

LA CALIDAD EDUCATIVA Y EL MODELO DE GESTION DE EXCELENCIA
PARA LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO INTEGRAL DE LOS
ESTUDIANTES:

EL CASO DEL COLEGIO ENTRE NUBES SUR ORIENTAL I. E. D.

INVESTIGACIÓN DE MAESTRÍA EN
PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO

JAVIER HERNÁN CUFÍÑO CUFÍÑO

Tutor: Doctor, Hernando Sáenz Acosta

BOGOTÁ D. C. 2017

DEDICATORIA

Es trabajo es el resultado de un sueño y de un compromiso personal, que dedico a Dios en primer lugar porque es la fuente de vida, inspiración y amor para todo lo que he sido, soy y seré, con todo el amor, cariño y respeto a las personas más importantes en mi vida, mis padres, mi esposa María Mélida, quienes han estado conmigo siempre apoyándome de manera incondicional y amorosa, a mis hijas Lina Marcela e Ingrid Lorena, a mi hijo Hernán David, quienes siempre me han dado su voz de aliento para continuar en mi proceso.

AGRADECIMIENTOS

Así mismo debo dar un agradecimiento especial a los y las docentes de la Universidad que guiaron y orientaron el proceso formativo, especialmente a mi director de trabajo de grado Doctor Hernando Sáenz, quien con paciencia y responsabilidad estuvo pendiente haciendo los comentarios, recomendaciones y opiniones pertinentes en el momento adecuado, lo cual permitió que este trabajo tomara forma y llegar a cumplir con el objetivo y los resultados propuestos

RESUMEN

Esta investigación busca conocer la percepción de la comunidad educativa referente al servicio educación y al desarrollo integral de los estudiantes del colegio Entre Nubes Sur Oriental I. E. D en la localidad de San Cristóbal en Bogotá, conforme a la regulación emitida por el Ministerio de Educación Nacional y el modelo de gestión de la Secretaria de Educación de Bogotá.

En este documento se resume los conceptos dados por la Secretaria de Educación de Bogotá y Corporación Calidad, además de analizar los resultados alcanzados en las pruebas SABER del ICFES (Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior), el Índice Sintético de Calidad Educativa, ISCE del Ministerio de Educación Nacional y la autoevaluación institucional.

La metodología de la investigación se basó en entrevistas realizadas a coordinadores, orientadores, profesores, personal administrativo, padres de familia y estudiantes de grado décimo y undécimo. A partir de éstas se concluyó que el colegio presta un servicio educativo conforme a las leyes y políticas del Ministerio de Educación Nacional de Colombia y la Secretaria de Educación de Bogotá. Además, el colegio Entre Nubes I.E.D no emplea un sistema democrático y participativo para involucrar a la comunidad educativa en el proceso de educación integral.

PALABRAS CLAVE

Gestión educativa, Calidad Educativa, Desarrollo Humano Integral y Modelo de Gestión de excelencia educativa

ABSTRACT

This research looks for recognize the educational community's perception about the education service and the comprehensive development of the Entre Nubes Sur Oriental I.E.D School' students in San Cristobal locality in Bogota, according to Ministry of Education regulation and Department of Education management model of Bogota.

This document will summarize concepts and statements given by the Department of Education of Bogota and Corporacion Calidad and analyse the results achieved in the SABER test of ICFES (Instituto Colombiano para el fomento de la Educación Superior), Synthetic Index for National Education Quality and the Entre Nubes School self-assessment.

The research methodology based on interviews to Principals, Counsellors, Teachers, Administrative staff, Parents and Students of tenth and eleventh grade will conclude that the school provides an educational service according to the laws and policies of Ministry of Education of Colombia and the Department of Education of Bogota. Moreover, Entre Nubes School IED does not employ a democratic and participative system to involve the educational community in the comprehensive educational process.

OBJETIVOS

General:

Establecer la percepción de los miembros de la comunidad educativa sobre la calidad educativa y el modelo de gestión aplicado en el colegio entre nubes sur oriental I. E. D. para la formación y desarrollo humano integral de los estudiantes

Específicos:

- ✓ Realizar una caracterización de lo que se entiende por calidad educativa, modelos de gestión en la educación pública de Bogotá y Desarrollo humano integral de los estudiantes.
- ✓ Identificar a través del caso del Colegio Entre Nubes Sur Oriental I. E. D., la percepción que los diferentes miembros de la comunidad educativa tienen sobre la calidad de la educación y su modelo de gestión
- ✓ Comprender la importancia que tiene la calidad educativa y su modelo de gestión en la formación y desarrollo integral de los estudiantes

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. LA CALIDAD EDUCATIVA COMO POLITICA PÚBLICA EN BOGOTÁ.

1.1. Administración, Proceso Administrativo

1.2. La planeación para el Desarrollo de la SED

1.3. Gestión Institucional

1.4. La calidad de la Educación

1.4.1. Calidad

1.4.2. Modelos de Gestión de Calidad

2. APRENDIZAJE PARA EL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL

2.1. Desarrollo Humano Integral

2.2. Reorganización Curricular por Ciclos

2.3. El Directivo Docente como líder y agente dinamizador del proceso educativo

3. RESULTADOS:

3.1. Contexto del colegio Entre Nubes Sur Oriental I. E. D.

3.2. Análisis DOFA

- 3.3. Índice Sintético de Calidad Educativa ISCE.
- 3.4. Autoevaluación institucional, Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional
- 3.5. Resultados de las pruebas saber ICFES

- 4. PERCEPCIONES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA FRENTE A UN APRENDIZAJE PARA EL DESARROLLO HUMANO EN EL COLEGIO ENTRE NUBES SUR ORIENTAL I. E. D.
 - 4.1. Encuestas aplicadas a estudiantes
 - 4.2. Entrevistas
 - 4.2.1. Auto entrevista
 - 4.2.2. Directivos Docentes
 - 4.2.3. Orientadoras
 - 4.2.4. Docentes
 - 4.2.5. Funcionarios Administrativos
 - 4.2.6. Acudientes

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

SIGLAS UTILIZADAS

CC	Corporación Calidad
DOFA	Matriz de Diagnostico Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas
EFQM	Modelo de calidad de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad
EML	Enfoque de Marco Lógico
ICFES	Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior
ISCE	Índice Sintético de Calidad Educativa, del Ministerio de Educación Nacional
MEN	Ministerio de Educación Nacional
PAC	Programa Anual Mensualizado de Caja
PEGI	Premio a la Excelente Gestión Institucional
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PHVA	Ciclo Deming Planear, Hacer, Verificar y Actuar
PMI	Plan de Mejoramiento Institucional
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual

POAI	Plan Operativo Anual de Inversión
POT	Plan de Ordenamiento Territorial
RCC	Reorganización Curricular por Ciclos
SED	Secretaría de Educación Distrital
SIG	Sistema Integral de Gestión

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación busca obtener una comprensión de la calidad educativa y su incidencia en la formación y desarrollo humano integral de los estudiantes y como la implementación de un modelo de gestión de excelencia en las instituciones educativas permite alcanzar los objetivos de mejoramiento continuo en los colegios oficiales de la localidad de San Cristóbal, Bogotá D. C. especialmente en el colegio Entre Nubes Sur Oriental I.E.D.

El Estado a través del Ministerio de Educación Nacional y de la Secretaría de Educación Distrital, para el caso de Bogotá D. C., ha tenido como política pública la prestación del servicio educativo de calidad para atender la población más necesitada y en condiciones de vulnerabilidad, ampliando la cobertura y teniendo en cuenta que la educación es un derecho fundamental amparado constitucionalmente, lo que ha generado la implementación de una serie de estrategias, programas y proyectos que propenden por alcanzar el objetivo de ofrecer una educación de calidad para los niños, niñas y jóvenes, que les permitan un desarrollo humano integral como ciudadanos capaces de participar activamente en los procesos y decisiones fundamentales para ellos y asumir responsabilidades personales, familiares, sociales, laborales y políticas.

Se pretende hacer un planteamiento teórico desde la perspectiva de autores reconocidos y de investigaciones realizadas en la ciudad de Bogotá, relacionadas con la calidad de la educación, los modelos de gestión de excelencia educativa y el desarrollo humano integral, contrastado con la experiencia particular del colegio

Entre Nubes Sur Oriental I. E. D., en cuanto a la percepción de los miembros de la comunidad educativa sobre la calidad de la educación y del modelo de gestión aplicado en el colegio para la formación y desarrollo integral de los estudiantes, con el fin de sacar conclusiones claras desde la perspectiva de una institución educativa específica.

Seleccioné el colegio Entre Nubes Sur Oriental I. E. D., ya que pertenezco a la planta de directivos docentes, ejerciendo el cargo de Coordinador desde julio de 2010; durante este periodo de tiempo han pasado tres rectores, entre ellos dos hombres y una mujer, así mismo se han presentado cambios importantes en las coordinaciones, el departamento de orientación y del mismo cuerpo docente, es por estas razones que considero importante aplicar el estudio en esta institución, más para proyectar el futuro que para juzgar el pasado o presente del colegio, que si bien son un referente importante para reconocer determinados resultados obtenidos, lo realmente importante es la percepción de los funcionarios que están al frente de la misma y conocer su visión de colegio que pretenden dirigir y orientar, buscando ofrecer la mejor educación para los niños, niñas y jóvenes de la localidad de San Cristóbal.

La investigación se realizó con la indagación de elementos teóricos relacionados con los temas de calidad educativa, modelos de gestión de excelencia y desarrollo humano integral, para luego aplicar entrevistas semi-estructuradas a Directivos Docentes, orientadoras, docentes, acudientes y la aplicación de una encuesta a estudiantes de grado décimo y undécimo. Con estos instrumentos se pretende conocer la percepción de los miembros de la comunidad educativa relacionada con la calidad de educación ofrecida en el colegio Entre Nubes Sur Oriental I. E. D.

Teniendo en cuenta que en esta investigación ocupo la doble posición, como Directivo Docente del colegio y como investigador, veo la oportunidad y posibilidad de participar activamente en el proceso investigativo como observador directo y por lo tanto haré precisiones respecto al tema en el transcurso del trabajo, para aclarar o

explicar aspectos relacionados con la investigación, guardando la fidelidad del proceso investigativo.

Luego se realizará un cruce de información para contrastarla con los conceptos teóricos asumidos, los resultados obtenidos en el Índice Sintético de Calidad Educativa, ISCE del Ministerio de Educación Nacional y de las pruebas saber del ICFES, para sacar las conclusiones básicas, que si bien no son concluyentes de ninguna manera, y no es pretensión hacerlo, sí, permite conocer la situación en que se encuentra la educación impartida en el colegio, entendiendo que para poder hacer inferencias más generales y caracterizadas de la calidad educativa ofrecida en la localidad o en Bogotá, se requerirá la realización de otros estudios más a profundidad, posiblemente contrastados bajo la lupa de otras orientaciones teóricas que permitan asumir una posición objetiva sobre este importante aspecto de la vida de los seres humanos y de las sociedades modernas .

El trabajo se ha desarrollado en cuatro capítulos que comprenden los conceptos que se pretende determinar y relacionar como fundamentos para una formación y desarrollo integral del estudiante, para llegar a conclusiones objetivas sobre la forma como estos elementos se relacionan e interactúan para alcanzar los objetivos propuestos desde los entes estatales y de la misma sociedad.

La pregunta de investigación es la siguiente “¿Cuál es la percepción de los miembros de la comunidad educativa del colegio entre nubes sur oriental I. E. D. sobre la calidad educativa y el modelo de gestión aplicado para la formación y desarrollo humano integral de los estudiantes?”, corresponde a las unidades de análisis básicas de la calidad educativa ofrecida por el colegio, la implementación de un modelo de gestión de excelencia institucional, y la incidencia en la formación y desarrollo humano integral de los estudiantes como sujetos principales de los procesos ejecutados en la educación de las personas.

En el primer capítulo se presentan los conceptos básicos del proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control), funciones directivas y administrativas, realizadas por los Directivos Docentes (Rectores y Coordinadores), que tienen la responsabilidad de orientar y guiar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional PEI en las Instituciones Educativas; luego se trata el proceso de Planeación para el desarrollo aplicado en la Secretaría de Educación Distrital SED, en la que se establecen los lineamientos para la planeación y ejecución de la política pública educativa en la ciudad de Bogotá, para luego abordar el tema de la gestión institucional, mediante el cual se hace operativo el proceso administrativo en el corto, mediano y largo plazo, definiendo el horizonte institucional y el desarrollo del PEI en los procesos directivo, académico, administrativo-financiero y de proyección con la comunidad del colegio.

Se continua con la definición del concepto de calidad y de calidad de la educación tomando como referente el estudio sobre la calidad de la educación, realizado por la Misión Calidad para la Equidad, Educación para el Desarrollo Humano, en convenio con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, cuyo objetivo era establecer los elementos de una educación de calidad como elemento fundamental en la construcción de una sociedad justa y equitativa que permita el desarrollo humano en Colombia, especialmente en la ciudad de Bogotá D. C., se determinaron ocho aspectos que determinan un conjunto de atributos que se desarrollan desde la familia, las instituciones educativas y del Estado, que permiten determinar la calidad educativa en función del desarrollo humano integral.

Se continua con el análisis de los modelos de gestión de instituciones educativas, que se aplican internacionalmente y en el país, para garantizar la prestación del servicio educativo de calidad en pro del desarrollo humano integral de los estudiantes, haciendo énfasis en el modelo de la Corporación Calidad y la SED, sobre el cual se otorga el premio a la excelente gestión institucional de los colegio oficiales del Distrito PEGI.

En Bogotá D. C., la Administración Distrital estableció en el año 1997 mediante Decreto No. 379 el galardón “Santa Fe de Bogotá a la gestión escolar”, como reconocimiento y estímulo a los colegios que hayan aplicado exitosamente procesos pedagógicos y administrativos logrando innovación y mejoramiento en los servicios educativos ofrecidos, el cual es direccionado por la Corporación Calidad en lo referente a la orientación técnica y operativa del proyecto por encargo de la Secretaria de Educación Distrital. Desde el año 2007 por acuerdo No. 273 del Concejo de Bogotá, se integra la condecoración y premiación exclusivamente a los colegios oficiales del Distrito Capital, destacados por su gestión institucional. A partir del año 2010 el premio se denomina “Premio a la Excelente Gestión Institucional PEGI” en este se desarrolla los procesos de postulación, evaluación y entrega del premio, a finales de cada año.

Durante este periodo los colegios que se han destacado por la aplicación de los preceptos del modelo de gestión de excelencia y han sido merecedores al premio son: En el año 2010 el colegio Manuela Beltrán I.E.D., en el 2011 el colegio Morisco I.E.D., en 2012 el Instituto Técnico Industrial Francisco José de Caldas, en el 2014 los colegios Distrital Jorge Eliecer Gaitán y el colegio Nacional Nicolás Esguerra y en el 2015 el Colegio San José Norte I.E.D.

El Ministerio de Educación Nacional, emitió la Guía No. 34 en la cual establece los cuatro aspectos que se deben evaluar en las instituciones educativas que corresponden a la Gestión Directiva, Gestión Académica, Gestión Administrativa y Financiera y Gestión de la Comunidad, compuesta de subcapítulos que abarcan los procesos de manera integral, con los cuales se realiza la autoevaluación institucional y se elabora el plan de mejoramiento Anual.

Tanto el modelo de gestión de excelencia de la SED – CC, y la aplicación de la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, son los referentes que deben tener en cuenta las instituciones educativas para garantizar que los procesos realizados

institucionalmente procuran la prestación del servicio educativo en condiciones de calidad.

En el segundo capítulo se analiza el concepto de desarrollo humano, que está en boga y es propuesto por la Secretaría de Educación Distrital en los programas mediante los cuales pretenden desarrollar la política pública educativa y la prestación del servicio educativo de calidad, pertinente y en pro del desarrollo humano integral de los estudiantes.

Se desarrolla desde la concepción de desarrollo Humano de Manfred Max Neef, básicamente y conceptos tan importantes como el de Amartya Sen, referenciado en el trabajo de Misión Calidad – PNUD, y desde la Secretaría de Educación Distrital con el plan para el desarrollo 2011, el proceso de Reorganización Curricular por Ciclos RCC y la generación de ambientes de aprendizaje para el desarrollo humano, documentos en los que, la SED desarrolla su política pública educativa y promueve la formación de estudiantes activos, participativos y competitivos personal, laboral y socialmente, capaces de tomar decisiones autónomamente y con sentido crítico procurando para ellos mismos y sus familias una mejor calidad de vida.

El capítulo continua con el análisis del Directivo Docente como agente dinamizador y gestor de los procesos institucionales cuya actividad es fundamental para el desarrollo del PEI, por lo que se requiere que tengan conocimientos en diferentes áreas relacionadas con la gestión institucional, economía, cultura, leyes, política, tecnología, además de desarrollar competencias directivas relacionadas con el trabajo en equipo, motivación, comunicación asertiva, toma de decisiones, entre otras, requisitos importantes para la realización de una gestión transparente, eficiente y eficaz en el desempeño del colegio.

El tercer capítulo trata de la contextualización del colegio y los resultados obtenidos institucionalmente en sus diferentes procesos evaluativos externos e internos, se parte del análisis DOFA, que permite conocer el entorno donde funciona, clarifica y

explica las condiciones internas y externas que la afectan tanto en lo positivo como en aquellos factores que se convierten en oportunidades de mejora institucional.

Posteriormente, se analizan los resultados de las Pruebas Saber de grado undécimo con el fin de determinar el nivel en el que se encuentra el colegio según la escala de evaluación determinada por los resultados de las pruebas de estado, complementado con los obtenidos en el análisis del Índice Sintético de Calidad Educativa ISCE, establecido por el Ministerio de Educación Nacional, que permite medir la calidad de educación ofrecida, complementado con la autoevaluación institucional realizada al interior del colegio de acuerdo a la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, el cual permite hacer un diagnóstico más concreto de la realidad institucional en los aspectos de gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera y de la gestión de la comunidad.

En el capítulo cuatro, se analizan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a sesenta u un (61) estudiantes, veintiocho (28) de grado décimo y treinta y tres (33) de undécimo de ambos sexos, aplicando un formulario de veintisiete (27) preguntas, contestado de manera individual, con el acompañamiento de los respectivos docentes, con la cual se busca conocer la opinión de los estudiantes respecto a la calidad educativa recibida en el colegio, la posibilidad que les da para aplicar a cargos laborales calificados o acceder a la educación superior y su aporte al desarrollo integral como personas y ciudadanos activos en un país en desarrollo y hoy en posconflicto.

Luego se analiza las respuestas recibidas de los Directivos Docentes, Orientadoras, Docentes, Personal administrativo y padres de familia, mediante una entrevista aplicada, en la cual se buscaba conocer la opinión respecto a la calidad educativa ofrecida en el colegio Entre Nubes Sur Oriental I. E. D. y del aporte que da a los estudiantes en su desarrollo humano integral.

Con la aplicación de estos instrumentos se sacaron conclusiones de la situación del colegio, aclarando que son conclusiones particulares no generalizadas al sistema educativo, es una mirada a la luz de una institución educativa en particular.

Metodológicamente, con el análisis de las respuestas obtenidas en las encuestas y entrevistas aplicadas a los miembros de la comunidad educativa del colegio Entre Nubes Sur Oriental I. E. D., se pretende determinar su percepción respecto al concepto de calidad educativa ofrecida por el colegio, lo cual permitirá establecer las coincidencias o diferencias con lo establecido en la matriz DOFA y los resultados obtenidos por el colegio en las pruebas saber y el índice sintético de calidad educativa ISCE y la autoevaluación institucional, de esta forma sacar conclusiones objetivas inherentes a la vida institucional del colegio en estudio, contrastadas con los referentes teóricos propuestos y si se aplican procesos y acciones encaminadas a ofrecer a los estudiantes una educación de calidad según los parámetros establecidos en el modelo de Gestión de excelencia institucional, de la Secretaría de Educación Distrital, SED y la Corporación Calidad, CC, así como de los parámetros establecidos por el Ministerio de Educación Nacional en la guía No. 34, para garantizar una gestión transparente, eficiente y eficaz.

En desarrollo del proceso de recolección de información fue necesario depurar la entrevista propuesta y el formulario de encuesta a aplicar para hacerlo más sencillo y comprensible por parte de los participantes, estudiantes y padres de familia básicamente, al final se ha logrado aplicar los instrumentos, que considero reúne los criterios que se pretende conocer relacionados con el objetivo de la investigación.

Las entrevistas realizadas a los directivos docentes, orientadoras, docentes, funcionarios y padres de familia, pretenden conocer la percepción relacionada con el aporte que la educación ofrecida en el colegio Entre Nubes Sur Oriental I.E.D., da a sus estudiantes para su desarrollo humano integral como ciudadanos responsables, autónomos y participantes en los diferentes aspectos de la vida social, política, económica y cultural.

Las encuestas aplicadas a los estudiantes no se profundiza sobre el modelo de gestión aplicado en el colegio, debido a que los conceptos no son familiares para ellos, pero si se evalúa su percepción de la manera como el colegio actúa a su favor para alcanzar una formación integral para su desarrollo como persona, además de obtener buenos resultados en las Pruebas Saber y Ser del Estado.

1. LA CALIDAD EDUCATIVA COMO POLITICA PÚBLICA EN BOGOTÁ D. C.

1.1. Administración y el Proceso Administrativo:

Las agrupaciones de personas que realizan actividades con una finalidad específica, se denominan organizaciones, para que sean eficientes y efectivas requieren estar debidamente organizadas y dirigidas, para que las acciones ejecutadas tengan sentido del orden y finalidad social, para lograrlo se requiere que sean bien administradas, es decir que el proceso administrativo sea aplicado de manera eficiente y proactivo, para alcanzar las metas sociales preestablecidas.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) en su libro Administración un enfoque basado en competencias, define Administración como “las tareas y actividades asociadas (Planeación, Organización, Dirección y Control) con la dirección de una organización o de una de sus unidades” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, 7). Conocido como Proceso Administrativo, que corresponde a las funciones administrativas realizadas por los directivos para asignar los recursos humanos, tecnológicos, financieros y de comunicación requeridos por la organización para cumplir con su objeto social.

