

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	--

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

MODULO I	IDENTIFICACIÓN
País	República de Colombia
Ciudad	Bogotá
Entidad	Universidad Santo Tomás Vicerrectoría Universidad Abierta y a Distancia
Entidad Externa	
Facultad	Facultad de Educación
	Facultad de Ciencias y Tecnologías
Unidad Académica	Centro de Investigación de la Vicerrectoría Universidad Abierta y a Distancia
Programa Académico	NA
Autores	
Ignacio Abdón Montenegro Aldana, Dr.	Rol Investigador Principal
Ángela Patricia Cárdenas Guerrero, Dr.	Coinvestigador
Maricel Cabrera Rosero, Mg.	Auxiliar
Sandra Rengifo Mg	Asistente -Servicios técnicos
Título del Proyecto	Diseño de un modelo estratégico y sistémico de organización-gestión para las secretarías de educación en Colombia orientado al cabal cumplimiento de sus fines misionales.
Tipo de Investigación	Enfoque Cualitativo - Descriptivo
Línea Medular de Investigación	
Línea Activa de Investigación	Organización, Gestión del Conocimiento y Gestión Ambiental.
Grupo de Investigación	
Semillero de Investigación	Relacionar el semillero que se encuentra vinculado al proyecto, sólo si tiene estudiantes vinculados como asistentes o auxiliares de investigación.

RELACIÓN PROYECTO – CONVOCATORIA.				
Convocatoria Número	11		Fecha de Inicio	30 de junio 2016
Modalidad Convocatoria	OPS	x	Fecha de presentación del informe	30 de Junio 2017
	Nómina			
Proyecto Especial				
Otro (especifique)				

Síntesis de Ejecución presupuestal. Establezca los rubros según el presupuesto aprobado y establezca una comparación con lo ejecutado.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
--	--

Rubros Financiados	Valor Aprobado	Valor Ejecutado	Valor Pendiente
Personal	13.000.000		13.000.000
Auxiliar de Investigación			
Asistente de Investigación			
Equipos			
Software			
Movilidad Académica - Viajes	1.000.000		1.000.000
Organización de eventos			
Publicaciones y Patentes	6.000.000		6.000.000
Salidas de campo			
Materiales			
Material bibliográfico			
Servicios técnicos	4.200.000	4.200.000	
Libro resultado de investigación			
Imprevistos	800.000		800.000
Pares Académicos			
Materiales y papelería	1.000.000		1.000.000
Total	26.000.000		21.800.000
Observaciones:			
Equipos Adquiridos: Relacionar los equipos adquiridos a través de recursos presupuestales asignados al proyecto, su estado de conservación y de los servicios que puede prestar al interior de la universidad. Igualmente se debe indicar su ubicación y disponibilidad.			

MODULO II	ASPECTOS GENERALES SOBRE LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO TECNOLÓGICO DESARROLLADOS ¹
Resumen en español del proyecto (Máximo 20 líneas): El proyecto a tres años tiene como propósito diseñar y validar un modelo estratégico y sistémico de organización-gestión para las secretarías de educación en Colombia con el ánimo de contribuir a una educación de la más amplia cobertura y permanencia, con la mejor calidad y pertinencia posibles y con la oportunidad que el servicio requiere. En el 2015 se realizó la caracterización de seis (6) secretarías de	

¹ Tomado de NORMAS PARA LA PRESENTACIÓN DE INFORMES RELACIONADOS CON PROYECTOS FINANCIADOS TOTAL O PARCIALMENTE POR COLCIENCIAS. Dirección de Desarrollo Tecnológico e Innovación. Bogotá D.C., Febrero de 2010.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

educación: Bogotá, Cauca, Girón, Palmira, Meta y Soacha. Esa primera fase permitió describir los aspectos misionales o teleológicos, la estructura organizativa y la gestión. Con base en los resultados y en la teoría validada, en esta segunda fase se diseña el modelo de gestión, el cual será validado en la tercera fase.

El modelo responde a la pregunta: *¿Cuáles son las propiedades básicas de la estructura orgánica-funcional de un modelo de gestión estratégico y sistémico que permita altos niveles de calidad, eficiencia, eficacia de la gestión educativa de las secretarías de educación a fin de garantizar el derecho a la educación en términos de acceso, permanencia, calidad, pertinencia y oportunidad?*

Este problema se halla sustentado en el estado del arte y en el marco teórico. En el primero se aborda el conocimiento que subyace al problema, se presentan experiencias, análisis y estudios relacionados con la gestión educativa estratégica y sistémica junto con esbozos de modelos. En el marco teórico se expone la naturaleza de los procesos educativos, la gestión educativa desde una perspectiva estratégica y sistémica junto con la idea general del modelo. Se profundizan los conceptos de organización sistémica e inteligente con el fin de aplicarlos a la naturaleza propia de las secretarías de educación, como entidades territoriales que administran la educación.

La investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo descriptivo. La estrategia metodológica principal es el diseño basado en la ingeniería, apoyado con indagación documental, entrevistas y análisis con grupos focales. El modelo se estructura a partir de las tres categorías señaladas: teleología, organización y gestión. Se diseñan una a una y luego se integran.

Abstract en inglés del proyecto (Máximo 20 líneas):

The three-year project aims to design and validate a strategic and systemic model of organization-management for the education secretariats in Colombia with the aim of contributing to an education of the widest coverage and permanence, with the best quality and relevance And with the opportunity that the service requires. In 2015 the characterization of six (6) education secretariats was carried out: Bogotá, Cauca, Girón, Palmira, Meta and Soacha. This first phase allowed to describe the missionary or teleological aspects, the organizational structure and the management. Based on the results and validated theory, in this second phase the management model is designed, which will be validated in the third phase.

The model responds to the question: What are the basic properties of the organic-functional structure of a strategic and systemic management model that allows high levels of quality, efficiency and effectiveness of the educational management of the education secretariats in order to guarantee The right to education in terms of access, permanence, quality, relevance and opportunity?

This problem is based on the state of the art and the theoretical framework. In the first, the knowledge underlying the problem is addressed, experiences, analyzes and studies related to strategic and systemic educational management are presented together with model outlines. The theoretical framework exposes the nature of educational processes, educational management from a strategic and systemic perspective along with the general idea of the model. The concepts of systemic and intelligent organization are deepened in order to apply them to the nature of the secretariats of education, as territorial entities that

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

administer education.

The research is developed from a qualitative descriptive approach. The main methodological strategy is design based on engineering, supported by documentary inquiry, interviews and focus group analysis. The model is structured around three categories: teleology, organization and management. They are designed one by one and then integrated.

Key Words:

Teleológico, Organización educativa, Gestión educativa, Modelo, Sistémico. Estratégico.

Cumplimiento de los Objetivos.

Cumplimiento de los Objetivos

Para cada uno de los objetivos del proyecto establezca su grado de cumplimiento. De no haberse cumplido los objetivos del proyecto proporcione una explicación de las causas principales por las que esta situación se presentó y diga si en lugar del (los) objetivo(s) planteado(s) en un principio se obtuvo algún otro resultado. Usted podrá proporcionar otro tipo de aclaraciones si las considera pertinentes (No es obligatorio hacerlo).

	Porcentaje de cumplimiento. En una escala de 0-100 Establezca el porcentaje de cumplimiento del objetivo.	Resultados relacionados (Verificables y medibles). (Sólo enúncielo; por ejemplo: 1 Artículo, o 1 capítulo de libro e incluya el título:) A continuación establezca su relación con el cuerpo del informe. Nota: Si se realizaron actividades de difusión social del conocimiento es muy importante su inclusión a través de certificaciones institucionales tales como: participación en eventos académicos y científicos, conferencias y otras actividades de difusión pedagógica. Enúnciela aquí e incluya un PDF del certificado en los anexos. (Si aplica puede emplear indicadores verificables).
Objetivo general: Diseñar un modelo de organización-gestión	100	Artículo científico Publicado en la revista RUD de Colombia.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

estratégico y sistémico con las propiedades necesarias que permita altos niveles de calidad, eficiencia, eficacia de la gestión educativa de las secretarías de educación a fin de garantizar a la población de su jurisdicción el derecho a la educación en términos de acceso, permanencia, calidad, pertinencia y oportunidad.		
Observaciones (Si aplica).		
1. Objetivo específico: Diseñar un modelo de la estructura teleológica con altos niveles de coherencia y cohesión, que represente los fines misionales de las secretarías de educación y permita claridad conceptual para su cabal cumplimiento.	100	Diseño del Modelo Diseño del modelo teleológico El componente teleológico está conformado por los elementos orientados a definir la intención de la entidad; así como sus fundamentos. La finalidad se concreta en el ofrecimiento del servicio educativo a la población de su jurisdicción. El modelo teleológico se compone de dos aspectos: la estructura y sus características.
Observaciones (Si aplica).		
2. Objetivo específico: Diseñar un modelo de la estructura organizacional de las secretarías de educación con base en unidades funcionales, definir sus características básicas,	100	Diseño del Modelo <i>Diseño del modelo organizacional</i> Una organización es un conjunto de personas relacionadas armónicamente para cumplir un fin determinado en la sociedad. En las

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

describirlas y establecer las relaciones apropiadas entre ellas.		entidades educativas las personas se organizan por dependencias o equipos de trabajo para cumplir sus fines misionales relacionados con la prestación del servicio público educativo. El modelo organizacional propuesto comprende las características de la organización, la estructura organizativa y la organización de los recursos humanos como plantas de personal.
Observaciones (Si aplica).		
3. Objetivo específico: Diseñar un modelo de la estructura de la gestión con base en características básicas y en la identificación, clasificación y descripción de los procesos que desarrollan las secretarías de educación para el cumplimiento de sus funciones.	100	Diseño del Modelo <i>Diseño del modelo de gestión</i> El modelo de gestión es el conjunto de acciones organizadas en forma sistemática para asegurar el cumplimiento de los fines misionales de la Entidad. Es un “conjunto de procesos y sistemas que permiten a una organización desarrollarse, resolver problemas y mejorar continuamente.” (Cantú, 2011: 28). El modelo de gestión comprende dos aspectos: características y estructura.
Observaciones (Si aplica).		

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
--	---

Productos		
Comprometidos	Nivel de Avance	Soporte
Relacione los productos comprometidos en el Proyecto	En una escala de 0-100 Establezca el nivel de avance del producto comprometido	Relacione el soporte del producto que será entregado al Centro de Investigación.
Un (1) artículo derivado del estado del arte y del marco teórico.	70	Archivo
Un (1) libro derivado del informe de investigación.	100	Archivo

Desarrollo del enfoque metodológico.

Valore el nivel de cumplimiento con el que se siguió la metodología planteada en un principio; de haberse realizado alguna modificación a la misma proporcione una explicación de los motivos que la causaron.

En una escala de 0-100 Establezca el porcentaje de cumplimiento del enfoque metodológico.	80
Observación (Si aplica): La metodología se usó en forma flexible.	

Cumplimiento del Cronograma.

Valore el nivel de cumplimiento con el que se siguió el cronograma planteado en un principio; de haberse realizado alguna modificación en los plazos especificados proporcione una explicación de los motivos que la causaron.

Observación (Si aplica): Se cumplió el cronograma	100
--	-----

Dificultades enfrentadas en la realización del proyecto - (Si aplica).

Describa los inconvenientes o dificultades presentados a lo largo del desarrollo del proyecto en relación con aspectos administrativos, financieros, de mercado, logísticos y tecnológicos.

Dificultades
1. El tiempo no disponible de los servidores públicos de las secretarías de educación. 2. La ubicación de las secretarías de educación.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	--

MODULO III	TEXTO O CUERPO DEL INFORME (Para todos los proyectos)
-------------------	--

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Para garantizar la educación como “un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social” (CPC, 1991, Art. 67), el estado cuenta con un sistema educativo con tres grandes “niveles”: el nacional compuesto por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), como ente orientador y regulador; el territorial, conformado por las secretarías de educación que administran la prestación del servicio. El tercer nivel es el institucional, que ofrece directamente el servicio educativo a la población, integrado por las instituciones de educación formal y de educación para el trabajo y el desarrollo humano. Los tres niveles tienen como misión ofrecer el servicio educativo en términos de acceso, permanencia, calidad, pertinencia y oportunidad, elementos constitutivos de este derecho.

La caracterización de algunas de estas secretarías ha puesto de manifiesto que sus aspectos misionales están, en general, bien enfocados pero no son del dominio de todos sus funcionarios. Los planes de desarrollo procuran la superación de inequidades, pero por ser focalizados, descuidan los aspectos no contemplados en ellos. Las estructuras organizacionales tienden a garantizar los distintos componentes del derecho a la educación pero, no se cuenta con el número suficiente de funcionarios y no todos ellos, están debidamente preparados para el cumplimiento de sus funciones. Aunque hay esfuerzos notables por articular internamente sus dependencias, se nota niveles de descoordinación.

Existe un buen nivel de documentación de los procesos misionales y de apoyo, pero no siempre se aplican en forma adecuada. En ninguna de las secretarías caracterizadas se encontraron unidades de prospectiva que visualicen la educación a largo plazo. La planeación más rigurosa está referida a los proyectos de ejecución presupuestal. Y aunque existen unidades de planeación, se notan debilidades, especialmente en la articulación de los distintos programas y proyectos. Se notan retardos en la ejecución de los proyectos con respecto de sus cronogramas generales, pero lo más preocupante es la forma desarticulada como llegan a las instituciones educativas, a pesar de los esfuerzos de coordinación. La evaluación es la operación que más se practica, pero los mecanismos de seguimiento y control, aún siguen siendo débiles. La cultura de auto-regulación es aún incipiente. Se cuenta con algunos sistemas de información con buen nivel de estructuración; sin embargo, se carece de suficiente articulación entre ellos y se nota dificultad en contar con información actualizada y fidedigna. La información producto de la gestión de las distintas dependencias está bastante dispersa. Existen medios de comunicación interna y externa que difunden lo más notorio de la gestión; sin embargo, no se cuenta con la capacidad de percibir muy bien lo que ocurre en las instituciones ni en sus entornos. Tampoco se observan mecanismos suficientes para que todos los funcionarios dispongan de la información necesaria para el desempeño de sus labores. Los niveles de conocimiento que poseen los funcionarios son muy dispares. En casi todas las dependencias algunos de ellos, por su larga experiencia poseen un conocimiento amplio y profundo en lo jurídico, administrativo y en el área específica de su desempeño, pero no es la generalidad. Usualmente estos funcionarios viven recargados de trabajo; por cumplir algunos frentes, descuidan otros. Las causas de este desbalance en el conocimiento están relacionadas con los procesos de selección, inducción y cualificación durante el ejercicio laboral. La gestión de conocimiento es un esfuerzo individual y aislado de unos pocos; en ninguna de las secretarías de educación caracterizadas se encontraron políticas de gestión de conocimiento.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

Mejorar la gestión de las secretarías de educación (para optimizar la prestación del servicio educativo) presupone un modelo de organización-gestión estratégico y sistémico. Estratégico en dos sentidos: en cuanto contenga un conjunto de propiedades y reglas que permitan asegurar el éxito de la función y además, que propenda por unas metas educativas a largo plazo de tal manera que la gestión que realicen, cumpla con los objetivos misionales del momento y a su vez, avance hacia las metas estratégicas. La organización es sistémica en la medida en que sus elementos que la conforman poseen las propiedades y las relaciones adecuadas entre ellos para cumplir la función misional de la mejor manera posible. Ello se puede lograr si se configura como una organización inteligente. Sobre las entidades inteligentes, Russell y Norving señalan que *“un agente es todo aquello que puede considerarse que percibe su ambiente mediante sensores y que responde o actúa en tal ambiente mediante efectores.”* (1996:33). Para que esto sea posible, la entidad requiere de conocimiento, representación de su entorno, para poder interpretar la información de entrada (percepción), inferir o razonar y tomar decisiones para actuar. Las mejores decisiones constituyen la racionalidad: pensar y actuar de la mejor manera posible para asegurar el éxito de sus acciones. (Pág. 33-35). Las entidades inteligentes, poseen una arquitectura o estructura interna que les permite aprender de su propia experiencia, ganar autonomía y adaptarse al medio. Desde una dimensión biológica, esto significa una relación entre estructura-función y medio.

Lo sistémico se refiere también a la gestión; esto es, al conjunto de acciones, organizadas en el tiempo con relaciones de concatenación y simultaneidad que permitan el logro de las pequeñas, medianas y grandes metas misionales.

Los hechos y los supuestos teóricos enunciados anteriormente nos llevan a indagar aspectos como el tipo de organización que requieren las secretarías de educación, sus unidades básicas funcionales y la forma como han de articularse. Nos conduce también a preguntarse, cómo estructurar los grandes procesos misionales, cómo articularlos entre sí y cómo establecer las relaciones apropiadas con los procesos de apoyo. Importante conocer la forma como la organización humana genera información, la registra, la recupera, la actualiza, la procesa y dispone de ella para la toma de decisiones. Otro campo que requiere análisis es cómo han de estructurarse las operaciones de planeación, ejecución, seguimiento, control y evaluación en una perspectiva de auto-regulación que permita los máximos niveles de eficiencia, calidad y efectividad de la gestión. Indagar, por su puesto, sobre el tipo de conocimiento que requiere la organización a nivel general y en cada una de sus dependencias, de cómo transitar del conocimiento individual atomizado hacia el conocimiento colectivo.

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las propiedades básicas de la estructura orgánica-funcional de un modelo de gestión, estratégico y sistémico que permita altos niveles de calidad, eficiencia, eficacia de la gestión educativa de las secretarías de educación a fin de garantizar el derecho a la educación en términos de acceso, permanencia, calidad, pertinencia y oportunidad?

2. AVANCES EN EL MARCO TEÓRICO

Con el fin de fundamentar desde la teoría, el problema de investigación, se expone la naturaleza de los procesos educativos, la gestión educativa desde una perspectiva estratégica y sistémica junto con el esbozo de lo que sería un modelo de tales características.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

Naturaleza de los procesos educativos

La educación es quizás, una de las formas que la especie humana ha ideado para reproducir los saberes ligados a la existencia; para crear y recrear la cultura. Surgió como un fenómeno natural de aprendizaje de las actividades asociadas a la supervivencia, luego se consolidó como mecanismo de reproducción de la cultura y, finalmente se constituyó en hecho jurídico en la medida en que las sociedades crearon Estados para regular sus actividades. La educación como hecho jurídico da cuenta de servicio y derecho. Es servicio, en la medida en que los Estados la garantizan a su población. En Colombia la educación es un servicio público que cumple una función social, bien sea ofrecida por el Estado o por los particulares. La contraparte del servicio es el derecho que le asiste a una población de gozar de la educación para desarrollarse como persona, como colectivo humano, para acceder a los bienes de la cultura y forjarse en un campo específico de la actividad humana.

En virtud de lo anterior, en Colombia, se han venido constituyendo los siguientes elementos que forman parte del derecho a la educación: *El acceso*, como posibilidad real que han de tener las personas al sistema educativo formal y, de manera especial entre los 5 y 15 años con una obligatoriedad de un año de preescolar y nueve de básica. (Art.67 CPC). La *permanencia*, como la existencia de condiciones institucionales y familiares para que los niños permanezcan en el sistema educativo, lo cual implica; en primer lugar, la satisfacción de necesidades básicas por parte de la familia y condiciones institucionales propicias como calidad de los escenarios, ambiente social, calidad pedagógica y bienestar estudiantil, entre otros. La *calidad* como un conjunto de propiedades que hacen de la educación un servicio que satisface las necesidades de formación de la población y colma las expectativas de los usuarios. Una educación es de calidad en la medida en que cumple los fines previstos en la Ley. (Art. 5 Ley 115 de 1994). Y la *oportunidad* como ingresar al camino formal y recorrerlo en las edades previstas.

Garantizar la educación como derecho y como servicio implica la existencia de estructuras educativas. El Estado dispone de un sistema educativo que, nivel nacional, traza las políticas y lineamientos, a nivel territorial, administra el servicio educativo y a nivel institucional lo ofrece. La apuesta teórica es concebir estas instancias como organizaciones inteligentes.

Gestión educativa sistémica

Como lo plantea Porras (2012)

“La gestión educativa, desde un punto de vista ligado a la teoría organizacional, es entendida como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir con los mandatos sociales. Es un saber capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración, en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático” (Pág. 36)

En “Enfoque Sistémico en los procesos de gestión humana” Cesar Nieto Licht (2013) evidencia la necesidad de comprender los procesos de gestión humana bajo una perspectiva sistémica, ya que bajo esta deben aplicarse el diseño y la implementación de los procesos del área. Comprender las herramientas de la Era de la máquina y las aplicaciones de la Era Sistémica permitirá a los profesionales que diseñen sus procesos para impactar más a la

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

organización, encontrar el sentido original del por qué de los procesos e incrementar el sentido de pertenencia y de productividad de los trabajadores. Estas aplicaciones sistémicas permitirán que los procedimientos del área se estructuren para mejorar los procesos y hacer que estos generen mayor valor a la organización mediante los retos específicos

Organizaciones inteligentes

Las organizaciones inteligentes son aquellas que poseen las propiedades de una entidad inteligente: perciben, a través de sensores; procesan la información en una estructura interna que posee conocimiento y actúan sobre el medio, a través de efectores. Para el caso de una entidad territorial que administra el servicio público educativo, la percepción está dada por toda la información de entrada que se interpreta a la luz del conocimiento existente. Esa información es aportada por los distintos usuarios: estudiantes, padres de familia, docentes, directivos docentes, autoridades educativas, comunicadores, investigadores y políticos, entre otros actores sociales; también recibe información proveniente de entidades oficiales o privadas. El procesamiento de la información de entrada, se realiza en función de sus intencionalidades, con el respaldo de los distintos dispositivos de información existente sobre el estado del sistema: información jurídica, financiera, académica, bases de datos, estadísticas; información relacionada sobre procesos y procedimientos; además información sobre los distintos campos de gestión derivados de los planes de gobierno y de la actividad inercial, propia de las actividades recurrentes. El procesamiento de toda esta información la hacen los funcionarios, organizados por dependencias.

Peter Senge (1992) define una organización inteligente como *“aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. Aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo”* (Pág.36). Las organizaciones inteligentes podrían definirse de manera sencilla como aquellas que aprenden, que facilitan el aprendizaje a todos sus miembros, que son capaces de modificar sus normas de actuación (escritas o no) para responder a las nuevas exigencias del medio.

Gestión estratégica

Vilariño (2007) ofrece una visión sobre los elementos esenciales en la Gestión Estratégica que cualquier organización debe contemplar, de acuerdo con cuatro procesos que son: Recursos de Información, los Recursos Materiales, las Personas y los Recursos Financieros, a partir de la gestión de sus dispositivos internos y en la administración eficiente de su relación con el entorno.

Lana (2008), plantea que en pleno siglo XXI, llevar adelante una empresa en un contexto dinámico, de constantes cambios, necesita de un personal con funciones que ayuden a gerenciar y planificar el mejor “camino” para el éxito de la empresa. Más allá del contexto expuesto, que muestra la inevitable necesidad de los administradores de empresas de utilizar los procesos de la administración estratégica, se observa como la utilización eficiente de la información se presenta para reforzar la importancia de que las empresas adopten estrategias formales que proveen una base de sustentación en la toma de decisiones, y de este modo, fortalecer a la empresa en un ambiente en constante cambio. Por lo tanto, los procesos de la administración estratégica constituyen una herramienta de gestión que guiará al administrador con una visión clara y precisa de su negocio, o mejor, de su ámbito de actuación. Esto lo ayudará en el desempeño de sus actividades y, consecuentemente, en el logro de sus objetivos.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

Riascos (2011), presenta un proceso de direccionamiento estratégico, el autor afirma que es importante analizar algunos modelos o enfoques, que le permitan a la organización, en cabeza de su director o gerente, orientarse hacia cuál camino seguir para motivar al personal, hacer la correspondiente planeación, lograr que en el día se desarrolle lo planeado y finalmente, verificar que se logren los resultados para conseguir los objetivos organizacionales.

Mesa (2014) hace una reflexión sobre: “La realización de actuaciones positivas y efectivas en el ámbito de la Gestión estratégica” éstas condicionan la instrumentación práctica de un cuerpo teórico, así mismo se vincula la actitud estratégica con las contribuciones del Comportamiento Organizacional; las ciencias que lo integran en lo particular es la psicología social, lo cual permite establecer un puente entre los amplios contenidos de las actitudes y la actitud estratégica con sus elementos o rasgos característicos, propiciando así una orientación más objetiva a la hora de abordarla. En las conclusiones, el autor propone que los líderes y equipos directivos de las organizaciones, independientemente del nivel de dirección, o actividad concreta que traten, han de considerar como una prioridad fundamental, incorporar a la cultura organizacional una cultura estratégica.

