

ANEXO 2
BIBLIOTECA ALFONSO BORRERO CABAL, S.J.
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS DOCTORAL O DEL TRABAJO DE GRADO
FORMULARIO

| | | | | | | |
|---|-----------------|---|--------------------------|-------|--------------------------|------------|
| TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS DOCTORAL O TRABAJO DE GRADO | | | | | | |
| LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL LICEO CONTADORA DESDE LA GESTIÓN DIRECTIVA | | | | | | |
| AUTOR O AUTORES | | | | | | |
| Apellidos Completos | | | Nombres Completos | | | |
| VILLADA MARTÍNEZ | | | PAOLA ANDREA | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| DIRECTOR (ES) TESIS DOCTORAL O DEL TRABAJO DE GRADO | | | | | | |
| Apellidos Completos | | | Nombres Completos | | | |
| GODOY QUESADA | | | ELSY | | | |
| FACULTAD | | | | | | |
| EDUCACIÓN | | | | | | |
| PROGRAMA ACADÉMICO | | | | | | |
| Tipo de programa (seleccione con "x") | | | | | | |
| Pregrado | Especialización | Maestría | Doctorado | | | |
| X | | | | | | |
| Nombre del programa académico | | | | | | |
| LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA INFANTIL | | | | | | |
| Nombres y apellidos del director del programa académico | | | | | | |
| NEYITH OSPINA ANTURY | | | | | | |
| TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: | | | | | | |
| LICENCIADA EN PEDAGOGÍA INFANTIL | | | | | | |
| CIUDAD | | AÑO DE PRESENTACIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO | | | NÚMERO DE PÁGINAS | |
| BOGOTÁ | | 2012 | | | 257 | |
| TIPO DE ILUSTRACIONES (seleccione con "x") | | | | | | |
| Dibujos | Pinturas | Tablas, gráficos y diagramas | Planos | Mapas | Fotografías | Partituras |
| | | X | | | | |
| SOFTWARE REQUERIDO O ESPECIALIZADO PARA LA LECTURA DEL DOCUMENTO | | | | | | |
| Nota: En caso de que el software (programa especializado requerido) no se encuentre licenciado por la Universidad a través de la Biblioteca (previa consulta al estudiante), el texto de la Tesis o Trabajo de Grado quedará solamente en formato PDF. | | | | | | |
| MATERIAL ACOMPAÑANTE | | | | | | |
| TIPO | DURACIÓN | CANTIDAD | FORMATO | | | |

| | N (minutos) | D | CD | DV D | Otro ¿Cuál? |
|------------------------|-------------|---|----|---------|-------------|
| Vídeo | | | | | |
| Audio | | | | | |
| Multimedia | | | | | |
| Producción electrónica | | | | | |
| Otro Cuál? | | | | | |

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVE EN ESPAÑOL E INGLÉS

Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. *(En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Sección de Desarrollo de Colecciones de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J en el correo biblioteca@javeriana.edu.co, donde se les orientará).*

| ESPAÑOL | INGLÉS |
|---|---|
| ORGANIZACIÓN EDUCATIVA | EDUCATIONAL ORGANIZATION, |
| GESTIÓN | MANAGEMENT |
| GESTIÓN EDUCATIVA | EDUCATIONAL MANAGEMENT |
| GESTIÓN DIRECTIVA | DIRECTIVE MANAGEMENT |
| GESTIÓN PEDAGÓGICA Y CURRICULAR | CURRICULAR AND PEDAGOGICAL MANAGEMENT |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | FINANCIAL AND ADMINISTRATIVE MANAGEMENT |
| GESTIÓN DE LA COMUNIDAD | COMUNITY MANAGEMENT |
| CALIDAD | QUALITY |
| CALIDAD EDUCATIVA | EDUCATIONAL QUALITY |
| GESTIÓN DE CALIDAD | QUALITY MANAGEMENT |
| EVALUACIÓN INSTITUCIONAL | INSTITUTIONAL ASSESSMENT |
| RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS (Máximo 250 palabras - 1530 caracteres) | |

Para la realización de este trabajo de grado se optó por el tema de “gestión de calidad”, pues es un referente que ha tenido relevancia en la práctica educativa para la consecución de los logros propuestos desde los objetivos institucionales de cada institución educativa.

Para el presente estudio se escogió el Liceo Contadora de Bogotá; un colegio de carácter privado; se contó con la participación de la directora, los coordinadores y jefes de área para la indagación de la temática a través de la entrevista semi-estructurada.

Además se realizó un marco teórico, el cual sirvió como precedente para establecer concordancia con la información obtenida por la institución. Así mismo, se ahondó en conceptos que permitieron conducir la investigación.

La presente investigación permitió descubrir los procesos que desarrolla la institución educativa para alcanzar la CALIDAD institucional a través del desarrollo de diferentes estrategias implementadas en cada uno de los componentes de la gestión educativa. Los cuales se convierten en un referente imprescindible para examinar y evaluar cómo la

institución se encamina o se desvía de la calidad.

Desde el direccionamiento directivo, se puede mostrar cómo éste puede conducir, guiar y orientar a la institución educativa hacia logros propuestos desde el horizonte institucional o por el contrario, lleva a la institución hacia el fracaso.

A su vez, la participación de la comunidad educativa se determina por el logro de objetivos comunes, que delinean el porvenir institucional de acuerdo con el PEI establecido para re-direccionar la institución, la implementación del modelo pedagógico, los objetivos misionales y los objetivos de calidad; los cuales son determinantes en los procesos de construcción y formación del estudiante Contadora.

Abstract:

In this degree project was chosen the theme of "quality management" because it is a benchmark that has had relevance in the educational practice for the achievement of proposed accomplishments from the institutional goals of every educational institution. For the purposes of this study it was chosen to the "Liceo Contadora" at Bogota, a private college; it was counted on the principal, the coordinators and heads of area for the inquire of the subject matter through the semi-structured interview.

In addition there was a theoretical framework which also served as a precedent to establish concordance with the information obtained by the institution. Likewise it was explored concepts that made it possible to conduct the investigation.

This research allowed to discover the processes that develops the educational institution to achieve institutional quality through the development of different strategies implemented in each of the components of the educational management, which become an essential benchmark to examine and evaluate how the institution set on course or deviates from the quality.

From the directive addressing it can show how this can lead, guide and orient to the educational institution toward proposed achievements from the institutional horizon or on the contrary, leads to the institution toward failure.

In turn the participation of the educational community is determined by the achievement of common goals that delineate the institutional future according to the Institutional Educational Project (IEP) established to redirect the institution, the implementation of the pedagogical model, the mission objectives and the objectives of quality; which are determinatives in the processes of construction and training of the student of Liceo Contadora.

La Gestión de Calidad en el Liceo Contadora desde la Gestión Directiva

- Informe Final de Investigación -

Nota de la Autora:

Paola Andrea Villada Martínez, estudiante de la carrera de Licenciatura en Pedagogía Infantil en la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, D. C. 2012.

Directora: Elsy Godoy Quesada

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

Artículo 23, Resolución #13 de 1946

Pontificia Universidad Javeriana

RAE

La Gestión de Calidad en el Liceo Contadora desde la Gestión del Directiva.

TITULO

AUTOR.

Paola Andrea Villada Martínez

LUGAR DE BUSQUEDA.

Biblioteca Pontificia Universidad Javeriana.

AÑO DE PUBLICACION.

Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Octubre 2012. pp. 259

Tesis de investigación para otorgar el título de Licenciada en Pedagogía Infantil.

UNIDAD PATROCINANTE.

Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Educación Licenciatura en Pedagogía Infantil.

PALABRAS CLAVES.

Organización educativa, Gestión, Gestión educativa, Gestión directiva, Gestión pedagógica y curricular, Gestión administrativa y financiera, Gestión de la comunidad, calidad, calidad educativa, Gestión de calidad, evaluación institucional.

DESCRIPCION/ RESUMEN.

En la actualidad el tema de calidad institucional tiene un alto impacto intrínsecamente en el sistema educativo, brindando a las instituciones educativas la eficacia y la mejora en sus planes operativos, orientados en las metas, objetivos y la participación de la comunidad en concordancia a las necesidades del entorno, haciendo parte de un sistema de elementos y factores reales que facilitan el cumplimiento de la labor educativa.

Así mismo, la preocupación central en las instituciones educativas, ha dejado de estar centrada exclusivamente en el acceso y la extensión de los servicios para, sin dejar de lado lo anterior, centrarse en los contenidos de los sistemas educativos, en lo que ocurre al interior de ellos, en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, es decir ya no es únicamente cuántos y en qué proporción asisten sino quiénes aprenden en las escuelas, qué aprenden y en qué condiciones aprenden

El presente proyecto permitió descubrir los procesos que desarrolla la institución educativa desde la conducción del directivo para alcanzar la CALIDAD institucional. A través del desarrollo de las diferentes estrategias en cada uno de los componentes de la gestión educativa, los cuales se

OBJETIVOS

convierten en un referente imprescindible para examinar y evaluar como la institución se encamina o se desvía de la calidad.

Objetivo General:

Describir las prácticas de gestión directiva, en el Liceo Contadora, identificando sus fortalezas y aspectos por mejorar, para cualificar sus prácticas y alcanzar la calidad educativa institucional

Objetivos específicos

- ❖ Describir las prácticas de gestión directiva de manera que permitan su caracterización en el Liceo Contadora.
- ❖ Identificar la forma como se consolidan los equipos para la reflexión y el diseño de procesos de gestión de calidad en la Institución Educativa.
- ❖ Desarrollar procesos de selección, análisis y profundización de teorías en el campo de la gestión de calidad institucional que faciliten la reflexión y actualización del tema en el Liceo Contadora.
- ❖ Socializar los resultados obtenidos en la investigación en el Liceo Contadora.

CONTENIDOS

El presente proyecto está compuesto por 9 apartados, adicionando resumen introducción, referencias bibliográficas y finalizando con los anexos.

Se encuentran los siguientes capítulos:

- ❖ Planteamiento del problema.
- ❖ Antecedentes, adjuntando investigaciones similares relacionadas al tema de la investigación.
- ❖ Justificación.
- ❖ Objetivos generales y específicos.
- ❖ Marco contextual de la institución, marco conceptual en donde se abordaron los conceptos claves para el desarrollo de la investigación.
- ❖ Marco legal conformado por leyes, decretos, normas que rigen la calidad de la educación en Colombia,
- ❖ Marco metodológico, integrado por la técnica, las estrategias, para la recolección de información.
- ❖ Resultados y análisis de la investigación.
- ❖ Conclusiones, fortalezas y aspectos por mejorar en la institución

| | |
|-----------------------------|--|
| <p>METODOLOGIA</p> | <p>educativa.</p> <p>La investigación se desarrolló desde el marco de la investigación cualitativa, en donde se llevó a cabo un proceso de observación participante, se utilizó como metodología la entrevista semi – estructurada, compuesta por preguntas cerradas, estudio documental y registros: teniendo en cuenta todas las dimensiones de la gestión (directiva, administrativa, pedagógica y de la comunidad) pero centrada en la rectora y coordinadores de la institución, debido a que la presente investigación se enfoca puntualmente en la labor de los directivos.</p> |
| <p>CONCLUSIONES:</p> | <p>Teniendo en cuenta que, es desde la Gestión directiva, donde se diseñan, ejecutan, evalúan y se hace seguimiento a todos los procesos de la Institución, se observó el desarrollo de procesos fundamentales para conducir la institución hacia la CALIDAD. El estudio arroja los siguientes resultados.</p> <p>Desde la Gestión Directiva</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Direccionamiento a todos los procesos. ❖ Implementación, de la política de calidad en cada uno de los componentes de la Gestión Educativa. ❖ Implementan y desarrollan del ciclo de la Gestión de calidad (PHVA), para encauzar los diferentes procesos que componen la gestión educativa de calidad. ❖ Supervisión de actividades para alcanzar logros esperados. <p>Desde la Gestión Pedagógica y curricular</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Planificación para la prestación del buen servicio educativo. ❖ Diseño y desarrollo de los planes de estudios, matrices temáticas y secuencias didácticas, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos establecidos en el PEI. ❖ Seguimiento y control a los planes y proyectos, disponiendo de planes operativos anuales, en donde se logra identificar los aspectos a mejorar, como las fortalezas. ❖ Implementación del modelo de Pedagogía Conceptual, para direccionar la práctica pedagógica. |

- ❖ Elaboración del diseño curricular, sustentado desde la teoría del hexágono, en el cual se fortalecen las dimensiones intelectuales, afectivas, y expresivas.

Desde la Gestión administrativa

- ❖ Buena supervisión en el control presupuestal.
- ❖ Buen manejo de los recursos económicos y contables en bienestar al servicio de la comunidad educativa.
- ❖ Prestación de servicio adecuado, en cuanto a recursos, materiales para la presentación del servicio educativo.
- ❖ Excelente apoyo para el personal docente, desde las capacitaciones para la implementación del modelo pedagógico, como para la comprensión de la política de calidad institucional.

Desde la Gestión de la comunidad

- ❖ Se da cumplimiento al manual de convivencia.
- ❖ Se brinda apoyo psicológico a padres de familia y estudiantes.
- ❖ Se observa una sana convivencia.
- ❖ Se realizan escuelas de padres para fortalecer valores.

En síntesis se puede decir que el colegio Liceo Contadora es una institución educativa que tiene un alto perfil de sus docentes, realiza seguimiento continuo en sus procesos; los docentes y directivos están en constante capacitación, para brindar un servicio de educación de calidad; el cual permite a los estudiantes desarrollar capacidades de manera integral desde los cuatro pilares de la educación, en el saber ser, saber hacer, saber aprender, y saber estar. Donde la participación del directivo dentro del proceso educativo genera gran impacto el cual, permite llevar a cabo las intenciones y los propósitos, como también delimitar las dificultades que se generan en el entorno escolar.

FUENTES.

Aguerrondo, I (1998) La Escuela como Organización Inteligente. Buenos Aires: Editorial Troquel.

Álvarez, M. G. (2007). Gestión de la educación. Ponencia, material de apoyo de la docencia en la maestría en educación. Seminario sobre conceptualizaciones de la línea de Políticas y Gestión de Sistema Educativo. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Álvarez, M. G. (2008). Relatoría. Material productivo para apoyo de la docencia en la maestría en educación. Seminario sobre conceptualizaciones de la línea de Políticas y Gestión de Sistema Educativo.

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

Casassus, J. (1999). Marcos conceptuales de la Gestión Educativa. En: La gestión: en busca del sujeto. Santiago de Chile: UNESCO

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

Zubiría, Julián (1994). Tratado de Pedagogía Conceptual: Los modelos pedagógicos. Bogotá: Fundación Merani. Fondo de Publicaciones Bernardo Herrera Merino.

Bonilla E, & Castro P (2000). Más allá de un dilema de métodos de investigación en ciencias sociales. Shehk. Grupo Editorial Norma.

MEN. (2008) Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional. Guía No 11 Recuperado el 15 de agosto de 2012, del sitio web <http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/article-91093.html>

MEN. (2008). Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Cartilla No 34 recuperado el 20 agosto de 2012, del sitio web <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-177745.html>.

Contenido

| | pág. |
|--|------|
| Resumen..... | 14 |
| Introducción | 17 |
| Antecedentes | 18 |
| Universidad Pedagógica Nacional..... | 19 |
| Pontificia Universidad Javeriana..... | 20 |
| Planteamiento del Problema | 23 |
| Justificación | 24 |
| Objetivos..... | 27 |
| Objetivo General..... | 27 |
| Objetivos Específicos | 27 |
| Marcos de Referencia | 27 |
| Marco Contextual | 27 |
| Misión..... | 29 |
| Visión | 29 |
| Valores | 29 |
| Política de calidad | 30 |
| Objetivos de calidad..... | 30 |
| Marco Conceptual..... | 31 |
| Organización educativa..... | 31 |
| La organización como escenario de interacción social | 34 |
| Gestión | 35 |

| | |
|--|----|
| LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL LICEO CONTADORA DESDE LA GESTIÓN DIRECTIVA | 9 |
| Gestión educativa..... | 39 |
| Dimensiones de la Gestión Educativa..... | 42 |
| Gestión Directiva..... | 43 |
| Gestión Administrativa | 47 |
| Gestión Pedagógica..... | 48 |
| Gestión de la Comunidad..... | 50 |
| Calidad | 55 |
| Dimensiones y ejes que definen la calidad | 58 |
| Calidad Educativa | 60 |
| Gestión de Calidad | 62 |
| Evaluación Institucional..... | 67 |
| Marco Legal..... | 69 |
| Constitución Política Nacional de 1991 | 70 |
| Artículo 67..... | 70 |
| Artículo 68..... | 70 |
| Artículo 70..... | 70 |
| Ley General de Educación..... | 71 |
| Ley 115 de 1994..... | 71 |
| Decreto 2461 de 1997 | 73 |
| Decreto 230 de 2002 | 73 |
| Decreto 230 de 2002 Capítulo III..... | 73 |
| Decreto 869 de 17 de Marzo de 2010 | 74 |
| Pruebas de Estado SABER..... | 76 |

| | |
|--|----|
| LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL LICEO CONTADORA DESDE LA GESTIÓN DIRECTIVA | 10 |
| Pruebas SABER 3°, 5° y 9° | 77 |
| Plan Decenal de Educación | 78 |
| Marco Metodológico..... | 79 |
| Investigación Cualitativa | 79 |
| Exploración de Situación | 81 |
| El Diseño | 81 |
| Recolección de Datos Cualitativos..... | 82 |
| Organización, Análisis e Interpretación de Datos | 82 |
| La Conceptualización Inductiva o Inducción Analítica | 82 |
| Modalidades de la Investigación Cualitativa | 82 |
| Investigación Interactiva..... | 83 |
| Investigación no Interactiva..... | 84 |
| Técnica de Recogida de Datos | 84 |
| La Entrevista..... | 87 |
| Entrevista Informal Conversacional..... | 87 |
| Entrevista Estructurada o con Guía..... | 88 |
| Entrevista Estandarizada | 88 |
| Etapas y Técnicas de Recolección de Información | 91 |
| Estudio de Caso..... | 91 |
| Estudio Documental | 91 |
| Observación Participante..... | 92 |
| Definición de Categorías y Sub Categorías..... | 92 |
| Definición de Categorías y Sub Categorías de Análisis..... | 94 |

| | |
|--|-----|
| LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL LICEO CONTADORA DESDE LA GESTIÓN DIRECTIVA | 11 |
| Población Objeto de Estudio | 96 |
| Revisión Documental | 96 |
| Diseños de Instrumentos..... | 97 |
| Realización a Entrevistas a Directores y Coordinadores..... | 98 |
| Resultados, Análisis e Interpretación de la Información | 98 |
| Hallazgos y Análisis | 99 |
| Hallazgos Gestión Directiva..... | 100 |
| Planeación | 103 |
| Plan de Mejoramiento | 104 |
| Clima Escolar | 105 |
| Coordinación | 106 |
| Análisis..... | 107 |
| Hallazgos Gestión Pedagógica | 110 |
| Diseño Pedagógico y Curricular..... | 110 |
| Modelo Pedagógico..... | 112 |
| Análisis..... | 113 |
| Hallazgos Gestión Administrativa y Financiera..... | 117 |
| Administración de Planta Física y Recursos | 117 |
| Talento Humano..... | 118 |
| Divulgación | 118 |
| Gestión de Recursos Humanos | 118 |
| Análisis..... | 118 |
| Hallazgos Gestión de la Comunidad | 121 |

| | |
|--|-----|
| LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL LICEO CONTADORA DESDE LA GESTIÓN DIRECTIVA | 12 |
| Participación y Convivencia..... | 121 |
| Clima Institucional | 121 |
| Proyectos Transversales | 122 |
| Identidad..... | 123 |
| Análisis..... | 123 |
| Conclusiones | 128 |
| Desde la Gestión Directiva | 130 |
| Desde la Gestión Pedagógica y Curricular | 130 |
| Desde la Gestión Administrativa..... | 131 |
| Desde la Gestión de la Comunidad..... | 132 |
| Referencias Bibliográficas | 133 |
| Anexos | 137 |

Lista de Figuras

| | |
|---|------|
| | pág. |
| Figura 1. Elementos de la organización..... | 35 |
| Figura 2. Proceso de la gestión | 37 |
| Figura 3. Rueda de la gestión..... | 39 |
| Figura 4. Dimensiones de la gestión educativa..... | 43 |
| Figura 5. Círculo de Deming | 63 |
| Figura 6. Gestión de calidad, nueve principios..... | 65 |
| Figura 7. Proceso de la Investigación Cualitativa..... | 81 |
| Figura 8. Estrategias de Investigación Cualitativa..... | 89 |
| Figura 9. Dimensiones de la Gestión Educativa | 92 |

| | |
|--|-----|
| LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL LICEO CONTADORA DESDE LA GESTIÓN DIRECTIVA | 13 |
| Figura 10. Mapa de Procesos Liceo Contadora | 100 |
| Figura 11. Ciclo PHVA de la Gestión de calidad | 102 |
| Figura 12. El hexágono | 111 |
| Figura 11. Escudo del Colegio (2012) Liceo Contadora | 123 |

Lista de Tablas

| | |
|--|------|
| | pág. |
| Tabla 1. Características del rector o director | 45 |
| Tabla 2. Procesos Ministerio de Educación Nacional | 52 |
| Tabla 3. Modalidades de Investigación Cualitativa..... | 82 |
| Tabla 4. Técnica Cualitativa de Recogida de Datos | 85 |
| Tabla 5. Categorías y Sub-Categorías..... | 93 |
| Tabla 6. Definición de categorías | 94 |
| Tabla 7. Proyectos Transversales..... | 122 |

Lista de Anexos

| | |
|--|------|
| | pág. |
| Anexo 1. RAES..... | 137 |
| Anexo 2. Política de Calidad | 153 |
| Anexo 3. Caracterización del Proceso Directivo | 155 |
| Anexo 4. Descripción del Procedimiento Directivo | 159 |
| Anexo 5. Transcripción de Entrevistas | 162 |
| Anexo 6. Tabla de Preguntas para Director(a) y Coordinadores | 212 |
| Anexo 7. Tabla de entrevistas con respuestas..... | 217 |

Resumen

Actualmente el concepto de calidad en educación ha logrado a través del tiempo y el espacio insertarse en la sociedad con mayor significado. Esto porque la sociedad le otorga a las instituciones sentido y éstas se encargan de las transformaciones sociales, de encaminar los procesos de acción humana al logro de objetivos institucionales y en el desarrollo de la praxis educativa.

Para la realización de este trabajo de grado se optó por el tema de “gestión de calidad”, pues es un referente que ha tenido relevancia en la práctica educativa para la consecución de los logros propuestos desde los objetivos institucionales de cada institución educativa.

Para el presente estudio se escogió el Liceo Contadora de Bogotá; un colegio de carácter privado que cuenta con un convenio de admisiones con el Distrito y el cual presta servicio educativo a población de estratos 1 y 2. El colegio se manifestó asequible al tema y se contó con la participación de la directora, los coordinadores y jefes de área para la indagación de la temática a través de la entrevista semi-estructurada. Herramienta que permitió conseguir información de gran validez. De igual forma, la institución se mostró muy participativa al presentar documentos para la búsqueda de aportes pertinentes para la profundización en el tema.

Además se realizó un marco teórico, el cual sirvió como precedente para establecer concordancia con la información obtenida por la institución. Así mismo, se ahondó en conceptos que permitieron conducir la investigación como: organización educativa, gestión, gestión educativa, calidad, calidad educativa, gestión de calidad y evaluación institucional.

De igual forma, la presente investigación permitió descubrir los procesos que desarrolla la institución educativa para alcanzar la CALIDAD institucional a través del desarrollo de

diferentes estrategias implementadas en cada uno de los componentes de la gestión educativa.

Los cuales se convierten en un referente imprescindible para examinar y evaluar cómo la institución se encamina o se desvía de la calidad.

Desde el direccionamiento directivo, se puede mostrar cómo éste puede conducir, guiar y orientar a la institución educativa hacia logros propuestos desde el horizonte institucional o por el contrario, lleva a la institución hacia el fracaso.

A su vez, la participación de la comunidad educativa se determina por el logro de objetivos comunes, que delinear el porvenir institucional de acuerdo con el PEI establecido para re-direccionar la institución, la implementación del modelo pedagógico, los objetivos misionales y los objetivos de calidad; los cuales son determinantes en los procesos de construcción y formación del estudiante Contadora.

Abstract:

Currently the concept of quality in education has achieved through time and space fit into society with greater meaning. This is because the society gives sense to these institutions and these are responsible for the social transformations, to lead the processes of human action to the achievement of institutional goals and in the development of educational practice.

In this degree project was chosen the theme of "quality management" because it is a benchmark that has had relevance in the educational practice for the achievement of proposed accomplishments from the institutional goals of every educational institution.

For the purposes of this study it was chosen the Liceo Contadora at Bogota; a college of a private nature that account with a convention of admissions with the District and which provides educational service to population of strata 1 and 2. The college was agreed with the issue and account to the participaton of the principal, the coordinators and heads of area for the

investigation of the subject matter through the semi-structured interview, a tool that made it possible to obtain information of great validity. Similarly the institution was very participatory to submit documents for the search of relevant inputs for the deepening in the development of the topic.

In addition there was a theoretical framework which also served as a precedent to establish concordance with the information obtained by the institution. Likewise it was explored concepts that made it possible to conduct the investigation.

This research allowed to discover the processes that develops the educational institution to achieve institutional quality through the development of different strategies implemented in each of the components of the educational management, which become an essential benchmark to examine and evaluate how the institution set on course or deviates from the quality.

From the directive addressing it can show how this can lead, guide and orient to the educational institution toward proposed achievements from the institutional horizon or on the contrary, leads to the institution toward failure.

In turn the participation of the educational community is determined by the achievement of common goals that delineate the institutional future according to the Institutional Educational Project (IEP) established to redirect the institution, the implementation of the pedagogical model, the mission objectives and the objectives of quality; which are determinatives in the processes of construction and training of the student of Liceo Contadora.

Key words: educational organization, management, educational management, directive management, curricular and pedagogical management, financial and administrative management community management, quality educational, quality, quality management, institutional assessment.

Introducción

El proyecto de grado que se presenta a continuación se desarrolló dentro de “*la línea de Políticas y Gestión de Sistemas Educativos*” de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Javeriana en uno de sus semilleros y hace parte de un proyecto macro llamado “*Gestión de calidad Institucional*”. Se desarrolla con en el interés de conocer cómo se dan los procesos que direccionan la gestión de calidad institucional, a través de los procedimientos que se llevan a cabo en las diferentes dimensiones de la gestión educativa desde la condición del directivo y la coordinación en el desarrollo de los procesos de dichas dimensiones.

Se escogió el Liceo Contadora para el presente estudio, tomando como referentes a la directora y los coordinadores de la institución, ya que este trabajo se orienta a partir de la gestión de calidad que se ejecuta desde la dirección; abarcando las demás dimensiones que componen la gestión educativa. Después de la revisión teórica, como de la elección de los conceptos fundamentales que permitieron realizar un empalme en la información establecida, se definieron unas categorías de análisis que permitieron organizar la información recogida a través de la entrevista semi estructurada. La cual fue la herramienta principal para la recolección de información en el marco del enfoque de investigación cualitativa.

Al descubrir los procesos de gestión de calidad que desarrolla la institución educativa, se obtiene una aproximación a los conceptos desde las diferentes perspectivas, en las cuales se orientan y se cimentan las prácticas de gestión educativa; propiciando la reflexión y la transformación para alcanzar la calidad institucional.

Antecedentes

En la actualidad el tema de calidad institucional tiene un alto impacto intrínsecamente en el sistema educativo, brindando a las instituciones educativas la posibilidad de ser más eficaces y de mejorar sus planes operativos; orientados en las metas, objetivos y a la participación de la comunidad en concordancia a las necesidades del entorno (entendiendo éste como parte de un sistema de elementos y factores reales que facilitan el cumplimiento de la labor educativa).

La escuela de hoy afronta un cambio contundente, encauzado a determinar el perfil del directivo en las instituciones educativas. Esto a través de la transformación de la cultura institucional que está direccionada por los procesos de formación de los docentes y los procesos de evaluación de resultados. Por lo tanto, la mejora de la calidad educativa se precisa en una articulación de los elementos del entorno y contexto institucional, ajustado a los fines pedagógicos.

El colegio Liceo Contadora es una institución educativa con un alto perfil docente que realiza seguimiento continuo en sus procesos y en donde los docentes y directivos están en constante capacitación para brindar una educación de calidad. Estas cualidades facilitan a que los estudiantes desarrollen sus capacidades de manera integral desde los cuatro pilares de la educación: desde el saber ser, saber hacer, saber aprender, y saber estar.

Dentro de este proceso, la participación del directivo genera un gran impacto, el cual permite llevar a cabo las intenciones y los propósitos de la institución a la vez que también delimita las dificultades que se generan en el entorno escolar.

Se revisaron seis investigaciones sobre temas similares en las bibliotecas de la Universidad Pedagógica Nacional y de la Pontificia Universidad Javeriana con el propósito de

alimentar el proyecto sobre el tema *gestión de calidad institucional*; lo que permitió establecer paralelos entre los diferentes trabajos de investigación para hallar aproximaciones y discrepancias en el campo de la gestión educativa.

Universidad Pedagógica Nacional

“*Aseguramiento de calidad*”, este proyecto presenta un artículo en donde señala la fórmula como se instaló el sistema de aseguramiento de la calidad en el sistema educativo colombiano; de ahí que sea necesario conocer la evolución del concepto del sistema en el ámbito educativo, la reforma educativa de la década de los 90 sustentada en políticas mundiales y la vinculación del concepto de calidad a las necesidades básicas de aprendizaje. Con esto, se sitúan y se señalan los mecanismos operativos que hacen posible la instalación del sistema de aseguramiento de la calidad y se puede precisar los alcances, las implicaciones, y los efectos del discurso económico en el ámbito educativo desde la lógica imperante. (Ruiz Tarazona, J. M.; Salazar, L.; Ariza Sánchez, S., 2007).

“*Calidad y gestión condiciones para el mejoramiento de la educación*”, este proyecto expone un artículo, el cual muestra cómo el término de calidad se inserta en el campo educativo a propósito de las políticas actuales. En este sentido dichas políticas proponen el mejoramiento de la calidad y la gestión como finalidad de la educación básica y el factor de consolidación en el sistema nacional de evaluación para rendición de cuentas de la sociedad colombiana. Para ello, en este artículo se realiza una aproximación a la concepción de calidad en la educación, analizando y relacionando sus mecanismos de funcionamiento su alcance y elementos prácticos organizacionales que los hacen posibles. (Ortiz Hoyos, A. A.; cadena Vergara, A.; Castellanos Gonzales, M. R., 2006).

Pontificia Universidad Javeriana

“Impacto de la certificación ISO9001:2000 en la visión y misión de una institución educativa de educación preescolar básica y media certificada.” La investigación indaga sobre la influencia de la norma ISO 9001:2000 en una institución educativa; en el desarrollo de las políticas de calidad a partir del estudio de los procesos formativos. La investigación, a través del diseño de categorías construidas desde la misión y la visión, permite evidenciar que la certificación de la norma ISO 9001:2000 impacta de manera positiva a la institución debido al reconocimiento que le otorga la comunidad educativa posteriormente de la certificación. Así mismo, la institución educativa contribuye a organizar y sistematizar los procesos administrativos de manera eficiente; favoreciendo los procesos pedagógicos y formativos. (Aristizabal, R.; Cárdenas, P. Rafaela.; Buitrago Cárdenas, V. M.; Martín Peña, G., 2009).

“Procesos de gestión de calidad en el ámbito pedagógico del colegio campestre Maximino Poitiers” El estudio tiene la finalidad de describir las prácticas de gestión de calidad en el ámbito pedagógico e identificar fortalezas y debilidades de la institución. Esto con el objeto de emprender acciones de mejoramiento que redunde en unos mejores procesos de enseñanza – aprendizaje, más adaptables con realidad del entorno socioeconómico de la institución donde se satisfagan las necesidades de la comunidad, asegurando a todos los estudiantes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equiparles para la vida adulta. Para este estudio se dispuso de la participación tanto de los docentes como del equipo directivo, entendiendo que la gestión de calidad educativa es una tarea a desarrollar desde sus diferentes dimensiones (administrativa, pedagógica, directiva y de la comunidad).

Este trabajo se abordó desde el enfoque de la investigación cualitativa, en el cual se utilizó como metodología la entrevista con formulario y pregunta abierta, estudio documental, observación de prácticas educativas y registros; en donde se describieron los procesos que desde la acción humana se desarrollan en una organización de tipo educativo. (Fernández, K. A.; Guerrero Siado, M. K., 2011).

“La Gestión de Calidad en el Gimnasio Los Pinos. Una mirada desde la Gestión Directiva” En este presente proyecto se hacen evidentes muchos de los procesos que hacen parte del diario vivir de la institución educativa y que se convierten en importantes referentes que permiten examinar y evaluar cómo está se encamina o se aleja de la calidad. De la misma manera, se caracterizan las prácticas dirigidas especialmente a la descripción de las dimensiones de la gestión educativa, encontrando que es importante verla como un todo, sin caer en el error de fraccionar cada dimensión, pues cada una cumple funciones específicas que complementa a las otras, de manera que uniendo fuerzas, el desarrollo de todas las dimensiones ayuda al funcionamiento y cumplimiento de los objetivos institucionales. (De La Cruz Ardila, A. M. y Vargas Gutiérrez, E. J., 2009).

“Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá” La investigación se centró en dar respuesta a la pregunta sobre cuáles son las prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios oficiales de Bosanova y Débora Arango Pérez ubicados en el Distrito Capital de Bogotá. El estudio está inscrito en el programa de investigación de las ciencias hermenéuticas, de corte cualitativo y cuyo propósito fue hacer una mirada crítica sobre las prácticas que desarrolla el equipo directivo de los colegios oficiales. Desde los hallazgos encontrados se plantea una propuesta que atiende a mejorar las prácticas de los equipos

directivos que pensamos debe conducir a la calidad educativa. (Arismendi Reyes, N.; Pereira, Osorio, A. P., 2006).

El anterior recorrido muestra de diversas maneras cómo se conciben los procesos de gestión en las instituciones educativas; comprendiendo que la calidad se desarrolla a partir de las políticas y del sistema de aseguramiento nacional, donde las instituciones educativas son evaluadas a partir de la normatividad, orientadas a guiar los procesos de gestión que se desarrollan dentro ellas, en donde la calidad y la gestión se apropian de su finalidad como también de las condiciones de mejoramiento de la educación.

En los objetivos de las investigaciones realizadas se observa un análisis de las políticas de aseguramiento de calidad establecidas en Colombia, así mismo, las indagaciones realizadas en la Universidad Pedagógica Nacional se basan en analizar documentación sobre cómo se da la gestión de calidad a nivel nacional y cómo se desarrolla el aseguramiento de calidad en las instituciones educativas de carácter oficial.

Las revisiones de la Pontificia Universidad Javeriana se enfocan en analizar las prácticas de gestión de calidad que se desarrollan en las instituciones educativas para construir estrategias de mejoramiento. De igual manera, se desarrollan procesos de selección, análisis y profundización de las distintas teorías para realizar en las instituciones educativas reflexiones desde la práctica y actualizaciones sobre el tema. Así mismo, cómo desde la misión y la visión de la institución educativa se ejecutan prácticas de gestión para alcanzar la calidad de la escuela.

Las anteriores revisiones permiten establecer una concordancia en cuanto a los instrumentos utilizados en la metodología, es decir tiene como base un enfoque cualitativo en el que se utiliza la entrevista, la encuesta, el estudio de caso, la observación y el análisis

documental como herramientas de indagación. Sin embargo, en las investigaciones de la Universidad Pedagógica Nacional, la metodología no se establece de manera explícita.

Planteamiento del Problema

En estos días, la preocupación central en las instituciones educativas ha dejado de estar centrada exclusivamente en el acceso y la extensión de los servicios para centrarse en los contenidos de los sistemas educativos, en lo que ocurre al interior de ellos, en la calidad de los procesos de enseñanza y en el aprendizaje. Es decir, ya no es únicamente cuántos y en qué proporción asisten, sino quiénes aprenden en las escuelas, qué aprenden y en qué condiciones aprenden.

Se observa como la cultura y el entorno han generado diversidad de transformaciones en todos los ámbitos prevaleciendo el escolar, en donde la escuela se muestra como una organización dispuesta al cambio profundo y al mejoramiento continuo frente a los nuevos desafíos y retos, al responder a las demandas y exigencias en el quehacer.

Los grandes cambios han permitido que la organización institucional esté intervenida por la gestión, dado que logra realizar procesos estructurados para identificar insuficiencias en el campo educativo, accediendo a la mejora continua con base en las necesidades de la institución.

Por lo general en las instituciones educativas, la gestión y la administración se desvirtúan en cuanto al Proyecto Educativo Institucional; no existe conexión entre lo pedagógico y lo administrativo y esto afecta los procesos que caracterizan la experiencia de aprendizaje y en consecuencia el horizonte institucional se quebranta.

La gestión de calidad en la institución educativa se efectúa por el rol que desempeña, el directivo, y coordinadores, para concertar los procesos, necesidades e intereses tanto sociales, como institucionales en la organización escolar.

Por otro lado, la sociedad exige un estándar de calidad en el ámbito escolar debido a las grandes transiciones generadas en el entorno educativo; comprometiendo la responsabilidad en el cumplimiento de acciones que estén encaminadas al mejoramiento continuo de la práctica educativa.

En ese sentido, se establecen los siguientes interrogantes:

- ❖ ¿Cuáles son las prácticas de gestión directiva y cómo se desarrollan en el Liceo Contadora?
- ❖ ¿Cómo se consolidan los equipos para la reflexión y el diseño de procesos de gestión de calidad institucional?
- ❖ ¿Qué reflexiones, acciones o procesos desarrolla el Liceo Contadora para cualificar las prácticas de gestión, en la búsqueda de la calidad educativa institucional?

Justificación

Este trabajo se realiza para complementar el macro proyecto: “*Gestión de Calidad Institucional*”, desarrollado por la *Línea de Políticas y Gestión de Sistemas Educativos*, de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Javeriana.

Según el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2008) la gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así

responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

Los cuatro componentes que integran la gestión escolar: componente de gestión directiva, componente de gestión pedagógica y académica, componente de la gestión administrativa y financiera, y componente de gestión de la gestión de la comunidad, permiten que a través de la intervención de la gestión, las instituciones educativas se consoliden en la calidad a partir de las estrategias generadas para llevar a cabo procesos de mejora continua, favoreciendo el desempeño y las capacidades de los estudiantes.

Como se observa actualmente, el sistema educativo colombiano ha tenido grandes transformaciones debido a su desarrollo normativo y a la política educativa en donde se pretende el mejoramiento de la calidad y de la gestión como ideario de la institución. La gestión de calidad integra a la institución educativa como unidad total y es allí donde se articulan las diferentes fases de la gestión, además de las prácticas educativas encaminadas hacia la reflexión y la mejora de la educación.

La calidad educativa articula las diferentes dimensiones de la gestión, entendiendo que la persona que está en la cúspide de la institución y las prácticas educativas es el director, sin embargo, las responsabilidades basadas en la mejora de la calidad institucional es un trabajo fusionado, entre los diferentes actores que componen la comunidad educativa en donde el contexto y el entorno institucional interactúan de acuerdo a su finalidad pedagógica.

Este proyecto pretende abordar los procesos de gestión directiva que se desarrollan en la institución educativa “Liceo Contadora” en el marco de la calidad. El trabajo se orienta a la búsqueda y reconocimiento de las prácticas y procedimientos ejecutados por las directivas para alcanzar la calidad institucional. Este reconocimiento permitirá caracterizar las prácticas

desarrolladas por la Institución en cuanto a procesos, planes y acciones desarrollados propuestos por las directivas, para garantizar la participación en el diseño y reflexión de los procesos al interior de la Institución.

En este momento las instituciones educativas se esfuerzan y realizan diversos planes operativos en su interior para crear procesos encaminados hacia la gestión de calidad, en donde la participación de la comunidad educativa efectúa un papel esencial de participación activa.

Las instituciones educativas se encuentran actualmente en procesos de evolución en el campo de la gestión de calidad, brindando un servicio que responde a las necesidades e intereses de la comunidad, tanto en el interior de la institución como fuera de ella. Compromete a los estudiantes, profesores, directivos, padres de familia y personal de servicio y genera cambios fundamentales en los procesos a través de los cuales se desarrolla el quehacer pedagógico encaminado hacia la búsqueda de la eficacia y el acceso a la certificación, como a la acreditación por parte del Ministerio de Educación Nacional (el cual brinda un reconocimiento a nivel nacional).

Las razones para proponer este proyecto son:

- ❖ Identificar cuáles son los procesos de gestión de calidad desarrollados por la institución educativa para alcanzar los logros propuestos.
- ❖ Reconocer cómo se articula el Proyecto Educativo Institucional con las prácticas de gestión directiva.
- ❖ Fomentar la reflexión de las prácticas de gestión de calidad correspondientes a las necesidades del Liceo Contadora.
- ❖ Entender cómo se ejecuta la gestión de calidad en los procesos misionales, gerenciales, y de apoyo, del Liceo Contadora.

- ❖ Conocer las fortalezas y las debilidades que presenta la institución educativa en el ámbito de la gestión de calidad, en donde se logre reflexionar e intervenir.

Objetivos

Objetivo General

Describir las prácticas de gestión directiva en el Liceo Contadora, identificando sus fortalezas y aspectos por mejorar, para cualificar sus prácticas y alcanzar la calidad educativa institucional.

Objetivos Específicos

- ❖ Describir las prácticas de gestión directiva de manera que permitan su caracterización en el Liceo Contadora.
- ❖ Identificar la forma cómo se consolidan los equipos para la reflexión y el diseño de procesos de gestión de calidad en la Institución Educativa.
- ❖ Identificar el modelo pedagógico implementado por la institución educativa, sobre el cual se desarrolla la práctica educativa.

Marcos de Referencia

Marco Contextual

Es pertinente para la investigación realizar la contextualización del colegio Liceo Contadora, en donde se logre presentar una mirada más amplia del horizonte institucional para discernir en el propósito de la investigación. El Liceo Contadora fue fundado en 1986 con aprobación oficial según resolución 3854 de 1994 del 24 de agosto, para los niveles de preescolar, Básica primaria, Básica secundaria y media académica. De naturaleza privada, carácter mixto calendario A.

El Liceo Contadora está ubicado en Bogotá, D.C, en la localidad 19-Ciudad Bolívar, Barrio Verona, Calle 59C Sur No.45D 15. Presta su servicio educativo en los niveles de preescolar, básica y media académica. Forma bachilleres académicos mediante una educación fundamentada en el modelo de pedagogía conceptual que posibilita el desarrollo integral de individuos competentes dentro de la sociedad colombiana.

Cuenta con un grupo de directivos, administrativos y docentes éticos e idóneos. Además, cuenta con una infraestructura dotada de espacios pedagógicos formativos. Así mismo, garantiza el mejoramiento continuo de los procesos institucionales mediante la planeación, ejecución y evaluación, en pro de la calidad y las necesidades de la comunidad educativa. Potencia ciudadanos críticos, reflexivos y propositivos; capaces de trabajar en equipo y liderar procesos evidenciados en la convivencia de una sociedad democrática que se basa en el bien común y el respeto por el otro.

De igual forma cuenta con una estructura curricular basada en los estándares de calidad establecidos por el Ministerio de Educación, que conducen al desarrollo de competencias por medio de la interdisciplinariedad evidenciada en la ejecución y fortalecimiento de proyectos transversales, bajo el enfoque del modelo de pedagogía conceptual.

Además, genera sistemas de comunicación eficaces, sustentados en el fortalecimiento de competencias afectivas, que fomentan dinámicas de interacción entre los diferentes estamentos de la institución, con el fin de mejorar las relaciones entre estos; creando un clima de respeto y tolerancia, estableciendo acuerdos que manifiesten acciones de conciliación, permitiendo así, la formación de individuos que se puedan desempeñar en un campo intelectual y laboral de forma integral en pro de su calidad de vida y la de su comunidad.

Misión. Formar Bachilleres Académicos mediante una educación basada en el **modelo de Pedagogía Conceptual**, posibilitando el desarrollo integral de individuos competentes dentro de la sociedad colombiana.

Visión. En el 2012 el Liceo Contadora será una Institución líder en el sector educativo, posibilitando la formación humana integral de los estudiantes, para así lograr su participación activa y por medio de sus desempeños contribuir al cambio y mejoramiento de la sociedad colombiana.

Valores. El Liceo Contadora realiza un trabajo fecundo que conduce a la formación integral de los estudiantes, transformando su entorno social por medio de los siguientes valores:

Agradecimiento: admiten que necesitan de los demás, reconocen las obras de los otros, incluyen en el lenguaje formas de agradecimiento, aceptan que las cosas buenas que tiene han sido gracias a lo que otras personas les han dado, cuidados, talento y sabiduría.

Justicia: desarrollan el sentido de lo que está bien y lo que está mal, son honestos rectos, y sobre todo compasivos y humanos, no permiten que se cometan atropellos contra ellos o los demás, denuncian los abusos y los crímenes.

Responsabilidad: reflexionan seriamente antes de tomar cualquier decisión que afecte la propia vida o la de los demás, asumen la consecuencia de los actos, responden por lo que hacen tanto si está bien hecho o no, reconocen los errores que cometen tanto si está bien hecho como si no.

Humildad: Cuando obtienen algún triunfo, premio o distinción en el estudio o trabajo, la satisfacción representa el premio en sí mismo y no da para que se sientan superiores al resto del género humano.

Prudencia: evitan tomar al pie de la letra todo lo que leen o lo que oyen, tratan siempre de pensar antes de actuar, son discretos toman como regla no hablar más de la cuenta en ninguna circunstancia.

Tolerancia: se ponen en el lugar de los otros para tratar de entender sus problemas y su manera de actuar, escuchan sin interrumpir y le dan a los demás la oportunidad de expresarse, ven en la diversidad de cultura y de razas una señal de riqueza y amplitud del mundo en lugar de motivos de desconfianza.

Respeto: tratan a los demás con la misma consideración con que les gustaría ser tratados, valoran y protegen todo aquello que les produce admiración.

Honestidad: se expresan sin temor de lo que sienten o piensan, no pierden nunca de vista la verdad, cumplen las promesas, luchan por lo que quieren jugando limpio.

Política de calidad. El Liceo Contadora brinda una educación de calidad, potenciando en los estudiantes el desarrollo del pensamiento, lectura comprensiva y competencias afectivas. Para ello cuenta con talento humano idóneo, comprometido con la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y la optimización de los recursos. Garantiza la satisfacción de padres, estudiantes y el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad.

Objetivos de calidad.

❖ Generar en los estudiantes habilidades de pensamiento y psicolingüísticas en la comprensión de textos con el fin de mejorar sus procesos de aprendizaje y el entorno en que se desenvuelve.

❖ Generar en los estudiantes competencias valorativas con el propósito de asegurar el avance como persona y miembro de una comunidad.

- ❖ Garantizar la satisfacción de padres y estudiantes en la prestación del servicio educativo.
- ❖ Contar con un talento humano comprometido con la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y la optimización de recursos generando identidad institucional.
- ❖ Implementar y mantener un sistema de calidad capaz de cumplir con las expectativas de la comunidad educativa, mejorando continuamente a través de un proceso de retroalimentación.

Marco Conceptual

En el siguiente apartado se amplían los conceptos claves relacionados con el tema central del proyecto de grado, brindando una orientación clara, la cual permitirá abarcar los procesos de gestión en relación a la calidad; inmersos en el medio y entorno educativo.

Por lo tanto, los contenidos que se desarrollan son: organización educativa, gestión, gestión educativa, calidad, calidad educativa, gestión de calidad y por último evaluación institucional.

Organización educativa. Cuando se habla de organización se refiere a la idea de orden, método, sistema y estructura. Organización es la acción y efecto de organizar, es decir, de preparar, ordenar y disponer alguna cosa de modo conveniente. Por tanto, también el término incluye un matiz de armonización, de ajuste y de equilibrio en la unión de las partes de un todo. También se define organizar como establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando los medios y las personas adecuadas. (Organización escolar. Introducción a la organización escolar)
Consultado el 20 de noviembre de sitio web www.tecnologia.es/contenidos/oce/Introduccion_oce.pdf

Para Leibenstein, las organizaciones son “grupos algo duraderos de individuos que realizan ciertas actividades, de las que por lo menos alguna de ellas se dirige a la consecución de fines comunes a todos los individuos del grupo”. Por tanto, se encuentra que una organización tiene, por lo menos, los siguientes elementos y características:

Individuos que la componen.

Interacciones entre ellos, mediante un sistema de comunicación organizado.

❖ **Objetivos:** las metas que una organización pretende alcanzar. Es la clave para la construcción de una organización. Pueden estar definidos con claridad o de manera imprecisa.

❖ **Estructura:** una organización debe ser relativamente estable. La estructura debe dotar a la organización de cierta estabilidad. Podemos definir la estructura como el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de objetivos. Por tanto, es el núcleo de la organización su parte más estable. El problema de la estructura es lograr una adecuada relación entre las partes.

Para Pedro de Alcántara “La Organización de las escuelas es la buena disposición de los elementos necesarios para educar o instruir a los niños. Esta definición se mantiene con matices hasta nuestros días”. (García Hoz, 1986) La O.E. es la ordenación de los distintos elementos de la escuela hecha con el fin de que todos concurren adecuadamente a la educación de los escolares. Por tanto, la O.E:

❖ Tiene como objeto de estudio la institución educativa.

❖ Considera a la escuela como la integración armónica de los diferentes elementos que la componen.

❖ Se preocupa de la instrucción, formación y educación de los escolares. Es decir, estudia la escuela teniendo como meta la mejora de la relación enseñanza aprendizaje.

Desde el campo de las organizaciones económicas que desde la educación tiene que ver con que “existe una estrecha relación entre conocimiento, aprendizaje y eficiencia” (Etzioni, 1975), es decir que los modos de relación y las características que revisten las organizaciones, tienen que ver con el tipo de conocimiento, de aprendizaje y de resultados que éstas obtienen.

