escuchar a padres y a estudiantes. Ser mediadores o voceros de los que no hablan directamente con el Rector. Están las reuniones de padres de familia.</i>
C. de Convivencia jornada tarde	<i>La organización. La convivencia escolar. Desarrollar los valores que deben tener los estudiantes. Control tanto para los estudiantes, como para los docentes.</i>

Así por ejemplo, el Rector al manejar una dirección democrática, permite que se den consensos, teniendo en cuenta los procesos que se deben dar para estos, pues primero se dan al interior de cada área, luego en el consejo académico y finalmente en el consejo directivo en cuanto a los procesos académicos.

Para el área administrativa las decisiones son consultadas por el equipo directivo o los docentes, y la gente puede tener información sobre los gastos hechos en la institución con los presupuestos participativos, para ser invertidos en proyectos en busca del bienestar de la institución. Finalmente en el área de la convivencia, busca involucrar a los padres de familia, estudiantes, docentes y a toda la comunidad.

Desde el cargo del Coordinador Académico de la institución, se habla de una transformación pedagógica, en donde se presenta el interés por empezar a trabajar por ciclos, lo cual implica concebir nuevas formas de dirigir el aspecto académico.

Finalmente, desde el cargo del Coordinador de Convivencia, las prácticas de gestión se están desarrollando para fortalecer el proyecto de convivencia, por medio del trabajo con los estudiantes, de los valores como el respeto, la tolerancia, el dialogo, la concertación amigable y todo lo referente a solucionar los conflictos. Además, se busca que el proyecto sea de calidad, en donde se involucren docentes y estudiantes, y al finalizar el año el ideal es evaluar si este tuvo algún efecto en la comunidad. En adición, para los niños de primaria se están encaminando las acciones a buscar en los estudiantes las habilidades, destrezas, dificultades y talentos.

Otro aspecto a analizar dentro de este campo, está relacionado con las acciones de contribución y mejoramiento que se identificaron con respecto a lo contestado por los directivos docentes.

Tabla 9: Acciones de Contribución y Mejoramiento para la gestión de calidad en la institución.

Cargos	Acciones de Contribución y Mejoramiento
Rector	<p><i>Pues, como ustedes se han dado cuenta en todas las reuniones tratamos de hacer una reflexión, y esa es una forma de apuntarle a eso. En otras ocasiones, hemos hecho las reuniones fuera de la institución para liberar el estrés y poder reflexionar mejor, es decir ver cuáles son nuestras fallas y así mejorar en nuestro desempeño. Además tenemos el apoyo de compensar para el bienestar de los docentes. También hacemos encuentros con los docentes para poder trabajar en esos espacios el manejo de las diferentes situaciones que se nos presentan en el diario quehacer en la institución. También, un excelente clima institucional, y un excelente clima organizacional. Yo creo que esos son los elementos en los cuales uno puede apoyar y en todo lo que se hace en el colegio. Y así, poder lograr que todos trabajen no porque les toque, sino porque les guste y fortalecer el sentido de pertenencia. Además, que todo responda a unos elementos técnicos de organización escolar, para eso se manejan acá los principios de calidad total. También tener un modelo de control interno, que nos permita que todas las dependencias actúen de forma sincronizada, prestando los servicios necesarios, y que los recursos que están establecidos para los estudiantes, realmente ellos los puedan utilizar.</i></p> <p><i>Pues, yo pienso que inicialmente depende de la caracterización de la educación, mirar cuales son las fortalezas y las debilidades para poder dedicarse a trabajar en esas debilidades. Además mirar cómo podemos aprovechar las oportunidades que nos da el contexto y fuera de este, las cuales nos puedan ayudar para mejorar los procesos. Todo esto para trabajar en los intereses de los estudiantes y de manera fluida para el bien de ellos. De tal forma que cuando uno elabore un plan de estudios este sea en beneficio de los estudiantes. Por otra parte buscar el apoyo de otras entidades, es decir hacer una red con el Ministerio de Educación, la Secretaria de Educación, los Cadeles, entre otras y con la ayuda a su vez de las TICS.</i></p>
C. Académico jornada mañana	<p><i>Nosotras con Guadalupe que somos las coordinadoras académicas, no diseñamos, ni implementamos estrategias didácticas, ni de evaluación. Lo que hacemos es respetar lo que los docentes hacen y guiamos los procesos partiendo de la normatividad y con los acuerdos que se dan en las reuniones. En la parte de planificación uno debe organizar varias acciones y de acuerdo con las cinco dimensiones: en la parte curricular, donde esta tanto lo académico, como lo convivencial. La administrativa, comunidad, planta física y la de recursos, y uno debe tener en cuenta estos aspectos para poder hablar de calidad. Entonces en el primer aspecto creo que hemos avanzado, pues acá la convivencia era bastante complicada, y a nivel académico somos muy exigentes, porque no hay otra forma de mejorar sino exigimos. Y esta exigencia va de la mano con el resultado y el éxito. Esto lo hemos hecho a través de mayas curriculares, apuntándole a los ciclos y con seguimiento a los procesos convivenciales de los estudiantes. Frente a lo administrativo yo creo que el personar que se encuentra acá se siente orgullo de trabajar para el colegio y trabajan apuntándole a la calidad. En la parte financiera, todos estamos pendientes de que los recursos que hay se inviertan bien, de la mejor manera y que haya un proyecto detrás de cada cosa.</i></p>
C. Académico jornada tarde	<p><i>Yo soy una buena persona trabajando en equipo, soy buena gestora en administración, en el desarrollo humano, soy investigadora, desarrollo en mis estudiantes las habilidades sociales, soy una buena líder, soy creadora e innovadora, creo que también tengo esa competencia emocional, porque definitivamente uno es persona y trata con personas.</i></p> <p><i>También planear, verificar, hacer y evaluar bien las cosas, y a mí me gusta hacer todo esto para que las cosas funcionen, porque uno debe verificar que lo que se planea se esté llevando a cabo y evaluarlo para saber si eso se está haciendo bien o mal. En este momento el colegio está recibiendo acompañamiento de un grupo de Cubanos para revisar los procesos de enseñanza y aprendizaje y mejorar las prácticas al interior de la clase, esta es una propuesta desde la Secretaria de Educación para mejorar la calidad de</i></p>

	<i>la educación en los colegios públicos.</i>
C. de Convivencia jornada tarde	<i>Un clima institucional, de aula tranquilo, en lo posible agradable. Luchamos mucho con que los estudiantes no evadan clase. También tratar de solucionar los problemas que se presenten para que el ambiente mejore. Y proponer cambios cuando vemos que algo no está funcionando.</i>
C. de Convivencia jornada tarde	<i>Entonces uno ya sabe qué hacer en determinados casos, porque eso se lo da a uno la experiencia y pues uno toma decisiones anticipadas para poder manejar la situación. Charlas con los padres de familia para que nos colaboren con la educación de los estudiantes. Estoy pendiente de lo que sucede en el comedor escolar. Lo que yo hago es educar en valores ciudadanos, porque eso no lo mide las pruebas que tenemos, pero si se puede ver en la sociedad.</i>

Desde estas respuestas, se pudieron evidenciar en las acciones que favorecen la gestión de calidad, los recursos, los programas y las acciones de mejoramiento, donde cada directivo docente mencionó lo que hace desde su cargo, pues considera que el conjunto de las acciones que él realiza, contribuye permanentemente a la calidad.