Para el Autor (Betancourt, 2002)

“La base de la Gestión Estratégica está en las habilidades, talentos y aptitudes del liderazgo y su gente. Son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. Son los talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, los que dan sentido a la gestión Estratégica”.

Una tarea fundamental de la gestión estratégica es dirigir la organización al cumplimiento de los objetivos, sin embargo para que ello ocurra se requiere del concurso del talento humano, esta sinergia que se debe dar al interior de los grupos para alcanzar las metas, es fundamental para las Secretarías de Educación. El mejoramiento de los procesos, solo será posible si se logra una participación plena del personal, asimismo, es importante considerar que los equipos son en esencia un conjunto de individuos, de modo que el respeto por sus creencias, valores y principios es fundamental para el éxito del grupo. Reconocer las habilidades, talentos y aptitudes de liderazgo de los funcionarios es una ventaja para resolver los problemas sencillos y complejos, la participación del personal en la toma de decisiones va consolidando individuos maduros, inteligentes, autónomos, por ende los procesos de comunicación son más efectivos y las relaciones interpersonales más fortalecidas.

“La gestión estratégica es un proceso que permite definir cuál es la visión que el equipo directivo de la organización tiene sobre el futuro, analizar escenarios probables y establecer los objetivos necesarios para acercarse al estado deseado. En este proceso, la visión es una mezcla plausible de propósitos y posibilidades. Dicho de otro modo: la visión combina un anticipación del futuro y una definición del papel que queremos jugar en él. Por ello es necesario reunir en primer lugar la máxima información posible sobre los escenarios que afectan a nuestro negocio y reflexionar sobre su posible evolución, para, a continuación, extraer ideas sobre el posicionamiento y el rol que queremos para nuestra organización” (Molina, 2001)

La gestión estratégica tiene como intencionalidad analizar nuevos escenarios para plantear una visión prospectiva de la organización, para ello recurre a la gestión del conocimiento, lo que persigue es diseñar estrategias y el aprovechamiento exhaustivo del conocimiento en los contextos organizacionales. Los expertos afirman que estamos evolucionando de una etapa que predominaba la información, a otra etapa distinta en donde predomina el conocimiento, por lo tanto, actualmente su gestión es una acción

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

imprescindible en cualquier organización que pretenda mostrar un valor agregado y ser más competitiva. Un reto para las Secretarías de Educación es reconocer y organizar el denominado “capital intelectual” considerado como aquel activo intangible que es difícil de contabilizar y de valorar cuantitativamente, pero que está en muchos de los funcionarios que manejan un conocimiento especializado, una experiencia, diseñan un formato y generan innovación. Es una tarea compleja para la SE porque es gestionar el conocimiento

La gestión estratégica es una gestión prospectiva, que no solo administra lo que existe en el sistema, sino que configura visiones, planes y programas para ampliar el servicio educativo y mejorar su calidad y pertinencia a través del tiempo. Esta gestión estratégica se realiza a través de procesos: Los principales procesos objeto de la gestión, son justamente los misionales, orientados a garantizar el servicio público educativo para que la población en edad escolar acceda al sistema, permanezca en condiciones dignas y participe de una educación de calidad. Pero la función del Estado no es solo ofrecer el servicio sino regularlo; de ahí que, también son misionales, los procesos de inspección, vigilancia y supervisión, a través de los cuales, el Estado ejerce orientación, seguimiento, control y evaluación a las instituciones educativas oficiales y privadas para que ofrezcan el servicio de acuerdo con las normas jurídicas, técnicas y pedagógicas.

En la medida en que la estructura organizacional desarrolle su gestión desde una dinámica de auto-regulación, en esa misma forma, el sistema aprende: esto es, genera experiencia colectiva e incorpora conocimiento que lo usa para las nuevas acciones. Uno de los efectos del aprendizaje es el ajuste de la estructura organizacional para adaptarse al medio, para responder a las nuevas necesidades educativas.

Gestión del conocimiento

Las organizaciones inteligentes apropian y generan conocimiento y lo utilizan para consolidarse, fortalecerse, crecer y adaptarse al medio. El conocimiento surge de la información como reducción de incertidumbre (Dretske, 1987:9-18), como registro de eventos. La información se organiza en estructuras de datos que permiten realizar interpretaciones e inferencias. De la información surge el conocimiento, como interpretación de la información, como significado que es otorgado por una entidad inteligente.

El conocimiento es vital para los seres humanos individuales y para las organizaciones. Los procesos de apropiación, creación, transferencia y aplicación del conocimiento han generado una rama de estudio denominada “gestión de conocimiento”. Las siguientes visiones ofrecen un conjunto de elementos para comprender de qué se trata la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones inteligentes:

Muñoz (2003) plantea que la capacidad de adaptación al cambio es esencial para la supervivencia de las organizaciones y el conocimiento, el elemento clave. Gestionar el conocimiento de la organización demanda modelos integradores que vayan más allá de proporcionar información a las personas. El primer paso es obtener la visión global del conocimiento de la compañía (Von Krogh, 2001), sólo entonces es posible determinar acciones para su creación y transferencia.

Según Sánchez (2006), el abordar la gestión de información, la gestión tecnológica y la gestión de recursos humanos y mostrar la relación de cada una de ellas con la gestión del conocimiento nos permite plantear que no es posible

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

implementar la gestión del conocimiento sin demás gestiones y por ende, aquellas organizaciones que desarrollen en gran medida la gestión de información, la gestión tecnológica y la gestión de recursos humanos podrán llevar a cabo de manera ventajosa un programa de gestión del conocimiento. La gestión del conocimiento requiere de la adecuada gestión de la información, del uso apropiado de las tecnologías de información y de una correcta y moderna gestión de los recursos.

Relación entre modelo y sistema

El pensamiento sistémico propone:

“una visión de conjunto (el todo es más que la suma de las partes), es decir, el estudio de los sistemas involucra a todas sus partes, por cuanto se relacionan entre sí, lo que equivale a decir que las propiedades de los sistemas no pueden describirse si se estudian en términos de sus elementos por separado, en este caso se tiene la reflexión - acción – reflexión como método para evitar el activismo sin sentido; para aprender a ver procesos graduales y valorarlos, para reconocer que lo sutil también es importante. En este aspecto es de relevancia tener presente la visión del proceso, la que pone de presente la importancia de cada subproceso y de cada paso en el conjunto, la idea de la responsabilidad social y de la solidaridad, porque en el marco del proceso sistémico los actores en su totalidad tienen responsabilidades específicas con las que se deben cumplir”. (CORREA & otros, 2009, pág., 6)

Por consiguiente, “la visión sistémica, ayuda a reconocer la naturaleza dinámica, compleja e interdependiente de los sistemas y supone que en su estudio se tienen en cuenta tanto los aspectos cuantitativos como los cualitativos; es holística, ayuda a entender el mundo complejo y dinámico en el que se vive, ya que enfatiza en ver el todo en sus relaciones e interdependencias” (CORREA & otros, 2009, pág., 17)

“Adoptar la visión sistémica en organizaciones tan complejas como lo son las educativas, supone tener en cuenta que su funcionamiento se rige por los principios entre los que se tienen: totalidad, globalidad, correlatividad, interacción, equilibrio dinámico, entropía, sinergia, equifinidad y neguentropía.

En esta visión hay cinco campos o componentes o subsistemas que configuran las organizaciones educativas: i) *Razón de ser, tecnológico, estructural, psicosocial y de dirección y gestión*. Subsistema razón de ser: fines, objetivos, y resultados de la acción educativa, tiene que ver con el horizonte general que orienta la acción educativa. Se expresa en la visión y la misión, las que señalan de manera general los resultados esperados por la organización en una sociedad determinada; ii) *subsistema tecnológico: los procesos pedagógicos; los recursos materiales, infraestructura y dotación y los recursos financieros*, el cual hace referencia a los procesos pedagógicos comprenden: el enfoque pedagógico y curricular, las metodologías de aprendizaje y enseñanza y los criterios de evaluación; iii) *subsistema de dirección y gestión: planeación, implementación, seguimiento, evaluación y mejoramiento continuo*, permite el desarrollo de procesos de planificación estratégica y operativa, de organización y control. Integra la organización educativa a la sociedad global de la que forma parte; refiere la organización a las problemáticas sociales, a los desarrollos culturales, a las políticas educativas vigentes y a las necesidades educativas de personas y comunidades; iv) *subsistema estructural: la estructura educativa y organizacional*, a formalización y coordinación de las tareas y de las actividades en la organización, la cual asigna a los grupos humanos funciones, lugares y modos de relacionarse; v) *subsistema psicosocial: el talento humano en sus individualidades e interacciones*, está constituido por el conjunto de fenómenos individuales y colectivos que influyen en los comportamientos, las actitudes y las

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

formas de relación de las personas, de allí que haga referencia a la motivación, el compromiso y el rendimiento del talento humano; a los estatus y roles, al clima organizacional y, a las diversas expresiones del liderazgo y del conflicto. (Correa & otros, 2009, pág., 8 - 12)

Es decir, este *sistema* contribuye al mejoramiento de la gestión educativa de una institución o entidad ya sea gubernamental o no gubernamental, son organizaciones diversas, dinámicas y abiertas que permanentemente están interactuando con el medio externo e interno de la organización y que permite implementar acciones relevantes, de impacto que puedan lograr impactos y buenas relaciones entre los miembros de la organización, con el fin de obtener resultados eficientes.

De otra parte, “un *modelo* es “una representación simplificada de la realidad en la que aparecen algunas de sus propiedades” (Joly, 1988:111). “un *modelo* es un objeto, concepto o conjunto de relaciones que se utiliza para representar y estudiar de forma simple y comprensible una porción de la realidad empírica” (Ríos, 1995:23). En síntesis, un *modelo* es la representación de un sistema. Y “un *sistema* puede ser definido como un complejo de elementos interactuantes. Interacción significa que elementos, *p*, están en relación, *R*, de suerte que el comportamiento de un elemento *p* en *R* es diferente de su comportamiento en otra relación, *R*’.” (Bertalanffy, 1994:56).

Tipos de modelos

Existen modelos icónicos, analógicos y simbólicos. Los icónicos “la relación de correspondencia se establece a través de las propiedades morfológicas, habitualmente un cambio de escala con conservación del resto de las propiedades topológicas. Ejemplo: una maqueta, donde se ha establecido una reducción de tamaño conservando las relaciones dimensionales básicas.... Los modelos análogos se construyen mediante un conjunto de convenciones que sintetizan y codifican propiedades del objeto real para facilitar la “lectura” o interpretación de las mismas. Ejemplo: un mapa impreso, construido mediante un conjunto de convenciones cartográficas que hacen legibles propiedades tales como las altitudes, distancias, localización física de objetos geográficos, etc.... Los modelos simbólicos se construyen representando el objeto real mediante una codificación matemática (geométrica, estadística, etc.)” (UNIOVI, 2016:1)

Modelo de gestión

Para que las secretarías de educación se consoliden, se fortalezcan, crezcan y se adapten al medio; es necesario que apropien y generen conocimiento y lo utilicen para el mejoramiento de su gestión. Esto puede hacerse mejor desde un modelo.

Valecillos (2009) propuso un modelo de gestión para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ basado en el desarrollo de la organización y del talento humano, procesos de diagnóstico, planificación, evaluación y seguimiento del cambio y unas formas de intervención para el aprendizaje en los subsistemas: humano cultural, funcionamiento organizacional, tecnología de operación y el ambiente físico. El modelo coadyuva a superar las debilidades de la gestión signada por la burocracia, la lentitud, el autoritarismo, la ineficiente, la reproducción de lo que ya se sabe y la incapacidad para el aprendizaje organizacional. Enmarcan la acción gerencial en la representación

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

global del sistema en las mentes de los individuos y su conectividad, facilitan la confianza y la seguridad que debe existir entre el personal e inducen a valorar la excelencia de las personas.

En educación se hay utilizado los modelos descriptivos. Por ejemplo los modelos educativos exitosos.

“El [modelo educativo de Corea del Sur](#) se caracteriza por ser muy estricto y riguroso. Los alumnos estudian durante todo el año, en ocasiones acuden siete veces en la semana a la escuela y gastan más de 12 horas al día asimilando nuevas teorías y conceptos, bien sea en el colegio o en la casa. Esto se debe en parte a la gran presión que es impuesta por sus padres y por la cultura surcoreana: el éxito no es una cuestión de talento, sino de trabajo duro, el cual desemboca en excelentes resultados en las pruebas internacionales, especialmente en los módulos de pensamiento crítico y análisis.” (Ortega, 2015:1)

“El modelo educativo de Finlandia se caracteriza por ser exigente, pero al mismo tiempo flexible. Los estudiantes solo pasan alrededor de 5 horas en la escuela y no deben realizar tareas en la casa. Esto se debe en parte a que el sistema finlandés propone un aprendizaje basado en la experiencia: se promueven múltiples actividades extracurriculares, que se realizan en la misma localidad y que buscan fomentar los talentos dependiendo los intereses de cada alumno. En este escenario, la escuela se convierte en un centro comunal: muchos colegios cuentan con salones de juego, espacios de recreación y lugares que fomentan la colaboración.” (Ortega, 2015:1).

En general los mejores modelos promueven la autonomía, la rigurosidad y el apoyo tecnológico.

Modelos sistémicos de gestión educativa

En la actualidad es frecuente ver modelos de gestión que se implementan en las organizaciones y tienen una perspectiva sistémica, la necesidad de aplicar este enfoque para resolver los problemas teóricos y prácticos, es producto del propio desarrollo social y de las altas relaciones que se dan en las entidades. Es notoria la incidencia que tienen estos modelos sistémicos en los diferentes ámbitos, por ejemplo en las universidades, en los colegios y en las secretarías de educación, se implementan sistemas de gestión de calidad (SGC) que tienen como propósito la coordinación y la articulación de todos los procesos de gestión, sobre la base de la comprensión de un enfoque sistémico para verificar las interrelaciones entre los macro-procesos, los micro-procesos, las personas y los resultados. Desde la misma complejidad de las SE y de los nuevos retos que están plasmados en el plan decenal de educación, se hace necesario articular todos los procesos y procedimientos, de esta manera brindar a los ciudadanos una visión más holística de la entidad.

“Siguiendo el modelo sistémico de insumo-proceso-resultado, desarrollaron un modelo integral por tres áreas principalmente: personas, procesos, resultados. El componente personal lo forman un conjunto de características individuales que pueden incidir en los resultados de la organización. Tales características son inteligentes, aptitudes, habilidades, intereses, personalidad, expectativas y preferencia de recompensa. El componente procesos tiene dos aspectos importantes, conducta en el trabajo y nivel de ejecución. El entrenamiento adecuado, la estructura de recompensa de la organización y las demandas de la tarea pueden actuar como facilitadores de un buen clima o ambiente laboral y, en consecuencia, del rendimiento individual. El componente resultados incluyen productividad, eficiencia, eficacia, beneficios. Estos a su vez retroalimentan las expectativas, aptitudes y actitudes individuales” (Fernández-Rios, 1997)

Modelos de gestión del conocimiento

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

Sañudo (2014) propone un modelo de gestión del conocimiento fundado en la idea de contar con un patrón resultado de abstraer sus principales componentes y las relaciones, para que en diversas instituciones puedan generar a partir de ahí, estrategias específicas contextualizadas.

La anterior descripción de la estructura organizacional de las secretarías de educación permite caracterizar su gestión educativa, la cual está orientada a garantizar sus objetivos misionales.

Modelos estratégicos y sistémicos de gestión educativa

En resumen, un modelo es la representación formal de un sistema. El sistema a representar es la estructura orgánico-funcional orientada al cumplimiento de los fines misionales (lo teleológico). El tipo de modelo a diseñar es teórico, descriptivo y analógico. Se compone en sí, de una estructura organizacional, una estructura de la gestión y una finalidad. Toma como base la estructura organizacional, configurada como un conjunto articulado de instancias que obedece a una función con unidad de sentido. La estructura organizacional desarrolla la gestión de manera articula para generar la misma unidad de sentido: garantizar el derecho integral a la educación.

La estructura organizacional posee unidades básicas con características especiales y relaciones apropiadas entre ellas para garantizar los distintos campos de la gestión. Se nutre de un sistema de información confiable, al cual, a su vez, entrega nueva información producto de su gestión, información que registra, almacena y actualiza en el mismo sistema. Cada unidad básica posee un sistema de comunicación interna, con las demás unidades y con el entorno para articular la gestión y darle pertinencia.

La estructura organizacional opera los procesos misionales, que se hallan articulados entre sí, y con los procesos de apoyo para desarrollar las rutas centrales de acción que optimicen la gestión. En el desarrollo de los procesos existen relaciones apropiadas entre las operaciones de planeación, ejecución, seguimiento, monitoreo y control a fin de propiciar mecanismos de auto-regulación y cualificación de la gestión.

En síntesis, el modelo se estructura con base en una estructura teleológica coherente y unidades orgánicas articuladas, irrigadas con un sistema de información, comunicadas internamente y con el entorno; son gestoras de su propio conocimiento para desarrollar los procesos en una dinámica de auto-regulación. Se espera que este modelo estratégico y sistémico contribuya de manera significativa a lograr altos niveles de calidad, eficiencia, eficacia de la gestión educativa de las secretarías de educación a fin de garantizar el derecho a la educación en términos de acceso, permanencia, calidad, pertinencia y oportunidad.

3. METODOLOGÍA

La investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo descriptivo. La estrategia metodológica principal es el diseño basado en la ingeniería, apoyado con indagación documental, entrevistas y análisis con grupos focales, en cada una de sus etapas.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá modalidad presencial y a distancia. Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
--	--

Enfoque

El enfoque investigativo es cualitativo porque describe los elementos del modelo y las relaciones entre sí, expuestas en el problema de investigación y en los objetivos.

Población y Muestra

La población objeto son las 95 secretarías de educación certificadas que hay en el país, clasificadas por tipologías. La tipología tiene que ver con el tamaño de la entidad y las áreas necesarias para la ejecución de los procesos diseñados para la administración del servicio educativo (MEN, 2014). En la tabla siguiente se muestran los datos numéricos de las secretarías organizadas por tipologías y las cinco (5) tomadas como muestra.

Tabla 1: Población y Muestra

<i>Tipologías</i>	<i>Población</i>	<i>Muestra</i>	<i>Nombres</i>
1	50	1	Facatativá, Cundinamarca
2	30	1	Soacha, Cundinamarca
3	11	1	Boyacá
4	3	1	Cundinamarca
Sin clasificar	1	1	Bogotá
Totales	95	5	

La primera columna muestra las tipologías de Secretarías de Educación en Colombia, definidas por el programa de Modernización. Se tienen 95 secretarías, de las cuales, se toma una pequeña muestra de cinco (5) para realizar la caracterización. De estas seis (5), dos (2) fueron tomadas como muestra en la primera fase (Soacha y Bogotá) y tres (3) son nuevas (Facatativá, Boyacá y Cundinamarca).

Los criterios de selección de la muestra fueron la representatividad numérica de las distintas tipologías y la vecindad con el centro del país para economizar costos. Bogotá fue seleccionada por ser la más grande y no se encuentra dentro de las tipologías establecidas por el MEN.

Diseño de la investigación

Hernandis (2010) propone cuatro etapas y cuatro fases para el proceso de modelamiento de objetos o dispositivos físicos. Las etapas son: análisis teórico, análisis estructural, análisis formal y análisis funcional. Cada una de estas etapas se desarrollan en cuatro fases: teórica, constructiva, informática y prototipado.

Según el autor, en la etapa de análisis teórico, “establecemos jerarquías entre los supra sistemas, subsistemas, componentes y elementos, dando una visión global del problema y procedemos a la representación gráfica del diseño, en primera instancia como boceto, informatizar el resultado y posteriormente someterlo al estudio inicial de prototipado...” (Pág.36). Esta etapa se desarrolla en las cuatro fases descritas. En la fase teórica se jerarquiza el problema como un conjunto de sistemas y subsistemas relacionados entre sí. En la fase constructiva se integran “los

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

subsistemas fundamentales, constituidos a la vez por volúmenes de uso, superficies de uso y límites de contorno.” (Pág. 37). En la fase informática se representa el objeto mediante una herramienta adecuada. La fase de prototipado consiste en crear una maqueta tridimensional a escala, guardando las proporciones definidas en la fase anterior.

Como el modelo de gestión no es concreto sino abstracto, en esta investigación, la etapa de diseño teórico solo contemplará las fases teórica e informática. Así mismo, el prototipado no es físico sino informático, mediante representación gráfica.

El autor plantea que, en la etapa de análisis estructural se analizan *“las relaciones entre los subsistemas detectados para posteriormente representar las soluciones adoptadas.”* (Pág.40). Al igual que la etapa anterior, se compone de cuatro fases, pero como se trata de un modelo abstracto, sólo se toman la fase teórica y la fase informática. En la fase teórica se *“analizarán las relaciones existentes entre los subsistemas fundamentales y se definirán las variables de interrelación entre los subsistemas.”* (Pág. 40). En la fase informática se representan el sistema y los subsistemas en una herramienta apropiada con el fin de visualizar las relaciones.

En la etapa de análisis formal se desarrolla *“cada parte del diseño... hasta en sus más pequeños detalles mediante la confección de dibujos de conjunto y especificaciones pertinentes.”* (Pág.42). Al igual que la anterior, se toman la fase teórica y la fase informática. En la fase teórica *“se establecerán las relaciones existentes en cada uno de los subsistemas, es decir, entre los componentes y elementos contenidos en cada uno de ellos.”* (Pág. 43). La fase informática es similar a la misma fase de la etapa anterior pero con mayor grado de definición.” (Pág. 44).

En la etapa de análisis funcional *“se debe comprobar que el diseño cumple con las especificaciones...”*. En la fase teórica se *“estudiarán las cargas a que va a estar sometido el diseño.”* (Pág.45). En la fase informática se elabora una representación en una herramienta informática adecuada.

Como el objeto a diseñar no es un dispositivo físico, sino un ente abstracto, en el diseño del modelo de gestión se toman las cuatro etapas planteadas por Hernadis pero con solo dos fases en cada una de ellas: la teórica y la informática, como se muestra en la siguiente tabla:

Lo anterior se resume en la siguiente tabla:

Tabla 2: Etapas y fases del diseño

<i>Etapas</i>	<i>Fases</i>
Análisis teórico	Fase teórica Fase informática
Análisis Estructural	Fase teórica Fase informática
Análisis formal	Fase teórica Fase informática
Análisis funcional	Fase teórica Fase informática

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

La tabla muestra la denominación de las etapas del desarrollo metodológico (primera columna), las fases (segunda).

Además, las etapas y fases, por ser similares en su concepción, se combinan para generar las siguientes *fases*: 1. Teórico-formal, 2. Análisis estructural-funcional, 3. Representación gráfica. Esta última implica la fase informática, dado que la representación se realiza mediante un aplicativo en donde se pueden mostrar en forma dinámica los elementos del sistema con sus interacciones.

De otra parte, el modelo a diseñar toma como núcleo las tres grandes categorías: teleológico, organización y gestión; las cuales se toman como referentes para las *etapas* en el diseño metodológico.

Cruzando las fases y etapas con las tres categorías, el proceso de diseño del modelo de gestión estratégico sistémico para las secretarías de educación tendría sería la siguiente estructura metodológica:

Tabla 3: Diseño metodológico

<i>Etapas</i>	<i>Fases</i>	<i>Técnicas</i>	<i>Instrumentos</i>
Diagnóstico	Única	Análisis documental	Tabla
Modelamiento de lo teleológico	Análisis teórico-formal. Análisis estructural Representación gráfica	Análisis lógico Análisis documental Diagramación Entrevistas	Herramienta informática de diseño. Guía de entrevistas
Modelamiento de la organización	Análisis teórico-formal. Análisis estructural-funcional Representación gráfica	Análisis lógico Análisis documental Diagramación Entrevistas	Herramienta informática de diseño. Guía de entrevistas
Modelamiento de la gestión	Análisis teórico-formal. Análisis estructural-funcional Representación gráfica	Análisis lógico Análisis documental Diagramación Entrevistas	Herramienta informática de diseño. Guía de entrevistas
Integración del modelo	Análisis teórico-formal. Análisis estructural-funcional Representación gráfica	Análisis lógico Análisis documental Diagramación Entrevistas Análisis de grupos focales	Herramienta informática de diseño. Guía de entrevistas Guías de grupos focales

En las *etapas* del diseño, después del diagnóstico se modela cada una de las tres categorías mediante las *fases* que comprenden el análisis teórico-formal, estructural-funcional y la representación gráfica dinámica. Al final se integra el modelo con los tres componentes anteriores.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

Se incluye en cada etapa el juicio de expertos para analizar las estructuras resultantes, mediante entrevistas estructuradas. El modelo final (integrado) se somete al análisis colectivo de expertos para valorar su estructura y funcionalidad mediante análisis de grupo focal.

Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos a emplear son: análisis lógico, diagramación, entrevistas y análisis de grupos focales.

Análisis lógico

El análisis lógico con enfoque sistémico se utiliza para determinar el sistema, los subsistemas y las relaciones entre las partes tanto de las estructuras organizativas como en los distintos procesos que ella desarrolla. Comprende un análisis teórico, esto es la comprensión de los conceptos inherentes y de las relaciones entre ellos, el cual sirve de base para el análisis formal; esto es “dar forma” a los elementos y sus interacciones.

Diagramación

La diagramación consiste en representar en diagramas los productos de cada una de las etapas; tiene por finalidad identificar los elementos, las relaciones e interacciones de los subsistemas con el sistema y el supra sistema. Se utilizan herramientas de diseño propias para la representación de estructuras orgánicas y de procesos.

Entrevistas

En cada una de las etapas del proceso metodológico se realizan entrevistas con expertos en cada uno de los subsistemas con el fin de validar la forma como se han definido los elementos y las relaciones entre ellos. Cada entrevista se estructura en torno de las categorías y subcategorías propias del subsistema a analizar: estructura orgánica, gestión de personal, procesos, dinámica de los procesos, sistemas de información, medios de comunicación, gestión de conocimiento.

Análisis de grupos focales

Es un análisis con grupos de expertos en cada uno de los subsistemas con el fin de analizar la forma como ellos se estructuran y se conectan entre sí. Tiene por finalidad optimizar la estructura y funcionalidad del modelo. La guía de análisis se organiza en torno de las propiedades del modelo para valorar las coherencias e identificar posibles incoherencias.

Procesamiento de la información

El diagnóstico surge como un resumen estructurado de los resultados de la primera fase del proyecto (Caracterización de seis (6) secretarías de educación...) mediante la técnica de análisis documental. La información

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
--	---

relevante se condensa en tablas que se corresponden con los elementos del modelo: el sistema junto con los subsistemas.

En la etapa de Análisis Teórico se utiliza el análisis lógico para derivar de la teoría los elementos estructurales del sistema. Después de su graficación se procesan las entrevistas con ayuda del Atlas Ti y los resultados se utilizan para optimizar el estado del modelo. Este procedimiento se repite en el Análisis Estructural y Análisis Formal; también en el Análisis Formal, al cual se adiciona el procesamiento del texto del Análisis de Grupos Focales que, también se realiza con la ayuda de la herramienta Atlas Ti.

4. AVANCE Y LOGROS

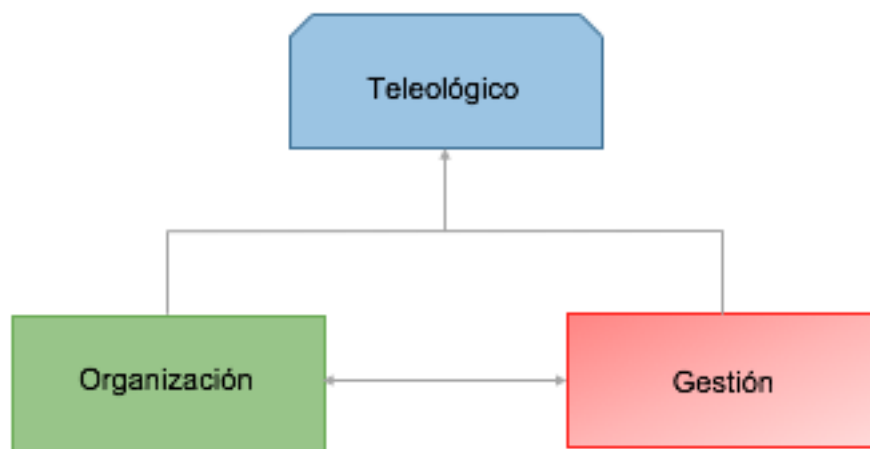
Se presenta avance y logros generales de la investigación (Objetivos, actividades y productos). ¿Qué se ha obtenido en la aplicación de los instrumentos diseñados para la recolección de la información?

El logro fue haber diseñado el modelo en sus tres componentes, tal como se propuso en el proyecto. Se presenta a continuación.

4. Diseño del modelo

El Diseño del modelo estratégico y sistémico de organización- gestión para las secretarías de educación en Colombia (MESOG-SEC) orientado al cabal cumplimiento de sus fines misionales, contiene tres componentes básicos: lo teleológico, la organización y la gestión.

Figura M. Componentes básicos del modelo



La organización cumple los fines misionales a través de la gestión; ésta a su vez, recae sobre lo organizacional para constituir un binomio que se fortalece a través del tiempo.

4.1. Diseño del modelo teleológico

El componente teleológico está conformado por los elementos orientados a definir la intención de la entidad; así como sus fundamentos. La finalidad se concreta en el ofrecimiento del servicio educativo a la población de su jurisdicción.

El modelo teleológico se compone de dos aspectos: la estructura y sus características.

4.1.1. Estructura del modelo teleológico

Figura Mt. Estructura del modelo teleológico



En la base se encuentran los principios y valores sobre los cuales se definen la misión y la visión. Estas se expresan mediante el objeto y objetivos que, se concretan en políticas, planes, estrategias, programas y proyectos para el cumplimiento de la función.

La teleología es el estudio de las finalidades de un sistema determinado. “Puede entenderse la teleología como el análisis de los propósitos o de los objetivos que persigue un ser o un objeto” (Pérez & Garey, 2004:1). En una organización educativa, lo teleológico está relacionado con especialmente con la misión y la visión, las cuales se expresan en el objeto y los objetivos. Éstos

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

se desarrollan a través de una estructura de planeamiento que contiene las políticas, los planes, las estrategias, los programas y los proyectos. En la base de todo este ideario se encuentran los principios y valores de la entidad.

Principios y valores

Como parte de la conciencia misional, las organizaciones inteligentes definen principios y valores. Los primeros como convicciones y los valores como propiedades de la entidad.

Principios

Los principios son convicciones humanas que contribuyen a darle sentido a las diversas actividades. Son bases arraigadas en la esencia del ser, que se cultivan en la estructura organizativa, orientan los diversos procesos de gestión y por ende, están presentes en los logros. Son puntos de partida, de camino y de llegada. Según Yarce (2008)

...los principios obran, en cierta manera como paradigmas básicos en una ciencia o en el comportamiento, o como normas básicas que hay que acatar. Pero no se puede reducir los principios a paradigmas ni a normas, porque el principio inspira conductas que van más allá del paradigma o de la norma, por ejemplo, que una persona de carácter se guía por principios, pero esos principios hay que integrarlos en la conducta personal, y que permite moverse más adelante hacia un terreno próximo a los valores y a las virtudes, (...). Las normas están más cerca de la adquisición de habilidades, de la instrucción o del entrenamiento que de la educación o formación, que suponen una visión más personalizada e integrada del hombre. (Pág.3)

No obstante, lo anterior y dado que las secretarías de educación son entidades oficiales, se hace necesario tomar como principios rectores los *principios de la función pública* contenidos en el artículo 3 de la Ley 1437 de 2011: debido proceso, igualdad, imparcialidad, buena fe, moralidad, participación, responsabilidad, transparencia, publicidad, coordinación, eficacia, economía y celeridad

Valores

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

Los valores son propiedades deseables en el comportamiento humano y que a su vez, se constituyen en atributos que contienen un alto significado en la vida de las personas. *“El valor viene del latín “valere” que significa estar en forma, ser fuerte, ser capaz de algo, valerse por sí mismo... El valor puede ser mirado como un ideal deseable (civismo, generosidad...), sin referirlo a nadie en concreto, pero el valor que interesa realmente es el que se incorpora a la vida, no el que se queda en la aspiración, en el deseo, en el ideal general. (Yarce, 2008: 3)*

Lo ideal es que los servidores públicos de las secretarías de educación posean los valores universales como atributos de su gestión: democracia, armonía, autonomía, racionalidad, solidaridad, colaboración, amistad, justicia, respeto, afecto y equidad, entre otros.

Misión-visión

El binomio misión – visión hacen referencia al ser y al hacer ideales de la Entidad. Mientras la visión idealiza el ser, la misión precisa el hacer.

Misión

La misión es la razón de ser de la entidad, es el ideario integral que expresa la esencia de la gestión. La misión ha de ser amplia, íntegra y redactarse de tal forma que muestre un horizonte que se alcanza paulatinamente pero que continúa siendo horizonte. Thompson (2006) la expresa de la siguiente manera:

...la misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas” (Pág. 4).

La misión central de las secretarías de educación es garantizar la educación a toda la población de su jurisdicción. La población prioritaria es la niñez (desde 0 hasta los 18 años). Comprende la

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

educación inicial, la básica primaria, la básica secundaria y la media. La población adulta también es importante y para ella, está la educación formal de adultos, la educación informal y la educación para el trabajo y el desarrollo humano. Por ello, la misión ha de contener expresiones que recojan los anteriores elementos. A manera de ensayo, se propone:

Garantizar el derecho a la educación de toda la niñez, en términos de acceso, permanencia en el sistema educativo, con calidad, pertinencia y oportunidad para su formación integral y, propiciar su acceso a la educación terciaria; así mismo, propender por la continuidad del proceso formativo de la población adulta a través de la educación formal, programas de educación masiva y ofertas diversificadas en los campos académico y laboral a fin de forjar una ciudadanía cualificada, capaz de construir una sociedad democrática, próspera y segura.

Visión

Mientras la misión está centrada en el ser, la visión está en el ser. La visión de una secretaría de educación es la imagen que desea proyectar en un futuro determinado. Esta visión es la descripción de la entidad a través de un conjunto de características ideales que garanticen el cumplimiento de su misión. En este sentido Espinosa (2012) escribe, “la visión define las metas que se pretenden conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para definir la visión de la empresa o institución es importante hacer y responder estas preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?”. (Pág. 3)

A continuación se propone el siguiente ejemplo de visión, centrada en el ser ideal:

La secretaría de educación será una entidad cohesionada en torno de sus principios y valores, con la capacidad humana suficiente para garantizar la educación de su población y convertirla en la principal fuerza transformadora de la cultura

Objeto - objetivos

El binomio *objeto – objetivo* se relacionan con las acciones centrales de la organización. Hay una sutil diferencia complementaria: el *objeto* demarca la acción y el *objetivo* la describe.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

Objeto

El objeto es la sustancia o dedicación central de la entidad, está asociado con la visión. El objeto de una secretaría de educación es sencillamente:

La educación de la población de su jurisdicción.

Objetivos

Los objetivos son estados ideales, que desarrollan la misión. Con respecto a importancia de plantear objetivos Cabrejo (2013) manifiesta:

... permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección; sirven de guía para la formulación de estrategias; sirven de guía para la asignación de recursos; sirven de base para la realización de tareas o actividades; permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador; generan coordinación, organización y control; generan participación, compromiso y motivación; y, al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción; revelan prioridades; producen sinergia; disminuyen la incertidumbre” (Pág. 2).

Desde el punto de vista pedagógico se plantea un *objetivo general* que resume el estado ideal a alcanzar y *objetivos específicos* que, visualizan componentes del objetivo general.

Objetivo general

Garantizar el derecho a la educación de la población de su jurisdicción en las distintas modalidades para contribuir a la transformación cultural y propender por una sociedad democrática, próspera y segura.

Objetivos específicos

Cada objetivo desarrolla un aspecto o categoría de la misma. Un criterio para establecer las categorías pueden ser las modalidades educativas: educación formal, informal y ETDH.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
--	---

A continuación se muestra un ejemplo de objetivos siguiendo estas categorías:

Tabla Mt.1. Objetivos específicos de la Secretaría de Educación

<i>Categoría</i>	<i>Objetivo</i>
Educación formal	<i>Garantizar a toda la población en edad escolar su acceso oportuno al sistema educativo formal, su permanencia en él y el ofrecimiento de un servicio de calidad y pertinencia para su formación integral</i>
ETDH	<i>Promover instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano que ofrezcan una gran variedad de programas para complementar la formación académica y formar técnicos en los distintos campos de la vida laboral, de acuerdo con las vocaciones productivas de la entidad territorial, de la región y del país.</i>
Educación informal	<i>Desarrollar un conjunto de acciones de educación masiva para forjar en toda la población los distintos campos de formación colectiva como la ciudadana, ambiental, salud pública, financiera, entre otras.</i>

Esta forma de organizar los objetivos por categorías permite seguir discriminando objetivos por campos específicos. Por ejemplo, en el primero, se pueden plantear para la educación inicial, la básica primaria, la básica secundaria y la media. A partir de ellos se pueden plantear objetos específicos transversales como la inclusión de las diversas poblaciones, la formación de docentes, la regulación de las instituciones educativas, etc.

También se podría pensar en otros criterios de organización de objetivos, por ejemplo, por tipos de población, atendiendo a su edad.

Políticas, planes, programas, proyectos.

Estas categorías hacen parte del sistema de planeación de las entidades públicas en Colombia. Entre ellas existen relaciones de inclusión: Por lo general, los proyectos están contenidos en los programas, éstos en estrategias, las estrategias en planes; que, a su vez, responden a políticas.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

Estas relaciones se pueden representar así:

Políticas (planes (estrategias (programas (proyectos)))).

Las entidades territoriales han adoptado estas categorías como estructuras para organizar los planes de gobierno en cada una de las administraciones, dentro de los cuales se encuentra el componente educativo. Dependiendo del tamaño de la entidad territorial, las secretarías de educación discriminan los programas y proyectos.

Políticas

Las políticas “son grandes decisiones de estado o de gobierno” (Montenegro, 2016:8) en cumplimiento de su función constitucional de garantizar los derechos a los ciudadanos. “Las políticas de Estado están contempladas en la Constitución Nacional, los tratados internacionales y las leyes de la República (Pág. 8). Las políticas de gobierno están contenidas en los planes de gobierno del orden municipal, departamental o distrital y nacional.

Las características centrales de las políticas son la intencionalidad y la selectividad de las acciones elegidas. *“Las políticas son el diseño de una acción colectiva intencional; el curso que toma la acción como resultado de las decisiones e interacciones que comporta son los hechos reales que la acción produce. En este sentido, las políticas son “el curso de acción que sigue un actor o un conjunto de actores al tratar un problema o asunto de interés. El concepto de políticas presta atención a lo que de hecho se efectúa y lleva a cabo, más que a lo que se propone y quiere. Las políticas se conforma mediante un conjunto de decisión, y la elección entre alternativas” (Aguilar & Lima, 2003:3).*

Lo característico de las políticas en su conjunto es que, atiendan la integralidad del servicio y hagan énfasis en aquellos campos en donde hay más necesidades educativas.

Planes

“Los planes son las estructuras de acción más amplias y generales mediante las cuales se muestran las políticas” (Pág. 8). Al igual que las políticas, los planes han de ser integrales y diferenciales: Integrales, porque atienden los distintos campos de la gestión; y diferenciales, porque se enfocan en aquellos sectores más vulnerables, de mayor necesidad. Usualmente, los

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

planes se expresan en estrategias “...como formas primarias de organizar los planes... como ejes o propósitos centrales” (Pág. 8). No obstante, las estrategias se podrían usar en cualquier nivel de planeación.

Se conciben además como formas de gestión: *“Los planes son herramientas de gestión que promueve el desarrollo social en un determinado territorio. De esta manera, sientan las bases para atender las necesidades insatisfechas de la población y para mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos. En cuanto a la noción del plan, se trata de un modelo sistemático que es diseñado antes de concretar una acción, de manera tal que ésta pueda ser encausada hacia los objetivos deseados. Un plan es también una guía”*. (Pérez & Merino 2009:6)

Programas

Son la manera como se despliegan las estrategias en campos de acción específicos. *“Un programa se define como una organización tipo paraguas sobre un conjunto de proyectos (...). Todo el trabajo es realizado a través de los proyectos subyacentes. El programa está para ayudar a la dirección del esfuerzo, ayudar a iniciar nuevos proyectos, asegurar que los proyectos puedan progresar de acuerdo al plan, etc. Quizás por ello, toda la acción (...) continúa centrándose en la dirección de proyectos, y no de programas”* (SG Buzz, 2008:1)

Los programas también se conciben como ciclos de acciones que se repiten a través del tiempo para ofrecer un servicio: Por ejemplo los programas de alimentación escolar, los programas curriculares, entre otros.

Proyectos

“Los proyectos son las unidades básicas... de un plan de desarrollo”. (Pág. 9). Se caracterizan por su relevancia, pertinencia, factibilidad y finitud. *“El Proyecto, como parte de un Plan o Programa, es una herramienta que organiza la acción concreta en torno a problemas u oportunidades concretas, según objetivos, actividades, metodologías y metas. Un programa puede, por ejemplo, organizarse en varios proyectos”*. (Chaparro, 1956:1).

Todo el sistema de planeación, está orientadas al funcionamiento de las secretarías de educación, pero principalmente, al cumplimiento de sus fines misionales y por ello, los

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

programas y proyectos recaen principalmente en las instituciones educativas. Por ello es muy importante que la intervención que se hace sobre los colegios (unidades estructurales del sistema educativo) obedezca los principios de la función pública (coordinación, transparencia...) para que la gestión sea pertinente, con calidad y eficiencia.

4.1.2. Propiedades de la estructura teleológica

Una buena estructura teleológica se caracteriza por su coherencia, su cohesión y el direccionamiento estratégico:

La estructura es *coherente* si existe correspondencia entre los distintos componentes: los principios, con los valores y ellos, a su vez, con la misión y visión. Si la misión se expresa en objetivos claros y ellos en políticas, planes, estrategias, programas y proyectos.

La *cohesión* hace referencia a la articulación en torno a la misión como núcleo central.

Todos los elementos articulados permiten un *direccionamiento estratégico*, esto es la unidad de todos los componentes hacia realizaciones significativas a corto, mediano y largo plazo.

9.2. Diseño del modelo organizacional

Una organización es un conjunto de personas relacionadas armónicamente para cumplir un fin determinado en la sociedad. En las entidades educativas las personas se organizan por dependencias o equipos de trabajo para cumplir sus fines misionales relacionados con la prestación del servicio público educativo.

El modelo organizacional propuesto comprende las características de la organización, la estructura organizativa y la organización de los recursos humanos como plantas de personal.

9.2.1. Características de la organización

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

Para que una organización humana cumpla sus fines misionales con calidad, eficiencia, eficacia y oportunidad, requiere de características relacionadas con la suficiencia, pertinencia, racionalidad, flexibilidad, alometría, articulación, coherencia, coordinación y conciencia misional.

Suficiencia

Hace relación al tipo y cantidad de unidades funcionales y de personas que se requieren para que la organización cumpla con los fines misionales.

Racionalidad

Significa la existencia de las unidades organizacionales básicas suficientes, sin que exceda el número de ellas y en número de personas por cada una de ellas. Se trata de una optimización cualitativa y numérica.

Flexibilidad

Guarda relación con la capacidad de modificación temporal dependiendo de las tendencias de la gestión, de los planes de desarrollo y de los perfiles de las necesidades propias de la población, en materia educativa.

Pertinencia

La estructura interna de la organización, conformada por un conjunto de unidades debidamente articuladas, es correspondiente con el tipo de acciones para llevar a cabo los fines misionales. Así mismo, los perfiles de las personas que conforman cada unidad organizacional se corresponden con el tipo de funciones para llevar a cabo las labores misionales.

Alometría

Hace referencia a la proporción de las unidades funcionales de una organización en relación a las funciones desarrolladas. Por ello, se aplica también al crecimiento relativo de sus componentes (Bertalanphy, 1964:107).

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

Articulación

Hace referencia a la forma como se conectan las distintas unidades orgánicas para armonizar sus funciones. La articulación se da en las distintas dimensiones de la organización, las cuales pueden ser horizontal, vertical y amplitud. Se requiere articulación dentro de los distintos niveles jerárquicos para que fluyan las directrices y la retro-alimentación. A nivel horizontal, dentro del mismo nivel jerárquico para coordinar las acciones. Y se requiere adecuada conectividad entre las distintas estructuras anidadas (las que se encuentran unas al interior de otras) para garantizar la complementariedad de las funciones.

Coherencia

Hace referencia a la disposición o colocación de las unidades orgánicas para que ocupen los lugares pertinentes de tal manera que garanticen la fluidez de los procesos con el mínimo de coste.

Coordinación

Hace referencia a la armonía de las funciones entre las distintas unidades orgánicas, dentro de las estructuras anidadas en lo horizontal y a nivel jerárquico para garantizar el desarrollo de funciones generales.

Conciencia misional

Propiedad básica de toda la estructura organizacional, mediante la cual, todas las personas que conforman las distintas unidades tienen conocimiento de dicha estructura y demás, comparten y aceptan los fines misionales como razón de ser de la entidad.

9.2.2. Estructura organizativa

Una organización es “unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funcionan más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes” (Robbins, 2004: 6). La estructura organizativa se halla constituida por *unidades funcionales* articuladas para garantizar las finalidades establecidas.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

El modelo de estructura organizativa se compone de un conjunto de unidades funcionales, articuladas vertical y horizontalmente, desde una perspectiva jerárquica. Pero también se puede concebir como un conjunto de unidades anidadas, dispuestas unas al interior de las otras. La complejidad de la organización depende del tamaño de la entidad territorial. Sin embargo, se puede concebir una estructura básica, común a cualquier entidad, independiente de su tamaño. La estructura básica puede aplicarse a las secretarías de educación más pequeñas y se expande en un proceso de diferenciación para adaptarse a entidades más grandes o para desarrollarse a través del tiempo en la misma entidad, con el fin de incrementar la calidad de sus procesos.

Se entiende por *unidad funcional*, un equipo de personas, que comparten un espacio común, organizadas al interior de la estructura organizativa, para desarrollar una función o un conjunto de funciones afines, en un campo específico de la gestión que, contribuye al cumplimiento de los fines misionales de la entidad. No obstante, cada una de estas unidades cumple funciones generales y comunes.

Funciones comunes a todas las unidades funcionales:

Además de las funciones específicas propias, cada unidad funcional cumple funciones comunes, para garantizar la administración integral de su campo de gestión con enfoque auto-regulador. Estas funciones pueden ser desarrolladas, en buena parte por el equipo de apoyo administrativo (EAA) de cada unidad funcional, que se definirá más adelante.

Tabla Mo-O. Funciones comunes a todas las unidades funcionales.

<i>Función</i>	<i>Descripción</i>
Conocimiento	Apropiar el conocimiento básico de la Entidad y aplicarlo en el desarrollo de las funciones específicas. Generar, organizar el conocimiento específico de su campo y aportarlo a la respectiva unidad funcional de la entidad.
Información	Consultar la información básica de la entidad y utilizarla para el desarrollo de sus funciones específicas.