Siguiendo a Gore, existen tres tipos de conceptualizaciones básicas (metáforas) que describen a la Organización:

- ❖ La organización como instrumento:
- ❖ La organización como escenario para la interacción humana; y
- ❖ La organización como sistema viviente.
- ❖ A cada una de ellas corresponde un modelo de aprendizaje y una definición del conocimiento.
- ❖ La organización como herramienta.

La primera perspectiva, que se enmarca en autores como Frederick Taylor, Elton Mayo, Max WeberHerbert Simón, entienden a las organizaciones como instrumentos mecánicos diseñados desde afuera para lograr ciertos objetivos. Estas organizaciones se explican por sus fines, y el aprendizaje y el conocimiento son percibidos como medios para el logro de esos fines. Se usa mucho la palabra ‘racional’ para describir la adhesión a reglas y objetivos predeterminados. .

La racionalidad organizativa da cierto margen para el conocimiento y el aprendizaje. Sirven para aumentar la eficiencia y el control. Aún más, el conocimiento se usa para mejorar los resultados, aunque es separado de la experiencia de trabajo.

(Organización escolar. Introducción a la organización escolar). Consultado el 20 de noviembre de sitio web. www.tecnologia.es/contenidos/oce/Introduccion_oce.pdf

La organización como escenario de interacción social. Desde esta perspectiva, las organizaciones no se explican a partir de sus objetivos. Son más bien sus objetivos los que deben ser explicados en términos de las interacciones humanas de las que ellos emergen. Las leyes que las rigen no surgen de la racionalidad del diseño sino de las pautas que norman las interacciones humanas. Cuando las organizaciones son vistas como campos de interacción humana, el aprendizaje es un producto natural de esas interacciones.

Las organizaciones como sistemas vivientes, Gore distingue tres grupos:

a. las que tratan a las organizaciones como organismos que intentan adaptarse a un entorno dado y están gobernadas por normas impuestas por el esfuerzo adaptativo. Las organizaciones ‘perciben’, ‘crecen’, ‘se modifican’, y hacen todo lo que haya que hacer para adaptarse al medio ambiente.

b. las que consideran distintas clases de organizaciones como especies seleccionadas por el ambiente, que crecen o declinan de acuerdo con leyes ecológicas. Las ‘especies’ organizacionales son descritas como conjuntos de organizaciones que comparten ciertas características y un destino común.

c. las que consideran las organizaciones como sistemas de relaciones que comparten características similares con los sistemas vivientes, también definidos como sistemas de relaciones. (Aguerrondo, 1996).

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



Figura 1. Elementos de la organización. Adaptado de: Seminario: Énfasis en gestión: Elementos de la Organización Educativa. (2008) Pontificia Universidad Javeriana.

Las características de la organización escolar son la autonomía, versatilidad, singularidad, integración y proyecto común de actuación, ello como parte estructural del Proyecto Educativo Institucional PEI, en la medida de tener ciertas particularidades, pero que se relacionan por aquello del trabajo interinstitucional e interdisciplinario, permiten la sostenibilidad de los procesos y estrategias, y con el tiempo los resultados plenamente planificados se verán con la calidad de comunidad educativa en conjunto se halla estructurado frente a la realidad de estos espacios con relación al contexto global. (García, B., A 2001).

Gestión. Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer sus filiaciones. Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “*management*” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia". "gestión" es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la *participación*, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales. (Mucchielli, 1968).

Acción humana transversal al sistema educativo donde se gestionan procesos de construcción, implementación y evaluación de las políticas públicas en educación. Lo importante en todo proceso de gestión es planear, implementar, verificar y actuar correctivamente. Saber

hacer, querer hacer y poder hacer es lo básico para que la gestión sea efectiva, es por esto que surge la constante necesidad de evaluar constantemente para transformar y mejorar. (Álvarez, G 2008).

La gestión ocurre como un proceso de interacción de una organización con su contexto. La forma de gestión se adopta, es dependiente de la representación del contexto, como también la gestión en su interacción puede forzar al contexto a tomar determinadas formas o desarrollos. En este sentido, no hay que descartar que la gestión de una institución pueda ser obstaculizada por innumerables problemas como los conflictos de intereses, la desmotivación, la rigidez o la incapacidad de adaptarse al cambio, entre muchos:

La buena gestión se entiende, como un conjunto de procesos, de planes, y de acciones de más alto nivel, desde un punto de vista organizativo, que controlan o afectan a la eficacia de los procesos de menor nivel de generalidad, y que se convierten en condición necesaria de calidad. (López, 1997:37).

Una organización está determinada por los requerimientos del medio, por ello es necesario que el gestor posea las capacidades adecuadas para el análisis del entorno que en última instancia es de donde provienen las informaciones fundamentales para determinar lo apropiado de un determinado momento. Pues la gestión no solo está relacionada con el interior de la organización sino también con su entorno (Alfiz, 1999, López, 1997).

El perfil concreto del quehacer de la gestión eficiente se resume en su capacidad de generar y sostener líneas de acción. Esto ha sido adecuadamente expresado en tres instancias: “la efectividad de la planificación depende de tres condiciones: saber hacer, querer hacer y poder hacer” (Prawda, J., 1985).

Como una organización compleja, la institución educativa necesita de unos procesos de gestión encaminados a cumplir con las metas y objetivos que se establecen en el proyecto educativo. Cuando se habla de gestión se refiere al hacer, relacionándolo con el planear, el gerenciar, el poner en práctica unos objetivos o propósitos que están en el horizonte institucional, con el administrar y con todo lo que tiene que ver en este proceso. Entonces:

Sí gestionar es saber hacer, querer hacer y poder hacer, el común denominador es el *hacer*, lo que implica que esta perspectiva de gestión / planificación tiene un compromiso concreto con la acción. Pierde su sentido si no se llega a una acción transformadora concreta de la realidad institucional, es decir si no se conduce o gobierna. (Aguerrondo, 1998, p. 32, citado en de la Cruz, 2009).

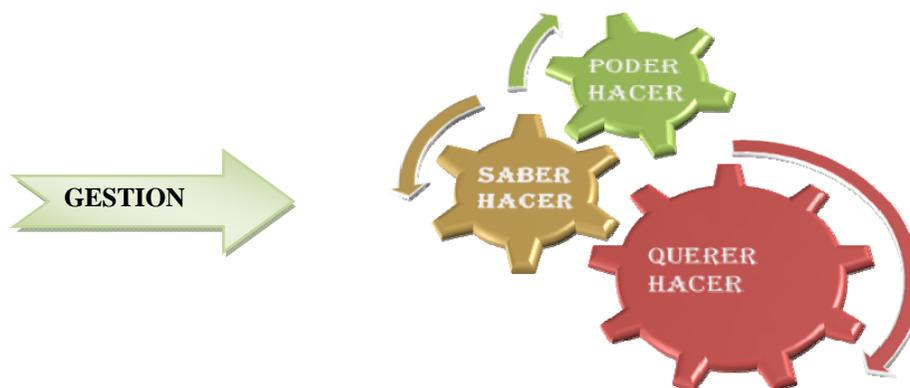


Figura 2. Proceso de la gestión. Adaptado de: Seminario: Énfasis en gestión: Elementos de la Organización Educativa. (2008) Pontificia Universidad Javeriana.

La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados.

En este marco, según sea el énfasis del objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los

componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos.

Por otra parte, se obtienen otras definiciones cuyo énfasis está centrado en la interacción entre personas.

Una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos. En esta perspectiva, la gestión es una 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 considerada". O dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea". (Casassus, 1999).

Cuando la gestión escolar se construye desde la lógica imperante de la eficacia y de la eficiencia deviene un conjunto de técnicas o de tecnologías a aplicar. Las técnicas se verían como neutras, transmisibles, utilizables en cualquier contexto institucional, universales y supuestamente garantizarían ciertos resultados.

La gestión se convierte en gerencia y se asocia a una constelación de nociones tales como "marketing", control de gestión "éxito" tal y como se pensó para organizaciones empresariales y del campo de la producción (Frigerio, 1997).

Retomando a Santos (1997 citado en de la Cruz, 2009) si se toma como referencia la rueda de la gestión se pueden observar cuatro fases que se suceden diacrónicamente, en donde cada fase puede contemplarse desde la óptica de las tres restantes a medida que gira el tiempo y el espacio.

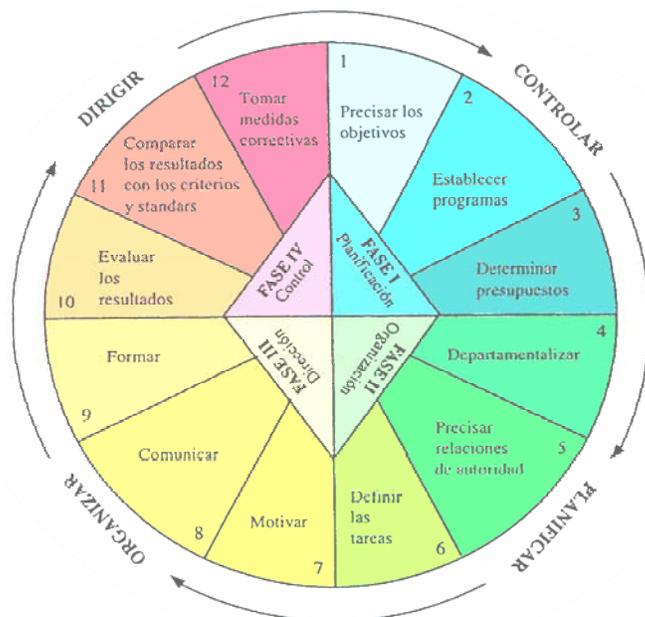


Figura 3. Rueda de la gestión. Adaptado de: Santos Guerra, M. (1997). *La luz del prisma*. Málaga: Aljibe.

Gestión educativa.

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina.

Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica. La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. (Casassus, 1999).

El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión.

Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación.

En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción. En el período actual la práctica está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y por cierto, por los esfuerzos desplegados en la ejecución de las políticas educativas. Por lo tanto, su contenido tiende a avanzar en medio de los cambios que se producen en las políticas educativas, las presiones para implementar la política en vigor y por su práctica en sí, es decir, la que resulta de los ajustes de la práctica con las presiones “desde arriba”. Por este hecho, es de notar que la gestión educativa no es solamente pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está inscrita en su práctica. En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina es gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. (Casassus, 1999).

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas

educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.(Pozner, 2000).

La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aun, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

La gestión crea condiciones, construye escenarios adecuados, provee capacidades e instrumentos a los equipos de trabajo. A los que buscan soluciones estandarizadas se les responde que no existe un modelo único, ni una práctica única para la construcción diaria de la gestión educativa. Existe una diversidad de variantes que pueden llevar a un mismo resultado mientras se garantice el despliegue de la creatividad y se permita que el hacer y sus logros se inserten en el discurso educativo institucional, en el sentido de la escuela.

El desafío de los sistemas educativos radica en cómo lograr mejores estándares de aprendizaje, especialmente para la infancia y la juventud más postergada, en cómo promover una cultura estructurada en valores que sostengan la vida, la equidad, la solidaridad, el diálogo y la palabra como mediadores de las interacciones. Un aspecto fascinante del ejercicio de la gestión es el pasaje de las ideas a los actos y descubrir que se han armado mundos en los que interactúan alumnos, padres y docentes. Los indicadores más relevantes para evaluar los efectos del reto serán la calidad y la cantidad de capital social que se logre instalar en la organización. (Blejmar, 2002).

La gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

La importancia que tiene la gestión escolar para el mejoramiento de la calidad en el país, radica en el fortalecimiento de las secretarías de educación y de los establecimientos educativos; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico, para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes. En este espacio se encuentran experiencias de educadores colombianos que han tenido algún nivel de participación en el marco de los Foros Educativos Nacionales realizados en los últimos años. (MEN, 2008).

Dimensiones de la Gestión Educativa. La gestión educativa posee cuatro dimensiones, las cuales caracterizan la gestión dentro de la institución educativa; la gestión directiva, la gestión administrativa, la gestión pedagógica y la gestión de la comunidad. Permitiendo que cada dimensión delegue funciones y responsabilidades específicas a los diferentes actores para gestionar en función de la calidad educativa.

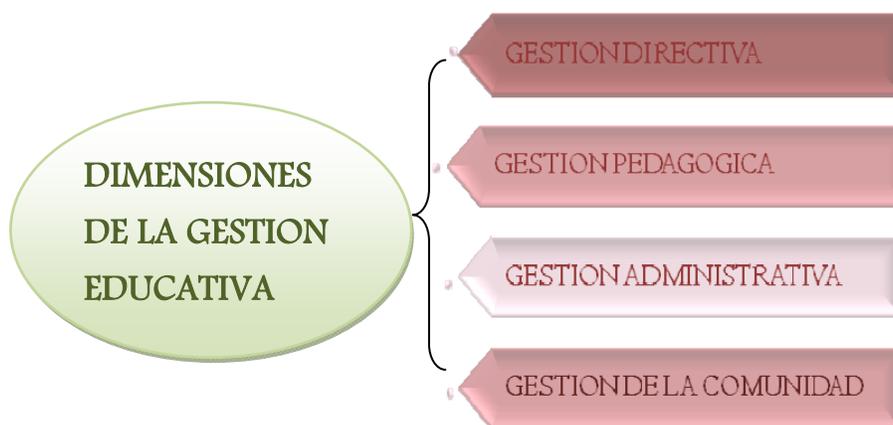


Figura 4. Dimensiones de la gestión educativa. Adaptado de: Seminario: Énfasis en gestión: Elementos de la Organización Educativa. (2008) Pontificia Universidad Javeriana.

Gestión Directiva.

Entendida como la capacidad de generar y poner a operar las condiciones favorables para que el proyecto de la institución tenga lugar y se realice, la gestión directiva se encuentra en cabeza de personas, proyectos y organismos que contribuyen a orientar la institución educativa hacia objetivos propuestos intencionalmente, con sentido de viabilidad, pertinencia y relevancia.

Así, el rector, los órganos de gobierno escolar y el Proyecto Educativo Institucional son los principales instrumentos de la gestión directiva para orientar la institución hacia metas explícitas, tomar decisiones pertinentes para que los recursos y procesos se dirijan a ellas, generar un clima de trabajo colectivo y participativo donde se delegan responsabilidades y compromisos a las distintas instancias de la institución.

La gestión directiva da un marco para la gestión académica, facilita las acciones determinadas en ese campo, colabora en la construcción de una cultura escolar (identidad institucional) y promueve el espacio de gobernabilidad de la institución educativa (autonomía) (Castro, Y., 2009).

La dimensión organizacional adquiere suma importancia ya que implica el ámbito en el que se concreta el proyecto pedagógico real, resulta imprescindible reflexionar y apropiarse de ella para tomar decisiones.

Cuando se habla de estructura se hace referencia a la compleja trama de posiciones que ocupan los elementos de una organización en términos de cargos o puestos de trabajo, las responsabilidades y tareas en relación a la distribución de poder y en cuanto a los vínculos con los otros lugares organizacionales.

Con el nombre de estructura funcional se alude por lo general a la distribución de responsabilidades y tareas de los distintos sectores de la organización, la distribución del personal que las llevará a cabo y la distribución de cargos correspondientes dentro de una trama de dependencias y una distribución de poder.

A diferencia de otras organizaciones y otros puestos de trabajo o profesionales, la escuela y los docentes tienen asignada una serie de responsabilidades y definidas cuestiones de su competencia, estructura y desarrollo de carrera de manera legal, con una normativa que reglamenta el ejercicio profesional. Los actores son aquellos que intervienen en la construcción cotidiana de la organización, se alude a quienes ocupan diferentes lugares en la trama organizacional en su condición de protagonistas, en su característica de intervenir por acción u omisión, en el desarrollo organizacional.

Es necesario que el director conozca y aplique con sensatez y flexibilidad las normas de funcionamiento y dinámica de grupos así como las técnicas de organización, creación de estructuras, de reuniones y conducción de grupos de toma de decisiones, de reconversión de conflictos, de planificación, ejecución y control.

Así mismo, la figura del director necesita ciertas capacidades naturales que faciliten la tarea aun en situación de conflicto tales como capacidad de liderazgo, que implica saber tomar decisiones y transmitir las, organizar el trabajo en equipo, vincular a los individuos a un proyecto común y delegar funciones y responsabilidades a los demás miembros. (Alfiz, 1997).

El director junto a los órganos de gobierno lideran a la institución, toman decisiones y generan un clima de trabajo colectivo y participativo donde se delegan responsabilidades y compromisos. La gestión directiva facilita el trabajo de otras áreas de la gestión educativa,

colabora en la construcción de una cultura escolar y promueve el espacio de gobernabilidad de la institución; además regula las dinámicas del trabajo en equipo, define la construcción de un clima institucional adecuado y si existe una dirección clara y coherente le dará sentido a la institución. (Panqueva, 2008).

Alvariño (2000, citado en Castro, Y., 2009) señala que, las escuelas eficientes se caracterizan por un director siempre presente y en todo (en lo académico, técnico, y humano), autonomía técnico pedagógica del establecimiento; la existencia de una fuerte cultura escolar, calidad humana y profesional del profesor que cumple un rol fundamental para la efectividad escolar.

Tabla 1.

Características del rector o director.

| Características del Rector o Director | |
|--|---|
| -Cree en la educación inclusiva como estrategia fundamental para acceder al conocimiento y al desarrollo. | -Lidera sus equipos directivo, docente y administrativo para que se involucren en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento. |
| -Confía en la capacidad de todos los estudiantes para aprender y lidera la búsqueda y puesta en marcha de estrategias pedagógicas innovadoras y pertinentes. | -Logra que cada persona que trabaja en el establecimiento o centro educativo se sienta parte del equipo y comparta sus principios y formas de actuar. |
| -Es proactivo y flexible (se permite cambiar, innovar y afrontar la complejidad). | -Verifica el cumplimiento de las funciones |

Características del Rector o Director

| | |
|---|---|
| -Tiene un elevado grado de compromiso y motivación. | y tareas de cada una de las personas a su cargo. |
| -Estimula y reconoce el buen desempeño de estudiantes y docentes. | -Evalúa periódicamente el desempeño de docentes, directivos y personal |
| -Dirige sus esfuerzos a los aspectos en los que puede incidir. No se siente impotente ante los problemas que no puede solucionar. | administrativo, y les da retroalimentación pertinente y oportuna para que puedan superar sus dificultades. |
| -Usa datos e información para tomar decisiones de manera responsable. | -Conoce las características de los estudiantes, sus familias y el entorno de la institución educativa, así como su evolución en el tiempo. |
| -Planea su trabajo y lidera la formulación, ejecución y seguimiento de planes y proyectos | -Sabe cuáles son los aprendizajes y competencias básicas que todos los estudiantes deben desarrollar en cada momento de su proceso educativo. |
| -Sabe que debe aprender continuamente para tener más y mejores herramientas teóricas y metodológicas para ejercer su labor. | -Facilita la apertura y permanencia de espacios de participación y concertación de la comunidad educativa. |
| Promueve el sentido de pertenencia al establecimiento educativo. | -Establece canales de comunicación apropiados que permiten informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar. |
| -Moviliza conocimientos y esquemas de acción para solucionar los problemas. | -Fomenta el intercambio de experiencias. |
| -Construye el sentido y la razón de ser del establecimiento o centro educativo que | |

| Características del Rector o Director | |
|--|---|
| dirige. Fomenta el trabajo en equipo. | -Busca apoyos externos para fortalecer la institución y ayudar a estudiantes, docentes y personal administrativo. |

Fuente: Ministerio de Educación Nacional – MEN. (2008) Guía para el mejoramiento institucional. Serie Guías N°

34. Bogotá, D. C.: MEN.

El cuadro anterior, hace referencia a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. (MEN, 2008).

Gestión Administrativa. Se entiende como el campo que genera las condiciones requeridas para el desarrollo fluido de la gestión académica y directiva. Es a través de esta gestión como se logra que los recursos físicos, materiales, humanos y monetarios de la institución se organicen, coordinen, y articulen de la manera más eficiente y racional para que pueda generarse los procesos pedagógicos que lleven al desarrollo de los estudiantes. Así mismo, para que el rector y los organismos escolares puedan agenciar mejor el desarrollo institucional. (Castro, Y., 2004).

En palabras de Alfiz (1997) Dimensión económica, una aclaración preliminar se hace necesaria al abordar esta dimensión, la recaudación y el manejo de fondos y toda una serie de decisiones y consecuencias ligadas al dinero, a los bienes, no incluye solamente la recaudación y gasto o inversión que se realiza implica también la distribución de recursos, su aprovechamiento, su cuidado.

La dimensión administrativa: aparece por lo general asociada a un cúmulo de trámites e incluso suelen tener una connotación peyorativa, desvalorizada en comparación con otras dimensiones, estos trámites pueden derivarse de aspectos pedagógicos (acreditaciones, legajos, de alumnos, evaluaciones) pueden estar relacionadas con aspectos organizacionales (registro de asistencias, comunicaciones internas o a padres, reglamentos sanciones), puede estar vinculados a la inserción de la escuela en el sistema educativo en su conjunto (trámites de habilitación y sistemas de supervisión y control); puede estar asociados con aspectos económicos (compras de material, cobro de cuotas inventarios).

Como se plantea para estas dos dimensiones debe planearse de acuerdo al proyecto global de la escuela, debe servir de sostén y facilitador del mismo, debe garantizar el correcto funcionamiento previniendo que y cuando será necesario para que no se acumule tarea, debe poder anticipar dificultades derivadas de la falta de resolución de algún tema. Esta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable. (*Principios Generales de la educación*. Luis Beltrán Prieto: Consultado el 23 de noviembre de 2012 de sitio web <http://es.scribd.com/doc/39174116/Principios-Generales-de-La-Educacion>).

Gestión Pedagógica. Retomando a Alfiz (1997) es la que hace referencia a los propósitos y a los contenidos de la enseñanza, a la concepción de alumno y docente, de aprendizaje, a la relación pedagógica a la conformación de un vínculo con el conocimiento, a las estrategias didácticas y a la evaluación. Es la dimensión esencial de la escuela, la que define, la que hace referencia a su razón de ser, a su función social, que enseña desde que perspectiva,

quienes lo hacen, a quienes, para qué, cómo y cuándo, y también para que, como y cuando se evalúan esos aprendizajes.

Forma parte de esta dimensión: los proyectos elaborados, las planificaciones de aula, y las prácticas pedagógicas cotidianas, es decir lo que el docente se propone enseñar y como lo hace. La gestión pedagógica se define como la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de qué se debe enseñar y qué deben aprender los estudiantes. Está orientada hacia la formación de los estudiantes por medio de las interpretaciones del PEI en el aula y busca un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución.

La gestión pedagógica es la base sobre la cual se sustenta cualquier propuesta educativa, en tanto en ella se enfocan los procesos de enseñanza y aprendizaje. Lo que una institución determine como opción pedagógica constituye el fundamento y los principios sobre los cuales se basa su propuesta de formación, la intención que tiene y el tipo de sujeto que pretende formar (Panqueva, 2008, p. 4).

Aguerrondo (1996) indica que las gestiones educativas tienen más probabilidad de ser efectivas cuando son capaces de transmitir prioridades claras que ordenen la tarea de toda la unidad escolar; se focalizan sobre lo académico. Para esto se requiere un currículo estable, bien definido, ordenado, estructurado y bien diseñado; instalan prácticas de evaluación y seguimiento permanente. Esto permite localizar los puntos urgentes y tomar las decisiones adecuadas, genera un clima positivo y seguro como también una comunidad ordenada que se expresa en altos niveles de cohesión.

La gestión pedagógica se define como la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de qué se debe enseñar y qué

deben aprender los estudiantes. Está orientada hacia la formación de los estudiantes por medio de las interpretaciones del PEI en el aula y busca un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución. [...] La gestión pedagógica es la base sobre la cual se sustenta cualquier propuesta educativa, en tanto en ella se enfocan los procesos de enseñanza y aprendizaje. Lo que una institución determine como opción pedagógica constituye el fundamento y los principios sobre los cuales se basa su propuesta de formación, la intención que tiene y el tipo de sujeto que pretende formar. (Panqueva, citado en De la Cruz; 2009).

Ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico. (MEN, 2008).

Gestión de la Comunidad. Esta dimensión es la que se refiere a la inserción social de la escuela, a su apertura a los diferentes grupos o agentes que hay en su comunidad a la participación de estos en la vida de la organización y a la participación de estos en la vida comunitaria. La participación no es una forma más de gestión escolar; significa una verdadera forma de relación entre los distintos actores y, por lo tanto tiene un impacto en la vida de la organización como tal, en todas las dimensiones de la misma. (Alfiz, 1997).

El centro educativo que aprende debe ser consciente del contexto en el que está, que misión tiene como institución social, y como organización y a que intereses sirve directa o indirectamente, pero el avanzar en esta línea exige cambios externos e internos coherentes con cambios culturales. Estos cambios son los que se plantean desde una perspectiva direccional, si entendemos que las instituciones educativas tienen sentido en la medida que tienen objetivos

sociales asumiendo la necesidad de ser organizaciones de comportamiento ético. (Castro, Y., 2004).

Se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia). En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela. Al tener identificadas, caracterizadas, organizadas, y jerarquizadas las problemáticas educativas de la escuela, zona escolar o de supervisión resulta importante la construcción colectiva de un proyecto que permita atender desde distintos escenarios, ámbitos y niveles las causas y consecuencias de dichas problemáticas. Para tal fin es conveniente considerar la cultura que las comunidades han construido, desarrollado y reproducido a lo largo de su práctica educativa en un tiempo y espacio determinado (Documento de trabajo UPN, 2003).

Se presentará a continuación el cuadro de procesos de la gestión educativa del Ministerio de Educación Nacional, el cual expone de una manera amplia los conceptos, las definiciones, así como los componentes de cada dimensión los cuales son pertinentes para el buen desarrollo y desempeño de la gestión educativa desde el ámbito institucional.

Tabla 2.

Procesos Ministerio de Educación Nacional.

| ÁREA DE GESTIÓN | PROCESOS | DEFINICIÓN | COMPONENTES |
|------------------|--|--|---|
| Directiva | Direccionamiento estratégico y horizonte institucional | Establecer los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo | Planteamiento estratégico: misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural. |
| | Gestión estratégica | Tener las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales. | Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación. |
| | Gobierno escolar | Tener las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales. | Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación. |
| | Gobierno escolar | Favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias y dentro de sus competencias y ámbitos de acción. | Consejos directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia. |
| | Cultura institucional | Dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales. | Mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas. |

| | | | |
|------------------|--------------------------------|---|---|
| Académica | Clima escolar | <p>Generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución.</p> <p>Aunar y coordinar esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir su misión y lograr los</p> | <p>Pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles.</p> |
| | Relaciones con el entorno | <p>objetivos específicos de el PEI y su plan de mejoramiento.</p> | <p>Padres de familia, autoridades educativas, otras instituciones, sector productivo.</p> |
| | Diseño pedagógico (curricular) | <p>Definir lo que los estudiantes van a aprender en cada área, asignatura, grado y proyecto transversal, el momento en el que lo van a aprender, los recursos a emplear, y la forma de evaluar los aprendizajes.</p> | <p>Plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje, jornada escolar, evaluación.</p> |
| | Prácticas pedagógicas | <p>Organizar las actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias.</p> | <p>Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje.</p> |
| | Gestión de aula | <p>Concretar los actos de enseñanza y aprendizaje en el aula de clase.</p> | <p>Relación y estilo pedagógico, planeación de clases y evaluación en el aula.</p> |
| | Seguimiento académico | <p>Definir los resultados de las actividades en términos de asistencia de los estudiantes, calificaciones, pertinencia de la formación recibida, promoción y</p> | <p>Seguimiento a los resultados académicos, a la asistencia de los estudiantes y a los egresados, uso pedagógico de las evaluaciones externas, actividades de recuperación y apoyos pedagógicos adicionales para estudiantes con necesidades</p> |

| | | | |
|--|--|---|---|
| ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | | recuperación de problemas de aprendizaje. | educativas especiales. |
| | Apoyo a la gestión Académica | Dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución. | Proceso de matrícula, archivo Académico y boletines de calificaciones. |
| | Administración de la planta física y de los recursos | Garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios. | Mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, seguridad y protección. |
| DE LA COMUNIDAD | Administración de servicios complementarios | Asegurar la adecuada prestación de los servicios complementarios disponibles en la institución educativa para facilitar la asistencia de los estudiantes, mejorar sus procesos de aprendizaje y desarrollar sus competencias. | Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud. (Enfermería, odontología, psicología), apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales. |
| | Talento humano | Garantizar buenas condiciones de trabajo y desarrollo profesional a las personas vinculadas al establecimiento educativo. | Perfiles, inducción, formación y capacitación, asignación académica, pertenencia a la institución, evaluación del desempeño, estímulos, apoyo a la investigación, convivencia y manejo de conflictos, bienestar del talento humano. |
| | Apoyo financiero y Contable | Dar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades del establecimiento educativo. | Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos, control fiscal. |

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| Inclusión | Buscar que todos los estudiantes independientemente de su situación personal, social y cultural reciban una atención apropiada y pertinente que responda a sus expectativas. | Atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos étnicos, necesidades y expectativas de los estudiantes, proyectos de vida. |
| Proyección a la comunidad | Poner a disposición de la comunidad educativa un conjunto de servicios para apoyar su bienestar. | Escuela de padres, oferta de servicios a la comunidad, uso de la planta física y de medios, servicio social estudiantil |
| Participación y convivencia | Contar con instancias de apoyo a la institución educativa que favorezcan una sana convivencia basada en el respeto por los demás, la tolerancia y la valoración de las diferencias. | Participación de estudiantes y padres de familia, asamblea y consejo de padres. |
| Prevención de riesgos | Disponer de estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa. | Prevención de riesgos físicos y psicosociales, programas de seguridad |

Fuente: Ministerio de Educación Nacional – MEN. (2008) Guía para el mejoramiento institucional. Serie Guías N°

34. Bogotá, D. C.: MEN.

Al interior de estas áreas hay un conjunto de procesos y componentes que deben ser evaluados periódicamente, a fin de identificar los avances y las dificultades, y de esta forma establecer las acciones que permitan superar los problemas. Tanto los procesos como los componentes son los referentes para emprender la ruta del mejoramiento. (MEN, 2008).

Calidad. Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, control y la mejora continua, las que permiten introducir “estratégicamente” la

visión de la calidad al interior de la organización. Sus componentes centrales son por una parte, la identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error que hacen más caros los procesos. Por otra parte, se tiene la preocupación de generar los compromisos de calidad. (Casassus, 2000).

La calidad constituye una revolución en el pensamiento, pues implica crear nuevas formas de organizar el sistema educativo y repensar el proceso de aprendizaje. Debemos ser conscientes: la calidad en educación guarda relación con el tema de la equidad. Todos tienen derecho a una educación de calidad. Más aún, se ha señalado que, en la práctica, resulta muy difícil distinguir entre *calidad de la educación e igualdad de oportunidades* (OCDE).

Según la UNESCO (2005), de las principales corrientes interpretativas en educación se pueden deducir importantes diferencias respecto de lo que constituiría la calidad. En los enfoques humanistas, lo central es el desarrollo de las capacidades de los educandos para que construyan significados y den sentido a lo que aprenden, siendo el docente un mediador en dicho proceso. En función de esto, se preconiza que los planes de estudios deban considerar las características y necesidades de cada alumno para aprender. Las corrientes conductistas, por el contrario, enfatizan la importancia de la enseñanza estructurada, graduando paso a paso lo que el alumno aprende y verificando sus resultados. En este caso, el docente dirige el aprendizaje controlando los estímulos y respuestas. Más radicalmente, en los enfoques críticos, que abarcan una amplia gama de teorías, se estimula el análisis crítico de la realidad y la principal preocupación es que la educación contribuya al cambio social y a la reducción de las desigualdades, promoviendo la autonomía y la emancipación de los marginados.

Un centro educativo de calidad promueve el desarrollo integral de su alumnado en todas las facetas que configuran la persona: corporal, emocional, intelectual, social y trascendental (Sarasola, M., 2004).

La calidad de la educación es una aspiración constante de todos los sistemas educativos, compartida por el conjunto de la sociedad, y uno de los principales objetivos de las reformas educativas de los países de la región. Se trata de un concepto con una gran diversidad de significados, con frecuencia no coincidentes entre los distintos actores, porque implica un juicio de valor respecto del tipo de educación que se quiere para formar un ideal de persona y de sociedad. Las cualidades que se le exigen a la educación están condicionadas por factores ideológicos y políticos, los sentidos que se le asignan a la educación en un momento dado y en una sociedad concreta, las diferentes concepciones sobre el desarrollo humano y el aprendizaje, o por los valores predominantes en una determinada cultura. Estos factores son dinámicos y cambiantes, por lo que la definición de una educación de calidad también varía en diferentes períodos, de una sociedad a otra y de unos grupos o individuos a otros. (UNESCO, 2005).

La calidad no es algo que se demanda desde afuera, sino que se diseña internamente y se ofrece con posterioridad a las familias de los estudiantes y a la sociedad en general. Así mismo, para que el éxito de una educación de calidad se promueva se deben crear las condiciones materiales, lógicas, administrativas y humanas necesarias para que los niños y jóvenes dispongan de los medios necesarios que les aseguren el ingreso, la permanencia y la culminación exitosa de su proceso de formación escolar.

Así mismo, el compromiso de la calidad fija al estudiante como objetivo prioritario de la educación y a las familias y a la sociedad como colaboradores de la escuela para alcanzar los propósitos institucionales. De igual manera, la idea de calidad nos remite a la idea de perfección,

o de excelencia, tanto de los procesos como de los resultados o servicios que una organización proporciona y evoca facetas como clima de trabajo, percepción positiva de la institución en el sector, buen funcionamiento organizativo etc.

Dimensiones y ejes que definen la calidad.

- ***La dimensión técnico-pedagógica:*** es la que expresa el compromiso concreto del sistema escolar para responder o no a las demandas de los demás sectores de la sociedad. Los ejes o dimensiones que describen las opciones técnico-pedagógicas se pueden agrupar en tres grandes áreas.

- ***El eje epistemológico:*** ¿Qué definición de conocimiento? ¿qué definición de áreas disciplinarias? ¿qué definición de contenido?

- ***El eje pedagógico:*** ¿Qué características definen al sujeto de enseñanza? ¿Cómo aprende el que aprende?, ¿Cómo enseña el que enseña?, ¿Cómo se estructura la propuesta didáctica?

- ***El eje organizativo-administrativo:*** La estructura académica. La institución escolar, La conducción y supervisión (el gobierno).

En una sociedad determinada, la calidad de la educación se define a través de su ajuste con las demandas de la sociedad (que cambian con el tiempo y el espacio). La calidad de la educación es, de hecho, el orientador de cualquier transformación. Al iniciar cualquier proceso de forma educativa se debe precisar -explícita o implícitamente- qué se entiende por calidad de la educación, es decir, hacia dónde se orientarán las acciones. (Documento de trabajo no publicado. Seminario énfasis gestión).

El PEI refleja la identidad institucional y señala los objetivos que todos los estudiantes deben alcanzar en función de sus características, necesidades y requerimientos. Estos propósitos

y las acciones implementadas para lograrlos también deben tener en cuenta los referentes nacionales, pues una educación de calidad es aquella que permite que todos los alumnos alcancen niveles de competencias para desarrollar sus potencialidades, participar en la sociedad en igualdad de condiciones y desempeñarse satisfactoriamente en el ámbito productivo, independientemente de sus condiciones o del lugar donde viven. Se trata de un principio básico de equidad y justicia social.

El Ministerio de Educación Nacional ha centrado sus acciones en la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad que propiciará más y mejores oportunidades educativas para la población; favorecerá el desarrollo de competencias básicas, ciudadanas y laborales; mejorará los resultados de la educación; y fortalecerá la descentralización y la autonomía escolar. Se busca así, que los establecimientos educativos sean abiertos e incluyentes, además de que en ellos todos los estudiantes puedan aprender, desarrollar sus competencias básicas y convivir pacíficamente.

El sistema de aseguramiento está constituido por tres elementos: definición y socialización de estándares básicos de competencias para las áreas fundamentales, así como orientaciones para las demás áreas y para que las estrategias pedagógicas ofrecidas a los diversos grupos poblacionales sean pertinentes; evaluación de estudiantes, docentes, directivos e instituciones; y mejoramiento. Los estándares básicos de competencias son criterios claros y públicos que orientan el diseño de los currículos y planes de estudios, las estrategias pedagógicas y las evaluaciones de los aprendizajes. Son referentes que permiten establecer si un estudiante, una institución o el sistema educativo en su conjunto cumplen unas expectativas comunes de calidad.

Además, expresan una situación deseada en cuanto a lo que se espera que todos los alumnos aprendan en su paso por la educación básica y media. Con los estándares y los demás referentes para la calidad y pertinencia de la educación se busca transformar la visión tradicional que privilegiaba la simple transmisión y memorización de contenidos, por la de una pedagogía que permita que los estudiantes utilicen los conocimientos adquiridos en situaciones diversas para solucionar creativamente diferentes tipos de problemas. (MEN, 2008).

Calidad Educativa. Casassus (1997) afirma que, todas las formulaciones de política educativa en América Latina sitúan a la calidad de la educación como un concepto estratégico en torno del cual se estructuran las otras políticas. Es importante destacar esta coincidencia, pero más notable aún es el hecho de que en el centro de las políticas educativas se sitúa un concepto que tiene un status socialmente ambiguo.

Los diferentes contextos y las diferentes personas que dan vida a las instituciones tienen un peso específico relevante. Sin dogmatizar, más bien intentando poner por escrito algunas intuiciones, diré que un centro de calidad

- ❖ Tiene bien claro que lo más importante son los aprendizajes de sus alumnas y alumnos. Las organizaciones educativas son sistemas vivos altamente complejos.

- ❖ Trabaja conscientemente para que ocurran buenos y suficientes aprendizajes.

Trabajar conscientemente significa estar alertas, atentos, centrados en el día a día. Significa no anestesiarnos frente a un trabajo exigente, buscando escapes ilusorios.

«Estar a lo que estamos», es vivir en cada momento el firme compromiso con los Aprendizajes de nuestro alumnado, cualitativa y cuantitativamente satisfactorios.

Se tiene bien claro que lo más importante son los aprendizajes de los alumnas y alumnos, y se trabaja conscientemente para que ocurran buenos y suficientes, pero no sólo puntualmente,

sino que esa es su cultura. La cultura entendida como un patrón de supuestos básicos que se manifiestan, desarrollan, mantienen y transforman a través de creencias, valores y normas compartidas entre sus miembros, fundamentalmente en las relaciones de colaboración y colegialidad, el ejercicio de liderazgo, la actitud para el desarrollo profesional, la eficacia en la consecución de aprendizajes y la planificación como camino para la realización de una visión compartida. No es entonces suficiente que por efecto de una moda o la búsqueda de un premio de calidad se trabaje denodadamente. Lo más importante es que exista un cambio cultural que de permanencia al cambio y a la actitud que subyace a la innovación. No es suficiente. (Sarasola, M., 2006).

“Un centro educativo de calidad promueve el desarrollo integral de su alumnado en todas las facetas que configuran la persona: corporal, emocional, intelectual, social y trascendental.” (Sarasola, M., 2006).

En realidad, la calidad constituye una revolución en el pensamiento, pues implica crear nuevas formas de organizar el sistema educativo y repensar el proceso de aprendizaje. Debemos ser conscientes: la calidad en educación guarda relación con el tema de la equidad. Todos tienen derecho a una educación de calidad. Más aún, se ha señalado que, en la práctica, resulta muy difícil distinguir entre *calidad de la educación e igualdad de oportunidades* (OCDE).

La institución educativa. Arreche y Rodríguez (2004) mencionan que, en la Sociedad del Conocimiento, la escuela debe transformarse en una "organización que aprende". Coincido con Bolívar (2000), según quien para producir esta transformación es necesario un cambio cualitativo muy fuerte, ya que actualmente "las instituciones escolares están diseñadas, en sus reglas gramaticales básicas de funcionamiento para que los alumnos aprendan, no para que los que trabajan en ellas aprendan a hacer lo mejor". (Capella Riera, J., 2006).

Gestión de Calidad. La gestión de calidad es una estrategia organizativa y un método de gestión que hace participar a todos los vinculados a la institución y que pretende mejorar continuamente la eficacia de una organización, en la consecución de propósitos y objetivos en relación con sus compromisos y metas que se ha propuesto para contribuir al desarrollo social, político y económico de la sociedad. (CEDEFOP; 1998).

La calidad implica mejorar no sólo la eficacia y eficiencia de la organización sino también estar atento a las necesidades e intereses de los clientes y/o usuarios de la sociedad en general. Es necesario para potenciar cada vez más la calidad, indagar permanentemente sobre la calidad que perciben los usuarios y la sociedad en general, pues ello es básico en las posibilidades de mejora cualitativa de la misma. Lo que compete a la gestión institucional es hacer realidad cada vez más y mejor los propósitos de la institución, a la vez que refinar los procesos para lograr una mayor calidad.

Cuando se implantan procedimientos o sistemas de gestión en las instituciones o empresas y estos tienen el concepto de calidad, entendido en sentido amplio, como pilar fundamental de su organización, es lo que en términos genéricos recibe el nombre de gestión de calidad. (López, 1994, p. 45).

Según la Shell Internacional Petroleum (1992), la gestión de calidad es el resultado de la interacción de tres procesos:

❖ *La planificación de la calidad*, que supone la identificación de clientes/beneficiarios, la definición de sus necesidades y el diseño de productos y servicios que satisfagan esas necesidades.

❖ *El control de la calidad*, que lleva consigo la medición, la comparación y en su caso, la corrección para asegurar que los productos y los servicios se preste de acuerdo con los requerimientos de calidad previamente planificados.

❖ *La mejora de la calidad*, como esfuerzo continuado para eliminar las prácticas antieconómicas y para aumentar los de satisfacción del cliente/beneficiario.

Los tres se constituyen en los fundamentos y base de cualquier sistema de gestión de calidad.

En el siguiente gráfico, se relacionan los procesos básicos de la Gestión de Calidad.

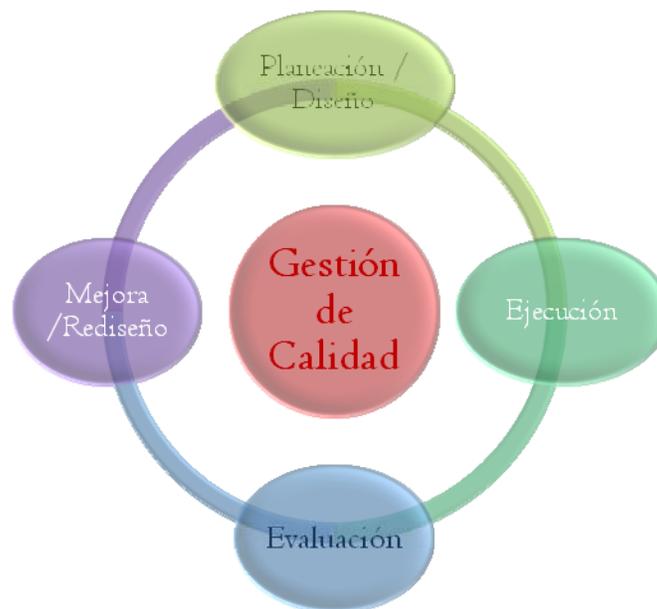


Figura 5. Círculo de Deming. Adaptado de: Álvarez, M. G. (2007). *Gestión de la educación*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Los sistemas de gestión de calidad están evolucionando de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes de la sociedad. Entre otros, se destacan algunos como la

investigación de los sistemas político, económico y social que rodea la organización, el diseño de los procesos claves y la mejora continua.

El concepto de gestión de calidad se enfoca, no sólo a los productos sino también a los procesos. Existen motivaciones hacia Gestión de calidad como (CINTEFOR, 1998; Blejmar, 2002).

- ❖ Interés por dar una adecuada respuesta a las necesidades de la sociedad.
- ❖ Mayor preocupación por los resultados de la inversión en las instituciones.
- ❖ Mayor necesidad para conocer las mejores ofertas y ser competitivos.
- ❖ Seguimiento y control de las actividades institucionales para dar cuenta de ellas.
- ❖ Garantizar el avance con calidad de los procesos y resultados.
- ❖ Asegurar una permanencia en el mercado.
- ❖ Demostración de calidad a los clientes/usuarios/beneficiarios.

Los sistemas de gestión de calidad están evolucionando de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes de la sociedad. Entre otros, se destacan algunos como la investigación de los sistemas político económico y social que rodea la organización, el diseño de los procesos claves y la mejora continua. (Álvarez, G., 2008).

De otra parte, se han identificado nueve principios de la gestión de calidad que pueden ser utilizados por la dirección para conducir la organización hacia una mejora del desempeño (Hoyle y Thompson (2002), Jiménez, (2005) y IAT (2004)), y que el Modelo EFQM (calidad total), los señala como sus conceptos fundamentales de excelencia, hay que destacar como entre estos nueve principios, la Gestión por Procesos.

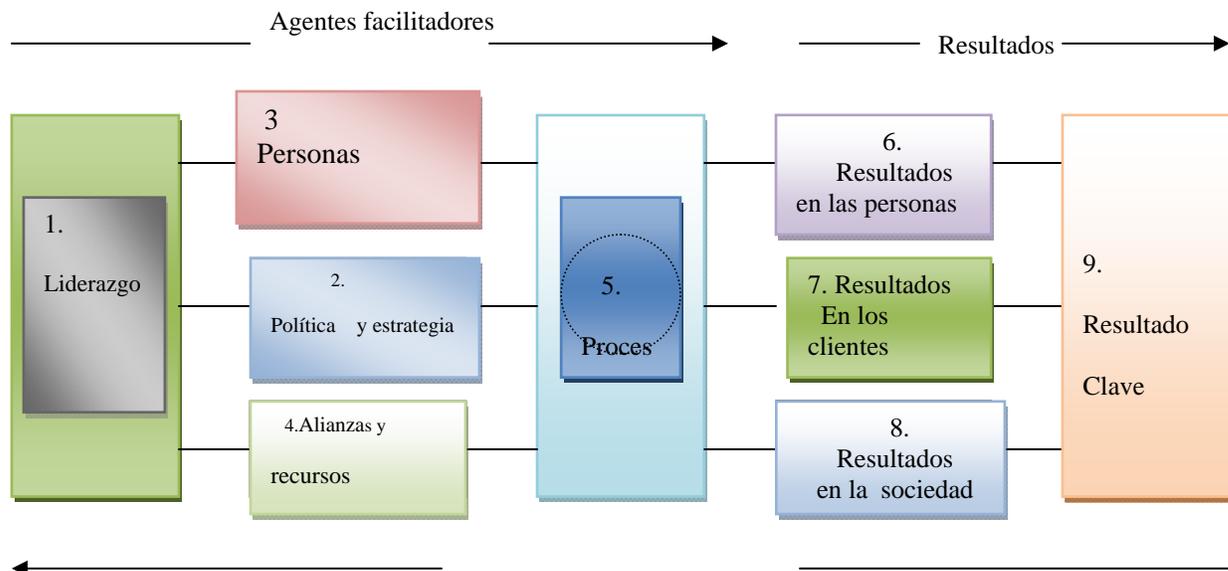


Figura 6. Gestión de calidad, nueve principios. Adaptado de: Álvarez, M. G. (2007). *Gestión de la educación*.

Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

En el intento de organizar un sistema de gestión de calidad, la organización debe primero que todo identificar cuál es su posición dentro del sector en el cual se desempeña, para luego si plantearse sus propósitos u objetivos. La intención de una organización cuando quiere mejorar y transformar su gestión en un Sistema de Gestión de Calidad, su preocupación está por encontrar coherencia entre el establecimiento de las políticas y los propósitos y el logro de esos propósitos y con base en su autoevaluación, plantear su mejora.

Para lograr los objetivos y metas, la dirección debe desarrollar la misión, la visión y los valores de la organización. . “*La misión* es una declaración en la que se describe el propósito de ser de la organización; *la visión* es lo que la organización pretende lograr a largo plazo y *los valores* son la base sobre la que se asienta la cultura de la organización” (Ministerio de Fomento, 2005, p. 3).

Los valores y principios constituyen el soporte para la visión y la misión y son la clave de una dirección eficaz. Pero es necesario que en general la comunidad institucional defina

los valores y se asegure que se cumplan. La misión, la visión y los valores de la organización, junto con los grupos de interés (cliente/usuario), son la base fundamental para la constitución de las políticas y las estrategias, así la política y la estrategia se convierten en los fundamentos de la gestión de calidad.

Los proceso facilitadores que se señalan, coinciden como es de lógica con los principios de Gestión de calidad identificados por IAT (Pag10), pero la Fundación Iberoamericana para la gestión de calidad, propone la máxima gestión de calidad en estos cinco procesos que los denomina facilitadores:

1. *Liderazgo y estilo de Gestión*; se refiere a cómo la institución pone en práctica la cultura y los valores para el éxito a largo plazo, mediante comportamientos y acciones de todos los líderes. Cómo se estructuran, se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización y el marco de los procesos y su sistema de gestión necesario para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.
2. *Política y estrategia*; se refiere a cómo la institución desarrolla su misión y su visión y las pone en práctica a través de una clara estrategia orientada hacia distintos agentes y personas con quienes interactúa y está apoyada con programas adecuados.
3. *Desarrollo de las personas*; Cómo la organización desarrolla., conduce y hace aflorar el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin contribuir, a su eficaz y eficiente gestión.
4. *Recursos y asociados*; Se refiere cómo se gestionan los recursos internos, las funciones de información, de conocimiento tecnológico, de propiedad intelectual, materiales y recursos externos, incluidas las asociaciones con otros proveedores, con el fin de apoyar la Gestión humana de la institución.

5. *Clientes/usuarios/beneficiarios* se refiere a cómo la organización diseña, desarrolla y produce y distribuye productos y servicios cómo gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus beneficiarios actuales y futuros. (Alvares, G. 2008).