De esta manera, para el Rector es importante buscar espacios diferentes a la institución para que el equipo docente y directivo identifique fallas para mejorar los desempeños, por medio de apoyos externos y dinámicas como los encuentros, buscando aprender a manejar situaciones del diario vivir, y dentro de la institución, desde las reuniones él busca hacer reflexiones.

Por otra parte, con respecto al trabajo, esta dado bajo los principios de la calidad total, lo cual permite evidenciar elementos de la organización escolar, también es importante establecer un modelo de control interno, que permita a todas las dependencias de la institución trabajar en sincronía, partiendo de las debilidades que se presentan y aprovechar desde lo que proporciona el contexto para mejorar los procesos y trabajar en pro de los estudiantes.

Con respecto al cargo del Coordinador académico, las acciones de mejoramiento son entendidas como la planeación, la verificación, el hacer y la evaluación, de los procesos que se dan en cuanto a lo pedagógico. En este sentido se busca guiar los procesos de los docentes a partir de lo estipulado en la normatividad y desde los acuerdos establecidos al interior de la institución en las diferentes reuniones. Es importante trabajar en equipo, liderar y buscar la calidad.

Desde esta coordinación debe haber una alta exigencia en lo académico, pues con esto se buscan obtener buenos resultados y el éxito. Además se está buscando elaborar mayas curriculares que le apunten a los ciclos y al seguimiento de los procesos de convivencia.

Por último para el cargo de Coordinador de Convivencia se debe crear un clima institucional tranquilo, establecer estrategias para evitar la evasión de las clases, solucionar problemas, proponer cambios, tomar decisiones, estar en constante comunicación con los padres de familia y preocuparse por educar en valores ciudadanos.

De acuerdo con los indicadores de calidad, sólo un directivo docente manifestó no tenerlos, pues no están establecidos los procedimientos en la gestión educativa, haciendo difícil la creación de estos para hacer un control de las prácticas por medio de la evaluación. Además de ello, se muestra un acercamiento al modelo estándar de control interno MECI, para poder hacer el diseño, desarrollo y operación de sistemas de control interno en el Colegio, y como consecuencia poder implementar acciones de mejoramiento.

En adición, se resalta la organización de la institución y cultura institucional, permitiendo ejecutar las acciones de la manera adecuada, aunque estas no puedan ser evaluadas y no tengan mejora a partir de la evaluación, como es mencionado por el Coordinador Académico Jornada Mañana:

“Estamos en eso, porque para ello necesitamos de la evaluación, y como te decía estamos patinando en eso ya que somos una institución que lleva muy poco funcionando. Pero estamos tratando de implementar un proyecto que viene desde la Secretaría de Educación y es el MECI, modelo estándar de control interno. Pero estamos fallando en eso porque cuando tú logras crear los procedimientos de forma clara, puedes crear indicadores y luego puedes crear evaluaciones de esos indicadores y pues ese es el proceso de sistematización que nos falta. Nosotros tenemos procedimientos, los cuales no han sido sistematizados para poder decir que es lo que hay que hacer en cada caso, y a quien le corresponde hacerlo, pero si se hacen dentro de la institución por la cultura institucional que ya tenemos, y es porque nosotros tratamos de ser organizados. También nosotros frente a la calidad estamos fallando en la evaluación para poder mejorar”. (Anexo matriz, hoja 2. Versión magnética)

Otros dos descriptores encontrados en la entrevista con relación a la gestión de calidad son: los recursos y los programas de la institución. De acuerdo con esto, en el primero se identificó información desde rectoría y la coordinación académica de la jornada mañana como se muestra a continuación:

Rectoría *“Si claro, está el comité de presupuestos participativos. Este comité se está implementando este año, porque antes todo le correspondía al consejo directivo. Entonces ya hemos hecho dos reuniones para acordar los criterios y saber cómo se hará la distribución del dinero que nos será entregado. Pues, en las reuniones somos solo del colegio, pero si uno lo requiere puede solicitar asesores y vienen de la Secretaría de Educación”* (Anexo matriz, hoja 2. Versión magnética)

C. A *“En el aspecto de planta física, se ha estado gestionando que los elementos que hayan se utilicen, que lo que se requiera este, hacer los arreglos que se requieren para brindarle un espacio agradable y bien dotado a los estudiantes. Esto está relacionado con los demás aspectos que he mencionado antes. Y en cuanto a lo de la comunidad que me hacía falta por hablar, esta lo de la vigilancia que hemos tratado que no nos roten tanto a los vigilantes y del personal de aseo porque ellos nos ayudan a tener el colegio limpio”* (Anexo matriz, hoja 2. Versión magnética)

Partiendo de esto, cabe afirmar que los recursos que hay son controlados desde los presupuestos participativos, en donde por medio del consejo directivo se establecen los criterios para saber cómo se hará la división del dinero entregado al colegio de acuerdo con las necesidades. Sumado a esto, se evidencia un interés por el mantenimiento de la

planta física, por la dotación y buen uso de los recursos, y también un apoyo desde la vigilancia y personal de aseo para la seguridad y la salubridad.

5.2 Análisis cuestionario.

Primero se enumeró y clasificó las competencias en las siguientes categorías: Aprender a conocer, Aprender a hacer, aprender a convivir y Aprender a ser, con el fin de poder identificar que competencias pertenecen a cada campo y de esta manera identificarlas con facilidad a partir de los números del 1 al 54 de la siguiente manera:

Competencias	
Aprender a Conocer	4. Conocimientos sobre el área de estudio y profesión.
	8. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.
	9. Capacidad de investigación.
	10. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.
	11. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de las fuentes diversas.
	28. Domina la teoría y metodología curricular para orientar acciones educativas (Diseño, ejecución y evaluación).
	29. Domina los saberes de las disciplinas del área de conocimiento de su especialidad.
	32. Conoce y aplica en el accionar educativo las teorías que fundamentan las didácticas generales y específicas.
	43. Investiga en educación y aplica los resultados en la transformación sistemática de las prácticas educativas.
	45. Conoce la teoría educativa y hace uso crítico de ella en diferentes contextos.
48. Analiza críticamente las políticas educativas.	
51. Conoce los procesos históricos de la educación de su país y Latinoamérica.	
52. Conoce y utiliza las diferentes teorías de otras ciencias que fundamentan la educación: Lingüística, filosofía, sociología, psicología, antropología, política e historia.	
	1. capacidad de abstracción, análisis y síntesis.