A su vez los directivos deben desarrollar unas competencias gerenciales, definidas estas como el

“conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que requiere una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales en diferentes tipos de organizaciones, entre estas tenemos:

Competencias de Comunicación, de planeación y administración, de trabajo en equipo, de acción estratégica, de conciencia global, y de manejo de personal”. (Helrriegel, Jackson y Slocum, 2002, 5).

Según Leonel Niño Guevara (2005) en su libro *Gerencia Social en la educación*, los Directivos Docentes de las instituciones educativas tienen la función de dirigir, lo que implica liderar procesos y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional PEI, lo que en su concepto es “la capacidad de crear una organización que sea fuente de autorrealización e integridad personal para sus miembros” (Niño, 2005, 13) . En esta definición se considera la responsabilidad del directivo docente para conformar una organización capaz de satisfacer las necesidades de los miembros de la comunidad educativa, convirtiéndolas en una realidad que potenciará el proyecto de vida de sus integrantes y por lo mismo estará en función del desarrollo humano integral de ellos. El liderazgo del directivo docente (Rector o Coordinador) se vuelve realidad cuando genera el suficiente estímulo para encontrar oportunidades, crear y mantener un clima dentro del cual todos pueden desarrollarse (Guevara, 2005, 14).

Las oportunidades que se establecen en desarrollo del PEI abarcan cuatro dimensiones: directiva, académica, administrativa y financiera y de relación y proyección comunitaria. Helena Combariza (citada por Niño, 2015, 15) manifiesta que toda institución se convierte hoy en un espacio privilegiado para la humanización siempre y cuando descubra y acepte la responsabilidad social, de tal responsabilidad que ello implica al buscar que sus decisiones en relación con el servicio educativo propenda por el beneficio de una comunidad y genere impacto en la sociedad futura, que busque el desarrollo humano integral de sus estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa, y de la sociedad en general.

1.1.1. Planeación

Es el proceso a través del cual se define el futuro de la organización, se trazan los objetivos y metas a alcanzar en el largo, mediano y corto plazo.

La Planeación Estratégica mediante la cual se define el Horizonte Institucional de largo plazo, mayor a cinco años, y cuyos elementos fundamentales son: la visión, la misión, los objetivos estratégicos, los principios y valores institucionales y se establecen las estrategias competitivas, que orientan las actividades de los miembros siguiendo un enfoque o propósito determinado. Para Henry Mintzberg (citado en Planeación para el Desarrollo del Sector Educativo de Bogotá, 2011), “la planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales” (SED, 2010, 24). Parte de un diagnóstico institucional, que permite conocer el entorno en el cual opera, en lo externo determina los elementos que originan las oportunidades y amenazas, factores no controlables por la organización, que inciden en el éxito institucional, y los factores internos para establecer las fortalezas y debilidades de la institución que son de control y responsabilidad de la administración, estas se pueden modificar, cambiar y trasladar porque corresponden a elementos propios de manejo y control interno, el análisis de estos factores define la matriz DOFA, de la cual salen las estrategias competitivas a ejecutar por parte del colegio.

La planeación táctica o de mediano plazo, comprende periodos de tiempo entre uno y cinco años, definen los programas y proyectos a realizar para alcanzar lo establecido en la planeación estratégica, se realiza a nivel de la gestión directiva,

administrativa y financiera, académica y pedagógica y de relaciones con la Comunidad.

La planeación operativa o de corto plazo se refiere a los procesos y actividades a realizar durante el periodo corriente de operación de un año, se definen los cronogramas de actividades, se formulan los presupuestos, que permiten proyectar y hacer el seguimiento, evaluación y control de los procesos con el fin de lograr los objetivos y metas propuestos, en las instituciones educativas distritales, se utiliza la herramienta denominada POA, Plan Operativo Anual, mediante el cual se busca alcanzar los objetivos establecidos por la Secretaría de Educación Distrital en el Plan de Desarrollo Distrital (Acuerdo 645 de 2016).

1.1.2. Organización

Responde a la pregunta del cómo se lograrán los objetivos y metas preestablecidas. Es el proceso mediante el cual se dispone y asigna los recursos humanos, tecnológicos, económicos, logísticos y físicos requeridos por la organización para desarrollar sus actividades institucionales y sociales, el establecimiento del sistema de organización plasmado en el organigrama y el manual de funciones. La Integración desarrolla los procesos de gestión del talento humano, que es el capital más importante para cualquier organización.

1.1.3. Dirección y Control

Mediante la dirección se realizan las actividades de liderazgo, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, motivación y cultura organizacional, para hacer que las personas actúen para alcanzar los resultados deseados institucionalmente. Con el control, se hace el seguimiento, evaluación y control de las acciones realizadas con el fin de contrastarlas con lo planeado y tomar las decisiones correspondientes

en aras de modificar, cambiar, rectificar los procesos y actividades para mantener el rumbo operativo y cumplir con las metas preestablecidas en la planeación.

1.2. Planeación para el Desarrollo en la Secretaría de Educación Distrital SED

En la Secretaría de Educación Distrital SED se ha dado importancia fundamental al proceso de planeación para el desarrollo, tal como se expone en la revista Planeación para el desarrollo del sector educativo en Bogotá D. C. (2011), en la cual se manifiesta de manera amplia y completa los lineamientos generales para la planeación de la política pública educativa de Bogotá D. C.; tal instrumento es fundamental para que los funcionarios del nivel central, las Direcciones Locales de Educación, DILES y los colegios oficiales del Distrito, conozcan los conceptos, herramientas, prácticas y metodologías orientadas y aplicadas en la SED para desarrollar el proceso de planeación para el desarrollo y comprendan su importancia y su pertinencia en la calidad educativa impartida a los niños, niñas y jóvenes de la ciudad.

La Constitución Política de Colombia de 1991, permitió el paso de una democracia representativa hacia una democracia participativa en los procesos de toma de decisiones fundamentales que afectan la vida de los ciudadanos. En el caso de la Educación y específicamente en la Secretaría de Educación Distrital, ha sido un objetivo primordial establecer un proceso de planeación participativa que permite democratizar los procesos de toma de decisiones que afectan la vida colectiva de un territorio, localidad o institución educativa (SED, 2010, 8).

Para la Secretaría de Educación Distrital, SED,

“hablar de planeación estratégica significa hablar de grandes decisiones, de objetivos estratégicos que permiten alcanzar la misión y la visión de un sector, una entidad o una localidad. En este sentido, cuando se planea

estratégicamente, se está pensando en la entrega de productos finales, impactos y resultados a los usuarios de un colegio, una Dirección Local de Educación o la misma SED.” (SED, 2010, 23).

La Secretaría de Educación Distrital, aplica un proceso de planeación por resultados, entendida como “una herramienta que permite apoyar la toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y las demandas que impone el entorno, y para lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen” (SED, 2010, 19).

La planeación en la Secretaría de Educación Distrital, es una herramienta que “identifica, ordena y armoniza de manera participativa y concertada el conjunto de estrategias seleccionadas para alcanzar determinadas metas, según la problemática y las oportunidades analizadas. (...) enlaza medios y fines, presente y futuro, problemas y soluciones, potencialidades y realizaciones, conocimiento y acción”. (SED, 2010, 19).

La planeación en el sector oficial se realiza en cumplimiento de un ordenamiento legal, que parte de la Constitución Política de 1991, reglamentada por una serie de leyes, decretos y directrices de orden nacional, departamental, municipal e institucional, como se muestra en los siguientes cuadros:

Cuadro No. 1. Marco normativo a nivel nacional de planeación educativa

NORMA	DESCRIPCIÓN
Constitución Política de Colombia de 1991	Título XII. Capítulo 2 – De los Planes de Desarrollo Artículo 339: Plan Nacional de Desarrollo, Planes de Entidades Territoriales Artículo 340: Consejo nacional de Planeación – Sistema Nacional de Planeación Artículo 342: Ley Orgánica de Planeación
Ley 152 de 11994	Por medio de la cual se establece los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo, así como la regulación de los demás aspectos contemplados en el Título XII, capítulo 2 y artículo 342 de la constitución política de Colombia. Determinación de los Consejos Territoriales de Planeación.
Ley 715 de 2001	Competencias y Recursos en Educación. Normas orgánicas en materia de recursos y competencias de los entes territoriales, en especial recursos para programas de alimentación escolar en Colombia y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros,
Ley 115 de 1994	Ley General de Educación.
Ley 388 de 1997	Ley de Ordenamiento Territorial.
Ley 1098 de 2006	Código de la Infancia y la Adolescencia.
Ley 1753 de 2015	Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018
Decreto 1075 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación

Resolución 09317 de 2016	Por la cual se adopta e incorpora el manual de funciones, requisitos y competencias para los cargos de directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente y se dictan otras disposiciones.
Ley 134 de 1994	Por la cual se reglamenta los mecanismos de participación ciudadana - abre el camino a los presupuestos participativos

Fuente: Elaboración propia con base en Planeación para el desarrollo del sector educativo en Bogotá 2011

Cuadro No. 2 Marco normativo a nivel distrital para la planeación educativa

NORMA	DESCRIPCIÓN
Decreto 1421 de 1993	La Administración Distrital debe promover e impulsar el ejercicio de la participación y del control social en distintas áreas de la gestión pública, entre ellas, la planeación.
Acuerdo 12 de 1994	Se establece el estatuto y se reglamentan la formulación, apropiación, ejecución y evaluación del Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas del Distrito Capital.
Decreto 92 de 1995	Por el cual se reglamenta parcialmente el Acuerdo 12 de 1994, expedido por el Concejo de Bogotá.
Decreto Distrital 714 de 1996	Estatuto Orgánico de Presupuesto Distrital.
Decreto 190 de 2004	Plan de Ordenamiento Territorial para Santa fe de Bogotá Distrito Capital.
Acuerdo 257 de 2006	Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá Distrito Capital

Decreto 446 de 2006	Plan Maestro de equipamiento de educación.
Decreto 390 de 2008	Por el cual se reglamentan los Acuerdos Orgánicos del Presupuesto, No. 24 de 1995 y No. 20 de 1996, en materia de tesorería y crédito público y se dictan otras disposiciones.
Decreto 448 de 2007	Sistema Distrital de Participación Ciudadana.
Decreto 330 de 2008	Por el cual se determinan los objetivos, la estructura, y las funciones de la Secretaría de Educación del Distrito y se dictan otras disposiciones.
Decreto 4791 de 2008	Por el cual se reglamentan parcialmente los artículos 11, 12, 13 y 14 en relación con el Fondo de Servicios Educativos de los establecimientos educativos estatales.
Acuerdo 645 de 2016	Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo, Económico, Social y de Obras Públicas Para Bogotá D. C., 2016 - 2020, "Bogotá Mejor para todos"

Fuente: Elaboración propia con base en Planeación para el Desarrollo del Sector educativo en Bogotá 2011

Cuadro No. 3 Marco normativo a nivel local para la planeación educativa

NORMA	DESCRIPCIÓN
Acuerdo Distrital 031 de 1992	Da vida a la creación de las instancias representativas del sector educativo en las localidades: Centros de Administración Educativa Local, CADEL, hoy Direcciones Locales de Educación, DILE.
Decreto 739 de 1998	Se fijan los procedimientos para la elaboración, aprobación, ejecución y seguimiento de los Planes de Desarrollo Local, y se establecen mecanismos y espacios permanentes para la participación de la ciudadanía en los

	procesos económicos, sociales, culturales y políticos de la vida local.
Acuerdo Distrital 13 de 2000	Estatuto de Planeación Local.
Decreto 372 de 2010	Por el cual se reglamenta el proceso presupuestal de los Fondos de Desarrollo Local – F. D. L.
Decreto 101 de 2010	Por medio de la cual se fortalece institucionalmente a las Alcaldías Locales, se fortalece el esquema de gestión territorial de las entidades distritales en las localidades, se desarrollan instrumentos para una mejor gestión administrativa y se determinan otras disposiciones.

Fuente: Elaboración propia con base en Planeación para el Desarrollo del Sector educativo en Bogotá 2011

Cuadro No. 4 Marco normativo a nivel institucional para la planeación educativa

NORMA	DESCRIPCIÓN
Resolución 174 de 2010	Se establecen orientaciones para la programación, ejecución, seguimiento y socialización de resultados del Plan Operativo Anual de los colegios oficiales, las Direcciones Locales de Educación y las dependencias de nivel central de la SED.
Resolución 280 de 2010	Se establece el programa de presupuestos participativos en todos los colegios oficiales de Bogotá y los lineamientos generales para la construcción participativa del presupuesto de inversión no recurrente de los proyectos de la SED.

Fuente: Elaboración propia con base en Planeación para el Desarrollo del Sector educativo en Bogotá 2011

Así mismo la SED realiza la planeación estratégica y operativa en los niveles central, local e institucional, teniendo en cuenta lo establecido en el Plan de Desarrollo Distrital, para lo cual utiliza y aplica una serie de instrumentos que le permite hacerlo operativo a nivel central. Local e institucional, como se aprecia en el siguiente cuadro 5:

Cuadro No. 5 Instrumentos para la planeación del sector educativo en Bogotá D. C.

TIPO	TIEMPO	NIVEL		
		Secretaría de Educación Distrital SED	Direcciones Locales de Educación (DILE) y Fondos de Desarrollo Local (FDL)	Colegio Distritales y Fondos de Servicios Educativos (FSE)
Planeación Estratégica	Largo Plazo - 5 años o más	Visión SED	Visión DILE	Visión colegio
		Misión SED	Misión DILE	Misión colegio
		Objetivos Estratégicos SED	Objetivos Estratégicos DILE	Objetivos Estratégicos colegio
		Plan Nacional Decenal de Educación		
	Mediano plazo - 2 a 5 años	Plan Distrital de Ordenamiento Territorial		
		Plan Distrital de Desarrollo		
		Plan Maestro de Equipamientos Educativos	Plan Local de Educación - PEL	
		Plan Sectorial de Educación	Líneas Prioritarias de Inversión Local	Plan Educativo Institucional - PEI
		Plan Financiero Plurianual del Distrito	Programas y proyectos locales	Programas y proyectos institucionales
		Líneas de Inversión Distrital		

		Programas Sector Educación		
		Proyectos Sector Educación		
Planeación Operativa	Corto Plazo - Menor o igual a un año	Plan Operativo Anual - POA	Plan Operativo Anual - POA Local	Plan Operativo Anual - POA Institucional
		Plan Anual de Caja - PAC	Plan Operativo Anual de Inversión Local	Plan Anual de Caja - Colegios
		Plan Operativo Anual de Inversión - POAI	Plan de Acción de proyectos Alcaldía	Plan Operativo Anual de Inversión Institucional
		Plan de Acción de proyectos	Plan de Contratación Alcaldía	
		Plan General de Contratación - PGC	PAC Alcaldía Local	

Fuente: Planeación para el Desarrollo del Sector educativo en Bogotá 2011

Por otro lado para que estos instrumentos se apliquen de manera eficiente y efectiva, la Secretaría de Educación Distrital utiliza la metodología para la gestión de proyectos de inversión, denominada, Enfoque de Marco Lógico, EML, que es una herramienta analítica para la planificación y gestión de proyectos, teniendo en cuenta que “un proyecto es el medio por el cual las políticas públicas se traducen en hechos reales que ayudan y promueven el desarrollo de las diferentes regiones del país” (SED, 2011, 48).

La Constitución Política de Colombia de 1991, estableció la participación de la comunidad en la definición y control de las políticas públicas y con la ley 134 de 1994, reglamentó los mecanismos de participación ciudadana, basado en estos preceptos legales el Gobierno Distrital, mediante el decreto 448 de 2007, estableció el Sistema Distrital de Participación Ciudadana, el cual fundamenta los procesos de formulación de los Presupuestos Participativos, donde los miembros de la sociedad

participan en las decisiones relacionadas con la formulación, ejecución y seguimiento a las políticas públicas, la SED, asumió el proceso de Presupuestos participativos para garantizar que la comunidad educativa sea parte integral de las decisiones institucionales que afectan la formación integral de los estudiantes.

1.3. Gestión Institucional

Es un tema importante y fundamental para la vida institucional, entendida como “la administración integral de todos los procesos de la institución, de una manera eficiente y eficaz, llevando a garantizar la satisfacción de los clientes y el éxito sostenible de la organización educativa” (Meals de Colombia, Proyecto Educativo Siglo XXI, 2001, 25), que consiste en la definición de procesos de corto, mediano y largo plazo, con los cuales se garantiza la sostenibilidad de la institución de manera exitosa, a través de la aplicación del proceso administrativo, a nivel institucional, de Gestión Directiva, Gestión Académica, Gestión Administrativa y Financiera y de Gestión de la Comunidad, para cumplir con su objeto social en función de la satisfacción de sus usuarios, en un ambiente de cambio continuo y permanente debido a la globalización, la innovación, el desarrollo tecnológico y científico, al cambio en el entorno político, cultural, social y económico, se da en tres niveles básicos, el estratégico, táctico y operativo, bajo condiciones de eficiencia y eficacia, definen los elementos correspondientes al Proyecto Educativo Institucional PEI.

El propósito, finalidad o enfoque fundamental de una institución educativa, corresponde a la definición del ciudadano que pretende formar el colegio e integrar a la sociedad, es de primordial importancia porque de la manera como se determine este aspecto, se desarrollan los demás elementos del PEI, responde a la pregunta: ¿Para qué se creó la empresa o la organización? (Fernández, 2004, 27)

La visión corresponde al sueño que se aspira alcanzar en el largo plazo, responde a la pregunta ¿hacia dónde nos dirigimos?, es la definición de lo que queremos que

sea la institución en el futuro, como se concibe en su situación ante el entorno y su organización interna (Fernández, 2004, 29).

La misión es una descripción de lo que queremos hacer, responde a las preguntas, ¿Dónde estamos hoy?, ¿Qué tenemos que hacer para llegar a donde pretendemos llegar?, define los productos o servicios, los sectores a los cuales se dirigirán, los mercados y clientes o usuarios y las áreas geográficas (Fernández, 2004, 29).

Los principios y valores son guías que orientan las acciones y el comportamiento del colegio y sus funcionarios, conforman la filosofía institucional, el credo corporativo o directrices generales. Hacen parte del tótem organizacional, (ritos, rituales, himno, colores, hábitos y comportamientos de la cultura organizacional). Estos elementos importantes para la institución deben ser conocidos y compartidos por todo el personal, ser asumidos, aceptados y ser puestos en práctica.

Las políticas son criterios de actuación que guían las actividades, programas y planes de acción de toda la organización para alcanzar resultados positivos para todos los grupos de interés, estas pueden ser generales para toda la empresa o específicas por áreas funcionales, temáticas o geográficas (Fernández, 2004, 32).

Los objetivos estratégicos son fines a alcanzar a largo plazo, deben ser exigentes y retadores que implique esfuerzo para su logro y desarrollo para la institución, se basan en la visión y misión institucionales.

Las estrategias corresponden a las decisiones que se toman antes de la acción, o las acciones planteadas de manera intencional que permiten alcanzar los fines propuestos, (Visión y Misión), teniendo en cuenta la posición competitiva de la institución educativa y los escenarios donde se propone realizar su actividad organizacional, responde a la pregunta ¿Cómo llego a donde pretendo llegar?. (Fernández, 2004, 34).

Eficiencia se define, como lograr los resultados propuestos con el uso racional de recursos en el tiempo establecido en condiciones de calidad, o como lo manifiesta Leonel Guevara Niño, “eficiencia es la capacidad de producir resultados con el menor uso de recursos” y “la maximización de los insumos empleados para generar servicios ya sea con recursos iguales o constantes, se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales y constantes se ejecuten menores recursos” (Guevara, 2005, 111).

Eficacia es simplemente el logro de los objetivos propuestos por la institución educativa en un tiempo determinado, no hay interés en la racionalización del uso de recursos, lo importante aquí es llegar al logro. Leonel Guevara define el concepto así, “eficacia es la capacidad de producir resultados que guardan relación con los objetivos y metas de la organización en un periodo de tiempo determinado” (Guevara, 2005, 111).

Otro elemento importante en el proceso de gestión institucional es la gerencia de procesos, que consiste en la aplicación del ciclo PHVA, planear, hacer, verificar y actuar, conocido como el ciclo Deming o método PHVA (Guevara, 2005, 123), cuya implicación está sustentada en los procesos de mejoramiento continuo, y los modelos de gestión de calidad.

La Comunidad Educativa, definida en la ley 115 de 1994, ley General de Educación, artículo 6, 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, la comunidad educativa está conformada por los estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes, y administradores escolares. Todos ellos según competencia, participarán en el diseño, ejecución y evaluación del proyecto Educativo Institucional PEI, y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo. (Ley 115 de 1994: artículo 6).

1.4. La calidad de la educación.

La gestión de una institución cualquiera sea su objeto social, tiene una incidencia fundamental en la calidad de sus procesos y en los resultados generados en desarrollo de su actividad, (productos o servicios) ofrecidos y entregados a los usuarios o clientes, y el nivel de satisfacción que estos perciben y por lo cual califican a la organización.

1.4.1. Calidad

El concepto de calidad hoy está relacionado con el uso de un bien o servicio, y el nivel de satisfacción obtenido por quien lo utiliza, sin que factores como la durabilidad y el tiempo sean condicionantes necesarios para calificar un producto o servicio de alta calidad. El concepto se ve perfeccionado en el Japón con Kaoru Ishikawa, quien define la calidad como; “el aseguramiento de la calidad en un producto, de modo que el cliente pueda comprarlo con confianza y utilizarlo largo tiempo con confianza y satisfacción” (Ishikawa, 1995, 69), desde los servicios que son productos no físicos, que se requieren para que las personas puedan acceder a una vida satisfactoria y plena, tales como el transporte, la salud, la educación, los seguros, el sistema financiero, entre muchos otros, la calidad se determina por el nivel de satisfacción que los usuarios de los servicios a su juicio consideran han recibido.

La calidad, en mi concepto, debe cumplir una serie de directrices que la distinguen y caracterizan como, ser el resultado de una administración humana y social, tener un enfoque hacia la excelencia, dar importancia máxima al cliente, estar orientada hacia la participación y el compromiso social, contemplar siempre un plan de

mejoramiento continuo en procura de la satisfacción del cliente, la calidad de productos y servicios.