Evaluación Institucional. Casassus (1997) sostiene que los resultados de los procesos educativos, lejos de provenir de una causa unidimensional, son causados por el tejido de interacciones en las que se encuentran sumidos los alumnos. Ellas abarcan una multiplicidad de procesos que incluyen, entre otros, los dominios afectivos, éticos, sociales y estéticos. Por eso, la preocupación por los logros cognoscitivos de los alumnos conduce a la indagación de otros dominios, donde radican los factores que determinan los resultados.

Este autor (1997) refiere que algunos estudiosos (Chafee, S.1992; Sallis) identifican tres componentes de la calidad en educación:

- *Calidad en el diseño.* Se refiere tanto al diseño de los resultados como al de los procesos. Cuando se habla de calidad del diseño del resultado, se refiere a la determinación de lo que se desea lograr con la actividad educativa.

- *Calidad en los procesos.* Se refiere a la manera en que se organizan los distintos factores que conducen al logro del resultado. En realidad, todo lo que ocurre en educación son *procesos*. Un proceso bien diseñado, con información acerca de lo que ocurre, estableciendo controles de calidad incorporados a lo largo del mismo, producirá calidad en los resultados.

- *Calidad de los resultados.* Trata acerca de qué y cuánto han aprendido los alumnos, qué porcentaje de logro han alcanzado. Estos componentes pueden ser considerados –y, de hecho, lo han sido separadamente. Sin embargo, si en la planificación de las acciones las instituciones

educativas se toman en conjunto, pasan a constituirse en un circuito de mejoramiento continuo de la calidad.

Este es el momento en el que el establecimiento educativo recoge, recopila, sistematiza, analiza y valora toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones y sus resultados en cada una de las cuatro áreas de gestión. La autoevaluación permite a la institución identificar sus fortalezas y oportunidades, con lo que podrá definir y poner en marcha un plan de mejoramiento en la siguiente etapa. Asimismo, la autoevaluación cumple una función esencial durante la aplicación del plan de mejoramiento, ya que a través de ésta se podrá establecer qué tanto se ha avanzado, cuáles son los resultados y qué ajustes se requieren. Para que el proceso de autoevaluación sea fructífero y sus resultados sean realmente útiles para la toma de decisiones, es fundamental que los participantes en el mismo compartan algunos principios básicos, a saber:

Veracidad: la honestidad, la coherencia y la responsabilidad en la recopilación, manejo y análisis de la información son fundamentales para garantizar la calidad de los resultados de la autoevaluación. Por ello, es necesario contar con evidencias – documentos, informes, actas, resultados de encuestas y entrevistas, datos estadísticos e indicadores – que permitan examinar y sustentar los juicios relativos al estado en que se encuentra el establecimiento y las decisiones que determinarán su rumbo en los años siguientes.

Corresponsabilidad: dado que la autoevaluación no es un fin en sí mismo, es necesario que los participantes comprendan que ésta y el mejoramiento institucional exigen el esfuerzo conjunto y organizado de todos en el ámbito de acción que les corresponde.

Participación: un buen proceso de autoevaluación debe sustentarse en el conocimiento y análisis de la situación institucional por parte de toda la comunidad educativa. Esto permite que todos hagan una contribución significativa y propositiva a las metas y acciones de mejoramiento.

Continuidad: la autoevaluación es un proceso que permite identificar las fortalezas y oportunidades, así como los avances en las acciones de mejoramiento; por lo tanto, es un ejercicio que debe adelantarse periódicamente (preferiblemente al comienzo del año escolar), siempre sobre la base de la mejor información disponible.

Coherencia: para que se puedan establecer los cambios generados a partir de los resultados de la autoevaluación y de la implementación de los planes de mejoramiento, es fundamental que se utilicen metodologías, referentes e instrumentos comparables que deben ser conocidos por todos los participantes.

Legitimidad: los resultados de la autoevaluación deben ser conocidos y compartidos por todos los estamentos de la comunidad educativa para que cada integrante se comprometa con la realización de las acciones de mejoramiento. La autoevaluación debe ser liderada por el rector o director, quien dirige el proceso, coordina los recursos y los equipos, asigna funciones y tareas, y responde por la calidad de los resultados. Para esto debe contar con el apoyo del equipo de gestión institucional y del consejo directivo, así como con la activa participación de representantes de todos los estamentos de la comunidad educativa. (MEN, 2008).

Marco Legal

Asumiendo la normatividad como las políticas educativas en Colombia, se hace referencia a los criterios que se enfocan hacia los procesos de calidad en las instituciones educativas, donde dichas políticas y normas hacen parte de las organizaciones para guiar su horizonte institucional.

Constitución Política Nacional de 1991

Artículo 67. La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente. El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica. La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley.

Artículo 68. Los particulares podrán fundar establecimientos educativos. La ley establecerá las condiciones para su creación y gestión. La comunidad educativa participará en la dirección de las instituciones de educación. La enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica. La Ley garantiza la profesionalización y dignificación de la actividad docente. Los padres de familia tendrán derecho de escoger el tipo de educación para sus hijos menores. En los establecimientos del Estado ninguna persona podrá ser obligada a recibir educación religiosa. Las integrantes de los grupos étnicos tendrán derecho a una formación que respete y desarrolle su identidad cultural. La erradicación del analfabetismo y la educación de personas con limitaciones físicas o mentales, o con capacidades excepcionales, son obligaciones especiales del Estado.

Artículo 70. El Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la

enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional. La cultura en sus diversas manifestaciones es fundamento de la nacionalidad. El Estado reconoce la igualdad y dignidad de todas las que conviven en el país. El Estado promoverá la investigación, la ciencia, el desarrollo y la difusión de los valores culturales de la Nación.

Ley General de Educación

Ley 115 de 1994. La ley 115 de 1991 brinda a la sociedad colombiana, a los niños, niñas y adolescentes, la cobertura en educación, además porque hace parte uno de los derechos fundamentales de los niños y niñas, además bajo la normatividad vigila que el gobierno y el estado inspeccionen y vigilen la enseñanza.

Esta ley regula la educación en los niveles preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, así como en sus distintas modalidades (educación de los grupos étnicos, educación especial, educación de adultas, la educación técnica ofrecida por el sector educativo o educación técnica formal). La educación superior será regulada por otra ley.

En los primeros artículos de la Ley General de Educación presenta la educación como "un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes" (Artículo 1). Enunciado que se encuentra ligado con el artículo 67 de la Constitución Política.

Artículo 4 se destaca el principio *Calidad y cubrimiento del servicio*. En donde se plantea que: Corresponde al Estado, a la sociedad y a la familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento. El Estado deberá atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación;

especialmente velará por la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo. Permitiendo de esta manera el mejoramiento en la prestación del servicio educativo.

Artículo 1º *Objeto de la Ley.* La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

La presente Ley señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.

De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieran rehabilitación social.

Artículo 2º- *Servicio Educativo.* El servicio educativo comprende el conjunto de normas jurídicas, los programas curriculares, la educación por niveles y grados, la educación no formal, la educación informal, los establecimientos educativos, las instituciones sociales (estatales o privadas) con funciones educativas, culturales y recreativas, los recursos humanos, tecnológicos, metodológicos, materiales, administrativos y financieros, articulados en procesos y estructuras para alcanzar los objetivos de la educación.

Artículo 4º- *Calidad y cubrimiento del servicio.* Corresponde al Estado, a la sociedad y a la familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento.

Decreto 2461 de 1997. Este decreto tiene como objeto fundamental modificar el literal g) del artículo 1º del decreto 1229 de 1993, haciendo referencia a las prioridades del Estado en cuanto al servicio de educación pública superior diciendo que ésta debe enfocarse a:

Impulsar y fortalecer la actividad investigativa en las universidades del Estado, con miras a propiciar la consolidación progresiva de una comunidad científica, cada vez más amplia y competitiva a nivel nacional e internacional que, como tal, contribuya a una educación de calidad y a la solución de los problemas que afectan nuestra sociedad,

Por esta razón se decide modificar el procedimiento de selección establecido para escoger el representante de la comunidad académica de las universidades estatales u oficiales frente al CESU buscando que sea un procedimiento en el que intervengan varias instituciones que velen por el fomento de la investigación, la calidad y la eficacia en instituciones públicas de educación superior.

Decreto 230 de 2002.

Artículo 1º- Plantea que la aplicación de este decreto “debe favorecer la calidad, continuidad y universalidad del servicio público de la educación, así como el desarrollo del proceso de formación de los educandos”.

Decreto 230 de 2002 Capítulo III.

Artículo 12- *Evaluación académica institucional:* es un proceso que se hace con el ánimo que la institución educativa logre establecer si ha alcanzado los objetivos y las metas de

calidad académica propuestas en su Proyecto Educativo Institucional, PEI, y en su plan de estudios, y propone correctivos para el mejoramiento.

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

Artículo 14: *Evaluaciones académicas externas:* Las entidades territoriales periódicamente podrán contratar con entidades avaladas por el Ministerio de Educación Nacional, evaluaciones académicas censales de los establecimientos educativos a su cargo. Dichas evaluaciones tendrán como referencia las normas técnicas que formule el Ministerio de Educación Nacional y se llevaran a cabo de acuerdo a la reglamentación que al respecto ésta expida. Sus resultados deberán ser analizados tanto por las entidades territoriales, como por los establecimientos individuales con el propósito de tomar las medidas de mejoramiento necesarias (MEN, 2009).

Decreto 869 de 17 de Marzo de 2010.

Artículo 1°. *Definición y objetivos.* El Examen de Estado de la Educación Media, ICFES SABER 11°, que aplica el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) es un instrumento estandarizado para la evaluación externa, que conjuntamente con los exámenes que se aplican en los grados 5°, 9° y al finalizar el pregrado, hace parte de los instrumentos que conforman el Sistema Nacional de Evaluación. Tiene por objetivos:

a) Comprobar el grado de desarrollo de las competencias de los estudiantes que están por finalizar el grado undécimo de la educación media.

- b) Proporcionar elementos al estudiante para la realización de su autoevaluación y el desarrollo de su proyecto de vida.
- c) Proporcionar a las instituciones educativas información pertinente sobre las competencias de los aspirantes a ingresar a programas de educación superior, así como sobre las de quienes son admitidas, que sirva como base para el diseño de programas de nivelación académica y prevención de la deserción en este nivel.
- d) Monitorear la calidad de la educación de los establecimientos educativos del país, con fundamento en los estándares básicos de competencias y los referentes de calidad emitidos por el Ministerio de Educación Nacional.
- e) Proporcionar información para el establecimiento de indicadores de valor agregado, tanto de la educación media como de la educación superior.
- f) Servir como fuente de información para la construcción de indicadores de calidad de la educación, así como para el ejercicio de la inspección y vigilancia del servicio público educativo.
- g) Proporcionar información a los establecimientos educativos que ofrecen educación media para el ejercicio de la autoevaluación y para que realicen la consolidación o reorientación de sus prácticas pedagógicas Ofrecer información que sirva como referente estratégico para el establecimiento de políticas educativas nacionales, territoriales e institucionales.

Artículo 3º- *Presentación del Examen.* Además de los estudiantes que se encuentran finalizando el grado undécimo, podrán presentar el Examen de Estado de la Educación

Media y obtener resultados oficiales para efectos de ingreso a la educación superior, quienes ya hayan obtenido el título de bachiller o hayan superado el examen de validación del bachillerato de conformidad con las disposiciones vigentes.

Quienes no se encuentren en alguna de las situaciones referidas en el inciso anterior, podrán inscribirse para presentar un examen de ensayo, con características similares a las del Examen de Estado de la Educación Media, cuyo resultado no sustituye ninguno de los requisitos de ley establecidos para el ingreso a la educación superior.

Artículo 7°- *Los exámenes de Estado.* Para cumplir con sus deberes de inspección y vigilancia y proporcionar información para el mejoramiento de la calidad de la educación, el Ministerio de Educación debe conseguir que, con sujeción a los parámetros y reglas de esta ley, se practiquen "Exámenes de Estado.

Pruebas de Estado SABER

El nacimiento del nuevo ICFES. Las pruebas para estudiantes de básica, media y superior ahora son denominados como Saber 5°, Saber 9°, Saber 11° y Saber Pro. El ICFES cambia.

Lo que tradicionalmente los estudiantes colombianos han conocido como el ICFES, es decir, el Examen de Estado que presentan los estudiantes de grado once, ya no se denomina así, de ahora en adelante las pruebas para la educación básica, media y superior se conocerán como SABER.

Saber es el nombre de las pruebas para los alumnos de quinto de primaria y noveno grado, pero desde el mes de mayo agrupa las evaluaciones que hace el ICFES: Saber 5°, Saber 9°, Saber 11° y Saber Pro.

Es un ICFES más independiente, fortalecido, con más profesionales, un ICFES centrado en la universalización y análisis de las pruebas. Es una maravilla que tengamos un instrumento de este calibre en el país. El gran reto del nuevo ICFES es realizar las mediciones que muestren el estado de la educación, su evolución y realizar investigaciones sobre la calidad. Se convierte

así en un poderoso instrumento para la implementación de políticas educativas de mejoramiento, al servicio de las instituciones y las autoridades nacionales y locales.

Los profesores van a tener más información sobre el resultado de su acción y van a poder tomar soluciones y cambiar metodologías de enseñanza para mejorar el aprendizaje de los niños y jóvenes.

El cambio tiene como propósito también universalizar las pruebas del ICFES, ahora llamadas SABER, para tener una medición con estándares internacionales y observar el estado de la calidad de la educación en Colombia.

Pruebas SABER 3°, 5° y 9°. El propósito principal de SABER 3.°, 5.° y 9.° es contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación colombiana mediante la realización de medidas periódicas del desarrollo de competencias de los estudiantes de educación básica, como indicador de calidad del sistema educativo.

En 2012 también participaron estudiantes de tercer grado porque el Gobierno nacional está interesado en evaluar y obtener resultados de los alumnos que están en la mitad del ciclo de básica primaria, pues esto le permitirá adoptar medidas más oportunas de mejoramiento de la calidad.

Los resultados de estas evaluaciones y el análisis de los factores que inciden en los mismos permiten que los establecimientos educativos, las secretarías de educación, el Ministerio de Educación Nacional y la sociedad en general identifiquen los conocimientos, habilidades y valores que todos los estudiantes colombianos desarrollan durante la trayectoria escolar, independientemente de su procedencia, condiciones sociales, económicas y culturales y, a partir de las mismas, definan planes de mejoramiento en sus respectivos ámbitos de actuación.

Su carácter periódico posibilita, además, valorar cuáles han sido los avances en un determinado lapso y establecer el impacto de programas y acciones específicas de mejoramiento. (MEN, 2009).

Plan Decenal de Educación

La necesidad de dotar al país de un Plan Decenal de Desarrollo Educativo se fundamenta en la comprensión de que la educación, como principal fuente de saber, se constituye en la época actual en la más cierta posibilidad de desarrollo humano, cultural, económico y social de la nación. La complejidad de los procesos productivos y de la vida social ha convertido el conocimiento en un bien esencial para la supervivencia y proyección de las naciones. El momento histórico nacional y mundial nos coloca ante la certeza de que una apuesta al futuro de la nación y su gente es una apuesta por la educación. En este mismo sentido el informe de la Misión antes mencionada, sostiene: Colombia requiere un nuevo sistema educativo que fomente actividades científicas y tecnológicas, así como culturales y socioeconómicas.

El objetivo más profundo del Plan Decenal de Desarrollo Educativo es el de concitar la confluencia de voluntades y esfuerzos de toda la nación alrededor del proyecto educativo más ambicioso de nuestra historia: la formación de seres humanos integrales, comprometidos socialmente en la construcción de un país en el que primen la convivencia y la tolerancia, seres humanos con capacidad de discrepar y argüir sin emplear la fuerza, seres humanos preparados para incorporar el saber científico y tecnológico de la Humanidad en favor de su propio desarrollo y del país.

En tomo del Plan Decenal de Desarrollo Educativo se aspira articular todas las ideas y acciones que le den sentido a la gran revolución que implica la participación ciudadana en los asuntos esenciales de su destino y el ejercicio de sus derechos fundamentales.

El Plan Decenal de Desarrollo Educativo no es una propuesta terminada, es más bien un proyecto de acción que contiene dos intencionalidades: la primera, la definición, seguimiento y ajuste permanente de unas metas y propósitos que pretenden dar cuenta de los problemas y potencialidades de la educación colombiana. La segunda busca generar una movilización institucional y social permanente para hacer de la educación un propósito nacional. En esta forma tendremos un Plan que será un proyecto social vivo, en constante construcción, que requiere ser evaluado y ajustado de acuerdo con las nuevas exigencias y retos del tiempo. Adoptado el Plan y luego de su apropiación por parte de la comunidad educativo y de la sociedad en general, prosigue la elaboración y retroalimentación de los Planes Decenales de Desarrollo Educativo de orden regional, departamental, municipal, local e institucional. Será en estos planes donde se concrete la acción de todos los colombianos por transformar la educación.

Marco Metodológico

Investigación Cualitativa

El presente proyecto de investigación se realiza en el marco del enfoque cualitativo, en donde se busca comprender, significar, examinar e interpretar los significados inmediatos y particulares desde la acción humana desarrollada en una organización, en el campo educativo.

El método cualitativo no parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptualizar sobre la realidad con base en el comportamiento, los conocimientos, las actitudes y los valores que guíen el comportamiento de las personas estudiadas. El proceso de investigación cualitativa explora de manera sistemática los conocimientos y los valores que comparten los individuos en un determinado contexto espacial y temporal. (Bonilla, Rodríguez, 2000).

Son diversos los recursos que se utilizan para mejorar la calidad en el campo de la educación y sin duda, la investigación es un proceso riguroso, cuidadoso y sistematizado que permite llegar a apreciaciones claras y concretas sobre interrogantes, en consecuencia. La investigación es un método científico, que tiene por objeto el planteamiento de problemas; es una herramienta que permite experimentar, observar y analizar indicios de manera científica para concluir hechos tanto de la cultura como del contexto.

La construcción de los problemas de investigación es hecha por uno o varios sujetos en unos contextos históricos, culturales y epistemológicos determinados. Es por tanto un acto subjetivo e intersubjetivo y localizado, que debe dar cuenta no sólo de su relevancia y viabilidad disciplinaria o académica (dentro de un campo intelectual teórico o metodológico) sino también de su significado y pertenencia socio-histórica. (Dalen, F, 1990).

Es pertinente aclarar que en la educación se utiliza la investigación con propósitos diferentes, y esto permite tener acceso a una realidad con información válida, y conocimientos claros para tomar decisiones adecuadas. En los estudios cualitativos existe una gran flexibilidad en el proceso de investigación, el investigador utiliza un diseño emergente y revisa las decisiones sobre las estrategias de recogida de datos durante el proceso. Por lo tanto garantiza la producción de conocimiento o de alternativas de solución viables. A sí mismo es un proceso metódico y sistemático dirigido a solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la respuesta a interrogantes.

La información cualitativa proviene de “datos texto” , obtenidos de fuentes tales como las entrevistas individuales o grupales, los registros de observación, el diario de campo, los documentos escritos las transcripciones de filmaciones o grabaciones de audio.(Muñoz, 2001).

Seguendo a Wilson (1997) “aquellos que trabajan dentro de esta tradición cualitativa afirman, que el científico social no puede entender la conducta humana, sin comprender el marco dentro del que los sujetos viven sus pensamientos, sentimientos, y acciones”.

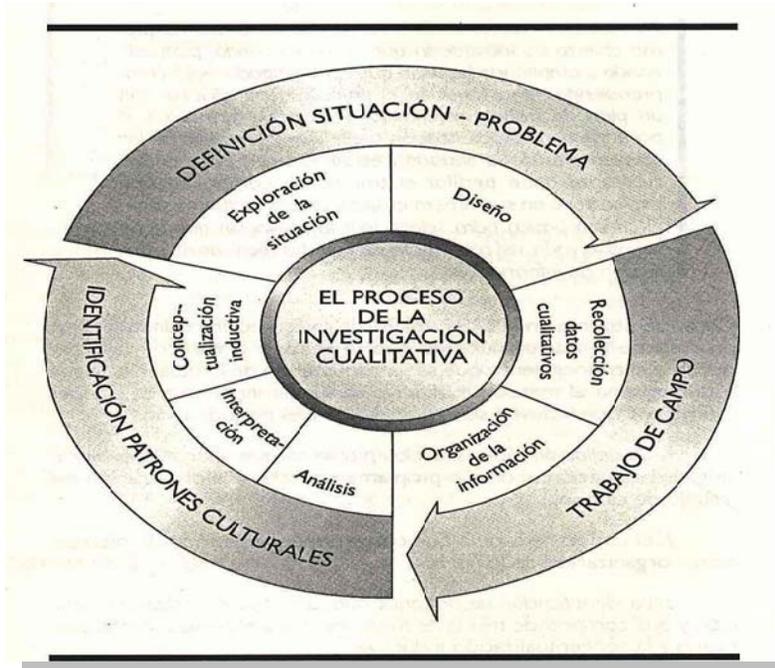


Figura 7. Proceso de la Investigación Cualitativa. Adaptado de: Bonilla-Castro, E., y Rodríguez Shek, P. (1997). *La investigación en Ciencias Sociales. Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá: Ediciones Uniandes Grupo Editorial Norma.

Exploración de Situación. Es un requisito fundamental y determinante para señalar que métodos se deben usar, como señalar la estrategia preliminar que guíe la exploración en el terreno y que instrumentos de recolección son pertinentes.

El Diseño. Es el primer canon que se debe cumplir en cualquier proceso de investigación, pero cuando se usan métodos cualitativos, es la formulación clara del problema a partir de sus propiedades esenciales, dada la naturaleza del marco cualitativo el diseño es un

punto de referencia que indica que se va a explorar. (Objetivos), cómo debe procederse (la estrategia), y que técnicas se van a utilizar (la recolección).

Recolección de Datos Cualitativos. Debe realizarse siguiendo un patrón previamente determinado en el diseño, que permita pasar de las observaciones más superficiales de la organización formal, a los aspectos pertinentes subjetivos al modo como los individuos interpretan su realidad objetiva.

Organización, Análisis e Interpretación de Datos. La organización de la información supone un proceso de focalización permanente en el proceso de investigación cualitativa, lo cual significa que debe realizarse continua y sistemáticamente. Del mismo modo, el análisis de los datos está determinado por las características del problema y por las preguntas que originaron la investigación y se adelanta en todo el estudio.

La Conceptualización Inductiva o Inducción Analítica. Parte de reconocer que ningún objeto concreto es descriptible de manera exhaustiva, por lo cual sólo es posible una descripción selectiva de sus características esenciales, esta selección se fundamenta en la identificación de los sistemas sociales y culturales que organizan la interacción de los miembros en una situación dada. (Bonilla, Rodríguez, 1997).

Modalidades de la Investigación Cualitativa. Se pueden clasificar como interactivas o no interactivas, exponen metodologías rigurosas, sistemáticas e ilustran la diversidad en el diseño de la investigación, el papel del investigador y las técnicas de recogida de datos.

Tabla 3.

Modalidades de Investigación Cualitativa.

| Interactiva | No interactiva |
|-------------|-----------------------|
| Etnográfica | Análisis de conceptos |

Fenomenológica

Análisis histórico

Estudio de caso

Teoría fundamentada

Adaptado de: McMillan, J & Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa* (5a edición). Madrid (España):

Editorial Pearson Educación S.A.

Investigación Interactiva. Consiste en un estudio en profundidad mediante el empleo de técnicas cara a cara para recoger los datos de la gente en sus escenarios naturales, el investigador interpreta los fenómenos en términos de los significados que la gente da.

Etnografía  Es una descripción o interpretación de un grupo o sistema cultural o social, el foco de interés se encuentra en los patrones aprendidos de acción, lenguaje, creencias, ritos y formas de vida. La etnografía implica un trabajo de campo prolongado, empleando normalmente la observación y entrevistas ocasionales, con participación de un grupo de actividad compartida y recogiendo productos grupales. Es un estudio de observación participativa sobre un aspecto de un componente cultural (educación), como los participantes en una actividad educativa.

Fenomenología  Describe los significados de una experiencia vivida; el investigador deja a un lado los prejuicios y recoge los datos de cómo los individuos descifran el significado de una experiencia o situación determinada.

Estudio de caso  Examina un “sistema definido” o un caso en detalle a lo largo del tiempo, empleando múltiples fuentes de datos encontrados en el entorno, el caso puede ser un programa, un acontecimiento, una actividad o un conjunto de individuos definidos en tiempo y lugar. El investigador define el caso y su límite.

Teoría fundamentada  Es un conjunto riguroso de procedimientos para elaborar una teoría sustantiva, usando un método comparativo constante, el análisis de datos emplea técnicas de inducción, deducción y verificación.

Estudios críticos  Esta modalidad de investigación conforma la teoría crítica, la teoría feminista, la teoría de la raza y las perspectivas post modernas, que asumen que el conocimiento es subjetivo, consideran la sociedad esencialmente estructurada por clases y categorías, así como por raza, etnia, género y orientación sexual. (McMillan, Schumacher, 2005).

Investigación no Interactiva. Estudia conceptos y sucesos históricos a través de un análisis de documentos, el investigador identifica, estudia, y luego sintetiza los datos, para proporcionar un conocimiento del concepto o del suceso pasado que pueda o no haber sido directamente observable.

Análisis de conceptos  Es el estudio de conceptos educativos como aprendizaje cooperativo, agrupamiento por habilidades y liderazgo, para describir los diferentes significados y el uso apropiado del concepto.

Análisis histórico  Implica una recogida sistemática y una crítica de documentos que describen sucesos pasados. Estos normalmente se interpretan en el contexto de tendencias históricas, económicas, sociales, militares, tecnológica y política. (McMillan, Schumacher, 2005).

Técnica de Recogida de Datos. Las técnicas cualitativas recogen los datos principalmente en forma de palabras, el estudio proporciona una descripción narrativa detallada, un análisis y una interpretación de los fenómenos. La mayoría de los investigadores cualitativos

emplean varias técnicas en sus estudios, pero normalmente seleccionan una como método central.

Tabla 4.

Técnica Cualitativa de Recogida de Datos.

| | |
|------------------------|--|
| Tipos | Observación participante Observación de campo Entrevistas en profundidad Documentos y artefactos Técnicas suplementarias |
| Características | Los datos se recogen sin instrumento. Los datos toman muchas formas (notas de campo, documentos, notas de entrevista, grabaciones artefactos). El significado se deriva de las estrategias cualitativas empleadas. |

Adaptado de: McMillan, J & Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa* (5a edición). Madrid (España):

Editorial Pearson Educación S.A.

Las técnicas cualitativas proporcionan descripciones verbales, para retratar la riqueza y complejidad de los acontecimientos que ocurren en escenarios naturales desde la perspectiva de los participantes. (McMillan, Schumacher, 2005).

Observación participante  Es una técnica interactiva, en las situaciones que ocurren en forma natural, durante un periodo de tiempo y escribir extensas notas de campo que describe lo que ocurre. El investigador recoge los datos de las notas de campo ya que el contexto de las observaciones es importante, la mayoría de los trabajadores de campo permanecen a una distancia respetuosa de los informadores. La investigación colaborativa y participante introduce la noción de participación activa por parte del investigador y el comportamiento del papel del

investigador con los participantes, en todas las variantes de la observación participante el papel del investigador establece al principio del estudio y luego se revisa con documentación.

Observación de campo  Una técnica fundamental para la mayoría de la observación de campo

(Informes directos y presenciales, de la acción social cotidiana y de los escenarios en notas de campo).

Las observaciones de campo cualitativas son descripciones detalladas de sucesos, personas, acciones y objetos en escenarios, la observación de campo se utiliza en la recogida de datos interactiva, como en la observación participante, y en las entrevistas en profundidad.

Entrevista en profundidad  A menudo se caracteriza por una conversación con un objetivo, una guía de entrevista general o un protocolo, la entrevista a profundidad dura como mínimo una hora, el investigador, a menudo, graba las entrevistas y posteriormente las transcribe, para analizar los temas frecuentes de las descripciones de experiencias. El entrevistado puede dar forma al contenido de la entrevista centrándose en temas de importancia o interés.

Documentos y artefactos  Son registros de sucesos pasados que han sido escritos o impresos, pueden ser notas, anécdotas, cartas, diarios o documentos. Normalmente se catalogan y conservan en archivos, almacenes de manuscritos, o bibliotecas.

Técnicas suplementarias  Los investigadores cualitativos emplean una gran variedad de técnicas suplementarias para obtener hallazgos creíbles, estas técnicas son aproximaciones seleccionadas, para ayudar a interpretar, elaborar, los datos obtenidos desde la observación participante, la entrevista en profundidad, los documentos y los enseres. (McMillan, Schumacher, 2005).

La Entrevista

“El objetivo de la entrevista cualitativa es conocer la perspectiva y el marco de referencia a partir del cual, las personas organizan su entorno y orientan su comportamiento” (Patton, 1989).

La entrevista cualitativa con fines investigativos se centra en el conocimiento o la opinión individual, solo en la medida que dicha opinión pueda ser representativa de un conocimiento cultural más amplio.

Blanchet (1989) define empíricamente la entrevista de investigación como una comunicación entre el entrevistador y entrevistado, dirigida y registrada por el entrevistador. Este tiene por objeto favorecer la producción de un discurso en una cadena lineal por parte del entrevistado sobre un tema que se desarrolla en el marco de un trabajo de investigación.

En términos generales la entrevista personal puede definirse como una conversación o un intercambio verbal cara a cara, que tiene como propósito conocer el detalle de lo que piensa o siente una persona, con respecto a un tema o a una situación particular (Maccoby y Maccoby, 1954).

Según la clasificación de los diversos tipos de entrevistas, pueden ordenarse como una serie de acuerdo con su grado de estructuración y formalización.

Los Principales tipos de entrevista son:

Entrevista Informal Conversacional. Es la modalidad menos estructurada de las entrevistas, se reduce a una simple conversación sobre el tema de estudio, es de gran utilidad en los estudios exploratorios, y recomendable cuando se trata de abordar realidades poco conocidas por el investigador, en la fase inicial de la investigación se puede recurrir a los informantes clave

que puedan ser expertos, sobre el tema de estudio, líderes formales o informales. (Ochoa, Restrepo, 2001).

Cabe rescatar que en este tipo de entrevista de tipo conversacional las preguntas surgen a partir de un contexto inmediato y se formulan según el curso natural de los hechos, no hay ninguna predeterminación en la formulación de las preguntas y sobre el tema. (McMillan, Schumacher, 2005).

En palabras de Bonilla y Rodríguez (1997) las preguntas se formulan en torno a un asunto que se explora ampliamente, sin usar ninguna guía de límite de proceso. No se espera obtener información sistematizada sino por el contrario, captar el margen de variabilidad en la información que reportan las personas.

Entrevista Estructurada o con Guía. El entrevistador ha definido previamente un conjunto de tópicos que deben abordarse con los entrevistados y aunque el entrevistador es libre de formular o dirigir las preguntas de la manera que crea conveniente debe tratar los mismos temas con todas las personas y garantizar que se recolecte la misma información, la guía de entrevista procura un marco de referencia a partir del cual se plantean los temas pertinentes. (Bonilla y Rodríguez, 1997).

Entrevista Estandarizada. Organiza y formaliza aun más el proceso de recolección, en tanto el investigador establece no sólo los tópicos, sino el orden y la forma como deben plantearse las preguntas. (Bonilla y Rodríguez, 1997).

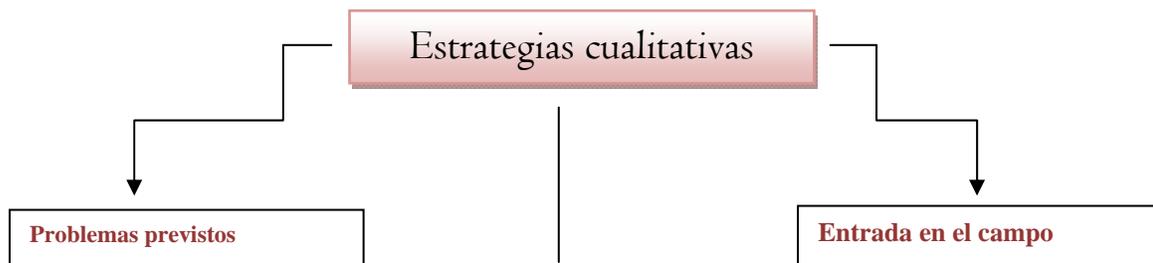


Figura 8. Estrategias de Investigación Cualitativa. Adaptado de: McMillan, J & Schumacher, S. (2005).

Investigación educativa (5a edición). Madrid (España): Editorial Pearson Educación S.A.

Gran parte de las investigaciones cualitativas dependen de estrategias multimétodo para la recopilación de los datos, con el propósito de confirmar los informes mediante las distintas clases de estrategias, para los investigadores en el trabajo de campo cualquier dato puede estar sujeto a corroboración.

Como se ha venido mostrando anteriormente, la investigación cualitativa conserva dentro de sus estrategias para la investigación educativa la técnica de observación, en donde el investigador asume una actitud activa dentro de los procesos que se quieren indagar, en el cual se combinan distintas estrategias, como la recolección de datos, por medio de trabajo de campo, entrevistas, documentos, y archivos.

El presente trabajo se desarrolla en el campo de la técnica de observación participante, la cual permite la comprensión de una situación social desde la apreciación de los participantes, es un instrumento primordial para analizar el comportamiento cultural, partiendo de las acciones de las personas en escenarios sociales habituales; durante la investigación se observaron los procesos de gestión de calidad desde el que hacer directivo, reflejado en los documentos institucionales, (PEI) Proyecto Educativo, horizonte institucional, planeaciones educativas, y planes de mejoramiento fundamentados en el mapa de procesos el cual es básico para el perfeccionamiento institucional en el Liceo Contadora.

Esta técnica permitió dar un acercamiento a la problemática institucional, brindando alternativas para las posibles soluciones en las dificultades, al recopilar y articular los diferentes aspectos analizados se conocerá la situación real que reside la escuela.

Así mismo, la presente investigación se compone de estrategias articuladas como: la observación, la entrevista, y la selección de documentos, accediendo a la adquisición de conocimiento útil para dicho estudio, con el objetivo de recopilar y corroborar información sobre los procesos desarrollados desde la gestión directiva para alcanzar la calidad.

Etapas y Técnicas de Recolección de Información

El siguiente estudio se realiza en el marco de la investigación cualitativa interactiva, la cual permite un estudio profundo y riguroso en las técnicas de recogida de datos con población en escenarios naturales; los investigadores asumen una participación activa, por medio de las entrevistas cara a cara, por medio del estudio de campo, de igual modo de descripción del contexto, como también de revisión de documentos.

Estudio de Caso. El estudio se centra en la modalidad interactiva del estudio de caso, en el cual se presenta una descripción detallada del lugar determinado, además se realiza un análisis de la información recopilada que permite la interpretación y corroboración de información de la realidad del contexto específico; en este caso del Liceo contadora.

“El caso es uno de entre muchos. En cualquier tipo de caso nos concentramos en ese uno. Es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 1998).

Estudia intensivamente un sujeto o una situación únicos, investiga a profundidad características básicas, la situación actual de una o pocas unidades, tales como individuos, grupos, instituciones o comunidades. (Muñoz, 2001).

Estudio Documental. Para realizar este estudio es necesario acceder a la información de documentos institucionales con carácter exploratorio, ciertamente porque se quiere descubrir las condiciones reales en las que se encuentra actualmente la institución, cimentada en el tema de gestión de calidad.

Es importante realizar el estudio documental sobre (PEI, horizonte institucional, planeadores, manual de convivencia, plan operativo, entre otros).

Observación Participante. Cabe resaltar que para esta investigación la observación participante fue fundamental, por que permitió estar presente de manera prolongada en la institución educativa en labor de búsqueda de la información, suministrada con las diferentes estrategias como la entrevista, grabaciones revisión de documentos, entre otras. Para descubrir y explicar todo lo que se evidenciaba, logrando así la recolección de información pertinente para la corroboración y el análisis de dicho estudio.

Definición de Categorías y Sub Categorías. Para recolección de información se delimitaron categorías y sub categorías orientadas hacia las dimensiones de la gestión educativa.



Figura 9. Dimensiones de la Gestión Educativa. Adaptado de: Seminario: Énfasis en gestión: Elementos de la Organización Educativa. (2009) Pontificia Universidad Javeriana.

Con el propósito de darle desarrollo a la investigación de manera clara y objetiva, se nominaron cuatro categorías para los procesos de gestión de calidad desde la gestión de la dirección en el Liceo Contadora como son:

- ❖ Gestión directiva.
- ❖ Gestión pedagógica.
- ❖ Gestión administrativa.

❖ Gestión de la comunidad.

Sustentadas desde la labor educativa institucional.

Tal como se indico anteriormente, a continuación se presenta la tabla con las categorías y sub-categorías para el desarrollo, la organización y análisis de la investigación.

Tabla 5.

Categorías y Sub-Categorías.

| Categorías | Sub categorías |
|--|--|
| Gestión Directiva | PEI |
| | Planeación |
| | Plan mejoramiento |
| | Clima escolar |
| | Coordinación |
| Gestión Pedagógica | PEI |
| | Diseño pedagógico y curricular |
| | Modelo pedagógico |
| Gestión Administrativa Y Financiera | Administración de planta física y recursos |
| | Talento humano. |
| | Divulgación |
| | Gestión de recursos humanos. |
| Gestión de la Comunidad | Participación y convivencia |
| | Clima institucional. |
| | Proyectos transversales |
| | Identidad. |

Realizado por: La Autora. 2012.

Definición de Categorías y Sub Categorías de Análisis. Con el propósito de tener una visión más amplia sobre las categorías y sub-categorías señaladas para el análisis y comprensión de la investigación se definen los conceptos a continuación:

Tabla 6.

Definición de categorías.

Para establecer las categorías y sub-categorías, se tuvo en cuenta el marco teórico. Así mismo, se revisaron documentos del semillero de la línea de Políticas y Gestión de Sistemas Educativos de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Javeriana.

| Categorías | Sub-categorías |
|---|--|
| <p>Gestión Directiva</p> <p>Conjunto de acciones orientadas a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa. Orienta, conduce, dirige, toma decisiones, lidera, administra, gestiona recursos humanos, recursos, materiales y convivencia.</p> | <p>PEI- Establecer los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo este proyecto es la identidad de la institución durante su existencia, "El Proyecto Educativo Institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable".</p> |
| | <p>Planeación- Se indaga por las directrices, organización, estrategias y planes que lleva la institución para su propio funcionamiento y cómo interviene la comunidad educativa en este proceso.</p> |
| | <p>Plan mejoramiento- Se centra específicamente en los planes que nacen de la autoevaluación que realiza la institución para conocer su estado real para así mejorar el servicio educativo que presta.</p> |
| | <p>Clima escolar- Generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución.</p> |
| | <p>Coordinación Tener las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales, disposición de tiempos, espacios y responsabilidades que cada actor educativo tiene dentro de la institución educativa.</p> |
| <p>Gestión Pedagógica</p> <p>Está encaminada hacia el diseño curricular, el plan de estudios y el trabajo en el aula a cargo de los docentes y</p> | <p>PEI- Se desarrolla la práctica educativa en la cual se dan los procesos de enseñanza - aprendizaje que es lo que llamamos didáctica. Es importante que el currículo sea diseñado por toda la comunidad educativa, ya que son</p> |

| Categorías | Sub-categorías |
|--|---|
| <p>equipo educativo. Es la base sobre la cual se sustenta cualquier propuesta educativa, en tanto en ella se enfocan los procesos de enseñanza-aprendizaje</p> | <p>ellos los que verdaderamente conocen las necesidades que hay en el contexto en el que se encuentran inmersos, pero, este diseño debe realizarse teniendo en cuenta que existen ciertos lineamientos curriculares que se deben aplicar en toda institución educativa, asumiendo estos como la base, como la guía mínima de lo que se debe enseñar, pero siempre dándole prioridad al contexto donde se ubica la institución</p> |
| | <p>Diseño pedagógico y curricular Definir lo que los estudiantes van a aprender en cada área, asignatura, grado y proyecto transversal, el momento en el que lo van a aprender, los recursos a emplear, y la forma de evaluar los aprendizajes.</p> |
| | <p>Modelo pedagógico- Orientación en la construcción de consensos en torno al modelo pedagógico y las acciones que realiza el maestro con el propósito de facilitar la formación y el aprendizaje de las disciplinas en los estudiantes.</p> |
| <p>Gestión Administrativa y Financiera</p> <p>Hace referencia a la distribución y administración de los recursos físicos y humanos, o los soportes básicos de la institución educativa. Ésta es uno de los pilares que sostiene cualquier proyecto educativo que se desee realizar y encierran los diversos trámites y registros que lleva una institución escolar.</p> | <p>Administración de planta física y recursos- Garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios.</p> |
| | <p>Talento humano- Garantizar buenas condiciones de trabajo y desarrollo profesional a las personas vinculadas al establecimiento educativo.</p> |
| | <p>Divulgación. Trata sobre las distintas formas en que se da a conocer las políticas de la institución a la comunidad educativa y cómo se mantiene al tanto de la legislación.</p> |
| <p>Gestión de la Comunidad</p> <p>Está centrada en el entorno y el contexto socio cultural donde se encuentra inmersa la institución.</p> | <p>Gestión de recursos humanos. Trata sobre la distribución de actividades, responsabilidades y funciones de cada actor educativo que integra la institución.</p> |
| | <p>Participación y convivencia- Contar con instancias de apoyo a la institución educativa que favorezcan una sana convivencia basada en el respeto por los demás, la tolerancia y la valoración de las diferencias.</p> |
| <p>Se fomenta la vinculación de todos los miembros de la comunidad educativa creando una identidad y una relación con el PEI. Esta gestión está directamente relacionada con el desarrollo de procesos que atienden las relaciones entre los miembros de la Comunidad educativa y también los servicios de atención al entorno.</p> | <p>Clima institucional- Generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución.</p> |
| | <p>Proyectos transversales- Organizar las actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias.</p> |
| | <p>Identidad- Elementos con los que cuenta la institución y</p> |

| Categorías | Sub-categorías |
|------------|---|
| | que hacen que todos sus miembros se diferencien de otros que pertenecen a otras instituciones, pero además dicha identidad es la que hace que se desarrolle y crezca el sentido de pertenencia de los miembros, por la institución. |

Realizado por: La Autora. 2012.

Población Objeto de Estudio

Una población es un grupo de elementos o casos: individuos, objetos y/o acontecimientos, que se ajustan a los criterios específicos y para los que pretendemos generalizar los resultados de la investigación.

Este grupo también se conoce con el nombre de población objeto, diana o universo. La población objeto a menudo es diferente de la lista de elementos a partir de la cual se selecciona realmente la muestra que se denomina población de estudio o marco de muestreo. (McMillan, Schumacher, 2005).

Para el desarrollo del presente estudio de investigación se escogió la institución educativa Liceo Contadora y se realizó una selección de personal con relación en los cargos de dirección, debido a que dicho proyecto se centra en la gestión directiva para alcanzar la calidad institucional.

En el desarrollo del estudio participaron la rectora, los coordinadores y jefes de área, quienes manifestaron su conformidad para que la institución figurara como parte del proyecto investigativo de gestión de calidad institucional, que se propuso desde el semillero de investigación de la Línea de Políticas y Gestión de Sistemas Educativos.

Revisión Documental

Como punto de partida se revisaron diversos trabajos de grado, en la Universidad Pedagógica Nacional y en la Pontificia Universidad Javeriana, a sí mismo se revisaron y seleccionaron libros, documentos, revistas electrónicas, y documentos electrónicos. Con el fin

de alimentar la investigación abordando diferentes autores para proponer una mirada más amplia en materia de la gestión directiva institucional para alcanzar la calidad.

Además se retomaron materiales abordados desde el programa de la Licenciatura dentro del Seminario de la Línea de Políticas y Gestión de Sistemas Educativos, como también materiales diseñados para el semillero de investigación, en donde a partir de estos se logró hacer una organización de las categorías a desarrollar y a analizar.

De igual forma, se revisaron documentos institucionales como el Proyecto Educativo (PEI), Manual de Convivencia, política de calidad (Anexo 2), caracterización proceso directivo (Anexo 3), procedimiento directivo (Anexo 4).

La finalidad de la selección de documentación favoreció la construcción del marco de referencia y proporcionó la orientación de la investigación, a partir de la selección y reflexión de los conceptos, como de las teorías abordadas que articuladas permiten la construcción del marco teórico.

Diseños de Instrumentos

Para la recolección de información se diseñaron entrevistas estructuradas. (Anexo 5). Construidas a partir de las fases de la gestión educativa (gestión directiva, gestión pedagógica, gestión administrativa y financiera, y gestión de la comunidad). Dirigidas a la directora y a los coordinadores de área con el fin de descubrir los procesos desarrollados para alcanzar la gestión de calidad institucional.

Además se diseñó un formato de categorías y sub-categorías que permitieron la organización de las entrevistas. (Ver tabla 5). Construido a partir de las fases de la gestión educativa (gestión directiva, gestión pedagógica, gestión administrativa y financiera, y gestión de la comunidad), con el fin de sistematizar los resultados encontrados.

Para realizar las entrevistas se realizaron los siguientes pasos.

- ❖ Delimitar el propósito y el objetivo de la investigación.
- ❖ Diseñar las preguntas centradas en materia de calidad institucional.
- ❖ Organizar y clasificar las preguntas determinadas por las categorías.
- ❖ Determinar la población objeto para desarrollar la entrevista (directores, coordinadores, jefes de área).

Realización a Entrevistas a Directores y Coordinadores

Inicialmente todas las entrevistas se grabaron por audio, para luego transcribirlas y pasarlas a formato Word. Luego se procedió a leerlas y de acuerdo a las categorías y sub-categorías que anticipadamente se habían establecido se clasificaron y organizaron. (Anexo 5).

En esta etapa de la investigación se hizo una selección de preguntas, abordadas desde las dimensiones de la gestión educativa, encaminadas hacia la gestión de calidad a partir de la conducción del directivo. Dando paso a la sistematización de la información obtenida de acuerdo a las categorías, y sub categorías. (Anexo 6).

Se realizaron entrevistas a la directora y a los coordinadores de áreas; estas indagaciones se ejercieron en varias ocasiones en donde los encuentros se hacían de manera individual. Las entrevistas efectuadas permitieron adquirir información de gran utilidad, y veracidad, sobre los procesos de gestión que desarrolla la institución educativa Liceo Contadora.

Resultados, Análisis e Interpretación de la Información

Posteriormente, revisados los documentos se dio paso a la organización de la información, de acuerdo a las categorías y se inició el análisis. (Anexo 7).

Lo que permitió la descripción de los procesos de gestión de calidad desarrollados en el Liceo Contadora desde la conducción del directivo hasta lograr identificar las fortalezas y los aspectos a mejorar en los procesos desde el ámbito de la gestión directiva.

Hallazgos y Análisis

Estos hallazgos se presentan de acuerdo a las categorías establecidas. Se presentan primero los hallazgos por categoría y sub-categorías y luego se presenta el análisis por categorías.

La institución educativa Liceo Contadora se gestiona desde el mapa de procesos en el cual se consolida la gestión educativa y donde cada componente es asumido por diferentes actores. Éstos asumen roles y responsabilidades para llevar a cabo acciones eficientes y efectivas a través de responsabilidades encaminadas al mejoramiento continuo del que hacer pedagógico. A continuación se presenta el mapa de procesos.



Figura 10. Mapa de Procesos Liceo Contadora. Adaptado de: Liceo Contadora. Información Institucional. 2012.

A continuación se presenta el análisis e interpretación de las categorías Gestión directiva, Gestión pedagógica, Gestión administrativa y financiera, y Gestión de la comunidad, de igual forma de las sub categorías pertinentes a los indicadores.

Hallazgos Gestión Directiva

PEI

Para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional se tiene en cuenta la participación de la comunidad educativa, de acuerdo a las necesidades de dicha comunidad (Directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres de familia); en donde se logra una

articulación de los diferentes componentes institucionales, con el horizonte y elementos misionales.

El equipo directivo participa en su construcción y apropiación, realizando acciones de reflexión, y reestructuración dependiendo de los procesos de cambio ajustado a las necesidades institucionales, conciben la calidad con los propósitos de brindar a los estudiantes recursos que logren potenciarlos a nivel educativo y personal ya que son estos el pilar de la escuela, y se vivencia en los resultados reflejados, cuando los estudiantes se apropian de los conocimientos en su pleno desarrollo académico en los niveles de educación superior.

La directora es la gestora del modelo pedagógico a implementar en el Proyecto Educativo Institucional, el cual plasmará y guiará las prácticas pedagógicas, cimentado en los postulados del modelo de pedagogía conceptual. Éste se integra por la triada humana que hace referencia a las dimensiones: afectivo, cognitivo y expresivo, donde a través del desarrollo de estas dimensiones se permitirá el crecimiento y desarrollo integral del estudiante contadora.

También se evidencia que el (PEI) se plantea y es acorde a la normativa de la ley general de educación 115 de 1994. “*Artículo 6. Comunidad educativa:* De acuerdo con el *artículo 68* de la Constitución política, la comunidad educativa participará en la dirección de los establecimientos educativos, en los términos de la presente Ley.

En los documentos institucionales se confirma que el proyecto Educativo Institucional, está planificado para orientar y guiar la institución educativa, a través de su horizonte institucional. Proyectando tanto los objetivos misionales como las orientaciones en las acciones a ejecutar, encaminadas hacia la gestión de calidad y orientadas a cada proceso en el ciclo de (PHVA), en el cual se planifica desde un análisis preliminar de los diseños.