<p>Aprender a Hacer</p>	<p>2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.</p> <p>3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo.</p> <p>6. Capacidad de comunicación oral y escrita.</p> <p>7. Capacidad de comunicación en un segundo idioma.</p> <p>13. Capacidad para actuar en nuevas situaciones.</p> <p>14. Capacidad creativa.</p> <p>15. Capacidad para identificar, planear y resolver problemas.</p> <p>16. Capacidad para tomar decisiones.</p> <p>17. Capacidad de trabajo en equipo.</p> <p>19. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.</p> <p>23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales.</p> <p>30. Diseña y operacionaliza estrategias de enseñanza y aprendizaje según contextos.</p> <p>31. Proyecta y desarrolla acciones educativas de carácter interdisciplinario.</p> <p>33. Identifica y gestiona apoyos para atender necesidades educativas específicas en diferentes contextos.</p> <p>34. Diseña e implementa diversas estrategias y procesos de evaluación de aprendizajes con base a criterios determinados.</p> <p>35. Diseña, gestiona, implementa y evalúa programas y proyectos educativos.</p> <p>36. Selecciona, elabora y utiliza materiales didácticos pertinentes al contexto.</p> <p>37. Crea y evalúa ambientes favorables y desafiantes para el aprendizaje.</p> <p>38. Desarrolla el pensamiento lógico, crítico y creativo de los educandos.</p> <p>39. Logra resultados de aprendizaje en diferentes saberes y niveles.</p> <p>40. Diseña e implementa acciones educativas que integran a personas diversamente hábiles</p> <p>41. Selecciona, utiliza y evalúa las tecnologías de la comunicación e información como recurso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>42. Educa en valores, en formación ciudadana y en democracia.</p> <p>46. Reflexiona sobre su práctica para mejorar su quehacer educativo.</p> <p>54. Produce materiales educativos acordes a diferentes contextos para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>
--------------------------------	---

Aprender a Convivir	<p>22. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad</p> <p>25. Capacidad para formular y gestionar proyectos.</p> <p>44. Genera Innovaciones en distintos ámbitos del sistema educativo.</p> <p>47. Orienta y facilita con acciones educativas los procesos de cambio en la comunidad.</p> <p>49. Genera e implementa estrategias educativas que respondan a la diversidad socio – cultural.</p> <p>53. Interactúa social y educativamente con diferentes actores de la comunidad para favorecer los procesos de desarrollo.</p>
Aprender a Ser	<p>5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano.</p> <p>12. Capacidad crítica y autocrítica.</p> <p>18. Habilidades interpersonales.</p> <p>20. Compromiso con la preservación del medio ambiente.</p> <p>21. Compromiso con su medio socio-cultural.</p> <p>24. Habilidad para trabajar en forma autónoma.</p> <p>26. Compromiso ético.</p> <p>27. Compromiso con la calidad.</p> <p>50. Asume y gestiona con responsabilidad su desarrollo personal y profesional en forma permanente.</p>

5.2.1 Análisis de los resultados del cuestionario

A partir de esta clasificación, se establecieron rangos de alto (A), medio (M) y bajo (B) a partir de los promedios establecidos para cada competencia por los tres cargos directivos para hacer un análisis general:

Categoría No 1: Aprender a Conocer

Los rangos establecidos en la siguiente tabla, fueron hallados a partir del promedio desde cada competencia, en donde:

Bajo= Por debajo del promedio

Medio= Al promedio

Alto= Por arriba del promedio

Descriptor	Rector	C. Académico	C. de Convivencia	Observación
4. Conocimiento sobre el área de estudio y profesión.	B	A	M	Significativamente alta para el Coordinador Académico.

8. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.	A	A	B	Competencia de mayor importancia para dos de los cargos
9. Capacidad de investigación.	M	A	B	Significativamente alta para el Coordinador Académico
10. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.	B	A	B	Para el Coordinador Académico es significativamente alta.
11. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de las fuentes diversas.	B	A	B	Significativamente alta para el Coordinador Académico.
28. Domina la teoría y metodología curricular para orientar acciones educativas (Diseño, ejecución y evaluación).	M	A	B	Significativamente alta para el Coordinador Académico
29. Domina los saberes de las disciplinas del área de conocimiento de su especialidad.	B	A	B	Significativamente alta para el Coordinador Académico.
32. Conoce y aplica en el accionar educativo las teorías que fundamentan las didácticas generales y específicas.	B	A	B	Significativamente alta para el Coordinador Académico
43. Investiga en educación y aplica los resultados en la transformación sistemática de las prácticas educativas.	M	A	B	Significativamente alta para el Coordinador Académico
45. Conoce la teoría educativa y hace uso crítico de ella en diferentes contextos.	M	M	M	En general significativa para los tres cargos
48. Analiza críticamente las políticas educativas.	A	B	A	De mayor importancia para el Rector y el Coordinador de Convivencia
51. Conoce los procesos históricos de la educación de su país y Latinoamérica.	A	A	B	Es de mayor importancia para el Rector y Coordinador Académico
52. Conoce y utiliza las diferentes teorías de otras ciencias que fundamentan la educación: Lingüística, filosofía, sociología, psicología, antropología, política e historia.	B	A	B	Significativamente alta para el Coordinador Académico

En este sentido se evidencia para el Coordinador Académico las siguientes competencias significativamente altas: 4, 8,9,10,11,28,29,32,43,51,52; Para el Rector, se establecen las siguientes: 8,48,51; Finalmente para el Coordinador de Convivencia: 48

Categoría No 2: Aprender a Hacer

Competencia	Rector	C. Académico	C. de Convivencia	Observación
1. capacidad de abstracción, análisis y síntesis.	A	A	A	Significativamente alto para los tres cargos
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.	A	B	B	Significativamente alto para el Rector
3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo.	A	M	M	Significativamente alto para el Rector
6. Capacidad de comunicación oral y escrita.	A	B	A	Significativamente alto para el Rector y Coordinador de Convivencia
7. Capacidad de comunicación en un segundo idioma.	M	B	M	General para el Rector y el Coordinador de Convivencia
13. Capacidad para actuar en nuevas situaciones.	A	B	A	Significativamente alto para el Rector y Coordinador de Convivencia
14. Capacidad creativa.	M	B	M	General para el Rector y el Coordinador de Convivencia
15. Capacidad para identificar, planear y resolver problemas	A	M	B	Significativamente alto para el Rector
16. Capacidad para tomar decisiones.	A	B	B	Significativamente alto para el Rector
17. Capacidad de trabajo en equipo.	A	B	B	Significativamente alto para el Rector
19. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.	M	M	B	Medio importante para el Rector y Coordinador Académico
23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales.	A	A	B	Significativamente alto para el Rector y Coordinador Académico
30. Diseña y operacionaliza estrategias de enseñanza y aprendizaje según contextos.	B	A	B	Significativamente alto para el Coordinador Académico
31. Proyecta y desarrolla acciones educativas de carácter interdisciplinario.	A	A	B	Significativamente alto para el Rector y Coordinador Académico

33. Identifica y gestiona apoyos para atender necesidades educativas específicas en diferentes contextos.	A	B	B	Significativamente alto para el Rector
34. Diseña e implementa diversas estrategias y procesos de evaluación de aprendizajes con base a criterios determinados.	B	A	B	Significativamente alto para el Coordinador Académico
35. Diseña, gestiona, implementa y evalúa programas y proyectos educativos.	A	A	B	Significativamente alto para el Rector y Coordinador Académico
36. Selecciona, elabora y utiliza materiales didácticos pertinentes al contexto.	A	A	B	Significativamente alto para el Rector y Coordinador Académico
37. Crea y evalúa ambientes favorables y desafiantes para el aprendizaje.	B	A	B	Significativamente alto para el Coordinador Académico
38. Desarrolla el pensamiento lógico, crítico y creativo de los educandos.	A	A	B	Significativamente alto para el Rector y Coordinador Académico
39. Logra resultados de aprendizaje en diferentes saberes y niveles.	B	A	B	Significativamente alto para el Coordinador Académico
40. Diseña e implementa acciones educativas que integran a personas diversamente hábiles.	A	A	B	Significativamente alto para el Rector y Coordinador Académico
41. Selecciona, utiliza y evalúa las tecnologías de la comunicación e información como recurso de enseñanza y aprendizaje.	A	A	B	Significativamente alto para el Rector y Coordinador Académico
42. Educa en valores, en formación ciudadana y en democracia.	A	A	B	Significativamente alto para el Rector y Coordinador Académico
46. Reflexiona sobre su práctica para mejorar su quehacer educativo.	A	B	M	Significativamente alto para el Rector
54. Produce materiales educativos acordes a diferentes contextos para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.	M	M	B	General para el Rector y Coordinador Académico

En esta categoría para el Rector se evidenciaron las siguientes competencias significativamente altas: 1,2,3,6,13,16,17,23,31,33,35,36,38,40,41,42 y 46.