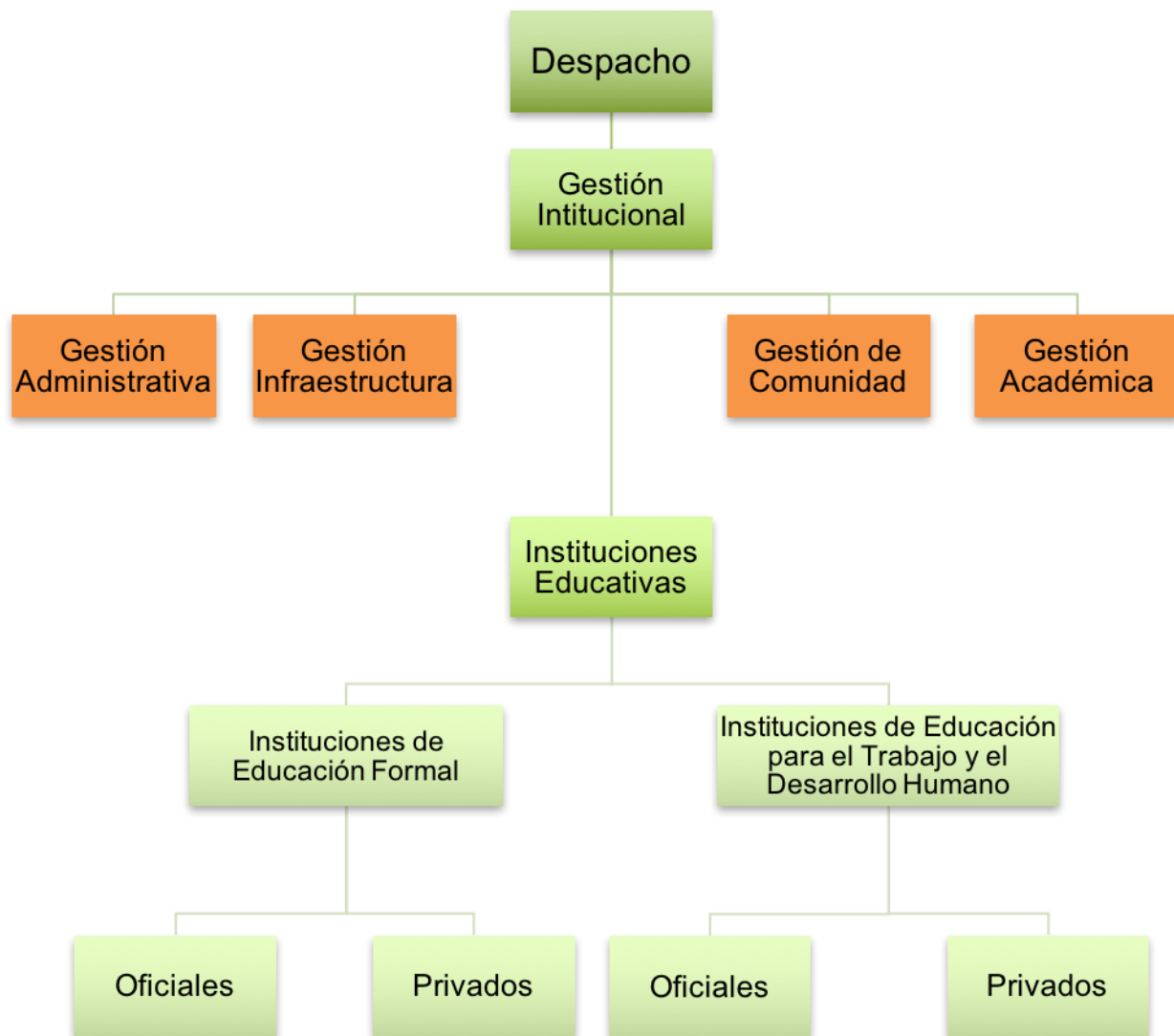
 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

	Generar información específica de su unidad y aportarla a la unidad funcional respectiva de la entidad.
Planeación	Elaborar planes a corto y mediano plazo para cumplir sus funciones, derivadas de los planes de la unidad a la cual se halla inscrita.
Organización	Mantener la organización humana, los recursos tecnológicos y realizar cambios adaptativos de acuerdo con las circunstancias y necesidades propias de la gestión.
Seguimiento	Efectuar monitores y seguimiento a las distintas actividades de su unidad funcional para garantizar el logro de los objetivos.
Evaluación	Evaluar en forma permanente y periódica los procesos y resultados propios de su gestión, así como el estado de los recursos humanos, financieros y tecnológicos.
Monitoreo	Desarrollar mecanismos de observación y registro para identificar rasgos propios de la dinámica de la gestión.
Control	Con base en los resultados del monitoreo, seguimiento y de la evaluación, efectuar ajustes, de manera permanente y periódica, a la estructura organizativa y a la gestión.

9.2.2.1. Estructura básica.

La estructura básica está conformada por el Despacho como cabeza de la organización, articulada con cinco grandes unidades funcionales asociadas a las áreas de la gestión: gestión institucional, gestión administrativa y financiera, gestión de la infraestructura, gestión de comunidad y gestión académica. La gestión institucional es una unidad operativa, y las otras cuatro, unidades sustantivas de carácter técnico, especializadas en campos específicos de la gestión.

Figura Mo-1. Estructura básica organizativa



 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

El modelo se compone del Despacho como unidad directiva de la cual dependen cuatro unidades funcionales sustantivas, articuladas por una central: la gestión institucional como columna vertebral de la estructura orgánica de la Entidad que direcciona a las instituciones educativas.

A continuación se describe cada uno de los componentes de esta estructura en cuanto a definición y función general de cada una de las unidades organizativas. Para facilitar la comprensión estructural se asigna un código a cada unidad.

Tabla Mo-1 Unidades funcionales de la estructura básica

<i>Cód.</i>	<i>Unidad funcional</i>	<i>Definición</i>	<i>Funciones generales</i>
1.1	Despacho	Cerebro de la organización	Definir políticas, liderar, dirigir, planear, organizar, evaluar y controlar el sistema educativo territorial para garantizar el cumplimiento del servicio educativo con altos niveles de acceso, permanencia, calidad, pertinencia y oportunidad.
1.2	Gestión institucional	Unidad operativa, coordinadora y comunicadora en doble vía.	Dirigir a las instituciones educativas para que su gestión esté alineada con las políticas de la Entidad; proveerles los apoyos administrativos, financieros, de infraestructura, de comunidad y académicos para que desarrollen sus fines misionales.
1.3	Gestión administrativa y financiera	Unidad técnica administrativa y financiera	Administrar los recursos financieros, los servicios administrativos y realizar la contratación de la Entidad.
1.4	Gestión de la	Unidad técnica y desarrolladora en	Definir políticas y lineamientos de plantas físicas e infraestructura tecnológica de la entidad y con

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
--	---

	infraestructura	infraestructura física y tecnológica.	base en ellos, apoyar los procesos de contratación para el diseño y desarrollo de las edificaciones y dispositivos tecnológicos que requieren las unidades administrativas y las instituciones oficiales.
1.5	Gestión de comunidad	Unidad técnica y relacional en asuntos de comunidad.	Direccionar el cumplimiento de los roles específicos de los distintos estamentos que conforman las comunidades educativas, coordinar con otras entidades del Estado y atender las solicitudes de la ciudadanía en general, relacionadas con el servicio público educativo.
1.6	Gestión académica	Unidad técnica y desarrolladora en lo académico.	Definir lineamientos para los componentes del PEI de las instituciones educativas y gerenciar los proyectos de desarrollo académico de las instituciones educativas oficiales.

9.2.2.2. Estructuras diferenciadas

De acuerdo con el tamaño de la entidad territorial certificada (ETC), en la estructura básica se desarrollan procesos de diferenciación e integración en las capas en que sean necesarias. A continuación se presenta la primer capa de desagregado de la estructura para cada una de las seis (6) unidades funcionales básicas

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
--	---

Unidad básica 1.1. Despacho

El Despacho es el cerebro central del sistema educativo de la ETC que dicta y administra la política para ofrecer el SPE y garantizar este derecho a la población

Figura Mo-1.1. Unidades funcionales del Despacho



El Despacho es el cerebro de la organización, la unidad directiva y reguladora de toda la estructura organizativa de la Entidad.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

Definición: Cerebro de la organización. Unidad directiva y reguladora.

Función general: Definir políticas, liderar, dirigir, planear, organizar, evaluar y controlar el sistema educativo territorial para garantizar el cumplimiento del servicio educativo con altos niveles de acceso, permanencia, calidad, pertinencia y oportunidad.

Unidades funcionales del Despacho:

Tabla Mo-1.1. Unidades funcionales del Despacho

<i>Cód.</i>	<i>Unidad funcional</i>	<i>Definición</i>	<i>Funciones generales</i>
1.1.1	Bases de conocimiento	Unidad de soporte	Mantener organizado y disponible el conocimiento pedagógico, administrativo, técnico y jurídico de la entidad.
1.1.2	Sistemas de información	Unidad de soporte	Organizar y disponer la información del sistema educativo, la derivada de las áreas de gestión y llevar un sistema de indicadores del sistema.
1.1.3	Planeación y prospectiva	Unidad directiva y reguladora	Participar en la planeación de la ETC y desarrollar en proyectos los planes y programas de gobierno. A partir de los indicadores de la Entidad elaborar prospectivas de la gestión a mediano y largo plazo. Elaborar directrices para el alineamiento de la estructura organizativa y la organización de la gestión.
1.1.4	Evaluación y seguimiento	Unidad de auto-regulación	Efectuar seguimiento y evaluación a los planes, programas y proyectos de la Entidad que se desarrollan en las distintas áreas de la gestión

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

			así como la forma en que se realizan los procesos de gestión.
1.1.5	Jurídica	Unidad de soporte	Propiciar el desarrollo normativo de la entidad, asumir su defensa jurídica y garantizar la coherencia jurídica en las distintas áreas de la gestión.
1.1.6	Inspección y Vigilancia	Unidad de auto-regulación	Elaborar las políticas, dirigir y organizar el ejercicio de la suprema función de IVS del servicio público educativo de la entidad.
1.1.7	Control Interno de Gestión	Unidad de control y regulación	Propiciar los procesos de planeación, seguimiento, control y evaluación de las distintas unidades funcionales de la entidad, así como el desarrollo ordenado de sus procesos y procedimientos.
1.1.6	Control Interno Disciplinario	Unidad de control y regulación	Desarrollar acciones preventivas del riesgo de la gestión y llevar a cabo los procesos disciplinarios del personal docente y administrativo de la entidad.
1.1.7	Comunicaciones	Unidad de promoción y regulación.	Mantener la comunicación (de doble vía) en las dependencias de los distintos niveles de la entidad; y de la entidad con la ciudadanía en general, a través de estrategias, planes, programas y proyectos a fin de contribuir con los fines misionales.

Salvo la unidad de inspección y vigilancia, el conjunto de las demás unidades de gestión se denominarán, en adelante, *Unidades de Apoyo Administrativo* (UAA), las cuales, pueden asociarse o integrarse dependiendo de los tamaños de las ETC, de sus necesidades particulares y

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

de sus estilos propios de gestión. Por ejemplo:

Bases de conocimiento y sistemas de información

Planeación, prospectiva, evaluación y seguimiento

En las ETC pequeñas, algunas de estas unidades funcionales pueden ser de naturaleza común a toda la Entidad y estar adscritas directamente a la Alcaldía: Por ejemplo:

Planeación y prospectiva

Evaluación y seguimiento

Jurídica

Control Interno de Gestión

Control Interno Disciplinario

Lo importante es que la Secretaría de Educación respectiva se apoye en estas unidades para la armonización de sus procesos organizativos y de gestión.

Como se expondrá más adelante, las UAA forman parte de cada una de las direcciones de las distintas dependencias en que se organicen las ETC.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

Unidad básica 1.2 Gestión institucional

Es en la institución educativa (IE) en donde se desarrollan los fines misionales de la entidad territorial. La IE puede “... ser entendida como unidad fundamental de una sociedad, cuya tarea... tiene que ver con garantizar el mantenimiento, multiplicación y desarrollo de la cultura, a través de cada nueva generación, de manera que el Estado pueda avanzar en la propuesta y ejecución de nuevos proyectos de desarrollo social. Por lo tanto, ser parte de una institución del Estado no es otra cosa que participar, como agente de política, en el cumplimiento de los fines mismos” pág. 166 (Ramírez, 2012). “La Institución educativa sirve como lazo de unión entre la vida individual y la vida social” Pág. 18 (Mialaret, 2006).

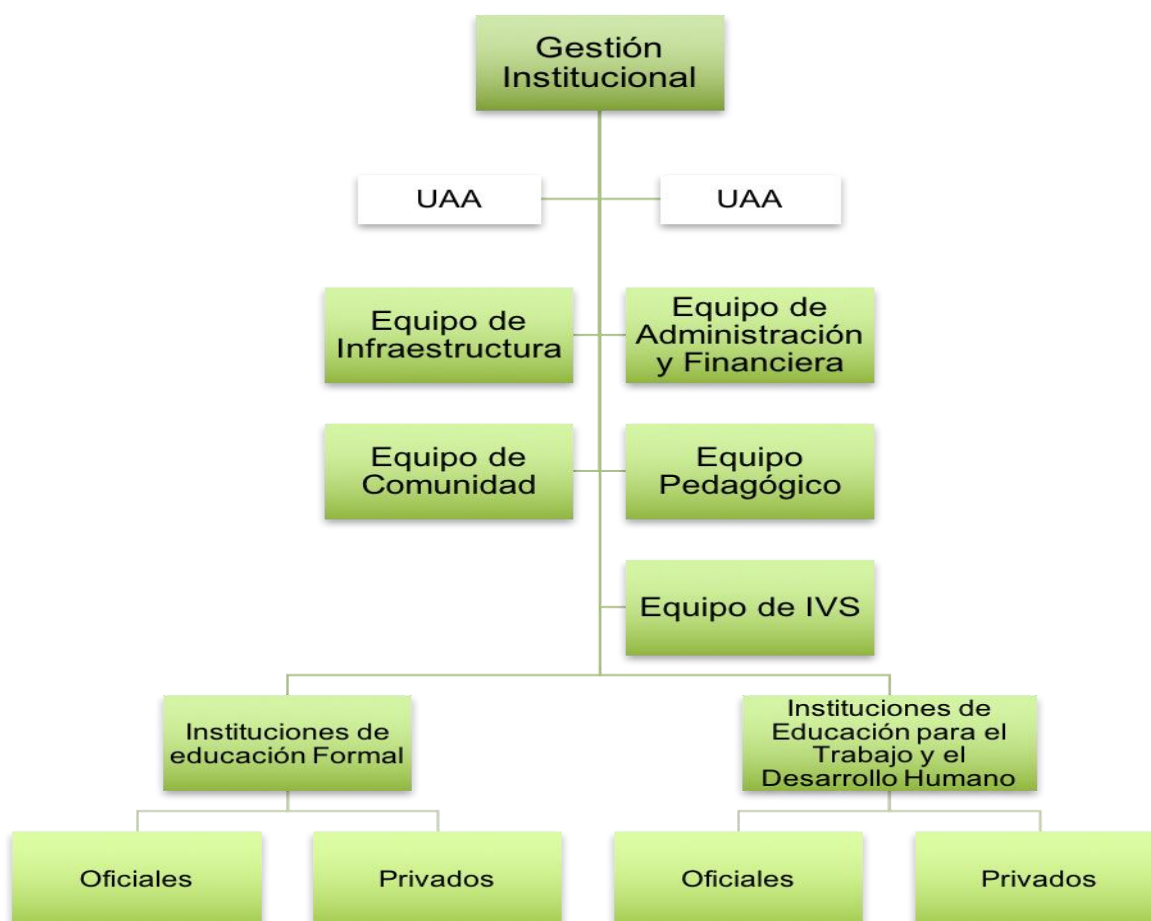
La gestión institucional desde las secretarías de educación se orienta a potenciar, fortalecer y consolidar las instituciones educativas para que cumplan su misión de educar. “La gestión institucional, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas” pág. 26 (Navarro, 2014).

La unidad de gestión institucional es la columna vertebral de la entidad. Es operativa por naturaleza en tanto que coordina la acción de la entidad en las instituciones educativas. De manera específica, administra las instituciones educativas oficiales de la modalidad formal y de ETDH y les brinda apoyo a través de los programas y proyectos de los cuatro campos sustantivos de la gestión. Desarrolla además las actividades de apoyo y de regulación al sector educativo privado de ambas modalidades.

En sentido inverso, canaliza las diferentes necesidades y propuestas de las comunidades educativas hacia el nivel central de la administración para que se analicen y se realicen los ajustes a las políticas, los planes, programas y proyectos. Es la instancia de comunicación personal entre los diversos actores del sistema educativo.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
--	---

Figura Mo-1.2. Unidades funcionales de Gestión Institucional



La gestión institucional es la columna vertebral de la estructura organizativa: a través de ella se direccionan y se apoyan a las instituciones educativas; a través de equipos de trabajo para el desarrollo de las funciones sustantivas de la entidad.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

Definición: Unidad operativa, coordinadora y comunicadora en doble vía.

Función general: Dirigir a las instituciones educativas para que su gestión esté alineada con las políticas de la entidad; proveerles los apoyos administrativos, financieros, de infraestructura, de comunidad y académicos para que desarrollen sus fines misionales.

Unidades funcionales de la Gestión Institucional:

Tabla Mo-1.1. Unidades funcionales de Gestión Institucional

<i>Cód.</i>	<i>Unidad funcional</i>	<i>Definición</i>	<i>Funciones generales</i>
1.2.1	Equipo de administración y finanzas	Equipo operativo de apoyo institucional	Apoyar a las instituciones educativas en asuntos administrativos y financieros
1.2.2	Equipo pedagógico	Equipo operativo de apoyo institucional	Apoyar a las instituciones educativas en aspectos académicos
1.2.3	Equipo de infraestructura	Equipo operativo de apoyo institucional	Apoyar a las instituciones educativas en infraestructura física y tecnológica
1.2.4	Comunidad	Equipo operativo de apoyo institucional	Apoyar a las instituciones educativas en asuntos de comunidad.
1.2.5	Equipo de Inspección, vigilancia y supervisión	Equipo operativo de regulación	Realizar inspección y vigilancia a las instituciones con base en el POA y el Reglamento Territorial.
1.2.6	Instituciones de educación	Entidades del estado autorizadas	Formar integralmente a los estudiantes de acuerdo con la normatividad educativa, con el

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
--	--

	formal oficiales	para la prestación del SPE.	apoyo de los programas y proyectos de la entidad.
1.2.7	Instituciones de educación formal privadas	Entidades particulares autorizadas para la prestación del SPE.	Formar integralmente a los estudiantes de acuerdo con la normatividad educativa y de la política del sector.
1.2.8	IETDH oficiales	Entidades autorizadas para ofrecer programas de ETDH.	Complementar la formación a través de programas laborales y académicos con el apoyo de los programas y proyectos de la entidad.
1.2.9	IETDH oficiales	Entidades autorizadas para ofrecer programas de ETDH.	Complementar la formación a través de programas laborales y académicos.

Las cuatro primeras son unidades operativas de apoyo conformadas por profesionales especializados en cada uno de los campos de la gestión y articulados con ellas; pueden operar como equipos compartidos, algunos de los miembros de cada equipo pueden pertenecer a las unidades funcionales sustantivas. A través de estos equipos se desarrollan los proyectos de intervención. El equipo de Inspección, vigilancia y Supervisión realiza la función en las instituciones educativas, de acuerdo con el Reglamento Territorial y el Plan Operativo Anual definido por la Oficina de Inspección y Vigilancia adscrita al Despacho.

Entidades territoriales grandes

Si la ETC certificada es grande, se definen localidades o zonas, como quieran llamarse, por ejemplo, Direcciones Locales de Educación como unidades de administración en territorio. Lo

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	--

ideal sería que por cada 50 o 100 instituciones existiera una Dirección o Unidad Local para poder administrar mejor las instituciones, especialmente las oficiales.

En este caso, se requeriría en el nivel central unas unidades de coordinación por cada campo de la gestión para organizar los equipos de trabajo en territorio; así:

Tabla Mo-1.2^a. Unidades funcionales de Gestión Institucional desconcentrada

1.2.1.a	Unidad coordinadora de administración y finanzas	Equipo de dirección operativa para el apoyo institucional	Dirigir la operación de los equipos locales que apoyan a las instituciones educativas en asuntos administrativos y financieros
1.2.2.a	Unidad coordinadora de asuntos académicos	Equipo de dirección operativa para el apoyo institucional	Dirigir la operación de los equipos locales que apoyan a las instituciones educativas en aspectos académicos
1.2.3.a	Unidad coordinadora de infraestructura	Equipo de dirección operativa para el apoyo institucional	Dirigir la operación de los equipos locales que apoyan a las instituciones educativas en infraestructura física y tecnológica
1.2.4.a	Unidad coordinadora de Comunidad	Equipo de dirección operativa para el apoyo institucional	Dirigir la operación de los equipos locales que apoyan a las instituciones educativas en asuntos de comunidad.
1.2.5.a	Unidad coordinadora de Inspección, vigilancia y	Equipo de dirección operativa para el apoyo institucional	Dirigir la operación de los equipos locales que realizar inspección, vigilancia y supervisión a las instituciones con base en el POA y el Reglamento Territorial.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
--	---

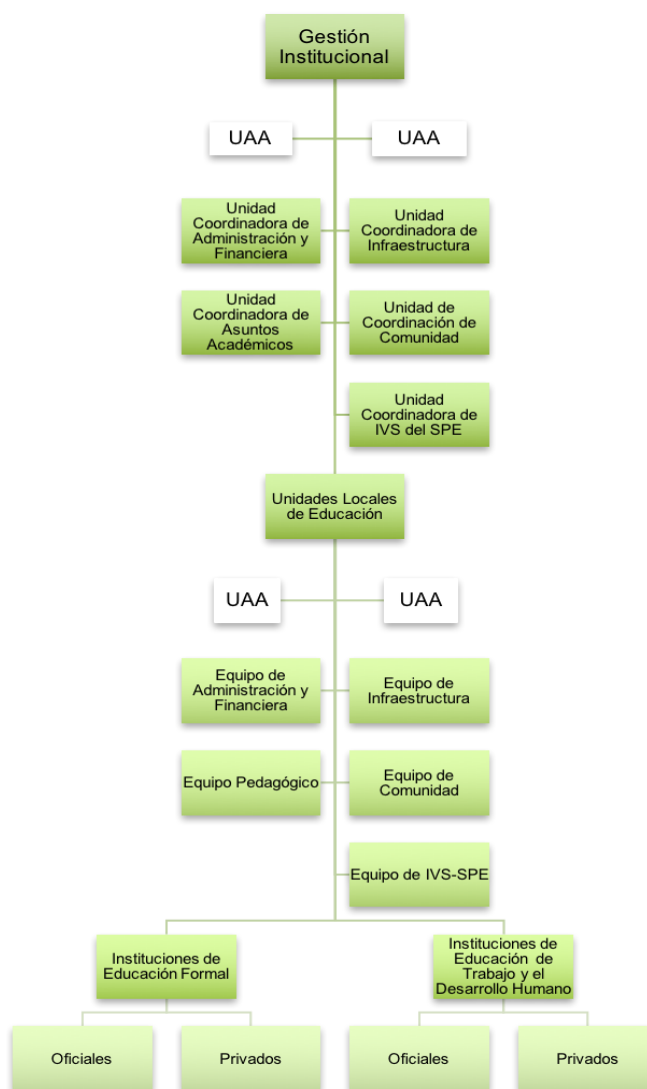
	supervisión		
1.2.a	Unidades Locales de Educación	Unidad básica de administración local de educación.	Armonizar la política educativa en un territorio específico a través del desarrollo de programas, proyectos y funciones sustantivas básicas de la entidad.

Cada Dirección Local de Educación tendría los cuatro equipos de apoyo institucional y el Equipo Local de IVS.

En la base se encuentran las instituciones de educación formal y de ETDH, prestadoras del servicio educativo, las que hacen realidad los fines misionales de la entidad.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

Figura Mo-1.2a Unidades funcionales de Gestión Institucional desconcentrada



 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

En las secretarías de educación que implementan la desconcentración, existen unidades de gestión local, encargadas de direccionar y apoyar un conjunto determinado de instituciones educativas. Cada una de estas unidades contiene los equipos básicos para el desarrollo de las funciones sustantivas de la entidad, coordinadas por equipos de la alta dirección.