La calidad es un proceso permanente de implementación de mejoras en todas las áreas, con la participación de todos los implicados, considerando la protección del consumidor o usuario de los productos o servicios y la protección del medio ambiente, lo cual se logra con una educación pertinente social y económicamente. Leonel Guevara Niño la define como “conjunto de características y propiedades de un servicio que le confiere su aptitud para satisfacer necesidades establecidas” (Guevara, 2005, 109).

El Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI¹, la calidad es: “Hacer las cosas bien desde la primera vez; satisfacer las necesidades y requisitos de los clientes internos y/o externos en forma continua; es el arte de agregar valor, es decir lograr que los resultados de todo proceso sean los que más satisfagan al cliente. ¡Ojalá superando sus expectativas!” (Meals de Colombia S. A., Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, 2007, 15), así mismo Myron Tribus, dice que, “la calidad en educación es lo que hace del aprendizaje un placer y una alegría” (Meals de Colombia S. A., Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, 2007, 15), así se ratifica al manifestar que calidad total en la escuela es: “Incorporar la filosofía, valores, conocimientos y metodologías de calidad (mejoramiento continuo) a todas las funciones y actividades del plantel” (Meals de Colombia S. A., Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, 2007, 15).

Al hablar del concepto de calidad, es necesario tratar los elementos que lo conforman, como, el de requerimientos del cliente, que corresponde a las expectativas propuestas por el usuario o cliente del servicio respecto al resultado

¹ Para Meals de Colombia S. A. a través de la Fundación Cream Helado, vienen desarrollando el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, con el cual se pretende contribuir al mejoramiento de la calidad de la Gestión de las Instituciones educativas (2007)

esperado del proceso. El proceso consiste en una serie de pasos o acciones secuenciales que transforman insumos y generan un resultado esperado. Y el cliente o usuario se define como toda persona natural o jurídica que recibe el resultado del proceso sea este un producto o un servicio.

En la teoría administrativa se identifican dos clases de usuarios o clientes: Internos que son los empleados o funcionarios de la institución e intervienen directamente en los procesos de creación, desarrollo y entrega del producto o servicio al cliente externo (Directivos Docentes; Docentes, personal administrativo, personal de servicios generales, aseo y vigilancia). Los usuarios externos son las personas que no pertenecen a la organización, que reciben los resultados finales de los procesos desarrollados al interior de la institución (Estudiantes; Padres de familia, la sociedad en general, las empresas y otras instituciones de formación superior).

Si se realizan los procesos internos institucionales de acuerdo a las exigencias y expectativas de los usuarios aplicando procesos de cambio y adaptación permanente, estamos hablando del concepto de mejora continua, que se define como “el cambio permanente de los procesos con el fin de incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios o clientes, tanto internos como externos, desde cinco niveles: la Dirección, los conceptos básicos de gestión, los procesos, el impacto organizacional y las retribuciones y reconocimientos” (Harrington, 1996, 20).

Desde la educación se considera que la calidad del servicio educativo corresponde a los elementos formativos, cognitivos y de competencias recibidos por un estudiante y que le permiten ser competitivo al enfrentar los retos que la vida le impone de una manera exitosa, sin embargo tomando lo determinado por el estudio realizado en la ciudad de Bogotá D. C., por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y la Secretaría de educación Distrital, PNUD y SED, el concepto de calidad educativa está determinado por ocho (8) componentes indispensables para definir la calidad educativa, que las instituciones de educación deben considerar en

sus procesos formativos para garantizar a los estudiantes alcanzar un desarrollo integral personal, estos ocho factores están establecidos según cuadro adjunto:

Cuadro No. 6 Factores de la Calidad educativa PNDU-SED

1. La necesidad de conocimiento crítico que impulse la ciencia, la tecnología y la innovación, que permita el reconocimiento del otro y la interacción con el contexto. Esto implica una mirada integral del aprendizaje y un equilibrio entre las esferas del ser, el saber y el hacer. 2. La necesidad de potenciar el desarrollo del estudiante a través del ejercicio de libertades y capacidades, y recuerda que la educación es asunto de todos. 3. La ventaja que supone contar con docentes de excelencia, contenidos pertinentes y efectividad administrativa en los centros escolares. 4. Capacidad institucional nacional, local y de la institución escolar que construya un reconocimiento social indispensable para una educación de calidad. 5. El objetivo de la educación es también la formación para la participación social, política y económica, de manera que se logre un control social sobre los resultados y se desarrollen, desde la escuela, prácticas democráticas que contribuyan a una sociedad más equitativa y justa. 6. La evaluación es también un componente de esta imagen de calidad debido a la necesidad de realizar seguimiento y valoración del proceso y del resultado. 7. El respeto por la diversidad y la multiculturalidad figuran como componentes cruciales para conseguir una sociedad incluyente que ofrezca posibilidades de desarrollo para todos y todas. 8. Es imprescindible construir una sociedad que sea capaz de identificar y superar de forma pacífica los conflictos.
--

Fuente: PNUD – SED - Misión Calidad para la equidad

1.4.2. Modelos de Gestión de calidad

El trabajo se realiza desde la perspectiva del modelo de Gestión de Excelencia Institucional utilizado para evaluar las Instituciones Educativas Distritales, en convenio entre la Secretaría de Educación Distrital, SED y la Corporación Calidad, CC, y sobre el cual se otorga el Premio a la Excelente Gestión Institucional PEGI. En este se evalúan diez criterios y 32 sub-criterios relacionados con la gestión institucional que corresponden a:

1. Liderazgo
2. Estrategia

3. Gobierno Escolar
4. Gestión Académica
5. Gestión Administrativa
6. Gestión de Estudiantes y Egresados
7. Gestión de Colaboradores
8. Gestión de la Comunidad
9. Gestión de Conocimiento e Innovación
10. Resultados

Estos aspectos corresponden a las cuatro (4) áreas de gestión consideradas en la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, (Gestión Directiva, Gestión Académica, Gestión Administrativa y Financiera y Gestión de la Comunidad) y sobre las cuales las instituciones educativas realizan los procesos de Autoevaluación Institucional, formulación y elaboración del Plan de Mejoramiento Institucional PMI y la ejecución del proceso de seguimiento y evaluación Institucional y que desde la Secretaría de Educación Distrital, se considera dentro de los procesos internos de gestión de las instituciones educativas.

Es de anotar que existen otros modelos de Gestión de Calidad que se han implementado en las instituciones educativas tanto privadas como oficiales, entre los cuales se destacan el modelo de la Fundación Meals de Colombia, a través de la Fundación Cream Helado, con su proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, cuya implementación se hace de acuerdo a una agenda de acompañamiento formativo a los equipos de calidad de los colegios y acompañamiento práctico en la implementación de los procesos.

El Modelo Europeo de Calidad aplicado a los establecimientos educativos, presentado por el pedagogo Español, Ramón Pérez Juste, modelo denominado (EFQM) Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, el cual contempla nueve

factores distribuidos en dos bloques, el primero de los Agentes, compuesto por el Liderazgo, la gestión de Personal, la Política y Estrategia, los Recursos y los procesos, que tienen una valoración de (500) puntos, y el segundo bloque de Resultados conformado por la Satisfacción del personal, Satisfacción de los clientes o usuarios, el Impacto en la Sociedad y los resultados propiamente, bloque que tiene una valoración de (500) puntos, para un total de (1000).

Otras instituciones han incluido en sus agendas de trabajo la certificación ISO 9001 conocido como Sistema de Gestión de Calidad, que es la norma técnica colombiana de calidad sobre sistemas de calidad, que comprende las siguientes etapas, (Determinar las necesidades y expectativas de los usuarios, establecer la política y los objetivos de la calidad de la institución, determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de calidad, determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de calidad, seleccionar los métodos para medir la eficacia y eficiencia en cada proceso, aplicar los métodos de medición de la eficacia y eficiencia en cada proceso, determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas, y establecer y aplicar un proceso para la mejora continua) (Guevara, 2005, 118-120), luego se implementa el plan de mejoramiento etapa final de un programa de calidad con el cual se establecen los correctivos, rediseño del servicio educativo ofertado por el colegio en particular. Estos son los más utilizados y reconocidos en nuestro medio.

La diferencia en la implementación entre los modelos de gestión de calidad y el modelo de excelencia de la Corporación Calidad, es que esta última es la institución autorizada legalmente para expedir y otorgar los premios a la excelencia en la gestión integral en el país, y desarrolla un conjunto de conceptos y prácticas específicas aplicadas en colegios a nivel internacional, por lo que el modelo se ha denominado de clase mundial, compatible como referente para valorar el desempeño institucional del PEI y de sus características propias tanto internas como

del entorno de los colegios, y que para Bogotá D. C., se estableció desde el año 1997 mediante decreto 379 de la Administración Distrital, y acuerdo 273 de 2007 del Concejo de Bogotá, reglamentado por la resolución No. 3617 de 21 de noviembre de 2011 de la Secretaría de Educación Distrital, se asumió el otorgamiento del premio únicamente a los colegios oficiales del Distrito Capital.

2. APRENDIZAJE PARA EL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL

2.1. Desarrollo Humano

El Desarrollo Humano abarca un contexto muy amplio, entre los elementos que lo conforman encontramos la libertad para elegir entre distintas formas de vida, buscar su desarrollo y realización individual, gozar de buena salud y ampliar el nivel intelectual y capacidades para contar con mejores oportunidades y recursos para una vida exitosa, lo cual se adquiere con una educación de calidad.

La Secretaría de Educación Distrital, en la revista Ambientes de aprendizaje (2014), presenta el desarrollo humano, definido por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como "el proceso de expansión de las capacidades de las personas que amplían sus opciones y oportunidades", se reconocen como sujetos que construyen un proyecto de vida personal y social. Desde esta mirada, el progreso se vincula directamente con la calidad de vida y el bienestar de las personas que ponen en juego todas sus capacidades para construir una vida plena, feliz y por tanto, la escuela debe propiciar herramientas que potencien el desarrollo de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes que faciliten esta construcción (SED, 2011, 14).

En cuanto a la salud es un elemento fundamental para el desarrollo humano. Es así como las investigaciones en este aspecto han ampliado las expectativas de vida de las personas y por lo tanto reducir la tasa de mortalidad, apoyado por el mejoramiento nutricional y la salud infantil, aunada al desarrollo de capacidades y productividad individual que llevan al crecimiento económico.

En los últimos diez años se han dado importantes avances en las Tecnologías de la información y la comunicación TICs, que se han convertido en parte importante de la vida de los seres humanos, inciden directamente en la educación, son herramientas fundamentales en los procesos de enseñanza aprendizaje y formación de los estudiantes, en las relaciones con los docentes y con las demás personas e instituciones, facilitando la generación de competencias personales con las cuales asumen mejores posibilidades y oportunidades de desarrollo personal, social, cultural, político y económico.

En el aspecto económico, respecto al desarrollo humano tiene como objetivo, procurar la mejor calidad de vida de los ciudadanos, por lo tanto la política económica y social del país en relación a la inversión busca favorecer a la mayoría de los ciudadanos, permitiendo satisfacer las necesidades y resolución de problemas, alcanzando altos niveles de equidad y justicia entre los ciudadanos.

Las artes permiten hacer el mundo más inteligible, accesible y familiar, por su intermedio se expresan valores y creatividad, se adquiere armonía y equilibrio interno, lo que genera posibilidad de vivir una vida en mejores condiciones de realización.

El deporte, tiene un impacto directo en la salud, permite además desarrollar habilidades de autodisciplina, liderazgo y confianza, fortalece los principios de tolerancia, cooperación y respeto, une a los individuos sin importar su identidad cultural y étnica, ayuda en la construcción de la paz, aleja a la juventud de los problemas de drogadicción. Permite mejorar el rendimiento académico de los jóvenes y por lo tanto genera oportunidades de desarrollo integral de los individuos.

Respecto al desarrollo de las capacidades, el PNUD, en el libro, Desarrollo de Capacidades manifiesta:

“La capacidad es desarrollo, el desarrollo de las capacidades se refiere a las transformaciones que empoderan a las personas, los líderes, las organizaciones y las sociedades, si algo no lleva a un cambio que sea generado guiado y sostenido por los beneficiarios a quienes está destinado no puede decirse que haya mejorado las capacidades aun cuando haya servido para un propósito válido de desarrollo” (PNUD, 2009, 4)

Por lo que el desarrollo de capacidades permite aprovechar mejores oportunidades de mejorar la calidad de vida de las personas.

A continuación se presentan cinco definiciones sobre desarrollo humano en las cuales podemos identificar aspectos fundamentales comunes, como el desarrollo de capacidades y la libertad para alcanzar una mejor calidad de vida:

1. El concepto de desarrollo humano según el primer informe mundial sobre desarrollo (1990) “el propósito de toda política pública es ampliar la gama de opciones que tiene la gente”.
2. Reducir el desarrollo humano a las cuatro (4) opciones fundamentales, para que las personas gocen de una mejor calidad de vida, a) una existencia sana y duradera, b). acceso al conocimiento, c) recursos materiales suficientes para tener un buen pasar y d). posibilidad de participar en la vida de la comunidad y en asuntos políticos.
3. El índice de desarrollo humano IDH
4. Amartya Sen, funcionamientos y capacidades, los funcionamientos se refiere a las condiciones o estados de estar, y de ser, que los seres humanos valoramos. Las capacidades se refiere a las combinaciones de los funcionamientos que cada persona puede obtener en ejercicio de su libertad, el desarrollo humano entonces consiste en el proceso de ofrecer nuevos funcionamientos y ampliar las capacidades de la gente.

5. Las opciones representan la condición y el campo en donde opera la libertad, por lo tanto el desarrollo Humano es definido como libertad, es el aumento de libertades concretas de las cuales disfruta cada ser humano.

El Desarrollo social o las políticas sociales hacen referencia a los sectores de educación, salud, vivienda, nutrición o similares. Reducir y superar la pobreza, definida como la falta o insuficiencia de opciones materiales o inmateriales, es una forma alternativa de lograr el desarrollo humano, pues ayuda a priorizar acciones para lograr las metas de desarrollo.

Por otra parte el desarrollo integral según, Manfred Max Neef (1998), manifiesta que hoy en día el desarrollo y las necesidades humanas son componentes de una misma ecuación. “Un Desarrollo a Escala Humana, orientado en gran medida, hacia la satisfacción de las necesidades humanas, exige un nuevo modo de interpretar la realidad” (Max Neef, 1998, 38). De lo anterior se deduce que hay varias teorías que clasifican las necesidades partiendo desde las básicas o fisiológicas hasta llegar a las de realización plena, donde el individuo alcanza altos estándares de calidad de vida y satisfacción personal y reconocimiento social, pero teniendo en cuenta que en el mundo se encuentran personas con necesidades muy sentidas hasta el punto que viven en condiciones de pobreza extrema, requieren que los países o los gobiernos dirijan su mirada hacia ellos y desarrollen políticas públicas que propendan por mejorar sus condiciones de vida, satisfaciendo sus necesidades básicas, en la medida que lo hacen, es posible para los Estados proponer políticas públicas que propendan por satisfacer necesidades de orden superior, y de esta forma incrementar la calidad de vida y las posibilidades de desarrollo de los habitantes.

La educación es la bandera por excelencia que los gobiernos deberían desarrollar a través de políticas públicas inclusivas que permitan que los individuos asuman posiciones críticas y objetivas para entender el mundo en el cual viven y asuman

responsabilidades personales y sociales que conlleven a la satisfacción de sus necesidades y las de sus familias, y que a su vez se conviertan en agentes multiplicadores de los beneficios para que otros asuman el mismo proceso.

Según Max Neef (1998) “el desarrollo a escala humana implica una nueva forma de interpretar la realidad de las personas en el sentido de que este debe considerarse por el nivel de satisfacción de las necesidades humanas, lo que nos obliga a ver, interpretar y evaluar el mundo, las personas y sus procesos de una manera diferente” (Max Neef, 1998, 38).

En ese orden de ideas se considera que el desarrollo a escala humana busca desarrollar una mejor calidad de vida de las personas, lo cual se puede estimar en las posibilidades que tengan para alcanzar sus objetivos y sueños personales o en otras palabras de satisfacer sus necesidades humanas fundamentales.

Las necesidades humanas, en mi concepto, son similares según la cultura, el tiempo y las circunstancias en que se desarrolle la persona, en cierta forma se puede decir que son limitadas, estas según la teoría de las ciencias humanas, se descubren, y para su satisfacción se requiere de la existencia de satisfactores, que son creados por el hombre y que se van desarrollando, complementando, y haciéndose más complejas en la medida que el hombre encuentre más y mejores utilidades de estos, es decir que un satisfactor creado para una necesidad determinada, puede con el tiempo satisfacer más de una necesidad y la satisfacción de una necesidad en determinadas circunstancias puede requerir de más de un satisfactor.

Las diferentes culturas determinan el tipo y clase de satisfactores requeridos para satisfacer las necesidades humanas fundamentales, de acuerdo a su nivel de desarrollo serán también el nivel de satisfactores utilizados, es decir que en culturas muy desarrolladas los satisfactores para cierto tipo de necesidades serán muy sofisticados, mientras que en culturas menos desarrolladas los satisfactores para la

misma necesidad humana serán de inferior calidad, generando diferentes tipos de relaciones, con el mismo sujeto, con otros y con el medio ambiente en el que vive.

Por otro lado Max Neef, determina que no existe una sola pobreza, sino múltiples, cuando nos referimos a la pobreza como la falta de recursos para adquirir los satisfactores necesarios para tener una vida digna, estamos hablando de la pobreza en términos económicos, pero si consideramos que el ser humano tiene varias necesidades, que estas se pueden satisfacer en diferentes formas y niveles de satisfacción, aquellas que no están plenamente satisfechas o que no se tienen acceso a los satisfactores requeridos, estamos hablando de pobreza en ese orden (Max Neef, 1998, 43).

Los satisfactores no son los bienes económicos disponibles sino que están referidos a todo aquello que, por representar formas de **ser, tener, hacer y estar**, contribuye a la realización de necesidades humanas (Max Neef, 1998, 51).

Las necesidades humanas identificadas según Max Neef (1998), son nueve con los satisfactores relacionados con el ser, tener, hacer y estar, ver cuadro.

Cuadro No. 7 Matriz de Necesidades vs. Satisfactores

Según categorías Existenciales según categorías axiológicas	SER	TENER	HACER	ESTAR
SUBSISTENCIA	1	2	3	4
	Salud física, salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad	Alimentación, abrigo, trabajo	Alimentar, procrear, descansar, trabajar	Entorno vital, entorno social
PROTECCIÓN	5	6	7	8
	adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad	Sistemas de seguros, ahorro, seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derechos, familia, trabajo	Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender	Contorno vital, contorno social, morada
AFECTO	9	10	11	12
	solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad, humor	Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines	Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar	Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro
ENTENDIMIENTO	13	14	15	16
	Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro disciplina, intuición, racionalidad	Literatura, maestros, método, políticas educacionales, políticas comunicacionales	Investigar, estudiar, experimentar, aduar, analizar, meditar, interpretar	Ámbitos de interacción formativa: escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia
PARTICIPACION	17	18	19	20
	Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor	Derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo	Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opine	Ámbitos de interacción participativa: cooperativas, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, familia
OCIO	21	22	23	24
	Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad, sensualidad	Juegos, espectáculos, fiestas, calma	Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar	Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisaje
CREACION	25	26	27	28
	Pasión, voluntad, intuición, imaginación,	Habilidades, Destrezas, método,	Trabajar, inventar, construir, idear, Componer, diseñar.	Ámbitos de producción y retroalimentación,

	audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad	trabajo	interpretar	talleres, ateneos, agrupaciones, audiencia, espacios de expresión, libertad temporal
IDENTIDAD	29	30	31	32
	Pertenencia, coherencia diferencia, autoestima, asertividad	Símbolos, lenguaje, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo	Comprometerse, integrarse, confundirse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer	Socio-ritmos, entornos de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas
LIBERTAD	33	34	35	36
	Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia	Igualdad de Derechos	Discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar	Plasticidad espacio-temporal

Fuente: Max Neef. (1998) https://www.max-neef.cl/descargas/Max_Neef-Desarrollo_a_escala_humana.pdf

2.2. Reorganización Curricular por Ciclos.

La Secretaría de Educación Distrital SED, ha venido desarrollando el proyecto de Reorganización Curricular por Ciclos RCC, el cual pretende que la formación de los estudiantes se desarrolle de acuerdo al nivel de madurez y el reconocimiento de sus necesidades, en las dimensiones, cognitiva, socio afectiva y físico creativa, concordante con la edad del niño, niña o joven estudiante, para ello ha identificado cinco (5) ciclos en el proceso de formación que corresponden a los grados primero a undécimo, en la revista Reorganización Curricular por Ciclos de la SED, trata el tema del desarrollo humano como referente teórico al proyecto de Reorganización Curricular por Ciclos, soportado en la teoría de desarrollo a escala humana planteado por Max Neef (1998), el cual manifiesta que “esta apunta a una práctica democrática más directa y participativa, en donde el rol que asume el Estado es de

estimulador de soluciones creativas y de oportunidades, que emanan desde abajo hacia arriba y resultan, por lo tanto, más congruentes con las aspiraciones de las personas, para Max Neef, esto no implica minimizar la responsabilidad del Estado, sino la voluntad de complementar propuestas políticas para el Estado, con la perspectiva de los actores sociales, de la participación social de las comunidades y del potencial que en sí mismos pueden contener” (SED, 2011, 19).

Para Max Neef, las necesidades son una potencialidad en la medida que estas comprometen, motivan y movilizan a las personas, visto de esta manera el desarrollo de procesos en Reorganización Curricular por Ciclos, contribuyen a la transformación social (SED, 2011, 20).

Desde la RCC, se reconoce que el conocimiento es el resultado de contrastar pre conceptos poseídos por el ser humano con los conocimientos adquiridos en un proceso formativo, los cuales son confrontados con la realidad en un proceso de aprendizaje para construir conceptos nuevos, según la teoría constructivista, expuesta por autores importantes como Abbott (1999), Grennon y Brooks (1999), el constructivismo Psicológico de Piaget, el aprendizaje significativo de Ausubel y la teoría social de Vygotsky, permite definir que lo cognitivo está relacionado directamente con los aspectos socio afectivo y físico creativo del desarrollo humano fortaleciendo la concepción del sujeto integral reconocido en la RCC, tomado de Abancin, R. Teoría del constructivismo social de Lev Vigotsky en comparación con la teoría de Jena Piaget. Universidad Central de Venezuela. (SED, 2011, 22).