Ahora bien con relación al Coordinador Académico están: 1,23,30,31,34,35,36,37,38,39,40,41 y 42; Finalmente para el Coordinador de Convivencia son: 1, 6 y 13

Categoría No 3: Aprender a Convivir

Competencia	Rector	C. Académico	C. de Convivencia	Observación
22. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.	A	M	B	Significativamente alto para el Rector
25. Capacidad para formular y gestionar proyectos.	A	M	B	Significativamente alto para el Rector
44. Genera Innovaciones en distintos ámbitos del sistema educativo.	M	M	B	General para el Rector y Coordinador Académico
47. Orienta y facilita con acciones educativas los procesos de cambio en la comunidad.	M	B	M	General para el Rector y Coordinador de Convivencia
49. Genera e implementa estrategias educativas que respondan a la diversidad socio – cultural.	B	A	B	Significativamente alto para el Coordinador Académico
53. Interactúa social y educativamente con diferentes actores de la comunidad para favorecer los procesos de desarrollo.	A	B	M	Significativamente alto para el Coordinador Académico.

En esta categoría para el Rector las competencias significativamente altas son: 22,25 y 53. Y para el Coordinador Académico se obtiene la siguiente competencia significativamente alta: 49

Categoría No 4: Aprender a Ser

Competencia	Rector	C. Académico	C. de Convivencia	Observación
5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano.	B	B	A	Significativamente alto para el Coordinador de Convivencia
12. Capacidad crítica y autocrítica	A	B	M	Significativamente alto para el Rector
18. Habilidades interpersonales.	M	M	M	General para el Rector y el Coordinador de Convivencia
20. Compromiso con la preservación del medio ambiente.	M	M	M	General para los tres cargos directivos
21. Compromiso con su medio socio-cultural.	A	M	M	Significativamente alto para el Rector
24. Habilidad para trabajar en forma	A	A	B	Significativamente alto para el Rector y Coordinador

autónoma.				Académico.
26. Compromiso ético.	A	A	A	Significativamente alto para los tres cargos directivos
27. Compromiso con la calidad.	A	A	A	Significativamente alto para los tres cargos directivos
50. Asume y gestiona con responsabilidad su desarrollo personal y profesional en forma permanente.	A	M	B	Significativamente alto para el Rector

Para esta categoría, se pudo identificar para el Rector las siguientes competencias significativamente altas: 12, 21, 24, 26, 27, 50; para el Coordinador Académico la número 24, 26 y 27 y finalmente para el Coordinador de Convivencia la número 5, 26 y 27.

Competencias emergentes:

Se encontró que además de las competencias establecidas desde el Proyecto Tuning, para los directivos docentes también son fundamentales otras competencias como ellos plantearon:

- 55. Indaga sobre diferencias individuales de los estudiantes (planteada por el Rector).
- 56. Participa en diferentes conciliaciones de acuerdo al conflicto escolar, planteada por el Rector.
- 57. Permite la participación democrática en la toma de decisiones, planteada por el Rector.
- 58. Capacidad de liderar procesos académicos y convivenciales, planteada por un Coordinador de Convivencia de la jornada tarde.

A partir de estas competencias emergentes planteadas por los directivos docentes, se puede evidenciar una postura frente a la convivencia para poder enfrentar los conflictos y las diferencias que se presentan en el diario vivir de la institución, pues si bien es cierto, el proyecto Tuning plantea competencias para el ámbito de la educación, no tiene establecidas competencias encaminadas hacia estos aspectos para poder manejar las problemáticas que se dan al interior de la convivencia.

6. CONCLUSIONES

6.1. Criterios para una aproximación a un modelo de gestión basado en competencias directivas, para favorecer la gestión de calidad

A partir de la identificación de las percepciones de los directivos docentes en cuanto al perfil directivo, la gestión de calidad y las competencias, se pueden definir los parámetros para la construcción del modelo de gestión, por lo tanto, este concibe las competencias directivas, un principio, unas características y un perfil directivo;

En este sentido partiremos de la concepción de la Gestión Educativa, en donde se pueden identificar elementos comunes entre lo que define Casassus (citado en

Arismendi, Pereira, Poveda y Sarmiento, 2009) como esa capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización, y lo que los directivos docentes entienden por Gestión de Calidad, *la cual está encaminada en un primer lugar por hacer las cosas bien, donde se parte del contexto, infraestructura y recursos tanto humanos como físicos, teniendo claro el planteamiento desde las políticas educativas y lo que se entiende por calidad, para buscar un cambio y una transformación, teniendo en cuenta la efectividad, eficacia y eficiencia.*

Con esto se pueden obtener buenos resultados reflejados en la educación de los estudiantes, los cuales en la sociedad podrán desempeñarse laboralmente a partir de las competencias obtenidas en su proceso de formación. En este sentido se puede evidenciar una apropiación de la temática, lo que implica una visión clara y que se establezcan objetivos para apuntarle a la Gestión de Calidad. Con esta concepción podemos mirar hacia donde se puede encaminar el Modelo de Gestión educativa.

Con respecto al perfil de los directivos docentes, ellos consideran que se deben guiar desde lo establecido en el marco legal, en cuanto al desempeño de sus cargos y el cumplimiento de las funciones, a partir de una amplia experiencia.

Ahora bien, relacionado con el tema de las competencias directivas, en primer lugar son definidas como las habilidades, capacidades, aptitudes y acciones para asumir o desempeñar algo en específico, lo cual nos permite ver una coherencia en cuanto a lo que el proyecto Tuning Latinoamérica define para las competencias, donde estas “representan una combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades y habilidades. (Beneitone, Esquetini, Gonzales, Maletá, Siufi y Wagenaar, 2007, p. 37).

De acuerdo con lo anterior, se da paso a resaltar las competencias identificadas en la entrevista y el cuestionario, con el fin de tomarlas como eje fundamental para definir los criterios del modelo de gestión, ya que por medio de estas se puede establecer lo que los directivos docentes consideran esencial para desempeñar en cada cargo de acuerdo al nivel de gestión a través de acciones mediadas por estas.