Unidad básica 1.3. Gestión administrativa y financiera

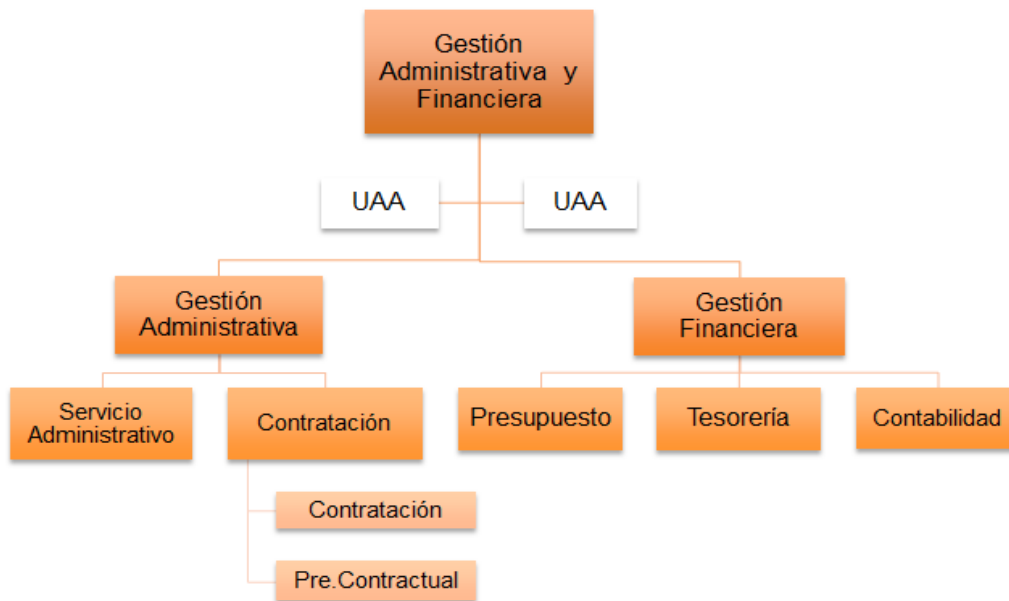
La administración se concibe como el conjunto de procesos para trabajar con personas y recursos con el fin de lograr metas dentro de una organización. Es la “ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales” (Jimenez Castro, 1990).

La gestión administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar, monitorear, controlar y evaluar. “... esta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo de talento humano, el apoyo financiero y contable” (MEN, 2008).

La gestión financiera, por su parte, se orienta a la consecución, distribución y control de ejecución de los recursos financieros para cumplir las necesidades de la Entidad y sus proyectos de desarrollo.

La unidad administrativa y financiera es una unidad técnica sustancial encargada de administrar los recursos financieros, los servicios administrativos y realizar la contratación estatal; así como expedir protocolos técnicos sobre el manejo administrativo y financiero de las instituciones educativas.

Figura Mo-1.3. Unidades funcionales de Gestión Administrativa y Financiera



La gestión administrativa y financiera es una de las unidades sustantivas encargada del manejo central de las finanzas y la administración de la Entidad.

Definición: Unidad técnica en lo administrativo y financiero.

Función general: Administrar los recursos financieros, los servicios administrativos y realizar la contratación de la Entidad.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

Tabla Mo-1.3. Unidades funcionales de Gestión Administrativa y Financiera

<i>Cód.</i>	<i>Unidad funcional</i>	<i>Definición</i>	<i>Funciones generales</i>
1.3.1	Gestión administrativa	Unidad técnica en lo administrativo	Administrar los servicios conexos y realizar la contratación de la entidad para asegurar la prestación del SPE.
1.3.1.1	Servicios administrativos	Unidad técnica de servicios	Dirigir y organizar la oferta de servicios para garantizar el funcionamiento de la entidad, tales como aseo, vigilancia, transporte, archivo, inventarios, correspondencia y servicios públicos.
1.3.1.2.	Contratación	Unidad técnica de contratación	Dirigir la contratación sus etapas de pre-contractual, contractual, verificación y liquidación para construcción de obras y la adquisición de bienes y servicios que requiere la entidad.
1.3.1.2.1.	Pre-contractual	Unidad técnica de alistamiento	Seleccionar los oferentes idóneos para la compra de bienes y la contratación de bienes y servicios de la entidad.
1.3.1.2.2	Contractual	Unidad técnica de contratación	Realizar la compra de bienes y la contratación de bienes y servicios con los oferentes seleccionados por la unidad respectiva.
1.3.2.	Gestión financiera	Unidad técnica de lo financiero	Apropiar los recursos financieros provenientes SGP, de la ETC y distribuirlos en los diversos campos de la gestión, incluida la asignación a los Fondos de Servicios Educativos.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

1.3.2.1.	Presupuesto	Unidad técnica de presupuesto	Elaborar el presupuesto anual y plurianual, realizar ajustes y regular sus flujos mensuales y anuales.
1.3.2.1.1	Tesorería	Unidad técnica de Tesorería	Realizar el pago de las responsabilidades contractuales de la entidad y pagar al estado las retenciones tributarias.
1.3.2.1.2	Contabilidad	Unidad técnica de Contabilidad	Llevar los registros contables de la entidad y elaborar los estados financieros.

En las ETC pequeñas, algunas de estas unidades se pueden integrar o puede estar adscritas a las alcaldías o gobernaciones.

La integración más amplia puede ser la existencia de una sola unidad que desarrolle toda la labor de lo que no se halle centralizado en la dependencia de mayor jerarquía (alcaldía o gobernación). En las ETC medianas se pueden tener dos unidades, una para lo administrativo y otra para lo financiero.

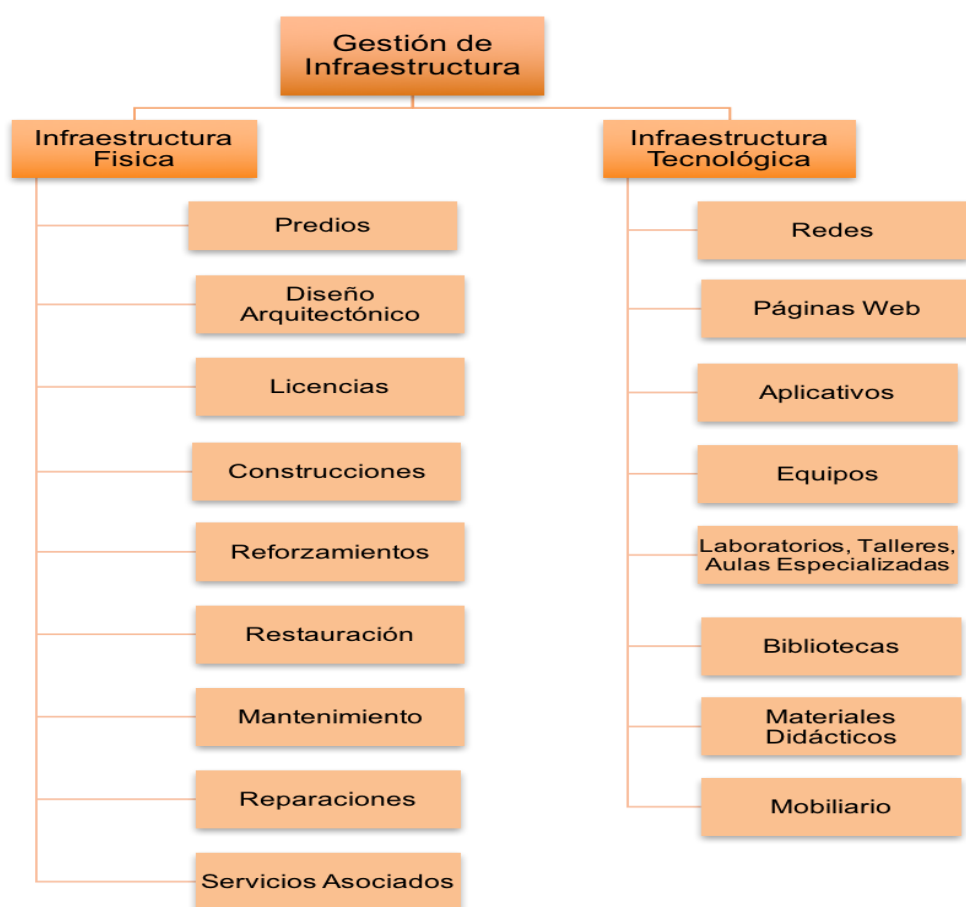
Unidad básica 1.4. Gestión de la Infraestructura

La infraestructura es la estructura de soporte en la cual “habita” la institución educativa y por ello, es el ambiente básico en donde ocurren los procesos formativos. “La infraestructura de los planteles educativos comprende aquellos servicios y espacios que permiten el desarrollo de las tareas educativas”. (García, 2007:43). Mientras la infraestructura física provee los espacios, la tecnológica, se refiere a las redes, equipos, dispositivos, muebles, medios y materiales que ocupan los espacios, que contribuyen a facilitar la gestión en sus diversos campos.

La unidad de Gestión de la Infraestructura es una unidad técnica sustancial encargada de administrar los procesos de diseño y desarrollo de obras relacionadas con edificaciones y con dispositivos tecnológicos que requieran las unidades administrativas y las instituciones

educativas oficiales de la entidad.

Figura Mo-1.4. Unidades funcionales de Gestión de la Infraestructura



La infraestructura es un binomio que organiza los espacios de las instituciones educativas y las dota de las tecnologías necesarias para los distintos campos de la gestión.

Definición: Unidad técnica de infraestructura física y tecnológica.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

Función general: Definir políticas y lineamientos de plantas físicas e infraestructura tecnológica de la entidad y con base en ellos, apoyar los procesos de contratación para el diseño y desarrollo de las edificaciones y dispositivos tecnológicos que requieren las unidades administrativas y las instituciones oficiales...

Tabla Mo-1.4. Unidades funcionales de Gestión de Infraestructura

<i>Cód.</i>	<i>Unidad funcional</i>	<i>Definición</i>	<i>Funciones generales</i>
1.4.1	Infraestructura física	Unidad técnica de plantas físicas	Elaborar políticas y lineamientos y con base en ellos, disponer de predios legalizados, apoyar la contratación para el diseño y desarrollo de las obras en las distintas modalidades
1.4.1.1	Predios	Unidad técnico jurídica de predios	Disponer legalmente de predios para la construcción o ampliación de las instituciones educativas y de las unidades administrativas.
1.4.1.2	Diseños arquitectónicos	Unidad técnica de diseños	Elaborar las especificaciones técnicas para apoyar la contratación de diseños para las distintas modalidades de obras.
1.4.1.3	Licencias	Unidad de trámites	Tramitar los diversos tipos de licencia según las necesidades de desarrollo de las obras.
1.4.1.4	Construcciones	Unidad de desarrollo de obras	Apoyar los procesos de contratación para la construcción de edificios de la entidad y verificar la calidad de las obras finales.
1.4.1.5	Reforzamientos	Unidad de desarrollo de obras	Apoyar los procesos de contratación para el reforzamiento de edificios de la entidad y verificar la calidad de las obras finales.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
--	---

1.4.1.6	Restauraciones	Unidad de desarrollo de obras	Apoyar los procesos de contratación para la restauración de edificios de la entidad, declarados como patrimonio arquitectónico y verificar la calidad de las obras finales.
1.4.1.7	Mantenimiento	Unidad de desarrollo de obras	Apoyar los procesos de contratación para el mantenimiento de edificios de la entidad y verificar la calidad de la obra final.
1.4.1.8	Reparaciones	Unidad de desarrollo de obras	Apoyar los procesos de contratación para la reparación de edificios de la entidad y verificar la calidad de las obras finales.
1.4.1.9	Servicios asociados	Unidad de desarrollo de obras	Realizar los trámites para la instalación de servicios de agua, alcantarillado, energía, gas y teléfono que requieren las edificaciones de las instituciones educativas y las unidades administrativas.
1.4.2	Infraestructura tecnológica	Unidad técnica de diseño, desarrollo, provisión y mantenimiento	Establecer políticas y lineamientos y con base en ellos, apoyar los procesos de contratación para diseñar, desarrollar y proveer infraestructura tecnológica y servicios informáticos a las unidades administrativas e instituciones educativas oficiales de la entidad.
1.4.2.1	Redes	Unidad técnica	Definir las especificaciones técnicas de las páginas redes informáticas que requiera la entidad; apoyar los procesos de contratación para su diseño, construcción, ampliación e implementación en las unidades administrativas e instituciones educativas oficiales.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
--	---

1.4.2.2	Páginas web	Unidad técnica de diseños	Definir las especificaciones técnicas de las páginas web que requiera la entidad; apoyar los procesos de contratación para su diseño, desarrollo e implementación en las unidades administrativas e instituciones educativas oficiales.
1.4.2.3	Aplicativos	Unidad técnica de diseño	Definir las especificaciones técnicas de los aplicativos que requiera la entidad; apoyar los procesos de contratación para su diseño, desarrollo e implementación en las unidades administrativas e instituciones educativas oficiales.
1.4.2.4	Equipos	Unidad técnica	Definir las especificaciones técnicas de los equipos telefónicos, de cómputo, de sonido, de reproducción documental y demás que requieran las unidades administrativas y las instituciones oficiales de la entidad; apoyar los procesos de contratación para su adquisición, gestionar los servicios de mantenimiento y propiciar el uso adecuado por parte de los usuarios.
1.4.2.5	Laboratorios, talleres, aulas especializadas	Unidad técnica	Definir las especificaciones técnicas de laboratorios, talleres y aulas especializadas que requieran las instituciones educativas oficiales de la entidad; apoyar los procesos de contratación para su adquisición, gestionar los servicios de mantenimiento y propiciar el uso adecuado por parte de los usuarios.
1.4.2.6	Bibliotecas	Unidad técnica y académica	Definir las especificaciones técnicas del material bibliográfico que requieran las instituciones oficiales de la entidad; apoyar los procesos de contratación para su

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

			adquisición, orientar los servicios de operación y propiciar el uso adecuado por parte de los usuarios.
1.4.2.7	Materiales didácticos	Unidad técnica y académica	Definir las especificaciones técnicas de los materiales didácticos que requieran las instituciones oficiales de la entidad; apoyar los procesos de contratación para su adquisición, orientar los servicios de operación y propiciar el uso adecuado por parte de los usuarios.
1.4.2.8	Mobiliario	Unidad técnica y administrativa	Definir las especificaciones técnicas del mobiliario que requieran las unidades administrativas e instituciones oficiales de la entidad; apoyar los procesos de contratación para su adquisición, orientar los servicios de mantenimiento y propiciar el uso adecuado por parte de los usuarios.
1.4.2.9	Servicios de apoyo	Unidad técnica y administrativa	Definir las especificaciones técnicas de los servicios básicos de transporte, correo físico y otros de naturaleza técnica o tecnológica que requieran las unidades administrativas e instituciones oficiales de la entidad; apoyar los procesos de contratación para su adquisición y funcionamiento adecuado.

En las ETC pequeñas, algunas de estas unidades se pueden integrar o puede estar adscritas a las alcaldías o gobernaciones.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA Reacreditación Institucional: Bogotá, modalidad presencial y a distancia. • Acreditación Institucional: Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio.	Grupo de investigación: Gestión y administración Diseño de un modelo de gestión estratégico y sistémico para las secretarías de educación
---	---

La integración más amplia puede ser la existencia de una sola unidad que desarrolle toda la labor de lo que no se halle centralizado en la dependencia de mayor jerarquía (alcaldía o gobernación).

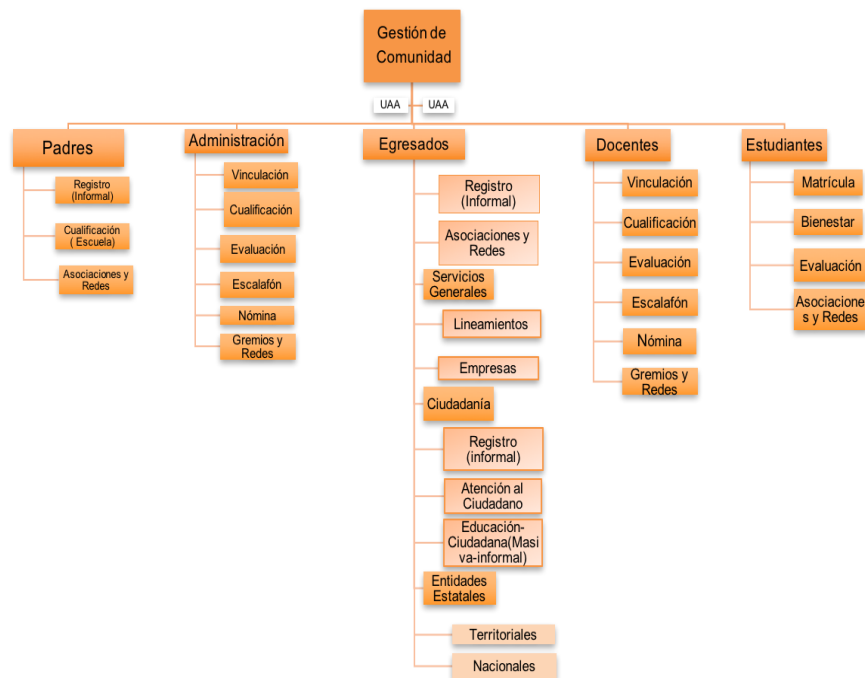
Unidad básica 1.5. Gestión de Comunidad

En el sistema educativo colombiano, “la comunidad educativa está conformada por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares.” (Ley 115 de 1994, artículo 6). Desde luego, el término de “comunidad”, es más amplio: Dentro del presente modelo, también son componentes de comunidad la ciudadanía usuaria del servicio y los entes del Estado relacionados con el sector educativo.

La gestión de comunidad tiene como propósito consolidar la organización escolar, cuyos miembros tienen la representación legítima de la comunidad y defienden sus intereses enfocados a la calidad, la eficacia y la eficiencia del servicio público educativo. Esta gestión también tiene la finalidad de propiciar la unidad y concurrencia de los esfuerzos de los diferentes actores internos y externos a las instituciones educativas, en el entendido de que “alude a las relaciones que establece la escuela con las organizaciones sociales, culturales, empresariales de la zona, entre otras”, (Lavin, 2000:43)

La unidad de Gestión de Comunidad es una unidad técnica-administrativa encargada de direccionar los roles de las comunidades educativas, atender las solicitudes ciudadanas y las relaciones con los gremios del sector y con otras entidades oficiales, a fin de contribuir con la adecuada prestación del servicio público educativo.

Figura Mo-1.5. Unidades funcionales de la Gestión de Comunidad.





La estructura organizativa de la gestión de comunidad aborda los distintos estamentos de la institución educativa y los actores externos.

Definición: Unidad técnico-administrativa de relaciones con la comunidad.

Función general: Direccionar el cumplimiento de los roles específicos de los distintos estamentos que conforman las comunidades educativas, atender las solicitudes ciudadanas, las relaciones con los gremios y otras entidades del Estado a fin de contribuir con la adecuada prestación del servicio público educativo.

Unidades funcionales de la Gestión de Comunidad:

Tabla Mo-1.5. Unidades funcionales de Gestión de Comunidad

Cód.	Unidad funcional	Definición	Funciones generales
1.5.1	Estudiantes	Unidad técnico administrativa relacionada con estudiantes.	Administrar los procesos de matrícula, ofrecer servicios de bienestar, dirigir los procesos de evaluación de desempeño académico y atender las relaciones con las organizaciones y redes de estudiantes.
1.5.1.1	Matrícula	Unidad técnico administrativa de matrícula.	Establecer lineamientos para el proceso de matrículas de cada año lectivo y administrar el sistema de información SIMAT.
1.5.1.2	Bienestar	Unidad técnica de apoyo al bienestar estudiantil	Diseñar y ofrecer programas de bienestar estudiantil relacionados con alimentación, transporte y recreación con el fin de propiciar su permanencia en el sistema.
1.5.1.3	Evaluación	Unidad técnico administrativa de evaluación del desempeño	Administrar los procesos de evaluación del desempeño con base en los lineamientos curriculares y llevar los registros de promoción.
1.5.1.4	Asociaciones y	Unidad técnico	Propiciar las asociaciones y redes de estudiantes como medios para atender sus



	redes.	relacional	necesidades y la promoción de sus logros.
1.5.2	Docentes	Unidad técnico administrativa relacionada con docentes	Administrar los procesos de vinculación a la planta docente, cualificación, evaluación, escalafón, nómina; y mantener relaciones con los gremios y redes.
1.5.2.1	Vinculación	Unidad técnico administrativa de vinculación de docentes.	Establecer necesidades de personal docente, gestionar los concursos, realizar la vinculación a la entidad y orientar la inducción al ejercicio docente.
1.5.2.2	Cualificación	Unidad académico administrativa de cualificación docente.	Establecer necesidades de formación docente y gestionar programas y proyectos de formación profesional y cualificación continua en el trabajo.
1.5.2.3	Evaluación	Unidad académico administrativa de evaluación docente.	Dirigir los procesos de evaluación docente orientados al mejoramiento del desempeño profesional.
1.5.2.4	Escalafón	Unidad técnico administrativa de escalafón docente	Administrar los procesos de inscripción, ascenso y retiro del escalafón docente.
1.5.2.5	Nómina	Unidad técnico administrativa de nómina docente	Administrar los procesos para garantizar a los docentes el pago de los salarios, cesantías y prestaciones sociales; así como los aportes al sistema de seguridad social.
1.5.2.6	Gremios y redes	Unidad técnico académica de gremios y redes de maestros.	Mantener relaciones con las asociaciones y redes de docentes a fin de atender asuntos propios de la competencia de la entidad.
1.5.3	Administrativos	Unidad técnico administrativa relacionada con personal administrativo	Administrar los procesos de vinculación a la planta de administrativos, cualificación, evaluación, carrera administrativa, nómina; y mantener relaciones con los gremios y redes.
1.5.3.1	Vinculación	Unidad técnico administrativa de vinculación de	Establecer necesidades de personal administrativo, gestionar los concursos, realizar la vinculación a la entidad y



		personal administrativo.	orientar la inducción al ejercicio laboral.
1.5.3.2	Cualificación	Unidad académico administrativa de cualificación del personal administrativo.	Establecer necesidades de formación del personal administrativo y gestionar programas y proyectos de cualificación continua en el trabajo.
1.5.3.3	Evaluación	Unidad académico administrativa de evaluación del personal administrativo.	Dirigir los procesos de evaluación del personal administrativo orientados al mejoramiento del desempeño profesional.
1.5.3.4	Carrera administrativa	Unidad técnico administrativa de carrera administrativa	Administrar los procesos de inscripción, ascenso y retiro de la carrera administrativa.
1.5.3.5	Nómina	Unidad técnico administrativa de nómina del personal administrativo	Administrar los procesos para garantizar a los administrativos el pago de los salarios, cesantías y prestaciones sociales; así como los aportes al sistema de seguridad social.
1.5.3.6	Gremios y redes	Unidad técnico académica de relación con gremios y redes de administrativos.	Mantener relaciones con los gremios y redes de administrativos a fin de atender asuntos propios de la competencia de la entidad.
1.5.4	Padres de familia	Unidad técnico relacional de padres de familia	Propiciar la cualificación de los padres a través de programas y proyectos y la promoción de asociaciones y redes.
1.5.4.1	Registro	Unidad técnico administrativa	Mantener actualizado el registro de padres, derivado del SIMAT.
1.5.4.2	Cualificación	Unidad técnico relacional	Promover la cualificación de los padres de familia a través de programas y proyectos.
1.5.4.3	Asociaciones y	Unidad técnico	Mantener relaciones con las asociaciones y redes de padres de familia a fin de apoyar



	redes	relacional	el proceso formativo de los estudiantes.
1.5.5	Exalumnos	Unidad técnico relacional de exalumnos	Mantener relaciones con exalumnos, efectuar seguimiento y propiciar su organización.
1.5.5.1	Registro	Unidad técnico administrativa	Mantener actualizado el sistema de registro de exalumnos y efectuar seguimiento.
1.5.5.2	Asociaciones y redes	Unidad técnico relacional	Mantener relaciones con las asociaciones y redes de exalumnos a fin de apoyar su proceso formativo e implementar sus propuestas de desarrollo.
1.5.6	Servicios generales	Unidad técnico relacional de exalumnos	Mantener relaciones con exalumnos, efectuar seguimiento y propiciar su organización.
1.5.6.1	Lineamientos y protocolos	Unidad técnico administrativa	Mantener actualizados los lineamientos y protocolos relacionados con la contratación y el ejercicio de sus labores.
1.5.6.2	Empresas	Unidad técnico relacional	Mantener relaciones con las empresas que administran el personal a fin de propiciar eficiencia y efectividad en los servicios.
1.5.7	Ciudadanía	Unidad técnico relacional de usuarios	Solucionar las peticiones de los distintos usuarios del servicio educativo y propiciar la formación ciudadana.
1.5.7.1	Registro	Unidad técnico administrativa	Mantener actualizado el sistema de registro de ciudadanos usuarios del servicio.
1.5.7.2	Atención ciudadana	Unidad técnico relacional	Solucionar en forma eficiente y oportuna las solicitudes ciudadanas.
1.5.7.3	Formación ciudadana	Unidad técnico académica	Propiciar la formación ciudadana a través de programas masivos de educación informal.
1.5.8	Entidades estatales	Unidad técnico relacional de exalumnos	Mantener relaciones con distintas entidades del Estado a fin de atender sus solicitudes y cooperar con ellas en temas relacionados con la función pública.