Por otro lado en la dimensión socio afectiva del desarrollo del ser humano, tiene que ver con el desarrollo emocional, que interviene en su comportamiento desde lo ético influyendo en otras personas de su entorno social, según la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner (1983), señala, “que el ser humano tiene una diversidad de inteligencias que marcan las potencialidades y acentos significativos de cada individuo, trazados por las fortalezas y debilidades en toda una serie de escenarios

de expansión de la inteligencia... la inteligencia interpersonal, que se define como la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas y la inteligencia intrapersonal, que se relaciona con la capacidad para comprenderse uno mismo, apreciar los sentimientos, temores y sus motivaciones propias" (SED, 2011, 23).

Para Goleman (1995), tratado en la RCC, al hablar de la inteligencia emocional, cuestiona el valor de la inteligencia racional como predictor del éxito en las tareas concretas de la vida, en los diversos ámbitos de la familia, los negocios, la toma de decisiones, el desempeño profesional, etc. Concluyendo que el coeficiente intelectual no es un buen predictor del desempeño exitoso. La inteligencia cognitiva no garantiza un buen manejo de las vicisitudes que se presentan y que es necesario enfrentar para tener éxito en la vida (SED, 2011, 23). Continúa; "las características de la llamada inteligencia emocional son; la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y la capacidad de empatizar y confiar en los demás" (SED, 2011, 23-24).

Para la RCC de la SED, lograr un desarrollo socio afectivo de los estudiantes, "implica la formación de sujetos críticos, capaces de definir una falla como error y no como falta, de asumir una actitud propositiva ante los problemas, de intercambiar ideas, exponer puntos de vista, discutir, debatir, reflexionar y trabajar en equipo" (SED, 2011, 24).

Desde esta perspectiva la educación impartida en las Instituciones educativas debe propender por la formación de los educandos teniendo en cuenta sus necesidades generando herramientas para la vida que les permita fortalecer y desarrollar su propio proyecto de vida de manera exitosa en un mundo globalizado y en continuo cambio.

Desde lo físico creativo, la RCC de la SED, consecuente con los lineamientos curriculares del Ministerio de Educación Nacional para la Educación Física, Recreación y Deportes, propone “el aspecto físico creativo responde a la interrelación con la naturaleza y la cultura, a la construcción de lenguajes corporales, a la capacidad de explorar, combinar, experimentar y producir nuevas posibilidades que abran espacio a la imaginación y a la fantasía, así como a la exploración desde lo lúdico, a la búsqueda de soluciones creativas y críticas a problemas cotidianos, a la adecuación a diversos espacios y ambientes, a la utilización segura del tiempo, de los objetos y de los desarrollos tecnológicos” (SED, 2011, 25).

Desde las dimensiones cognitiva, socio afectiva y físico creativa, la educación impartida en las instituciones educativas del Distrito busca formar un ser humano integral, crítico, propositivo, capaz de enfrentar los retos de la vida de una forma madura y proactiva, que sabe entender y comprender a otras personas y por lo tanto puede incluirse y convivir en una sociedad desarrollando un proyecto de vida propio y en beneficio de esta como un todo.

El colegio tiene la responsabilidad de crear currículos pertinentes con las necesidades de los educandos, la situación del entorno social, político, cultural, económico y tecnológico del país y del mundo, que permitan establecer las nuevas relaciones docente estudiante en el proceso de enseñanza aprendizaje, donde el estudiante adquiere un papel protagónico y decisivo, implementando pedagogías acordes a la formación de ciudadanos para un mundo globalizado en continuo cambio y cada día más exigente en el desarrollo de las personas.

Otro aspecto importante en el desarrollo humano integral es la formación y generación de competencias humanas que se deben contemplar en los procesos formativos, competencia se define según Angel R. Villarini Jusino, mencionado en la revista Magisterio No. 31 de 2008, “Competencia humana como una forma de conciencia de una actividad y relación, producto de la integración de conceptos,

destrezas y actitudes, que dota al ser humano de una capacidad de entendimiento, acción y transformación de sus relaciones con el mundo, el mismo incluido” (Magisterio, 2008, 31).

Estas competencias se desarrollan en el transcurso de la vida según su formación, experiencias y del entorno donde este se desarrolle. Villarini (1997), distingue las siguientes competencias generales como dimensiones del desarrollo humano asumidas como metas de la educación:

1. Pensamiento sistemático, creativo y crítico.
2. Comunicación significativa y creativa.
3. Interacción social efectiva.
4. Autoestima y autoconocimiento.
5. Conciencia moral y ética.
6. Sensibilidad estética.
7. Conciencia ambiental y salubrista.
8. Conciencia histórica y cívica.
9. Habilidad psicomotora para la recreación y el trabajo.
10. Sentido de trascendencia.

Por lo que hemos visto en los anteriores puntos considero que el desarrollo cognitivo, socio afectivo y físico recreativo, permite la creación y generación de competencias que le permite al estudiante formularse su propio proyectos de vida de una manera consciente y responsable, adquiriendo una actitud positiva frente a los retos que le presente la vida.

2.3. El Directivo Docente:

Líder, dinamizador y gestor de los procesos de calidad educativa, es el responsable de dirigir la institución educativa en un mundo turbulento, competitivo en el que el

cambio y la incertidumbre son la constante, lo que le exige estar actualizado en una serie de temas y situaciones que le permitirán tomar decisiones acertadas en beneficio del colegio y su comunidad, entre estos aspectos tenemos: conocimientos en política, economía, cultura, tecnología, en lo social, y jurídico, al interior de la institución debe tener bases en Gerencia estratégica, administración (planeación, organización, dirección y control), gestión del talento humano, pedagogía, finanzas públicas, etc., que le darán fundamentos para orientar el destino de la institución educativa de manera competitiva y prestar un servicio educativo de calidad en beneficio de los estudiantes y la sociedad, y hacer que la institución sea de clase mundial con tendencia a la excelencia en todos sus procesos, lo cual requiere que el Directivo Docente sea un líder con conocimientos y experiencia, no es cuestión de buena suerte o de la inercia de un servicio que se mueve solo y genera siempre resultados positivos. No, hay que trabajar, proyectar, dirigir, orientar, liderar personas en la realización de procesos académicos y pedagógicos, sociales, culturales, políticos, jurídicos, tecnológicos, económicos y administrativos, que propendan por la excelencia en la prestación de los servicios educativos, enfocados en la formación de ciudadanos destinados a hacer parte de una sociedad cada vez más competitiva y exigente, que permita su desarrollo integral como ser humano en lo personal, profesional, laboral y social.

En el sector oficial los colegios y los rectores cuentan con normas, manuales de funciones, procedimientos y protocolos, apoyo de la Secretaría de Educación Distrital SED, asistencia de las Direcciones Locales de Educación DILES, y apoyo de otras entidades no gubernamentales de carácter público o privado, pero aun así es el rector quien toma las decisiones y da las directrices a seguir dentro de la institución, como lo manifiesta Francisco Cajiao, exsecretario de Educación Distrital y una autoridad en los temas académicos y pedagógicos, mencionado en la revista Magisterio No. 69, El liderazgo pedagógico y el oficio del rector, cuando bien hace la metáfora del barco, “el buque encargado de llevar a los seres humanos desde los

puertos de la primera infancia hasta las playas de la vida adulta, son los colegios y quienes guían ese viaje de diez a doce años son los rectores de los colegios..... es imposible prevenir todos los accidentes o aprovechar todas las oportunidades, pero aun así es inevitable hacer el camino y para ello, se requieren grandes líderes capaces de descifrar los signos del tiempo, las condiciones de la naturaleza humana, las posibilidades del conocimiento” (Cajiao, 2014, 90-91).

La Ley 115 de 1994, ley General de Educación otorgó una amplia autonomía a los colegios desde 1994, para formular su propio Proyecto Educativo Institucional, PEI, establecer su propio Gobierno Escolar, sus planes de estudio, su sistema institucional de evaluación SIE, el manual de Convivencia, pero esta autonomía se ve interrumpida por las mismas autoridades, cuando invaden los colegios con proyectos ajenos a los objetivos de las instituciones educativas, interrumpiendo los procesos pedagógicos, académicos y administrativos de los colegios, haciendo al rector responsable de los resultados y alcance de los objetivos institucionales.

Continúa Francisco Cajiao, en su exposición,

“El mejor conjunto de maestros, difícilmente logrará buenos resultados si el entorno institucional en el que se desempeña no cuenta con una dirección adecuada y con un liderazgo pedagógico claro, legítimo y capaz de marcar un rumbo a toda la comunidad. Un colegio en el que todos los maestros cuenten con estudios de posgrado y remuneraciones significativas, pero carece de un rector capaz de coordinar sus esfuerzos con legitimidad y reconocimiento, probablemente no tendrá mejores resultados que el promedio de los malos colegios” (Cajiao, 2014, 93).

Y termina,

“Si no hacemos enormes esfuerzos por comprender y fortalecer las instituciones educativas en su complejidad, todos los esfuerzos financieros del Estado, orientados a mejorar la calidad, tendrán un impacto muy débil y

nuestros niños y jóvenes seguirán padeciendo por su escasa oportunidad de desarrollar sus mejores cualidades e interesarse en el mundo de la cultura, la ciencia y la participación política y social.” (Cajiao, 2014,93).

Como se puede apreciar en los anteriores comentarios de una persona que ha estado presente en el medio académico, como docente, directivo y autoridad a nivel central, la formación de los directivos docentes es imprescindible para garantizar una gestión excelente de las instituciones educativas en pro de una mejor calidad del servicio educativo y de las mismas instituciones, para ser competitivas y pertinentes en las actuales condiciones en que se mueve el mundo².

² Al respecto, el Ministerio de Educación Nacional, expidió la Resolución No 09317 de 2016 por medio de la cual asigna funciones a los directivos docentes (rectores y coordinadores), presenta los requerimientos personales y profesionales que deben cumplir los licenciados y profesionales no licenciados que ocupan cargos directivos en los colegios oficiales.

3. RESULTADOS OBTENIDOS

En los capítulos anteriores se realizó un acopio de elementos y conceptos teóricos que sustentan el objetivo del trabajo, el cual consiste en conocer la percepción de los miembros de la comunidad educativa del colegio Entre Nubes Sur Oriental I. E. D. respecto a la calidad educativa, la aplicación del modelo de gestión de excelencia y si estos permiten un desarrollo integral de los estudiantes, que les permite alcanzar una mejor condición de vida para ellos y sus familias y desarrollar un proyecto de vida de manera exitosa.

En este capítulo se presenta la reseña del colegio, para contextualizar el objeto de estudio, continua con un diagnostico DOFA, que nos lleva a conocer el entorno donde funciona la institución educativa, para seguir con el análisis del Índice Sintético de Calidad Educativa ISCE, establecido por el Ministerio de Educación Nacional, para medir la calidad de educación impartida en el colegio Entre Nubes Sur Oriental I. E. D., se presenta los resultados obtenidos en la autoevaluación institucional, realizada según la guía No. 34 del Ministerio de Educación Nacional, cuyos resultados determinan las oportunidades de mejoramiento del colegio y el análisis de resultados de las pruebas saber que indica la situación académica de los estudiantes.

Con los anteriores elementos se caracteriza el colegio, que se contrastará con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los estudiantes de los grados décimo y undécimo, con las cuales se obtienen su percepción personal en relación con la calidad de educación recibida en el colegio y su nivel de satisfacción en cuanto

a las oportunidades que han tenido en el mundo laboral, en acceso a la educación superior y al desarrollo de un proyecto de vida. Con las entrevistas hechas a los directivos docentes se obtienen aspectos relacionados con la calidad educativa del colegio y de la capacidad de liderazgo ejercido en la institución, en la misma forma se establece con las realizadas a los funcionarios administrativos, orientadoras, docentes y acudientes.

3.1. LA INSTITUCIÓN

El colegio ENTRE NUBES SUR ORIENTAL I.E.D., es una institución educativa de carácter oficial, de la ciudad de Bogotá Distrito Capital, localizado en la Localidad Cuarta de San Cristóbal, actualmente funcionan tres sedes, sede A, Aníbal Fernández de Soto, localizada en el barrio San Miguel, la sede B, La Península, en el barrio La Península y la sede C, Canadá Güira, en el barrio Villa del Cerro, la sede D, Santa Rita, en el barrio del mismo nombre no se encuentra en funcionamiento desde el año 2011 por fallas estructurales.

El colegio fue reconocido oficialmente según resolución No. 1722 del 4 de junio de 2002, de la Secretaría de Educación Distrital y tiene incidencia en los barrios mencionados cuya distribución administrativa y académica corresponde de la siguiente manera, en la sede “A” funciona la parte administrativa, y funciona el bachillerato de grados sexto a undécimo, En la sede “B”, funciona educación preescolar hasta grado cuarto, y en la “C”, se ofrece la educación de grado preescolar hasta quinto de primaria, en dos jornadas mañana y tarde, en horarios de 6.30 a. m. hasta las 12.30 p. m. y de 12.30 p. m. hasta las 6.30 p. m. de lunes a viernes.

Actualmente desarrolla un PEI, con énfasis en Educación Ambiental, Interculturalidad y TICs, según se manifiesta en la Visión y la Misión Institucional. Atiende un total de 1500 estudiantes en las tres sedes activas, cuenta con una planta de personal, distribuida con sesenta y dos docentes, un Rector, tres Coordinadores,

cuatro Orientadoras, dos profesionales Docentes de apoyo en inclusión y seis funcionarios administrativos.

La localidad cuarta de San Cristóbal, es la segunda localidad más pobre de la ciudad de Bogotá D. C., su economía se basa en el comercio informal y el comercio al detalle, basado en pequeños almacenes, tiendas, famas y algunos talleres de ornamentación, reparación de vehículos, misceláneas, supermercados, entre otros, algunos datos importantes de la Localidad son:

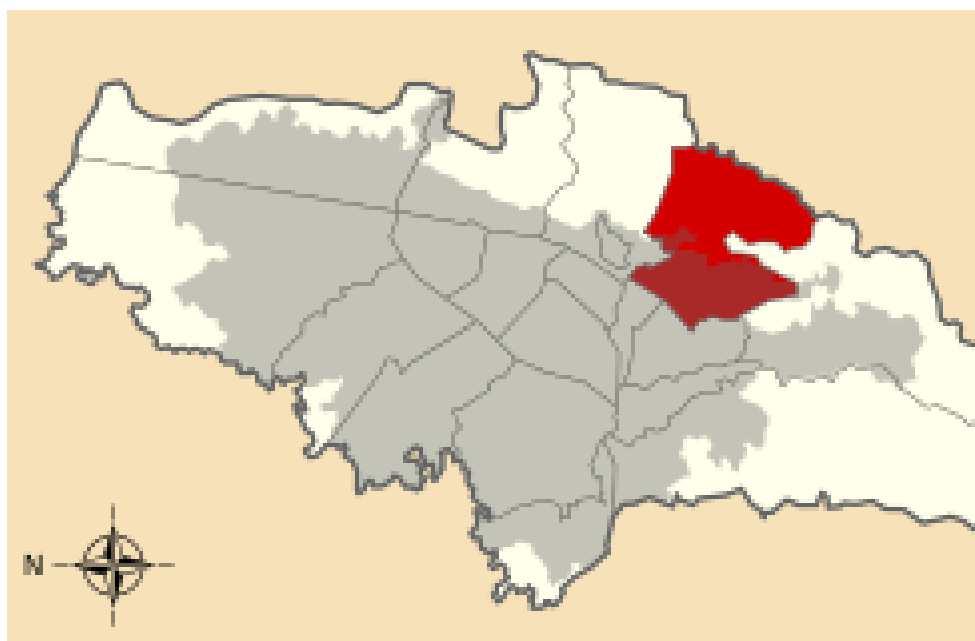


Figura 1. Tomado de

<http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Documentos/An%Elisis/DICE066-MonografiaSanCristobal-31122011.pdf>

La localidad cuarta de San Cristóbal está localizada en el Sur Oriente de la ciudad, incluye una parte urbana y una extensión rural en los cerros orientales. Tiene una superficie de 4910 hectáreas de las cuales 1648 son consideradas como suelo de uso urbano mientras que 3262 hectáreas son suelo rural. Cuenta con 409.804 habitantes, distribuidas según estrato socio económico así:

- Sin estrato, 2.450 equivalentes al 0.6.0%
- Estrato bajo bajo, 31.885, equivalentes al 7.7%
- Estrato bajo, 315.540, equivalente al 77.0%
- Estrato medio bajo, 59.900, equivalente al 14.6%
- Estrato Medio alto, 4, equivalente al 0.001%
- Estrato Alto, 25, equivalente al 0.006%

Límites: Norte: con la Avenida primera sur con la Localidad de Santa fe. Sur: con calle 73 sur con la Localidad de Usme. Oriente: Cerros Orientales con los municipios de Choachí y Ubaque Cundinamarca. Occidente: Carrera Décima con las localidades de Rafael Uribe Uribe y Antonio Nariño. Su topografía se caracteriza por ser plano hacia el occidente, pero con pendientes altas hacia el oriente, con alto riesgo de deslizamientos.

Hidrografía: Se encuentra el nacimiento del río San Cristóbal, que más adelante cambia de nombre por el de Río Fucha. Cuenta con afluentes como la Quebrada la Chiguaza y quebrada la Nutria. Entre los principales sitios de interés están la Iglesia del Divino Niño Jesús localizada en el barrio Veinte de Julio, el parque natural Entre Nubes, parque Gaitán Cortez, el parque metropolitano San Cristóbal, el Velódromo Primero de Mayo.

La localidad cuenta con 66 colegios oficiales que atienden una población en edad escolar de aproximadamente 73.000 estudiantes, en los ciclos de preescolar, básica primaria, básica secundaria y, media vocacional. Y una demanda que atendida en 108 colegios privados de la localidad de 24.300 estudiantes aproximadamente, para un total de 174 instituciones educativas (Secretaría Distrital de Planeación, 2011, 27).

3.2. Análisis DOFA

Esta es una herramienta de diagnóstico y de planeación muy utilizada en los procesos directivos que nos permiten identificar los factores externos o del entorno que pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo del proyecto educativo generadores de las oportunidades y amenazas del medio, las cuales no son de dominio y control del colegio, por lo que se deben estudiar para adaptarse a ellas y poder cumplir con la función social.

La identificación de los factores internos propios del colegio y que son de su responsabilidad, generan las fortalezas y debilidades institucionales, los cuales se deben contrarrestar con decisiones y acciones internas en el colegio Entre Nubes Sur Oriental. Anualmente se realiza un trabajo al interior con los estamentos de Gobierno Escolar, (Consejo de Padres, Consejo de Estudiantes, Consejo Académico, Consejo directivo, Reuniones de áreas académicas, Reuniones de personal administrativo), se discute la situación externa e interna del colegio y se definen los diferentes componentes de la matriz DOFA, que se presenta como insumo para la elaboración del POA (Plan Operativo Anual).

El POA, se formula teniendo como insumo interno la matriz DOFA, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos establecidos por la SED plasmados en los programas definidos en el Plan de Desarrollo Distrital, el colegio procede a definir las actividades a realizar que llevan al cumplimiento de los objetivos propuestos, el POA aprobado se sube al aplicativo de la SED, el cual se revisa, corrige y aprueba desde la DILE y la SED.

El POA es monitoreado y verificado trimestralmente, en seguimientos que deben realizarse en el aplicativo de la SED.

La matriz DOFA para el año 2017, definida por los miembros de la comunidad educativa es la siguiente:

Cuadro No. 8 MATRIZ DOFA COLEGIO ENTRE NUBES SUR ORIENTAL I.E.D. 2016 - 2017

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Población infantil y juvenil en edad escolar 2. Reconocimiento y apoyo de la población 3. Existencia y participación activa del estado a través de sus diversas entidades 4. Asistencia social en salud y educación 5. Interés de las familias en la formación de los niños, niñas y jóvenes de la Localidad	1. Población en condición de Desplazamiento forzado 2. Micro tráfico 3. Existencia de Pandillas 4. Migración permanente de la población 5. Familias disfuncionales 6. Violencia intrafamiliar 7. Competencia de instituciones educativas oficiales cercanas en el área de influencia
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Infraestructura adecuada para la prestación del servicio educativo en condiciones de calidad 2. Se cuenta con un equipo docente nombrado en propiedad en un 95%. 3. El PEI es pertinente para atender las necesidades educativas de la población en edad escolar de la Localidad de San Cristóbal	1. Tecnología en condiciones de vida útil cumplida 2. Falta de biblioteca institucional 3. Distancia entre las sedes 4. Resultados en las pruebas saber grados 3, 5, 9 y 11 del Estado en calificación medio y bajo en la mayoría de las áreas y competencias evaluadas.

Fuente: Elaboración propia basada en la matriz DOFA del colegio

Es de anotar que las algunas de las amenazas están en conocimiento de las autoridades administrativas locales y distritales encargadas de realizar las acciones necesarias para subsanarlas, otras requieren apoyo inter institucional para promover convenios para la formulación de proyectos tendientes a favorecer a los estudiantes y a la comunidad en general.

Respecto a las debilidades internas del colegio, con la propuesta de disposición presupuestal se busca satisfacer algunas de ellas, teniendo en cuenta que los colegios no cuentan con recursos propios, sino con aquellos que son destinados del presupuesto de la SED y del Ministerio de Educación Nacional, el cual depende de la cantidad de estudiantes.

3.3. Índice Sintético de Calidad Educativa, ISCE, 2014 y 2015

Este aspecto es importante tenerlo en cuenta en este trabajo por cuanto es el referente que desde el Ministerio de Educación Nacional, se ha implementado con el cual se pretende establecer la calidad de la educación que se imparte en las instituciones educativas de carácter privado y público.

El ISCE como se le conoce, evalúa cuatro elementos: progreso, desempeño, eficiencia y ambiente escolar, la sumatoria de los cuatro resultados nos arroja el índice sintético de calidad educativa del colegio. Tomamos los resultados obtenidos por el colegio en los años 2014 y 2015, respectivamente, por cuanto es una herramienta reciente que mide la situación del colegio en los niveles educativos de primaria, media y vocacional, se calcula para los grados 3, 5, 9 y 11 respectivamente.