A continuación se presentará el ciclo PHVA y los procesos que se desarrollan dentro de este:

Ciclo PHVA de la Gestión de calidad

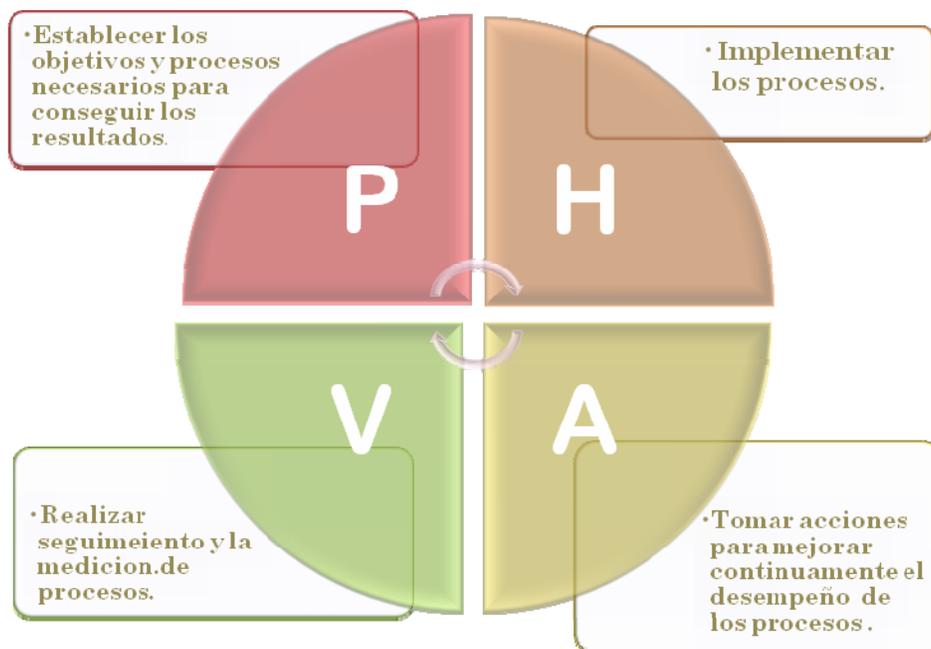


Figura 11. Ciclo PHVA de la Gestión de calidad. Adaptado por: La Autora de Semillero de Investigación en Organizaciones. (2011) Sistema de Gestión de la Calidad. Recuperado de http://www.escolme.edu.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=68.

- ❖ **Planear:** Es la forma como la institución define sus metas y los métodos para alcanzarlas en los distintos componentes.
- ❖ **Hacer:** Es la manera como la institución genera acciones para educar y preparar a sus actores para ejecutar las tareas planteadas, lograr las metas y recoger los datos correspondientes a las mismas para garantizar la calidad del proceso.

❖ **Verificar:** Son los mecanismos que establece la institución para conocer los resultados de las tareas ejecutadas y evaluar el logro de los objetivos propuestos, tomando como base los datos recogidos en la ejecución.

❖ **Actuar:** Es la aplicación de acciones correctivas necesarias que conduzcan al logro de los objetivos propuestos y al mejoramiento continuo de los procesos de la institución. Permite observar las dificultades y fortalezas de la organización para el mejoramiento en la prestación del servicio.

Los criterios anteriores, establecen estrategias en caminadas hacia el mejoramiento continuo; el Liceo Contadora ejecuta acciones, programas, y planes consolidados en el ciclo de la gestión de calidad como objetivo primordial de la institución educativa.

Planeación. Esta dirigida por el equipo directivo, como también por los coordinadores de área y docentes, en donde se realizan unos procesos de seguimiento y evaluación, de acuerdo a las vivencias y exigencias de la institución, hay algunas planeaciones que toman más rigurosidad que otras, dependiendo de los componentes de la gestión y el grado de dificultad, de la misma manera se tiene en cuenta un diseño, una organización, una ejecución para implementar la planeación.

Como modelo de la planeación utilizan la matriz DOFA que les permite tener una mirada amplia sobre la problemática institucional, los seguimientos de la planeación se realiza anual antes de iniciar el año escolar, en donde destacan aspectos a mejorar, como también re orientan los procesos que no cumplieron con los objetivos esperados.

La planeación articula los componentes institucionales de la gestión, acentuando los proyectos y actividades curriculares.

En la elaboración de las planeaciones cada actor alimenta su proceso, lo plasma en la secuencia para la veintena. Existe un conducto regular para la revisión de las planeaciones inicialmente los docentes las entregan a los jefes de área, éste las devuelve con modificaciones pertinentes para posteriormente ser entregadas y revisadas por la coordinación y la directora.

El director o la directora participan de manera directa en la revisión de las planeaciones; es la persona que considera las modificaciones pertinentes para lograr los objetivos en las secuencias de la veintena, puesto que es el sujeto que tiene apropiación del modelo pedagógico y conoce las herramientas para implementarlo. Interviene en los procesos de diseño, planeación, ejecución, y evaluación de las mismas en el ámbito pedagógico.

De los documentos institucionales que se indagaron se revisó la agenda escolar, la cual muestra una planeación diseñada del cronograma de actividades compuesta por todo el año escolar en donde se establecen actividades como: consejo directivo, consejo académico, consejo de padres, capacitación de docentes, informes valorativos, comisión de evaluación, actividades pedagógicas, fiestas patrias, entre otros; estas actividades están sistematizadas por meses con fechas concretas.

Plan de Mejoramiento. En la institución educativa se realiza un seguimiento diario de los procesos de gestión y cada año se ejecuta un proceso de autoevaluación, este se realiza con base en a los resultados de evaluaciones anteriores, los cuales evidencian las fortalezas como las inconsistencias a mejorar revelado en el impacto de la evaluación. Y dependiendo de los resultados se elaboran planes de mejoramiento flexibles, que se ajusten a los requerimientos institucionales, en donde se encamina a generar estrategias que mejoren la acción educativa. Convirtiendo dichos resultados en propósitos a mejorar.

Para la elaboración del plan de mejoramiento se cuenta con la participación de la dirección, de los coordinadores, y docentes.

La directora como conductora de la institución educativa es la interventora principal de los planes de mejoramiento, pues constantemente en el transcurso del año escolar, inspecciona las planeaciones, las observaciones de clase y realiza seguimiento en todos los procesos, para en la época de octubre realizar una evaluación de satisfacción señalando los aspectos a mejorar. Así mismo, la dirección está comprometida con la institución educativa ya que su funcionario es la persona encargada de direccionar los planes y proyectos de la institución a través de los procesos de supervisión para alcanzar metas esperadas sobre los objetivos postulados en el Proyecto Educativo Institucional.

Clima Escolar. En el Liceo Contadora existe un ambiente de respeto y de confianza, que lleva a que los docentes puedan generar espacios y oportunidades de participación en la toma de decisiones en los procesos desarrollados al interior de la institución, direccionados al trabajo que se realiza en equipo, en donde hay participación de todos los actores en el cual se logran fines compartidos para la institución educativa, como también la consecución de interés en común.

En la revisión de la agenda escolar se presenta el manual de convivencia el cual propone “título 1 deberes y derechos de los estudiantes” los cuales están cimentados en los derechos fundamentales del *artículo 44* de la Constitución política de Colombia.

De la misma manera el Liceo propone derechos académicos sujetos en la ley General de Educación 115, como también los reglamentos y lineamientos curriculares establecidos por el MEN, en donde se garantiza una educación de calidad para todos los estudiantes, así mismo la formación integral de acuerdo a las disposiciones legales presididas en Colombia.

Del mismo modo, se presentan los derechos sociales para los estudiantes proponiendo conocer las normas de convivencia establecidas por el colegio, como los espacios de participación democrática y esparcimiento. Igualmente se expone los deberes de los estudiantes en el cual se establece conocer y dar cumplimiento al manual de convivencia, de la misma manera de las normas escolares, como también de las reglas sobre el comportamiento de los estudiantes.

En el título II, el colegio plantea algunas reglas a las cuales los estudiantes deberán dar su adecuado cumplimiento entre ellas (cuidado e higiene personal, utilización y conservación de los bienes de uso personal y colectivo, relaciones de los estudiantes y profesores).

Coordinación. La institución educativa cuenta con un mapa de procesos que representa el eje central para desarrollar los procesos misionales, gerenciales y de apoyo. En el cual participan los diferentes actores de la comunidad educativa, trabajan sobre este esquema para responder tanto a las necesidades educativas, como a los objetivos misionales, teniendo como referente el horizonte institucional, desarrollando las dimensiones de la gestión educativa.

Así mismo el Liceo establece 6 objetivos de calidad, para orientar, y direccionar las acciones educativas. Presentes a continuación. (Tomado: de la Política de Calidad. Liceo Contadora, 2012).

- 1) Mejorar los procesos de aprehendizaje de los estudiantes, potenciando en ellos el desarrollo del pensamiento por medio de operaciones intelectuales y psicolingüísticas fortaleciendo las capacidades en la construcción de conceptos en la construcción de conceptos.
- 2) Desarrollar en los estudiantes las capacidades para avanzar como persona y miembro de una comunidad por medio de operaciones valorativas y psicolingüísticas posibilitando la construcción de su proyecto de vida.

3) Mejorar en los estudiantes la comprensión y asimilación significativa de conceptos por medio del dominio lector, base de acceso a diferentes textos y el camino a la autoformación.

4) Garantizar la satisfacción de padres y estudiantes en la prestación del servicio educativo: realizando las evaluaciones institucionales se garantiza la satisfacción de los estudiantes y padres de familia esto demuestra la calidad del servicio educativo ofrecido por la institución.

5) Contar con un talento humano comprometido con la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y la optimización de recursos generando identidad institucional.

6) Implementar y mantener un sistema de calidad capaz de cumplir con las expectativas de la comunidad educativa, mejorando continuamente a través de un proceso de retroalimentación:

Análisis. Desde el enfoque de la Gestión directiva, se observa como el Liceo Contadora, conduce las acciones que llevan a dar cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas, encaminadas hacia el horizonte institucional, así mismo el Proyecto Educativo Institucional, es la herramienta principal para orientar y encaminar los procesos de construcción del que hacer pedagógico, contando con la participación de toda la comunidad educativa, en donde se establece la planificación y orientación para el cambio institucional.

La función del equipo directivo es supervisar los procesos que componen la gestión educativa, el director establece equipos de trabajo y delega responsabilidades para los diferentes actores, proponiendo un clima escolar con participación activa donde se logra establecer metas específicas y propósitos que direccionen los objetivos misionales.

La institución dispone del programa de certificación de calidad ISO9001:2008, lo que los obliga a estar en permanente revisión, como también, de realizar ajustes en el PEI para llegar al mejoramiento institucional.

El colegio cuenta con una planeación estratégica, la cual se desarrolla con la participación de la coordinación, jefes de área, y docentes; en donde el director es quién vigila e inspecciona que se formalice los procedimientos que dan cumplimiento a los objetivos institucionales. La planeación institucional se realiza cada año.

Además para la construcción se tiene en cuenta los resultados de las evaluaciones y los seguimientos que se realizan en el transcurso del año escolar, los cuales permiten identificar los aspectos a mejorar y fortalecer los aspectos positivos.

La planeación se sustenta desde la matriz DOFA la cual es una herramienta que permite conocer la situación real de la institución, analizando las características internas para identificar estrategias viables encaminadas hacia la mejora educativa.

Así mismo, la institución educativa realiza planes de mejoramiento anuales, los cuales son flexibles, y se elaboran a partir del impacto de evaluaciones anteriores donde se determina las necesidades y requerimientos institucionales que permitan llevar a cabo acciones que mejoren los procesos pedagógicos.

Se evidencia que el Liceo a través del mapa de procesos institucionales y los seis objetivos de calidad, coordina actividades al desarrollar la planeación, la ejecución y el control de los diferentes componentes de la gestión educativa, de acuerdo a las necesidades del contexto. Lo anterior para suplir y cumplir con las metas y objetivos institucionales a través un servicio educativo propicio que conduzca al desarrollo integral del estudiante contadora.

Así mismo, el colegio utiliza una estrategia de implementación de gestión de CALIDAD apoyada en el ciclo de PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), el cual permite dar orientación a cada proceso. Este es un modelo optado por las instituciones educativas en Colombia, el cual permite guiar y orientar los procesos de gestión de calidad para alcanzar la mejora y la calidad de la labor educativa.

Estableciendo un empalme con lo conceptual se evidencia como el colegio sigue las directrices de la gestión directiva, la cual conduce la labor pedagógica de acuerdo a la normatividad y los lineamientos pertinentes.

De acuerdo a lo desarrollado conceptualmente, se percibe al director como responsable de liderar la conducción escolar a través del PEI para alcanzar los objetivos y propósitos del horizonte institucional. Desde la gestión directiva se busca que toda la comunidad educativa tenga acceso a éste, para que exista un conocimiento de su contenido de manera general.

El director es quien supervisa, guía y orienta las acciones educativas con el fin de dar cumplimiento a la mejora continua para alcanzar la calidad institucional. Por lo tanto, tiene como objetivo principal hacer parte del proceso de direccionamiento estratégico y es la persona idónea para el cargo que desempeña, ya que domina conocimientos sobre los diversos componentes de la gestión educativa. Cuenta con la capacidad de implementar de manera propicia el modelo pedagógico optado por la institución además de ser una persona comprometida con la institución en el ámbito profesional como personal.

El colegio establece una organización de consejo directivo y académico, contando con la participación del rector, dos representantes de padres de familia, un representante de los docentes y un representante de los estudiantes.

Se logró obtener la concepción de calidad que asumen tanto directivos como coordinadores; de igual manera se descubrió como a partir de cada dimensión se realizan planes, procesos, estrategias y propósitos en caminados hacia la CALIDAD.

Hallazgos Gestión Pedagógica

PEI

El Liceo Contadora cuenta con un PEI flexible, el cual se ajusta anualmente teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos institucionales, la relación que se establece en la práctica docente y el Proyecto Educativo Institucional. Se enmarca en una relación directa en donde las acciones del docente son encaminadas a cumplir los objetivos del horizonte institucional.

La directora toma parte en el proceso de re-direccionamiento de las acciones educativas en donde cada actor alimenta su proceso académico. Además este re-direccionamiento es un espacio de participación para que la comunidad educativa establezca orientaciones que guíen los procesos y las practicas que se desarrollan en la institución.

Diseño Pedagógico y Curricular

Está orientado desde la legislación de los Lineamientos Curriculares de los distintos niveles escolares; la directora, los coordinadores y los profesores trabajan de manera conjunta para su elaboración y construcción.

En la construcción del plan de estudios curricular, el Liceo maneja un conducto regular para la elaboración de las secuencias de las planeaciones que son elaboradas por los docentes, luego son revisadas por los coordinadores de área y por último son revisadas por la coordinadora académica, quien brinda orientaciones, guía y realiza las retroalimentaciones a las secuencias que se trabajan en la didáctica.

En la revisión documental se observa que el diseño curricular se desarrolla en los planes, programas y proyectos; los cuales se diseñan a partir de la ley de educación 115 de 1994, de los estándares de las diferentes áreas y del modelo “pedagogía conceptual” establecido en el PEI del diseño curricular de la teoría del hexágono.

Los logros anuales y por grados se establecen en propósitos y enseñanzas que se desarrollan en ocho veintenas, cada bimestre está conformado por dos veintenas.

Cada veintena está diseñada de acuerdo al diseño curricular del hexágono mencionado anteriormente con el objetivo de posibilitar y potenciar operaciones intelectuales, afectivas, y expresivas que tendrán en cuenta la intensidad horaria y el cronograma general de actividades y los planes de mejoramiento”. A continuación se presenta el hexágono.

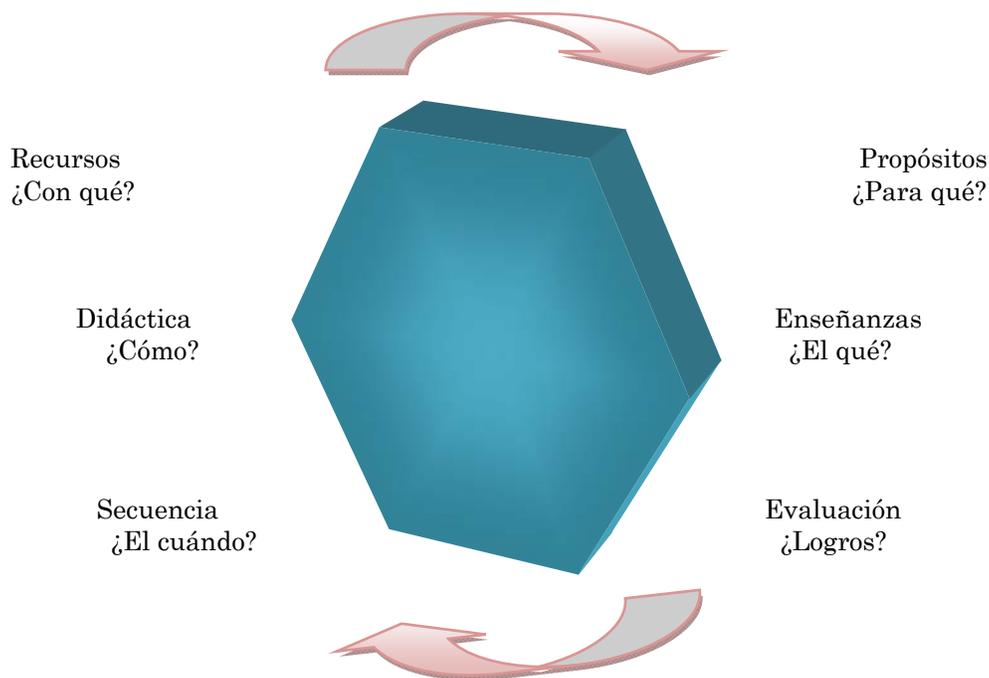


Figura 12. El hexágono. Adaptado de: Liceo Contadora. (2012) Manual de Convivencia.

Existe un acompañamiento continuo por parte de la coordinadora académica al realizar reuniones con cada uno de los docentes, como también siendo participe de las acciones desarrolladas en la práctica.

El proceso académico del liceo se divide por áreas: sociales, lengua castellana, matemáticas, entre otras. Cada área está integrada por un docente que es el jefe de área, encargado de determinar objetivos precisos que deben cumplirse y seguir en el proceso. En este sentido, los jefes de área parten del plan de estudios del año anterior con el fin de observarlo, analizarlo, evaluarlo y mejorarlo para ser retomado en el año en curso. El trabajo académico se da por veintenas (cada 20 días), en este sentido cada periodo académico de la institución se compone de dos veintenas donde cada docente explica las temáticas y las evalúa en este periodo de tiempo.

Se evidencia que cada actor cumple con responsabilidades específicas, en donde se alimenta cada proceso pedagógico. Existe un monitoreo continuo, una revisión de las metas y la el logro de objetivos encaminados en la labor pedagógica curricular.

El directivo es la persona que supervisa las acciones, los planes y los proyectos verificando el cumplimiento de los procesos pedagógicos; también propone cambios encaminados a la mejora educativa en las metas y en los objetivos.

Modelo Pedagógico. El modelo pedagógico del Liceo Contadora se basa en el enfoque de “Pedagogía Conceptual”. Por medio de la implementación de esta pedagogía se busca el desarrollo integral del estudiante a partir de la triada humana, el modelo del hexágono y la secuencia didáctica (implementado por la fundación Alberto Merani).

La implementación de este modelo inició en el año 2000; se buscó un modelo que tuviera diseño curricular latinoamericano y desde ahí, se implementó este modelo en el colegio.

Este le brinda a los docentes y coordinadores capacitaciones continuas en el instituto Alberto Merani.

El propósito de llevar a cabo este modelo es desarrollar en los estudiantes habilidades y competencias en la parte cognitiva, afectiva y expresiva sustentada desde la Pedagogía Conceptual. De aquí que los planes de estudio de cada área sean articulados al modelo como componente principal de la planeación de la siguiente manera:

- ❖ Propósito afectivo: Que el niño sepa para qué es importante lo que está aprendiendo.
- ❖ Propósito cognitivo: Explicado desde la teoría adquirida.
- ❖ Propósito Expresivo: Es la misma evaluación, lo descrito anteriormente se planea en secuencias para cada área. Se realiza un plan de mejora para que el colegio logre mantenerse en niveles superiores y muy superiores en las pruebas SABER.

Desde la dirección se guía y se orienta el que hacer pedagógico, promoviendo la implementación del modelo en la didáctica. En consecuencia se convoca a la comunidad educativa a asistir a capacitaciones en donde logran adquirir conocimientos sobre cómo implementar el modelo en la práctica pedagógica.

Análisis. Desde la perspectiva de la gestión pedagógica y curricular, se refleja que la institución educativa a través de su horizonte institucional, encamina la práctica pedagógica hacia la CALIDAD, aspira a tener reconocimiento no sólo a nivel distrital, si no también nacional, postulándose como una institución que garantiza el cumplimiento de la labor pedagógica direccionada hacia las metas y los objetivos con el fin de dar cumplimiento a los lineamientos del PEI.

Anualmente se realizan los ajustes al PEI de acuerdo a las necesidades que demanda el contexto y de esta manera se logra llevar a la institución al mejoramiento continuo.

Así mismo, la institución planifica sus acciones y realiza supervisiones en cuanto al diseño, los planes de estudio, las matrices temáticas y secuencias didácticas prestando un servicio educativo de calidad.

La coordinadora académica quien orienta la práctica pedagógica, es la persona idónea para guiar, orientar, y retroalimentar la labor educativa, puesto que es una persona comprometida con la institución, como con los procesos de calidad.

La función del directivo se enmarca desde la definición de políticas para dar marcha a la supervisión, organizar consensos para garantizar decisiones efectivas alineadas hacia las metas, realizar el control de los planes y proyectos, además de participar en la toma de decisiones y sugerencias para alcanzar resultados esperados, encaminados hacia la mejora en el ámbito pedagógico y curricular.

El modelo educativo adoptado por la institución permite organizar y poner en marcha el quehacer pedagógico; éste escogido y pensado para orientar los objetivos institucionales y para el desarrollo de los procesos en la didáctica. Además facilita el cumplimiento de responsabilidades de los diferentes actores, propiciando el trabajo en equipo y la actividad mediadora en el que hacer pedagógico, con el propósito de fortalecer las dimensiones cognitiva, afectiva y expresiva, promoviendo el crecimiento y la formación integral del estudiante contadora.

El proceso académico que se lleva a cabo en el liceo reúne varios aspectos que apuntan siempre hacia la calidad. En este sentido, primero se acude a una revisión sistemática y continua al plan de estudios, para dar lugar a planeaciones académicas por áreas. Dentro de las planeaciones académicas se tiene en cuenta siempre el modelo de pedagogía conceptual, desde donde se desarrolla la labor pedagógica de la institución. En este sentido, los docentes que

llegan a ser parte de la comunidad educativa, se les enseña y explica por medio de inducciones la implementación del modelo adoptado para que éste sea interiorizado y ejecutado en las planeaciones.

Además, la gestión pedagógica y curricular permite realizar seguimiento continuo al plan de estudios a cargo de los jefes de área, quienes tras una verificación y observación focalizada hacen ajustes y mejoras al mismo, (se precisa una optimización sobre las debilidades que posiblemente se puedan encontrar allí). Es preciso mencionar que cada área organiza su plan de estudios, por lo tanto diseñan las planeaciones estrictamente regidos a los parámetros y leyes vigentes, políticas del MEN, modelo pedagógico y las necesidades de los estudiantes.

Así mismo, existen procesos de verificación tanto a docentes como estudiantes, donde cada uno conoce aspectos valorativos de su práctica y desempeño, además de tener en cuenta las opiniones de otros actores. En el caso de los docentes existen bonificaciones por buen desempeño así como para los estudiantes con excelente rendimiento académico.

La ejecución de los procesos que enmarca a la gestión pedagógica y curricular se desarrolla a partir de los aportes de conocimiento y la participación tanto de la dirección, como la coordinación. Pues son las dependencias que dominan la implementación del modelo, en donde se realizan una articulación de lo que es pertinente a la hora de desarrollar los conceptos en las temáticas a trabajar. A su vez, el seguimiento en cuanto al desarrollo de la práctica pedagógica, se realiza de manera continua, posibilitando la reflexión y transformación educativa.

La intervención del director forma parte del proceso formativo y de las prácticas, cuyo propósito es fortalecer el aprendizaje de los sujetos y a la vez, garantizar el consenso para que sus integrantes se reconozcan en el sentido del currículo institucional. Así mismo, es función de

la dirección hacer explícitos los propósitos, someterlos a reflexión para la transformación de los logros alcanzados y los no alcanzados.

Por lo tanto el objetivo de la escuela es el planteado en el PEI, pero la importancia del currículo se encuentra en el desarrollo de la práctica educativa en la cual se dan los procesos de enseñanza - aprendizaje: didáctica. Es importante resaltar que el currículo se diseñó por toda la comunidad educativa, ya que son ellos los que verdaderamente conocen las necesidades que hay en el contexto en el que se encuentran inmersos. Así mismo, se tiene en cuenta que existen ciertos lineamientos curriculares que se deben aplicar en toda institución educativa; se asumen estos como la base y como guía mínima de lo que se debe enseñar dándole prioridad al contexto donde se ubica la institución.

Como se plantea desde el marco conceptual, el Liceo se sustenta a partir del plan de estudios y un currículo diseñado, pensado y estructurado desde un modelo pedagógico que atiende las necesidades educativas del contexto; posibilitando el proceso de dimensiones cognitivas, afectivas y expresivas que otorgan el desarrollo integral del estudiante Contadora.

Además el plan de estudios se encuentra cimentado en los lineamientos curriculares para cada nivel educativo, en donde no sólo se enseña por enseñar. Si no por el contrario, como se demuestra en las planeaciones, cada concepto desarrollado debe tener una intencionalidad en los propósitos de acuerdo a lo planteado en el modelo pedagógico.

La institución realiza seguimiento continuo sobre la práctica educativa al monitorear constantemente las responsabilidades y acciones de los diferentes actores en los contenidos de los planeadores, propiciando la reflexión y transformación del que hacer pedagógico.

La gestión pedagógica curricular en el Liceo se sostiene desde el modelo de pedagogía conceptual, sin dejar de lado los aspectos importantes para desarrollar el currículo sobre la base

de la teoría del hexágono, la cual orienta el que hacer pedagógico en los propósitos (para qué enseñar), los contenidos (qué enseñar), la secuenciación (cuándo enseñarlo), la metodología (cómo enseñarlo), los recursos (con qué enseñarlo) y la evaluación (se cumplió o se está cumpliendo).

Uno de los procesos importantes que se desarrolla en esta dimensión es la evaluación. El Liceo es una institución que busca la calidad educativa a partir del impacto de la evaluación en todos los procesos, pues ésta señala las dificultades, como los progresos en los procesos y orienta a la institución a buscar estrategias encaminadas hacia los logros planteados en los fines educativos.

Para resaltar, la institución cuenta con un programa de inclusión para niños con necesidades especiales, permitiéndose así misma realizar ajustes pertinentes en los planes de estudios y en los currículos con el fin de favorecer el aprendizaje de los niños y las niñas.

Hallazgos Gestión Administrativa y Financiera

Administración de Planta Física y Recursos. Se realiza un estudio de las necesidades y los requerimientos que demande la comunidad educativa; se hace un sondeo a nivel macro, en donde hay participación de ex alumnos como encuestas de personal del sector (dependiendo de esta valoración se ejecutan planes y proyectos). El Liceo instaló dos salas de sistemas, y realizó un convenio con el Sena, prestando el servicio en el desarrollo de programas para el cual los estudiantes se preparan como técnicos (auxiliar de sistemas en recursos administrativos), trabajando las necesidades del entorno y del país. El colegio examina de manera exhaustiva la demanda laboral a nivel nacional y de acuerdo a esta necesidad impulsa y prepara a sus estudiantes para la realidad en la que se desenvuelve la sociedad colombiana.

Talento Humano. La institución realiza reuniones para determinar las dificultades como las necesidades que presenta la comunidad y proporciona capacitaciones que alcancen a superar las debilidades en cuanto a conocimientos y manejo del modelo pedagógico institucional.

Estos entrenamientos son asistidos por el equipo directivo, los coordinadores y los docentes. Se realizan de manera permanente ya que el Liceo invita a la transformación; donde la dirección es la promotora la participación de los talleres en grupos, como de todo el acompañamiento. Se hace una fusión de la parte personal y profesional, para transmitir estos conocimientos a los estudiantes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Divulgación. Basados en la norma, todos los procesos son socializados, los estándares por aéreas se analizan, se leen y posteriormente se van trabajando, realizando procedimientos de apropiación en todas las áreas integradas por el plan de estudios. Los resultados de las evaluaciones también se socializan y cada grupo de trabajo debe realizar las mejoras pertinentes. Contadora implementa la calidad desde el marco de la norma ISO9001:2008, como también desde la adquisición del modelo conceptual.

Gestión de Recursos Humanos

La orientación de la parte académica, como de las actividades, desempeños y responsabilidades, opera de manera regulada con la dirección y la coordinación, quienes revisan las planeaciones, la gestión y la evaluación para luego realizar las retroalimentaciones pertinentes.

Análisis. El componente de la gestión administrativa y financiera se encuentra representada por la administradora de la institución, quien se encarga de los procesos contables y administrativos, siempre en aras del bienestar de toda la comunidad académica. Es preciso

mencionar que el Liceo se encuentra en un momento de reciente certificación por ende los procesos administrativos son de cuidadosa atención para apuntar siempre a la calidad de la institución. Dentro de las múltiples tareas de la gestión administrativa se encuentra que se ésta se encarga de organizar, suministrar y apoyar logísticamente para la satisfacción de la prestación del servicio educativo. Así dentro de los diversos procesos administrativos se encuentran el de recursos humanos, admisiones y matriculas, notas, compras e infraestructura y mantenimiento. Además de lo anteriormente mencionado, apoya procesos de selección de personal docente y elaboración de contratos a los que terminan el proceso de admisión, nomina y seguridad social.

En relación a la planta física la gestión administrativa hace constantes revisiones y mantenimientos a la infraestructura, así como una evaluación de las personas responsables de estas labores, al igual que el manejo de proveedores haciendo constante selección, evaluación y reevaluación de los mismos.

Así mismo como proceso de apoyo, la gestión financiera se encarga del pago a proveedores, pago de nomina, y parafiscales soportado en la contabilidad de la institución.

El desempeño de la gestión administrativa evidencia como el colegio atiende las obligaciones relacionadas a los recursos necesarios para ofrecer un servicio de calidad en cuanto a equipos, salones de audiovisuales, laboratorios, recursos didácticos y elementos en general, gracias a la participación del equipo de trabajo que atiende los diferentes compromisos institucionales.

En concordancia a los recursos humanos, se muestra como desde la dirección se programa constantes capacitaciones para los coordinadores de área y docentes, en donde se promueve el desarrollo profesional y personal, como la implementación del modelo establecido

en el PEI, puesto que ha suscitado un grado de dificultad en el desarrollo de la práctica pedagógica en algunos docentes.

El Liceo de acuerdo a su propuesta pedagógica realiza una selección rigurosa del personal seleccionado, realizando inducciones al iniciar el año escolar sobre la implementación del modelo, como la contextualización de la población educativa.

La institución educativa atiende la normatividad y la divulga en los documentos institucionales, actualizando constantemente los procedimientos para el seguimiento y cumplimiento de las metas propuestas.

Del mismo modo el colegio cuenta con la intervención del director, quien promueve la participación de toda la comunidad educativa en cuanto al diseño y ejecución de los diversos procesos institucionales. Promueve el trabajo en equipo que implica una gestión participativa para alcanzar objetivos y logros comunes.

Desde la dirección se realiza seguimiento a los diferentes procesos de la gestión con el fin de evaluar, reflexionar y realizar retroalimentaciones para acercarse más hacia la calidad institucional.

Articulando lo evidenciado con la perspectiva teórica de la gestión administrativa, se manifiesta que desde el PEI, se establecen las condiciones y la planificación para que esta dimensión tenga un pleno desarrollo de los procesos que la componen, beneficiando a la comunidad educativa en cuanto a recursos en materiales, en la planta física, en lo financiero y económico y en recursos humanos.

Así mismo se muestra la inclusión de dos dimensiones como son: la pedagógica y curricular, en fusión con la gestión directiva. Propiciando el pleno desarrollo de los procesos

pedagógicos, contando con la colaboración de los diferentes equipos de trabajo comprometidos en el cumplimiento de los propósitos establecidos desde la identidad institucional.

La dirección encamina los recursos, organiza y coordina los procesos prestando un servicio educativo eficiente y eficaz en el desarrollo educativo.

Hallazgos Gestión de la Comunidad

Participación y Convivencia. La institución integra a la comunidad educativa entorno a la lectura de la norma, por medio de instrumentos como la agenda escolar o a través del manual de convivencia.

De la misma manera, el colegio brinda talleres bimestrales en donde se trabaja a partir de la ética, los dilemas morales y la solución de conflictos.

A sí mismo, el Liceo presta comunicación directa para padres una vez por semana, como también utiliza canales de comunicación por medio escrito. Realiza reuniones bimestrales para tener un vínculo más cercano con los padres de familia y para darles a conocer los procesos de enseñanza y aprendizaje que desarrolla la institución.

La institución a través de la agenda escolar comunica a la comunidad educativa la normatividad en la cual se cimenta la institución, establece un medio de comunicación a partir de ésta para docentes, estudiantes y padres para “asesorar el cumplimiento de compromisos académicos y de convivencia, mediante la firma diaria y obligatoria de esta”.

Además el Liceo resuelve “adoptar el presente Reglamento Manual de Convivencia del Liceo Contadora enmarcado dentro de los deberes, derechos y normas que regirán el proceder de la institución educativa”.

Clima Institucional. El colegio promueve el desarrollo del respeto, del trabajo en equipo, del compromiso social, de la colaboración y el compañerismo al comprender la

importancia que tiene la selección de personal idóneo, comprometido con la función social y la apropiación del modelo pedagógico.

Es importante conocer la población y las necesidades precisas, por ello, la institución desde la dirección gestiona programas para capacitar tanto a los docentes nuevos como los antiguos con el fin de alcanzar logros institucionales.

Proyectos Transversales. El Liceo desarrolla en el área de humanidades el proyecto transversal “LEYENDO Y ESCRIBIENDO DESCUBRO MI MUNDO, el cual está basado en la teoría de las seis lecturas y el modelo del lector óptimo del modelo de pedagogía conceptual. Está diseñado desde el preescolar hasta la media académica”. Este proyecto es asumido por las diferentes aéreas. A continuación se presenta de manera específica los proyectos transversales que desarrolla la institución.

Tabla 7. Proyectos Transversales.

| AREA | PROYECTO |
|---------------------|---|
| Humanidades | Momentos culturales Poesía, semana de teatro, cine, foro, lector competente, concurso de ortografía |
| Sociales | Literatura y sociedad. Colombia, tradición, raza y cultura, la micro empresa. |
| Matemáticas | Jugando con las manos y el pensamiento construyo mis conceptos matemáticos, olimpiadas |
| Ciencias | Lecturiza la ciencia, al encuentro con el agua, recicle-arte, la industria más cercana a ti, prevenir es curar y vivir. |
| Ética y orientación | Un acto de magia escribir cuentos, proyecto de vida |
| Democracia | Gobierno escolar y participación ciudadana |
| Educación física | Juegos inter cursos, juegos inter colegiados, actividades de tiempo libre y porras |

Adaptado por: La Autora con base en el Manual de Convivencia del Liceo Contadora. (2012).

La dirección supervisa el diseño de cada proyecto de acuerdo a las áreas, se revisa la planeación, se verifica que cumpla con las condiciones establecidas por los criterios del

proyecto. Estos permiten la participación activa de toda la comunidad educativa proponiendo la innovación, la investigación, la creatividad.

Desde la dirección se realiza aportes necesarios en cuanto a los recursos que condiciona cada área.

Identidad. La comunidad educativa logra identificarse con el colegio, todos los actores se sienten comprometidos con el modelo pedagógico seleccionado, sin embargo algunos docentes se les ha dificultado la implementación de este. No obstante la comunidad tiene convencimiento que es un proceso largo y permanente la apropiación del modelo, y en búsqueda de la transformación tanto profesional como personal, asisten a las capacitaciones y talleres que ofrece la institución educativa desde la dirección.

El Liceo a través de su trabajo continuo en las prácticas pedagógicas, los proyectos, los programas lograron el reconocimiento a nivel distrital y nacional.

Así mismo en el manual de convivencia presenta y da a conocer elementos que identifican a la institución Liceo Contadora de otras instituciones educativa, como son el escudo, la bandera y el himno.



Figura 11. Escudo del Colegio (2012) Liceo Contadora Manual de Convivencia del Liceo Contadora.. Adaptado de: Liceo Contadora.

Análisis. Finalmente para concluir con las categorías de análisis, el componente de convivencia del liceo tiene funciones vitales en el apoyo de orientación al educando.

Cumple con procesos relacionados con el bienestar estudiantil y vela por la sana convivencia y buenas relaciones entre todos los actores que componen la comunidad educativa. Además brinda apoyo psicológico- terapéutico a través de talleres de apoyo y talleres de convivencia.

Esta gestión se fundamenta bajo **5 ejes:**

- ❖ **Planeación y ejecución de sexualidad**, donde se implementan procesos Evaluativos, un registro a cada estudiante con su respectivo seguimiento ejecutando especificidades, como por ejemplo el proyecto de vida.
- ❖ **Escuelas de padres**, caracterizadas por el acompañamientos constante a los estudiantes y padres de familia de preescolar y primaria fijando pautas de enseñanza .Mientras a bachillerato se les acompaña con temas de sexualidad responsable; todo ello a través de ciclos con sus respectivas planeaciones.
- ❖ **Diagnostico y evaluación de casos**, donde se tratan casos específicos como trastornos, conflictos familiares, maltrato, abuso o embarazos iniciando con una detección temprana, haciendo un diagnóstico y continuando con seguimientos a quien lo necesite.
- ❖ **Servicio social**, específicamente dirigido a 10° y 11° se encarga de planear y dirigir vigía, descansos, uso de la biblioteca todo atentamente registrado en planillas de seguimiento.

El desarrollo de la gestión ha permitido dar cumplimiento al manual de convivencia, como también evidencia el refuerzo que realiza la comunidad educativa para fortalecer los valores en los estudiantes al brindar orientación psicológica tanto a padres de familia, como a los estudiantes. El equipo que lidera este proceso son personas competentes comprometidas con el mejoramiento continuo de la institución.

Se reafirma una sana convivencia de la comunidad educativa encabezada desde la dirección, quien establece espacios de comunicación y participación entre los diferentes actores y la comunidad educativa. Logra atender y suplir las necesidades del contexto permitiendo la disposición de un clima adecuado y generando construcción colectiva para alcanzar fines institucionales encaminados a la calidad.

De igual forma, la dirección promueve espacios de esparcimiento donde los estudiantes tienen la posibilidad de desarrollar habilidades físicas por medio de diferentes prácticas deportivas.

El manual de convivencia es una herramienta pedagógica fundamental dentro de la organización de Liceo, pues sintetiza los lineamientos fundamentales para guiar el proceso formativo de sus estudiantes. Así mismo, es el documento que establece parámetros y orientaciones para facilitar el desarrollo de actividades y relaciones de las personas que interactúan en la institución.

Es el medio de divulgación de los canales de comunicación, los derechos, funciones, deberes y compromisos de los diferentes estamentos del P.I.E.

El Liceo gestiona esta dimensión a partir de la presentación de la diversidad de formas que existen para conciliar intereses, necesidades y asegurar el logro de objetivos establecidos dentro de un ambiente armónico, pacífico y productivo.

Desde los referentes de la gestión de calidad la institución educativa necesita normas operativas claras y acuerdos precisos que permitan el ejercicio de una sana convivencia que contribuya al desarrollo integral de los miembros de la comunidad. Además se encarga de promover actividades que lleven al mejoramiento de la calidad de la educación y lograr el bienestar de los diferentes actores de la comunidad.

Así mismo se caracteriza por estar abierta al cambio, ya que se encuentra en constante desarrollo en el campo de acción, vinculando a los miembros de la comunidad y el entorno, a fin de fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI.

El colegio promueve el mejoramiento a partir de la relación con actividades de formación, acuerdos de convivencia, proyecto de vida, uso del tiempo libre y dirección de grupo. Las expresiones de fraternidad, solidaridad y responsabilidad permiten construir alrededor de la comunidad los verdaderos valores que desencadenen el cumplimiento de las actividades del entorno institucional.

Uno de los grandes propósitos del Liceo es el de fortalecer la comunidad educativa a través de un mayor nivel de participación de todos sus miembros, en donde se logre establecer un vínculo significativo entre la escuela y la comunidad, ligando entre sí las necesidades del entorno con las competencias escolares.

Desde la dirección se gestiona el desarrollo de la convivencia y la comunidad, formando consejos educativos en procesos de participación y del ejercicio de la democracia. Se crean espacios de convivencia y reflexión entre los miembros de la comunidad educativa y de la misma manera el director entrega a la comunidad informes de mejoras en el campo de la calidad, como también presenta informes al consejo directivo de la institución en donde éste, a su vez, plantea las sugerencias que la comunidad educativa considere pertinentes para una buena gestión escolar.

Desde la perspectiva conceptual se descubre que el Colegio enfocado en la gestión de la comunidad, organiza los procesos que genera la participación de la comunidad educativa al propiciar espacios de intervención de los diferentes actores que componen la comunidad, brinda espacios de reflexión, y apoyo sobre problemáticas educativas, como también a las dificultades de la vida cotidiana dentro y fuera de la institución.

Así mismo el colegio de acuerdo a sus lineamientos establecidos en el PEI y sus directrices, trasciende a la comunidad la norma educativa a través de los documentos institucionales permitiendo que el contexto se haga participe y obtenga comunicación en cuanto a la acogida y el seguimiento de esta.

En base a la teoría, es importante resaltar que el contexto cultural es imprescindible; se evidencia que el Liceo para el año en curso, integró sus dos jornadas, que en años anteriores se prestaba el servicio en jornada de la mañana y en jornada tarde, unificándolas y restableciendo el servicio educativo en una sola jornada, de la mañana, la heterogeneidad de sus estudiantes está presente en las diversas formas de actuar. Esto indica que siendo integrantes de la misma comunidad educativa la connotación de pertenecer a una jornada diferente los hace distintos, en cuanto a las maneras de proceder.

De acuerdo a lo planteado, el colegio ha buscado estrategias de comunicación y participación viables para llegar a acuerdos en donde los integrantes de la comunidad educativa logren establecer una sana convivencia, favoreciendo espacios de interacción y comunicación.

Sustentados en la teoría, el Liceo propone proyectos sobre actividades extracurriculares, las cuales posibilitan en los estudiantes el desarrollo lúdico y deportivo, a través de distintas actividades como el uso de tiempo libre, el fomento de la inclusión, desarrollo deportivo, entre otros, permitiendo la participación y la motivación de la comunidad en general.

Para finalizar, es importante resaltar que el Colegio Liceo Contadora a través del desarrollo de la gestión en sus diferentes dimensiones, logra una labor que propicia la reflexión constante en cada uno de los componentes, como de la acción humana; permitiendo transformaciones que hacen que la institución sea reconocida y garantiza la mejora continua hacia la calidad.

Conclusiones

A partir de los hallazgos que se hicieron dentro del trabajo investigativo se pueden establecer ciertos criterios-base que el Liceo Contadora maneja para su buen funcionamiento, más específicamente en la parte de calidad desde el proceso directivo.

A su vez, se determinó cual es la mayor debilidad de éste y finalmente se pudo dar respuesta a las preguntas establecidas dentro del planeamiento del problema de investigación.

Para empezar es necesario afirmar que la gestión educativa ha sido en estos años una apuesta de la educación por mejorar todos sus procesos y que existe la necesidad de reformar la educación, no solamente modificando los planes y programas de estudio sino realizando una reestructura de los modelos organizativos y de conducción de los sistemas educativos encaminados a la calidad y gestión educativa.

Ahora, teniendo en cuenta que estos procesos son fundamentales para el cambio positivo dentro de los sistemas educativos, se tuvo en cuenta la revisión y análisis de los distintos documentos institucionales, como también la información recolectada a partir de las entrevistas realizadas a la comunidad educativa contando con la participación de (directora, coordinadora jefes de áreas) del Liceo Contadora, para tener un marco amplio de contextualización acerca de los procesos y los desarrollos que éstos tienen para alcanzar el objetivo final que es la educación de calidad.

Dentro del colegio se evidencia que se cumple satisfactoriamente con los distintos procesos y procedimientos en los diferentes componentes de la gestión educativa a través de la conformación de equipos de trabajos dirigidos por las directivas que permiten y facilitan la consecución de los objetivos misionales y de calidad de la institución al supervisar, hacer seguimiento y revisar las planeaciones.

Otro de los criterios que permite establecer el buen funcionamiento del colegio desde la perspectiva de la calidad es que cuenta con un proyecto pedagógico que se basa en una política de calidad que busca potenciar el desarrollo del estudiante. Igualmente, al contar con un grupo de personas que han sido seleccionadas cuidadosamente de acuerdo a los criterios del colegio, se visualiza que los documentos y valores institucionales son puestos en práctica a través de lo que la guía 34 denomina dentro de su gestión administrativa y financiera: un grupo de talento humano. Grupo que responde a las necesidades y exigencias del colegio y permiten la mejora continua de la gestión de calidad institucional.

El siguiente hallazgo que se establece como criterio para establecer el buen funcionamiento del colegio fue el encontrar una herramienta fundamental dentro de toda institución educativa y es el modelo pedagógico. En este caso el colegio posee el modelo pedagógico “*pedagogía conceptual*”, el cual se establece como guía para la práctica educativa y permite desarrollar en los estudiantes habilidades y competencias necesarias para sus vidas como lo son: el desarrollo del pensamiento crítico, la lectura comprensiva y el desarrollo de competencias afectivas.

Estas últimas son puestas en evidencia cuando se establece un vínculo con la comunidad educativa al darse apoyo a los docentes, estudiantes y padres de familia a través de talleres que refuerzan los valores en diferentes contextos.

Estas diferentes estrategias y formas de llevar el colegio se dan desde la Gestión Directiva, en donde se diseñan, ejecutan, se evalúan y se hacen seguimientos de todos los procesos de la institución para determinar si el colegio cumple con los objetivos para ser una institución de calidad. Dentro de cada proceso se puede encontrar:

Desde la Gestión Directiva

- ❖ Direccionamiento a todos los procesos.
- ❖ Implementación, de la política de calidad en cada uno de los componentes de la Gestión Educativa.
- ❖ Implementan y desarrollan el ciclo de la Gestión de calidad (PHVA), para encauzar los diferentes procesos que componen la gestión educativa de calidad.
- ❖ Supervisión de actividades para alcanzar logros esperados.

Los procesos mencionados anterior mente, permiten evidenciar la labor directiva en la conducción de la institución hacia logros esperados, a través de acciones propicias para el desarrollo y seguimiento integrando a todos los procesos educativos, dado que la finalidad de la institución es brindar un servicio educativo eficiente y eficaz conducido hacia la CALIDAD. La información recolectada a partir de las entrevistas, determina que los procesos ejecutados desde la gestión directiva, es una articulación de aciertos entre la participación de la comunidad educativa y la dirección, quienes a través de deferentes aportes establecen estrategias y acuerdos para garantizar el buen servicio educativo.

Desde la Gestión Pedagógica y Curricular

- ❖ Planificación para la prestación del buen servicio educativo.
- ❖ Diseño y desarrollo de los planes de estudios, matrices temáticas y secuencias didácticas, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos establecidos en el PEI.
- ❖ Seguimiento y control a los planes y proyectos, disponiendo de planes operativos anuales, en donde se logra identificar los aspectos a mejorar, como las fortalezas.

- ❖ Implementación del modelo de Pedagogía Conceptual, para direccionar la práctica pedagógica.
- ❖ Diseño curricular, sustentado desde la teoría del hexágono, en el cual se fortalecen las dimensiones intelectuales, afectivas, y expresivas.

Estos procedimientos logran evidenciar en la información obtenida a través del trabajo de campo, y de las entrevistas realizadas al personal seleccionado indicado en la metodología; quienes a partir de un trabajo integrado, planeado, organizado, logran proponer estrategias viables para el desarrollo de la práctica educativa conduciendo el quehacer pedagógico a optimizar el desempeño y las habilidades del estudiante contadora.

No obstante, la información recogida muestra que para algunos docentes no ha sido fácil la implementación y apropiación del modelo pedagógico en la práctica educativa, por esta razón la dirección brinda apoyo constante a través de capacitaciones para la ejecución del modelo en el quehacer pedagógico. Entre tanto la comunidad educativa manifiesta que el modelo adoptado por la institución, es un modelo complejo, por lo que lleva a realizar procesos constantes de implementación y apropiación con el propósito de desarrollarlo en la didáctica.

Desde la Gestión Administrativa

- ❖ Supervisión en el control presupuestal.
- ❖ Buen manejo de los recursos económicos y contables en bienestar al servicio de la comunidad educativa.
- ❖ Prestación de servicio adecuado, en cuanto a recursos, materiales para la presentación del servicio educativo.
- ❖ Excelente apoyo para el personal docente, desde las capacitaciones para la

implementación del modelo pedagógico, como para la comprensión de la política de calidad institucional.

A través de estos procesos se descubre como el Liceo Contadora establece una relación directa en cuanto a la gestión y la administración, alrededor de los distintos procesos desarrollados al interior de la institución, para disponer de un servicio educativo que satisfaga las necesidades y los requerimientos de los estudiantes como de la comunidad educativa en general; siendo desde esta dimensión donde se coordina los procedimientos y se llevan a cabo los planes y proyectos a ejecutar brindando la prestación de un servicio de calidad.

Desde la Gestión de la Comunidad

- ❖ Se da cumplimiento al manual de convivencia.
- ❖ Se brinda apoyo psicológico a padres de familia y estudiantes.
- ❖ Se observa una sana convivencia.
- ❖ Se realizan escuelas de padres para fortalecer valores.

Ahora, para hablar de la debilidad de la institución es necesario referirse a la Gestión de la Comunidad donde hay existencia pero no pertinencia. Es decir, se evidencia que dentro del colegio hay preocupación y desarrollo de esta gestión pero ésta no se presenta de forma efectiva. Una de sus causas es la unificación de la jornada académica que ha traído como consecuencia la necesidad de implementar estrategias que fomenten una sana convivencia en los estudiantes.