Competencias de mayor importancia identificadas en la entrevista:

- Habilidades Interpersonales.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad para planear y organizar el tiempo
- Capacidad crítica y autocrítica.
- Conocimiento sobre el área de estudio y profesión.
- Capacidad de comunicación oral y escrita.
- Capacidad creativa.
- Capacidad para identificar, planear y resolver problemas.
- Responsabilidad social y compromiso ciudadano.
- Domina los saberes de las disciplinas del área de conocimiento de su especialidad.

Competencias identificadas en el cuestionario para cada nivel de gestión desde la calcificación de los cuatro pilares de la educación:

La **Gestión Directiva**, concebida como la cabeza dentro de la gestión educativa, donde se guía tanto la comunidad como la misma institución educativa. Además éste lidera los otros niveles de gestión y facilita el trabajo. Por ello el rector, quien es la persona a cargo en esta dimensión debe tener estilo para dirigir, y con habilidades conceptuales y humanas. En este sentido es fundamental para el director contar con las siguientes competencias para desempeñar su cargo directivo:

Cargo	Aprender a Conocer	Aprender a Hacer	Aprender a Convivir	Aprender a Ser
Rector	<p>Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.</p> <p>Analiza críticamente las políticas educativas.</p> <p>Conoce los procesos históricos de la educación de su país y Latinoamérica.</p>	<p>Capacidad de abstracción análisis y síntesis.</p> <p>Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.</p> <p>Capacidad para organizar y planificar el tiempo.</p> <p>Capacidad de comunicación oral y escrita.</p> <p>Capacidad de comunicación en un segundo idioma.</p> <p>Capacidad para actuar en nuevas situaciones.</p> <p>Capacidad para tomar decisiones.</p> <p>Capacidad de trabajo en equipo.</p> <p>Habilidades para trabajar en contextos internacionales.</p> <p>Proyecta y desarrolla acciones educativas de carácter interdisciplinario.</p> <p>Identifica y gestiona apoyos para atender necesidades educativas específicas en diferentes contextos.</p> <p>Diseña, gestiona, implementa y evalúa programas y proyectos educativos.</p> <p>Selecciona, elabora y utiliza materiales didácticos pertinentes al contexto.</p> <p>Desarrolla el pensamiento lógico, crítico y creativo de los educandos.</p> <p>Diseña e implementa acciones educativas que integran a personas diversamente hábiles.</p> <p>Selecciona, utiliza y evalúa las tecnologías de la comunicación e información como recurso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Evalúa en valores, en formación ciudadana y en democracia.</p> <p>Reflexiona sobre su práctica para mejorar su quehacer educativo.</p>	<p>Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.</p> <p>Capacidad para formular y gestionar proyectos.</p> <p>Interactúa social y educativamente con diferentes actores de la comunidad para favorecer los procesos de desarrollo.</p>	<p>Capacidad crítica y autocritica.</p> <p>Compromiso con su medio socio cultural.</p> <p>Habilidad para trabajar en forma autónoma.</p> <p>Compromiso ético.</p> <p>Compromiso con la calidad.</p> <p>Asume y gestiona con responsabilidad su desarrollo personal en forma permanente.</p>

De igual manera el rector es la persona encargada con respecto al tema de los recursos educativos, en la **gestión administrativa**, del manejo de estos para un adecuado aprovechamiento, además.

En cuanto a la **gestión pedagógica**, esta tiene la facultad de planear, orientar, ejecutar y evaluar el diseño curricular, el plan de estudios y el trabajo directamente en las aulas a través del cuerpo docente. De acuerdo con García (1997) su desempeño está dirigido a la apropiada práctica de los contenidos curriculares, la planeación del tiempo y espacio para los alumnos, y la coordinación de los docentes, en este sentido para los Coordinadores Académicos es fundamental contar con las siguientes competencias para desempeñar su cargo:

Cargo	Aprender a Conocer	Aprender a Hacer	Aprender a Convivir	Aprender a Ser
Coordinador Académico	<p>Conocimiento sobre el área de estudio y profesión.</p> <p>Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.</p> <p>Capacidad de investigación.</p> <p>Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.</p> <p>Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de las fuentes diversas.</p> <p>Domina la teoría y metodología curricular para orientar acciones educativas (Diseño, ejecución y evaluación)</p> <p>Domina los saberes de las disciplinas del área de conocimiento de su especialidad.</p> <p>Conoce y aplica en el accionar educativo las teorías que fundamentan las didácticas generales y específicas.</p> <p>Investiga en educación y aplica los resultados en la transformación sistemática de las prácticas educativas.</p> <p>Conoce los procesos históricos de la educación de su país y Latinoamérica.</p> <p>Conoce y utiliza las diferentes teorías de otras</p>	<p>Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.</p> <p>Habilidad para trabajar en contextos internacionales.</p> <p>Diseña y operacionaliza estrategias de enseñanza y aprendizaje según contexto.</p> <p>Proyecta y desarrolla acciones educativas de carácter interdisciplinario.</p> <p>Diseña e implementa diversas estrategias y procesos de evaluación de aprendizajes con base a criterios determinados.</p> <p>Diseña, gestiona, implementa y evalúa programas y proyectos educativos.</p> <p>Selecciona, elabora y utiliza materiales didácticos pertinentes al contexto.</p> <p>Crea y evalúa ambientes favorables y desafiantes para el aprendizaje.</p> <p>Desarrolla el pensamiento lógico, crítico y creativo de los educandos.</p> <p>Logra resultados de aprendizaje en diferentes saberes y niveles.</p> <p>Diseña e implementa acciones educativas que integran a personas diversamente hábiles.</p> <p>Selecciona, utiliza y evalúa las tecnologías de la</p>	<p>Genera e implementa estrategias educativas que respondan a la diversidad socio – cultural.</p>	<p>Habilidad para trabajar en forma autónoma.</p> <p>Compromiso ético.</p> <p>Compromiso con la calidad.</p>

	ciencias que fundamentan la educación: Lingüística, Filosofía, Sociología, Psicología, Antropología, Política e Historia.	comunicación e información como recurso de enseñanza y aprendizaje. Educa en valores, en formación ciudadana y en democracia.		
--	---	--	--	--

Finalmente en cuanto a **la gestión de la comunidad**, como características están la participación, acciones correctivas y preventivas, cooperación y demás aspectos propios de la convivencia y las instituciones, el directivo docente es el encargado de velar por la sana convivencia de los estudiantes, donde a partir de las problemáticas presentes, se busque soluciones para el bienestar integral de la comunidad educativa. En este sentido el debe poseer las siguientes competencias:

Cargo	Aprender a Conocer	Aprender a Hacer	Aprender a Convivir	Aprender a Ser
Coordinador de Convivencia	Analiza críticamente las políticas educativas.	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis. Capacidad de comunicación oral y escrita. Capacidad para actuar en nuevas situaciones.		Responsabilidad social y compromiso ciudadano. Compromiso ético. Compromiso con la calidad.

Ahora bien, sabiendo cuales competencias son fundamentales para desempeñar cada cargo directivo en la institución, se procedió a identificar cual de los modelos de gestión y de organización establecidos desde la teoría para las instituciones educativas es el que más se aproxima a las intenciones y las acciones que se dan desde los directivos docentes en la institución educativa, en lo cual encontramos que de cada uno, resaltamos un aspecto importante que se tendrá en cuenta para el diseño del modelo.