La evaluación va en una escala de 1 a 10, siendo 1 el menor valor y 10 el máximo posible de alcanzar, al cual deben los colegios apuntar, y que se logra a través de los años, la idea es que a partir de los resultados obtenidos, el colegio se proyecte en un proceso de mejoramiento continuo y progresivo hasta alcanzar niveles de excelencia educativa.

Los resultados obtenidos se confrontan contra el promedio logrado a nivel país y de la entidad territorial certificada (Secretaría de Educación Distrital) para conocer la situación de la institución educativa evaluada.

- Por progreso, se refiere al nivel de mejoramiento institucional de un año a otro.
- Por Desempeño, se refiere al puntaje promedio obtenido por los estudiantes en las pruebas saber en las áreas de lenguaje y matemáticas.
- Por eficiencia institucional, se refiere a la tasa de aprobación de los estudiantes en cada nivel (Primaria, secundaria o media).
- En cuanto al ambiente escolar, se busca establecer lo que sucede en el aula de clase, se evidencia un clima propicio o no para el aprendizaje y la evaluación o seguimiento que hacen los docentes a sus estudiantes.

Los resultados obtenidos por el colegio en los años 2014 y 2015, con los cuales proyectamos el 2016 fueron los siguientes:

Tabla No. 1. ISCE COLEGIO ENTRE NUBES SUR ORIENTAL I.E.D. Para el año 2014.

NIVEL	PROGRESO	DESEMPEÑO	EFICIENCIA	AMBIENTE ESCOLAR	TOTAL COLEGIO	ISCE NACIONAL	ISCE ENTIDAD TERRITORIAL CERTIFICADA
BÁSICA PRIMARIA	00	NR	NR	0.74	1.00	5.07	5.82
BÁSICA SECUNDARIA	00	NR	NR	0.75	1.00	4.93	5.74
MEDIA	0.17	2.28	NR	NR	2.45	5.57	6.48

Tabla No. 2. ISCE COLEGIO ENTRE NUBES SUR ORIENTAL I.E.D. Para el año 2015.

NIVEL	PROGRESO	DESEMPEÑO	EFICIENCIA	AMBIENTE ESCOLAR	TOTAL COLEGIO	ISCE NACIONAL	ISCE ENTIDAD TERRITORIAL CERTIFICADA
BÁSICA PRIMARIA	NR	2.16	0.96	0.70	3.82	5.42	6.32
BÁSICA SECUNDARIA	NR	2.28	0.90	0.70	3.88	5.27	6.03
MEDIA	0.02	2.12	1.90	NR	4.04	5.89	6.89

Fuente: elaboración propia, con base en resultados ISCE obtenidos de informes del MEN.

Como se aprecia en los cuadros anteriores, el colegio parte de un índice sintético de calidad educativa muy bajo en el 2014, (1.00, 1.00 y 2.45) respecto al promedio nacional y de Bogotá en los tres niveles estudiados correspondientes a las pruebas saber de Básica Primaria, Básica secundaria y de grado undécimo respectivamente.

En el año 2015, el colegio obtuvo índices, que si bien están por debajo del promedio obtenido a nivel nacional o de Bogotá, al interior de la institución se muestra un mejoramiento notable.

Los índices analizados nos dicen que el colegio está trabajando para mejorar pero falta realizar un proceso de mejoramiento continuo hasta lograr siquiera igualar los índices nacionales y de Bogotá.

3.4. Auto evaluación Institucional, Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional

Esta autoevaluación permite conocer las impresiones de los docentes y personal administrativo respecto a los elementos que el Ministerio de Educación Nacional

considera deben ser tenidos en cuenta en la gestión de las instituciones educativas, guía No. 34, según cuadro adjunto:

Cuadro No. 8. FACTORES DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL - GUIA No. 34 DE MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

FACTORES	ELEMENTOS
Gestión directiva	Horizonte Institucional Visión, misión, valores y principios, énfasis institucional, objetivos estratégicos.
Gestión académica	El currículo, el enfoque pedagógico, planes de estudio, didácticas pedagógicas
Gestión administrativa y financiera	Asignación, uso y aplicación de recursos tecnológicos, materiales y de infraestructura para generar un ambiente adecuado de trabajo pedagógico para estudiantes y docentes
Gestión de la comunidad	proyección social a la comunidad, el servicio social, atención a los egresados, bienestar social

Fuente: Realización propia

La manera como se gestionen estos aspectos en las instituciones educativas repercute directamente en la calidad de la educación impartida a los estudiantes, y de esta forma identifica los colegios de calidad en la educación.

Es de anotar que los factores evaluados coinciden con los establecidos en el modelo de gestión de excelencia, clase mundial de la Corporación Calidad, entidad encargada en el país de administrar los procesos de evaluación de calidad en la gestión de las entidades educativas del Distrito Capital.

Se procedió a emitir y aplicar los instrumentos acordes a lo establecido en la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, en el cual participaron docentes y personal administrativo del colegio, de las tres sedes, divididos en tres grupos de manera indiscriminada, quienes respondieron los diferentes ítems en cuatro cuestionarios de evaluación uno para cada factor, encontrándose los siguientes resultados:

Los resultados en los cuatro factores establecidos por la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, se evalúan según la tabla siguiente:

Tabla 3. Resultados conforme a la guía

VALORACION	SIGNIFICADO
EXISTENCIA	El colegio se caracteriza por un desarrollo incipiente, parcial o desordenado, según el caso. No hay planeación ni metas establecidas y las acciones se realizan de manera desarticulada.
PERTINENCIA	Hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones del colegio para cumplir sus metas y objetivos
APROPIACIÓN	Las acciones realizadas por el colegio tienen un mayor grado de articulación y son conocidas por la comunidad educativa, sin embargo todavía no se realiza un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento
MEJORAMIENTO CONTINUO	Consideran que el colegio involucra la lógica del mejoramiento continuo; evalúa sus procesos y resultados y, en consecuencia, los ajusta y mejora

Fuente: Elaboración propia con base en la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional

AUTO EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

2016

GUIA 34 DE MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

PERFIL DE GESTIÓN DIRECTIVA Y HORIZONTE INSTITUCIONAL

PROCESOS	VALORACIÓN			
	1	2	3	4
Direccionamiento estratégico	2	5	5	3
Seguimiento y evaluación	4	2	3	0
Mecanismos de comunicación	2	4	3	0
Alianzas y acuerdos	2	3	0	1
Clima institucional	1	5	5	1
Gobierno escolar	1	0	2	3
TOTAL	12	19	18	8
%	21,05	33,33	31,58	14,04

Tabla 4. Perfil de gestión directiva y horizonte institucional

En cuanto al ítem de Gestión Directiva, relacionado con el horizonte institucional, se evalúan seis sub ítems cuya calificación global según los resultados obtenidos, demuestra que en el colegio se llevan a cabo los procesos propuestos por la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, y del modelo de Gestión de Excelencia, de manera incipiente con algunos rasgos de desarrollo aun no fundamentados, lo cual induce a pensar que existe una gran oportunidad para que se asuman los procesos de gestión de excelencia con responsabilidad y prospectiva, con un liderazgo fuerte que incentive y motive la iniciativa individual y colectiva para construir una

institución educativa de calidad congruente con la política pública educativa promovida desde el Gobierno Nacional y Distrital.

COLEGIO ENTRE NUBES SUR ORIENTAL I. E. D.

AUTO EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

2016

GUIA 34 DE MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

PERFIL DE GESTIÓN ACADÉMICA

PROCESOS	VALORACIÓN			
	1	2	3	4
Diseño curricular	1	2	8	4
Prácticas pedagógicas	0	2	3	7
Seguimiento académico	1	3	6	5
TOTAL	2	7	17	16
	4,762	16,67	40,48	38,1

Tabla 5. Perfil de Gestión Académica

El ítem de Gestión Académica nos muestra que si bien la mayoría de los docentes y personal administrativo consideran que la institución educativa se encuentra en procesos de apropiación y de mejoramiento continuo, el desarrollo del colegio confrontado con los resultados obtenidos por sus estudiantes en las Pruebas Saber, nos muestran que existen vacíos que generan oportunidad de mejoramiento, entre estos el más importante es la definición y desarrollo del modelo pedagógico que sigue el colegio en sus procesos académicos, básicos para alcanzar la congruencia, pertinencia y armonía en la propuesta pedagógica institucional ofrecida a la comunidad educativa, los resultados son el reconocimiento a la idoneidad profesional de los docentes, licenciados, con estudios de posgrado y de maestría en

algunos de ellos, con experiencia y han sido seleccionados en un proceso de concurso por méritos.

COLEGIO ENTRE NUBES SUR ORIENTAL I. E. D.
AUTO EVALUACIÓN INSTITUCIONAL
2016
GUIA 34 DE MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
PERFIL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

PROCESOS	VALORACIÓN			
	1	2	3	4
Apoyo financiero	4	3	3	2
Apoyo a la gestión académica	3	3	2	1
Administración de recursos	1	7	3	1
Administración de la planta física	1	2	6	0
Servicios complementarios	2	1	0	0
Talento humano	0	7	2	6
TOTAL	11	23	16	10
%	18,33	38,33	26,67	16,67

Tabla 6. Perfil de gestión Administrativa

En Gestión Administrativa y financiera encontramos que la mayoría considera que el colegio se encuentra en la franja de pertinencia y apropiación, se requiere una revisión de los procesos administrativos, la asignación y uso de los recursos físicos y financieros, de tal forma que permita la gestión administrativa y financiera de manera eficiente, participativa y transparente.

COLEGIO ENTRE NUBES SUR ORIENTAL I. E. D.AUTO
EVALUACIÓN INSTITUCIONAL
2016

GUIA 34 DE MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
PERFIL DE GESTIÓN DE LA COMUNIDAD

PROCESOS	VALORACIÓN			
	1	2	3	4
Participación y convivencia	2	5	4	1
Prevención	0	0	5	4
Permanencia e inclusión	3	1	6	2
Proyección a la comunidad	3	2	4	3
TOTAL	8	8	19	10
%	17,78	17,78	42,22	22,22

Tabla 7. Perfil de gestión de la comunidad

Gestión de la comunidad, la mayoría coincide que el colegio se encuentra en la etapa de apropiación y pertinencia no hay participación plena de la comunidad en los servicios prestados por el colegio.

De otra parte, para complementar este aspecto se realizó una segunda fase de participación de los docentes en el proceso de análisis y construcción del futuro del colegio, se hizo una socialización de estos resultados con todos los docentes y personal administrativo, paso seguido se procedió a proponer tres preguntas orientadoras, sobre las cuales debían responder en grupos seleccionados de manera indiscriminada con docentes y funcionarios de las tres sedes.

Las preguntas fueron:

1. ¿Cuál es el colegio que visionan a futuro y en el que les gustaría trabajar?
2. ¿Cuál es mi aporte personal para lograrlo?
3. ¿Cuál consideran es el aporte que esperan de los demás para que esto se haga realidad?

Los resultados obtenidos, que permiten conocer la percepción que tiene la comunidad educativa respecto a la calidad de la educación y del concepto del colegio en el que trabajan, en los cuatro aspectos definidos en la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional fueron los siguientes:

1. ¿Cuál es el colegio que visionan a futuro y en el que les gustaría trabajar?

1.1. Gestión Directiva:

Al respecto las respuestas coinciden con la necesidad de mejorar los diferentes procesos institucionales que permitan una mejor comunicación y participación de los miembros de la comunidad educativa en las decisiones fundamentales del colegio bajo un liderazgo claro y pertinente.

1.2. Gestión Académica:

Se manifiesta la necesidad de clarificar la definición del Modelo pedagógico institucional, establecer su diseño metodológico para ponerlo en práctica y establecer la forma de evaluación acorde al modelo y desempeño académico y de convivencia de los estudiantes, así como definir los procesos e instrumentos que hagan posible su implementación y articulación con el sistema de gestión institucional en aras de lograr un proceso de mejoramiento en la calidad educativa.

1.3. Gestión Administrativa y financiera:

Todos están de acuerdo en la necesidad de establecer procedimientos claros y transparentes en la asignación y uso de recursos con la debida oportunidad y que estos respondan a las necesidades de calidad y funcionalidad requerida, que se den

bajo una concertación, dialogo, respeto y buen trato a todo el personal que labora en el colegio.

1.4. Gestión de la Comunidad:

Al respecto los docentes evidencian la necesidad de hacer partícipes en los diferentes procesos a todos los miembros de la comunidad educativa, dando a conocer el manual de convivencia, gestionar estrategias de prevención de riesgos, apoyar a los docentes en la atención de estudiantes con necesidades especiales, desarrollar actividades extra curriculares con la participación comunitaria y realizar convenios interinstitucionales en beneficio de los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa.

2. ¿Cuál es mi aporte personal para lograrlo?

En esta pregunta todos respondieron su disposición a comprometerse en los diferentes procesos institucionales, con responsabilidad, voluntad, solidaridad, sentido de pertenencia y bajo un liderazgo claro y asertivo por parte de los directivos docentes.

3. ¿Cuál consideran es el aporte que esperan de los demás para que esto se haga realidad?

Todos los participantes manifestaron que esperan la participación en condiciones de respeto, trabajo en equipo, comunicación asertiva, sentido de pertenencia, dialogo reflexivo, desde un intercambio de saberes y experiencias que enriquezcan la práctica pedagógica individual y colectiva.

Estos resultados indican que los docentes y personal administrativo tiene varias inquietudes que generan oportunidades de mejoramiento en los cuatro aspectos evaluados, para formar un colegio que ofrezca una educación de calidad, conforme

a lo establecido en la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional y del modelo de Gestión Educativa de Excelencia de la Corporación Calidad, los cuales deben ser implementados a través de un Plan de Mejoramiento Institucional PMI.

3.5. Resultados de las pruebas saber

**Tabla No. 8. COLEGIO ENTRE NUBES SUR ORIENTAL I.E.D.
RESULTADOS PRUEBAS SABER 2010 - 2013**

No.	ASIGNATURA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
1	BIOLOGÍA	43.56	43.43	43.26	43.01				
2	FILOSOFÍA	39.17	38.85	39.71	38.05				
3	C. SOCIALES	43.28	39.91	42.12	42.16				
4	FÍSICA	43.32	43.98	40.78	44.79				
5	LENGUAJE	43.87	42.94	44.57	46.16				
6	QUÍMICA	43.33	44.39	43.20	44.59				
7	MATEMÁTICA	41.19	43.87	42.85	43.03				
8	INGLÉS	42.79	39.74	43.29	42.79				
9	MEDIO AMBIENTE	49.64	51.06	51.50	51.00				
10	VIOLENCIA Y SOCIEDAD	46.91	51.67	50.00	39.18				

**Tabla No. 9. COLEGIO ENTRE NUBES SUR ORIENTAL I. E. D.
RESULTADOS PRUEBAS SABER 2014 - 2016**

1	MATEMÁTICAS					48.92	45.13	47.91	
2	INGLES					49.63	47.69	50.63	
3	LECTURA CRÍTICA					50.02	45.92	51.25	
4	SOCIALES Y CIUDADANIA					49.77	46.63	48.48	
5	CIENCIAS NATURALES					50.47	47.56	51.24	
6	RAZONAMIENTO CUANTITATIVO					49.25	45.68		
7	COMPETENCIAS CIUDADANAS					50.85	46.61		

Fuente: Elaboración propia basado en resultados pruebas saber 11

Los resultados de las Pruebas Saber Once, muestran que el colegio ha estado por debajo del promedio en la mayoría de las áreas en todos los años referenciados, lo cual nos indica que a nivel de gestión académica se debe trabajar en planes de mejoramiento para incrementar los promedios que redundarán en oportunidades para los egresados a nivel de acceso a la educación superior, trabajo y calidad de vida. Además, la importancia de estas pruebas, consiste en que es la fuente para medir los indicadores de calidad del Índice Sintético de Calidad Educativa del Ministerio de Educación Nacional, ISCE.

4. PERCEPCIONES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA FRENTE A UN APRENDIZAJE PARA EL DESARROLLO HUMANO EN EL COLEGIO ENTRE NUBES SUR ORIENTAL I. E. D.

4.1. Resultados de encuestas aplicadas a estudiantes

Se aplicaron sesenta y una (61) encuestas a veintiocho (28) estudiantes de grado décimo y treinta y tres (33) de undécimo, con veintisiete (27) preguntas, las cuales se contestaron individualmente con acompañamiento de los directores de los curso, en una sesión de dirección de curso. Esta pretende conocer su percepción frente a la calidad educativa que reciben y si ésta es pertinente para su desarrollo personal, las posibilidades para acceder a la educación superior o aplicar con éxito a cargos o trabajos calificados en el mercado laboral y a una mejor calidad de vida en el futuro.

GÉNERO:

Los estudiantes encuestados fueron 61 en total, los hombres que respondieron la encuesta fueron 32 que representan el 52% de la población, las mujeres respondieron 29 con un porcentaje del 48%

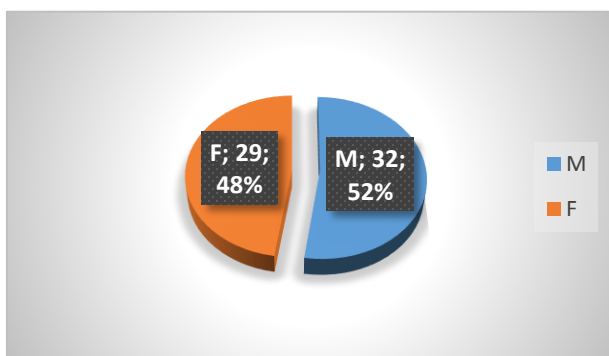


Figura 2. Representación de géneros

Pregunta 1.

¿Cuántos grados ha cursado en el colegio Entre Nubes Sur Oriental I.E.D.?

Los 61 estudiantes encuestados respondieron que de los catorce (14) años que corresponde a la formación de grado preescolar hasta el grado undécimo, el promedio de cursos realizados en el colegio es de 7.57 años más o menos 8 años de estadía en el colegio.

Pregunta 2.

¿Considera que la calidad de educación que se imparte en el colegio es:

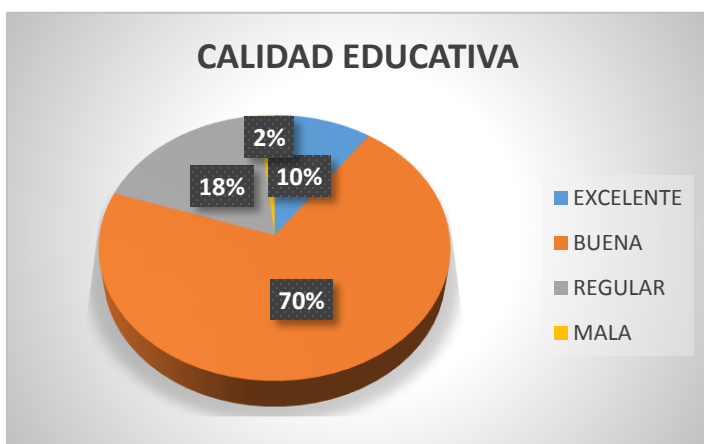


Figura 3. Calificación de calidad realizada por los estudiantes

Las preguntas 1 y 2, indican que los estudiantes se encuentran satisfechos con la calidad de educación recibida en el colegio Entre Nubes Sur oriental I.E.D., con permanencia promedio de 8 años en la institución, (Pregunta No. 1) lo cual es un indicativo positivo respecto a la demanda de cupos estudiantiles en la institución por la cercanía a su vivienda, el ambiente y la calidad de educación recibida les satisface.

Pregunta No. 3.

¿Considera que el equipo docentes con que cuenta el colegio es:

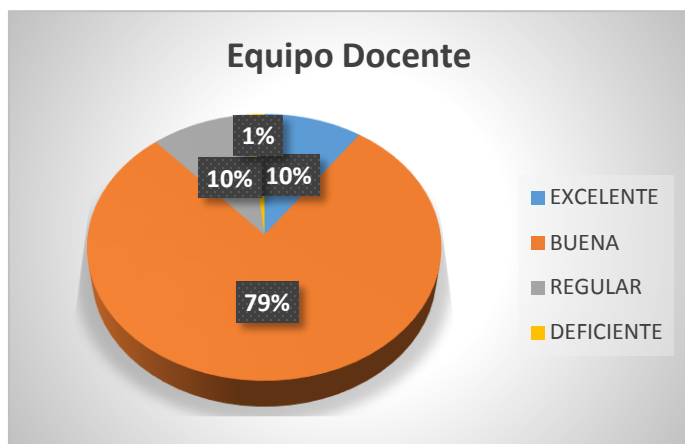


Figura 4. Calificación del equipo de docentes realizada por los estudiantes

Los estudiantes consideran que el cuerpo docente es bueno en un 79%, esto indica que los estudiantes se encuentran satisfechos con la calidad de los docentes que les dictan clase, considerando que la planta docente es propia, licenciados o profesionales, varios de ellos con maestrías, experiencia comprobada y que ingresaron al servicio docente por medio de un concurso de méritos lo cual prueba su idoneidad profesional.

Pregunta No. 4.

¿Considera que el colegio cuenta con las instalaciones óptimas para la prestación del servicio educativo de calidad?



Figura 5. Calificación de las instalaciones e infraestructura

Pregunta No. 5.

¿Considera que el colegio cuenta con los recursos tecnológicos suficientes y necesarios para desarrollar los procesos académicos de manera eficiente?



Figura 6. Calificación de los recursos tecnológicos

En las preguntas 4 y 5, el 59% de los estudiantes consideran que las instalaciones y los recursos tecnológicos del colegio son óptimas, el 41% tiene una percepción negativa, debido a la falta de espacios académicos, como Biblioteca escolar, salas de sistemas actualizadas, patio amplio para educación física, salas para actividades

extracurriculares, como danzas, teatro, música y laboratorios con los elementos necesarios para realizar buenas prácticas pedagógicas, factor que incide en el ambiente escolar para que sus procesos académicos se den en condiciones de calidad y pertinencia.

Pregunta No. 6.