La investigación permitió determinar que el Liceo Contadora es una institución que a partir de las acciones conducidas por la dirección y desarrolladas por los integrantes de la comunidad educativa logra hacer una buena gestión, una gestión que encamina a la institución hacia la CALIDAD. A través de las acciones ejecutadas en el día a día, para consolidar el que hacer pedagógico como garante de la prestación de un servicio educativo de excelente calidad; así

mismo se hace énfasis en la implementación de acciones correctivas y preventivas en el desarrollo de la práctica educativa.

Finalmente se puede establecer que en el Liceo Contadora se evidencia una intertextualidad entre sus documentos oficiales y los documentos del MEN, constituyendo a su vez relación con su praxis diaria. La institución logra con satisfacción que su modelo de gestión sea efectivo, el cual sintetiza, integra y mejora permanente, a través de la gestión directiva pertinente y óptima para el contexto en donde se desarrolla.

Referencias Bibliográficas

Aguerrondo, I (1998) *La Escuela como Organización Inteligente*. Buenos Aires: Editorial

Troquel.

Álvarez, M. G. (2007). *Gestión de la educación*. Ponencia, material de apoyo de la docencia en la maestría en educación. Seminario sobre conceptualizaciones de la línea de Políticas y Gestión de Sistema Educativo. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

_____. (2008). *Relatoría. Material productivo para apoyo de la docencia en la maestría en educación*. Seminario sobre conceptualizaciones de la línea de Políticas y Gestión de Sistema Educativo.

Bello, M. E. (1999). *La calidad de la educación en el discurso educativo internacional*. Acción Pedagógica, 8(2), 46-53. Recuperado de germanantonio.arellano@campus.uab.es.

Bonilla E, & Castro P (2000). *Mas allá de un dilema de métodos de investigación ciencias sociales*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Capella Riera, J. (2006). Gestión de calidad en la institución educativa. *Revista semestral del Departamento de Educación*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

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

Casassus, J. (1999). *Marcos conceptuales de la Gestión Educativa. En: La gestión: en busca del Sujeto*. Santiago de Chile: UNESCO.

Colegio Liceo Contadora. (2012). *Manual de convivencia*. Bogotá: Colegio Liceo Contadora.

Constitución Política de Colombia. (1991) Recuperado de

www.banrep.gov.co/regimen/resoluciones/cp91.pdf

Cruz, A. & Vargas, E. (2009). *La gestión de calidad en el Gimnasio los Pinos una mirada desde la gestión directiva*. (Tesis de pregrado de Licenciatura en Pedagogía Infantil) Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

García, V. (1986). *Organización y gobiernos de centros educativos*. Buenos Aires: Grupo editor Quinto centenario.

Fernández, K. & Siado, M. (2011). *Los Procesos de Gestión de Calidad en el Ámbito Pedagógico del Colegio Campestre Maximino Poitiers*. (Tesis de pregrado de Licenciatura en Pedagogía Infantil) Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Flórez Ochoa, R. & Tobón Restrepo, A. (2001). *Investigación educativa y pedagógica*. Bogotá: McGraw-Hill.

ICFES. (2012) Página web del ICFES. Recuperado de <http://www.icfes.gov.co/>.

Maureira, O. (2004). El liderazgo: factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(1).

Recuperado de: <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>

McMillan, J & Schumacher, S (2005). *Investigacion educativa*. (5a edicion) Madrid (España): Editorial Pearson Educación S.A.

Ministerio de Educación Nacional - MEN. (2006). *Evaluar y promover el mejoramiento.*

Altablero,(38). Bogotá: MEN. Recuperado de

<http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-107321.html>.

_____. (2008). Documento final Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016. Bogotá:

MEN. Recuperado <http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/article-158429.html>

_____. Ministerio de Educación Nacional - MEN. (2008) *Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional.* Guía 11. Bogotá: MEN. Recuperado de

<http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/article-91093.html>

_____. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento.* Cartilla 34. Bogotá: MEN. Recuperado el 20 agosto de 2012, del sitio

web <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-177745.html>

_____. (2009). *Organización del sistema educativo conceptos generales de la educación preescolar, básica y media.* Guía 33. Bogotá: MEN. Recuperado de

<http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-205294.html>

_____. (2009). *Pruebas saber: Últimos resultados en Colombia aprende. La red del Conocimiento.* Bogotá: MEN. Recuperado de

<http://www.colombiaprende.edu.co/html/docentes/1596/article-99232.html>.

Muñoz Giraldo, J. F. & Corzo Quintero, J. (2001). *Como desarrollar competencias investigativas en educación.* Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

Organización escolar. Introducción a la organización escolar. (s.f.) Recuperado de

www.tecnologia.es/contenidos/oce/Introduccion_oce.pdf)

Panqueva, J. (2008). *Gestión Curricular.* Documento no publicado. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Prieto, L. *Principios generales de la educación. (s.a)* Recuperado de

<http://es.scribd.com/doc/39174116/Principios-Generales-de-La-Educacion>

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

UNESCO. (2007). *Educación de calidad para todos: Un asunto de derechos humanos*. Paris:

UNESCO. Recuperado de www.unesco.cl

UNESCO. (2005). *Educación para todos. El imperativo de calidad*. Paris: UNESCO.

Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/efareport/reports/2005-quality/>

Zubiría, J. (1994). *Tratado de Pedagogía Conceptual: Los modelos pedagógicos*. Bogotá:

Fundación Merani. Fondo de Publicaciones Bernardo Herrera Merino.

Anexos**Anexo 1. RAES****RAE No. 01****La Gestión de calidad en el Liceo Contadora desde la Gestión Directiva**

| | | |
|--|--|----------------|
| Título | Aseguramiento de calidad | |
| Autor/es | RUIZ TARAZONA, José María, SALAZAR Lorena, ARIZA SANCHEZ Sandra. | |
| Lugar de búsqueda Universidad pedagógica nacional (sala tesis) | #TO. 08661 | Tesis de grado |
| Año de publicación | Bogotá 2007 paginas 60 | |
| Fuentes: BERTALAN VON, L Teoría general de los sistemas. Editorial fondo de la cultura económica. México 1976. Declaración mundial sobre educación para todos “satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje” JAMTIEN – Tailandia 1990. Ley general de educación 115 de 1994. MARTINEZ BOOM, Alberto. “de la escuela expansiva a la escuela competitiva”. Bogotá, Anthorpos, 2000. NORMA ISO:9001 “instituto colombiano de normas técnicas y certificación (INCONTEC). Bogotá 2005 . | Metodología: estipulada para la elaboración. Articulo especializado en el análisis sobre el sistema de aseguramiento de la calidad en las instituciones educativas de carácter oficial en Colombia. | |
| Descripción/ | Las reformas educativas en los últimos años han hecho evidente el empeño por encontrar nuevas estrategias y acciones que permitan mejorar la calidad de la | |

| | | |
|---|--|--|
| Resumen | educación, a propósito de las promulgaciones políticas emanadas por los organismos internacionales, como fórmula para conseguir que las instituciones educativas se apliquen y trasladen los modelos de gestión y producción empresarial, este artículo pretende señalar la fórmula como se instaló el sistema de aseguramiento de la calidad en el sistema educativo colombiano, de ahí que sea necesario conocer la evolución del concepto del sistema en el ámbito educativo, la reforma educativa de la década de los 90 sustentada en políticas mundiales y la vinculación del concepto de calidad a las necesidades básicas de aprendizaje para así, situar y señalar los mecanismos operativos que hacen posible la instalación del sistema de aseguramiento de la calidad y poder precisar los alcances, las implicaciones, y los efectos del discurso económico en el ámbito educativo desde la lógica imperante. | |
| <p>Objetivos general:</p> <p>Analizar el proceso mediante el cual el sistema de aseguramiento de calidad se ha establecido en las políticas educativas colombianas, concibiendo el modelo de gestión educativa a partir de la década de los 90.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Realizar un análisis documental de los conceptos relacionados con el sistema de aseguramiento de calidad, el modelo de gestión educativa y sus políticas a partir de las reformas suscitadas en la década de los 90.</p> <p>Determinar la relación existente entre el sistema de aseguramiento de la calidad y el modelo de la gestión educativa vigente.</p> <p>Elaborar un artículo especializado que aporte al análisis del sistema de aseguramiento de la calidad de las instituciones educativas de carácter oficial en Colombia.</p> | <p>Contenidos:</p> <p>El mundo no fue pensado como sistema.</p> <p>Introducción a un modelo de sistema.</p> <p>Normas ISO 9000 conjunto de normas orientadas a orientar la gestión.</p> <p>Aseguramiento de calidad.</p> | |
| Autor del RAE | Paola Andrea Villada Martínez | |

RAE No. 02

La Gestión de calidad en el Liceo Contadora desde la Gestión Directiva

| | | |
|---|---|----------------|
| Título | Calidad y gestión condiciones para el mejoramiento de la educación | |
| Autor/es | ORTIZ HOYOS, Anyela Alexandra, CADENA VERGARA, Amparo, CASTELLANOS GONZALES Martha Roció. | |
| Lugar de búsqueda | # TO 06955 | Tesis de grado |
| Universidad pedagógica nacional (sala tesis) | | |
| Palabras claves | Calidad, Gestión, Política Educativa, Evaluación. | |
| Año de publicación | Bogotá 2006 pág. 39. | |
| Fuentes: | Metodología: Estipulada para la elaboración de los artículos especializados. | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ ABREAU, Manuela de la C. CAÑEDO ANDALIA Rubén, gerencia total de calidad en las organizaciones. Madrid España: ACIMED, 1998 pág.79-92. ❖ AGUERRONDO, Inés. La calidad de la educación ejes para su definición y evaluación. Revista de educación. España: 116, abril junio 1992. Pág. 12. ❖ ESCUDERO MUÑOS, Juan la calidad de la educación, grandes lemas y serios interrogantes. Revista acción pedagógica. España: vol.8,no 2;1999 pág. 7. | | |
| Descripción/ | Este articulo muestra como el termino de calidad se inserta en el campo | |

| | | |
|--|---|--|
| Resumen | <p>educativo, a propósito de las políticas actuales en este sentido dichas políticas proponen el mejoramiento de la calidad y la gestión como finalidad de la institución de la educación básica y el factor de consolidación en el sistema nacional de evaluación para rendición de cuentas de la sociedad colombiana, para ello en este artículo se realiza una aproximación a la concepción de calidad en la educación, analizando y relacionando sus mecanismos de funcionamiento su alcance y elementos prácticos organizacionales que los hacen posibles.</p> | |
| <p>Conclusiones: calidad concebida y desarrollada en el entorno económico, se inserta en el discurso educativo como portadora de fórmula mágica para resolver problemas atribuidos a la educación pública.</p> | <p>Contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Delimitación del término calidad. Funcionamiento de la calidad en las políticas educativas. Educación eficaz y educación eficiente. | |
| Autor del RAE | Paola Andrea Villada Martínez | |

RAE No 03

Gestión De Calidad en el Liceo Contadora desde la Gestión Directiva

| | | |
|--|--|--|
| Título | Los Procesos De Gestión De Calidad En El Ámbito Pedagógico Del Colegio Campestre Maximino Poitiers. | |
| Autor/es | Fernández Barajas, Katherine Andrea y Siado Guerrero, Mabel Karina. | |
| Lugar de búsqueda | Unidad patrocinante | Tesis de investigación para otorgar el título de Licenciadas en Pedagogía Infantil |
| Universidad Pontificia Universidad Javeriana | Pontificia Universidad Javeriana | |
| Palabras claves | Calidad, Gestión, Calidad Educativa, Gestión Directiva, Gestión Administrativa, Gestión Pedagógica, Gestión De La Comunidad, Sistemas De Gestión De Calidad, Modelos Pedagógicos. | |
| Año de publicación | Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Abril del 2011 pp. 242 | |
| Fuentes: Para la recolección de datos se llevaron a cabo técnicas y estrategias como entrevistas con formulario de preguntas abiertas, estudio documental, observación de las prácticas educativas y registro, los cuales permitieron identificar el área de campo que presentaba la institución. Los procesos de gestión de calidad en el ámbito pedagógico fueron abordados desde: Guía de autoevaluación para el Mejoramiento Institucional, cartilla del Ministerio de Educación Nacional. | Metodología: Este trabajo de grado es abordado desde el enfoque de la investigación cualitativa en el cual se utilizó como metodología la entrevista con formulario y pregunta abierta, estudio documental, observación de prácticas educativas y registros, ya que se pretendía describir los procesos que desde la acción humana se desarrollan en una organización de tipo educativo. En donde se tuvieron en cuenta las dimensiones de la gestión, específicamente en la dimensión pedagógica. | |
| Gestión En La Educación Elaborado Por | | |

| | |
|--|---|
| <p>María Gladys.</p> <p>Bibliografía compuesta por 29 referencias bibliográficas, 1 anexos, 7 listas de tablas y 8 listas de figuras.</p> | |
| <p>Descripción/ Resumen</p> | <p>El presente proyecto tiene la finalidad de describir las prácticas de gestión de calidad en el ámbito pedagógico e identificar fortalezas y debilidades de la institución, con el objeto de emprender acciones de mejoramiento que redunde en unos mejores procesos de enseñanza – aprendizaje, mas adaptables con realidad del entorno socioeconómico de la institución, es decir que se satisfagan las necesidades de la comunidad, asegurando a todos los estudiantes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equiparles para la vida adulta.</p> <p>Precisamente, para el cumplimiento de este objetivo se ha desarrollado la propuesta en el Colegio Campestre Maximino Poitiers, con la participación tanto de los docentes como del equipo directivo, entendiendo que la gestión de calidad educativa es una tarea a desarrollar desde sus diferentes dimensiones (administrativa, pedagógica, directiva y de la comunidad), pero con una visión compartida.</p> |
| <p>Conclusiones:</p> <p>En relación al estado actual de la gestión de calidad en el ámbito pedagógico el estudio arroja los siguientes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Calidad en el diseño: Por el análisis realizado con la información obtenida y de acuerdo con los principios y fundamentos de la pedagogía conceptual, definido en el Proyecto Educativo Institucional, en lo que respecta al diseño se puede afirmar que dicha institución pretende brindar una formación integral a la población estudiantil, siguiendo un enfoque y un modelo pedagógico coherente con la intención formativa. ❖ Calidad en la ejecución: En lo correspondiente a la ejecución, se observa una claridad una relación | <p>Contenidos:</p> <p>El proyecto de grado está estructurado en 9 partes. A demás de la introducción, referencias bibliográficas y por último los anexos. En donde se desarrolla todo el proceso investigativo llevado a cabo en este estudio. Inicialmente se encuentran el planteamiento del problema; en la segunda parte se puede visualizar los antecedentes, en donde se encuentran investigaciones similares al tema desarrollado; en la tercera parte se puede visualizar la justificación; en la cuarta parte los objetivos; en la quinta el marco de contextual de la institución educativa y el marco conceptual en donde se abordaron los conceptos claves para el desarrollo de la investigación; en la sextas el marco legal donde se presentan las leyes, normas, decretos y planes, enfocados hacia la educación de calidad en Colombia; en la séptima el marco metodológico en el cual se muestran las herramientas y las etapas que se utilizaron para la recolección de información; en la octava parte se dan a conocer los resultados y análisis obtenidos</p> |

| | |
|---|---|
| <p>adecuada y coherente entre las prácticas docente y el modelo pedagógico que desarrolla la institución, ya que cada docente comprende y tiene en claro los postulados de la pedagogía conceptual. En su conjunto cada uno de ellos cuenta con un material educativo creado por la misma institución, conocido como módulos de cada área en el cual se encuentran estipulados los temas a desarrollar y las directrices enfocadas a dicha pedagogía.</p> <p>❖ Calidad en el mejoramiento: Por los anteriores planteamientos, se percibe la necesidad de tener procesos de evaluación continua, para diseñar un modelo de mejoramiento continuo de la Institución. Actualmente la institución educativa realiza convenios institucionales para el beneficio de la comunidad y el aprendizaje de los estudiantes para brindar una educación de calidad integral.</p> <p>Por lo expresado hasta aquí, se puede concluir que los juicios sobre calidad en el ámbito pedagógico son socialmente construidos, hacen referencia en la forma de trabajo, a la mejora continua de los procesos y de las personas, al crecimiento personal y profesional de todos los integrantes de la comunidad educativa, brindando soluciones a las necesidades inmediatas</p> | <p>durante el desarrollo de esta investigación y por último se plantean las conclusiones de cada una de las categorías abordadas y finalmente se presenta una herramienta de gestión para la institución educativa.</p> |
| Autor del RAE | Paola Andrea Villada Martínez |

RAE No. 04

La Gestión de calidad en el Liceo Contadora desde la Gestión Directiva

| | | |
|---|--|---|
| Título | Impacto de la certificación ISO9001:2000 en la visión y misión de una institución educativa de educación preescolar básica y media certificada. | |
| Autor/es | ARISTIZABAL, Roció; CARDENAS, Pablo Rafael; BUITRAGO CARDENAS, Víctor Manuel; MARTIN PEÑA, Giovanni. | |
| Lugar de búsqueda | Unidad patrocinante | Tesis de grado |
| Pontificia universidad javeriana (sala tesis) | Pontificia Universidad Javeriana | Para optar al título de magister |
| Palabras claves | Gestión de calidad, certificación, misión, visión. | |
| Año de publicación | Bogotá 2009, 182 páginas. | |
| Fuentes: | ACC Asociación canaria para la calidad (2006) "concepto de calidad" http://www.culity-guacc.org/descargas/conceptocalidad.pdf | Metodología: el estudio es un método investigativo cualitativo de tipo exploratorio y descriptivo que emplea como instrumentos la recolección de información entrevistas, encuestas, observación no participante y análisis documental. |
| | CASASAUSS, J problemas de la gestión educativa en América latina. (2000). Santiago de Chile. | |
| | Colombia aprende (2009). <i>Que es la gestión educativa</i> . http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592article-129664.htm . | |
| | VALLES, M (1999). Técnicas cualitativas de investigación social, reflexión metodológica y práctica profesionales. Síntesis psicológica. Madrid. | |
| Descripción/ Resumen | La investigación indaga sobre la influencia de la norma ISO 9001:2000 en una institución educativa; en el desarrollo de las políticas de calidad a partir del estudio de los procesos formativos. La investigación a través del diseño de categorías construidas desde la misión y la visión, permite evidenciar que la certificación de la norma ISO 9001:2000 impacta de manera positiva a la institución. Debido al | |

| | |
|--|--|
| | reconocimiento que le otorga la comunidad educativa posteriormente de la certificación. Así mismo, la institución educativa contribuye a organizar y sistematizar los procesos administrativos de manera eficiente; favoreciendo los procesos pedagógicos y formativos. |
| <p>Objetivos general: Determinar cuál ha sido el impacto de la certificación a partir de la norma ISO 9001:2000, en el alcance de la visión y el desarrollo de la misión en una educación educativa certificada.</p> <p>Objetivos: determinar a partir de la norma ISO 9001:2000, los indicadores de gestión relevantes que permiten dar cuenta de la calidad</p> <p>Construir una herramienta consecuente con la norma ISO 9001:2000, que permita hacer una evaluación o un diagnóstico con el estado de avance del desarrollo de la misión y el alcance de la visión de una institución educativa.</p> <p>Hacer una evaluación a la institución educativa colegio maría inmaculada que permita determinar a partir de los indicadores de gestión de la norma ISO 9001:2000 el desarrollo de su misión y el alcance de su visión.</p> | <p>Contenidos: Contexto situacional.</p> <p>Vivencias que marcan el camino para la investigación.</p> <p>Proyecto educativo institucional, dinámica construcción permanente.</p> <p>Gestión directiva docente, para la construcción de proyectos educativos.</p> |
| Conclusiones | La certificación con la norma ISO 9001:2000, impacta de manera positiva a la institución educativa María Inmaculada en los procesos formativos de los estudiantes, procesos que tienen su sustrato valorativo en la misión y visión institucional esto se evidencia en instrumentos aplicados, donde se ha visto un proceso formativo más estructurado desde la escuela. |
| Autor del RAE | Paola Andrea Villada Martínez |

RAE No. 05

La Gestión de calidad en el Liceo Contadora desde la Gestión Directiva

| | | |
|---|---|--|
| Título | Practicas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá | |
| Autor/es | ARISMENDI, REYES Nelson; PEREIRA, OSORIO Ángela Patricia; POVEDA, SANCHEZ Fabio Arsenio; SARMIENTO MANCIPE Marlene Amanda. | |
| Lugar de búsqueda | Unidad patrocinante | Tesis de grado |
| Pontificia Universidad Javeriana (sala tesis) | Pontificia Universidad Javeriana | Para optar al título en maestría en educación. |
| Palabras claves | Gestión, gestión educativa, calidad, calidad educativa, practica directiva, práctica educativa, política educativa de calidad. | |
| Año de publicación | Bogotá 2009 pág. 226. | |
| Fuentes: AGUERRONDO, I Y XIFRAS, S (2008) <i>la escuela del futuro</i> . Como piensan las escuelas que innovan. Bogotá cátedra de pedagogía: educación de calidad para vivir mejor secretaria de educación. | Metodología: El estudio está inscrito en el programa de investigación de las ciencias hermenéuticas, de corte cualitativo, para esta investigación se utilizó una encuesta dirigida a directivos y docentes la encuesta indagaba sobre aspectos fundamentales de la propuesta de la política de calidad de la secretaria de educación y sobre las acciones que se han diseñado para su implementación en la institución de los aciertos y desaciertos de la práctica educativa. | |
| ALVAREZ, M (2009) la gestión por procesos en la investigación universitaria como búsqueda de la calidad Educativa (trabajo de grado no publicado) universidad de Bilbao. Deusto | | |
| ALVARES, M (2007) conceptualización del currículo | | |
| Documento de trabajo proyecto de investigación prácticas de gestión curricular. Pontificia universidad javeriana facultad de educación. | | |
| ANTUNEZ, S (1999) E trabajo en equipo de los profesores y profesoras, factor de calidad necesidad y problema. El papel de los | | |

| | |
|--|---|
| directivos escolares. Barcelona: universidad de Barcelona. | |
| Descripción Resumen / | <p>La investigación se centro en dar respuesta a la pregunta sobre cuáles son las practicas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios oficiales de Bosanova y Débora Arango Pérez, ubicados en el distrito capital de Bogotá.</p> <p>El estudio está inscrito en el programa de investigación de las ciencias hermenéuticas, de corte cualitativo, su propósito fue hacer una mirada crítica sobre las prácticas que desarrolla el equipo directivo de los colegios oficiales, desde los hallazgos encontrados se propone una propuesta que atiende a mejorarlas practicas de los equipos directivos que pensamos debe conducir a la calidad educativa.</p> |
| <p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Identificar las prácticas de gestión directiva que se ponen en acción para lograr avances en la política de calidad de los colegios distritales Bosanova y Devora Arango Pérez.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</p> <p>Caracterizar las prácticas de gestión de los directivos docentes en la actualidad en las instituciones Bosanova y Devora Arango Pérez, que permitan descubrir las concepciones que subyacen en dichas prácticas.</p> <p>Construir los significados de la gestión directiva en los colegios distritales Bosanova y Devora Arango Pérez.</p> <p>Diseñar una perspectiva de gestión desde una perspectiva humanista que propicie la mejora continua a la gestión directiva en los colegios Bosanova y Devora Arango Pérez.</p> | <p>Contenidos:</p> <p>El estudio de divide a partir de cuatro temáticas en donde encontramos la Gestión y sus definiciones, Gestión educativa y como se relaza esta en el ámbito educativo, Calidad y sus definiciones, como lo establecido por el MEN, así mimo práctica educativa desarrollada en las instituciones y por ultimo Política educativa.</p> |

| | |
|---|-------------------------------|
| <p>Conclusiones: se concluye que en las instituciones A y B el verdadero valor de la calidad educativa radica en la calidad de los seres humanos que se forman en los colegios, seres que realmente se pueden desenvolver en una sociedad, pues conlleva a que las instituciones ofrezca a los estudiantes una educación que ofrezca mejores oportunidades para desarrollar sus proyectos de vida la política de calidad educativa centra su esfuerzo en la construcción colectiva de los procesos de calidad, fomenta el compromiso de todos, el trabajo en equipo, y la inclusión; además de implementación de las políticas de calidad educativa en los colegios, permite evidenciar avances en los procesos y permite evidenciar un clima institucional positivo.</p> | |
| Autor del RAE | Paola Andrea Villada Martínez |

RAE 06**La Gestión de calidad en el Liceo Contadora desde la Gestión Directiva**

| | | |
|--|---|--|
| Título | La Gestión de Calidad en el Gimnasio Los Pinos. Una mirada desde la Gestión Directiva. | |
| Autor/es | DE LA CRUZ ARDILA, Ana María y VARGAS GUTIÉRREZ, Erika Julieth. | |
| Lugar de búsqueda | Unidad patrocinante | Tesis de investigación para otorgar el título de Licenciadas en Pedagogía Infantil |
| Universidad Pontificia Universidad Javeriana | Pontificia Universidad Javeriana | |
| Palabras claves | Gestión; Calidad; Calidad Educativa; Gestión Directiva; Gestión Administrativa; Gestión Pedagógica; Gestión de la comunidad. | |
| Año de publicación | Bogotá D.C., Pontificia Universidad Javeriana, noviembre de 2009, 207 páginas. | |
| Fuentes: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aguerro, I. (1998). <i>La escuela como organización inteligente</i>. Buenos Aires: Editorial Troquel. ▪ Alfiz, I. (1997). <i>El proyecto educativo institucional. Propuestas para un diseño colectivo</i>. Buenos Aires: Aique. ▪ Álvarez, María Gladys. (2008). Relatoría, material producido para apoyo de la docencia en la maestría en educación. Seminario sobre conceptualizaciones de la línea de Políticas y Gestión de Sistemas Educativos. ▪ Capella Riera, J. (2006). Gestión de calidad en la institución educativa en <i>Revista semestral del Departamento de Educación</i>. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. ▪ Casassus, J. (2000). <i>Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión de los paradigmas de tipo A y el tipo B)</i>. Santiago de Chile: UNESCO. | <p>Metodología: Por la naturaleza del objeto de estudio, el enfoque es cualitativo, utilizando como metodología el estudio de caso y como herramienta la entrevista semi-estructurada teniendo en cuenta todas las dimensiones de la gestión (directiva, administrativa, pedagógica y de la comunidad) pero dirigida específicamente al director y a los coordinadores de la institución, debido a que el presente estudio se enfoca puntualmente en la labor de los directivos.</p> |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Castro, Y. (2004). <i>Definición del perfil del directivo docente</i>. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Entre otros. <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivo General: Caracterizar las prácticas de gestión institucionales directivas y de coordinación, para construir colectivamente estrategias de mejoramiento cualitativo en la gestión de calidad educativa institucional, para aportar al alcance de la calidad educativa en el Gimnasio Los Pinos. - Objetivos Específicos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descubrir las prácticas de gestión de calidad educativa de manera que permitan su caracterización en el Gimnasio Los Pinos. ▪ Identificar los equipos de gestión de calidad educativa y sus prácticas de gestión al interior del Gimnasio Los Pinos. ▪ Desarrollar procesos de selección, análisis y profundización de teorías en el campo de la gestión de calidad institucional que faciliten la reflexión y actualización del tema en el Gimnasio Los Pinos. <p>Socializar los resultados obtenidos en la investigación en el Gimnasio Los Pinos.</p> | |
| <p>Descripción/ Resumen</p> | <p>Dado que el tema de gestión de calidad se ha convertido en un referente para muchas instituciones educativas debido a lo que representa el concepto de calidad para la sociedad de hoy en día, se decidió optar por ésta temática debido a su valor teórico actual, su utilidad y relevancia en la práctica educativa para la consecución de los objetivos propuestos por una institución y finalmente por la necesidad de expandir los conocimientos para poder llevarlos a la práctica y lograr tener un impacto en la calidad.</p> <p>Para ello, se escogió el Gimnasio Los Pinos, que se manifestó muy abierto al tema planteado, participaron el director y los coordinadores de sección,</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>colaborando con la entrevista semi-estructurada que se les presentó, facilitando la mayor cantidad de información que se les solicitó, así como el acceso a documentos institucionales que ayudaron a profundizar en el tema; además se hizo una revisión teórica, para obtener una herramienta de contraste de toda la información obtenida en la institución, dentro de la cual se profundizó en temas que se definieron como hilo conductor de la investigación: organización educativa, gestión, gestión educativa, calidad, calidad educativa, gestión de calidad y evaluación institucional. En el presente estudio, se hacen evidentes muchos de los procesos que hacen parte del diario vivir de la institución educativa, y que se convierten en importantes referentes que permitieron examinar y evaluar cómo ésta se encamina o se aleja de la calidad.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conclusiones: Las temáticas bajo las cuales se orientó esta investigación estaban dirigidas especialmente a la descripción de las dimensiones de la gestión educativa, encontrando que es importante verla como un todo, sin caer en el error de fraccionar cada dimensión, pues cada una cumple funciones específicas pero complementa a las otras, de manera que uniendo fuerzas, el desarrollo de todas las dimensiones ayuda al funcionamiento y cumplimiento de los objetivos institucionales. ▪ Específicamente, el Gimnasio Los Pinos, sigue las acciones que llevan a cumplir sus objetivos y a seguir su propio horizonte institucional, dentro su visión y horizonte, fomenta procesos que encaminan a la institución hacia a la calidad. En el colegio la gestión que se hace desde todas las dimensiones, se trabaja no bajo la perspectiva única de administrar, sino de ir más allá orientando la institución hacia su transformación, esto sobre las bases de la gestión de calidad, que ve a todos los actores institucionales como participantes potenciales dentro del proceso de gestión desde las diversas dimensiones, siempre atentos a las necesidades, expectativas e intereses de todos los implicados dentro de dicha labor siempre teniendo como eje los objetivos y metas planteados dentro del proyecto educativo. ▪ Respecto a los procesos de evaluación, algunas bases para pensar que en el | <p>Contenidos: Este trabajo de grado está dividido en diez partes, además del resumen, la introducción, la bibliografía y los anexos, en las cuales se desarrolla todo el proceso investigativo llevado a cabo en este estudio.</p> <p>En la primera los antecedentes de la investigación; en la segunda el planteamiento del problema; en la tercera la justificación; en la cuarta los objetivos; en la quinta el marco contextual; en la sexta todo lo relacionado con los conceptos a través de los que se hiló la investigación como son: organización educativa, gestión, gestión educativa y sus dimensiones, calidad, calidad educativa, gestión de calidad y evaluación institucional; en la séptima parte se trabaja el marco legal bajo en el cual se tienen en cuenta leyes, decretos, resoluciones, etc. que están relacionados con la promoción, desarrollo, fomento, regulación y control de la calidad de la educación en Colombia; en la octava se muestra y se explica el marco metodológico bajo el cual se desarrolló la investigación, teniendo en cuenta un enfoque, una metodología, unas herramientas y unas etapas; en la novena se muestran los resultados obtenidos durante el proceso de las entrevistas y los análisis que se realizaron a partir de la información y los datos obtenidos; por último en la decima parte se muestran las conclusiones a las que se logró llegar partiendo de un proceso de reflexión y análisis en el que se tuvieron en cuenta tanto el marco conceptual, como todos los datos e información obtenidos en la institución.</p> |

| | |
|--|-------------------------------|
| <p>colegio se llevan a cabo, no solo enfocados hacia el alumno como objeto de evaluación, sino pensando también en la orientación institucional hacia la calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definitivamente el papel del directivo es fundamental en cualquier institución educativa, pues es el que orienta la institución e influye en sus procesos enfocados hacia la calidad, En el Gimnasio Los Pinos el director tiene un perfil adecuado pues cumple con determinadas características como liderazgo, comunicación, gestión, etc. ▪ Sí la meta de una institución es brindar educación de calidad, como lo propone el Gimnasio Los Pinos, todos los objetivos y propuestas educativas se deben orientar al cumplimiento de dicha meta y así lo realiza el colegio; la coherencia entre lo que tiene y lo que quiere es indispensable, pues es desde la correcta relación de estos dos aspectos, que logran los objetivos propuestos. El colegio tiene un PEI claro pues a partir del proyecto educativo se orientan todos sus procesos, funciones y responsabilidades. ▪ Estas conclusiones que se presentan sobre el colegio están enfocadas hacia los resultados que se obtuvieron en las entrevistas hechas al director y coordinadores, pero puede que al observar y analizar otros actores, otros procesos y otras miradas en las otras dimensiones de la gestión educativa se encuentren diferentes resultados coherentes o no. | |
| Autor del RAE | Paola Andrea Villada Martínez |

Anexo 2. Política de Calidad

MISIÓN

Forma Bachilleres Académicos mediante una educación basada en el modelo de Pedagogía Conceptual, posibilitando el desarrollo integral de individuos competentes dentro de la sociedad colombiana.

VISIÓN

En el 2012 el Liceo Contadora será una Institución líder en el sector educativo, posibilitando la formación humana integral de los estudiantes, para así lograr su participación activa y por medio de sus desempeños contribuir al cambio y mejoramiento de nuestra sociedad colombiana.

POLITICA DE CALIDAD

El Liceo Contadora brinda una educación de calidad, potenciando en los estudiantes el desarrollo del pensamiento, lectura comprensiva y competencias afectivas.

Para ello cuenta con talento humano idóneo, comprometido con la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y la optimización de los recursos. Garantiza la satisfacción de padres, estudiantes y el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad.

OBJETIVOS DE CALIDAD

Mejorar los procesos de aprendizaje de los estudiantes, potenciando en ellos el desarrollo del pensamiento por medio de operaciones intelectuales y psicolingüísticas para desarrollar capacidades de construir conceptos.

Desarrollar en los estudiantes las capacidades para avanzar como persona y miembro de una comunidad por medio de operaciones valorativas y psicolingüísticas y así posibilitar la construcción de su proyecto de vida.

Mejorar en los estudiantes la comprensión y asimilación significativa de conceptos por medio del dominio lector, base de acceso a diferentes textos y el camino a la autoformación.

Garantizar la satisfacción de padres y estudiantes en la prestación del servicio educativo.

Contar con un talento humano comprometido con la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y la optimización de recursos generando identidad institucional.

Implementar y mantener un sistema de calidad capaz de cumplir con las expectativas de la comunidad educativa, mejorando continuamente a través de un proceso de retroalimentación.

Fecha de aprobación: 01/03/10 versión: 1

Anexo 3. Caracterización del Proceso Directivo

| | | |
|---|---|--|
|  | <p style="text-align: center;">LICEO CONTADORA</p> <p style="text-align: center;">"CONSTRUIAMOS MUNDOS MEJORES CON UNA EDUCACION DE CALIDAD"</p> <p style="text-align: center;">CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DIRECTIVO</p> | <p>CÓDIGO:</p> <p>PD-C1</p> |
| | | <p>VERSIÓN:</p> <p>2</p> |
| <p>REVISO:</p> <p>COORDINADOR DE CALIDAD</p> | <p>APROBO:</p> <p>RECTORA</p> | <p>Fecha de Aprobación:</p> <p>01/09/2010</p> |

| | |
|------------------------------------|---|
| <p>Objetivo del proceso</p> | <p>Dirigir la formulación y desarrollo del Proyecto Educativo Institucional con base en la política educativa, la normatividad vigente, la participación de la comunidad y las necesidades del entorno. De igual forma dar las directrices para la implementación del SGC y mantener su integridad.</p> |
| <p>Alcance del proceso:</p> | <p>Inicia con el direccionamiento estratégico del colegio (misión, visión, política, objetivos de calidad, manual de convivencia y PEI) y finaliza con el mejoramiento continuo de los procesos.</p> |
| <p>Líder del proceso:</p> | <p>RECTORA</p> |

| Proveedor | PH VA | Actividades y subprocesos | Beneficiario |
|---|----------|---|---|
| Entradas | | | Salidas |
| <p>COMUNIDAD EDUCATIVA. MEN Políticas educativas.</p> | <p>P</p> | <p>Apropiación del horizonte institucional, formulación y desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, cronograma de actividades académicas, planes de estudio.</p> | <p>COMUNIDAD EDUCATIVA. PROCESO ACADEMICO Modelo pedagógico</p> |

| | | | |
|---|----------|--|--|
| <p>Normatividad vigente.</p> <p>Necesidades de la comunidad.</p> | | | <p>institucional “ pedagogía Conceptual”.</p> <p>Directrices de los planes de estudios</p> |
| <p>COMUNIDAD EDUCATIVA.</p> <p>Evaluación institucional.</p> | H | <p>Consecución de metas del plan de mejoramiento.</p> <p>Trazar estrategias y elaborar en forma participativa el plan de mejoramiento anual de acuerdo con el PEI.</p> | <p>COMUNIDAD EDUCATIVA</p> <p>Plan de mejoramiento anual.</p> |
| <p>COMUNIDAD EDUCATIVA</p> <p>Políticas educativas</p> | V | <p>Participación de órganos del gobierno escolar, consejo directivo, consejo de padres, consejo académico</p> | <p>COMUNIDAD EDUCATIVA.</p> <p>Compromisos de participación para el mejoramiento.</p> |
| <p>TODOS LOS PROCESOS</p> <p>Actividades propias de cada proceso. Implementación de los procesos del sistema de calidad.</p> | V | <p>Elaboración de los procesos y procedimientos del sistema de gestión de calidad. Divulgación y entrenamiento del direccionamiento estratégico del colegio. Mantener la integridad del sistema de gestión de calidad.</p> | <p>TODOS LOS PROCESOS</p> <p>Procesos del sistema de gestión de calidad para ser implementados.</p> <p>Cumplimiento de las actividades orientadas hacia la calidad en la enseñanza, a través de la planeación estratégica y el cumplimiento de las actividades.</p> |
| <p>PROCESO DIRECTIVO.</p> <p>Informes periódicos del desempeño de los procesos.</p> <p>Necesidades de recursos.</p> | P | <p>Supervisión a los procesos y consulta a los equipos de trabajo en reunión periódica. Gestionar la consecución y uso de recursos, teniendo en cuenta los requerimientos de la comunidad.</p> | <p>TODOS LOS PROCESOS</p> <p>Compromiso de mejoramiento de cada proceso.</p> |
| <p>PROCESO DIRECTIVO</p> <p>MEJORAMIENTO CONTINUO</p> <p>Revisión Gerencial</p> | H | <p>Desempeño del sistema de gestión de calidad. A través de las auditorias internas, y desempeño del sistema de calidad</p> | <p>MEJORAMIENTO CONTINUO, PROCESO DIRECTIVO</p> <p>Mejoramiento continuo del sistema de calidad.</p> |

| | | | |
|--|-----------------|--|---|
| <p>MEJORAMIENTO CONTINUO</p> <p>Documentos y registros controlados, Acciones correctivas y preventivas, Servicio no Conforme.</p> | <p>H</p> | <p>Identificación y tratamiento de acciones de mejoras de servicio no conforme, diligenciamiento de las mismas y seguimiento a los documentos y registros.</p> | <p>MEJORAMIENTO CONTINUO</p> <p>Acciones correctivas, preventivas, control de versiones de documentos y registros.</p> |
|--|-----------------|--|---|

| DOCUMENTOS | REGISTROS |
|---|--|
| <p>P.E.I.</p> <p>Modelo de pedagogía conceptual.</p> <p>Estructura de la secuencia didáctica.(nacional, proposicional y conceptual).</p> <p>manual de convivencia</p> <p>Cronograma de actividades escolares.</p> <p>intensidad horaria</p> | <p>Revisión gerencial</p> <p>Actas consejos directivo, académico y de padres.</p> <p>Evaluación institucional</p> <p>Actas</p> |

| RECURSOS: | REQUISITOS LEGALES | REQUISITOS ISO 9001:2008 |
|---|--|--|
| <p>HUMANO: docentes, estudiantes, padres de familia.</p> <p>INFRAESTRUCTURA: fotocopias, computadores, hojas, auditorios, video beam,</p> | <p>Constitución Política,</p> <p>Ley 115 del ministerio de educación, Estándares de educación, Decreto 1860 de 1994 ,</p> <p>Decreto 1290 de 2009.</p> | <p>5.0 responsabilidad de la dirección</p> |

| | |
|---------------------------------------|--|
| SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PROCESO | Entendimiento de la planeación estratégica del colegio, desempeño del sistema del sistema de gestión de calidad por medio de reuniones con los procesos. |
| MEDICION DEL PROCESO (INDICADORES) | Entendimiento del direccionamiento estratégico y el S.G.C, evaluación institucional. |

| CONTROL DE CAMBIOS | | | | |
|---------------------------|----------------|---|---------------|---------------|
| FECHA | VERSION | DESCRIPCION DE CAMBIO | REVISO | APROBO |
| 01/03/2010 | 1 | VERSION INICIAL | | |
| 01/09/10 | 2 | Se incluyo entrada del proceso directivo | | |

Anexo 4. Descripción del Procedimiento Directivo

| | | |
|---|--|---|
|  | <p>LICEO CONTADORA</p> <p>"CONSTRUIAMOS MUNDOS MEJORES CON UNA EDUCACION DE CALIDAD"</p> | <p>CÓDIGO:</p> <p>PD-PR1</p> |
| | <p>DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DIRECTIVO</p> | <p>VERSIÓN:</p> <p>1</p> |
| <p>REVISO:</p> <p>COORDINADOR DE CALIDAD</p> | <p>APROBO:</p> <p>RECTORA</p> | <p>Fecha de Aprobación:</p> <p>01/02/2010</p> |

1. **OBJETIVO:** Dirigir la formulación y desarrollo del Proyecto Educativo Institucional con base en la política educativa, la normatividad vigente, la participación de la comunidad y las necesidades del entorno. De igual forma dar las directrices para la implementación del SGC y mantener su integridad.
2. **ALCANCE:** Inicia con el direccionamiento estratégico del colegio (misión, visión, política, objetivos de calidad, manual de convivencia y PEI) y finaliza con el mejoramiento continuo de los procesos.
3. **RESPONSABILIDAD:** Es responsabilidad del Rector cumplir este procedimiento.
4. **DEFINICIONES Y VOCABULARIO:**
 - **P.E.I.:** Proyecto educativo institucional.
 - **Procedimiento:** Forma especificada de llevar a cabo una actividad.
5. **DESCRIPCION Y ACTIVIDADES**

| No | ACTIVIDAD | DESCRIPCION | RESPONSABLE |
|----|-----------|--|-------------|
| | | Al iniciar el año escolar la rectora en compañía de la | |

| | | | |
|---|--|---|---------|
| 1 | Políticas educativas. Normatividad vigente. Necesidades de la comunidad. | coordinación académica se da al personal las directrices del horizonte institucional (misión, visión, política y objetivos de calidad), de igual forma socializa el modelo pedagógico de la institución y las actividades académicas para el año escolar. | Rectora |
| 2 | Evaluación institucional. | La dirección realiza evaluaciones institucionales anuales con el fin de determinar la satisfacción de los estudiantes y padres de familia con respecto a la prestación del servicio educativo, para esto toma una muestra de la población educativa y aplica las respectivas encuestas, tabulando la información con el fin de plantear los planes de mejoramiento para el siguiente año escolar. | Rectora |
| 3 | Políticas educativas | La rectora lidera y participa de los órganos del gobierno escolar como son consejo de padres, académico y directivo, esto con el fin de evidencias el mejoramiento continuo del servicio educativo dejando actas como evidencias de los compromisos adquiridos. | Rectora |
| 4 | Actividades propias de cada proceso. Implementación de los procesos del sistema de calidad | Al iniciar el año la rectora da las directrices para la iniciación y el sostenimiento del sistema de gestión de calidad, verificando el cumplimiento de las actividades y el desempeño en cada uno de los procesos, con el fin de garantizar la mejora continua del sistema de calidad. | Rectora |
| 5 | Revisión Gerencial | La rectora recibe del sistema de gestión de calidad el informe de revisión gerencial el cual se realiza anualmente, con el fin de verificar el cumplimiento y la mejora continua del sistema de gestión de calidad, de igual forma tomar decisiones para la mejora en la prestación del servicio educativo y el sistema de gestión de calidad. | Rectora |

6. REGISTROS

| No | Título | Responsable |
|-----------|--------------------------|--------------------|
| 3 | Actas | Rectora |
| 5 | Revisión gerencial | Rectora |
| | Evaluación institucional | Rectora |

7. DOCUMENTOS CON LOS QUE SE RELACIONA:**INTERNOS**

| TITULO |
|------------------------|
| PEI, modelo pedagógico |
| |

EXTERNOS

| TITULO | RESPONSABLE | LUGAR ARCHIVO | PERIODICIDAD DE VALIDACION |
|---------------|--------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| Ley 115 | RECTOR | RECTORIA | Actualización |

8. CONTROL DE CAMBIOS

| FECHA | VERSION | DESCRIPCION CAMBIOS | REVISO | APROBO |
|--------------|----------------|--------------------------------|---------------|---------------|
| 01/02/10 | 1 | Versión inicial | | |
| | | | | |

Anexo 5. Transcripción de Entrevistas

La Gestión de Calidad en el Liceo Contadora desde la Gestión Directiva

Entrevista a la directora

Entrevistador

este es un proyecto que está muy centrado en la gestión del directivo, o de la dirección, para no centrarlo en el director, Porque hay toda una discusión que tuve que reconocer cuando nos pusimos a mirar todos los referidos que se le hacen a los directivos, hay una discusión en torno a mirar como un directivo garantiza calidad en la institución educativa, entonces toda la teoría que surgió del tema de la gestión educativa y los cuatro componentes de la gestión, digamos centran fuertemente el papel del directivo en la consecución de altos resultados de la calidad educativa, entonces nosotros hemos venido trabajando y lo hicimos desde la maestría, porque este proyecto lo habíamos presentado antes, solo que por distintas razones no lo habían aprobado, no tanto por el proyecto mío, si no por la mediación que teníamos.

Y dijéramos, si es alrededor de unos proyectos para mirar que es lo que hacen los directivos de las instituciones en función de los cuatro componentes de gestión, que permitirían o no hacer un acercamiento a lo que se entiende por calidad educativa, y desde allí como tratar de mirar que se entiende por prácticas de calidad exitosas, por eso dijéramos que el énfasis está centrado en indagar con los directivos en este caso rector y coordinadores y probablemente una entrevista que puede ser con profesores de área, para no decir que vamos a coger a toda la comunidad educativa sobre esos cuatro componentes de gestión, el tema de la gestión directiva lo que le compete como funciones al directivo.

El tema de la gestión pedagógica, pero no tanto en términos de decir que toda esa responsabilidad pedagógica esta en el directivo, pero si la orientación de la institución, el tema de la gestión administrativa y financiera, y todo lo que tiene que ver con el clima escolar, y las relaciones con la comunidad, entonces en eso está centrada la entrevista.

Probablemente Giomar no alcancemos a terminar hoy, por que además es una entrevista muy pensada desde lo teórico que es un poco amplio, entonces yo mirare hasta donde logramos alcanzar hoy, probablemente vamos a tener unos dos, o tres encuentros, y yo ya iría obviamente a la institución, y también mirar a ver si podemos entrevistar a tus coordinadores del colegio y algunos directivos de área, que pueden ser como la perspectiva en lo que queremos trabajar, y dijéramos uno de las cosas que a nosotros nos interesa son: entonces la primera pregunta Giomar es:

1. ¿Cuál es la concepción de la calidad que tiene el colegio o con lo que han venido como trabajando?

R//. ¿ La gestión de calidad? desde mi perspectiva como rectora es la articulación de los diferentes componentes institucionales, ¿no?, ósea es lograr el objetivo misional, y articularlo en la gestión académica, la gestión directiva, la gestión administrativa, financiera y la gestión de la comunidad que es lo que el éxito de la calidad educativa, se da en los diferentes componentes de gestión, estén al servicio de la gestión académica, o sea el centro de la institución es la gestión académica, tanto la parte directiva, administrativa, financiera y comunidad deben estar al servicio de la gestión académica.

2. ¿Y dijéramos como se logar generar esta articulación entre los tres componentes?

R/: Pues yo pienso que tiene que haber un diseño muy claro, un diseño muy claro en el cual cada componente sabe cuál es su papel, como lo va a potenciar o sea, administrativamente

diría uno financieramente, si yo tengo un proyecto educativo que es el componente de gestión académica, yo tendría que mirar por ejemplo a nivel administrativo que personal necesitan cual sería ese recurso, que tipo de talento, que formación, eso tiene que ver con lo administrativo y financiero, que recursos se necesitan para lograr los aprendizajes tiene que estar al servicio del nivel directivo, yo pienso que es un componente de gestión académica.

3. ¿Eso como se traduce en la manera como está organizada la institución contadora?

R/: Se traduce en que la gestión directiva, tiene que manejar la pedagogía, o sea un rector no puede ser un administrador totalmente, tiene que tener una formación pedagógica y estar al frente de los procesos pedagógicos.

Se perdería entonces, le interesaría mas la parte económica o se interesaría, o se desvirtuaría como esa razón de ser, pienso yo que de cualquier institución educativa, entonces si tú lo lees ¿no?, qué a veces, tú tienes como entrevistas informales ¿no?, entonces la gente aquí dice: Es que aquí la rectora maneja el modelo, y ella nos puede ayudar a preguntarle a ella, no solo a los coordinadores ¿no?

Yo pienso que desde ahí tú puedes ayudar a mejorar los aprendices si todo está centrado en la parte académica.

4. ¿si dijéramos que en términos, un poco en la manera como la dirección está organizando los procesos, como es que articula esa parte de lo directivo, administrativo y financiero con la pedagógico, es decir, que cosa se hacen para uno poder lograr establecer un nivel de articulación?

R/: o sea, a nivel por ejemplo directivo y financiero por ejemplo recursos, presupuestos, tú tienes que manejar esa parte entonces, por ejemplo financieramente, pienso yo que el directivo tiene que manejar obligatoriamente también tener su parte, tiene que manejar muy bien lo administrativo, tú tienes un presupuesto en el caso de nosotros entonces lo tienes que distribuir muy bien, siempre con la mira que el mayor presupuesto lo tiene la parte pedagógica, no de pronto la rentabilidad que te da la institución, o sea, si se debe respetar obviamente por el principio de empresa, pero pues tiene que estar todo en función de esa parte pedagógica, estas inmersa como directiva en todo, en todos los componentes de la gestión, o sea tienes que saber de lo financiero, de lo contable, tienes que estar el tiempo por ejemplo, Incluso nosotros estamos trabajando duro en la parte de bienestar con la comunidad, en el diseño tiene que estar uno presente por ejemplo, porque esa es una debilidad que tenemos a nivel institucional, entonces se está indagando el proceso pero uno tiene que hacer parte de él yo pienso, que el éxito está en estar presente en cada uno de esos componentes, ósea delegar pero estar presente.