En este sentido a partir de los modelos de gestión expuestos, resaltamos los principios por los cuales cada uno de estos se rige, en donde surgieron aspectos para el diseño del modelo como la racionalidad, lo normativo, el control, la planeación, la estrategia, las acciones encaminadas al futuro, la autoevaluación, el mejoramiento y un acercamiento al aspecto humanista, en términos de un reconocimiento de una comunidad, de sus intereses, de sus necesidades para poder atenderla.

En cuanto al modelo de organización educativa, en la **tendencia burocrática** resaltamos la visión de una organización orientada al logro de objetivos, para saber a qué le apuntan todos los miembros de la comunidad educativa; un orden hacia el establecimiento de las relaciones y de las funciones dentro de la estructura organizativa, frente a la claridad acerca del conducto regular a seguir en los diferentes procesos; la especialización de los directivos docentes y objetividad es su selección en el desempeño de su cargo; y formalización de los procesos para que estos pueden ser llevados a cabo con éxito.

En el **enfoque interaccionista** a través de la importancia del individuo y sus emociones, a las relaciones humanas, en donde estas se convierten en un instrumento de trabajo; la

solución de conflictos hablando y la toma de decisiones de manera colectiva y mediante la negociación. Estos principios en este enfoque son muy importantes para nuestro diseño, pero en términos de competencias directivas y acompañados de otros aspectos como son la planeación, ejecución, evaluación y mejora en las instituciones educativas.

Del **enfoque de la anarquía organizada** resaltamos los procesos interactivos e interpretativos, ya que esto da paso a la participación activa y a la apropiación por parte de las personas en su quehacer. En el **enfoque sociopolítico** con la participación democrática, pues creemos firmemente que es la base en una comunidad educativa, en donde las decisiones tomadas afectan o benefician a la misma.

También resaltamos en el **enfoque departamental** su visión de una institución educativa por medio de subsistemas conformando una unidad total, pues cada nivel de gestión es un subsistema, en donde se toman decisiones en caminadas a esa unidad total que es la organización educativa. Y en el **enfoque de escuela eficaz** con sus 7 indicadores, ya que estos generan las mejores dinámicas en la gestión educativa.

Ahora bien, el Rector menciona que la organización escolar, está encaminada bajo los principios de la calidad total y que se debe establecer un modelo de control interno, que permita a todas las dependencias de la institución trabajar en la misma sincronía, partiendo de las debilidades que se presentan y aprovechar lo que proporciona el contexto, para mejorar los procesos y trabajar en pro de los estudiantes

En este sentido se da paso a establecer los criterios para el modelo de gestión educativa:

La principal característica estará dada por dinámicas desde la participación y la democracia, pues involucra a la comunidad educativa en la toma de decisiones. Por consiguiente, hay un reconocimiento humanista, pues se parte de los intereses y necesidades de la comunidad para poder atenderla.

Sus acciones y prácticas están guiadas por las competencias directivas desde el aprender a conocer, hacer, convivir y ser. De igual manera permite que las mismas puedan ser desarrolladas y evaluadas, lo cual facilita un control en los niveles de gestión desde el quehacer de los directivos docentes.

Desde las características del estilo de dirección, se permitirá manejar una estructura clara en la institución, conocida por todos los miembros con relaciones interpersonales y un contacto directo. Las reuniones facilitarán la planeación de manera conjunta y consensuada, a partir de las reflexiones y los argumentos, adoptando decisiones para alcanzar los objetivos.

De acuerdo con esto, las reuniones serán programadas con anterioridad, las decisiones y acuerdos se registran por escrito y se envían a los participantes o toda la comunidad educativa según sea el caso para mantenerlos informados.

El perfil directivo estará encaminado a desarrollar funciones en los cuatro niveles de gestión, de acuerdo con el marco legal establecido desde las entidades reguladoras de la educación, pues se puede pasar por cualquiera de los cargos como directivo docente.

7. RECOMENDACIONES

Gracias a los hallazgos encontrados en este trabajo de grado, se pudo evidenciar que para los directivos docentes priman las dinámicas, en donde se puedan tomar decisiones conjuntamente. En este sentido, consideramos indispensable para el diseño del modelo de gestión, acciones orientadas por la participación y la democracia. Por consiguiente, se recomienda al equipo directivo una reunión para socializar los resultados arrojados y conocer los diferentes puntos de vista de los directivos docentes frente a los mismos. En segundo lugar, identificar en sus prácticas las competencias, de tal forma que se puedan analizar y generar reflexiones, pues de esta manera también pueden surgir nuevas competencias.

Cabe resaltar que con dichas pautas, no solo se puede diseñar un modelo de gestión en el Colegio participe en este trabajo de grado, sino que también en otras instituciones educativas que están en el proceso de construcción de su modelo de gestión o aquellas interesadas en modificarlo, pero teniendo en cuenta el contexto de cada una y las percepciones que tiene la comunidad sobre la gestión educativa y los temas abordados aquí.

8. BIBLIOGRAFIA

- ÁLVAREZ, M. G. (2007) *Gestión de la Educación*. Ponencia, material producido para el 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. & SANTOS, M. (2002) *Estructura general del sistema educativo y su desarrollo normativo*. Santillana. Unidad 13.
- BENEITONE, P. ESQUETINI, C. GONZALES, J. MARTY, M. SIUFI, G. WAGENNAR, R. (2004 - 2007) *Informe Final del proyecto Tuning América Latina: Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina*. Versión electrónica tomada en:

http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=com_docman&Itemid=191&task=view_category&catid=22&order=dmdate_published&asc=DESC
- BISQUERRA, R. ALCARAZ, I. GOMEZ, J. LATORRE, A. MARTINEZ, F. MASSOT, I. MATEO, J. SABARIEGO, M. SANS, A. TORRADO, M. Y VILA, R. (2004) *Metodología de la investigación educativa*. Editorial La Muralla, S.A. Madrid.
- CHÁVEZ, U. (1998) *Las Competencias en la Educación para el Trabajo*. Seminario sobre Formación Profesional y Empleo. México D.F.
- De la CRUZ, A. & VARGAS, G. (2009) *La Gestión de Calidad en el Gimnasio los Pinos: Una Mirada desde la Gestión Directiva*. Tesis de Pregrado. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

- GARCÍA, F. (1997) *Organización Escolar y Gestión de Centros Educativos*. Granada. Aljibe.
- GARDNER, H. (1995) *Inteligencias Múltiples. La Teoría en la Práctica*. Barcelona. Paidós. Pág. 33
- HERNÁNDEZ, G. & HERRERA M. (2008). *Concepciones y prácticas de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de básica y media en el Municipio de Facatativá*. Tesis Maestría en Educación. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- ICFES. *Nuevo examen de estado, Propuesta General*. Santa Fe de Bogotá: ICFES, 1999.
- INFORME DE LA UNESCO. Versión electrónica: <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590so.pdf>
- LEY ORGANICA 10/2002 de 23 de Diciembre, de Calidad de la Educación. En: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Derogadas/r1-lo10-2002.html
- LÓPEZ, M. (1996) *el Fortalecimiento Pedagógico en las Escuelas*. En FUNDACIÓN POLAR. Coloquio: La dirección de la escuela. Memorias, Caracas: Fundación polar. Pág. 39.
- MARCHESI, A. (1998) *Calidad de la Enseñanza en Tiempos de Cambio*. Editorial Alianza. Madrid.
- MCMILLAN, J & SCHUMACHER, S. (2005) *Investigación Educativa*. Editorial Person. Madrid.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2003) *Competencias Laborales: Base para Mejorar la Empleabilidad de las Personas*. Documento de Trabajo. Bogotá.
- MIÑANA, C. (1999) *En un vaivén sin hamaca. La cotidianidad del directivo docente*. Bogotá. Universidad Nacional, programa RED.
- PANQUEVA, J (2008) *Gestión Curricular*. Documento no publicado. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- REYES, PERERIA, POVEDA y SARMIENTO (2009) *Prácticas de Gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá*. Bogotá. Universidad Javeriana.
- SANTILLANA. (2002) *Curso de Formación para el Desempeño de la Función Directiva*. Editorial Santillana y De Richmond S.A.
- SCHMAL, Rodolfo. RUIZ, Andrés. Un modelo para la gestión de una escuela universitaria orientada a la formación basada en competencias. Encontrado

en:http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/Cuad_Admon_22_39_12.pdf