¿Considera que los Directivos Docentes desarrollan una gestión institucional eficiente en beneficio de la comunidad educativa?



Figura 7. Calificación de gestión institucional

El 72% de los estudiantes se encuentran satisfechos con la gestión realizada por los Directivos Docentes en el colegio, este punto es importante porque las respuestas indican que el liderazgo y la gestión realizada por los directivos del colegio son satisfactorias para la realización de los procesos académicos y de convivencia dentro del colegio.

Pregunta No. 7.

Considera que la convivencia en el colegio es:

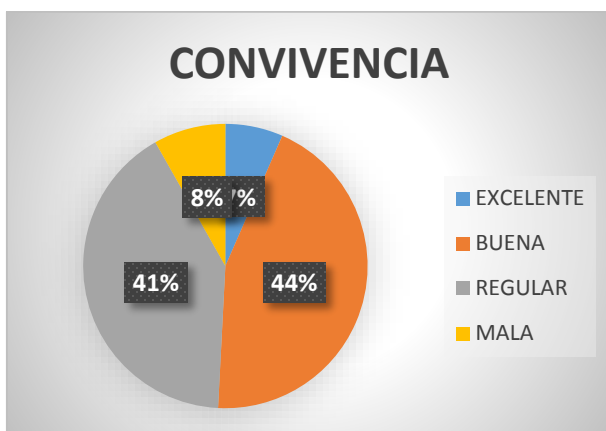


Figura 8. Percepción de convivencia

Para el 44% de los estudiantes la convivencia en el colegio es buena, el 41% opina que es regular y el 8% es mala, únicamente el 7% la considera excelente, lo que significa que la calidad de la convivencia institucional tiende a ser más regular que buena, debido a las relaciones conflictivas entre los miembros de la comunidad educativa: existencia de pandillas, micro tráfico, barras bravas, familias disfuncionales entre otras que incide en el ambiente escolar.

Pregunta No. 8.

Considera que la educación recibida permite el desarrollo humano integral del estudiante.

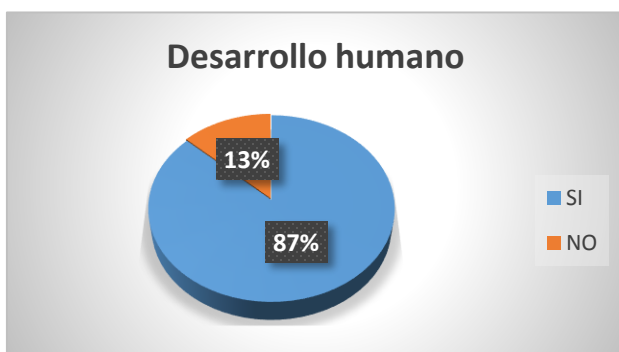


Figura 9. Percepción del desarrollo humano

Los estudiantes encuestados respondieron que la educación recibida en el colegio si les aporta para alcanzar su desarrollo humano integral, solamente el 13% están en desacuerdo, lo que indica que con la formación recibida pueden acceder a las oportunidades de trabajo y de acceso a la educación superior y a una mejor calidad de vida que les permite alcanzar sus metas y sueños.

Pregunta No. 9.

Explique la respuesta anterior:

Los estudiantes en general consideran que la educación recibida les permite tener buenos trabajos en empresas o en negocios, ingresar a la universidad o estudiar carreras técnicas, que pueden tener una buena vida.

Pregunta No. 10.

Considera que la educación recibida le permite acceder a la educación superior.

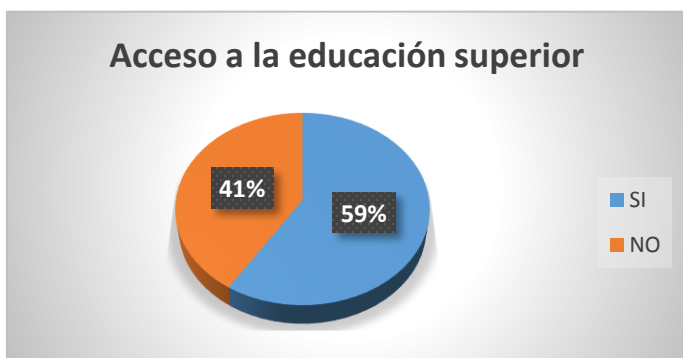


Figura 10. Acceso a la educación superior

Pregunta No. 11.

¿Considera que la educación recibida le permite acceder a fuentes de trabajo calificado?

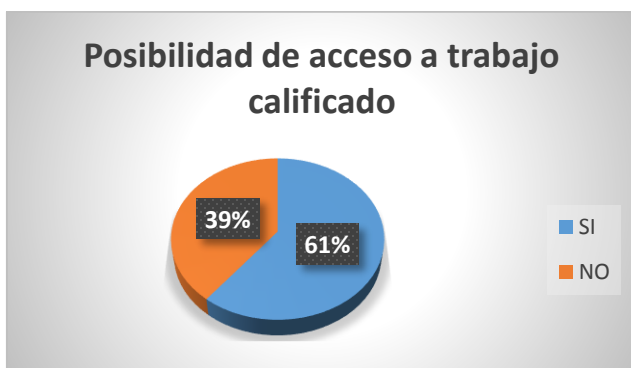


Figura 11. Acceso a trabajo calificado

En las preguntas 10 y 11, manifestaron que la educación recibida en el colegio sí les permite acceder a la educación superior y la posibilidad para acceder a trabajos calificados es positiva, mientras que un porcentaje representativo de estudiantes son negativos y pesimistas frente a su futuro, en este aspecto no hay elementos suficientes para inferir si es por la calidad de la educación, por factores económicos, condición de estrato social, familiar o de otro tipo.

Pregunta No. 12.

¿El colegio incentiva y permite desarrollar competencias o habilidades en aspectos culturales, deportivos, laborales diferentes a los académicos?



Figura 12. Competencia y habilidades

Pregunta No. 13.

¿El colegio desarrolla actividades extracurriculares que le permitan afianzar habilidades e intereses personales propios para su desarrollo como persona?



Figura 13. Desarrollo de habilidades personales

Frente a las preguntas 12 y 13, los estudiantes manifiestan que el colegio sí incentiva el desarrollo de competencias o habilidades diferentes a las académicas y realiza actividades extracurriculares que les permite afianzar habilidades e intereses personales propios para su desarrollo personal, mientras, el 46% tiene una percepción negativa respecto al desarrollo de estas habilidades, porque no las consideran representativas para su desarrollo.

Pregunta No. 14.

¿Cómo califica la calidad de educación recibida en el colegio? (de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta)

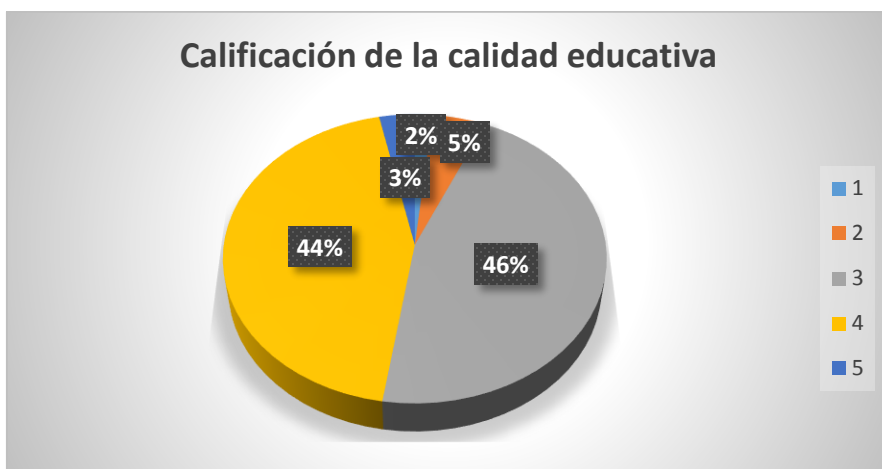


Figura 14. Percepción de calidad educativa

El 46% consideran que la calidad de educación recibida en el colegio merece una calificación de 3, el 44% considera una nota de 4, lo cual es positivo en general pero a su vez nos está manifestando que hay oportunidades de mejorar la gestión académica del colegio, definiendo el modelo pedagógico, su práctica y sistema de evaluación.

Pregunta No. 15.

¿Las relaciones del rector con los estudiantes son?:

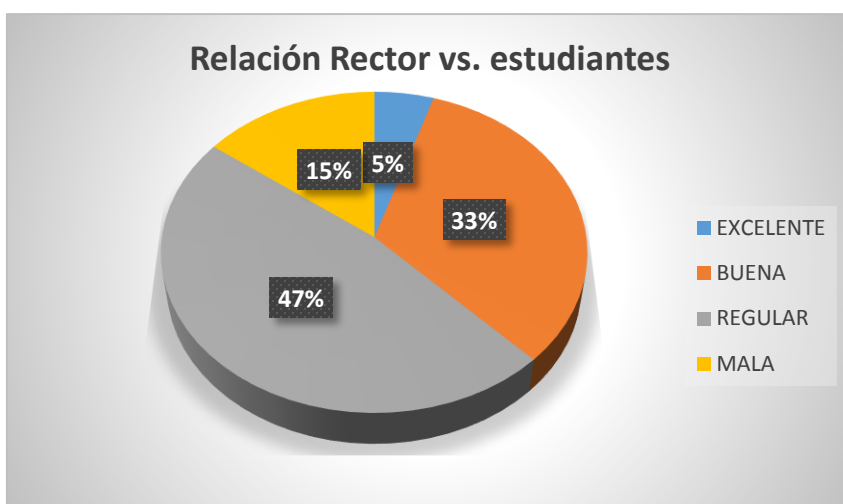


Figura 15. Percepción de la relación del Rector con los estudiantes

Pregunta No. 16.

¿Las relaciones del rector con los Docentes son?:

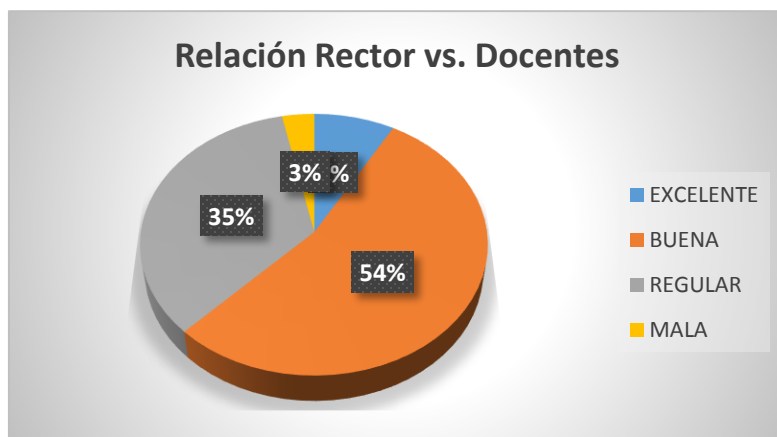


Figura 16. Percepción de la relación del Rector con los docentes

Pregunta No. 17.

Las relaciones del rector con los padres de familia son.

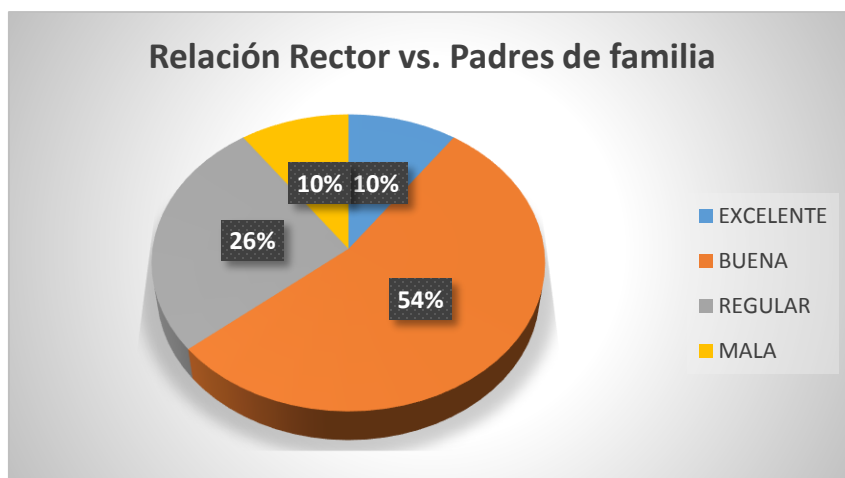


Figura 17. Percepción de la relación del Rector con los Padres de familia

Las preguntas 15, 16 y 17, respecto de las relaciones del rector con los miembros de la comunidad educativa, son en general buenas, aunque hay un gran porcentaje que se encuentra relativamente insatisfecho, sobre todo los estudiantes, lo cual indica

que se debe trabajar para mejorar el clima laboral y cultural, para que las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa se fortalezcan en beneficio del desempeño institucional.

Pregunta No. 18.

El liderazgo ejercido por el rector es:

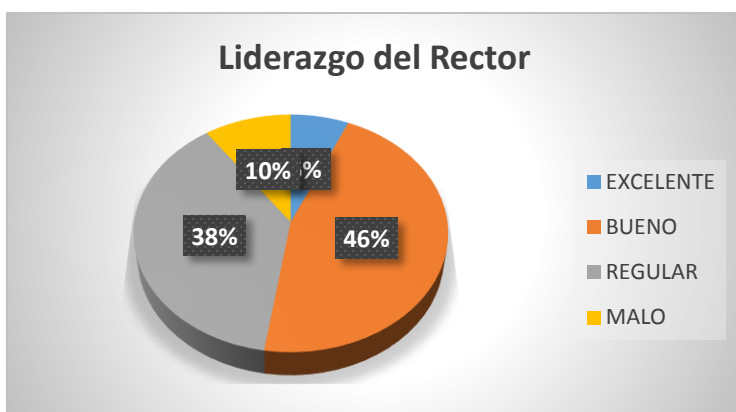


Figura 18. Percepción del liderazgo del Rector

Los estudiantes perciben que el liderazgo del rector está en el 46%, se da por deficiencias en la comunicación con la comunidad, sistema de gestión autocrático y falta de participación de la comunidad en las decisiones institucionales.

Pregunta No. 19

El colegio tiene y desarrolla programas o proyectos encaminados a servir a la comunidad.



Figura 19. Proyección comunitaria

El 56% manifiesta que el colegio no desarrolla programas o proyectos encaminados a servir a la comunidad, a pesar de que realiza un convenio con el SENA de capacitación en Inglés, el programa 40 x 40 de la SED, que a partir de 2016 se denomina jornada completa, que están dirigidos a los estudiantes y no a los acudientes y otros miembros, tiene que mejorar su proyección social.

Pregunta No. 20.

Si respondió SI, ¿cuáles programas o proyectos conoce?:

En general consideran que no hay proyectos específicos en beneficio comunitario, algunos reconocen el convenio con el SENA, en la implementación de cursos de inglés para padres de familia que no son bien utilizados y para los estudiantes, el proyecto 40 x 40 ejecutado en primaria, no identifican otros aspectos de intervención institucional, estos proyectos benefician más a los estudiantes.

Pregunta No. 21.

La comunidad educativa participa en las decisiones del colegio.



Figura 20. Percepción de administración participativa

El 54% manifiesta que no participa en las decisiones del colegio. En una institución de carácter oficial que presta un servicio público, es fundamental contar con la participación de la comunidad en los diferentes procesos de toma de decisiones institucionales, el gobierno escolar, consejo de padres y de estudiantes se reúnen sin trascendencia en las decisiones fundamentales del colegio, el consejo académico y Directivo toman decisiones académicas y administrativas de acuerdo a lo propuesto desde la rectoría, el personero estudiantil y contralor son figuras que no tienen incidencia en estos procesos.

Pregunta No. 22.

Las relaciones de los estudiantes con los funcionarios administrativos son:

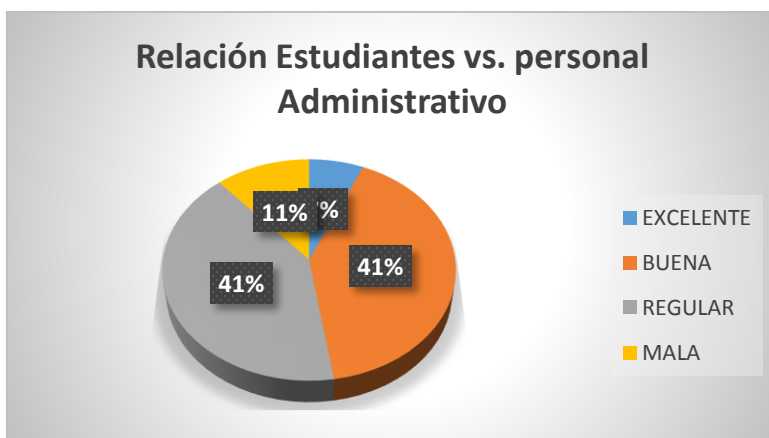


Figura 21. Relación de estudiantes con el personal administrativo

Pregunta No. 23

Los servicios prestados por el personal administrativo son.



Figura 22. Percepción de los servicios prestados por el personal administrativo

Las preguntas 22 y 23, indican que no se encuentran plenamente satisfechos con la forma como son atendidos aunque los servicios prestados por los funcionarios son buenos, aspecto a revisar por parte de la Dirección del colegio para reconsiderar la comunicación, los procedimientos y procesos internos que se realizan y proceder a mejorarlos, documentarlos y ejecutarlos

Pregunta No. 24.

El plan de estudios cumple con las expectativas de los estudiantes.



Figura 23. Percepción del Plan de estudios

El 62% sí cumple con sus expectativas, el 38% consideran que no, se debe revisar a la luz de la aplicación del modelo pedagógico y el horizonte institucional instaurado en el colegio para hacerlo coherente.

Pregunta No. 25.

La participación de los estudiantes en las decisiones del colegio son acogidas por los Directivos Docentes.

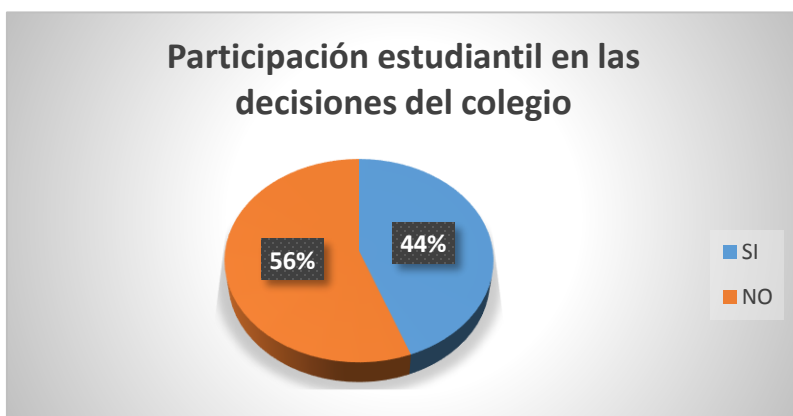


Figura 24. Participación estudiantil en las decisiones del colegio

Pregunta 26.

Los estudiantes participan en las decisiones relacionadas con el plan de estudios propuestos por los Docentes.



Figura 25. Participación de los estudiantes en el plan de estudios

Frente a las preguntas 25 y 26 relacionadas con la participación de los estudiantes en los procesos y decisiones institucionales, la mayoría dice que no son tenidos en cuenta, evidenciando en cierto modo el sistema de gestión autocrático, no se tiene en cuenta los representantes de los estudiantes Personero y Contralor estudiantiles, el consejo estudiantil tampoco ejerce función decisoria o participativa, lo cual debe reconsiderarse acorde a las normas de participación ciudadana, al modelo pedagógico y al desarrollo del PEI.

Pregunta No. 27.

El proceso de evaluación académica es clara, imparcial y objetiva.



Figura 26. Percepción de la evaluación académica

El 79% manifiestan que los procesos de evaluación académica son claros, imparciales y objetivos, solo el 21% no lo consideran así, existe un nivel de satisfacción alta al respecto.

4.2. ENTREVISTAS

Se realizaron catorce entrevistas a los miembros de la comunidad educativa durante el primer semestre de 2016, a quienes se les hizo nueve preguntas relacionadas con la calidad educativa y el modelo de gestión aplicado en el colegio, a continuación se presenta la ficha técnica de entrevistas:

Cuadro No. 2. FICHA TECNICA DE ENTREVISTAS

ENTREVISTADOS	CARGO	FECHA
Directivo Docente	Coordinadora académica	Febrero de 2016
Directivo Docente	Coordinadora de convivencia	Febrero de 2016
Directivo Docente	Coordinador de preescolar y primaria	Noviembre de 2015
Orientadora	Sede A	Marzo de 2016
Orientadora	Sede B	Abril de 2016
Orientadora	Sede C	Abril de 2016
Docente	Área de Ciencias Sociales	Junio de 2016
Docente	Área de Tecnología	Junio de 2016
Docente	Área de Humanidades	Junio de 2016
Funcionario administrativo	Almacenista	Mayo de 2016

Funcionario administrativo	Secretario Auxiliar	Mayo de 2016
Acudiente	Padre de familia	Febrero de 2016
Acudiente	Madre de familia	Marzo de 2016
Acudiente	Madre de familia	Marzo de 2016
TOTAL	14 Entrevistas	

Fuente: Elaboración propia

4.2.1. AUTO ENTREVISTA

Teniendo en cuenta que en este trabajo cumpla la doble función de investigador pero a la vez soy partícipe activo de los procesos institucionales del colegio Entre Nubes Sur Oriental I. E. D. en el cual ocupo el cargo de Coordinador desde el año 2010, objeto de estudio, considero importante dar mi concepto relacionado con el tema, la calidad educativa impartida en el colegio y la aplicación de un modelo de Gestión de excelencia, en beneficio de los estudiantes y de la formación de ciudadanos responsables y autónomos para un país en desarrollo. Trato de ser lo más objetivo posible en cuanto a mis respuestas, por la experiencia y conocimiento que tengo de los procesos es importante mi aporte.