1.5.8.1	Territoriales	Unidad técnico relacional	Atender las solicitudes de las entidades oficiales y cooperar con ellas en temas educativos y otros asuntos oficiales.
1.5.8.2	Nacionales	Unidad técnico relacional	Atender las solicitudes de las entidades oficiales y cooperar con ellas en temas educativos y otros asuntos oficiales.

En las ETC pequeñas, algunas de estas unidades se pueden integrar o puede estar adscritas a las alcaldías o gobernaciones.

La integración más amplia puede ser la existencia de una sola unidad que desarrolle toda la labor de lo que no se halle centralizado en la dependencia de mayor jerarquía (alcaldía o gobernación).

En las ETC pequeñas, algunas de estas unidades se pueden integrar o puede estar adscritas a las alcaldías o gobernaciones. La integración más amplia puede ser la existencia de una sola unidad que desarrolle toda la labor. En las ETC medianas se pueden tener dos unidades, una para la infraestructura física y otra para la infraestructura tecnológica.

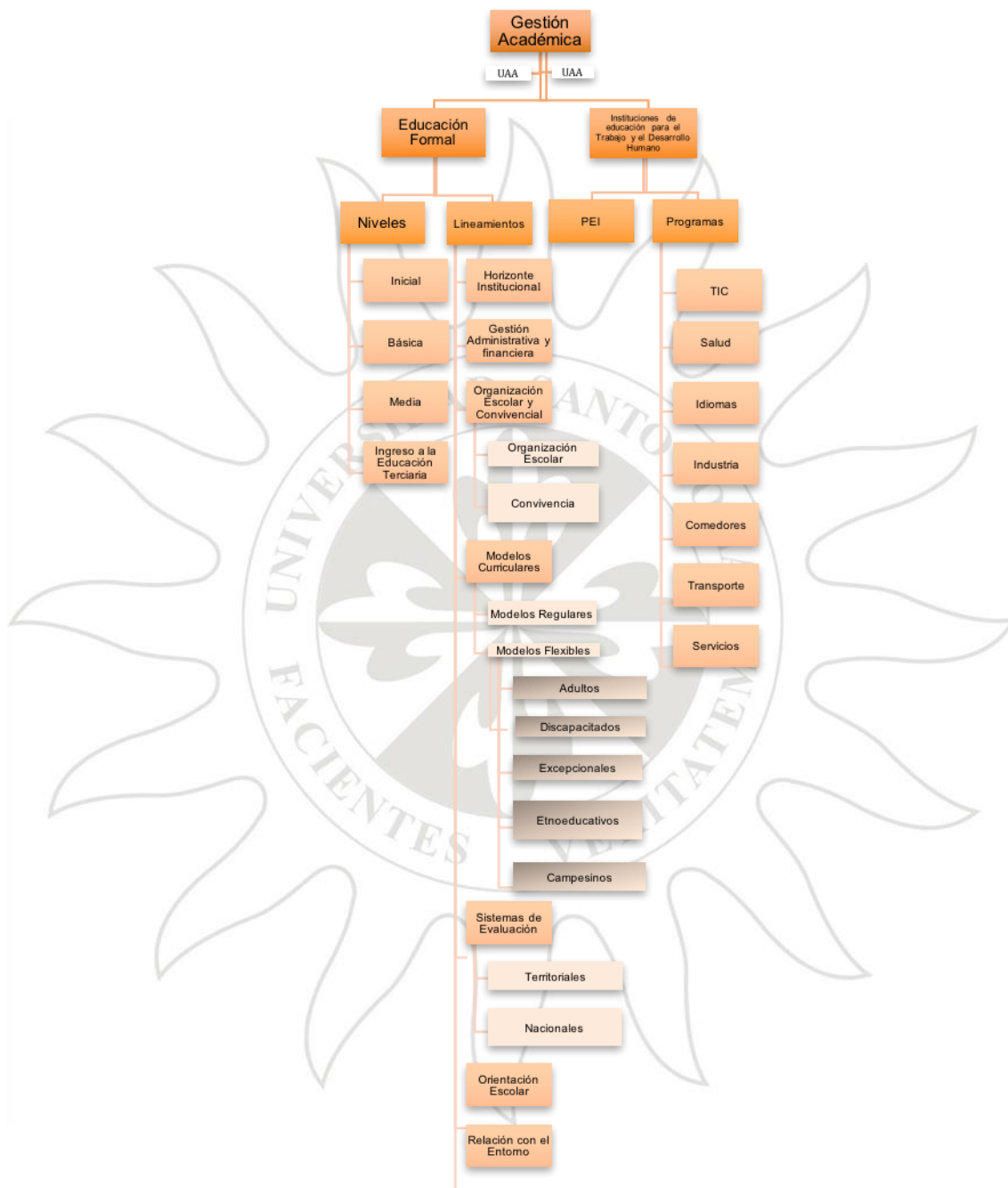
Unidad básica 1.6. Gestión Académica

El área central de las instituciones educativas es la gestión académica, pues garantiza la formación integral de los estudiantes a través de un sistema curricular. *“Esta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.”* (MEN, 2008)

La unidad de Gestión Académica es una unidad técnica sustancial encargada de delinear el desarrollo académico de las instituciones educativas.



Figura Mo-1.6. Unidades funcionales de la Gestión Académica.



La estructura organizativa de la gestión académica se despliega en los dos tipos de instituciones educativas, su función central es la establecer lineamientos en las distintas áreas de la gestión.



Definición: Unidad técnica y desarrolladora en lo académico.

Función general: Definir lineamientos para los componentes del PEI de las instituciones educativas y liderar proyectos o definir acciones para el desarrollo académico de las instituciones educativas.

Tabla Mo-1.4. Unidades funcionales de la Gestión Académica

<i>Cód.</i>	<i>Unidad funcional</i>	<i>Definición</i>	<i>Funciones generales</i>
1.6.1	Educación formal	Unidad técnico académica	Articular los niveles de educación formal y elaborar o actualizar lineamientos para el desarrollo académico de los colegios.
1.6.1.1	Niveles	Unidad académico administrativa	Articular los niveles de educación formal y gerenciar proyectos o definir acciones para el desarrollo académico de los colegios.
1.6.1.1.1	Inicial	Unidad académico administrativa	Gerenciar proyectos o definir acciones para el desarrollo académico de la educación inicial.
1.6.1.1.2	Básica	Unidad académico administrativa	Gerenciar proyectos o definir acciones para el fortalecimiento académico de la educación básica.
1.6.1.1.3	Media	Unidad académico administrativa	Gerenciar proyectos o definir acciones para el fortalecimiento académico de la educación media.
1.6.1.1.4	Promoción educación terciaria	Unidad académico administrativa	Gerenciar proyectos o definir acciones para promover el ingreso de los bachilleres a la educación superior o a programas de ETDH.
1.6.1.2	Lineamientos PEI	Unidad de producción académica	Con base en los lineamientos nacionales, elaborar lineamientos específicos para los PEI de las instituciones de educación formal.



1.6.1.2.1	Horizonte institucional	Unidad de producción académica	Elaborar o actualizar lineamientos para que los colegios definan los distintos componentes del horizonte institucional.
1.6.1.2.2	Gestión administrativa y financiera	Unidad de producción académica	Elaborar o actualizar lineamientos para orientar la gestión administrativa y financiera de las instituciones educativas.
1.6.1.2.3	Organización escolar y convivencia	Unidad de producción académica	Elaborar o actualizar lineamientos para orientar la organización escolar de los colegios y para que actualicen los manuales de convivencia.
1.6.1.2.4	Modelos curriculares	Unidad de producción académica	Elaborar o actualizar lineamientos para orientar los modelos curriculares de las instituciones de educación formal.
1.6.1.2.4.1	Modelos curriculares regulares	Unidad de producción académica	Elaborar o actualizar lineamientos para orientar los modelos curriculares regulares de las instituciones de educación formal.
1.6.1.2.4.2	Modelos curriculares flexibles	Unidad de producción académica	Elaborar o actualizar lineamientos para orientar los modelos curriculares flexibles: adultos, discapacitados, excepcionales, grupos étnicos y población campesina.
1.6.1.2.5	Sistema de evaluación de aprendizajes	Unidad de producción académica	Elaborar o actualizar lineamientos para analizar los resultados de las pruebas nacionales, para crear pruebas territoriales, y para ajustar los sistemas institucionales de evaluación de estudiantes.
1.6.1.2.6	Orientación escolar	Unidad de producción académica	Elaborar o actualizar lineamientos para la elaboración, desarrollo y evaluación del servicio de orientación escolar de los colegios.
1.6.1.2.7	Relación con el entorno	Unidad de producción académica	Elaborar o actualizar lineamientos para regular las relaciones de los colegios con los entornos educativos, incluyendo



			entidades y expresiones culturales.
1.6.2.	Educación para el trabajo y el desarrollo humano	Unidad de producción académica	Elaborar o actualizar lineamientos para la elaboración o ajustes de los PEI y el diseño o modificación de programas de las IETDH.
1.6.2.1	Lineamientos PEI de ETDH	Unidad de producción académica	Elaborar o actualizar lineamientos para la elaboración o ajustes de los PEI de las IETDH.
1.6.2.2	Lineamientos de programas	Unidad de producción académica	Elaborar o actualizar lineamientos para el diseño o modificación de programas de las IETDH.
1.6.2.2.1	Programas de TIC	Unidad de producción académica	Elaborar o actualizar lineamientos para el diseño o modificación de programas de TIC de las IETDH.
1.6.2.2.2	Programas de salud	Unidad de producción académica	Elaborar o actualizar lineamientos para el diseño o modificación de programas de salud de las IETDH.
1.6.2.2.3	Programas de idiomas	Unidad de producción académica	Elaborar o actualizar lineamientos para el diseño o modificación de programas de idiomas de las IETDH.
1.6.2.2.4	Programas de industria	Unidad de producción académica	Elaborar o actualizar lineamientos para el diseño o modificación de programas de industria de las IETDH.
1.6.2.2.5	Programas de comercio	Unidad de producción académica	Elaborar o actualizar lineamientos para el diseño o modificación de programas de comercio de las IETDH.
1.6.2.2.6	Programas de transporte	Unidad de producción académica	Elaborar o actualizar lineamientos para el diseño o modificación de programas de transporte de las IETDH.
1.6.2.2.7	Programas de servicios	Unidad de producción académica	Elaborar o actualizar lineamientos para el diseño o modificación de programas de servicios de las IETDH.



En las ETC pequeñas, algunas de estas unidades se pueden integrar. La integración más amplia puede ser la existencia de una sola unidad que desarrolle toda la labor.

4.3. Diseño del modelo de gestión

El modelo de gestión es el conjunto de acciones organizadas en forma sistemática para asegurar el cumplimiento de los fines misionales de la Entidad. Es un “conjunto de procesos y sistemas que permiten a una organización desarrollarse, resolver problemas y mejorar continuamente.” (Cantú, 2011: 28). El modelo de gestión comprende dos aspectos: características y estructura.

4.3.1. Características de la gestión

Una buena gestión se caracteriza por su sistematicidad, efectividad, eficiencia, economía, eficacia, celeridad y calidad.

Sistematicidad

Se refiere a la articulación de los distintos procesos para cumplir los fines misionales de la entidad. Conlleva la conexión de una determinada acción con otras de su mismo género para dar coherencia a procesos de mayor envergadura que permiten su desarrollo ordenado dentro del sistema de gestión.

Efectividad

Es la relación entre lo logrado en función de lo planeado. *“La efectividad es el grado de cumplimiento de los objetivos planificados o sea es el resultado o el producto de dividir el Real/Plan o lo que es lo mismo: los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. Es el grado de cumplimiento de la entrega del producto o servicio en la fecha y momento en que el cliente realmente lo necesita”* (Pérez, 2013:1)

Eficiencia

La eficiencia es una relación entre los resultados obtenidos en relación con los recursos empleados. Entre mejor producto con menores recursos será mayor la eficiencia. Pérez (2013), la define así:



La eficiencia es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos. La palabra recurso se utiliza de forma amplia no sólo se hace alusión a los que se necesitan económicamente para llevar a cabo el proceso productivo o el servicio que se brinde sino a todos los que entran a jugar un papel fundamental como los energéticos, los esfuerzos humanos, el factor tiempo, la calidad, etc. La eficiencia es medible ya sea a través de un indicador o un conjunto de ellos. Constituye una de las bases para lograr la competitividad y la actividad de marketing en la organización. (p. 1)

Economía

El numeral 12 del artículo 3 de la Ley 1437 de 2011 señala: *“En virtud del principio de economía, las autoridades deberán proceder con austeridad y eficiencia, optimizar el uso del tiempo y de los demás recursos, procurando el más alto nivel de calidad en sus actuaciones y la protección de los derechos de las personas.”* López (2013) señala al respecto.

Dentro del procedimiento administrativo, el principio de economía se refiere a que la actuación de la administración pública debe desarrollarse con ahorro de trabajo, energía y costo, y atenta a la obtención del mayor resultado con el mínimo esfuerzo, lo que en la práctica implica evitar a los administrados trámites superfluos o redundantes y que se aminore el trabajo habitualmente recargado a los órganos o servidores públicos, para así alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la tramitación de las resoluciones o actos administrativos. (p. 192)

Eficacia

La eficacia consiste en alcanzar las metas de un determinado proceso o de una actividad en particular. El numeral 11 del artículo 3 de la Ley 1437 de 2011 indica. *“ En virtud del principio de eficacia, las autoridades buscarán que los procedimientos logren su finalidad y, para el efecto, removerán de oficio los obstáculos puramente formales, evitarán decisiones inhibitorias, dilaciones o retardos y sanearán, de acuerdo con este Código las Irregularidades procedimentales que se presenten, en procura de la efectividad del derecho material objeto de la actuación administrativa.”* Pérez (2013), la conceptualiza así: *“La eficacia es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios”* (p.1)



Celeridad

Celeridad significa realizar una acción en el menor tiempo posible. El numeral 13 del artículo 3 de la Ley 1437 de 2011 establece: *“En virtud del principio de celeridad, las autoridades impulsarán oficiosamente los procedimientos, e incentivarán el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, a efectos de que los procedimientos se adelanten con diligencia, dentro de los términos legales y sin dilaciones injustificadas.”* López (2013) señala *“Este principio dispone que las autoridades administrativas deben evitar costosos, lentos o complicados pasos administrativos que obstaculicen el desarrollo del trámite del expediente. Se trata de una directiva legal que apela a la racionalidad en el empleo del tiempo, de los medios y en la configuración de las formas.”* (p. 192).

Calidad.

La calidad es una propiedad que subyace a toda la estructura de gestión que permite obtener resultados y productos que satisfacen en sumo grado las necesidades. *“De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.”* (Pérez, 2013:1)

9.3.2. Estructura de la gestión

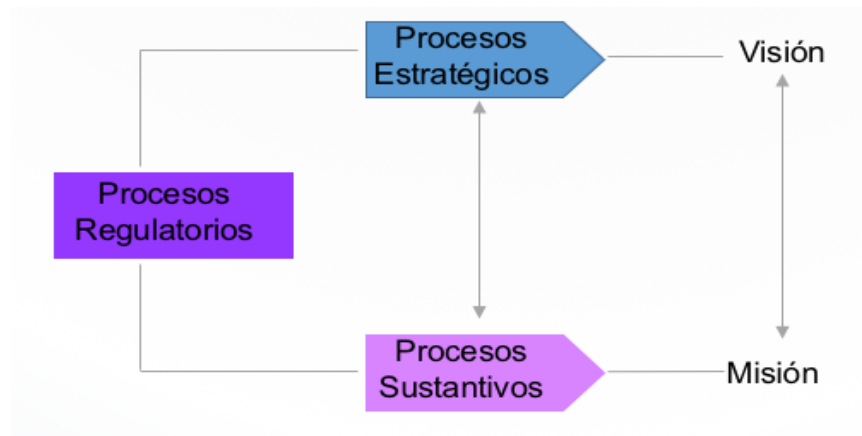
La unidad estructural de la gestión es el *proceso*, el cual es entendido como una secuencia de eventos, etapas o acciones. En la realidad los procesos son de complejidad variable; los hay sencillos y altamente complejos. Con el fin de organizar la gestión por niveles de complejidad, se consideran: macro-procesos, como conjuntos de procesos; éstos, como conjuntos de etapas y; éstas como conjuntos de acciones. Lo anterior se puede representar en forma sencilla, así:

Macro-proceso (proceso(etapas(acciones))).

Tomando en cuenta la naturaleza de la gestión, los procesos se pueden clasificar en tres grupos: regulatorios, estratégicos y sustanciales. Los procesos regulatorios actúan sobre los otros dos tipos de procesos, contribuyen a desarrollar la gestión de manera organizada y fluida. Los procesos estratégicos afianzan el ser de la Entidad en tanto que potencian las condiciones para un mejor ejercicio de los procesos sustantivos, relacionados directa o indirectamente con los fines misionales.



Figura Mg 1. Estructura del modelo de gestión



Los procesos estratégicos fortalecen el ser institucional de la Entidad dado que potencian la visión. Los procesos sustanciales son aquellos que directa o indirectamente aportan al cumplimiento de la misión. Ambos tipos de procesos son susceptibles de regulación para poderse mantener y fluir en forma armónica.

4.3.2.1. Procesos regulatorios

Tienen como propósito armonizar y articular los procesos estratégicos y sustantivos para dar integridad a la función en un flujo constante y sostenido. En el siguiente diagrama se ilustran.

Figura Mg 1.1. Procesos regulatorios





Planear, ejecutar y evaluar en un ciclo de mejoramiento continuo es común a los procesos estratégicos y sustantivos. Este ciclo contribuye a la eficiencia, calidad, eficacia y demás características de la gestión.

Macro-proceso regulatorio

Concebido el macro-proceso como un conjunto de procesos, se describe a continuación algunos aspectos que lo caracterizan.

Tabla Mg 1.1. Procesos regulatorios

Aspecto	Descripción
Denominación	Macro-proceso regulatorio
Código	Mg 1.1.
Objetivo	Propiciar el desarrollo armónico y <i>sistemático</i> de los procesos estratégicos y sustantivos para garantizar el cumplimiento de los fines misionales con efectividad, eficiencia, economía, eficacia, celeridad y calidad.
Líder	Despacho
Participantes	Oficina de Planeación y Prospectiva y demás unidades funcionales.
Procesos	Planeación Desarrollo Evaluación

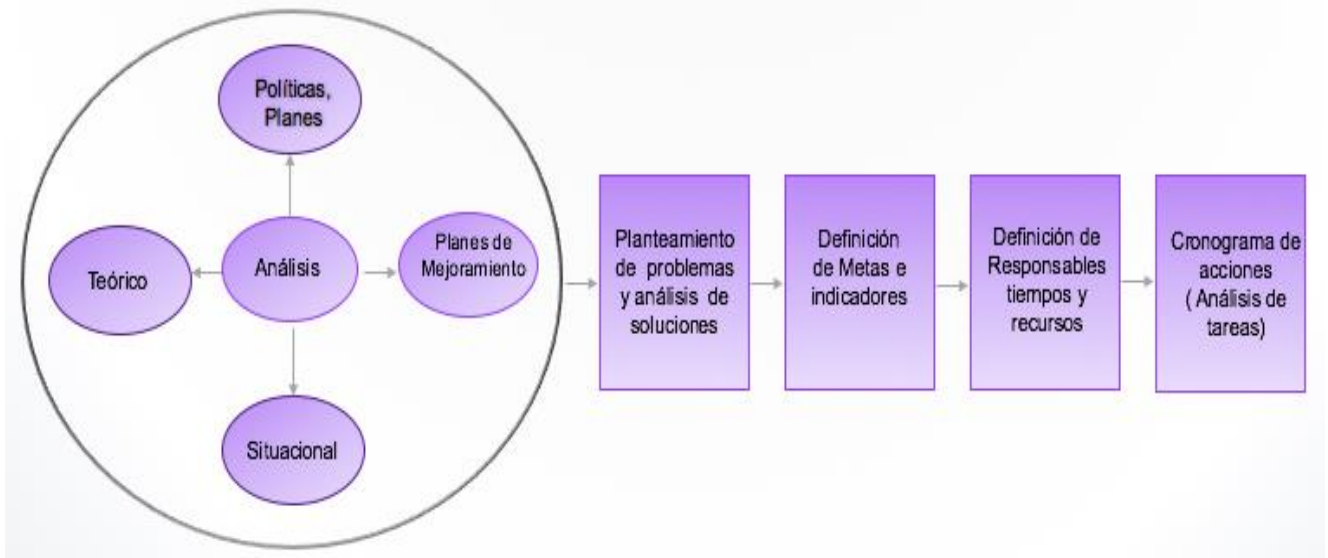
Proceso de planeación

Según Cantú (2011), “la planeación es la acción de la elaboración de estrategias que permiten alcanzar una meta ya establecida, para que esto se puede llevar a cabo se requieren de varios elementos, primero se debe comprender y analizar una cosa o situación en específica, para luego pasar a la definir los objetivos que se quieren alcanzar, de cierta forma, el planear algo define el lugar o momento en donde se encuentra algo o alguien, plantea a donde se quiere ir e indica paso a paso lo que se debe hacer para llegar hasta allí.”



(Pág. 28) En consonancia con lo anterior, la planeación es el proceso inicial en donde se expresan de forma ordenada y racional, las intencionalidades de la gestión para el logro de los fines misionales de la Entidad.

Figura Mg 1.1.1. Procesos de planeación



Plantear problemas pertinentes y encontrar soluciones viables es la base para la definición de metas y acciones que contribuyan al alcance de los fines misionales de la Entidad.

El proceso se concibe como un conjunto de operaciones relacionadas entre sí. Dada la complejidad del sistema teleológico, existen niveles de planeación, los cuales también dependen del tamaño de las SE-ETC. A continuación se describen estos dos aspectos y otros que caracterizan el proceso.

Tabla Mg 1.1.1. Proceso de planeación

Aspecto	Descripción
Denominación	Proceso de planeación
Código	Mg 1.1.1.
Objetivo	Con base en análisis comparado de lo teórico, lo situacional, los planes y programas junto con los planes de mejoramiento, definir metas y su correspondiente conjunto de acciones para alcanzarlas.



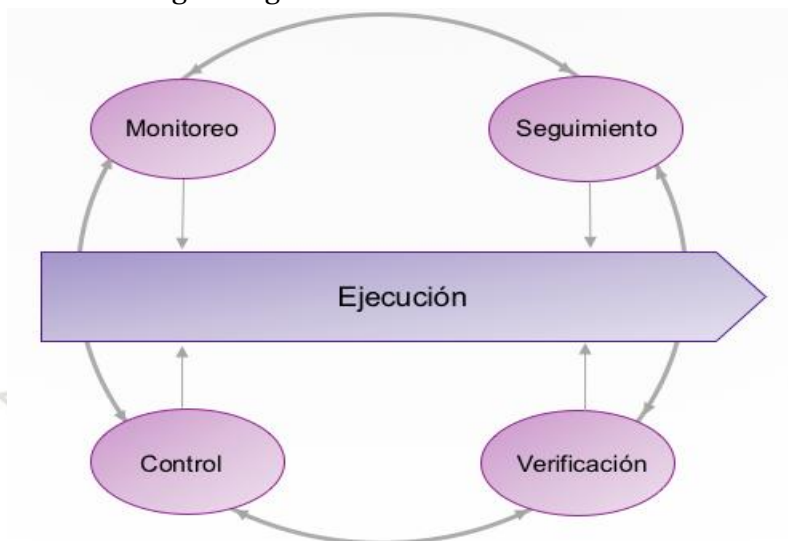
Líder	Planeación y Prospectiva
Participantes	Unidades funcionales y líderes de procesos estratégicos y sustantivos.
Niveles	Prospectiva: Planeación general a mediano y largo plazo Plan sectorial de educación: De acuerdo con el plan de la ETC. Planeación de proyectos: De acuerdo con los planes y programas ETC. Planeación de componentes: Desagregación de metas. Planeación de actividades: De cada componente. Definición de recursos y cronogramas.
Operaciones	Análisis teórico Análisis situacional Análisis de políticas, planes y programas Análisis de los planes de mejoramiento Planteamiento de problemas y análisis de soluciones Definición de metas e indicadores de resultado y de impacto Definición de actividades e indicadores de desarrollo Definición de responsables, recursos y tiempos Cronograma de actividades

Proceso de desarrollo

La palabra “desarrollo” en su concepto primario “... *significa expandir y dar extensión a lo que está arrollado o comprimido, acrecentarlo. Es la maximización de algo que es susceptible de crecer. Se desarrollan los seres vivos en su proceso de **crecimiento** se desarrollan las ideas cuando luego de esbozarse, toman forma y se perfeccionan, y se desarrollan las culturas con nuevos descubrimientos e invenciones.*” (Riveros, 2007:71). En el anterior sentido, el desarrollo es la puesta en escena del plan para alcanzar las metas propuestas.