5. Entonces para tratar de identificar unas prácticas concretas en el proceso de planeación de la dirección, ¿cómo se prevé la participación en cada uno de los componentes?, es decir ¿qué tipo de decisiones se toman, como participa el directivo en estos procesos?

Entrevistada: ¡me especificas bien!

Es decir, tú estás diciendo lo importante en la gestión del directivo es que hay una participación en todos los componentes de gestión, es decir que el directivo además de participar

tenga conocimiento, entonces la pregunta es: ¿eso como se traduce en la planeación que hace el directivo en sus procesos? Es decir: ¿qué tipos de decisiones en el proceso de planeación tú haces, la gestión que tienes como rectora para poder involucrarse con los distintos procesos de gestión?

R/: no, o sea, tu lo dices tiene que haber una planeación muy bien diseñada y tiempo ¿no?, a este componente cuanto tiempo le dedico, de acuerdo a la necesidad tu dificultad que tu veas, en tu institución, entonces ya precisamente una planeación pues lleva a eso no, que tiempo yo le dedico a cada uno de los componentes ¿no?, porque habrán unos, que no ameritan mucho tiempo, por ejemplo en la parte financiera tú ya sabes cuáles son tus ingresos, tienes un presupuesto, tienes el contador que lo hace, o el administrador, y eso no amerita que tu estés todos los días dedicado a esa parte, incluso se delega y es fácil, pero igual tienes que controlar obviamente a nivel administrativo.

En gestión administrativa la misma observación del entorno que todo este organizado, por ejemplo todo lo de servicios entonces, pienso que es muy fácil que se delega fácil mente, que no es tan difícil y se controla con el simple hecho de tener una mirada, es fácil a unos controles específicos que tu veas que todo sale puntualmente en la administración, aparte de que tu evalúas está funcionando bien, porque no es tanto el indicador de lo que estas evaluando, si no lo que tu vives ¿no?

Hoy tuve una experiencia que teníamos reunión en el Lara Bonilla, unos colegios con supervisión, llegue un poco tarde y estaban en la puerta los diez rectores con los supervisarlos, media hora más, porque buscando un salón, entonces vemos que aquí la administración está

fallando y yo pienso que tiene que estar todo muy bien planeado, organizado, para que se pueda ejecutar bien y si tu logras tener esa planeación ese diseño conjunto; mira en nuestra parte administrativa es esto, esto, esto. No hay ningún problema, mas al componente académico pedagógico si se le debe dedicar yo pienso que el tiempo de 60 a 70%.

Entrevistador: ok. Yo voy hacer unas preguntas relacionadas con el proyecto, yo más adelante voy a ir incorporando lo pedagógico, la pregunta es:

6. ¿Hacia dónde se quiere orientar la institución contadora?

R/: ¿hacia dónde queremos?, en lograr llegar a una gestión de calidad total, esa es la idea que estemos muy bien articulados, trabajando en componentes se está trabajando para esto entonces desde lo misional, de pronto se le ha dado mucha fuerza a la parte cognitiva.

Entonces la idea es llegar a articular muy bien la parte valorativa que hoy en día fíjate de pronto la mayor y hablo de mí proyecto ¿no?, ha tenido mucho peso la parte cognitiva y el aprendizaje es a nivel cognitivo, entonces va hacia donde se quiere llevar la institución es que se llegue a la verdadera formación integral, que es combinar lo cognitivo, lo afectivo, y lo expresivo de los niños, o sea hay queremos llegar, como viven ciar el modelo a la realidad. Ya se han hecho avances significativos en lo cognitivo ahoritica, estamos en la consecución de lo valoratividad. Ya se han hecho avances significativos en lo cognitivo ahoritica, estamos en la consecución de lo valoratividad. Ya se han hecho avances significativos en lo cognitivo ahoritica, estamos en la consecución de lo valorativo.

7. Digamos que mirando la propuesta valorativa del colegio del (PEI) ¿cuáles son los referentes de calidad que se expresan? Es decir ¿como el PEI traduce esa idea de calidad que tú estás planteando?

R/: claro, ósea que de todos modos si es una empresa educativa cierto o una institución educativa, cuando digo yo que es un colegio que tiene gestión de calidad pues es porque los niños cuando son egresados se posesionan muy bien en todo el sector o fuera del sector, porque además el norte no puede cambiar todos los proyectos, tienen que llevar a eso, entonces en el momento en que yo digo a ellos les está yendo más o menos bien en el ICFES, están posesionados en un nivel superior, puedo decir que los aprendizajes están dando resultados, se están observando cuando veo que los chicos están bastante en la universidades, que se mantienen no se salen si no, siguen terminando sus carreras, pienso que eso es gestión de calidad ¿no?, pienso.

Es gestión de calidad y hacia allá tenemos que ir entonces es ampliando la mirada, mirar que están trabajando ellos, en que se están desempeñando una vez terminan sus carreras ¿no?, pero pues, hasta ahora estamos en el proceso de lograr que ellos sigan su formación superior y ese es el norte hacia donde queremos llegar.

8. ¿Y como han hecho para que los profesores tengan una comprensión de estos referentes misionales, esas metas de calidad, en términos de la apropiación y comprensión de que ellos pueden hacer de su práctica u espacio para que eso se alcance?

R/: hablando directamente, a ellos se les dice: Mira estos son, a uno se le haría fácil pagarle aun experto para que le enseñe y hay muchos en el merani, tu puedes ir ellos llegan y te montan el currículo y hágale, y tu lo puedes hacer y te sale hasta más económico y más fácil, pero yo pienso, o sea, soy una convencida y lo hablamos con ellos en uno de los casos que tenemos de planeaciones institucionales o evaluación institucional, si yo mismo lo diseño y lo hago le saco provecho y mejoro mis enseñanzas, ahoritica estamos con todo lo de secuencia didáctica.

Les parece muy pesado, pero van a ver que ya se ha logrado y ellos mismos dicen que no es que de verdad he mejorado mi desempeño en el aula. Entonces no lo hace uno tanto por certificar sino, pienso yo que el maestro tiene que aprender de el mismo, porque muchas veces tu vas a una conferencia y bueno listo, rico, te hablaron bien de aprendizaje de lo que es el clima, pero cuando tu no lo apropias vs tu practica hay un divorcio total, entonces no se logra nada.

Esto se trabajó ¿cómo lo harías tu?, proponga, yo le propongo, proponga algo mejor y hágalo cómo lo hace y bueno, por ejemplo: En la afectividad como la manejaste, en lo cognitivo cómo

hiciste para aplicar el área comprensiva?, miremos a lo felicitó, salió muy bien corrobora con el niño, con sus guías con su cuaderno, lo que te entrega el estudiante o por el contrario ¿no?, tú estás trabajando pero el diseño del maestro luego no es que tu das el paquete a él, porque no estaríamos haciendo nada.

9. ¿Y qué tipos de estrategias han usado para que los profesores entren en esos procesos de participación y construcción?

R/: capacitación, reuniones de área, las reuniones de área pues siempre tienen un trabajo hacia allá, evaluación, seguimiento, pienso que todo el ciclo hay que cumplirlo con ellos.

Por ejemplo la idea es completar algunos procesos, por ejemplo ¿Cuales son las orientaciones que se les dan a los coordinadores de área, para que entiendan la importancia de hacer la construcción? Digamos ¿Qué tipo de orientaciones y qué tipo de acciones produce?

R/: yo tengo una peculiaridad, yo nunca diseño con un grupo, con todos, yo parto de eso no le doy la responsabilidad al jefe de área, se le da una vez, ya todos saben que va hacer, como se va hacer, entonces se capacitan y todos los maestros se capacitan no un grupo en especial, desde el maestro en preescolar hasta el maestro de once, y lo que hace el jefe de área es trabajar con los maestros a la par, si necesitan por ejemplo coordinación esta a la par trabajando y mira las dudas, si no entendiste tal cosa, como lo hacen, corrijo todo pero bueno no centralizamos la responsabilidades en una persona, en el maestro que el jefe de área es quien bueno, cada maestro hace su diseño, el participa por que el también hace sus diseños, revisa, le colabora, a la coordinadora académica también hace sus revisiones, ella se entiende sola mente, ya para lo que son revisiones específicamente con los jefes de área, porque ya con los maestros sería una

comunicación muy amplia y el jefe de área se entiende con el maestro directamente, pero el compromiso es total ya lo demás es como mas sistemático ¿no?.

10. ¿Qué es lo que hace que los profesores quieran participar? ya no tanto lo que propone la institución si no ¿qué crees tú que desde las orientaciones y desde la dirección que se hace permite que los profesores tengan un nivel participacion?

R/: pues de pronto en los resultados que se han tenido ellos comparan, ahoritica analizábamos yo pienso, que es como saberles llegar a ellos, motivarlos ¿no?, mira que se mira la prueba para un niño de quinto, el nivel de inferencia que tiene un niño que trabaja solo, todo lo de pronombres que nuestro modelo tiene, otro nombre diferente pero en traducción son pronombres uno mira, ellos se convencen, mira no mas el examen que tú tienes que presentar en el distrito si te quieres ir para el distrito, niveles de comprensión lectores altísimos, entonces yo pienso, que es como tú le traduzcas como rector, o coordinador la realidad ¿no?, lo que necesita el niño, entonces yo pienso que es como el grado de compromiso que se debe a la de seriedad con que tú hablas con él, demuestras, la seriedad con que si él tiene un proyecto lo apoyes, mira es que yo necesito un televisor para tal cosa, no lo hay, bueno se lo consigo, a los ocho días mire hay esta su televisor, su sala, utilízelo y muéstréme lo que hizo, entonces no es eso o que la maestra de química: no mira, es que necesitamos obligatoriamente el estereoscopio, bueno listo para cuando lo necesita, tome su estereoscopio y que va hacer con él, muéstreme después llama , y dice mire lo que hicimos tal cosa, bueno pienso, yo que es la motivación que tu les das a ellos pero desde la ética y responsabilidad.

Pero si yo como directivo les digo hay eso ¿para qué?, hagan otra cosa, estoy desdibujando mi imagen directiva, entonces yo pienso que es desde siempre bueno no sé porque tengo una formación desde niña pero pienso, yo que en lo pedagógico tiene uno que ser muy ético y responsable, y serio para no hacer proyecto por proyectico o por la actividad ¿no?, si no lo que pueda trascender entonces yo pienso que uno como directivo si tiene demasiada responsabilidad en todo hasta la simple pelea del salón, si tu vez que el maestro no le paro bolas al chinito venga yo cojo el caso le hago el registro, mira yo le hice el registro que paso entonces, la gente de pronto también ve el compromiso de uno y se siente contagiada de ese compromiso, yo pienso que es desde allí y exigencia ¿no?.

11. ¿Y qué ha hecho que tu llegues a esa concepción de que el trabajo de un directivo significa participar en procesos de gestión, de todo lo que pasa en la institución, de que se entiende el tema de la ética y la responsabilidad, como dos factores fundamentales para lo que significa la dirección y el alcance de la institución de que se permita la participación y construcción colectiva? ¿Cómo se llega allá?

R/: yo pienso un punto importante es la formación, o sea tú tienes que tener un mínimo de formación, y no a nivel tanto de licenciatura de que haces ¿no?, o sea yo pienso que la formación se hace como normalita, o técnica, la formación pienso yo que es primordial, porque te abre como el radio de mirar hacia las diferentes problemáticas y la vocación, yo pienso, que son cosas que a ti te guste lo que haces, porque eres convencida y que te formes yo pienso que mas son los dos componentes que tienen que tener un personal que se dedique a lo pedagógico.

12. ¿Si uno pregunta, como esa que esta por fuera del repertorio, pero más por lo escuchado, además yo tiendo un poco a improvisar las entrevistas, pero más que improvisarlas es lo que va surgiendo en el proceso es ¿ qué significa ser directivo de una institución educativa?

R/: Huy no, eso tiene un significado fuerte porque es como para mí el ser directivo, es lograr el proyecto de vida tuyo o sea, es mi proyecto de vida, no puede ser el proyecto de otra persona, por eso cada directivo le pone su toque personal, entonces para mí es la consecución de mi proyecto de vida.

13. ¿Y cómo hacer, lograr que alguien se ajuste a lo que uno cree que es lo que es ese trabajo en equipo?

R/: Por el trabajo, acompañarlos motivarlos, cuando se equivocan mostrándoles la equivocación explicándoles ¿no?, porque el mostrarles la problemática que le puede acarrear a un niño que no desarrolla conceptualmente o afectivamente las cosas bien ¿no?, es mostrándoles, es acompañándolo pienso yo, que también lo hacen muy bien ¡oye profe me contaron que estas mejorando chévere y te felicito! Y tu vez como esa persona cambia ¿no?, y pues lo que yo siempre les digo: Ustedes pueden trabajar en este colegio privado, en un colegio campestre, o en una escolita del distrito, pero tienen que ser siempre los mismo, buenos maestros porque es la responsabilidad.

Pienso o es algo que siempre les digo en todos los momentos que nos encontremos mejor dicho, que es responsabilidad de nosotros, yo no puedo ser feliz, porque el corazonista tiene posicionamientos altísimos, y el niño de chía tuvo los más bajos, o sea yo pienso que es una

responsabilidad social grande y más como piensa cada maestro en cada sitio, entonces yo pienso que eso va mas allá.

14. Tú dices al principio que parte de alcanzar los propósitos y de articular el PEI con las practicas institucionales que están en el seguimiento y en la evaluación, además de dijéramos hablar del componente participativo de involucrar, de motivar a las personas, hablemos un poquito de ¿cómo se hacen los procesos de seguimiento y evaluación en la institución?

R/: desde el mismo diseño de la planeación, hay revisión siempre desde el mismo maestro, su jefe o coordinación hasta que se llegue a lo que se quiere, y cada año pues ya hay una mejora, si ya este año hay una mejora, el otro año ya no voy a partir de cero, si no que hay una revisión, entonces me tiene que llevar a un punto más alto la revisión ¿no?.

Mire esta parte definitivamente en esta parte de motivación a los chicos no les gusto, y a la otra persona le funciona bien tal, entonces va mejorando. Yo pienso que las evaluaciones de acuerdo a las ejecuciones que se hagan tienen interés para que no se estén en el mismo punto a nivel institucional, por eso es importante que tu tengas todo sistematizado, todo absolutamente todo, entonces si tu logras aceptar de este profesor se hizo, es como la historicidad la maestra hizo este taller se llevo a esto, el año pasado mejórelo entonces el maestro dice no, es que es buenísimo ¿no?, o va y lo aplica y dice: Es que no pude me parece tal cosa, pues uno mira y si tiene razón se le acepta su mejora, entonces yo pienso que la mejora no es siempre partir del mismo punto, como ustedes si tienen un proyecto cada año

en la universidad tienen me imagino que indagar sobre esa línea, ese proyecto y tienen que ir hacia arriba, o sea hacia la profundización entonces desde ahí se hacen revisiones.

15. ¿cómo conocen los profesores los resultados de esas evaluaciones o la comunidad en general?

R/: por ejemplo a los maestros a los jefes de área se les mira, bueno lo normal ¿no?, ya es como mas la forma, aunque para mi fondo no es que yo conozca que hice mal o que hice bien, el revisa y el jefe de área le dice: Mira tú tienes estos errores, le devuelve por correo bueno errores no, sugerencias y habrá un dialogo, ahí porque tu no me puedes bajar mis propuestas fácilmente ahí se conversa y se llega a un acuerdo porque si, o por qué no, se llega a ese acuerdo más la revisión de la coordinadora que hace que sea más profunda esa reunión, desde, mira a mi me parece que esto está mal, a la jefe de área de pronto algo que a ella se le escapo esos son como filtros, no es que la responsabilidad de la coordinadora académica sea el ultimo filtro, hace parte del último filtro, entonces si tiene algunas discrepancias con esa planeación esa es, ya va dialogando directamente con el jefe de área y se devuelve ¿no?, es más o menos la idea y una evaluación que se hace, la hacemos con la coordinadora de cumplimiento ¿no?, de tiempo de quien de pronto se le está dificultando cierta parte del modelo ¿no?, entonces bueno ella necesita que usted dedique a la reunión de área más tiempo para pues nivelarla y al jefe de área se le pide el favor en la parte conceptual ¿no?, Y se le envía su evaluación, el jefe maestro por maestro, por cumplimiento, bueno todos los componentes de una evaluación y ella la socializa con sus compañeros de área.

16. ¿Eso lo hace la coordinadora de área?

R/: he, lo final lo hacemos con la coordinadora académica entonces tenemos unos cuadritos por colores: el amarillo es porque lo están haciendo bien, el naranja es porque lo hacen pero tienen problemas conceptuales básicamente o ya en procesos de (M, L, O) que es el proyecto de lectoescritura.

Entrevistador. Amarillo o rojo.

R/: amarillo es grave.

Entrevistado: Naranja es medio.

Entrevistada: Naranja es que hay dificultades a nivel conceptual, y verde es que ya puede pasar al otro tema básicamente.

Entrevistador: Sobre los temas.

R/: sobre la secuencia didáctica básicamente.

17. Ok, y dijéramos qué ¿cómo reciben los profesores esa respuesta de evaluación en términos y dijéramos que hayan proceso de valorar que es lo que han hecho, y como están sus niveles cuando se hacen las retroalimentaciones por parte de la coordinación, como lo reciben los profesores, y que acciones se derivan después de reportar los resultados?

R/: cada evaluación se le delega es a su parte de jefe de área, pues es conceptual y pienso yo que el coordinador académico no siempre tiene criterio, no igual para llegarle algo de filosofía, algo de ciencia o de química es complicado, ellos no trabajan en el área, si es cumplimiento si por dificultad entonces entre todos miran y generan sus elecciones ya correctivas ¿no?,

entonces la idea es que en junio ya esté todo el mundo en verde, porque ya ha habido más tiempo de acompañamiento de mirar, de revisar eso le corresponde al jefe de área.

18. ¿y los profesores como lo reciben, que hacen con los resultados, mejor dicho mas como retroalimentan al profesor?

R/: yo o sea, pienso que ya es la última revisión, lo parto de evaluación es por cumplimiento, entonces es como el quedar mal con su equipo de trabajo, ya no es que yo le diga a él, sí, yo soy la rectora y le digo a él solo, pues lo sigue haciendo solo pero cuando yo hay la responsabilidad en un equipo de trabajo entonces ya a él le da vergüenza con sus compañeros, bueno me toca pilas por que el área mía queda imagínese, no queda en el 100%, si no, en el 90%, porque hay un amarillito que eres tú, entonces pienso que cuando es por incumplimiento cuando es naranja es pasable. Porque es de acompañamiento a nivel formativo pero cuando es responsabilidad pues uno nota la mejora, o sea ellos ya por al compromiso, imagínate tal maestro es cumplido, es puntual, se dedica muchas horas a su planeación, el otro yo no lo estoy haciendo entonces, no se empieza a hacer como el engranaje, y sé que me tengo que ir para otro lado algún día, entonces pienso que es así.

19. ¿cuánto es el nivel de permanencia de un profesor en el colegio?

R/: depende ¿no?, Por lo general el maestro más antiguo del colegio lleva como 17 años más o menos, 10 años, 9 años, 8 años. Pues a veces por ejemplo cuando hay concursos la mayoría, hasta de los campestres salen corriendo para el distrito entonces siempre hay avances.

20. ¿Y qué pasa cuando se ha hecho eses proceso de capacitar, de formar de acompañar, de hacer seguimiento etc.? Y los profesores se van, ¿Cómo se sostiene la propuesta en el colegio?

R/: de todos modos por eso pienso yo, que en la institución todas las propuestas tienen que ser institucionales, entonces si tu, ya llevas la historicidad por ejemplo, el maestro de biología yo me imagino que la pedagógica lo formo muy bien el biología, me ha pasado un maestro de la pedagógica, termino bien su tiempo, no se demoro mucho y bueno una persona como responsable ¿no?, cuando se gradúa de bachillerato también hizo su universidad, cuando comenzó a trabajar que experiencia, bueno entro al colegio a reemplazar a alguien siempre es complicado, porque no es comenzar la formación pero al igual el lleva una ventaja porque ya hay un trabajo acumulado, llega a ese punto y tiene que entenderlo tu subirlo ¿no?. No es fácil es bien difícil pero hay gente que es muy pilosa, entonces tiene de pronto un proyecto transversal, si se le dificulta un poco, es porque desafortunadamente todo en un área, toda la parte de comprensión en la educación no se trabaja a saber más como lo conceptual del área, con todo lo que son niveles de comprensión se dedican es como a su área, si es mas matemáticas matemática, pero a nivel de comprensión los niveles son muy bajos pero pues poco a poco, eso sí duran sus dos añitos en engranar, en lo personal antes no.

21. Un poco en términos de mirar, a partir de los resultados de la autoevaluación o de la evaluación ¿qué hacen de los procesos que se generan como acciones de mejoramiento, es decir ese proceso cuando encuentran debilidades las convierten en plan de mejoramiento o qué?

R/: en metas, metas a mejorar básicamente.

22. ¿Y el seguimiento de las metas como lo hacen?

R/: por ejemplo nosotros la debilidad que encontramos en nuestra última evaluación de 2008, es la de convivencia pero marco durísimo, y claro dedicado a la parte de todos modos las políticas te llevan a eso, la política marca mucho como el deber institucional, una prueba de saber difícilmente se evalúa con vivencias ¿no?, pruebas de ICFES, menos eso sí que es cognitivo 100% universidades peor entonces, no una debilidad en esta parte que te había comentado la parte valorativa, entonces empezar a mirar los diseños ¿no?, planearlos muy bien no como actividad que es como que apaguen el fuego, pero sigue el problema pero son demostrativos, se comienza a mirar en el equipo digamos que maestros, el perfil que le guste y se conforma un grupo ¿no?, Ahorita para en febrero y enero.

Conformamos un equipo, estamos en todo la parte de entender muy bien que es la de formación valorativa, desde diferentes teóricos ¿no?, estamos como en esa tarea en entender porque, lo que ellas dicen y lo que uno vive en el colegio, tiene que ver con el desarrollo del pensamiento y las edades de los chicos ¿no?, es como entender esa parte porque al igual te digo, yo puedo ir al merani y está en los libros de afectividad, y va con actividades desarrolladas uno las puede comprar y venga para acá en lo cognitivo entonces, lo afectivo es muy interesante estamos como en el diagnostico.

Entonces se dice lo mismo, el diagnóstico un plan de trabajo, se hace todo el plan de trabajo pero sin afanes ¿no?, entonces, La idea es las fases del proyecto como se va hacer responsables y comenzamos a trabajar y es flexible ¿no?, de acuerdo al Tiempo, momento y circunstancia y se hace el diseño ¿no?.

Estamos ahorita en esa parte ya en el 2010, queremos ya la ejecución, formación de maestros porque no estamos formados en lo valorativo, o sea uno jura que todos sabemos de convivencia pero es un campo muy complicado, yo creo que es más complicado que lo cognitivo, por que por lo menos la gente de la universidad forma en lo cognitivo, en lo valorativo ¿no?, entonces eso me ha dado vueltas y es bien complejo.

23. Y en ese sentido entonces ¿qué procesos se hacen con los profesores que llegan para que ellos comprendan, se apropien y desarrollen propuestas para otras cosas?

R/: acompañamiento se le da la inducción del proyecto el cual es el modelo, el proyecto como se trabaja, se le da la inducción al igual el va aprendiendo por el camino yo pienso, que la inducción nunca en un trabajo puede ser de 8 días o 5 días, de una fecha de que yo diligencie, entonces que el rector hable, esto le compete al coordinador actual jefe de área, esta es mas forma que fondo pero la verdad esa articulación se da en el colegio por lo menos dos años mientras el ya conoce la población, entiende el modelo, se apropia de él, lo aplica por lo menos mínimo dos años, para que una persona se amolde a la institución, por lo menos ya lo demás es como que tú tienes para la contratación, que procesos utilizas pero por lo menos dos años mientras, imagínate una capacitación cuando no se ha enfrentado a la

población, al problema, al niño, a la dificultad, al compañero, por lo menos en dos años mientras una persona logra entrar en el engranaje mínimo dos años.

24. ¿Y qué ha pasado cuando los profesores no logran entrar en esa dinámica?

R/: pues toca prescindir de ellos desafortunadamente.

Yo voy a cambiar dos preguntas ya que llegamos también a esa primera etapa que tiene que ver con el tema de la dirección, por que los otros tiene que ver con la dirección pero a temas más específicos como al ámbito de lo administrativo, lo directivo y lo pedagógico, yo creo que ni lo pedagógico porque hemos abordado algunas cosas, y yo quiero profundizar como en otras pero hay una que tiene que ver con algo que tu también estabas señalando, y es como las instituciones y las direcciones de todas maneras también como, tienen con la política educativa, la política también determina decisiones formas de actuación resultados etc. Entonces en ese sentido la pregunta es:

25. ¿Qué procesos se hacen desde la dirección para que haya una comprensión de la política educativa en la institución?

R/: por ejemplo haber estándares, cuando salieron los estándares por aéreas pues es analizarlos, leerlos, divulgarlos con ellos, y comenzar todo el proceso de apropiación en los diferentes programas, al igual que hay estándares que uno dice no, esto no, no cabe no.

Siempre y cuando sea bien discutido y argumentado por ejemplo: Cuando dicen que los estándares no trabajan la parte de la microbiología y se necesita entonces se sacrifican unos por otros, entonces debe ser bien discutido yo pienso, que es más cuando la norma desafortunadamente es obligatoria que ya no es la 2,30. Entonces toca la 12, 90. Y comenzar a leer uno el 12,90 interpretarlo a que ellos lo lean, que lo analicen.

26. ¿Qué acciones surgen para hacer esa propuesta de implementar la norma?

R/: en primer lugar el conocimiento, y hallarle el sentido pedagógico a la norma pienso yo, porque me imagino que la norma no está pensada para la norma, tiene cosas positivas, por ejemplo la 2,30 lo del grado que la gente a veces hace unas lecturas muy superficiales e irresponsables ¿no?, entonces la gente critica pero no profundiza o se asesora con un experto, mira esto que significaría yo por ejemplo, siempre la interpretación que le hicimos al 2,30; es que los aprendizajes tienen que ser eficientes, o sea si yo enseño al niño él tiene que aprender porque yo enseño, y de 30 a 20 no están aprendiendo, entonces de quien es el problema y muy fácil mente en nuestro sistema educativo, el problema es de la familia, o del niño, no del colegio.

Ese es un problema que se encuentra en la interpretación de la norma ¿no?, entonces yo pienso que siempre la norma hay que leerla, o se hace, se lee.

Se analiza se mira su pertinencia, y como se incorporaría institucionalmente sin que vaya a afectar los procesos.

Por ejemplo ahorita lo de ciclos entonces nosotros al 100%, no lo podemos aplicar por nuestro proyecto, entonces que bondades tiene cual es la intencionalidad y que puede uno retomar de eso que sea a favor, y no en contra del proyecto institucional.

27. En ese proceso que es bien interesante, es que la norma sería como tú estás diciendo que haya un proceso inicial, que se conozca, se lea, y trate e interpretar y ver, pero a la hora de definir qué es lo de la norma, vamos a apropiarnos en nuestras orientaciones y posteriormente en nuestras prácticas ¿eso como se logra definir?

R/: eso tiene que ver con lo mínimo de los jefes de área, mínimo lo ideal es que fuera con todo el grupo de maestros ¿no?, por que las decisiones no pueden ser unilaterales, o si no se cometen demasiados errores lo que tú no ves, lo ve un maestro en otra área, va a ser diferente ¿no?, Coordinación diferente entonces esas decisiones se toman desde los consejos, porque es la mirada, de muchas miradas, sobre un mismo problema o sobre una crítica, entonces como se puede en que bondad se podría apropiarse, que no vaya a crear como un caos institucional, al contrario que lo retroalimenten y lo armonicen esas decisiones nunca se toma individualmente no, no se puede.

28. ¿Y allí como se genera participación en la decisión, en el ámbito institucional?

R/: pues se hace un consenso, o sea llegamos a acuerdos, si esta persona opina esto, esta esto sin embargo, se lleva a las reuniones de área de pronto hay mas aportes, o sea no se toman decisiones tan apresuradas ¿no?, Se dan tiempos se mira y se construye todos al igual, si vemos que hay algo que no funciona pues toca llegar al ciclo de llegar a consensos generales, y toca

porque lo que yo veo desde aquí, es diferente a lo que ve el maestro con el niño, o a lo que ve de pronto el papá es bien difícil.

Esta pregunta que viene es una pregunta por la percepción y es: ¿tú que percibes de cómo te ven los demás miembros de la comunidad educativa como directiva de la institución?

R/: es una pregunta un poco difícil, pero como me ven, yo pienso o sea yo no puedo hablar de cómo me ven, si no quién soy yo, yo pienso que uno es lo que los otros ven, me ven como una persona dedicada, que me gusta lo que hago pienso que es eso ¿no?, o sea me ven como una persona seria responsable y con compromisos a nivel institucional.

Entrevistador: Yo creo que lo podemos dejar hasta aquí en aras de la hora, y una entrevista de más de una hora se vuelve repetitiva.

29. ¿Cómo difunde las normas y manual de convivencia en todos los miembros de la comunidad educativa?

R//Lo primero es la revisión que se hace desde la lectura padres, docentes, difundiendo la norma, se publica el manual en la agenda y se hacen talleres bimestrales en donde se aplican talleres basados en la cotidianidad a nivel de país y de colegio. La parte formativa de la norma se trabaja desde la “ética y dilemas morales.

30. ¿Cómo conforma y promueve equipos de trabajo, orientados al logro de objetivos comunes?

R// Desde los procesos institucionales, hay equipos de trabajo el colegio se organiza de acuerdo y los procesos y características propias articulados al PEI, trabajos con propósitos transversales.

31. ¿Cuáles son los canales de comunicación y diálogo, para comunicarse con la comunidad educativa?

R/ /una parte es la comunicación directa, hablando con padres de familia, reuniones mensuales o bimestrales, talleres de trabajo por medio escrito. Disposición en la atención a padres de familia semanal, comunicación permanente y comunicación focalizada en casos específicos. Canales: parte presencial, parte escrita y parte telefónica.

¿Cómo promueve el desarrollo personal y profesional docente?

R// Con capacitaciones, talleres de grupo, acompañamiento directivo, esparcimiento directivo, debe estar a la par la parte personal y profesional, es aquí en donde debe haber una articulación.

32. ¿Cuáles son los procedimientos para conocer las necesidades de la comunidad y el entorno?

R// Se realizan procedimientos para conocer procedimiento de evaluación institucional anual, saber cuáles son las políticas educativas del momento. El año pasado se realizó una articulación con el Sena, se hace el estudio de las necesidades con estudiantes, ex alumnos encuestas del sector encaminadas a eso, se abrió puertas para el Sena en la articulación de auxiliar de sistemas administrativos.

Se mira a nivel macro que necesita el país en cuanto a la política pública para hacer realidad eso, como también se estudia cual va a ser el impacto, cuantos iniciaron, cuantos han seguido y hay que hacer una inclusión. Ej. Dos salas de sistemas, forma valor agregado para

el colegio en donde los estudiantes salen como técnicos, no hay utilidad económica pero hay conocimiento sus plenas necesidades. El Sena da las oportunidades se sale de la dinámica del colegio y se aprovecha el entorno.

33. ¿Qué hace con los resultados de la evaluación Institucional?

R//Planes de mejoramiento de la evaluación institucional sale las fortalezas y debilidades, lo bueno subirlo de categoría y lo que no está bien buscar estrategias, cada procesos mide un impacto, para saber en qué se mejora como en cada proceso.

Se realiza anual pero se hace seguimiento diario.

34. ¿Cómo implementa sistemas y procedimientos para elaborar planes, hacer seguimiento y evaluación en la Institución?

R// El sistema está formado por los procesos, cada sistema forma procesos macro, y cada procesos tiene una caracterización de cuál es el procedimiento de su labor para coordinar el seguimiento y la evaluación de acuerdo a los impactos, hay entrega de resultados y se publica, que los docenes tengan resultados de acuerdo a lo evaluado y esperado al plan de mejoramiento, los cuales se focalizan prácticamente es que la idea vallan a la par. Hay inclusión con niños con necesidades especiales en donde se realiza seguimiento, cronograma la adaptación es curricular en cada proceso.

35. ¿Cuáles son las estrategias que implementa la institución educativa para mejorar la calidad?

R// Organizar un sistema de gestión de calidad en donde existe una organización, un propósito, necesidades, planeación, una ejecución, una evaluación y un mejoramiento. Se realiza una estrategia de gestión de calidad en la que se orienta cada proceso en (PHVA). Es básico los resultados y lo esperado tiene que estar mejorando y como llevarlo al 100% y a resultados reales.

36. ¿Cómo orienta y diseña el plan de mejoramiento?

R// De acuerdo a los resultados esperados, es como una cadena en espiral en donde se evalúa cada proceso, analizando los procesos y lo esperado en donde al final se mira el impacto, en donde el plan de mejoramiento tiene que ser flexible, en donde se busque alternativas en el camino se focaliza el maestro, cuando los estudiantes pierden se buscan estrategias. En donde se evalúa todo, esta evaluación se realiza anual en el periodo de septiembre a octubre.

37. ¿Cómo y cuando se evalúa la gestión directiva? ¿Quiénes participan en ello?

R// La gestión directiva con desempeño de los otros procesos, y se evalúa toda la parte directiva, se hace por, medio de la encuesta de satisfacción a los docentes, padres y estudiantes. En donde se evalúa todo, esta evaluación se realiza anual en el periodo de septiembre a octubre. Y cuenta con participación de docentes, coordinadores, padres de familia, y estudiantes.

38. ¿Cuáles fueron los criterios para la construcción del modelo pedagógico implementado en la institución?

R// Se busco un modelo que tuviera diseño curricular, que fuera de latino americano, que tuviera un contexto parecido al nuestro.

39. ¿Como la institución educativa implementa este modelo?

R// En primera instancia conociendo el modelo, conocer cada componente del diseño curricular. Cada componente es tenido en cuenta para la planeación de secuencias y para la ejecución de evaluación.

40. ¿Desde qué marcos de referencia orientan e implementan la calidad en la institución educativa?

R// Se implementa el sistema de gestión de calidad teniendo en cuenta la norma ISO9001 y desde el modelo pedagógico conceptual, en donde debe ser articulado para poder evaluar en un híbrido.

Entrevista a los coordinadores

No se preocupen que aquí no hay nada que no pueda decirse, una investigación sobre digérimos, unas preguntas sobre el panorama de la educación, y en el país en general, es alrededor del tema de la gestión educativa.

el tema de la gestión empezó a desaparecer hace 10 años y que hace que la pregunta no fuera muy frecuente en las instituciones, por que las instituciones pensamos que nos dedicábamos fundamentalmente a la labor pedagógica, de hecho a eso nos dedicamos fundamentalmente, pero a las instituciones si les están pidiendo no solamente ya pensando en términos pedagógicos si no también, en términos administrativos, directivos, la gestión de la convivencia, las relaciones con el contexto, que amplía un poco el espectro de trabajo de las instituciones educativas.

Entonces nosotros apropiado dejáramos del acercamiento que hemos tenido con el Liceo Contadora como saben algunos en una investigación participo el colegio, como investigador del proceso, pues le ofrecimos a Giomar la posibilidad de abordar en un ámbito distinto, no solamente a la gestión curricular que era la que estaba centrada ese proyecto, si no a mirar dijéramos como este dentro de todo este discurso de la calidad educativa y gestión por que dentro de otras cosas hay una relación entre gestión igual a calidad, que pasa en las instituciones educativas realmente como llega una institución a gestionarse.

Cuáles son los problemas que se derivan dijéramos de ese tipo de gestión en las instituciones, porque a veces en términos de las instituciones el tema de la gestión termina invadiendo tantos escenarios de la institución, que antes no tienen previstos y responder a tantas cosas, lleva consigo que por ejemplo en lo pedagógico, entonces este proyecto lo que busca es mirar como desde la perspectiva de los directivos y la educación en este caso como los que están con un nivel de dirección como los coordinadores de área o directores de área o como los denominen, piensan un poco en los procesos de gestión en la gestión educativa y por eso vamos a hablar de la gestión educativa, no vamos a hablar de la persona aunque uno logra hablar de la persona.

La gestión no habla de las personas, aunque me parece muy importante porque dentro de otras cosas una de las características de los directivos es bien importante cuando uno pregunta por el tema de la gestión un poco de los procesos de la gestión pedagógica, no hablar de la

pedagogía propiamente pero si como se hacen articulaciones entre lo planeado y lo pedagógico, el clima escolar y los procesos con la comunidad, entonces yo voy a partir con preguntas generales aquí tengo un cuestionario pero es una orientación para mí, de acuerdo al a conversación que tenga con ustedes voy omitiendo unas preguntas y miremos, va hacer una conversación vuelvo y digo, no se trata de evaluar ni a ustedes, ni hacer una evaluación para la institución, ni tampoco lo que digan me mando a decir por si acaso.

Yo quisiera partir con unas preguntas y aquí quien quiera pueden intervenir, pueden interpelar y es:

1. ¿En la institución educativa en la que ustedes están, como piensan que se está viendo toda la perspectiva de calidad educativa, como entienden la calidad educativa en el colegio?

R: bueno mi nombre es Doris Vélez, soy licenciada en matemáticas de la universidad distrital hago parte de una partecita de la calidad, que es otro proyecto que tenemos dentro del colegio y yo creo, que para el Liceo Contadora el foco más importante hacia la calidad es el estudiante entonces es él, el que recibe todo de nosotros, maestros, padres de familia, directivos es como el centro, entonces hacia ellos es que estamos dirigiendo toda la mirada, desde la planeación, desde la gestión, desde la evaluación, desde todos los aspectos es nuestro eje.

2. y cuando tú dices que el estudiante es como el eje allí es donde yo voy a interpelar ¿Qué significa que el estudiante sea el eje de una institución educativa?

R: pues en ultimas todo lo que nosotros estamos planeando tiene como objetivo lograr que por decirlo de alguna manera, en términos de calidad de usuarios que viene siendo nuestro estudiante

y que reciba lo mejor que le podemos brindar dentro de la institución, que sepamos cuáles son sus intereses, sus necesidades y que logremos satisfacer esas necesidades que presenta.

R2: yo podría de pronto aportar en esa parte, de pronto también ellos la educación empieza a portar a partir del maestro, ellos meten como el pecho a la capacitación de los maestros, o sea es la parte memo riada ahí, en ese sentido los de mas signos vive capacitando muy frecuentemente para que la calidad dentro de los procesos como decía mi compañera que son los alumnos pues sea satisfactorio, es decir todo lo que ella invierte en nosotros es para que nosotros lo enfoquemos hacia los estudiantes, es como esa parte que es primordial, ahí ellos piensan en estar capacitándonos para nosotros obviamente retribuirle a los estudiantes.

Entrevistador: hay una preguntica que esta mas adelante pero pensé que tenían una mejor percepción de la entrevista para no repetir las preguntas y eso.

3. ¿Frente a la capacitación cuales son los criterios que se tiene para decidir es pertinente esta capacitación, frente a esta, o van estos profesores en relación con estos, hay como que criterios juegan un poco frente a esto?

R: mi nombre es Carneza Hernández, soy la coordinadora académica de la institución, frente a las capacitaciones nosotros en reunión miramos cuales son las necesidades, las dificultades o las deficiencias que estamos presentando en el colegio frente al proceso que llevamos, entonces solicitamos capacitación y normalmente asistimos todos los docentes, directivos todos que estamos ahí colocados básicamente es eso.

R: mi nombre es Jenny Gómez García, soy jefe del área del área de humanidades soy egresada de la universidad javeriana.

Entrevistador: ¿de la licenciatura?

R: si señora, yo llevo 12 años en la institución, entonces yo puedo hablar de esa transformación del Liceo Contadora en cuanto al diseño de planeaciones, en cuanto al modelo pedagógico, entonces con respecto a eso que tu hablabas sobre qué criterios hace que tengamos unas capacitaciones sobre la profesionalización que busca las directivas de la institución, se puede hablar que llevamos más de 10 años en esa transformación y yo hecho parte de esa transformación, entonces más o menos como 10 o 11 años.

La profe Giomar siempre ha tenido como esa visión de estar mirando que cosas, que necesidades tienen los chicos y como desde la parte administrativa, desde la parte institucional puede ayudar a solucionar eso y mirar como el estudiante puede ser el foco o el centro del Liceo Contadora, entonces nosotros tuvimos la adquisición de varios modelos pedagógicos pero pues ninguno reunía esas necesidades o esas preocupaciones que tenía como tal el Liceo Contadora, entonces a medida que empezó esa transformación y esa vinculación con el modelo pedagógico que actual mente tenemos, ella se dio cuenta que a partir del modelo pedagógico que ella adopto y esas capacitaciones permiten, que al estudiante no se le vea como el simple estudiante que se va llenar reconocimientos y ya.

Se preparo se salió y chao. Sino la idea es mira como ella puede desarrollar en ellos varias cosas de la parte afectiva, como tal hasta la parte de conocimiento y poder ver esa retro alimentación ya cuando mira los grupos de ex alumnos, y se da cuenta que esa transformación que inicio hace 10 años tiene un fruto continuo que se lleva año, tras año.

Entonces siempre está en la mira de observar cómo puede ella perfeccionar esa labor desde la parte de sus docentes como tal, y desde la parte institucional, por eso vive pendiente de hacer reestructura en la planta física, mirar requerimientos que se necesitan, buscar capacitaciones que retroalimenten más que esa labor que hacemos en el aula, es el nivel de profesionalismo entre los docentes que somos los mediadores entre la parte administrativa directiva y el estudiante.

R: y de pronto también algo que es muy satisfactorio es mirando la calidad hacia los estudiantes, es mirando los cambios hacia la estructura curricular es decir, nosotros estamos mirando siempre bueno, esto si sirve, esto no sirve, bueno enfoquémonos por este lado es decir el proceso ha sido año tras año y ha sido durante 10 años, o sea hemos tenido cambios nosotros de esto lo hicimos ahorita el otro año nos toca mejorarlo, uno lo reestructurar y a mí se me hace que esa es la parte primordial de la calidad que se tiene ahorita, y aun todavía estamos en ese proceso de la transformación de llegar a esa calidad que queremos.

Para los estudiantes por lo menos este año estamos trabajando todo lo que es la parte estructural en cuanto al currículo de las secuencias, pero más enfocado hacia la parte emocional, proporcional y conceptual, de pronto yo pienso que el siguiente paso es ir mas hacia la parte

afectiva, o sea trabajar toda la parte afectiva del estudiante y como uno entra a mirar que el estudiante necesita otras cosas también.

4. Si uno mira el papel del rector acá, en este proceso ¿cómo caracterizarían ustedes al rector en este sentido?

R: a mí me parece el papel de la profe Giomar es excelente, porque es una persona muy comprometida, a diferencia de otros rectores con los que uno ha trabajado por que valga la comparación, ella esta codo a codo con el coordinador trabajando, con el docente, ella conoce el modelo el proceso, se sienta con el coordinador esta en las capacitaciones, ella está ahí con nosotros, ella es uno más de nosotros y eso es muy importante porque ella conoce los requerimientos, está ahí con uno en el aula, con el que tiene más dificultad con el maestro nuevo siempre todo el tiempo ahí, organizando, nos escucha mucho y reuniéndonos para mirar cómo puede re direccionar y organizar mejor las cosas, el papel de ella es fundamental y si las cosas van también es porque ella se ha comprometido mucho, muchísimo con el modelo.

R: y permite que la orientación que tiene como tal el proyecto, no se desvirtué en ningún momento, ella tiene muy claro desde mi punto de vista hacia donde lleva el colegio, ella en ningún momento cambia, ¿no?, cambiemos hacia otra pedagogía, o cambiemos el modelo no, ella sabe hacia dónde está dirigida su mirada y hacia allá nos lleva a todos, entonces tiene que sus coordinadoras, que sus orientadoras, que sus jefes de área, entonces hacia allá nos lleva a todos desde la mirada que ella tiene nos tiene muy organizados.

R: todos estamos mirando hacia el mismo punto es decir, desde la parte superior hasta la parte donde ella ha llevado el colegio todos le estamos apuntando a lo mismo es decir, la misma temática entonces, yo creo que también ese es el éxito que se ha logrado en la institución.

5. ¿Cómo hacemos una dirección para que todos hablen hacia un mismo lado?

R: mira hay que aprender a convencer al otro, ella tiene el poder del conocimiento y ella argumenta muy bien, maneja muy bien la argumentación, conoce, lee, entonces ella se sienta y dice mira esto es así, incluso con todos, entonces le dice a uno el modelo de pronto algún maestro le dice: Mira es que yo no estoy de acuerdo con tal parte del modelo, entonces ella dice ¿por qué?, y lo escucha a uno, y le dice ahora yo te planteo porque y le da a uno ejemplos, le da a uno argumentos con ejemplos, mira en sociales tu lo puedes hacer así, yo te pongo un ejemplo, le da a uno el ejemplo y hace de pronto la micro clase o el ejemplo así muy vivo, entonces le dice a uno si se puede realizar en sociales, si se puede realizar en matemáticas, y te doy el tiempo y lo hacemos así, entonces uno dice muy creativa y uno dice, y como sabe tanto de matemáticas, de lenguaje de todas las materias claro.

R: esa es la parte clave interactuar con el docente, es decir es que ella como rectora interactúa mucho con uno, pues de pronto uno ve en otro lado un rector allá, de oficina, de mande, no ella si interactúa con nosotros ella, se sienta mire esto paso, como podemos mejorar esta situación en cuanto a la temática le plantea a uno posibilidades y uno le argumenta, no profe así no podemos pero yo podría aplicarlo de esta forma, es como interactuar yo creo que allí está el todo.

R: además que ella tiene una forma, ella parte de una visión de que las cosas funcionan muy bien si hay un proceso continuo, entonces ella habla de ese proyecto no como que uno inicia un proyecto y no funciona y hasta ahí llego, entonces miremos ahora otra cosa no.

Si es un proyecto el cual lleva a un buen lugar o a un objetivo claro que ella tenga, ella vive pendiente de ese proceso y entonces no es tanto que el proceso se dé, se vaya dando si no, de esa evaluación como tal, bueno que nos sirvió de esto, entonces no nos sirvió ahora miremos esta otra visión, ha eso fue alimentar lo que venimos viendo y por eso es ese cambio del Liceo Contadora que llevamos más o menos 11, 12 años. Si ella fuera de las personas que no se convence con nada, terrible básicamente estaríamos cambiando de cosas, ella no ella, tiene esa mirada de es un proceso en el camino vamos mirando y vamos retroalimentándonos y vamos mejorando lo que llevamos, y por eso esta construcción lleva tantos años.

Lo que hablaba Herbert es cierto, es esa interacción bajarse de ese nivel de rector donde se han titulado todos los rectores como tal, que son allá arriba, no ella, se baja al nivel de nosotros además que ella tiene esa visión de bueno yo soy una maestra también, y yo hago parte del colegio también, no de la parte administrativa si no yo estoy ahí y hago parte de ese proceso y obviamente ella entra a la evaluación y todo.

6. ¿Y esa interacción se da con los 54?

R: sí.

7. ¿Qué papel juega en este proceso el otro nivel de dirección, las coordinaciones?

R: yo podría hablar este año de la coordinadora académica, es decir, bueno primero que todo una buena elección como coordinadora académica.

Obviamente ella lleva trabajando varios años allí, pero la elección fue ahí sí como dicen, apuntar bien porque uno maneja la otra parte del lector optimo, que es otra parte que manejamos nosotros y la pedagogía conceptual, que ella lo maneja al derecho y al revés, entonces mejor elección pues no se pudo haber hecho, obviamente ella está revisando todo lo que nosotros hacemos, bueno es un filtro todo, los compañeros de área preparan su ventana, su secuencia, el jefe de área la revisa, luego pasa a manos mías, luego a manos de la coordinadora le da otra revisión, luego la coordinadora me las pasa a mí, vuelvo y reviso se las devuelvo a mis compañeros y todo es una cadena entonces yo creo que la elección no había podido ser más acertada que la que se dio.

R: que hablamos de este año, siempre se había visto que la coordinación académica terminaba mezclándose en ocasiones, entonces manejaba las dos partes la parte convivencia y la parte académica entonces, a veces estas dos cosas no se pueden mesclar son procesos diferentes, entonces que sucede a raíz de que carmena este asumiendo la parte académica, que básicamente se centra en lo académico entonces como ella tiene toda la asesoría, toda la preparación, porque ella es la que lo maneja tiene ya esa capacitación en cuanto al modelo pedagógico, aunque todos lo tenemos pero ella tiene como esa noción más clara esas bases más claras, obviamente podemos aislar la parte académica ya podemos decir que la coordinadora académica se dedica a la parte que le corresponde, y cualquier situación frente a lo académico ella siempre está ahí, es la guía es la orientación.

8. ¿Y cómo son los nexos entre la rectoría y la coordinación para todos estos procesos académicos?

R: como decía Herbert es una cadena todo, entonces yo como maestro entrego mi secuencia me la revisa mi jefe, luego mi jefe se la entrega a la coordinadora, la coordinadora le hace sus ajustes, luego vuelvo yo y la ajusto como maestro, y termina llegando a rectoría.

Hay un momento que coordinación y rectoría se sientan a revisar nuestras planeaciones a darles sus aportes, los ajustes que sean necesarios como en miras para el próximo año, de pronto no en este proceso por que igual ya se inicio la secuencia como tal, pero si en miras de las mejoras para el próximo año, y la profe Giomar es de las que se sienta a mirar sus secuencias, a mirar en que están, ella conoce las tematicas de cada maestro en que va en todo eso, ahí está el nexo totalmente.

9. ¿Y una dirección como esa que le exige a una coordinación?