1. Relate algunos aspectos relacionados con su experiencia profesional, laboral y docente y las razones que tiene para realizar este trabajo

Soy Administrador de Empresas de la Universidad Central de Bogotá, con especialización en Gerencia de Recursos Humanos de la Escuela de Administración de Negocios EAN, y actualmente curso la Maestría en Planeación para el Desarrollo en la Universidad Santo Tomás, como se ve no tenía preparación pedagógica, mi

experiencia laboral es amplia en diversas entidades, las más representativas son: haber trabajado como Visitador Fiscal de la Contraloría General de Cundinamarca, Secretario general de Acolsure Bogotá, en la Caja Agraria ocupé varios cargos hasta el de Director de varias oficinas en la ciudad de Bogotá, inicié mi experiencia docente en la Universidad Antonio Nariño en la modalidad abierta y a distancia, más adelante hacia 1998 ingresé como docente de la fundación Universitaria del Área Andina, y finalmente como Docente de la Universidad Los Libertadores, donde estuve como docente de cátedra y de tiempo completo hasta el año 2014. En el año 2005, ingresé a la Secretaría de Educación Distrital SED, por concurso de méritos como docente de Ciencias Políticas y Económicas del Colegio Patio Bonito Uno, que después cambió de nombre a Gabriel Betancourt Mejía, donde laboré como docente del área de Gestión Empresarial (Emprendimiento), después de tres y medio años de labor fui trasladado a la Escuela Nacional de Comercio, como docente de Contabilidad y Administración, estando allí me presenté al concurso para Coordinador, en el cual fui asignado al Colegio Entre Nubes Sur Oriental en Julio de 2010, fecha desde la cual me desempeño en esta institución.

Al ingresar a la SED, el entonces Secretario de Educación Abel Rodríguez, por ser el primer grupo de docentes que ingresó por concurso y que dentro de este grupo había un importante número de profesionales no licenciados, se nos dio la oportunidad de realizar el curso de pedagogía en la Universidad Monserrate, donde tuve la oportunidad de participar y de esta forma acceder al escalafón docente de la SED.

Hacia el año 2012, fui presentado a la Corporación Calidad SED, como candidato a participar como PAR EVALUADOR, de los colegios que se presentan al Premio a la Excelente gestión Educativa. En este proceso he participado desde el año 2012 hasta la fecha, lo cual me ha dado una experiencia muy importante en el conocimiento del modelo de gestión de excelencia de instituciones educativas, cuyos fundamentos son los que se evalúan en los colegios oficiales del Distrito Capital y sobre los cuales se

otorga el premio. Así mismo, el Ministerio de Educación Nacional editó la Guía 34 en la cual establece los elementos de gestión institucional fuente de evaluación de la calidad educativa de los colegios del país, coincidente en muchos aspectos.

Por mi formación profesional, mi experiencia docente y como evaluador del premio a la excelente gestión educativa, me incliné a realizar esta investigación que me permite confrontar los aspectos teóricos con la práctica realizada al interior de los colegios relacionada con la calidad educativa, la implementación de modelos de gestión de excelencia institucional y el impacto que estas prácticas generan en la formación y desarrollo integral de los educandos.

2. ¿Cuál es su concepto de Calidad Educativa? y ¿Cómo considera la educación que se imparte en el colegio Entre Nubes Sur Oriental I.E.D.?

Desde mi experiencia profesional y académica, en la enseñanza universitaria y en bachillerato con la SED, además de mi participación como PAR EVALUADOR desde el año 2012 en el Premio a la excelente gestión educativa, considero que tengo las bases académicas, profesionales y de experiencia para opinar sobre el tema.

Respecto al concepto de calidad educativa considero que se puede definir, como los procesos, atributos y condiciones contextuales, que permiten la formación y desarrollo integral de los estudiantes, que son a su vez percibidos por los usuarios internos (Directivos Docentes, Docentes, Personal Administrativo) y externos (Estudiantes, Padres de Familia, Comunidad, Entidades distritales de Educación), como prácticas que permiten al colegio ser competitivo en el contexto educativo, con resultados sobresalientes en las Pruebas Saber y Ser, aplicadas por el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, con la posibilidad de que sus egresados tengan la oportunidad de acceder a instituciones de educación superior y/o a trabajos calificados en empresas representativas o alcanzar la independencia como emprendedores y ser personas responsables social, económica, cultural y políticamente.

El colegio Entre Nubes Sur Oriental I. E. D., en mi concepto desarrolla procesos de formación en los niños, niñas y jóvenes acorde a lo establecido en las normas y directrices dadas desde el Ministerio de Educación Nacional y la SED, con las posibilidades que le brinda la estructura física, el equipo docente idóneo experimentado, comprometido con sentido de pertenencia institucional y personal administrativo asignado por la misma SED. Cuyo objetivo es brindar una educación de calidad y pertinente para la población de la Localidad Cuarta de San Cristóbal de la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta que la población que se matricula en el colegio es flotante debido a las circunstancias sociales, culturales, económicas y políticas de la localidad, lo cual no garantiza la estabilidad en cuanto a la población de estudiantes y de los mismos docentes que se trasladan generando cambios permanentes.

La rectoría generalmente no tiene definido el colegio que debe dirigir desde el punto de vista de los procesos de gestión institucional, repercutiendo en los resultados de las Pruebas Saber y Ser, aplicadas por el ICFES. En cuanto al impacto en los estudiantes, la experiencia muestra que un porcentaje muy bajo ingresa a la educación superior o a trabajos calificados.

3. ¿Conoce algún sistema o modelo de gestión de excelencia educativa?, ¿considera que en el colegio se aplica?, ¿Cómo es el proceso de gestión aplicado en el colegio?

Debo manifestar que por mi formación y la experiencia adquirida, sí conozco modelos de gestión de excelencia educativa y que en algunas instituciones he participado en la implementación de procesos inherentes a desarrollar gestión de calidad educativa, como en el colegio Gabriel Betancourt Mejía en el que se trabajó el modelo propuesto por la Fundación Meals de Colombia, y en el colegio Entre Nubes Sur Oriental I. E. D. en el año 2010 que estaba inscrito en el proyecto.

En cuanto a si el colegio aplica un modelo de gestión de excelencia educativa, considero que no es así, se gestiona de acuerdo a lo establecido legalmente y a los direccionamiento recibidos desde la Secretaría de Educación Distrital SED y la Dirección Local de Educación DILE, pero no se aplica un modelo de manera consciente y direccionada. Aunque es la voluntad de los directivos docentes hacer las cosas de la mejor manera, hay mucho por hacer al respecto.

El proceso que se aplica en el colegio corresponde a un sistema de gestión reactivo sin una visión futurista de calidad educativa, considero que falta consciencia y conocimiento del modelo educativo de calidad y de los procesos de gestión que permiten ser proactivos en la planeación y desarrollo de las acciones a seguir.

4. ¿Para usted, qué es desarrollo humano integral del estudiante?, ¿Considera que la formación que se imparte en el colegio permite? explique.

El desarrollo humano integral para mí, es la formación de personas con atributos, procesos, habilidades y competencias ciudadanas que le permiten participar activamente en la sociedad como hombre de bien, emprendedor, autónomo, crítico, capaz de convivir pacífica y armónicamente en un grupo social, responsable y participe activo de su propia vida, la de su familia y la sociedad en general.

La educación impartida en el colegio Entre Nubes Sur Oriental I. E. D. considero que en gran medida participa en la formación integral de los estudiantes como personas de bien, aptas para convivir responsablemente en la sociedad, la integralidad en mi concepto corresponde a la adquisición de habilidades, competencias, conocimientos que le permiten participar activamente en procesos sociales, culturales y laborales con éxito. El colegio Entre Nubes Sur Oriental I. E. D. desarrolla procesos académicos y pedagógicos dentro de lo establecido por la ley y bajo directrices claras emanadas de la SED, y bajo su control, por lo que considero, que sí, en el colegio se presta un servicio educativo que propende por la formación y el desarrollo integral del estudiante.

4.2.2. DIRECTIVOS DOCENTES

En el colegio actualmente laboran cuatro Directivos Docentes, incluyéndome, un Rector y tres Coordinadores, ellos realizan su labor en tres sedes, la distribución de funciones asignadas por el rector corresponden: Coordinadora académica de todo el colegio, Coordinadora de convivencia institucional y Coordinador de las sedes de Preescolar y Primaria.

El Directivo Docente Rector no fue posible entrevistarle formalmente, por cuanto manifestó que no era prudente dar información sobre la vida institucional del colegio Entre Nubes Sur Oriental I. E. D., por el corto tiempo que lleva al frente como rector y hasta ahora está conociendo sus dinámicas. Antes de él en los últimos nueve años aproximadamente, han pasado dos directivos, un hombre y una señora, quienes dejaron huella en el desempeño académico y social del colegio, el primero duró cerca de ocho años al frente del colegio, licenciado en primaria, del régimen del decreto 2277 no tiene otros estudios, durante su labor, creó la media vocacional, graduando cinco promociones de bachilleres con énfasis en educación ambiental, creó y dejó funcionando la educación de ciclo inicial, (Pre jardín, Jardín y Transición).

La rectora, licenciada en ciencias naturales, especializada en educación, duró un año en la dirección del colegio, durante el cual logró establecer la articulación con la educación superior, en convenio con el SENA, para formar a los estudiantes de grados décimo y undécimo como guías turísticos de la localidad, así mismo implementó el programa 40 x 40, para los estudiantes de primera infancia y primaria los días sábados, además dejó funcionando un proyecto de formación en inglés para los padres de familia en convenio con el SENA. Ambos contaban con la aprobación y una buena comunicación con los docentes, padres de familia y estudiantes, trabajaban en equipo con los coordinadores y orientadores para trazar los objetivos y directrices de trabajo institucional.

El actual rector licenciado en Química, especializado en Educación, ingresó al colegio a finales de 2015, en el año 2016 desmontó el programa 40 x 40 y el convenio con el SENA para los padres de familia, así mismo anunció la terminación con el SENA en el proyecto de articulación con la educación superior, porque según él prefiere que este proyecto se realice con una Universidad para promover la formación profesional de los estudiantes de grados décimo y undécimo, para el año 2017 protocolizó ante la Secretaría de Educación Distrital la implementación de Jornada Única para la sede A de Bachillerato, lo cual ha generado traumatismo en el funcionamiento institucional, desde la perspectiva de la comunidad educativa el rector desarrolla un liderazgo autocrático, individualista, ya que no cuenta con los coordinadores como equipo de trabajo, los limita a cumplir sus órdenes, tiene oposición por parte de los docentes de la sede A, especialmente, y una deficiente comunicación y relaciones con los docentes de las otras sedes B y C.

Se entrevistaron dos Directivos Docentes coordinadoras que ejercen como Coordinadoras académicas y de convivencia para toda la institución y cuyas respuestas son:

1. Relate algunos aspectos relacionados con su experiencia profesional, laboral y docente, y las razones que tiene para realizar este trabajo

Encontramos respuestas interesantes en cuanto una de ellas es licenciada en Ciencias naturales, con especialización en pedagogía tiene una formación y experiencia laboral en colegios privados, especialmente de la orden lasallista y en el sector público, donde ha cumplido labores docentes y de coordinación. Considera que en el colegio privado se caracteriza por la organización, la planeación, la innovación y el reconocimiento al maestro, mientras que en el Distrito los colegios se caracterizan por el desorden y la anarquía. Su principal objetivo de trabajo son los niños, niñas y jóvenes y agradar a Dios y multiplicar los talentos que Dios le dio, le es difícil acomodarse a la mediocridad y facilismo del contexto laboral. La otra licenciada en

Preescolar y especializada en educación inicial, manifiesta que el trabajo lo hace por realización personal, la docencia es para ella su proyección de vida, le ha generado satisfacciones cuando ve que contribuye a que sus estudiantes sean mejores seres humanos. Las dos coordinadoras se hicieron docentes por vocación y su satisfacción se encuentra en el servicio a los estudiantes y su realización como personas.

2. ¿Cuál es su concepto de la educación de calidad?

Tienen opiniones diversas, una de ellas más dada hacia la formación de un ciudadano integral, con fines de desarrollo personal y sociocultural, enmarcado en lo que se busca en el proyecto de Reorganización Curricular por Ciclos de la SED, y la teoría de las necesidades de Max Neef, mientras que para la otra, existe una debilidad en los procesos de planeación institucional, ya que se limitan a cumplir con las directrices de la SED y del Ministerio de Educación Nacional, más dirigida a cumplir con lo establecido en la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional.

La calidad educativa contempla equipos, ayudas, espacios escolares, materiales, alineación con un horizonte institucional unido al amor que proyecta en la labor diaria, que le da la posibilidad de hacer bien las cosas, de participar, de crear, de comprender al otro y desear a través de su actuar el bien común.

En cuanto a las debilidades que encuentra en la educación pública es que los rectores no establecen una planeación participativa que conduzca a la construcción de un colegio de calidad, solo se planea de acuerdo a lo exigido por la SED y a cumplir con lo establecido en la norma, de otra parte la educación de calidad responde a las expectativas del contexto socio cultural en el que se desarrolla, contribuyendo de forma efectiva en la construcción de mejores seres humanos, ciudadanos críticos y participativos transformadores sociales, responsables de sus propios procesos y capaces de tomar decisiones dentro del marco de los derechos y deberes necesarios para la convivencia sana y armónica.

3. ¿Cuáles son en su concepto los elementos que hacen que la educación impartida en un colegio sea considerada de calidad?

Además de lo material se requiere del ejercicio de liderazgo, la conformación de un equipo de trabajo alineado a un horizonte institucional. Coherencia en el discurso con el hacer. Un buen PEI, pensado para formar ciudadanos críticos, autónomos, participativos dentro de un currículo actualizado y formulado de acuerdo a las necesidades del contexto donde funciona el colegio, pensando en el futuro de los estudiantes en su desarrollo como personas.

4. ¿Cómo considera la educación que se imparte en el colegio Entre Nubes Sur Oriental I.E.D.?

Vemos que ambas coinciden con el concepto negativo de la calidad educativa que se imparte en la institución, debido a que se da más importancia a impartir conocimiento que a la formación integral del estudiante, a la falta de liderazgo y trabajo en equipo, elementos que son parte de la Gestión Educativa, hay ausencia de liderazgo, incoherencia en el discurso, dificultad en gerenciar la institución, prima la anarquía, aunque se hacen algunos esfuerzos por encaminar los procesos institucionales hacia la calidad, esto no ha sido posible, pues falta constituir verdaderos equipos de trabajo que superen la visión inmediatista de reproducir modelos y llenar a los estudiantes de contenidos sin sentido, aportando más a la construcción del ser humano y no a la de un portador de conocimiento que no es competente en el contexto social en el que está inmerso.

5. ¿Conoce algún sistema o modelo de gestión de excelencia educativa?,

Por la experiencia obtenida del sector educativo privado, Sí, el modelo Lasallista, se trabaja de manera estratégica y con valores cristianos católicos muy firmes. El Colegio Distrital Saludcoop Norte IED, sigue el Sistema Integrado de Gestión, SIG, la estrategia de gestión es por procesos, en el colegio se cuenta con personas que pueden apoyar un proceso de implementación de un modelo de gestión, siendo

sujetos multiplicadores, como es el caso de una de las coordinadoras entrevistadas y de mi propia experiencia y conocimiento en estos temas relacionados con la gestión estratégica y la aplicación de modelos de excelencia en la gestión educativa.

6. ¿Considera que en el colegio se aplica un modelo de gestión de excelencia educativa?

Consideran en general que el modelo de gestión es improvisado y limitado a cumplir las directrices trazadas desde la SED y del Ministerio de Educación Nacional, con el agravante que se puede caer en el camino de convertirse en simple tramitador de documentos y de procesos direccionados desde estas entidades, en contra vía de la autonomía otorgada por la ley general de educación al permitir que cada institución formule su propio PEI, que lo identifica y distingue de las demás instituciones educativas.

7. ¿Cómo es el proceso de gestión aplicado en el colegio?

No es explícito, no hay claridad. Es eminentemente administrativo, se centra principalmente en la administración de los recursos y planes emanados desde la SED para cumplir a cabalidad con los lineamientos de las diversas administraciones distritales y nacionales. Esta respuesta confirma lo explicado anteriormente, falta capacidad de gestión, liderazgo y autonomía por parte del rector como generador, orientador y principal responsable de la dirección de la institución educativa.

8. ¿Para usted, qué es desarrollo humano integral del estudiante?

El desarrollo integral del estudiante, son las capacidades, habilidades y destrezas emocionales, espirituales, intelectuales que puede desarrollar el estudiante para asumir su vida diaria en sus diferentes roles como partícipe activo de una sociedad, permite potenciar las dimensiones del ser humano, dentro de los aspectos cognitivos, expresivos y socio afectivos. Hay una visión compartida de lo que es el desarrollo humano del estudiante en la medida que adquiere habilidades, destrezas

intelectuales y morales que le permiten adquirir un desarrollo cognitivo, expresivo y socio afectivo para asumir diferentes roles en la vida diaria de manera activa respetando sus creencias, clase social o ideas políticas y culturales inherentes a cada ser humano.

9. ¿Considera que la formación que se imparte en el colegio permite el desarrollo humano integral del estudiante? --- explique

La formación que se promueve en el colegio contempla la atención de las tres dimensiones: cognitiva, socio afectiva y físico creativa, tratando de aportar desde cada una de las áreas del conocimiento a la construcción de un ser integral, el colegio las trabaja acorde a lo direccionado desde la SED, a través del proyecto de reorganización curricular por ciclos, con el cual busca que la formación de los estudiantes se dé de acuerdo a su nivel de desarrollo, de tal forma que al terminar su educación media se integre a la sociedad un ciudadano responsable, autónomo, crítico, íntegro y prospectivo para beneficio de la sociedad en general, se conocen casos de egresados que han o están estudiando en instituciones de educación tecnológica o en Universidades, otros están trabajando en empresas o por su cuenta, claro hay otros que desafortunadamente no les ha ido bien pero hay aspectos sociales y familiares diferentes a los académicos que inciden en estos resultados.

4.2.3. DOCENTES:

Se entrevistaron 3 docentes del ciclo 3, de los grados octavos a undécimo, quienes respondieron la entrevista en los siguientes términos:

1. ¿Relate algunos aspectos relacionados con su experiencia profesional, laboral y docente, y las razones que tiene para realizar este trabajo?

Se entrevistaron tres docentes de las áreas de humanidades y Ciencias Sociales, todos licenciados, con vasta experiencia en el sector público y privado, no tienen formación en gestión administrativa, una de ellas ha ejercido el cargo de Directivo

Docente, Coordinadora, posee estudios a nivel de especialización en legislación educativa, se hicieron docentes por vocación y formación, ven la educación como un proceso de transformación, de construcción social, además de académica. Lo cual lleva que la figura y el rol docente sea un eje central de todo el proceso, por lo tanto, se asume la labor como una responsabilidad y una oportunidad de aportar día a día algo nuevo a la sociedad.

2. ¿Cuál es su concepto de la educación de calidad?

La educación de calidad debe permitir que las personas adquieran herramientas útiles a nivel intelectual, ético, político, social, crítico, estético, entre otras, que posibiliten un desarrollo pleno de las habilidades para desenvolverse socialmente. Para ello se requieren procesos de evaluación adecuados, fortalecimiento de las instituciones en términos de gestión, contextualización, formación docente, procesos de participación de todos los miembros de la comunidad educativa, donde la diversidad cultural sea considerada como un factor enriquecedor para los procesos pedagógicos; visualiza las capacidades de los estudiantes para construirse en sujetos transformadores de sus contextos, de tal forma que los estudiantes se sientan sujetos activos en sus contextos, siendo críticos y transformadores del mismo, a partir de su experiencia cognitiva, coincidente con lo que se propone en el proyecto Reorganización Curricular por Ciclos que pretende desarrollar las dimensiones cognitiva, Socio afectiva y Físico creativa, y de la teoría de Max Neef (2008) de la satisfacción de las necesidades, con Amartia Sen, desde la concepción de que se busca desarrollar las potencialidades del individuo para aprovechar oportunidades y optar por una mejor calidad de vida.

3. ¿Considera que la educación que se imparte en el colegio Entre Nubes Sur Oriental I.E.D es de calidad?

Los docentes entrevistados están de acuerdo que NO. Porque el término “calidad” no es claro teniendo en cuenta el contexto y las necesidades institucionales, reduciéndose a la visión que tiene el directivo docente de turno, lo que hace que la calidad sea vista desde una visión personal y no institucional.

Está en proceso para llegar a tener una educación de calidad porque la mayoría de los docentes están en constante capacitación, poseen los conocimientos para llevar a cabo los procesos educativos y demuestran compromiso hacia la institución, sin embargo, aún falta mejorar algunos aspectos como los materiales y las sedes para que esta educación alcance la excelencia; además hay aspectos como la continuidad de los docentes, se les mantiene en los mismos grados y no se les permite avanzar para que los procesos que inician en sexto continúen en los grados superiores.

Falta apoyo en los proyectos interdisciplinarios que no reciben el reconocimiento y recursos que merecen y necesitan, se encuentra en un proceso de reflexión y adecuación que podría llevar a pensar en calidad educativa. Faltan muchos elementos que lleven a consolidar un modelo de calidad en el Colegio, por ejemplo, la consolidación de saberes necesarios de acuerdo al contexto de los estudiantes, la integración de las prácticas pedagógicas docentes que pueden brindar un mejor ambiente de enseñanza y aprendizaje, falta de liderazgo efectivo, y desarrollo en los procesos de gestión de acuerdo a lo establecido en la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional y del modelo de excelencia educativa de la Corporación Calidad.

4. ¿Conoce algún sistema o modelo de gestión de excelencia educativa?,

Conocen algunos modelos de gestión de calidad, básicamente la norma ISO 9001 y la EFQM modelo europeo de calidad, lo cual es una oportunidad para el colegio para implementar un modelo de gestión de calidad educativa ya podría contar con la participación activa de estos docentes y de otros que quizá también conozcan y

hayan tenido alguna experiencia en la implementación de algún sistema de gestión de calidad en instituciones educativas.

5. ¿Considera que en el colegio se aplica un modelo de gestión de excelencia educativa?

Se intenta llevar procesos organizados, pero bajo la visión de los directivos docentes y no de un modelo avalado y reconocido. Hay una evaluación que se realiza en dos momentos del año (inicio y final) donde se identifican las problemáticas de la institución y se proponen sus posibles soluciones pero no hay acciones que permitan que realmente se ejecute el plan para mejorar estos aspectos. Se aplica lo determinado por el Ministerio de Educación, en lo correspondiente a la realización del día E³, en el cual se hace el análisis del ISCE y sus implicaciones para el desarrollo del colegio.