Figura Mg 1.1.2. Procesos de desarrollo



Ejecutar las acciones en los tiempos y con los recursos previstos para alcanzar las metas establecidas es la finalidad de este proceso.

El proceso se concibe como la ejecución sistemática de las acciones definidas apoyadas con operaciones de monitoreo, seguimiento, control y verificación. A continuación se describen los aspectos que caracterizan este proceso.

Tabla Mg 1.1.2. Proceso de desarrollo

Aspecto	Descripción
Denominación	Proceso de desarrollo
Código	Mg 1.1.2.
Objetivo	Ejecutar las acciones planeadas en los tiempos y con los recursos previstos mediante un flujo sistémico de monitoreo, seguimiento, control y verificación para garantizar el cumplimiento de las metas.
Líder	Unidad funcional encargada del programa, proyecto o componente.
Participantes	Funcionarios de la unidad funcional encargada.
Operaciones	Ejecución: Puesta en escena de las actividades programadas



	Monitoreo: Chequeo periódico de las acciones realizadas Seguimiento: Registro periódico de las acciones realizadas Control: Intervención para corregir fallas en la ejecución Verificación: Contrastación de lo ejecutado frente a lo planeado
--	--

Proceso de evaluación

Evaluar es valorar lo desarrollado con base en lo planeado para fortalecer los logros y superar las dificultades mediante planes de mejora. Así como la evaluación es una estrategia de aprendizaje utilizada por los estudiantes en su proceso formativo; también se constituye en una estrategia de aprendizaje de los servidores públicos en sus procesos de gestión.

Figura Mg 1.1.3. Procesos de evaluación



La evaluación inicia con una buena preparación que implica la preparación de instrumentos que se aplican a los actores partícipes del proceso de “desarrollo”. Con base en la información procesada y analizada se prescriben planes de mejoramiento.

El proceso de evaluación se realiza con el fin de fortalecer los logros de la gestión, prescribir planes de mejora y visualizar nuevas acciones que transformen cualitativamente la SE-ETC. A continuación se describen los aspectos que caracterizan el proceso.

Tabla Mg 1.1.3. Proceso de evaluación

Aspecto	Descripción
Denominación	Proceso de evaluación
Código	Mg 1.1.3.
Objetivo	Valorar lo desarrollado con base en lo planeado con el fin de fortalecer los logros institucionales y prescribir planes de mejoramiento.
Líder	Evaluación



Participantes	General: Unidades funcionales y líderes de procesos estratégicos y sustantivos. Específica: Unidades funcionales líderes de programas, proyectos o componentes.
Niveles	Plan sectorial de educación: De acuerdo con la estructura. Programas: De acuerdo su estructura Proyectos: De acuerdo con sus metas e indicadores Componentes: De acuerdo con sus metas e indicadores Actividades: De acuerdo con sus resultados e indicadores
Operaciones	Preparación: Planeación, organización y preparación de instrumentos Valoración: Valoración de actividades, resultados, metas e impacto. Planes de mejoramiento:

9.3.2.2. Procesos estratégicos

La estrategia es un conjunto de reglas para asegurar el éxito de una empresa determinada. Como lo expresa Davies (2000) *“la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados...”* (p. 25)

Los procesos estratégicos proveen las condiciones para que la Entidad opere de manera continua, fortalezca su ser institucional y asegure su proyección. Estos procesos están relacionados con campos claves como la gestión del conocimiento, información, comunicación, jurídica, financiera y la inspección, vigilancia y supervisión del servicio público educativo, como se muestra en la siguiente figura.



Figura Mg 1.2 Procesos estratégicos



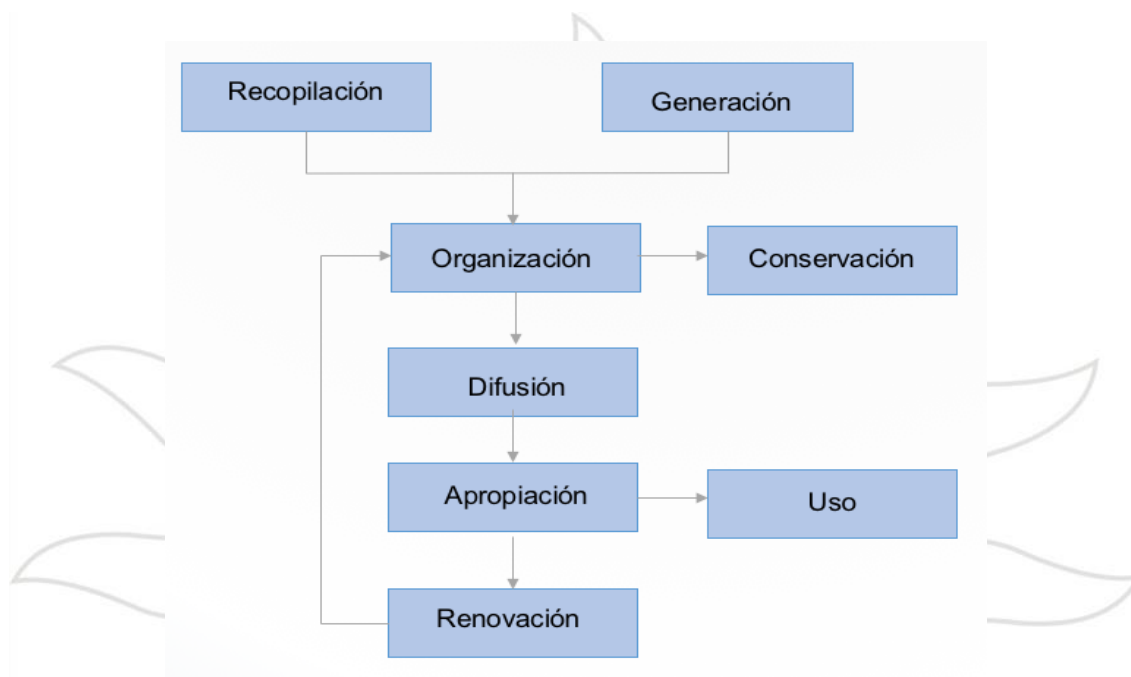
La gestión del conocimiento, de la información y de la comunicación es vital para hacer de cada secretaría de educación una entidad capaz de interactuar en forma armónica con la sociedad, como un ente altamente complejo y cambiante. La gestión jurídica provee seguridad en este campo y firmeza a las actuaciones administrativas. La gestión ambiental permite una relación de equilibrio con la naturaleza. La gestión financiera asegura los recursos para operar en el futuro. Así mismo, la IVS del SPE contribuye con la garantizar del derecho a la educación de los alumnos.

Gestión de conocimiento

En una recopilación de conceptos Arias (2007) cita la versión de Yogesh Malhotra, quien afirma que la gestión de conocimiento “...encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de los datos e información mediante las capacidades de las tecnologías de la información y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos.” (Pág. 68). El conocimiento es el principal valor intangible de una organización, es el fundamento central para el ejercicio de las funciones de la Entidad en un trabajo de equipo con responsabilidades individuales. Por ello, la gestión de conocimiento es

un asunto de alto valor estratégico; pues se trata de generar, recopilar, organizar, conservar, apropiar, usar y renovar el conocimiento como principal factor de calidad de la función pública.

Figura Mg 1.2.1. Gestión de conocimiento



Tanto el conocimiento generado como el recopilado (existente) se organizan en bases de conocimiento (en línea) y en un centro de documentación. Este conocimiento se difunde para facilitar la apropiación por parte de los funcionarios y del público en general. En consecuencia, se renueva para hacerlo más pertinente, adaptado a las condiciones cambiantes de la Entidad y del entorno.

La gestión del conocimiento se puede concebir como un macro-proceso conformado por un conjunto de procesos que, a continuación se describen junto con otros aspectos que lo caracterizan.

Tabla Mg 1.2.1. Gestión de conocimiento

Aspecto	Descripción
Denominación	Macro-.Proceso Gestión de Conocimiento



Código	Mg 1.2.1.
Objetivo	Garantizar en todos los funcionarios, el uso apropiado del conocimiento necesario, a nivel básico y especializado para el cumplimiento de los fines misionales, mediante la organización, conservación, apropiación y renovación del conocimiento en lo administrativo, jurídico y pedagógico y demás campos que implican la actividad educativa.
Líder	Bases de conocimiento
Participantes	Todas las unidades funcionales
Campos de conocimiento	Administrativo: Organización y gestión Jurídico: Derecho general, administrativo, educativo Pedagógico: Lineamientos Disciplinas auxiliares: Arquitectura, economía, política...
Soportes	Bases de conocimiento relacionales Acopio de documentos de la Entidad
Procesos	Generación: Producción de nuevo conocimiento Recopilación: Ubicación de conocimiento existente Organización: Clasificación por categorías en bases de conocimiento Conservación: Preservación de documentos físicos y digitales Difusión: Promoción del acceso a las bases de conocimiento Apropiación: Estudio y comprensión del conocimiento requerido Uso: Implementación en el desempeño de las funciones Renovación: Actualización de las bases de conocimiento

Gestión de la información

La información es uno de los principales insumos para la vida de las personas y de entidades, especialmente en la toma de decisiones. De acuerdo con Woodman (1985), la gestión de la información se relaciona "...con obtener la información correcta, en la forma adecuada, para



la persona indicada, al costo correcto, en el momento oportuno, en el lugar indicado para tomar la acción precisa”. Por ello, la gestión de la información contiene un alto valor estratégico; pues se trata de generar, recopilar, organizar, conservar, disponer, usar y renovar la información como estructuras de datos que dan cuenta del estado del sistema educativo.

Figura Mg 1.2.2. Gestión de la información



Tanto la información existente como la generada se organizan en estructuras de datos, las cuales se disponen en niveles para ser utilizada y renovada.

La gestión de la información podría considerarse como un macro-proceso conformado por un conjunto de procesos y de acciones relacionadas entre sí. A continuación se describen junto con otros aspectos para caracterizarlo.

Tabla Mg 1.2.2. Gestión de la información

Aspecto	Descripción
Denominación	Macro-proceso Gestión de la Información
Código	Mg 1.2.2.



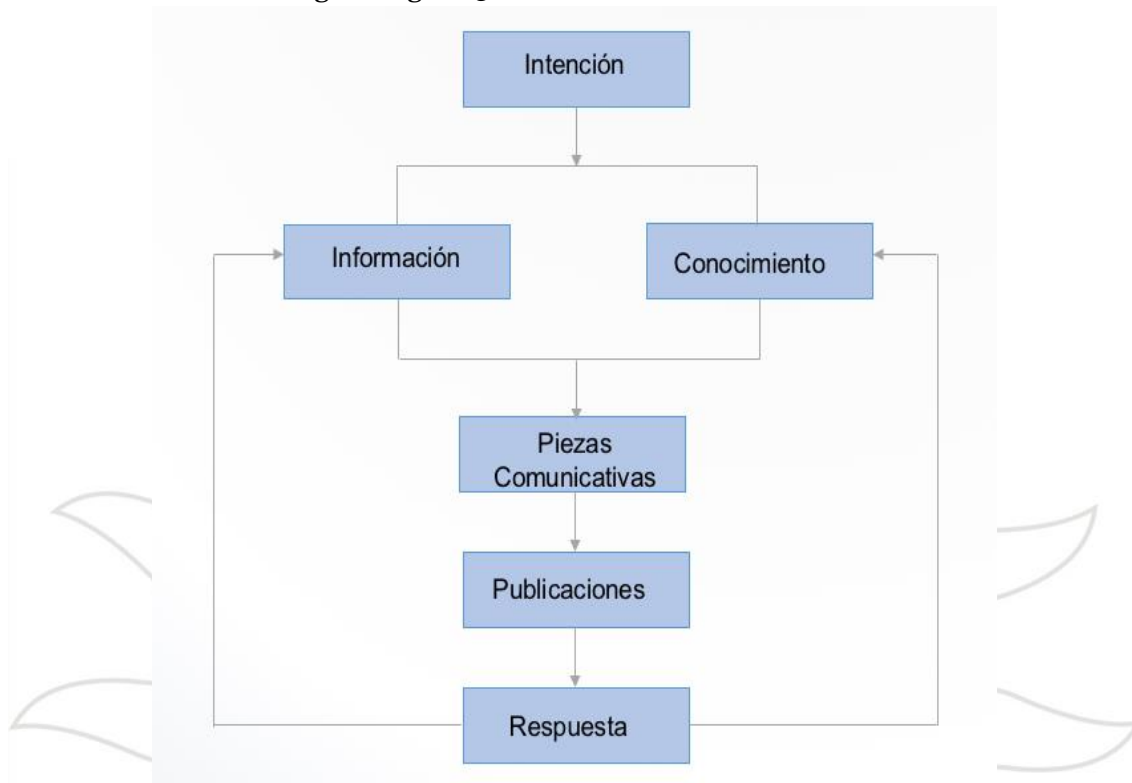
Objetivo	Garantizar que todos los funcionarios dispongan de la información necesaria para el desempeño de sus funciones, mediante procesos de recopilación, generación, organización, conservación, disposición, uso y actualización.
Líder	Sistemas de información
Participantes	Todas las unidades funcionales
Soportes	Sistemas de información en línea Archivos físicos
Procesos	Generación: Producción de nueva información Recopilación: Ubicación de conocimiento existente Organización: En sistemas interrelacionados Protección: Seguridad informática y archivística Disposición: Niveles de acceso según tipos de usuario Uso: Utilización en las funciones Renovación: Actualización de los sistemas-

Gestión de la comunicación

Los procesos comunicativos tienen por finalidad propiciar la unidad de sentido de los funcionarios en torno de los fines misionales de la Entidad e interactuar con el entorno a fin de entregar información y recibir la retroalimentación correspondiente para apoyar la pertinencia de la gestión y consolidar el ser institucional. En relación a la gestión de la información, (Herranz, 2007:5) señala. *“Esta gestión puede mejorar su imagen, fortalecer su confianza y reforzar su reputación a largo plazo con todos los grupos de interés, ganando así apoyos y legitimidad. (p. 5)*



Figura Mg 1.2.3. Gestión de la comunicación



Los procesos comunicativos surgen de intenciones definidas relacionadas con la difusión de información relacionada con la gestión de la Entidad con el fin de forjar la unidad de sentido y obtener retroalimentación interna y del entorno para mejorar la pertinencia de la gestión. Para que exista comunicación es necesario este retorno y asimilarlo como información y conocimiento.

El proceso se concibe como un conjunto de acciones y de procesos relacionados entre sí. Las intenciones comunicativas se plasman en la selección de la información a difundir, basada en conocimiento y expresadas en piezas comunicativas. Tras su difusión se obtiene retroalimentación interna y externa para conocer mejor la entidad, su contexto y consolidar la imagen y el ser institucional.



Tabla Mg 1.2.3. Gestión de la comunicación

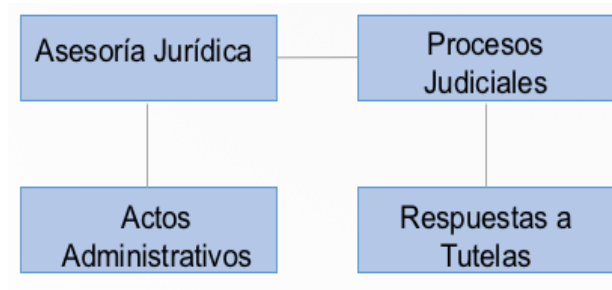
Aspecto	Descripción
Denominación	Macro-proceso Gestión de la Comunicación
Código	Mg 1.2.3.
Objetivo	A partir de la información y del conocimiento difundir información relevante y obtener retroalimentación interna y externa con el fin de consolidar el ser institucional.
Líder	Comunicaciones
Participantes	Todas las unidades funcionales
Soportes	Prensa, radio, televisión, Internet
Procesos	Intención: Definición de objetivos institucionales Información: Selección de información relevante para publicar Conocimiento: Uso del conocimiento disponible Piezas comunicativas: Diseño de piezas comunicativas... Publicación: Difusión de las piezas comunicativas Respuesta: Retroalimentación de los usuarios

Gestión jurídica

Los procesos jurídicos tienen como propósito la seguridad jurídica de la Entidad y de sus actos administrativos con el fin de mantener la solidez institucional y fortalecer su autoridad en el sector educativo. La gestión jurídica es *“toda labor vinculada al seguimiento o gestión de asuntos legales o extrajudiciales y a la administración de documentos o expedientes. El sistema de gestión jurídica toma en cuenta tres elementos básicos: 1- la creación de un asunto con sus datos asociados, las partes involucradas, su relación con otros asuntos, el seguimiento, la agenda, los vencimientos y las alarmas; 2- la consolidación de documentos y archivos electrónicos; 3- reportes y estadísticas.”* (Gestión jurídica, 2017:). La siguiente contiene los procesos centrales que desarrolla una secretaría de educación.



Figura Mg 1.2.4. Gestión jurídica



La seguridad jurídica de la Entidad se asume a través de la gestión de procesos judiciales y respuestas a tutelas. La asesoría a través de conceptos propicia la unidad jurídica de la Entidad, su integridad; así como la expedición de sus actos administrativos garantizan la legalidad de sus actuaciones.

El macro-proceso jurídico se caracteriza por los aspectos contenidos en la siguiente tabla. Entre sus procesos se encuentran: la asesoría jurídica a través de conceptos y apoyo a la gestión, la elaboración de actos administrativos, los procesos judiciales para defender la Entidad. La respuesta a tutelas tiene por finalidad salvaguardar los derechos fundamentales de la población escolar, de los funcionarios y de los ciudadanos, en general.

Tabla Mg 1.2.4. Gestión jurídica

Aspecto	Descripción
Denominación	Macro-proceso Jurídico
Código	Mg 1.2.4.
Objetivo	A partir de procesos especializados garantizar la unidad y seguridad jurídicas de la Entidad y la validez legal de sus actos administrativos con el fin de mantener la solidez institucional y fortalecer su autoridad en el sector educativo.
Líder	Jurídica
Participantes	Todas las unidades funcionales
Procesos	Asesoría jurídica: a la gestión interna y a solicitudes de terceros Actos administrativos: gestión de los actos administrativos

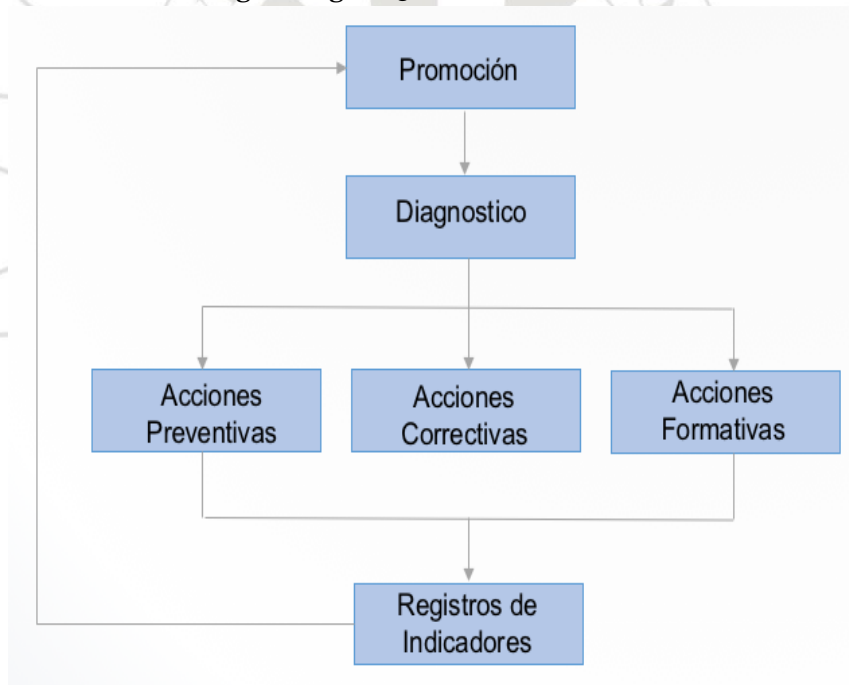


	Procesos judiciales: gestión frente a funcionarios y terceros Respuesta a tutelas: gestión de la respuesta a solicitudes
--	---

Gestión ambiental

La gestión ambiental propicia condiciones adecuadas en los entornos de trabajo y procura minimizar el impacto ambiental de la gestión educativa de la Entidad con el fin de preservar y mejorar el equilibrio ambiental, forjar una cultura de respeto por la vida y contribuir al desarrollo sostenible. Es un proceso “...orientado a resolver, mitigar y/o prevenir los problemas de carácter ambiental, con el propósito de lograr un desarrollo sostenible, entendido éste como aquel que le permite al hombre el desenvolvimiento de sus potencialidades y su patrimonio biofísico y cultural y, garantizando su permanencia en el tiempo y en el espacio”. (RDS, 2017:2). La siguiente figura contiene sus procesos relevantes.

Figura Mg 1.2.5. Gestión ambiental



La gestión ambiental constituye un conjunto de acciones para promover el ambiente como escenario de la vida para diagnosticar los riesgos, corregir comportamientos inadecuados, prevenir catástrofes y formar a los funcionarios y demás actores del sistema educativo en conocimientos, actitudes y valores con el fin de propiciar un ambiente sano y un desarrollo sostenible.



El proceso ambiental se caracteriza por los aspectos contenidos en la siguiente tabla. Las acciones más relevantes del proceso son la promoción junto con el diagnóstico y las acciones correctivas, preventivas y formativas. El registro de indicadores cierra el ciclo del proceso.

Tabla Mg 1.2.5. Gestión ambiental

Aspecto	Descripción
Denominación	Proceso ambiental
Código	Mg 1.2.5.
Objetivo	Propiciar el uso adecuado de los recursos, la preservación del entorno natural y la superación de los desequilibrios mediante acciones correctivas, preventivas y formativas a fin de contribuir con la integridad de las personas, su calidad de vida y un desarrollo sostenible.
Líder	Planeación
Participantes	Todas las unidades funcionales
Actividades	Promoción: Relevancia de la gestión ambiental Diagnóstico: Identificación de amenazas, vulnerabilidades y riesgos. Acciones correctivas: Superación de prácticas inadecuadas Acciones preventivas: Encaminadas a la prevención de riesgos. Acciones formativas: Apropiar conocimiento, habilidades y actitudes Registro de indicadores: De comportamiento ambiental

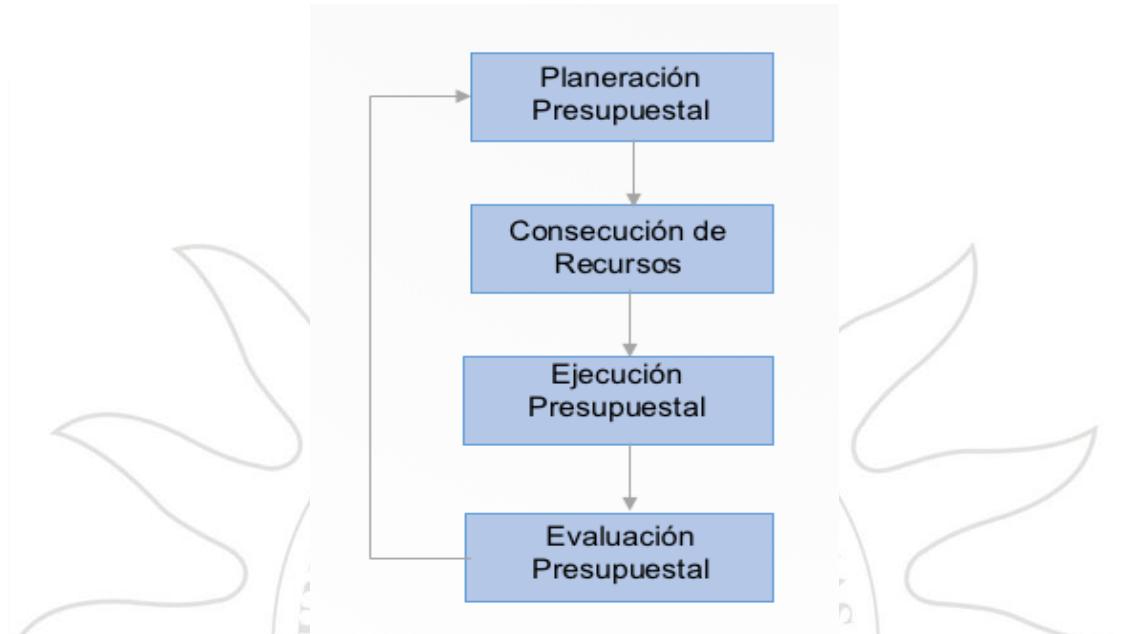
Gestión financiera

La gestión financiera tiene como propósito conseguir y distribuir los recursos suficientes para financiar los distintos programas y proyectos con el fin de garantizar las responsabilidades de la entidad. *“En el análisis económico-financiero y en el marco de la economía de las organizaciones, el crecimiento sostenible resulta un instrumento útil, evaluado a través de la rentabilidad económica y representa el crecimiento máximo de las organizaciones, además pueden soportar, mediante el uso de sus recursos internos, sus capacidades de endeudamiento. Esta visión estratégica permite que las organizaciones sean más*



prospectivas.” (CUJAE, 2002: 55). De hecho, la rentabilidad de las secretarías de educación no es tanto económica sino social y cultural. Y ello justifica la necesidad de unas finanzas sostenibles.