R: pues si hay una exigencia bastante alta, bastante, me exige por ejemplo, que haya mucho cumplimiento con la preparación de las secuencias, con los maestros, que yo esté muy pendiente de eso que haya un diseño de revisión de las secuencias, entonces nos sentamos las dos y revisamos y evaluamos el cumplimiento y el trabajo del maestro, me exige que de pronto el maestro, que es nuevo en la institución que yo me siente con él a trabajar, si tiene alguna dificultad yo debo sentarme con él, para que el maestro mejore su proceso a nivel del modelo porque es bastante complejo para los maestros que llegan nuevos, aunque se les hace semanas de capacitación, pero es demasiado complejo.

también que haya revisión de la planeación, o sea yo entro a las clases de mis compañeros y hago acompañamiento, le digo profe muéstrame la secuencia, verificamos que lo que se esté dando lo que se planeo se ejecute, que este muy pendiente de los estudiantes de los padres, de familia, de algunas sugerencias que hacen los papás de los estudiantes y qué estemos comunicándonos permanentemente, que si hay algún inconformismo entre comillas de algún papá o de algún estudiante, entonces yo hablo con ellos y yo todo se lo manifiesto a ella, por escrito profe mira paso esto y esto, como lo vamos a solucionar si ya es muy difícil , hablamos las dos y hablamos con el docente o sea hay una comunicación permanente.

10. dijéramos para terminar con esta parte de la coordinación ¿qué tipo de estrategias utiliza la dirección y el colegio en general, para que allá dijéramos una apropiación del proyecto educativo institucional del colegio, particular mente pues para los que ya vienen con un tiempo significativo, como para los que llegan, ahí como se da ese proceso que un profesor entre y se inscriba o más bien que comprenda y entre a la filosofía del colegio y se apropie ahí que estrategias se hacen para ese proceso?

R: al inicio de año si ingresan profesores nuevos siempre estos profesores inician un tiempo antes que nosotros los antiguos, y tiene una capacitación especial para ellos la profe les solicita y tiene ya sus especialistas en las capacitaciones para ellos.

11. ¿dentro del grupo de profesores?

R: no, aparte y otros, hay alguno de nosotros que hace parte de esa capacitación como traemos externos también para apoyarnos en esos procesos. La coordinación académica es fundamental

ella es una de las que orienta a esos profesores que son nuevos, y a ellos se les hace estos acompañamiento casi todo el año.

12. ¿Como hace el acompañamiento, puntualizar el acompañamiento cómo es?

R: por ejemplo, tenemos reunión de área, cada uno entrega su planeación ella ya tubo el tiempo para mirar sus planeaciones y en ese espacio ella se sienta con cada maestro y verifica, revisa las planeaciones para decirle en este aspecto no está bien armada tu secuencia, mira cambia esto por lo otro, pero personalizada, esa estrategia es personalizada, no es que te envíen en una circular los ajustes a tu secuencia es personalizada, es puntual en donde está tu dificultad, y esa es una ventaja grandísima porque ella le focaliza a usted su dificultad, y no la generaliza con todos los maestros si no con cada uno de ellos.

Lo mismo el jefe de área es otra manera de apoyar ese proceso que ellos son los que también van guiando ese proceso, que también está dentro del modelo, ahí ese apoyo que tiene coordinación es con el jefe de área entonces, como todos entregamos es al jefe de área, entonces ya cuando se hacen los ajustes o las cosas en miras de que todo mejore, el jefe de área es el puente hacia la coordinación, y coordinación entra a mirar estas sugerencias si requieren o ve que ya el jefe de área lo puede manejar entonces no hay ningún inconveniente, ella compara en reuniones de área, en horas libres también hace acompañamiento al docente, entra a sus clases.

Pero nos ha dejado algo muy claro, y no es entrar a clase y vengo a evaluarla haber que está haciendo no, es mirar como ese proceso que se hizo en las secuencias se esté dando, además

que los profesores nuevos de lo que tu hablabas de esa adaptación, de esa apropiación siempre es bastante complejo en el Liceo Contadora y es por el modelo pedagógico.

R: por lo menos un maestro nuevo poniendo un ejemplo, entra a una clase y comienza la clase, como así no nosotros ya tenemos en todas las clases un propósito en la clase es decir, siempre y tu miraras los cuadernos de los muchachos y siempre hay un propósito para esa clase, entonces ya hay algo que en esa viabilidad, uno lo vaya enfocando con los maestros nuevos que debe haber un propósito, que deben haber ciertos pasos dentro de una clase, entonces ellos pues obviamente eso cuesta, pero ellos se van amoldando durante las capacitaciones.

El objetivo de esta, es logra que el maestro entienda que el procesos si tiene resultados, o sea porque puede que uno diga si el modelo y en cualquier colegio tienen un modelo, pero de ahí a que muestre resultados es diferente, y con el proceso que se lleva en el Liceo Contadora se da uno cuenta que se muestran resultados, entonces para uno como maestro es satisfactorio que el trabajo que tú estás haciendo y el trabajo que tu estas llevando si tiene resultados frente al estudiante o frente a ti mismo como maestro, porque te está nutriendo a nivel profesional.

13. ¿Cuando hablas de resultados en los estudiantes, a que haces referencia?

R: bueno resultados por ejemplo pruebas ICFES, las distintas pruebas de estado nosotros estamos mirando ahorita en calidad que los estudiantes de 11, bueno después de 11, que están haciendo.

Porque ahí es donde de verdad se ve la trascendencia de nuestro proceso, entonces estamos mirando en que universidades están vinculados, de la nacional nos han llamado nos envían formularios por que están pidiendo chicos entonces nos tiene como cupos, entonces eso como

que decimos bueno tenemos un buen nivel nos tiene en cuenta a nivel de la zona, también somos reconocidos y eso es importante a nivel profesional.

R: una pregunta y de ahí me devuelvo a lo otro ¿Cómo una universidad logra identificar que en este colegio es importante, dejar unos cupos para que entren a la nacional es decir, allí que gestión se hizo para hacer ese nexo entre la institución y la universidad?

R: es sobre todo el desempeño de los estudiantes, y la Universidad Nacional, lo que hace es enviarnos información de los estudiantes que se presentan, entonces nosotros la gestión que hacemos es promover que los estudiantes se presenten a la Universidad Nacional, incluso este año se les dio se presentaron como unos 10 a 15 estudiantes, el colegio a los que no quieren y no tienen la posibilidad y tiene buen nivel les regala la inscripción, incluso algunos maestros o directores de grupo también, yo te doy la inscripción para que entres, para que te inscribas a la Nacional, porque no hay otra opción por los recursos económicos de los muchachos de haya, entonces la Universidad Nacional es una de las universidades, que cuando se presentan los estudiantes de cada colegio, ellos nos envían un informe de cómo fue el desempeño, si fue un desempeño bueno de los estudiantes que se presentaron o de los que se mantienen allá nos dan 2 o 3 cupos y nos mandan los resultados.

14. aquí no es dijéramos que la institución funcione si no, que la institución funciona desde su proyecto pedagógico, desde el modelo, entonces allí ¿cómo es ese procesos de planeación y como se involucran todos esos elementos?

R: a inicio de año normalmente como iniciamos antes de febrero o una semana o semanitas antes, todos estamos involucrados iniciamos reuniéndonos por aéreas, el jefe de área y los

maestros miramos cuales son los requerimientos o que actividades o que proceso requerimos para el año, luego hacemos una puesta en común y hacemos un cronograma general con fecha específica, lo planeamos a partir de un cronograma general.

R: antes de esa etapa es importante tener en cuenta las materias, de pronto a Carmencita se le olvido que es el plan de mejoramiento, entonces nosotros antes de culminar el año, nos reunimos por aéreas y sacamos nuestro plan de mejoramiento, sacamos como un DOFA más o menos, cuáles son nuestras debilidades nuestras fortalezas, cuáles van a ser nuestras estrategias para el próximo año, y eso lo hacemos por aéreas y es un trabajo muy juicioso que se hace, entonces ahí miramos, de pronto desde matemáticas qué actividades hicimos, cuáles fueron las fortalezas de esa actividad, de pronto para el próximo año no sería recomendable hacerlo, frente a las recuperaciones de los chicos que proponemos. Lo hacemos antes de culminar el año. Cuando llegamos ya a enero o febrero, retomamos ese trabajo que realizamos y ahí es cuando iniciamos ya coordinación.

15. ¿Antes de la planeación?

R: ahí es donde yo vuelvo al punto es un proceso, ya pasó el año, se acabó el año iniciamos, desde cero otra vez ¿no?, como es un proceso continuo todo proceso debe ser evaluado, entonces ahí, es donde entramos nosotros qué nos sirvió, qué ayudó a retro alimentar ese proceso, qué garantizó que obtuviéramos tal objetivo, entonces se hace lo que hablaba Doris el DOFA, entonces se mira y además que este diseño permite que uno pueda indagar en todo, y ya pues el otro año se inicia, hay una visión clara que resultó y qué es eso que hay que mejorar, entonces hay un punto de partida no se parte desde cero, eso y hay una evaluación institucional también

desde todos los ámbitos, entonces hay una evaluación desde el ámbito de los estudiantes, entonces hay una evaluación que ellos realizan desde todo nuestro sistema escolar, nosotros también hacemos nuestra propia evaluación, los coordinadores realizan su evaluación, las orientadoras todos, y eso se tiene en cuenta para las mejoras para el siguiente año.

En todos los aspectos también se hace evaluación a los padres de familia, entonces el año pasado, hicimos la evaluación para los chicos y ellos apuntaban que su ambiente en cafetería como que no se sentía cómodo, entonces este año la profe Giomar, apunto hacia ese lado porque era una deficiencia que teníamos, y pues les adecuo un poquito más su cafetería, entonces como que eso que se tiene del otro año, se tiene en cuenta para el otro año, para seguir mejorando.

Entrevistador: Ahora si lo que tu ibas a decir de la planeación.

R: como nosotros en el mismo trance lo adaptamos al modelo pedagógico, además que exige tantas cosas, el año pasado trabajamos lo que era la veintena como tal, de acuerdo a ese plan de mejoramiento que miramos, este años nos centramos específicamente en la parte del modelo anexado o no, que en la ventana manejábamos todo, entonces este año nos centramos únicamente fue en la secuencia, si en las didácticas entonces empezamos a mirar como desde la planeación, la parte del diseño como tal no es como lo relevante, si no como mirar esos pasos que tiene la secuencia, y nos garantiza tener buenos procesos con ellos, y esa fue la mejora que tuvimos este año con respecto a la planeación.

R: o sea que lo que se esté planeando se está ejecutando, no que tu planees muchas cosas y a la final no hagas nada, no aquí si lo que uno planea es lo que uno está haciendo.

R: claro y eso se verifica en el acompañamiento, por ejemplo con los maestros que hago yo, en las entrevistas que se hacen con los estudiantes y en la revisión de los cuadernos porque uno entra muéstreme su cuaderno así, y si no, normalmente hablamos con el jefe de área y se le dice mira colabórame con el maestro que le falta esta partecita, entonces el jefe de área habla con el maestro cuando ve que definitivamente no se puede hacer nada, ahí si entro yo a hablar con el maestro para ver qué es lo que sucede, si es que no entiende o se le dificulta, o es que no está de acuerdo aunque normalmente los que están en el colegio están de acuerdo con el modelo.

R: Ahí, hay que hablar de esa transformación.

R: logra uno engranar por lo menos yo diría, si yo entrara nuevo, uno logra conectarse por que por lo menos todos están manejando lo mismo.

R: y los estudiantes lo manejan, entonces cuando llega el maestro el niño ya sabe, y por ejemplo dicen profe que pena y cuál es el propósito de nuestra clase hoy, cual es el propósito del tema que es lo que vamos hacer a donde vamos a llegar, cual es la valoración, iniciado el periodo iniciamos los propósitos afectivo, cognitivo espiritual, ellos ya preguntan.

Por ejemplo yo puedo hablar de mi área y este año, porque tuve ya docentes nuevos, y es la apropiación al modelo, si entonces al inicio siempre ellos se dieron cuenta que el modelo pedagógico en la institución todo el mundo lo maneja, y al principio por ejemplo mirábamos en

las secuencias y tocaba hacer ajustes y ya por ejemplo podemos decir que a estas alturas ya ajustes no se hacen porque ya está apropiado del modelo.

16. ¿En esto dijéramos como este es un colegio que tiene convenio dejáramos con el distrito, los profesores son del distrito?

R: no son docentes privados.

17. ¿Tienen escritas las políticas de calidad?

R: ahorita estamos en ese proceso, estamos como en el proceso de ajustar eso, y pues este año con tantos ajustes que se han hecho a nivel académico, pues desde el modelo se ha dejado un poquito quieto.

18. Pero si tú plantearas por ejemplo desde la práctica que a mí me interesa más que lo escrito, como eso que están contando que es la experiencia, ¿cuáles son las políticas que están permeando todo lo que se hace en la institución? Una era la que tú señalabas el estudiante.

R: si estamos definiendo su perfil, también estamos definiendo el perfil del docente, el docente tiene que cumplir con ciertos requerimientos eso es indudable.

19. ¿El modelo está ahí, lo definieron como quién optó por que el modelo fuera ese y no otro?

R: eso es un proceso bastante largo por que eso se inicio en el año 2000, cuando yo llegue al Liceo Contadora en el año 2000, la profe Giomar estaba interesada en que modelos iban a tomar, luego se acerco al modelo de pedagogía conceptual, luego reunió a los maestros dijo mire hay una propuesta nos invito a unas capacitaciones que fuimos algunos maestros, en el año 2000 me intereso.

Luego iniciaron las capacitaciones con la fundación Alberto Merani, hicimos reunión pues nos gusto, nos llamo la atención y allí empezó todo el proceso de preparación, ella nos motivo, y aparte de todo fueron estuvimos hablando con Miguel de Subiría, con el hijo Juan Sebastián, que estuvo en el colegio nos hablo, nos explico, nos hicieron capacitación y realizamos varios diplomados y el diplomado de hace dos años que fue el más duro que duramos un año en un proceso bastante largo.

Cuando hicimos el diplomado fue bastante exigente ¿no?, fue duro, fue durísimo, bueno pero sin embargo nos metimos en el cuento, es decir yo creo que los retos también para los docentes eso es, ha sido algo muy primordial, porque uno también tiene retos y esto lo podemos hacer, y lo vamos a hacer, eso como jefes de área no caemos si no que hay que hacerle por que hay que trabajar, se puede lograr, yo creo que eso también ha sido muy importante dentro de las jefaturas que se han asumido dentro del Liceo Contadora, o sea todo se puede hacer si, si tu le apuntas a eso, tu lo puedes hacer de lo contrario si el jefe de área no le apunta a lo mismo obviamente todo va ir cayendo.

R: haber yo puedo hablar un poquito antes de asumir el modelo pedagógico actual, la profe no mas miraba, y estábamos mirando varios modelos pedagógicos, pero entonces se dio cuenta que esos modelos pedagógicos se sentaban básicamente en la parte conceptual, o sea rellenamos al estudiante de conocimientos y ya, cuando ella nos propuso lo de la pedagogía conceptual, ella no lo impuso, dijo: aquí está este modelo que les parece?, mirémoslo como decía la profe Carmenza, mirémoslo y asistamos a una capacitación que les parece.

Ella como que nos vendió a todos la idea que este modelo pedagógico no solo se centra en rellenar al estudiante de conocimientos sino, que maneje otras partes como es la habilidad, las habilidades, las competencias, el poder hacer algo con ese conocimiento y lo que es la parte afectiva, entonces aparentemente los modelos antes como que se centraban solo en esa parte de conocimiento pero este modelo desarrolla las tres fases, que es la parte afectiva, o sea porque me gusta, o sea para que me sirva esto, la importancia la parte conceptual, que es lo que requiere él, y la parte expresiva que es lo que yo sé, de qué manera puedo desarrollar las cosas, entonces yo creo que eso fue lo que a ella le permitió que todos nos encamináramos hacia ese modelo pedagógico, entonces no dejamos de lado al estudiante que solo se rellena de conocimiento, si no que podemos desarrollar en él las tres fases que es lo que me permite el modelo.

El modelo va muy enlazado en esas tres fases, querer hacer en el contexto va encaminado a nuestros propósitos, querer va en lo afectivo, hacer va en lo cognitivo y el contexto va en lo expresivo, entonces como que todo va tan ligado que uno se va convenciendo que toda va como también guiado que el camina por sí mismo, el proyecto como tal.

20. ¿uno podría decir que hay un convencimiento total de los profesores por el modelo?

Dentro yo creo , como todos tenemos libertad dentro de la cátedra si, entonces a veces nos sentimos como ese espacio invadido, entonces por eso ese choque no porque uno no crea en el modelo en sí, pero es tal vez por eso esa resistencia un poquito inicial.

R: pero de pronto uno mira como dice Carmenza, que lo que yo hago lo puedo ir enfocando hacia allá y que es lo que uno les vende a los maestros nuevos, nadie se les está metiendo en su quehacer diario, lo que usted puede hacer es adoptar lo que usted sabe por qué no se impone, tú tienes que dictar la clase así, no se les está imponiendo que dicten la clase así, no así no, se adopta ese modelos a lo que tú sabes.

Claro, unas orientaciones claras mira puedes hacerlo así, pero ya la creatividad del maestro frente al modelo, frente a todo el modelo y la parte que más cuesta trabajo es la parte de la didáctica comprensiva, que fue una partecita muy difícil, y al inicio hubo muchas resistencias de parte de los compañeros de la gran mayoría entonces, ahí poco a poco, vamos a hacerlo y la idea es que podamos recrear la secuencia, entonces para que no sea así tan lineal, al principio tenía que ser lineal, porque la gente no lo manejaba, entonces esto tiene que ser así, así, y así, porque hay cosas que no se manejan, como el profesor de matemáticas cuando hablamos de la dichosa pro nominación entonces, no le veían la importancia y ya sabemos que la pro nominación se necesita para comprender un texto de matemáticas, de filosofía.

Entonces los maestros ya entienden, ahora el propósito es que los maestros recreen ese modelo, entonces para que no sea algo tan lineal de que siempre miremos el vocabulario de otra

forma creativa, y de que otra forma recreativa podemos trabajar ese texto para ampliar la práctica comprensiva con el modelo de forma muy didáctica, porque nosotros no podemos partir desde lo didáctico sin haberlo adquirido, si el maestro no lo maneja entonces toco con cada uno de los maestros y obviamente con los jefes de área, mira profe esto es un pronombre se hace así, hay muchas cositas que se manejan.

Además porque uno siempre tiene eso de la visión que la parte del vocabulario, siempre es del área del lenguaje ¿sí?, entonces en la didáctica constructiva por ejemplo, desde matemáticas lo que hablabas tu, esa visión como funciona para poderles solucionar un problema, básicamente los estudiantes no es que no sepan hacer algo, si no es la comprensión del problema como tal, entonces al momento de aplicar esa didáctica comprensiva al problema como tal, muchos no entendían porque desconocen palabras, por que no comprendían ese problema como tal, y se le ve la función, entonces ya no se le deja ese problema al lenguaje sino que es interdisciplinario en todas las aéreas se puede trabajar.

Las aéreas se pueden trabajar, ese fue un logro de este año que se logro tocar a todas las asignaturas entonces estamos trabajando en lo mismo, inicialmente matemáticas se sintió preocupado de que dejáramos nuestra operatividad de lado, para nosotros era muy importante lo conceptual y lo procedimental, y que llegara a un espacio que teníamos que dedicarle a lo de la lectura.

Anexo 6. Tabla de Preguntas para Director(a) y Coordinadores

| Categorías | Sub categorías | Preguntas |
|-------------------|----------------|---|
| GESTION DIRECTIVA | PEI | <p>¿Qué significa ser directivo de una institución educativa?</p> <p>¿Como se traduce en la manera como está organizada la institución contadora?</p> <p>La manera como la dirección está organizando los procesos, ¿cómo es que articula esa parte de lo directivo, administrativo y financiero con lo pedagógico, es decir, que cosa se hacen para uno poder lograr establecer un nivel de articulación?</p> <p>¿Cuál es la concepción de la calidad que tiene el colegio o con lo que han venido trabajando?</p> <p>¿Y como han hecho para que los profesores tengan una comprensión de estos referentes misionales, esas metas de calidad, en términos de la apropiación y comprensión de que ellos pueden hacer de su práctica u espacio para que eso se alcance?</p> <p>¿Hacia dónde se quiere orientar la institución contadora?</p> <p>¿Cuáles son los referentes de calidad que se expresan en el PEI?</p> <p>¿Cómo se logar generar esta articulación entre los tres componentes?</p> |
| | Planeación | Como se traduce en la planeación ¿qué hace el directivo en sus procesos? Es decir: ¿qué tipos de decisiones en el proceso de planeación tú haces la gestión que tienes como rectora para poder |

| | | |
|--|---------------------------------|---|
| | | <p>involucrarse con los distintos procesos de gestión?</p> <p>¿Cuáles son las orientaciones que se les dan a los coordinadores de área para que entiendan la importancia de hacer la construcción?</p> <p>¿Cómo son los procesos de planeación en la institución?</p> <p>¿Cómo es ese procesos de planeación y como se involucran todos esos elementos en la planeación?</p> <p>¿Antes de la planeación?</p> |
| | <p>Plan mejoramiento</p> | <p>¿Cómo se hacen los procesos de seguimiento y evaluación en la institución?</p> <p>¿Los procesos que se generan como acciones de mejoramiento cuando encuentran debilidades las convierten en plan de mejoramiento?</p> <p>¿Qué hace con los resultados de la evaluación Institucional?</p> <p>¿Cómo implementa sistemas y procedimientos para elaborar planes hacer seguimiento y evaluación en la Institución?</p> <p>¿Quienes participan en la evaluación de la gestión directiva</p> <p>¿Cuáles son las estrategias que implementa la institución educativa para mejorar la calidad?</p> <p>¿Cómo orienta y diseña el plan de mejoramiento?</p> <p>¿Cómo y cuando se evalúa la gestión directiva?</p> |
| | <p>Clima escolar</p> | <p>¿ Como hacer, lograr que alguien se ajuste a lo que uno cree que es lo que es ese trabajo en equipó?</p> <p>Si uno mira el papel del rector acá en este proceso ¿cómo caracterizarían ustedes al rector en este sentido?</p> <p>¿Cómo se genera participación en la decisión en el ámbito institucional?</p> <p>¿Y esa interacción se da con los 54?</p> <p>¿Cómo conforma y promueve equipos de Trabajo orientados al logro de objetivos comunes?</p> |

| | | |
|---------------------------|---------------------------------------|---|
| | | <p>¿Cómo se logar generar esta articulación entre los tres componentes?</p> <p>¿Cómo hacemos una dirección para que todos hablen hacia un mismo lado?</p> |
| | Coordinación | <p>¿Como toman decisiones en general en el ámbito institucional?</p> <p>¿Cómo hacer, lograr que alguien se ajuste a lo que uno cree que es lo que es ese trabajo en equipo?</p> <p>El tema de la ética y la responsabilidad como dos factores fundamentales para lo que significa la dirección y el alcance de la institución de que se permita la participación y construcción colectiva?</p> <p>¿Qué hace la coordinadora de área?</p> <p>¿Una dirección como esa, que le exige a una coordinación?</p> <p>¿Qué papel juega en este proceso el otro nivel de dirección, las coordinaciones?</p> |
| GESTION PEDAGOGICA | PEI | ¿Quienes participan en la construcción de los programas curriculares? |
| | Diseño pedagógico y curricular | <p>¿Qué significa que el estudiante sea el eje de una institución educativa?</p> <p>¿Cómo hacen el acompañamiento, cómo es?</p> <p>¿Cuando hablas de resultados en los estudiantes a que haces referencia?</p> |
| | Modelo pedagógico | <p>¿El modelo está ahí, lo definieron como quién opto por que el modelo fuera ese y no otro?</p> <p>¿Cuáles fueron los criterios para la construcción del modelo pedagógico implementado en la institución?</p> <p>¿Como la institución educativa implementa este modelo?</p> <p>Qué procesos se hacen con los profesores que llegan para que ellos comprendan, se apropien y desarrollen propuestas para otras cosas?</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | | <p>¿Qué ha pasado cuando los profesores no logran entrar en esa dinámica de apropiarse y desarrollar propuestas distintas?</p> |
| <p>GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</p> | <p>Administración de planta física y recursos</p> | <p>¿Cuáles son los procedimientos para conocer las necesidades de la comunidad y el entorno?</p> |
| | <p>Talento humano</p> | <p>¿Cómo promueve el desarrollo personal y profesional docente?</p> <p>Frente a la capacitación cuales son los criterios que se tiene para decidir es pertinente esta capacitación, frente a esta, o van estos profesores en relación con estos, hay como que criterios juegan un poco frente a esto.</p> |
| | <p>Divulgación</p> | <p>Cómo conocen los profesores los resultados de esas evaluaciones o la comunidad en general?</p> <p>¿Que acciones surgen para hacer esa propuesta de implementar la norma?</p> <p>En ese proceso que es bien interesante es que la norma seria como tú estás diciendo que haya un proceso inicial, que conozca , lea, y trate e interpretar y ver, pero a la hora de definir qué es lo de la norma vamos a apropiar en nuestras orientaciones y posteriormente en nuestras prácticas ¿ eso como se logra definir?</p> <p>¿Cuando se hacen las retroalimentaciones por parte de la coordinación, como lo reciben los profesores y que acciones se derivan después de reportar los resultados?</p> <p>¿Los profesores, que hacen con los resultados, mejor dicho más como retroalimentan al profesor?</p> <p>¿Qué procesos se hacen desde la dirección para que haya una comprensión de la política educativa en la institución?</p> <p>¿Tienen escritas las políticas de calidad?</p> <p>¿Cuáles son las políticas que están permeando todo lo que se hace en la institución?</p> |

| | | |
|-------------------------|-----------------------------|--|
| | | ¿Desde qué marcos de referencia orientan e implementan la calidad en la institución educativa? |
| GESTION DE LA COMUNIDAD | Gestión de recursos humanos | <p>¿Cómo son los nexos entre la rectoría y la coordinación para todos estos procesos académicos?</p> <p>¿Como la dirección está organizando los procesos, como es que articula esa parte de lo directivo, administrativo y financiero con la pedagógico es decir, que cosa se hacen para uno poder lograr establecer un nivel de articulación</p> <p>¿Cómo difunde las normas y manual de convivencia en todos los miembros de la comunidad educativa?</p> <p>¿Cuáles son los canales de comunicación y diálogo para comunicarse con la comunidad educativa?</p> |
| | Participación y convivencia | ¿Qué es lo que hace que los profesores quieran participar? Ósea ya no tanto lo que propone la institución si no ¿qué crees tú que desde las orientaciones y desde la dirección que se hace permite que los profesores tengan un nivel de participación? |
| | Clima Institucional | <p>¿Cuánto es el nivel de permanencia de un profesor en el colegio?</p> <p>¿Cuándo se hace proceso de capacitar, de formar de acompañar, de hacer seguimiento etc.? Y los profesores se van ¿Cómo se sostiene la propuesta en el colegio?</p> <p>¿Como te ven los demás miembros de la comunidad educativa como directiva de la institución?</p> |
| | Proyectos transversales | ¿Cuál es la participación del equipo directivo en la construcción de los proyectos transversales? |
| | Identidad | <p>¿Se podría decir que hay un convencimiento total de los profesores por el modelo?</p> <p>¿Como este es un colegio que tiene convenio con el distrito, los profesores son del distrito?</p> |

Anexo 7. Tabla de entrevistas con respuestas.

| Categorías | Sub categorías | Preguntas | Respuestas |
|----------------------------|-----------------------|--|--|
| DIMENSIÓN DIRECTIVA | PEI | ¿Qué significa ser directivo de una institución educativa? | Huy no, eso tiene un significado fuerte porque es como para mí el ser directivo, es lograr el proyecto de vida tuyo o sea, es mi proyecto de vida, no puede ser el proyecto de otra persona, por eso cada directivo le pone su toque personal, entonces para mi es la consecución de mi proyecto de vida. |
| | | ¿Como se traduce, en la manera como está organizada la institución contadora? | Se traduce en que la gestión directiva, tiene que manejar la pedagogía, o sea un rector no puede ser un administrador totalmente, tiene que tener una formación pedagógica y estar al frente de los procesos pedagógicos. Se perdería entonces, le interesaría mas la parte económica o se interesaría, o se desvirtuaría como esa razón de ser, pienso yo que de cualquier institución educativa, entonces si tú lo lees ¿no?, qué a veces, tú tienes como entrevistas informales ¿no?, entonces la gente aquí dice: Es que aquí la rectora maneja el modelo, y ella nos puede ayudar a preguntarle a ella, no solo a los coordinadores ¿no? Yo pienso que desde ahí tú puedes ayudar a mejorar los aprendices si todo está centrado en la parte académica. |
| | | La manera como la dirección está organizando los procesos, ¿cómo es que articula esa parte de lo directivo, administrativo y financiero con lo pedagógico, es decir, que cosa se hacen para uno poder lograr establecer un | A nivel por ejemplo directivo y financiero por ejemplo recursos, presupuestos, tú tienes que manejar esa parte entonces, por ejemplo financieramente, pienso yo que el directivo tiene que manejar obligatoriamente también tener su parte, tiene que manejar muy bien lo administrativo, tú tienes un presupuesto en el caso de nosotros entonces lo tienes que distribuir muy bien, siempre con la mira que el mayor presupuesto lo tiene la parte |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | nivel de articulación? | pedagógica, no de pronto la rentabilidad que te de la institución, o sea, si se debe respetar obviamente por el principio de empresa, pero pues tiene que estar todo en función de esa parte pedagógica, estas inmersa como directiva en todo, en todos los componentes de la gestión, o sea tienes que saber de lo financiero, de lo contable, tienes que estar el tiempo por ejemplo, Incluso nosotros estamos trabajando duro en la parte de bienestar con la comunidad, en el diseño tiene que estar uno presente por ejemplo, porque esa es una debilidad que tenemos a nivel institucional, entonces se está indagando el proceso pero uno tiene que hacer parte de él yo pienso, que el éxito está en estar presente en cada uno de esos componentes, ósea delegar pero estar presente. |
| | | ¿Cuál es la concepción de la calidad que tiene el colegio o con lo que han venido trabajando? | desde mi perspectiva como rectora es la articulación de los diferentes componentes institucionales, ¿no?, ósea es lograr el objetivo misional, y articularlo en la gestión académica, la gestión directiva, la gestión administrativa, financiera y la gestión de la comunidad que es lo que el éxito de la calidad educativa, se da en los diferentes componentes de gestión, estén al servicio de la gestión académica, o sea el centro de la institución es la gestión académica, tanto la parte directiva, administrativa, financiera y comunidad deben estar al servicio de la gestión académica. |
| | | ¿Cómo han hace para que los profesores tengan una comprensión de estos referentes | R/: hablando directamente, a ellos se les dice: Mira estos son, a uno se le haría fácil pagarle a un experto para que le enseñe y hay muchos en el merani, tu puedes ir ellos llegan y te |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | | <p>misionales, esas metas de calidad, en términos de la apropiación y comprensión de que ellos pueden hacer de su práctica u espacio para que eso se alcance?</p> | <p>montan el currículo y hágale, y tu lo puedes hacer y te sale hasta más económico y más fácil, pero yo pienso, o sea, soy una convencida y lo hablamos con ellos en uno de los casos que tenemos de planeaciones institucionales o evaluación institucional, si yo mismo lo diseño y lo hago le saco provecho y mejoro mis enseñanzas, ahoritica estamos con todo lo de secuencia didáctica.</p> <p>Les parece muy pesado, pero van a ver que ya se ha logrado y ellos mismos dicen que no es que de verdad he mejorado mi desempeño en el aula. Entonces no lo hace uno tanto por certificar sino, pienso yo que el maestro tiene que aprender de el mismo, porque muchas veces tu vas a una conferencia y bueno listo, rico, te hablaron bien de aprendizaje de lo que es el clima, pero cuando tu no lo apropias vs tu practica hay un divorcio total, entonces no se logra nada.</p> <p>Esto se trabajó ¿cómo lo harías tu?, proponga, yo le propongo, proponga algo mejor y hágalo cómo lo hace y bueno, por ejemplo: En la afectividad como la manejaste, en lo cognitivo cómo hiciste para aplicar el área comprensiva?, miremos a lo felicitó, salió muy bien corrobora con el niño, con sus guías con su cuaderno, lo que te entrega el estudiante o por el contrario ¿no?, tú estás trabajando pero el diseño del maestro luego no es que tu das el paquete a él, porque no estaríamos haciendo nada.</p> |
| | | <p>¿Hacia dónde se quiere orientar la</p> | <p>En lograr llegar a una gestión de calidad total, esa es la idea que</p> |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <p>institución contadora?</p> | <p>estemos muy bien articulados trabajando en componentes, se está trabajando para esto entonces desde lo misional, de pronto se le ha dado mucha fuerza a la parte cognitiva.</p> <p>Entonces la idea es llegar a articular muy bien la parte valorativa que hoy en día fijate de pronto la mayor y hablo de mí proyecto ¿no?, ha tenido mucho peso la parte cognitiva y el aprendizaje es a nivel cognitivo, entonces va hacia donde se quiere llevar la institución es que se llegue a la verdadera formación integral, que es combinar lo cognitivo, lo afectivo, y lo expresivo de los niños, o sea hay queremos llegar, como viven ciar el modelo a la realidad. Ya se han hecho avances significativos en lo cognitivo ahoritica, estamos en la consecución de lo valorativo.</p> |
| | | <p>¿Cuáles son los referentes de calidad que se expresan en el PEI?</p> | <p>claro, ósea que de todos modos si es una empresa educativa cierto o una institución educativa, cuando digo yo que es un colegio que tiene gestión de calidad pues es porque los niños cuando son egresados se posesionan muy bien en todo el sector o fuera del sector, porque además el norte no puede cambiar todos los proyectos, tienen que llevar a eso, entonces en el momento en que yo digo a ellos les está yendo más o menos bien en el ICFES, están posesionados en un nivel superior, puedo decir que los aprendizajes están dando resultados, se están observando cuando veo que los chicos están bastante en la universidades, que se mantienen no se salen si no, siguen terminando sus carreras, pienso que eso es gestión de calidad ¿no?, pienso.</p> <p>Es gestión de calidad y hacia allá tenemos que ir entonces es ampliando la mirada, mirar que están</p> |

| | | | |
|--|-------------------|--|---|
| | | | trabajando ellos, en que se están desempeñando una vez terminan sus carreras ¿no?, pero pues, hasta ahora estamos en el proceso de lograr que ellos sigan su formación superior y ese es el norte hacia donde queremos llegar. |
| | | ¿Cómo se lograr generar esta articulación entre los tres componentes? | Pues yo pienso que tiene que haber un diseño muy claro, un diseño muy claro en el cual cada componente sabe cuál es su papel, como lo va a potenciar o sea, administrativamente diría uno financieramente, si yo tengo un proyecto educativo que es el componente de gestión académica, yo tendría que mirar por ejemplo a nivel administrativo que personal necesitan cual sería ese recurso, que tipo de talento, que formación, eso tiene que ver con lo administrativo y financiero, que recursos se necesitan para lograr los aprendizajes tiene que estar al servicio del nivel directivo, yo pienso que es un componente de gestión académica |
| | Planeación | ¿Qué tipos de decisiones en el proceso de planeación tú haces, la gestión que tienes como rectora para poder involucrarse con los distintos procesos de gestión? | No, o sea, tu lo dices tiene que haber una planeación muy bien diseñada y tiempo ¿no?, a este componente cuanto tiempo le dedico, de acuerdo a la necesidad tu dificultad que tu veas, en tu institución, entonces ya precisamente una planeación pues lleva a eso no, que tiempo yo le dedico a cada uno de los componentes ¿no?, porque habrán unos, que no ameritan mucho tiempo, por ejemplo en la parte financiera tú ya sabes cuáles son tus ingresos, tienes un presupuesto, tienes el contador que lo hace, o el administrador, y eso no amerita que tu estés todos los días dedicado a esa parte, incluso se delega y es fácil, pero igual tienes que controlar obviamente a nivel administrativo. En gestión administrativa la misma |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | | <p>observación del entorno que todo este organizado, por ejemplo todo lo de servicios entonces, pienso que es muy fácil que se delega fácil mente, que no es tan difícil y se controla con el simple hecho de tener una mirada, es fácil a unos controles específicos que tu veas que todo sale puntualmente en la administración, aparte de que tu evalúas está funcionando bien, porque no es tanto el indicador de lo que estas evaluando, si no lo que tu vives ¿no?</p> <p>Hoy tuve una experiencia que teníamos reunión en el Lara Bonilla, unos colegios con supervisión, llegue un poco tarde y estaban en la puerta los diez rectores con los supervisarlos, media hora más, porque buscando un salón, entonces vemos que aquí la administración está fallando y yo pienso que tiene que estar todo muy bien planeado, organizado, para que se pueda ejecutar bien y si tu logras tener esa planeación ese diseño conjunto; mira en nuestra parte administrativa es esto, esto, esto. No hay ningún problema, mas al componente académico pedagógico si se le debe dedicar yo pienso que el tiempo de 60 a 70%.</p> |
| | | <p>¿Cuáles son las orientaciones que se les dan a los coordinadores de área para que entiendan la importancia de hacer la construcción?</p> | <p>Yo tengo una peculiaridad, yo nunca diseño con un grupo, con todos, yo parto de eso no le doy la responsabilidad al jefe de área, se le da una vez, ya todos saben que va hacer, como se va hacer, entonces se capacitan y todos los maestros se capacitan no un grupo en especial, desde el maestro en preescolar hasta el maestro de once, y lo que hace el jefe de área es trabajar con los maestros a la par, si necesitan por ejemplo coordinación esta a la par trabajando y mira las dudas, si no entendiste tal cosa, como lo hacen, corrijo todo pero bueno no centralizamos la</p> |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | | | <p>responsabilidades en una persona, en el maestro que el jefe de área es quien bueno, cada maestro hace su diseño, el participa por que el también hace sus diseños, revisa, le colabora, a la coordinadora académica también hace sus revisiones, ella se entiende sola mente, ya para lo que son revisiones específicamente con los jefes de área, porque ya con los maestros seria una comunicación muy amplia y el jefe de área se entiende con el maestro directamente, pero el compromiso es total ya lo demás es como mas sistemático ¿no?.</p> |
| | | <p>¿Cómo se hacen los procesos de seguimiento y evaluación en la institución?</p> | <p>Desde el mismo diseño de la planeación, hay revisión siempre desde el mismo maestro, su jefe o coordinación hasta que se llegue a lo que se quiere, y cada año pues ya hay una mejora, si ya este año hay una mejora, el otro año ya no voy a partir de cero, si no que hay una revisión, entonces me tiene que llevar a un punto más alto la revisión ¿no?</p> <p>Mire esta parte definitivamente en esta parte de motivación a los chicos no les gusto, y a la otra persona le funciono bien tal, entonces va mejorando. Yo pienso que las evaluaciones de acuerdo a las ejecuciones que se hagan tienen interés para que no se estén en el mismo punto a nivel institucional, por eso es importante que tu tengas todo sistematizado, todo absolutamente todo, entonces si tu logras aceptar de este profesor se hizo, es como la historicidad la maestra hizo este taller se llego a esto, el año pasado mejórelo entonces el maestro dice no, es que es buenísimo ¿no?, o va y lo aplica y dice: Es que no pude me parece tal cosa, pues uno mira y si tiene razón se le acepta su mejora, entonces yo pienso</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | <p>que la mejora no es siempre partir del mismo punto, como ustedes si tienen un proyecto cada año en la universidad tienen me imagino que indagar sobre esa línea, ese proyecto y tienen que ir hacia arriba, o sea hacia la profundización entonces desde ahí se hacen revisiones.</p> |
| | | <p>¿Cómo es ese proceso de planeación, y como se involucran todos los elementos?</p> | <p>A inicio de año normalmente como iniciamos antes de febrero o una semana o semanitas antes, todos estamos involucrados iniciamos reuniéndonos por aéreas, el jefe de área y los maestros miramos cuales son los requerimientos o que actividades o que proceso requerimos para el año, luego hacemos una puesta en común y hacemos un cronograma general con fecha específica, lo planeamos a partir de un cronograma general.</p> <p>R: antes de esa etapa es importante tener en cuenta las materias, de pronto a Carmencita se le olvido que es el plan de mejoramiento, entonces nosotros antes de culminar el año, nos reunimos por aéreas y sacamos nuestro plan de mejoramiento, sacamos como un DOFA más o menos, cuáles son nuestras debilidades nuestras fortalezas, cuáles van a ser nuestras estrategias para el próximo año, y eso lo hacemos por aéreas y es un trabajo muy juicioso que se hace, entonces ahí miramos, de pronto desde matemáticas qué actividades hicimos, cuáles fueron las fortalezas de esa actividad, de pronto para el próximo año no sería recomendable hacerlo, frente a las recuperaciones de los chicos que proponemos.</p> <p>Lo hacemos antes de culminar el año. Cuando llegamos ya a enero o febrero, retomamos ese trabajo que realizamos y ahí es cuando iniciamos ya coordinación.</p> |

| | | | |
|--|--|---------------------------------|--|
| | | | |
| | | <p>¿Antes de la planeación?</p> | <p>Ahí es donde yo vuelvo al punto es un proceso, ya pasó el año, se acabó el año iniciamos, desde cero otra vez ¿no?, como es un proceso continuo todo proceso debe ser evaluado, entonces ahí, es donde entramos nosotros qué nos sirvió, qué ayudó a retro alimentar ese proceso, qué garantizó que obtuviéramos tal objetivo, entonces se hace lo que hablaba Doris el DOFA, entonces se mira y además que este diseño permite que uno pueda indagar en todo, y ya pues el otro año se inicia, hay una visión clara que resultó y qué es eso que hay que mejorar, entonces hay un punto de partida no se parte desde cero, eso y hay una evaluación institucional también desde todos los ámbitos, entonces hay una evaluación desde el ámbito de los estudiantes, entonces hay una evaluación que ellos realizan desde todo nuestro sistema escolar, nosotros también hacemos nuestra propia evaluación, los coordinadores realizan su evaluación, las orientadoras todos, y eso se tiene en cuenta para las mejoras para el siguiente año.</p> <p>En todos los aspectos también se hace evaluación a los padres de familia, entonces el año pasado, hicimos la evaluación para los chicos y ellos apuntaban que su ambiente en cafetería como que no se sentía cómodo, entonces este año la profe Giomar, apunto hacia ese lado porque era una deficiencia que teníamos, y pues les adecuo un poquito más su cafetería, entonces como que eso que se tiene del otro año, se tiene en cuenta para el otro año, para seguir mejorando.</p> <p>Entrevistador: Ahora si lo que tu ibas a decir de la planeación.</p> <p>R: como nosotros en el mismo trance lo</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>adaptamos al modelo pedagógico, además que exige tantas cosas, el año pasado trabajamos lo que era la veintena como tal, de acuerdo a ese plan de mejoramiento que miramos, este años nos centramos específicamente en la parte del modelo anexado o no, que en la ventana manejábamos todo, entonces este año nos centramos únicamente fue en la secuencia, si en las didácticas entonces empezamos a mirar como desde la planeación, la parte del diseño como tal no es como lo relevante, si no como mirar esos pasos que tiene la secuencia, y nos garantiza tener buenos procesos con ellos, y esa fue la mejora que tuvimos este año con respecto a la planeación.</p> <p>R: o sea que lo que se esté planeando se está ejecutando, no que tu planees muchas cosas y a la final no hagas nada, no aquí si lo que uno planea es lo que uno está haciendo.</p> <p>R: claro y eso se verifica en el acompañamiento, por ejemplo con los maestros que hago yo, en las entrevistas que se hacen con los estudiantes y en la revisión de los cuadernos porque uno entra muéstreme su cuaderno así, y si no, normalmente hablamos con el jefe de área y se le dice mira colabórame con el maestro que le falta esta partecita, entonces el jefe de área habla con el maestro cuando ve que definitivamente no se puede hacer nada, ahí si entro yo a hablar con el maestro para ver qué es lo que sucede, si es que no entiende o se le dificulta, o es que no está de acuerdo aunque normalmente los que están en el colegio están de acuerdo con el modelo.</p> <p>R: Ahí, hay que hablar de esa transformación.</p> <p>R: logra uno engranar por lo menos yo</p> |
|--|--|---|

| | | | |
|--|---------------------------------|---|---|
| | | | <p>diría, si yo entrara nuevo, uno logra conectarse por que por lo menos todos están manejando lo mismo.</p> <p>R: y los estudiantes lo manejan, entonces cuando llega el maestro el niño ya sabe, y por ejemplo dicen profe que pena y cuál es el propósito de nuestra clase hoy, cual es el propósito del tema que es lo que vamos hacer a donde vamos a llegar, cual es la valoración, iniciado el periodo iniciamos los propósitos afectivo, cognitivo espiritual, ellos ya preguntan.</p> <p>Por ejemplo yo puedo hablar de mi área y este año, porque tuve ya docentes nuevos, y es la apropiación al modelo, si entonces al inicio siempre ellos se dieron cuenta que el modelo pedagógico en la institución todo el mundo lo maneja, y al principio por ejemplo mirábamos en las secuencias y tocaba hacer ajustes y ya por ejemplo podemos decir que a estas alturas ya ajustes no se hacen porque ya está apropiado del modelo.</p> |
| | <p>Plan mejoramiento</p> | <p>¿Cómo se hacen los procesos de seguimiento y evaluación en la institución?</p> | <p>Desde el mismo diseño de la planeación, hay revisión siempre desde el mismo maestro, su jefe o coordinación hasta que se llegue a lo que se quiere, y cada año pues ya hay una mejora, si ya este año hay una mejora, el otro año ya no voy a partir de cero, si no que hay una revisión, entonces me tiene que llevar a un punto más alto la revisión.</p> <p>Mire esta parte definitivamente de motivación a los chicos no les gusto, y a la otra persona le funciona bien, entonces va mejorando. Yo pienso que las evaluaciones de acuerdo a las ejecuciones que se hagan tienen interés para que no se estén en el mismo punto a nivel institucional, por eso es importante que tu tengas todo sistematizado, todo absolutamente</p> |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | | <p>todo, yo pienso que la mejora no es siempre partir siempre del mismo punto, como ustedes si tienen un proyecto cada año en la universidad tienen me imagino que indagar sobre esa línea, ese proyecto y tienen que ir hacia arriba, ósea hacia la profundización entonces desde ahí se hacen revisiones.</p> |
| | | <p>¿Los procesos que se generan como acciones de mejoramiento cuando encuentran debilidades las convierten en plan de mejoramiento?</p> | <p>En metas, metas a mejorar básicamente.</p> |
| | | <p>¿El seguimiento de las metas como lo hacen?</p> | <p>por ejemplo nosotros la debilidad que encontramos en nuestra última evaluación de 2008, es la de convivencia pero marco durísimo, y claro dedicado a la parte de todos modos las políticas te llevan a eso, la política marca mucho como el deber institucional, una prueba de saber difícilmente se evalúa con vivencias ¿no?, pruebas de ICFES, menos eso sí que es cognitivo 100% universidades peor entonces, no una debilidad en esta parte que te había comentado la parte valorativa, entonces empezar a mirar los diseños ¿no?, planearlos muy bien no como actividad que es como que apaguen el fuego, pero sigue el problema pero son demostrativos, se comienza a mirar en el equipo digamos que maestros, el perfil que le guste y se conforma un grupo ¿no?, Ahorita para en febrero y enero.</p> <p>Conformamos un equipo, estamos en todo la parte de entender muy bien que es la de formación valorativa, desde diferentes teóricos ¿no?, estamos como en esa tarea en entender</p> |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | | | <p>porque, lo que ellas dicen y lo que uno vive en el colegio, tiene que ver con el desarrollo del pensamiento y las edades de los chicos ¿no?, es como entender esa parte porque al igual te digo, yo puedo ir al Merani y está en los libros de afectividad, y va con actividades desarrolladas uno las puede comprar y venga para acá en lo cognitivo entonces, lo afectivo es muy interesante estamos como en el diagnostico.</p> <p>Entonces se dice lo mismo, el diagnostico un plan de trabajo, se hace todo el plan de trabajo pero sin afanes ¿no?, entonces, La idea es las fases del proyecto como se va hacer responsables y comenzamos a trabajar y es flexible ¿no?, de acuerdo al Tiempo, momento y circunstancia y se hace el diseño ¿no?.</p> <p>Estamos ahorita en esa parte ya en el 2010, queremos ya la ejecución, formación de maestros porque no estamos formados en lo valorativo, o sea uno jura que todos sabemos de convivencia pero es un campo muy complicado, yo creo que es más complicado que lo cognitivo, por que por lo menos la gente de la universidad forma en lo cognitivo, en lo valorativo ¿no?, entonces eso me ha dado vueltas y es bien complejo.</p> |
| | | <p>¿Qué hace con los resultados de la evaluación Institucional?</p> | <p>Planes de mejoramiento de la evaluación institucional sale las fortalezas y debilidades, lo bueno subirlo de categoría y lo que no está bien buscar estrategias, cada procesos mide un impacto, para saber en qué se mejora como en cada proceso.</p> <p>Se realiza anual pero se hace seguimiento diario.</p> |
| | | <p>¿Cómo implementa sistemas y procedimientos para</p> | <p>El sistema está formado por los procesos, cada sistema forma procesos macro, y cada procesos tiene una</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | elaborar planes, hacer seguimiento y evaluación en la Institución? | caracterización el cuál es el procedimiento de su labor para coordinar el seguimiento y la evaluación, de acuerdo a los impactos hay entrega de resultados y se publica, que los docentes tengan resultados de acuerdo a lo evaluado y esperado al plan de mejoramiento, los cuales se focalizan prácticamente es que la idea vallan a la par. Hay inclusión con niños con necesidades especiales en donde se realiza seguimiento, cronograma adaptación es curricular en cada proceso. |
| | | ¿Cuáles son las estrategias que implementa la institución educativa para mejorar la calidad? | Organizar un sistema de gestión de calidad en donde existe una organización, un propósito, necesidades, planeación, una ejecución, una evaluación y un mejoramiento. Se realiza una estrategia de gestión de calidad en la que se orienta cada proceso en (PHVA). Es básico los resultados y lo esperado tiene que estar mejorando y como llevarlo al 100% y a resultados reales. |
| | | ¿Cómo orienta y diseña el plan de mejoramiento? | De acuerdo a los resultados esperados, es como una cadena en espiral en donde se evalúa cada proceso, analizando los procesos y lo esperado y al final se mira el impacto, en donde el plan de mejoramiento tiene que ser flexible, en donde se busque alternativas en el camino se focaliza el maestro, cuando los estudiantes pierden se buscan estrategias. |
| | | ¿Cómo orienta y diseña el plan de mejoramiento? | De acuerdo a los resultados esperados, es como una cadena en espiral en donde se evalúa cada proceso, analizando los procesos y lo esperado y al final se mira el impacto, en donde el plan de mejoramiento tiene que ser flexible, en donde se busque alternativas en el camino se focaliza el maestro, cuando los estudiantes pierden se buscan estrategias. |