9. ANEXOS

Anexo 1

Caracterización del Colegio Distrital Gustavo Rojas Pinilla por la Universidad Pedagógica de Colombia. Archivo en PDF

Anexo 2

Cuestionario Proyecto de Grado Línea Políticas Y Gestión de Sistemas educativos Pontificia Universidad Javeriana

El presente instrumento, se aplica en el marco del proyecto de grado: “CÓMO FAVORECER LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL COLEGIO DISTRITAL GENERAL GUSTAVO ROJAS PINILLA MEDIANTE EL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS DIRECTIVAS ESPECÍFICAS” para optar al título de pregrado en pedagogía infantil, de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Javeriana.

Dentro de una escala de valoración de 1 a 5, donde cinco es el puntaje más alto y uno el más bajo, valore las competencias que usted considera debe tener para desempeñarse en su cargo. Así mismo, valore las competencias para los otros cargos directivos de la institución.

Muchas gracias por su participación

Cargo directivo que desempeña: _____

Fecha de diligenciamiento: _____

Competencias Genéricas

Competencias	Rector	C. Académico	C. Convivencia
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis			
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica			
Capacidad para organizar y planificar el tiempo			
Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión			
Responsabilidad social y compromiso ciudadano			
Capacidad de comunicación oral y escrita			
Capacidad de comunicación en un segundo idioma			
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación			
Capacidad de investigación			
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente			

Competencias	Rector	C. Académico	C. Convivencia
Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas			
Capacidad crítica y autocrítica			
Capacidad para actuar en nuevas situaciones			
Capacidad creativa			
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas			
Capacidad para tomar decisiones			
Capacidad de trabajo en equipo			
Habilidades interpersonales			
Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes			
Compromiso con la preservación del medio ambiente			
Compromiso con su medio socio-cultural			
Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad			
Habilidad para trabajar en contextos internacionales			
Habilidad para trabajar en forma autónoma			
Capacidad para formular y gestionar proyectos			
Compromiso ético			
Compromiso con la calidad			

Competencias Específicas

Competencias	Rector	C. Académico	C. Convivencia
Domina la teoría y metodología curricular para orientar acciones educativas (Diseño, ejecución y evaluación).			
Domina los saberes de las disciplinas del área de conocimiento de su especialidad.			
Diseña y operacionaliza estrategias de enseñanza y aprendizaje según contextos.			

Competencias	Rector	C. Académico	C. Convivencia
Proyecta y desarrolla acciones educativas de carácter interdisciplinario.			
Conoce y aplica en el accionar educativo las teorías que fundamentan las didácticas generales y específicas.			
Identifica y gestiona apoyos para atender necesidades educativas específicas en diferentes contextos.			
Diseña e implementa diversas estrategias y procesos de evaluación de aprendizajes con base a criterios determinados.			
Diseña, gestiona, implementa y evalúa programas y proyectos educativos.			
Selecciona, elabora y utiliza materiales didácticos pertinentes al contexto.			
Crea y evalúa ambientes favorables y desafiantes para el aprendizaje.			
Desarrolla el pensamiento lógico, crítico y creativo de los educandos.			
Logra resultados de aprendizaje en diferentes saberes y niveles.			
Diseña e implementa acciones educativas que integran a personas diversamente hábiles.			
Selecciona, utiliza y evalúa las tecnologías de la comunicación e información como recurso de enseñanza y aprendizaje.			
Educa en valores, en formación ciudadana y en democracia.			
Investiga en educación y aplica los resultados en la transformación sistemática de las prácticas educativas.			
Genera Innovaciones en distintos ámbitos del sistema educativo.			
Conoce la teoría educativa y hace uso crítico de ella en diferentes contextos.			
Reflexiona sobre su práctica para mejorar su quehacer educativo.			
Orienta y facilita con acciones educativas los procesos de cambio en la comunidad.			

Competencias	Rector	C. Académico	C. Convivencia
Analiza críticamente las políticas educativas.			
Genera e implementa estrategias educativas que respondan a la diversidad socio – cultural.			
Asume y gestiona con responsabilidad su desarrollo personal y profesional en forma permanente.			
Conoce los procesos históricos de la educación de su país y Latinoamérica.			
Conoce y utiliza las diferentes teorías de otras ciencias que fundamentan la educación: Lingüística, filosofía, sociología, psicología, antropología, política e historia.			
Interactúa social y educativamente con diferentes actores de la comunidad para favorecer los procesos de desarrollo.			
Produce materiales educativos acorde a diferentes contextos para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.			

OTRAS COMPETENCIAS

Competencias	Rector	C. Académico	C. Convivencia

ANEXO 3

Entrevista a los directivos docentes de la institución General Gustavo Rojas Pinilla

1. Perfil de los directivos:

- ¿Cuáles son las condiciones – requisitos que desde la Secretaría debe cumplir un profesional para asumir la dirección de una institución?
- ¿Cómo llego a ser directivo de la institución General Gustavo Rojas Pinilla?
- ¿Qué formación académica se debe tener para ser directivo de la institución?
- ¿Cuál es la experiencia que se requiere para su cargo?

2. Competencias:

- ¿Qué entiende usted por competencias?
- Cuáles son las competencias que usted considera se deben tener para asumir su cargo de (Rector – Coordinador)
- ¿Cuáles son las competencias que usted considera se deben tener para asumir los otros cargos directivos en la institución? (Rector-Coordinador) Se les entregará a los directivos una hoja en donde estén las competencias generales y específicas.
- ¿Cómo podrían los directivos de la institución a partir de las competencias mejorar la gestión de calidad desde sus prácticas de gestión?

3. Calidad Educativa:

- ¿Qué entiende usted por gestión de calidad?
- ¿Qué tipo de prácticas de gestión considera fundamentales para favorecer la gestión de calidad en el colegio GRP?
- ¿Cuáles son los indicadores de calidad que se tienen en cuenta en el colegio GRP?