6. ¿Cómo es el proceso de gestión aplicado en el colegio?

Los docentes consideran que en el colegio se desarrolla la gestión institucional cumpliendo lo exigido por los entes administrativos superiores, la Secretaría de Educación Distrital y del Ministerio de Educación Nacional; al interior del colegio se da la improvisación y la falta de planeación, lo que permite la improvisación en la gestión escolar. Solo se participa en la jornada del día E, propuesto por el Ministerio de Educación Nacional, para evaluar el Índice Sintético de Calidad Educativa ISCE, pero no tiene mayor afectación a los procesos que se desarrollan el resto de año escolar.

³ Día E, es un día establecido por el Ministerio de Educación Nacional en el mes de mayo de cada año, para que los colegios del país realicen una autoevaluación relacionada con los aspectos relacionados con la calidad educativa ofrecida por los establecimientos educativos del país, en relación con cuatro factores, progreso, desempeño, eficiencia y ambiente escolar.

7. ¿Para usted, qué es desarrollo humano integral del estudiante?,

Los docentes están de acuerdo en que el desarrollo humano integral implica una formación integral en habilidades, principios y valores que capaciten al individuo para hacer parte de la sociedad de manera positiva, propositiva, crítica y reflexiva, en los aspectos, socio cultural, político y económico, el centro de todo los procesos educativos es el estudiante, con el fin de mejorar sus condiciones de vida y de este modo poder participar activamente, siendo agentes de cambio positivo. Es el desarrollo que considera todas las dimensiones cognitiva, socio afectiva y físico creativa.

8. ¿Considera que la formación que se imparte en el colegio permite el desarrollo humano integral del estudiante? Explique

Se deben hacer apuestas más contundentes por una formación humana integral en el colegio. En ocasiones algunos docentes, de manera aislada y desde sus aulas inician procesos muy interesantes, que no trascienden a la institución y no son apoyados, ya que no son “proyectos transversales”, dejando de lado la importancia de los proyectos de aula, se busca que el estudiante se desarrolle en todas las dimensiones de su ser a nivel cognitivo, espiritual, social, afectivo, comunicativo, estético, ético y corporal; los docentes orientan y brindan herramientas para que este desarrollo sea efectivo, a través de las actividades, explicaciones, proyectos, torneos y talleres de reflexión pero aún es necesario que las familias se comprometan más con este proceso. Hace falta fortalecer ese aspecto, tanto por parte de la colegio y la comunidad, en cuanto vivenciar y hacer que los estudiantes se apropien de su formación de manera activa y propositiva, para esto es necesario crear redes de apoyo con la comunidad y padres de familia para fortalecer ese proceso y la necesidad de que el colegio se apropie más de este aspecto, en cuanto a clarificar el propósito de formación de los estudiantes como sujetos que hacen parte de una sociedad y de un país en desarrollo.

4.2.4. ORIENTADORAS

Durante el año 2016, se entrevistaron las tres orientadoras de las sedes A, B y C respectivamente, laboran en las dos jornadas atendiendo las diferentes problemáticas que afectan a los estudiantes y que inciden en su desempeño académico y de convivencia.

1. Relate algunos aspectos relacionados con su experiencia profesional, laboral y docente y las razones que tiene para realizar este trabajo

Las orientadoras pertenecen al régimen del decreto 1278, han ingresado al servicio de la educación estatal por medio de un concurso de méritos, de profesión Psicólogas, lo que garantiza la idoneidad profesional para el ejercicio de sus labores institucionales, dada la diversidad y cantidad de problemáticas requiere un compromiso muy grande para prestar una atención efectiva que contribuya a la formación integral de los educandos, que se les haga sentir importantes, se les tenga en cuenta sus habilidades e igual se les corrija en sus desaciertos. La educación es una de las grandes herramientas para transformar la sociedad.

2. ¿Cuál es su concepto de la educación de Calidad?

Las orientadoras coinciden en que la educación de calidad debe ir más allá del conocimiento y propender por la formación del ser humano integral, con infraestructura, recursos tecnológicos e implementación de estrategias pedagógicas atractivas a los estudiantes, que propendan por una formación en valores y actitudes para servir a la sociedad y enfrentar la vida con éxito.

3. ¿Cómo considera la educación que se imparte en el colegio Entre Nubes Sur Oriental I.E.D.? ¿es de calidad? ¿sí o no? ¿por qué?

En el colegio Entre Nubes Sur Oriental I.E.D., no se imparte una educación de calidad, por diferentes razones, falta de un liderazgo efectivo por parte de la rectoría, sentido de pertenencia, compromiso, amor por su profesión, mala comunicación, entre otras, aunque coinciden en que se cuenta con docentes que reúnen los requisitos de idoneidad profesional y de experiencia para realizar una labor muy buena en los procesos de enseñanza-aprendizaje y desarrollar un PEI acorde a las necesidades de la comunidad y las exigencias de la SED y del Ministerio de Educación Nacional.

4. ¿Conoce algún sistema o modelo de gestión de excelencia educativa?,

Desconocen cualquier sistema de gestión de excelencia educativa.

5. ¿Considera que en el colegio se aplica un modelo de gestión de excelencia educativa?

Manifestaron desconocimiento del tema.

6. ¿Cómo es el proceso de gestión aplicado en el colegio?

No conocen, depende del Directivo docente que se encuentre en el momento, impone su estilo personal, por lo que no se evidencia que se realice procesos acordes a la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional o las contenidas en el modelo de Gestión de Excelencia de la Corporación Calidad SED.

7. ¿Para usted, qué es desarrollo humano integral del estudiante?

El desarrollo integral del estudiante corresponde al ejercicio de reconocerle y valorar sus potencialidades para lograr su desarrollo como persona, es lo que busca la SED desde el proyecto de Reorganización Curricular por Ciclos y de Amartya Sen en el sentido que se busca desarrollar las potencialidades del individuo para aprovechar oportunidades y optar por una mejor calidad de vida.

8. ¿Considera que la formación que se imparte en el colegio permite el desarrollo humano integral del estudiante? Explique.

La formación impartida en el colegio no permite su desarrollo integral pleno, falta atención al estudiante tener en cuenta su opinión, sus diferencias y diversidad cultural.

4.2.5. PERSONAL ADMINISTRATIVO

Se hizo entrevista con dos funcionarios administrativos, una ejerce el cargo de almacenista y otro como auxiliar administrativo en el colegio:

1. Relate algunos aspectos relacionados con su experiencia profesional, laboral y docente y las razones que tiene para realizar este trabajo

Laboro hace ocho años en este colegio, inicialmente trabajé un año apoyando los procesos de la primera infancia, luego me cambiaron a la parte del almacén y desde allí he podido tener una visión de cómo se llevan a cabo los procesos en las diferentes sedes, por parte de los docentes y demás funcionarios del colegio, a su vez comprendo las necesidades que cada uno de ellos tienen para su desarrollo al igual que las necesidades que se generan en los estudiantes.

Yo ingresé a la SED desde hace cuatro años, siempre he ocupado el cargo de auxiliar administrativo, en cargos de almacén y de secretario auxiliar, soy bachiller y

actualmente estoy estudiando en la Universidad Politécnico Gran Colombiano la carrera de Administración de Empresas.

Los dos funcionarios no son profesionales, se encuentran en este proceso actualmente, corresponde a la nómina de personal provisional indefinido, los cuales son asignados a las instituciones educativas de manera aleatoria y allí les asignan las funciones que deben realizar.

2. ¿Cuál es su concepto de la educación de Calidad?

En este aspecto los dos funcionarios coinciden en que la educación de calidad pretende formar personas responsables para la sociedad, y que es responsabilidad de los maestros y de los demás miembros de la sociedad hacerla realidad, va más allá de los conocimientos, implica experiencias y formación para la vida, el rector sea una persona conocedora no solo de la pedagogía sino de la administración para poder integrar las personas y los elementos en los diferentes procesos del colegio.

3. ¿Cómo considera la educación que se imparte en el colegio Entre Nubes Sur Oriental I.E.D.?, es de calidad sí o no, por qué?

Consideran que la educación impartida en el colegio “no” es de calidad porque la formación de los estudiantes no se debe limitar a la educación tradicional, sino que debe aplicarse nuevos estudios y tecnologías, falta capacidad de gestión de las personas y de los elementos del colegio, los docentes no son plenamente responsables en su actividad con los niños, falta organización y planeación, cada cual hace lo que puede y a veces lo que quiere.

4. ¿Conoce algún sistema o modelo de gestión de excelencia educativa?

Los funcionarios desconocen la existencia de modelos de gestión de calidad educativa.

5. ¿Considera que en el colegio se aplica un modelo de gestión de excelencia educativa?

Ambos coinciden en que no se aplica un modelo de gestión de calidad educativa, no es clara la manera de gestionar los procesos formativos que se dan en el colegio.

6. ¿Cómo es el proceso de gestión aplicado en el colegio?

Nuevamente coinciden en que no se desarrolla un proceso planeado sino como respuesta a las exigencias y necesidades de la SED u otros entes administrativos o de control o a las circunstancias internas que se presenten.

7. ¿Para usted, qué es desarrollo humano integral del estudiante?,

En este punto las respuestas se dirigen hacia la formación de un ser que sabe y que es capaz de tomar buenas decisiones para él y para la sociedad, en lo emocional, intelectual, social y psicológico, en este orden de ideas, se deduce que se trabaja de acuerdo con lo establecido en el proyecto de reorganización Curricular por Ciclos de la SED, que busca fortalecer las dimensiones cognitiva, socio afectiva y físico creativa y con el modelo de satisfacción de necesidades establecido por Max Neef, que busca desarrollar procesos del ser, hacer, estar y tener en procura de una mejor calidad de vida.

8. ¿Considera que la formación que se imparte en el colegio permite el desarrollo humano integral del estudiante? Explique.

En esta respuesta hay una diferencia grande, por una parte se considera que no se forma para el desarrollo humano y otro manifiesta que los docentes hacen lo mejor para ello, considero que esta discrepancia se da porque no hay una claridad en el tipo de gestión y de planeación, el colegio no tiene un enfoque definido del ciudadano que está formando.

4.2.6. ACUDIENTES:

Se entrevistaron a tres padres de familia de estudiantes que cursan diferentes grados en la institución y que de este se han graduado algunos de sus hijos.

1. Relate algunos aspectos relacionados con su experiencia, laboral y familiar y las razones que tiene para participar en las actividades del colegio.

Se realizó entrevista a tres acudientes para conocer su opinión sobre la calidad educativa, quienes viven en el barrio y han educado a sus hijos en este colegio. Tienen nivel de educación básica.

2. ¿Cuál es su concepto de la educación de calidad?

Los acudientes opinan que la educación de calidad está basada en el conocimiento y en los aspectos orientados a la práctica, como la implementación de asignaturas de danza, teatro o de carreras técnicas.

3. ¿Cómo considera la educación que se imparte en el colegio Entre Nubes Sur Oriental I. E. D., es de calidad sí o no, por qué?

Consideran que no hay una educación de calidad en el colegio, falta muchos aspectos por mejorar y proyectar como que se les permita escoger carrera a futuro.

4. ¿Conoce algún sistema o modelo de gestión de excelencia educativa?

Al respecto coinciden en que no conocen el tema y se limitan a opinar sobre lo que para ellas debería ser un sistema de calidad educativa.

5. ¿Considera que en el colegio se aplica un modelo de gestión educativa?

Las respuestas recibidas permiten ver que el modelo aplicado en el colegio depende de la persona que esté a cargo y aún hay muchos aspectos que mejorar.

6. ¿Cómo es el proceso de gestión aplicado en el colegio?

Las respuestas recibidas nos indican que no identifican un proceso único en la educación sino depende de la persona que esté a cargo.

7. ¿Para usted, qué es el desarrollo humano integral del estudiante?

Hay diferencia en el pensamiento de los entrevistados, uno considera que el desarrollo humano del estudiante consiste en aprender lo básico y la otra en la generación de oportunidades.

8. ¿Considera que la formación que se imparte en el colegio permite el desarrollo humano integral del estudiante? Explique.

Las respuestas coinciden en que reciben una educación que los encaminan a un proyecto de vida laboral y/o profesional, lo que a la luz de la Reorganización Curricular por Ciclos de la SED, y de la teoría de las necesidades de Max Neef, el colegio se preocupa por desarrollar las dimensiones cognitiva, socio afectiva y físico recreativa, que coinciden con la teoría de Max Neef, en el sentido de que el hombre se prepara para satisfacer sus necesidades que le permiten alcanzar niveles de realización personal, familiar, laboral y social en el ser, tener, hacer y estar, mediante el desarrollo de capacidades y aprovechamiento de oportunidades para lograr una mejor calidad de vida.

CONCLUSIONES

1. Respecto a la calidad educativa y los modelos de gestión en la educación pública de Bogotá, se establece que existen directrices claras para que los colegios oficiales del Distrito, formulen los proyectos Educativos Institucionales PEI, de manera autónoma, que propendan por ofrecer una educación de calidad acorde a las circunstancias del entorno social, cultural, político y económico donde funciona, cumpliendo lo establecido en la Constitución Política, las leyes y decretos emanados de las autoridades nacionales y distritales, como la Guía 34 de Autoevaluación y Proyección Institucional del Ministerio de Educación Nacional, del Modelo de Gestión Institucional Clase Mundial, base para la evaluación de los colegios participantes al Premio anual a la Excelente gestión Institucional PEGI de la Secretaría de Educación Distrital SED, y la Corporación Calidad CC, del estudio realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNDU y la SED en 2015 en la ciudad de Bogotá D. C., en el cual se establecieron los ocho factores que componen el concepto de calidad educativa, del programa de Reorganización Curricular por Ciclos RCC y Ambientes de Aprendizaje para el Desarrollo Humano de la Secretaría de Educación Distrital.

Sin embargo los resultados de las pruebas saber que presentan los estudiantes, el análisis del ISCE, de la autoevaluación realizada al interior del colegio con la participación de los miembros de la comunidad educativa, de las entrevistas realizadas y de la encuesta aplicada a los estudiantes de grado décimo y undécimo, se evidencia que en el colegio falta aplicar las directrices

directivas, académicas, administrativas y de proyección social que permita hacer del colegio Entre Nubes Sur Oriental I:E:D: un colegio que garantice plenamente la prestación de un servicio de calidad acorde a lo establecido por las autoridades educativas mencionadas.

2. El desarrollo humano integral de los estudiantes es objetivo fundamental de las autoridades nacionales y distritales en educación , lo cual se evidencia en los programas y proyectos enunciados en el punto anterior de la Secretaría de Educación Distrital, que busca la formación de los jóvenes desde las dimensiones Cognitiva, socio afectiva y físico creativas que coinciden con la teoría del desarrollo humano de Manfred Max Neef, que propone que el desarrollo humano integral de las personas está ligado a la satisfacción de las necesidades desde las dimensiones del ser, tener, hacer y estar, para lograr un desarrollo integral como personas, que permita la formación de ciudadanos capaces de enfrentar los retos de la vida en el orden cultural, social, económico y político, potenciando las competencias para aprovechar las oportunidades y acceder a una mejor calidad de vida.

Desde la perspectiva de los estudiantes encuestados y de los padres de familia se evidencia que están de acuerdo en que el colegio aporta en la formación y desarrollo de los estudiantes como personas, los demás miembros de la comunidad educativa evidencian cierta diferencias en cuanto a la calidad educativa y los procesos realizados al interior de la institución para la formación integral de los estudiantes, pero a la luz de los resultados obtenidos en las pruebas saber, del análisis del ISCE, y de la autoevaluación institucional, considero que el colegio tiene oportunidades para mejorar en su propuesta pedagógica que permitan ofrecer una educación de calidad con vistas a la formación de seres humanos competentes, responsables y autónomos personal, familiar, socialmente, cultural, laboral y políticamente.

3. Los Directivos Docentes como dinamizadores y gestores tienen un papel fundamental en los procesos de gestión institucional, tienen la responsabilidad de tomar las decisiones y orientar los procesos directivos, administrativos, académicos y pedagógicos y de proyección social que conforman el PEI, por lo que deben desarrollar competencias gerenciales y tener conocimientos específicos en administración, contabilidad, finanzas públicas, leyes y cultura general que permita desarrollar un modelo de gestión de calidad, para orientar eficientemente las instituciones educativas, acorde a los establecido en las leyes y normas vigentes.

El análisis de la autoevaluación institucional y del ISCE, así como lo establecido en las entrevistas realizadas a los directivos docentes, docentes y funcionarios administrativos y del análisis de la formación profesional de los directivos docentes se puede establecer que ellos son en general de formación pedagógica, con especializaciones y maestrías en educación, pero no cuentan en su haber formación administrativa, lo cual presenta dificultad para gestionar los procesos administrativos, la aplicación de un modelo de gestión y de desarrollo institucional en aras de hacer del colegio una institución que garantice la calidad educativa que merecen los estudiantes y la comunidad en general.

4. Los resultados de las Pruebas Saber y el Índice Sintético de Calidad Educativa ISCE, nos muestran que históricamente el colegio ha obtenido resultados medio con tendencia hacia abajo, en el 2015, mejoraron en algunos aspectos tanto el ISCE como los resultados de las Pruebas Saber, evidenciado en las tres áreas básicas evaluadas, matemáticas, lectura crítica y ciencias naturales.

Sin embargo el análisis de la autoevaluación institucional, las opiniones de los miembros de la comunidad educativa, muestra que el colegio tiene oportunidades de mejorar en los cuatro aspectos evaluados, la gestión directiva, la gestión académica, La gestión administrativa y financiera y la gestión de la comunidad.

5. La percepción que los miembros de la comunidad educativa tienen de la calidad educativa ofrecida por el colegio en términos generales es regular, tiene oportunidades para mejorar sus procesos administrativos y académicos, y el liderazgo de los Directivos Docentes; coinciden en que cuentan con docentes idóneos profesionalmente para ofrecer una educación de calidad en beneficio de los estudiantes, las instalaciones y los recursos deben ser mejorados y actualizados para tener una institución de primer orden y que la educación recibida sí le aporta al estudiante para su desarrollo humano integral.
6. La educación recibida sí aporta al estudiante para su desarrollo humano integral, debido a la implementación del programa de reorganización Curricular por Ciclos, fundamentado en la teoría del desarrollo humano integral de Manfred Max Neef que les permite acceder a la educación superior, a trabajos calificados y personas capaces para asumir responsabilidades en diferentes aspectos de la vida social, cultural, política, económica y tecnológica.

RECOMENDACIONES

1. Desarrollar y aplicar un modelo de gestión institucional que permita alcanzar altos estándares de calidad educativa acorde los parámetros establecidos por el Ministerio de Educación Nacional y el modelo de gestión de excelencia de la SED y Corporación Calidad.
2. Mejorar la capacidad de liderazgo y las competencias gerenciales y administrativas de los Directivos Docentes que permitan cumplir las funciones directivas acorde a los parámetros establecidos en el resolución 09317 de 2016 por el cual se adopta e incorpora el manual de funciones, requisitos y competencias para los cargos de directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente y se dictan otras disposiciones, de tal forma que se cumplan con eficiencia, eficacia y transparencia.

Es importante este aspecto por cuanto en el proceso de la investigación se evidencia deficiencias en el aspecto directivo y de gestión por parte de los directivos docentes a pesar de que se guían y orientan por normas emanadas del Ministerio de Educación Nacional y de la Secretaría de Educación Distrital en el caso de Bogotá.

3. Implementar el modelo pedagógico y un currículo pertinente a las necesidades de la comunidad educativa que permita la formación de ciudadanos autónomos, críticos, responsables y emprendedores potenciando las posibilidades de acceder a la educación superior y aplicar

a cargos laborales calificados, para alcanzar una mejor calidad de vida para sí mismos sus familias y la sociedad en general.

BIBLIOGRAFÍA

- Abancin, R. Teoría del constructivismo social de Lev Vygotsky en comparación con la teoría de Jean Piaget. Universidad Central de Venezuela. Disponible en <http://constructivismos.blogspot.com/> (15 enero de 2011)
- Cajiao, F. (2014, agosto), El liderazgo pedagógico y el oficio del rector, MAGISTERIO, Revista Internacional, educación y pedagogía, 69, 90 – 93.
- Corporación Calidad. (2016). Modelo Nacional de Excelencia e Innovación en Gestión Institucional. Bogotá D. C. Corporación Calidad.
- Fernández, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Gardner, H. *Frames of mind the theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books, 1983.
- Goleman, D. *Inteligencia Emocional*. New York. Bantam Books, 1995.
- Guevara, L. (2006). *Gerencia Social en la Educación*. Bogotá D.C. Ediciones Antropos Ltda.
- Harrington, J. (1996) *Administración Total del mejoramiento continuo*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. (2002) *ADMINISTRACIÓN Un enfoque basado en Competencias*. México D.F: Editorial Thomson.
- Ishikawa, K. (1995) *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá D.C: Editorial Norma.
- Max-Neef, M. Desarrollo a escala humana, conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Tomado de: https://www.max-neef.cl/descargas/Max_Neef-Desarrollo_a_escal_a_humana.pdf

- Meals de Colombia S. A. (2007). Proyecto educativo líderes siglo XXI, Guía Práctica para implementar el mejoramiento de la calidad en la educación, guía No. 1, conceptos básicos sobre calidad. Bogotá D. C. Meals de Colombia S.A
- Mision Calidad para la Equidad. (2015). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNDU, “Educación de calidad para una ciudad y un país equitativos”. Bogotá D.C. Imprenta Nacional.
- SECRETARIA DE EDUCACIÓN DISTRITAL SED. (2011). Planeación para el Desarrollo, del Sector Educativo en Bogotá 2011. Bogotá D.C.: Asociación Editorial Buena Semilla.
- SECRETARIA DE EDUCACION DISTRITAL SED. (2011). Reorganización Curricular por Ciclos, referentes conceptuales y metodológicos. Bogotá D.C. Secretaria de Educación Distrital SED.
- Villarini, A. (2009, Mayo). Desarrollo humano integral, autonomía y competencias para una educación basada en ciclos. *MAGISTERIO, Revista Internacional, educación y pedagogía*, 38, 30-36.