| | | | |
|--|----------------------|--|---|
| | | ¿Quiénes participan en la evaluación de la gestión directiva? | Docentes, coordinadores, padres de familia, y estudiantes. |
| | Clima escolar | ¿Cómo hacer, lograr que alguien se ajuste a lo que uno cree que es lo que es ese trabajo en equipo? | <p>Por el trabajo, acompañarlos motivarlos, cuando se equivocan mostrándoles la equivocación explicándoles ¿no?, porque el mostrarles la problemática que le puede acarrear a un niño que no desarrolla conceptualmente o afectivamente las cosas bien ¿no?, es mostrándoles, es acompañándolo pienso yo, que también lo hacen muy bien ¡oye profe me contaron que estas mejorando chévere y te felicito! Y tu vez como esa persona cambia ¿no?, y pues lo que yo siempre les digo: Ustedes pueden trabajar en este colegio privado, en un colegio campestre, o en una escuelita del distrito, pero tienen que ser siempre los mismo, buenos maestros porque es la responsabilidad.</p> <p>Pienso o es algo que siempre les digo en todos los momentos que nos encontremos mejor dicho, que es responsabilidad de nosotros, yo no puedo ser feliz, porque el corazonista tiene posicionamientos altísimos, y el niño de chía tuvo los más bajos, o sea yo pienso que es una responsabilidad social grande y más como piensa cada maestro en cada sitio, entonces yo pienso que eso va mas allá.</p> |
| | | Si uno mira el papel del rector acá en este proceso ¿cómo caracterizarían ustedes al rector en este sentido? | A mí me parece el papel de la profe Giomar es excelente, porque es una persona muy comprometida, a diferencia de otros rectores con los que uno ha trabajado por que valga la comparación, ella esta codo a codo con el coordinador trabajando, con el docente, ella conoce el modelo el proceso, se sienta con el coordinador |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | | | <p>esta en las capacitaciones, ella está ahí con nosotros, ella es uno más de nosotros y eso es muy importante porque ella conoce los requerimientos, está ahí con uno en el aula, con el que tiene más dificultad con el maestro nuevo siempre todo el tiempo ahí, organizando, nos escucha mucho y reuniéndonos para mirar cómo puede re direccionar y organizar mejor las cosas, el papel de ella es fundamental y si las cosas van también es porque ella se ha comprometido mucho, muchísimo con el modelo.</p> <p>R: y permite que la orientación que tiene como tal el proyecto, no se desvirtué en ningún momento, ella tiene muy claro desde mi punto de vista hacia donde lleva el colegio, ella en ningún momento cambia, ¿no?, cambiemos hacia otra pedagogía, o cambiemos el modelo no, ella sabe hacia dónde está dirigida su mirada y hacia allá nos lleva a todos, entonces tiene que sus coordinadoras, que sus orientadoras, que sus jefes de área, entonces hacia allá nos lleva a todos desde la mirada que ella tiene nos tiene muy organizados.</p> <p>R: todos estamos mirando hacia el mismo punto es decir, desde la parte superior hasta la parte donde ella ha llevado el colegio todos le estamos apuntando a lo mismo es decir, la misma temática entonces, yo creo que también ese es el éxito que se ha logrado en la institución.</p> |
| | | <p>¿Cómo se genera participación en la decisión en el ámbito institucional?</p> | <p>Pues se hace un consenso, o sea llegamos a acuerdos, si esta persona opina esto, esta esto, sin embargo se lleva a las reuniones de área, de pronto hay mas aportes, o sea no se toman decisiones tan apresuradas ¿no?, se dan tiempos, se mira y se construye todos al igual, si vemos que</p> |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | | | hay algo que no funciona pues toca llegar al ciclo de llegar a consensos generales, y toca porque lo que yo veo desde aquí es diferente a lo que ve el maestro con el niño, o a lo que ve de pronto el papá es bien difícil ¿no?. |
| | | ¿Y esa interacción se da con los 54? | Si |
| | | ¿Cómo conforma y promueve equipos de trabajo, orientados al logro de objetivos comunes? | Desde los procesos institucionales hay equipos de trabajo el colegio se organiza de acuerdo y los procesos y características propias articulados al PEI y trabajos con propósitos transversales. |
| | | ¿qué tipo de estrategias utiliza la dirección y el colegio en general, para que allá una apropiación del proyecto educativo Institucional? | Al inicio de año si ingresan profesores nuevos siempre estos profesores inician un tiempo antes que nosotros los antiguos, y tiene una capacitación especial para ellos la profe les solicita y tiene ya sus especialistas en las capacitaciones para ellos R: no, aparte y otros, hay alguno de nosotros que hace parte de esa capacitación como traemos externos también para apoyarnos en esos procesos. La coordinación académica es fundamental ella es una de las que orienta a esos profesores que son nuevos, y a ellos se les hace estos acompañamiento casi todo el año. |
| | | ¿Cómo se da ese proceso que un profesor entre y se inscriba o más bien que comprenda y entre a la filosofía del colegio y se apropie ahí que estrategias se hacen para ese proceso? | Mira hay que aprender a convencer al otro, ella tiene el poder del conocimiento y ella argumenta muy bien, maneja muy bien la argumentación, conoce, lee, entonces ella se sienta y dice mira esto es así, incluso con todos, entonces le dice a uno el modelo de pronto algún maestro le dice: Mira es que yo no estoy de acuerdo con tal parte del modelo, entonces ella dice ¿por qué?, y lo escucha a uno, y le dice ahora yo te planteo porque y le da a uno ejemplos, |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | | | <p>le da a uno argumentos con ejemplos, mira en sociales tu lo puedes hacer así, yo te pongo un ejemplo, le da a uno el ejemplo y hace de pronto la micro clase o el ejemplo así muy vivo, entonces le dice a uno si se puede realizar en sociales, si se puede realizar en matemáticas, y te doy el tiempo y lo hacemos así, entonces uno dice muy creativa y uno dice, y como sabe tanto de matemáticas, de lenguaje de todas las materias claro.</p> |
| | | <p>¿Cómo hacen una dirección para que todos hablen hacia un mismo lado?</p> | <p>R: esa es la parte clave interactuar con el docente, es decir es que ella como rectora interactúa mucho con uno, pues de pronto uno ve en otro lado un rector allá, de oficina, de mande, no ella si interactúa con nosotros ella, se sienta mire esto paso, como podemos mejorar esta situación en cuanto a la temática le plantea a uno posibilidades y uno le argumenta, no profe así no podemos pero yo podría aplicarlo de esta forma, es como interactuar yo creo que allí está el todo.</p> <p>R: además que ella tiene una forma, ella parte de una visión de que las cosas funcionan muy bien si hay un proceso continuo, entonces ella habla de ese proyecto no como que uno inicia un proyecto y no funciona y hasta ahí llego, entonces miremos ahora otra cosa no.</p> <p>Si es un proyecto el cual lleva a un buen lugar o a un objetivo claro que ella tenga, ella vive pendiente de ese proceso y entonces no es tanto que el proceso se dé, se vaya dando si no, de esa evaluación como tal, bueno que nos sirvió de esto, entonces no nos sirvió ahora miremos esta otra visión, ha eso fue alimentar lo que venimos viendo y por eso es ese cambio del Liceo Contadora que llevamos más o menos 11, 12 años. Si ella fuera de las personas que no se convence con nada,</p> |

| | | | |
|--|---------------------|--|--|
| | | | <p>terrible básicamente estaríamos cambiando de cosas, ella no ella, tiene esa mirada de es un proceso en el camino vamos mirando y vamos retroalimentándonos y vamos mejorando lo que llevamos, y por eso esta construcción lleva tantos años.</p> <p>Lo que hablaba Herbert es cierto, es esa interacción bajarse de ese nivel de rector donde se han titulado todos los rectores como tal, que son allá arriba, no ella, se baja al nivel de nosotros además que ella tiene esa visión de bueno yo soy una maestra también, y yo hago parte del colegio también, no de la parte administrativa si no yo estoy ahí y hago parte de ese proceso y obviamente ella entra a la evaluación y todo.</p> |
| | coordinación | ¿Como toman decisiones en general en el ámbito institucional? | Pues pienso yo que lo que nos haga crecer como institución que no valla como en contra de lo que tu estas construyendo. |
| | | El tema de la ética y la responsabilidad como dos factores fundamentales para lo que significa la dirección y el alcance de la institución de que ¿se permite la participación y construcción colectiva? | Yo pienso un punto importante es la formación, o sea tú tienes que tener un mínimo de formación y no a nivel tanto de licenciatura de que haces ¿no?, o sea yo pienso, que la formación se hace como normalita, o técnica la formación pienso yo que es primordial, porque te abre como el radio de mirar hacia las diferentes problemáticas y la vocación, yo pienso, que son dos cosas que te gusten, lo que haces porque eres convencida y que te formes yo pienso, que mas son los dos componentes que tienen que tener un personal que se dedique a lo pedagógico. |
| | | ¿Qué hace la coordinadora de | Lo final lo hacemos con la coordinadora académica entonces |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>área?</p> | <p>tenemos unos cuadritos por colores: el amarillo es porque lo están haciendo bien, el naranja es porque lo hacen pero tienen problemas conceptuales básicamente o ya en procesos de (M, L, O) que es el proyecto de lectoescritura. Entrevistador: Amarillo o rojo. R/: amarillo es grave. Entrevistado: Naranja es medio. Entrevistada: Naranja es que hay dificultades a nivel conceptual, y verde es que ya puede pasar al otro tema básicamente. Entrevistador: Sobre los temas. R/: sobre la secuencia didáctica básicamente.</p> |
| | | <p>¿Una dirección como esa, que le exige a una coordinación?</p> | <p>pues si hay una exigencia bastante alta, bastante, me exige por ejemplo, que haya mucho cumplimiento con la preparación de las secuencias, con los maestros, que yo esté muy pendiente de eso que haya un diseño de revisión de las secuencias, entonces nos sentamos las dos y revisamos y evaluamos el cumplimiento y el trabajo del maestro, me exige que de pronto el maestro, que es nuevo en la institución que yo me siento con él a trabajar, si tiene alguna dificultad yo debo sentarme con él, para que el maestro mejore su proceso a nivel del modelo porque es bastante complejo para los maestros que llegan nuevos, aunque se les hace semanas de capacitación, pero es demasiado complejo.</p> <p>También que haya revisión de la planeación, o sea yo entro a las clases de mis compañeros y hago acompañamiento, le digo profe muéstrame la secuencia, verificamos que lo que se esté dando lo que se planeo se ejecute, que este muy pendiente de los estudiantes de los padres, de familia, de algunas</p> |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | | <p>sugerencias que hacen los papás de los estudiantes y qué estemos comunicándonos permanentemente, que si hay algún inconformismo entre comillas de algún papá o de algún estudiante, entonces yo hablo con ellos y yo todo se lo manifiesto a ella, por escrito profe mira paso esto y esto, como lo vamos a solucionar si ya es muy difícil, hablamos las dos y hablamos con el docente hay una comunicación permanente.</p> |
| | | <p>¿Qué papel juega en este proceso el otro nivel de dirección, las coordinaciones?</p> | <p>R: yo podría hablar este año de la coordinadora académica, es decir, bueno primero que todo una buena elección como coordinadora académica.</p> <p>Obviamente ella lleva trabajando varios años allí, pero la elección fue ahí sí como dicen, apuntar bien porque uno maneja la otra parte del lector optimo, que es otra parte que manejamos nosotros y la pedagogía conceptual, que ella lo maneja al derecho y al revés, entonces mejor elección pues no se pudo haber hecho, obviamente ella está revisando todo lo que nosotros hacemos, bueno es un filtro todo, los compañeros de área preparan su ventana, su secuencia, el jefe de área la revisa, luego pasa a manos mías, luego a manos de la coordinadora le da otra revisión, luego la coordinadora me las pasa a mí, vuelvo y reviso se las devuelvo a mis compañeros y todo es una cadena entonces yo creo que la elección no había podido ser más acertada que la que se dio.</p> <p>R: que hablamos de este año, siempre se había visto que la coordinación académica terminaba mezclándose en ocasiones, entonces manejaba las dos partes la parte convivencia y la parte académica entonces, a veces estas dos</p> |

| | | | |
|---------------------------|---------------------------------------|---|--|
| | | | <p>cosas no se pueden mezclar son procesos diferentes, entonces que sucede a raíz de que carmena este asumiendo la parte académica, que básicamente se centra en lo académico entonces como ella tiene toda la asesoría, toda la preparación, porque ella es la que lo maneja tiene ya esa capacitación en cuanto al modelo pedagógico, aunque todos lo tenemos pero ella tiene como esa noción más clara esas bases más claras, obviamente podemos aislar la parte académica ya podemos decir que la coordinadora académica se dedica a la parte que le corresponde, y cualquier situación frente a lo académico ella siempre está ahí, es la guía es la orientación.</p> |
| Gestión Pedagógica | PEI | ¿Quiénes participan en la construcción de los programas curriculares? | <p>Inicialmente la comunidad educativa, cada actor alimenta su proceso académico en donde cada año se realiza una evaluación de cada proceso en el mes de septiembre- octubre. La cual consiste en una encuesta de satisfacción.</p> <p>Existe una mediación entre la coordinación y dirección, la cual permite revisar las secuencias de los desarrollos conceptuales.</p> |
| | Diseño pedagógico y curricular | ¿Qué significa que el estudiante sea el eje de una institución educativa? | <p>Pues en últimas todo lo que nosotros estamos planeando tiene como objetivo lograr que por decirlo de alguna manera, en términos de calidad de usuarios que viene siendo nuestro estudiante y que reciba lo mejor que le podemos brindar dentro de la institución, que sepamos cuáles son sus intereses, sus necesidades y que logremos satisfacer esas necesidades que presenta.</p> <p>R2: yo podría de pronto aportar en esa parte, de pronto también ellos la educación empieza a portar a partir del maestro, ellos meten como el pecho</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | <p>a la capacitación de los maestros, o sea es la parte memo riada ahí, en ese sentido los de mas signos vive capacitando muy frecuentemente para que la calidad dentro de los procesos como decía mi compañera que son los alumnos pues sea satisfactorio, es decir todo lo que ella invierte en nosotros es para que nosotros lo enfoquemos hacia los estudiantes, es como esa parte que es primordial, ahí ellos piensan en estar capacitándonos para nosotros obviamente retribuirle a los estudiantes.</p> <p>Entrevistador: hay una preguntica que esta mas adelante pero pensé que tenían una mejor percepción de la entrevista para no repetir las preguntas y eso.</p> |
| | | <p>¿Cómo hacen el acompañamiento, cómo es?</p> | <p>Por ejemplo, tenemos reunión de área, cada uno entrega su planeación ella ya tubo el tiempo para mirar sus planeaciones y en ese espacio ella se sienta con cada maestro y verifica, revisa las planeaciones para decirle en este aspecto no está bien armada tu secuencia, mira cambia esto por lo otro, pero personalizada, esa estrategia es personalizada, no es que te envíen en una circular los ajustes a tu secuencia es personalizada, es puntual en donde está tu dificultad, y esa es una ventaja grandísima porque ella le focaliza a usted su dificultad, y no la generaliza con todos los maestros si no con cada uno de ellos.</p> <p>Lo mismo el jefe de área es otra manera de apoyar ese proceso que ellos son los que también van guiando ese proceso, que también está dentro del modelo, ahí ese apoyo que tiene coordinación es con el jefe de área entonces, como todos entregamos es al jefe de área, entonces ya cuando se hacen los ajustes o las cosas en miras</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>de que todo mejore, el jefe de área es el puente hacia la coordinación, y coordinación entra a mirar estas sugerencias si requieren o ve que ya el jefe de área lo puede manejar entonces no hay ningún inconveniente, ella compara en reuniones de área, en horas libres también hace acompañamiento al docente, entra a sus clases.</p> <p>Pero nos ha dejado algo muy claro, y no es entrar a clase y vengo a evaluarla haber que está haciendo no, es mirar como ese proceso que se hizo en las secuencias se esté dando, además que los profesores nuevos de lo que tu hablabas de esa adaptación, de esa apropiación siempre es bastante complejo en el Liceo Contadora y es por el modelo pedagógico.</p> <p>R: por lo menos un maestro nuevo poniendo un ejemplo, entra a una clase y comienza la clase, como así no nosotros ya tenemos en todas las clases un propósito en la clase es decir, siempre y tu miraras los cuadernos de los muchachos y siempre hay un propósito para esa clase, entonces ya hay algo que en esa viabilidad, uno lo vaya enfocando con los maestros nuevos que debe haber un propósito, que deben haber ciertos pasos dentro de una clase, entonces ellos pues obviamente eso cuesta, pero ellos se van amoldando durante las capacitaciones.</p> <p>El objetivo de esta, es logra que el maestro entienda que el procesos si tiene resultados, o sea porque puede que uno diga si el modelo y en cualquier colegio tienen un modelo, pero de ahí a que muestre resultados es diferente, y con el proceso que se lleva en el Liceo Contadora se da una cuenta que se muestran resultados, entonces para uno como maestro es</p> |
|--|--|--|

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | <p>satisfactorio que el trabajo que tú estás haciendo y el trabajo que tu estas llevando si tiene resultados frente al estudiante o frente a ti mismo como maestro, porque te está nutriendo a nivel profesional.</p> |
| | | <p>¿Cuándo hablas de resultados en los estudiantes a que haces referencia?</p> | <p>Bueno resultados por ejemplo pruebas ICFES, las distintas pruebas de estado nosotros estamos mirando ahorita en calidad que los estudiantes de 11, bueno después de 11, que están haciendo.</p> <p>Porque ahí es donde de verdad se ve la trascendencia de nuestro proceso, entonces estamos mirando en que universidades están vinculados, de la nacional nos han llamado nos envían formularios por que están pidiendo chicos entonces nos tiene como cupos, entonces eso como que decimos bueno tenemos un buen nivel nos tiene en cuenta a nivel de la zona, también somos reconocidos y eso es importante a nivel profesional.</p> <p>R: una pregunta y de ahí me devuelvo a lo otro ¿Cómo una universidad logra identificar que en este colegio es importante, dejar unos cupos para que entren a la nacional es decir, allí que gestión se hizo para hacer ese nexo entre la institución y la universidad?</p> <p>R: es sobre todo el desempeño de los estudiantes, y la Universidad Nacional, lo que hace es enviarnos información de los estudiantes que se presentan, entonces nosotros la gestión que hacemos es promover que los estudiantes se presenten a la Universidad Nacional, incluso este año se les dio se presentaron como unos 10 a 15 estudiantes, el colegio a los que no quieren y no tienen la posibilidad y tiene buen nivel les regala la inscripción, incluso algunos maestros o directores de grupo también, yo te doy la inscripción para</p> |

| | | | |
|--|---------------------------------|--|--|
| | | | <p>que entres, para que te inscribas a la Nacional, porque no hay otra opción por los recursos económicos de los muchachos de haya, entonces la Universidad Nacional es una de las universidades, que cuando se presentan los estudiantes de cada colegio, ellos nos envían un informe de cómo fue el desempeño, si fue un desempeño bueno de los estudiantes que se presentaron o de los que se mantienen allá nos dan 2 o 3 cupos y nos mandan los resultados.</p> |
| | <p>Modelo pedagógico</p> | <p>¿El modelo está ahí, lo definieron como quién opto por que el modelo fuera ese y no otro?</p> | <p>Eso es un proceso bastante largo por que eso se inicio en el año 2000, cuando yo llegue al Liceo Contadora en el año 2000, la profe Giomar estaba interesada en que modelos iban a tomar, luego se acerco al modelo de pedagogía conceptual, luego reunió a los maestros dijo mire hay una propuesta nos invito a unas capacitaciones que fuimos algunos maestros, en el año 2000 me intereso.</p> <p>Luego iniciaron las capacitaciones con la fundación Alberto Merani, hicimos reunión pues nos gusto, nos llamo la atención y allí empezó todo el proceso de preparación, ella nos motivo, y aparte de todo fueron estuvimos hablando con Miguel de Subiría, con el hijo Juan Sebastián, que estuvo en el colegio nos hablo, nos explico, nos hicieron capacitación y realizamos varios diplomados y el diplomado de hace dos años que fue el más duro que duramos un año en un proceso bastante largo.</p> <p>Cuando hicimos el diplomado fue bastante exigente ¿no?, fue duro, fue durísimo, bueno pero sin embargo nos metimos en el cuento, es decir yo creo que los retos también para los docentes eso es, ha sido algo muy primordial,</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>porque uno también tiene retos y esto lo podemos hacer, y lo vamos a hacer, eso como jefes de área no caemos si no que hay que hacerle por que hay que trabajar, se puede lograr, yo creo que eso también ha sido muy importante dentro de las jefaturas que se han asumido dentro del Liceo Contadora, o sea todo se puede hacer si, si tu le apuntas a eso, tu lo puedes hacer de lo contrario si el jefe de área no le apunta a lo mismo obviamente todo va ir cayendo.</p> <p>R: haber yo puedo hablar un poquito antes de asumir el modelo pedagógico actual, la profe no mas miraba, y estábamos mirando varios modelos pedagógicos, pero entonces se dio cuenta que esos modelos pedagógicos se sentaban básicamente en la parte conceptual, o sea rellenamos al estudiante de conocimientos y ya, cuando ella nos propuso lo de la pedagogía conceptual, ella no lo impuso, dijo: aquí está este modelo que les parece?, mirémoslo como decía la profe Carmenza, mirémoslo y asistamos a una capacitación que les parece.</p> <p>Ella como que nos vendió a todos la idea que este modelo pedagógico no solo se centra en rellenar al estudiante de conocimientos sino, que maneje otras partes como es la habilidad, las habilidades, las competencias, el poder hacer algo con ese conocimiento y lo que es la parte afectiva, entonces aparentemente los modelos antes como que se centraban solo en esa parte de conocimiento pero este modelo desarrolla las tres fases, que es la parte afectiva, o sea porque me gusta, o sea para que me sirva esto, la importancia la parte conceptual, que</p> |
|--|--|---|

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | <p>es lo que requiere él, y la parte expresiva que es lo que yo sé, de qué manera puedo desarrollar las cosas, entonces yo creo que eso fue lo que a ella le permitió que todos nos encamináramos hacia ese modelo pedagógico, entonces no dejamos de lado al estudiante que solo se rellena de conocimiento, si no que podemos desarrollar en él las tres fases que es lo que me permite el modelo.</p> <p>El modelo va muy enlazado en esas tres fases, querer hacer en el contexto va encaminado a nuestros propósitos, querer va en lo afectivo, hacer va en lo cognitivo y el contexto va en lo expresivo, entonces como que todo va tan ligado que uno se va convenciendo que toda va como también guiado que el camina por sí mismo, el proyecto como tal.</p> |
| | | ¿Cuáles fueron los criterios para la construcción del modelo pedagógico implementado en la institución? | Se busco un modelo que tuviera diseño curricular, que fuera de latino americano, que tuviera un contexto parecido al nuestro. |
| | | ¿Como la institución educativa implementa este modelo? | En primera instancia conociendo el modelo, conocer cada componente del diseño curricular. Cada componente es tenido en cuenta para la planeación de secuencias y para la ejecución de evaluación. |
| | | ¿Qué procesos se hacen con los profesores que llegan para que ellos comprendan, se apropien y desarrollen propuestas para otras cosas? | Acompañamiento se le da la inducción del proyecto el cual es el modelo, el proyecto como se trabaja, se le da la inducción al igual el va aprendiendo por el camino yo pienso, que la inducción nunca en un trabajo puede ser de 8 días o 5 días, de una fecha de que yo diligencie, entonces que el rector hable, esto le compete al coordinador actual jefe de área, esta es mas forma que fondo pero la verdad esa articulación se da en el colegio por |

| | | | |
|---|--|--|---|
| | | | <p>lo menos dos años mientras el ya conoce la población, entiende el modelo, se apropia de él, lo aplica por lo menos mínimo dos años, para que una persona se amolde a la institución, por lo menos ya lo demás es como que tú tienes para la contratación, que procesos utilizas pero por lo menos dos años mientras, imagínate una capacitación cuando no se ha enfrentado a la población, al problema, al niño, a la dificultad, al compañero, por lo menos en dos años mientras una persona logra entrar en el engranaje mínimo dos años.</p> |
| | | <p>¿Qué ha pasado cuando los profesores no logran entrar en esa dinámica de apropiarse y desarrollar propuestas distintas?</p> | <p>Pues toca prescindir de ellos desafortunadamente.</p> |
| <p>GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</p> | <p>Administración de planta física y recursos</p> | <p>¿Cuáles son los procedimientos para conocer las necesidades de la comunidad y el entorno?</p> | <p>Se realizan procedimientos para conocer, procedimientos de evaluación institucional anual, saber cuáles son las políticas educativas del momento. El año pasado se realizó una articulación con el Sena, se hace el estudio de las necesidades con estudiantes, ex alumnos, encuestas del sector encaminadas a eso, se abrió puertas para el Sena en la articulación de auxiliar de sistemas administrativos. Se mira a nivel macro que necesita el país en cuanto a la política pública para hacer realidad eso, como también se estudia cual va a ser el impacto, cuantos iniciaron, cuantos han seguido y hay que hacer una inclusión. Ej. Dos salas de sistemas, forma valor agregado para el colegio en donde los estudiantes salen como técnicos, no hay utilidad económica pero hay</p> |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | | <p>conocimiento se suple necesidades. El Sena da las oportunidades se sale de la dinámica del colegio y se aprovecha el entorno.</p> |
| | | <p>Frente a la capacitación cuales son los criterios que se tiene para decidir es pertinente esta capacitación, frente a esta, o van estos profesores en relación con estos, hay como que criterios juegan un poco frente a esto.</p> | <p>Mi nombre es Carneza Hernández, soy la coordinadora académica de la institución, frente a las capacitaciones nosotros en reunión miramos cuales son las necesidades, las dificultades o las deficiencias que estamos presentando en el colegio frente al proceso que llevamos, entonces solicitamos capacitación y normalmente asistimos todos los docentes, directivos todos que estamos ahí colocados básicamente es eso.</p> <p>R: mi nombre es Jenny Gómez García, soy jefe del área del área de humanidades soy egresada de la universidad javeriana.</p> <p>Entrevistador: ¿de la licenciatura?</p> <p>R: si señora, yo llevo 12 años en la institución, entonces yo puedo hablar de esa transformación del Liceo Contadora en cuanto al diseño de planeaciones, en cuanto al modelo pedagógico, entonces con respecto a eso que tu hablabas sobre qué criterios hace que tengamos unas capacitaciones sobre la profesionalización que busca las directivas de la institución, se puede hablar que llevamos más de 10 años en esa transformación y yo hecho parte de esa transformación, entonces más o menos como 10 o 11 años.</p> <p>La profe Giomar siempre ha tenido como esa visión de estar mirando que cosas, que necesidades tienen los chicos y como desde la parte administrativa, desde la parte institucional puede ayudar a</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>solucionar eso y mirar como el estudiante puede ser el foco o el centro del Liceo Contadora, entonces nosotros tuvimos la adquisición de varios modelos pedagógicos pero pues ninguno reunía esas necesidades o esas preocupaciones que tenía como tal el Liceo Contadora, entonces a medida que empezó esa transformación y esa vinculación con el modelo pedagógico que actual mente tenemos, ella se dio cuenta que a partir del modelo pedagógico que ella adopto y esas capacitaciones permiten, que al estudiante no se le vea como el simple estudiante que se va llenar reconocimientos y ya.</p> <p>Se preparo se salió y chao. Sino la idea es mira como ella puede desarrollar en ellos varias cosas de la parte afectiva, como tal hasta la parte de conocimiento y poder ver esa retro alimentación ya cuando mira los grupos de ex alumnos, y se da cuenta que esa transformación que inicio hace 10 años tiene un fruto continuo que se lleva año, tras año.</p> <p>Entonces siempre está en la mira de observar cómo puede ella perfeccionar esa labor desde la parte de sus docentes como tal, y desde la parte institucional, por eso vive pendiente de hacer reestructura en la planta física, mirar requerimientos que se necesitan, buscar capacitaciones que retroalimenten más que esa labor que hacemos en el aula, es el nivel de profesionalismo entre los docentes que somos los mediadores entre la parte administrativa directiva y el estudiante.</p> <p>R: y de pronto también algo que es muy satisfactorio es mirando la</p> |
|--|--|--|

| | | | |
|--|--------------------|---|--|
| | | | <p>calidad hacia los estudiantes, es mirando los cambios hacia la estructura curricular es decir, nosotros estamos mirando siempre bueno, esto si sirve, esto no sirve, bueno enfoquémonos por este lado es decir el proceso ha sido año tras año y ha sido durante 10 años, o sea hemos tenido cambios nosotros de esto lo hicimos ahorita el otro año nos toca mejorarlo, uno lo reestructurar y a mí se me hace que esa es la parte primordial de la calidad que se tiene ahorita, y aun todavía estamos en ese proceso de la transformación de llegar a esa calidad que queremos.</p> <p>Para los estudiantes por lo menos este año estamos trabajando todo lo que es la parte estructural en cuanto al currículo de las secuencias, pero más enfocado hacia la parte emocional, proporcional y conceptual, de pronto yo pienso que el siguiente paso es ir mas hacia la parte afectiva, o sea trabajar toda la parte afectiva del estudiante y como uno entra a mirar que el estudiante necesita otras cosas también.</p> |
| | Divulgación | ¿Cómo conocen los profesores los resultados de esas evaluaciones o la comunidad en general? | <p>Por ejemplo a los maestros a los jefes de área se les mira, bueno lo normal ¿no?, ya es como mas la forma, aunque para mi fondo no es que yo conozca que hice mal o que hice bien, el revisa y el jefe de área le dice: Mira tú tienes estos errores, le devuelve por correo bueno errores no, sugerencias y habrá un dialogo, ahí porque tu no me puedes bajar mis propuestas fácilmente ahí se conversa y se llega a un acuerdo porque si, o por qué no, se llega a ese acuerdo más la revisión de la coordinadora que hace que sea más profunda esa reunión, desde, mira a mi me parece que esto está mal, a la</p> |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | | | <p>jefe de área de pronto algo que a ella se le escapo esos son como filtros, no es que la responsabilidad de la coordinadora académica sea el ultimo filtro, hace parte del último filtro, entonces si tiene algunas discrepancias con esa planeación esa es, ya va dialogando directamente con el jefe de área y se devuelve ¿no?, es más o menos la idea y una evaluación que se hace, la hacemos con la coordinadora de cumplimiento ¿no?, de tiempo de quien de pronto se le está dificultando cierta parte del modelo ¿no?, entonces bueno ella necesita que usted dedique a la reunión de área más tiempo para pues nivelarla y al jefe de área se le pide el favor en la parte conceptual ¿no?, Y se le envía su evaluación, el jefe maestro por maestro, por cumplimiento, bueno todos los componentes de una evaluación y ella la socializa con sus compañeros de área.</p> |
| | | <p>¿Que acciones surgen para hacer esa propuesta de implementar la norma?</p> | <p>En primer lugar el conocimiento, y hallarle el sentido pedagógico a la norma pienso yo, porque me imagino que la norma no está pensada para la norma, tiene cosas positivas, por ejemplo la 2,30 lo del grado que la gente a veces hace unas lecturas muy superficiales e irresponsables ¿no?, entonces la gente critica pero no profundiza o se asesora con un experto, mira esto que significaría yo por ejemplo, siempre la interpretación que le hicimos al 2,30; es que los aprendizaje tienen que ser eficientes, o sea si yo enseño al niño él tiene que aprender porque yo enseño, y de 30 a 20 no están aprendiendo, entonces de quien es el problema y muy fácilmente en nuestro sistema educativo, el problema es de la familia, o del niño, no del colegio.</p> |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | | | <p>Ese es un problema que se encuentra en la interpretación de la norma ¿no?, entonces yo pienso que siempre la norma hay que leerla, o se hace, se lee. Se analiza se mira su pertinencia, y como se incorporaría institucionalmente sin que vaya a afectar los procesos.</p> <p>Por ejemplo ahorita lo de ciclos entonces nosotros al 100%, no lo podemos aplicar por nuestro proyecto, entonces que bondades tiene cual es la intencionalidad y que puede uno retomar de eso que sea a favor, y no en contra del proyecto institucional.</p> |
| | | <p>En ese proceso que es bien interesante es que la norma sería como tú estás diciendo que haya un proceso inicial, que conozca, lea, y trate e interpretar y ver, pero a la hora de definir qué es lo de la norma vamos a apropiarnos en nuestras orientaciones y posteriormente en nuestras prácticas ¿eso como se logra definir?</p> | <p>Eso tiene que ver por lo mínimo con los jefes de área, lo ideal es que fuera con todo el grupo de maestros no por que las decisiones no pueden ser unilaterales, o si no se cometen demasiados errores lo que tú no ves un maestro, en otra área va a ser diferente ¿no?</p> <p>Coordinación diferente entonces, esas decisiones se toman desde los consejos, porque es la mirada, de muchas miradas, sobre un mismo problema o sobre una crítica entonces, como se puede, en que bondad se podría apropiarse que no vaya a crear como un caos institucional, al contrario que lo retroalimenten y lo armonicen, esas decisiones nunca se toman individualmente no, no se puede.</p> |
| | | <p>¿Cuando se hacen las retroalimentaciones se hace por parte de la coordinación.</p> <p>¿Cómo lo reciben los profesores y que acciones se derivan después de reportar</p> | <p>Cada evaluación se le delega es a su parte de jefe de área, pues es conceptual y pienso yo que el coordinador académico no siempre tiene criterio, no igual para llegarle algo de filosofía, algo de ciencia o de química es complicado, ellos no trabajan en el área, si es cumplimiento si por dificultad entonces entre todos miran y generan sus elecciones ya</p> |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | | los resultados? | correctivas ¿no?, entonces la idea es que en junio ya esté todo el mundo en verde, porque ya ha habido más tiempo de acompañamiento de mirar, de revisar eso le corresponde al jefe de área. |
| | | ¿Los profesores, que hacen con los resultados, mejor dicho más como retroalimentan al profesor? | Yo pienso, que ya es la última revisión, lo parto de evaluación es por cumplimiento, entonces es como el quedar mal con su equipo de trabajo, ya no es que yo le diga a él, sí, yo soy la rectora y le digo a él solo, pues lo sigue haciendo solo pero cuando yo hay la responsabilidad en un equipo de trabajo entonces ya a él le da vergüenza con sus compañeros, bueno me toca pilas por que el área mía queda imagínese, no queda en el 100%, si no, en el 90%, porque hay un amarillito que eres tú, entonces pienso que cuando es por incumplimiento cuando es naranja es pasable. Porque es de acompañamiento a nivel formativo pero cuando es responsabilidad pues uno nota la mejora, o sea ellos ya por al compromiso, imagínate tal maestro es cumplido, es puntual, se dedica muchas horas a su planeación, el otro yo no lo estoy haciendo entonces, no se empieza a hacer como el engranaje, y sé que me tengo que ir para otro lado algún día, entonces pienso que es así. |
| | | ¿Qué procesos se hacen desde la dirección para que haya una comprensión de la política educativa en la institución? | Por ejemplo haber estándares, cuando salieron los estándares por aéreas pues es analizarlos, leerlos, divulgarlos con ellos, y comenzar todo el proceso de apropiación en los diferentes programas, al igual que hay estándares que uno dice no, esto no, no cabe no. Siempre y cuando sea bien discutido y argumentado por ejemplo: Cuando dicen que los estándares no trabajan la parte de la microbiología y se necesita |

| | | | |
|--|------------------------------------|--|--|
| | | | entonces se sacrifican unos por otros, entonces debe ser bien discutido yo pienso, que es más cuando la norma desafortunadamente es obligatoria que ya no es la 2,30. Entonces toca la 12, 90. Y comenzar a leer uno el 12,90 interpretarlo a que ellos lo lean, que lo analicen. |
| | | ¿Tienen escritas las políticas de calidad? | Estas se pueden evidenciar en el manual de convivencia, desde el horizonte institucional, encuentran explícitas. |
| | | ¿Cuáles son las políticas que están permeando todo lo que se hace en la institución? | R: si estamos definiendo su perfil, también estamos definiendo el perfil del docente, el docente tiene que cumplir con ciertos requerimientos eso es indudable. R: dentro del modelo, que se ajuste a ese modelo, si que se apropie de él, que lo ejecute dentro de la institución eso es vital porque de eso depende que se vaya dando. |
| | | ¿Desde qué marcos de referencia orientan e implementan la calidad en la institución educativa? | Se implementa el sistema de gestión de calidad teniendo en cuenta la norma ISO9001 y desde el modelo pedagógico conceptual, en donde debe ser articulado para poder evaluar en un híbrido. |
| | Gestión de recursos humanos | ¿Cómo son los nexos entre la rectoría y la coordinación para todos estos procesos académicos? | Como decía Herbert es una cadena todo, entonces yo como maestro entrego mi secuencia me la revisa mi jefe, luego mi jefe se la entrega a la coordinadora, la coordinadora le hace sus ajustes, luego vuelvo yo y la ajusto como maestro, y termina llegando a rectoría. Hay un momento que coordinación y rectoría se sientan a revisar nuestras planeaciones a darles sus aportes, los ajustes que sean necesarios como en miras para el próximo año, de pronto no en este proceso por que igual ya se |

| | | | |
|--------------------------------|------------------------------------|--|--|
| | | | inicio la secuencia como tal, pero si en miras de las mejoras para el próximo año, y la profe Giomar es de las que se sienta a mirar sus secuencias, a mirar en que están, ella conoce las tematicas de cada maestro en que va en todo eso, ahí está el nexa totalmente. |
| | | ¿Como la dirección está organizando los procesos, como es que articula esa parte de lo directivo, administrativo y financiero con la pedagógico es decir, que cosa se hacen para uno poder lograr establecer un nivel de articulación? | En el caso de nosotros entonces lo tienes que distribuir muy bien, siempre con la mira que el mayor presupuesto lo tiene la parte pedagógica, no de pronto la rentabilidad que te de la institución, o sea si se debe respetar obviamente por el principio de empresa, pero pues tiene que estar todo en función de esa parte pedagógica estas inmersa como directiva en todo, en todos los componentes de la gestión. |
| GESTION DE LA COMUNIDAD | Participación y convivencia | ¿Cómo difunde las normas y manual de convivencia en todos los miembros de la comunidad educativa? | Lo primero es la revisión que se hace desde la lectura padres, docentes, difundiendo la norma, se publica el manual en la agenda y se hacen talleres bimestrales en donde se aplican talleres basados en la cotidianidad a nivel de país y de colegio. La parte formativa de la norma se trabaja desde la “ética y dilemas morales” |
| | | ¿Cuáles son los canales de comunicación y diálogo para comunicarse con la comunidad educativa? | Una parte es la comunicación directa, hablando con padres de familia, reuniones mensuales o bimestrales, talleres de trabajo por medio escrito. Disposición en la atención a padres de familia semanal, comunicación permanente y comunicación focalizada en casos específicos. Canales: parte presencial, parte escrita y parte telefónica |
| | | ¿Qué es lo que hace | Pues de pronto en los resultados que |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | <p>que los profesores quieren participar? Ya no tanto lo que propone la institución si no, ¿qué crees tú que desde las orientaciones y desde la dirección que se hace permite que los profesores tengan un nivel de participación?</p> | <p>se han tenido ellos comparan, ahoritica analizábamos yo pienso, que es como saberles llegar a ellos, motivarlos ¿no?, mira que se mira la prueba para un niño de quinto, el nivel de inferencia que tiene un niño que trabaja solo, todo lo de pronombres que nuestro modelo tiene, otro nombre diferente pero en traducción son pronombres uno mira, ellos se convencen, mira no mas el examen que tú tienes que presentar en el distrito si te quieres ir para el distrito, niveles de comprensión lectores altísimos, entonces yo pienso, que es como tú le traduzcas como rector, o coordinador la realidad ¿no?, lo que necesita el niño, entonces yo pienso que es como el grado de compromiso que se debe a la de seriedad con que tú hablas con él, demuestras, la seriedad con que si él tiene un proyecto lo apoyes, mira es que yo necesito un televisor para tal cosa, no lo hay, bueno se lo consigo, a los ocho días mire hay esta su televisor, su sala, utilícelo y muéstrame lo que hizo, entonces no es eso o que la maestra de química: no mira, es que necesitamos obligatoriamente el estereoscopio, bueno listo para cuando lo necesita, tome su estereoscopio y que va hacer con él, muéstrame después llama , y dice mire lo que hicimos tal cosa, bueno pienso, yo que es la motivación que tu les das a ellos pero desde la ética y responsabilidad.</p> <p>Pero si yo como directivo les digo hay eso ¿para qué?, hagan otra cosa, estoy desdibujando mi imagen directiva, entonces yo pienso que es desde siempre bueno no sé porque tengo una formación desde niña pero pienso, yo que en lo pedagógico tiene uno que ser</p> |
|--|--|--|---|

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | <p>muy ético y responsable, y serio para no hacer proyecto por proyectico o por la actividad ¿no?, si no lo que pueda trascender entonces yo pienso que uno como directivo si tiene demasiada responsabilidad en todo hasta la simple pelea del salón, si tu vez que el maestro no le paro bolas al chinito venga yo cojo el caso le hago el registro, mira yo le hice el registro que paso entonces, la gente de pronto también ve el compromiso de uno y se siente contagiada de ese compromiso, yo pienso que es desde allí y exigencia ¿no?.</p> |
| | | <p>¿Qué es lo que hace que los profesores quieran participar? Ya no tanto lo que propone la institución si no, ¿qué crees tú que desde las orientaciones y desde la dirección que se hace permite que los profesores tengan un nivel de participación?</p> | <p>Pues de pronto en los resultados que se han tenido ellos comparan, ahoritica analizábamos yo pienso, que es como saberles llegar a ellos, motivarlos ¿no?, mira que se mira la prueba para un niño de quinto, el nivel de inferencia que tiene un niño que trabaja solo, todo lo de pronombres que nuestro modelo tiene, otro nombre diferente pero en traducción son pronombres uno mira, ellos se convencen, mira no mas el examen que tú tienes que presentar en el distrito si te quieres ir para el distrito, niveles de comprensión lectores altísimos, entonces yo pienso, que es como tú le traduzcas como rector, o coordinador la realidad ¿no?, lo que necesita el niño, entonces yo pienso que es como el grado de compromiso que se debe a la de seriedad con que tú hablas con él, demuestras, la seriedad con que si él tiene un proyecto lo apoyes, mira es que yo necesito un televisor para tal cosa, no lo hay, bueno se lo consigo, a los ocho días mire hay esta su televisor, su sala, utilícelo y muéstréme lo que hizo, entonces no es eso o que la maestra de química: no mira, es que necesitamos obligatoriamente el estereoscopio,</p> |

| | | | |
|--|----------------------------|--|---|
| | | | <p>bueno listo para cuando lo necesita, tome su estereoscopio y que va hacer con él, muéstreme después llama , y dice mire lo que hicimos tal cosa, bueno pienso, yo que es la motivación que tu les das a ellos pero desde la ética y responsabilidad.</p> <p>Pero si yo como directivo les digo hay eso ¿para qué?, hagan otra cosa, estoy desdibujando mi imagen directiva, entonces yo pienso que es desde siempre bueno no sé porque tengo una formación desde niña pero pienso, yo que en lo pedagógico tiene uno que ser muy ético y responsable, y serio para no hacer proyecto por proyectico o por la actividad ¿no?, si no lo que pueda trascender entonces yo pienso que uno como directivo si tiene demasiada responsabilidad en todo hasta la simple pelea del salón, si tu vez que el maestro no le paro bolas al chinito venga yo cojo el caso le hago el registro, mira yo le hice el registro que paso entonces, la gente de pronto también ve el compromiso de uno y se siente contagiada de ese compromiso, yo pienso que es desde allí y exigencia ¿no?.</p> |
| | Clima institucional | ¿Cuánto es el nivel de permanencia de un profesor en el colegio? | Depende ¿no? Por lo general el maestro más antiguo del colegio lleva como 17 años más o menos, 10 años, 9 años, 8 años , pues a veces por ejemplo cuando hay concursos la mayoría, hasta de los campestres salen corriendo para el distrito entonces siempre hay avances. |
| | | ¿Cuándo se hace proceso de capacitar, de formar de acompañar, de hacer seguimiento etc.? Y los profesores se van | De todos modos por eso pienso yo, que en la institución todas las propuestas tienen que ser institucionales, entonces si tu, ya llevas la historicidad por ejemplo, el maestro de biología yo me imagino que la pedagógica lo formo muy bien el biología, me ha pasado un |

| | | | |
|--|--------------------------------|---|---|
| | | ¿Cómo se sostiene la propuesta en el colegio? | maestro de la pedagógica, termino bien su tiempo, no se demoro mucho y bueno una persona como responsable ¿no?, cuando se gradúa de bachillerato también hizo su universidad, cuando comenzó a trabajar que experiencia, bueno entro al colegio a reemplazar a alguien siempre es complicado, porque no es comenzar la formación pero al igual el lleva una ventaja porque ya hay un trabajo acumulado, llega a ese punto y tiene que entenderlo tu subirlo ¿no?. No es fácil es bien difícil pero hay gente que es muy pilosa, entonces tiene de pronto un proyecto transversal, si se le dificulta un poco, es porque desafortunadamente todo en un área, toda la parte de comprensión en la educación no se trabaja a saber más como lo conceptual del área, con todo lo que son niveles de comprensión se dedican es como a su área, si es mas matemáticas matemática, pero a nivel de comprensión los niveles son muy bajos pero pues poco a poco, eso sí duran sus dos añitos en engranar, en lo personal antes no. |
| | | ¿Cómo te ven los demás miembros de la comunidad educativa como directiva de la institución? | Es una pregunta un poco difícil, pero como me ven, yo pienso o sea yo no puedo hablar de cómo me ven, si no quién soy yo, yo pienso que uno es lo que los otros ven, me ven como una persona dedicada, que me gusta lo que hago pienso que es eso ¿no?, o sea me ven como una persona seria responsable y con compromisos a nivel institucional. |
| | Proyectos transversales | ¿Cuál es la participación del equipo directivo en la construcción de los proyectos transversales? | Consiste en la revisión de la planeación, desde la dirección hay participación en el diseño de todas las aéreas, y de acuerdo a los recursos que se necesiten se realizan los aportes. |
| | Identidad | ¿Se podría decir que hay un | Pero de pronto uno mira como dice Carmenza, que lo que yo hago lo |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | <p>convencimiento total de los profesores por el modelo?</p> | <p>puedo ir enfocando hacia allá y que es lo que uno les vende a los maestros nuevos, nadie se les está metiendo en su quehacer diario, lo que usted puede hacer es adoptar lo que usted sabe por qué no se impone, tú tienes que dictar la clase así, no se les está imponiendo que dicten la clase así, no así no, se adopta ese modelos a lo que tú sabes.</p> <p>Claro, unas orientaciones claras mira puedes hacerlo así, pero ya la creatividad del maestro frente al modelo, frente a todo el modelo y la parte que más cuesta trabajo es la parte de la didáctica comprensiva, que fue una partecita muy difícil, y al inicio hubo muchas resistencias de parte de los compañeros de la gran mayoría entonces, ahí poco a poco, vamos a hacerlo y</p> <p>la idea es que podamos recrear la secuencia, entonces para que no sea así tan lineal, al principio tenía que ser lineal, porque la gente no lo manejaba, entonces esto tiene que ser así, así, y así, porque hay cosas que no se manejan, como el profesor de matemáticas cuando hablamos de la dichosa pro nominación entonces, no le veían la importancia y ya sabemos que la pro nominación se necesita para comprender un texto de matemáticas, de filosofía.</p> <p>Entonces los maestros ya entienden, ahora el propósito es que los maestros recreen ese modelo, entonces para que no sea algo tan lineal de que siempre miremos el vocabulario de otra forma creativa, y de que otra forma recreativa podemos trabajar ese texto para ampliar la practica comprensiva con el modelo de forma muy didáctica, porque nosotros no podemos partir desde lo didáctico sin haberlo</p> |
|--|--|--|---|

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | <p>adquirido, si el maestro no lo maneja entonces toco con cada uno de los maestros y obviamente con los jefes de área, mira profe esto es un pronombre se hace así, hay muchas cositas que se manejan.</p> <p>Además porque uno siempre tiene eso de la visión que la parte del vocabulario, siempre es del área del lenguaje ¿sí?, entonces en la didáctica constructiva por ejemplo, desde matemáticas lo que hablabas tu, esa visión como funciona para poderles solucionar un problema, básicamente los estudiantes no es que no sepan hacer algo, si no es la comprensión del problema como tal, entonces al momento de aplicar esa didáctica comprensiva al problema como tal, muchos no entendían porque desconocen palabras, por que no comprendían ese problema como tal, y se le ve la función, entonces ya no se le deja ese problema al lenguaje sino que es interdisciplinario en todas las aéreas se puede trabajar.</p> <p>Las aéreas se pueden trabajar, ese fue un logro de este año que se logro tocar a todas las asignaturas entonces estamos trabajando en lo mismo, inicialmente matemáticas se sintió preocupado de que dejáramos nuestra operatividad de lado, para nosotros era muy importante lo conceptual y lo procedimental, y que llegara a un espacio que teníamos que dedicarle a lo de la lectura.</p> |
| | | <p>¿Como este es un colegio que tiene convenio con el distrito, los profesores son del distrito?</p> | <p>No, son particulares</p> |