Categorías de las competencias

Competencias planteadas desde el Proyecto Tuning Latinoamérica:

Competencias generales:

1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo.
4. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.
5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano.
6. Capacidad de comunicación oral y escrita.
7. Capacidad de comunicación en un segundo idioma.
8. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.
9. Capacidad de investigación.
10. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.
11. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de las fuentes diversas.
12. Capacidad crítica y autocrítica.
13. Capacidad para actuar en nuevas situaciones.
14. Capacidad creativa.
15. Capacidad para identificar, planear y resolver problemas.
16. Capacidad para tomar decisiones.
17. Capacidad de trabajo en equipo.
18. Habilidades interpersonales.
19. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.
20. Compromiso con la preservación del medio ambiente.
21. Compromiso con su medio socio-cultural.
22. Valoración para trabajar en contextos internacionales.
23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales.
24. Habilidad para trabajar en forma autónoma.
25. Capacidad para formular y gestionar proyectos.
26. Compromiso ético.
27. Compromiso con la calidad.

En cuanto a las competencias específicas en el campo de la educación, los egresados deben cumplir con las siguientes:

1. Domina la teoría y metodología curricular para orientar acciones educativas (Diseño, ejecución y evaluación).
2. Domina los saberes de las disciplinas del área de conocimiento de su especialidad.
3. Diseña y operacionaliza estrategias de enseñanza y aprendizaje según contextos.
4. Proyecta y desarrolla acciones educativas de carácter interdisciplinario.
5. Conoce y aplica en el accionar educativo las teorías que fundamentan las didácticas generales y específicas.
6. Identifica y gestiona apoyos para atender necesidades educativas específicas en diferentes contextos.
7. Diseña e implementa diversas estrategias y procesos de evaluación de aprendizajes en base a criterios determinados.
8. Diseña, gestiona, implementa y evalúa programas y proyectos educativos.
9. Selecciona, elabora y utiliza materiales didácticos pertinentes al contexto.
10. Crea y evalúa ambientes favorables y desafiantes para el aprendizaje.
11. Desarrolla el pensamiento lógico, crítico y creativo de los educandos.
12. Logra resultados de aprendizaje en diferentes saberes y niveles.
13. Diseña e implementa acciones educativas que integran a personas con necesidades especiales.
14. Selecciona, utiliza y evalúa las tecnologías de la comunicación e información como recurso de enseñanza y aprendizaje.
15. Educa en valores, en formación ciudadana y en democracia.
16. Investiga en educación y aplica los resultados en la transformación sistemática de las prácticas educativas.
17. Genera Innovaciones en distintos ámbitos del sistema educativo.
18. Conoce la teoría educativa y hace uso crítico de ella en diferentes contextos.
19. Reflexiona sobre su práctica para mejorar su quehacer educativo.
20. Orienta y facilita con acciones educativas los procesos de cambio en la comunidad.
21. Analiza críticamente las políticas educativas.
22. Genera e implementa estrategias educativas que respondan a la diversidad socio – cultural.
23. Asume y gestiona con responsabilidad su desarrollo personal y profesional en forma permanente.
24. Conoce los procesos históricos de la educación de su país y Latinoamérica.
25. Conoce y utiliza las diferentes teorías de otras ciencias que fundamentan la educación: Lingüística, filosofía, sociología, psicología, antropología, política e historia.
26. Interactúa social y educativamente con diferentes actores de la comunidad para favorecer los procesos de desarrollo.
27. Produce materiales educativos acordes a diferentes contextos para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.

ANEXO 4

Tabla: Clasificación de las competencias desde Jacques Delors

Competencias	
Aprender a Conocer	4. Conocimientos sobre el área de estudio y profesión.
	8. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.
	9. Capacidad de investigación.
	10. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.
	11. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de las fuentes diversas.

	<p>28. Domina la teoría y metodología curricular para orientar acciones educativas (Diseño, ejecución y evaluación).</p> <p>29. Domina los saberes de las disciplinas del área de conocimiento de su especialidad.</p> <p>32. Conoce y aplica en el accionar educativo las teorías que fundamentan las didácticas generales y específicas.</p> <p>43. Investiga en educación y aplica los resultados en la transformación sistemática de las prácticas educativas.</p> <p>45. Conoce la teoría educativa y hace uso crítico de ella en diferentes contextos.</p> <p>48. Analiza críticamente las políticas educativas.</p> <p>51. Conoce los procesos históricos de la educación de su país y Latinoamérica.</p> <p>52. Conoce y utiliza las diferentes teorías de otras ciencias que fundamentan la educación: Lingüística, filosofía, sociología, psicología, antropología, política e historia.</p>
<p>Aprender a Hacer</p>	<p>1. capacidad de abstracción, análisis y síntesis.</p> <p>2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.</p> <p>3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo.</p> <p>6. Capacidad de comunicación oral y escrita.</p> <p>7. Capacidad de comunicación en un segundo idioma.</p> <p>13. Capacidad para actuar en nuevas situaciones.</p> <p>14. Capacidad creativa.</p> <p>15. Capacidad para identificar, planear y resolver problemas.</p> <p>16. Capacidad para tomar decisiones.</p> <p>17. Capacidad de trabajo en equipo.</p> <p>19. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.</p> <p>23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales.</p> <p>30. Diseña y operacionaliza estrategias de enseñanza y aprendizaje según contextos.</p> <p>31. Proyecta y desarrolla acciones educativas de carácter interdisciplinario.</p> <p>33. Identifica y gestiona apoyos para atender necesidades educativas específicas en diferentes contextos.</p>

	<p>34. Diseña e implementa diversas estrategias y procesos de evaluación de aprendizajes con base a criterios determinados.</p> <p>35. Diseña, gestiona, implementa y evalúa programas y proyectos educativos.</p> <p>36. Selecciona, elabora y utiliza materiales didácticos pertinentes al contexto.</p> <p>37. Crea y evalúa ambientes favorables y desafiantes para el aprendizaje.</p> <p>38. Desarrolla el pensamiento lógico, crítico y creativo de los educandos.</p> <p>39. Logra resultados de aprendizaje en diferentes saberes y niveles.</p> <p>40. Diseña e implementa acciones educativas que integran a personas diversamente hábiles</p> <p>41. Selecciona, utiliza y evalúa las tecnologías de la comunicación e información como recurso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>42. Educa en valores, en formación ciudadana y en democracia.</p> <p>46. Reflexiona sobre su práctica para mejorar su quehacer educativo.</p> <p>54. Produce materiales educativos acordes a diferentes contextos para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>
<p>Aprender a Convivir</p>	<p>22. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad</p> <p>25. Capacidad para formular y gestionar proyectos.</p> <p>44. Genera Innovaciones en distintos ámbitos del sistema educativo.</p> <p>47. Orienta y facilita con acciones educativas los procesos de cambio en la comunidad.</p> <p>49. Genera e implementa estrategias educativas que respondan a la diversidad socio – cultural.</p> <p>53. Interactúa social y educativamente con diferentes actores de la comunidad para favorecer los procesos de desarrollo.</p>
<p>Aprender a Ser</p>	<p>5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano.</p> <p>12. Capacidad crítica y autocrítica.</p> <p>18. Habilidades interpersonales.</p> <p>20. Compromiso con la preservación del medio ambiente.</p> <p>21. Compromiso con su medio socio-cultural.</p>

	<p>24. Habilidad para trabajar en forma autónoma.</p> <p>26. Compromiso ético.</p> <p>27. Compromiso con la calidad.</p> <p>50. Asume y gestiona con responsabilidad su desarrollo personal y profesional en forma permanente.</p>
Otras	