Figura Mg 1.2.6. Gestión financiera



Una buena planeación financiera es la base para una ejecución controlada de los recursos. La evaluación permite mejorar la racionalidad en el uso de los recursos.

El macro-proceso financiero se caracteriza por los aspectos contenidos en la siguiente tabla. Los procesos relevantes son planeación, consecución, ejecución y evaluación de los recursos.

Tabla Mg 1.2.6. Gestión financiera

Aspecto	Descripción
Denominación	Macro-proceso financiero
Código	Mg 1.2.6.
Objetivo	Adquirir los recursos financieros suficientes y orientar su ejecución en forma racional en los distintos programas y proyectos relacionados con los fines misionales de la Entidad.
Líder	Financiera

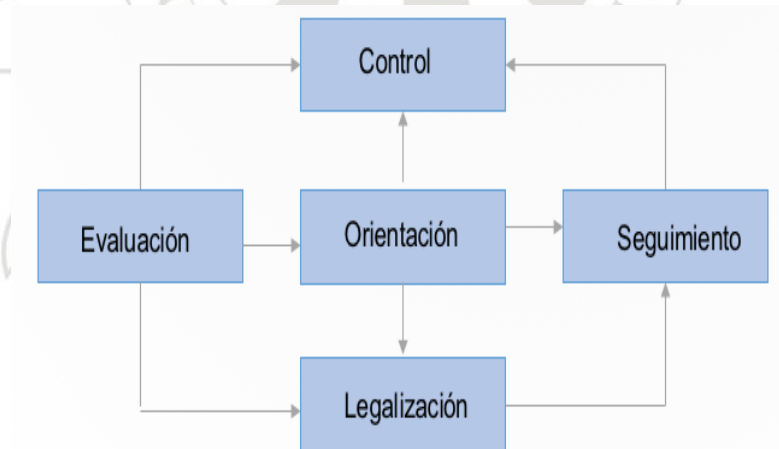


Participantes	Todas las unidades funcionales que ejecutan presupuesto
Actividades	Planeación: Planes plurianuales, programación anual, ajustes. Consecución: Adquisición según requerimientos y previsiones Ejecución: Control y seguimiento en asignaciones y pagos. Evaluación: Valoración de la pertinencia y eficiencia en la ejecución.

Inspección, Vigilancia y Supervisión del Servicio Público Educativo

La inspección, vigilancia y supervisión del servicio público educativo (IVS SPE) se ejerce sobre las instituciones de educación formal y educación para el trabajo y el desarrollo humano (IETDH) y tiene por objeto garantizar que tales instituciones funcionen de acuerdo con el marco normativo con el fin de propiciar el derecho a la educación en términos de acceso, permanencia, calidad, pertinencia y oportunidad.

Figura Mg 1.2.7. Inspección, vigilancia y supervisión del SPE



Se realiza evaluación con el fin de legalizar las instituciones educativas, orientarlas y ejercer control. Las instituciones legalizadas son objeto de seguimiento y control.



El macro-proceso de IVS SPE se caracteriza por los aspectos contenidos en la siguiente tabla. La operación primaria es la evaluación la cual se realiza o bien para legalizar, para orientar o para ejercer control. La orientación es un proceso central que origina seguimiento y contribuye a la legalización y el control.

Tabla Mg 1.2.7. Inspección, vigilancia y supervisión del SPE

Aspecto	Descripción
Denominación	Macro-proceso de IVS del SPE
Código	Mg 1.2.7.
Objetivo	Propiciar que las instituciones de educación formal y de ETDH funcionen de acuerdo con el marco normativo que, garanticen el derecho a la educación de niños, jóvenes y adultos, en términos de acceso, permanencia, calidad, pertinencia y oportunidad
Líder	IVS SPE
Participantes	Gestión Institucional, Direcciones Locales, Equipos Locales de IVS
Ámbitos	Educación formal, educación informal, ETDH.
Procesos	Evaluación: para legalizar, orientar y ejercer control Legalización: de las nuevas instituciones Orientación: para legalizar, efectuar seguimiento y control Seguimiento: para ejercer control Control: acciones correctivas sobre las instituciones educativas

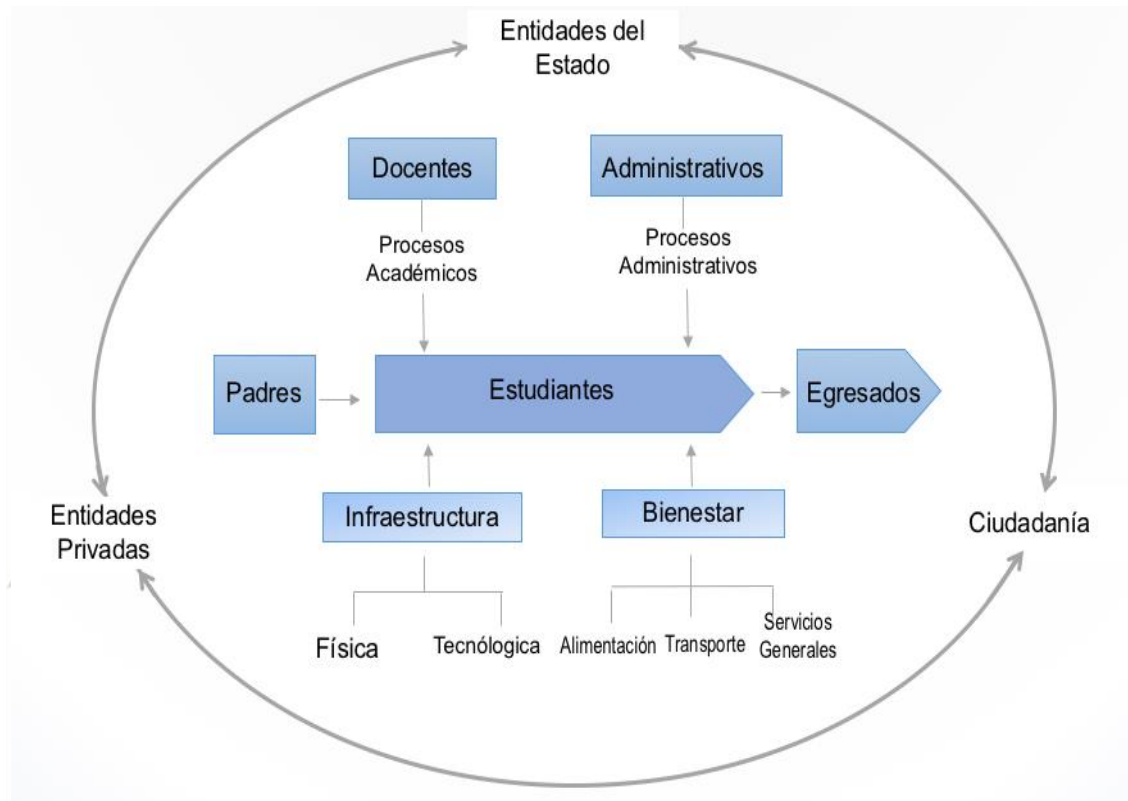
4.3.2.2. Procesos sustantivos

Se denominan procesos sustantivos los que garantizan la misión de la Entidad, bien sea directa o indirectamente. Se ha venido denominando procesos *missionales* a algunos de los que se relacionan directamente con la misión de la Entidad, y de *apoyo* a los que contribuyen de manera indirecta. Pero en esta investigación se denominan simplemente sustantivos porque son la sustancia o razón de ser de la Entidad; además porque se hace difícil establecer la diferenciación entre misionales y de apoyo. Y de otra parte, porque en sentido estricto, lo



misional está en las aulas de clase y demás ambientes de aprendizaje de las instituciones educativas, en donde los docentes orientan la formación de los estudiantes.

Figura Mg 1.3 Procesos sustantivos



Los procesos sustantivos están centrados en los estudiantes, tienen como finalidad proveerles bienestar e infraestructura (física y tecnológica), personal docente y administrativo para permitir que las instituciones educativas funcionen. Los padres y los egresados también son actores en estos procesos. Todos estos campos de la gestión interactúan con el entorno, en donde sobresalen otros tres actores destacados: la ciudadanía, el Estado y las entidades privadas.



Procesos asociados a los Estudiantes

Los estudiantes constituyen el centro de la misión de las secretarías de educación. *“Es imprescindible el estudio del educando, ya que sin él no podría realizarse la educación. Al mismo tiempo de su necesidad y de su importancia surge su finalidad, dada por el objetivo mismo de la educación: ayudar a la formación de la personalidad del educando, lo que no podrá hacerse sobre una concepción abstracta del hombre en general, sino del conocimiento del ser real y concreto que debe educarse.”* (Nassif, 1992: 193). Para garantizar su proceso formativo se desarrollan varios procesos articulados entre sí, relacionados con el ingreso y permanencia en las instituciones educativas, el desarrollo de procesos académicos para promoverlos y graduarlos o certificarlos. Los procesos de bienestar propician su permanencia en las instituciones educativas.

Figura Mg 1.3.1. Procesos asociados a los Estudiantes



Con la matrícula se formaliza el ingreso de los estudiantes a las instituciones educativas, donde a través de los procesos académicos se desarrolla la misión de formarlos integralmente. En la estructura formal se promueven grado tras grado hasta su graduación. Los procesos de bienestar contribuyen a su permanencia.



El macro-proceso Estudiantes se caracteriza por los aspectos contenidos en la siguiente tabla. El proceso inicial es el de matrícula y los procesos centrales son los académicos, auxiliados por los procesos de bienestar para permitir su promoción y graduación.

Tabla Mg 1.3.1. Procesos asociados a los estudiantes

Aspecto	Descripción
Denominación	Macro-proceso Estudiantes
Código	Mg 1.3.1.
Objetivo	Garantizar el acceso oportuno de los estudiantes al sistema educativo y propiciar su permanencia para la formación integral con altos niveles de calidad y pertinencia.
Líder	Estudiantes
Participantes	Gestión Institucional, gestión académica, gestión de comunidad y direcciones locales.
Ámbitos	Educación formal, educación informal, ETDH.
Procesos	Matrícula: Ingreso de los estudiantes al sistema y renovación. Procesos académicos: Diseños y desarrollos curriculares Bienestar: Prestación de servicios conexos: alimentación, transporte, salud. Promoción: Avance gradual. Graduación o certificación: En educación formal o ETDH.

Procesos asociados a los Docentes

El artículo 5 del Decreto 12768 de 2002, define a los docentes de la siguiente manera:

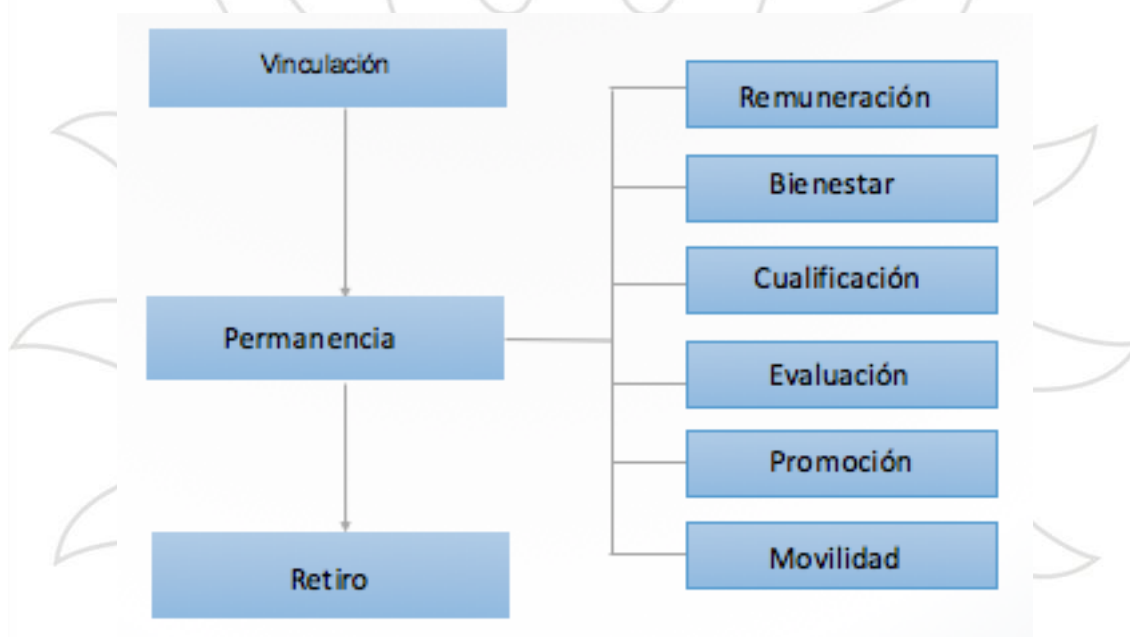
Las personas que desarrollan labores académicas directa y personalmente con los estudiantes de los establecimientos educativos en su proceso de enseñanza aprendizaje se denominan docentes. Estos también son responsables de las actividades curriculares no lectivas complementarias de la función docente de aula, entendidas como administración del proceso educativo, preparación de la tarea académica,



investigación de asuntos pedagógicos, evaluación, calificación, planeación, disciplina y formación de los alumnos. Reunión de los profesores, atención a los padres de familia y acudientes, servicio de orientación y las demás actividades vinculadas con los organismos del sector que inciden directa e indirectamente en la educación.

Los docentes orientan la formación de los estudiantes y por ello son objeto de procesos para regular su vinculación, permanencia y retiro del sistema educativo.

Figura Mg 1.3.2. Procesos asociados a los Docentes



Tras la vinculación, su permanencia en el sistema está asociada a procesos relacionados con remuneración, bienestar, cualificación, evaluación, promoción y movilidad. Se concluye con el proceso de retiro en condiciones dignas.

El macro-proceso Docentes se caracteriza por los aspectos contenidos en la siguiente tabla. Los principales procesos, después de la vinculación, están relacionados con la permanencia hasta el retiro del sistema.



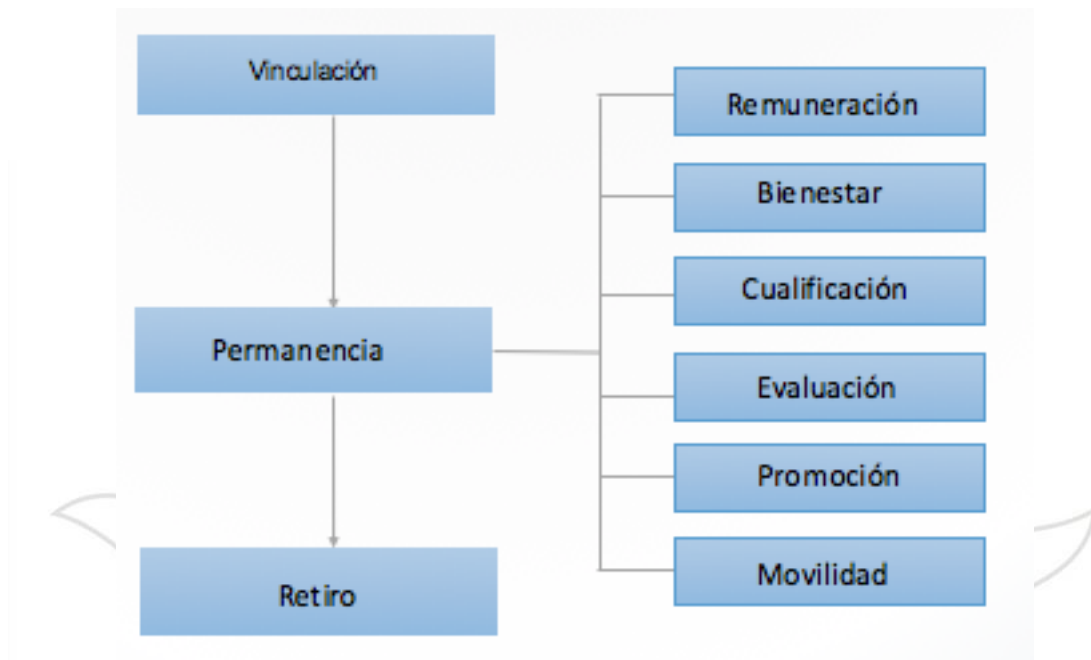
Tabla Mg 1.3.2. Procesos asociados a los docentes

Aspecto	Descripción
Denominación	Macro-proceso Docentes
Código	Mg 1.3.2.
Objetivo	Garantizar la vinculación de docentes idóneos al sistema educativo, regular su permanencia para el cabal cumplimiento de sus funciones, y el retiro en condiciones dignas.
Líder	Docentes
Participantes	Gestión Institucional, gestión administrativa y financiera, gestión académica, gestión de comunidad y direcciones locales.
Ámbitos	Educación formal oficial
Procesos	Vinculación: Diagnóstico necesidades, concurso, nombramiento, ubicación. Remuneración: Pago de salarios, prestaciones y seguridad social. Bienestar: Adecuación de los ambientes laborales. Cualificación: Actualización y formación continuada. Evaluación: Valoración del desempeño Promoción: Ingreso y ascenso en la carrera docente y en cargos docentes. Movilidad: traslado de sus sitios de trabajo.

Procesos asociados a los Administrativos

El diccionario (Definición de, 2017) dice que: “*Un administrativo es una persona empleada en la administración de una empresa o de otra entidad. Su tarea consiste en ordenar, organizar y disponer distintos asuntos que se encuentran bajo su responsabilidad*”. En las secretarías de educación, los administrativos apoyan, a través de sus servicios, de manera directa o indirecta, a la formación de los estudiantes y por ello son objeto de procesos para regular su vinculación, permanencia y retiro del sistema educativo.

Figura Mg 1.3.3. Procesos asociados a los Administrativos



Tras la vinculación, su permanencia en el sistema está asociada a procesos relacionados con remuneración, bienestar, cualificación, evaluación, promoción y movilidad. Se concluye con el proceso de retiro en condiciones dignas.

El macro-proceso Administrativos se caracteriza por los aspectos contenidos en la siguiente tabla. Los principales procesos, después de la vinculación, están relacionados con la permanencia hasta el retiro del sistema.

Tabla Mg 1.3.3. Procesos asociados a los administrativos

Aspecto	Descripción
Denominación	Macro-proceso Administrativos
Código	Mg 1.3.3.
Objetivo	Garantizar la vinculación al sistema educativo de personal administrativo idóneo, regular su permanencia para el cabal cumplimiento de sus funciones, y el retiro en condiciones dignas.



Líder	Administrativos
Participantes	Gestión Institucional, gestión administrativa y financiera, gestión académica, gestión de comunidad y direcciones locales.
Ámbitos	Educación formal oficial.
Procesos	Vinculación: Diagnóstico necesidades, concurso, nombramiento, ubicación. Remuneración: Pago de salarios, prestaciones y seguridad social. Bienestar: Adecuación de los ambientes laborales. Cualificación: Actualización y formación continuada. Evaluación: Valoración del desempeño Promoción: Ingreso y ascenso en la carrera administrativa. Movilidad: traslado de sus sitios de trabajo.

Procesos asociados a los Padres

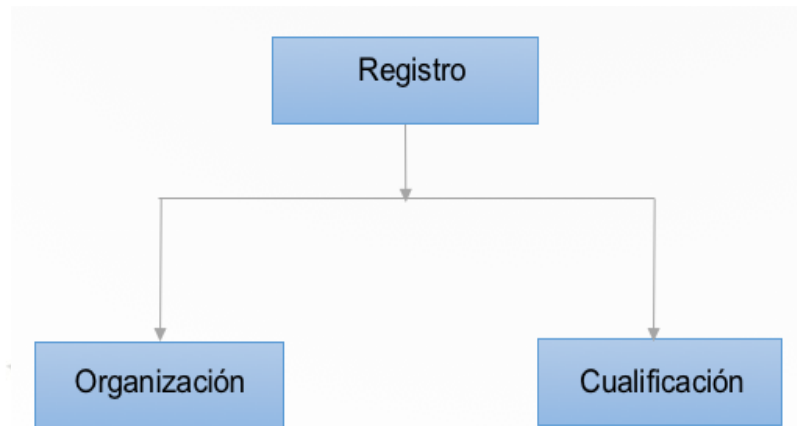
Los padres de familia proveen las condiciones básicas de supervivencia de sus hijos y apoyan sus procesos formativos. La Organización de Estados Americanos (2000) expresa de la siguiente manera su función en el proceso educativo.

Uno de los primeros propósitos en el trabajo de los padres de familia, será el establecimiento de estrechas relaciones entre la familia y los centros educativos infantiles. Es necesario que la familia perciba la institución como su propia escuela, la que puede contribuir a prepararlos para resolver los problemas de la vida cotidiana: de sus interrelaciones familiares, de su convivencia diaria, de la educación de sus hijos, de otros aspectos de su formación, y así, cumplir con éxito la responsabilidad personal y social que entraña educar al ciudadano del futuro. (p.22)

En el presente modelo de gestión se destacan tres procesos de las secretarías de educación con respecto a los padres de familia: registro, organización y cualificación.



Figura Mg 1.3.4. Procesos asociados a los padres de familia



Con la matrícula de los estudiantes se registra el de sus padres, quienes son objeto de organización y cualificación para potenciar el apoyo a los procesos formativos de sus hijos.

El macro-proceso Padres se caracteriza por los aspectos contenidos en la siguiente tabla. Los principales procesos son registro, organización y cualificación.

Tabla Mg 1.3.4. Procesos asociados a los padres de familia

Aspecto	Descripción
Denominación	Macro-proceso Padres de familia
Código	Mg 1.3.4.
Objetivo	Propiciar relaciones armónicas entre los padres de familia y las instituciones educativas con el fin de fortalecer los procesos formativos de sus hijos.
Líder	Padres de familia
Participantes	Gestión Institucional, gestión de comunidad y direcciones locales.
Ámbitos	Educación formal.
Procesos	Registro: En sistema de información asociado al de matrículas. Organización: En asociaciones, federaciones y redes.

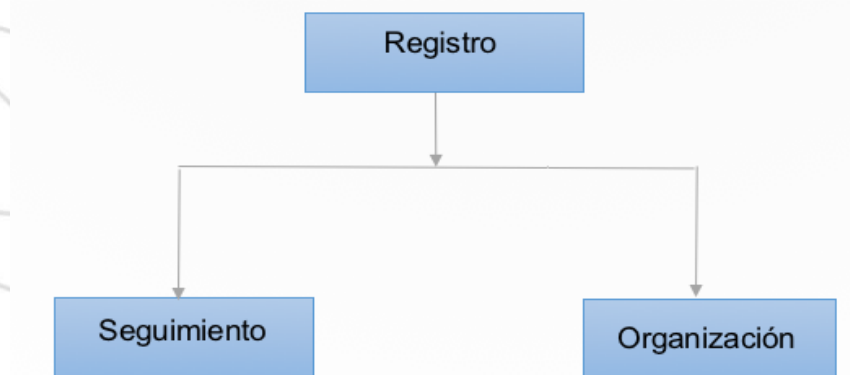


	Cualificación: En aspectos educativos relacionados con las instituciones.
--	---

Procesos asociados a los Ex alumnos

Los ex alumnos son todas aquellas personas que han cursado uno o más grados en una institución educativa determinada. El éxito en la vida de los ex alumnos depende, en buena parte, de su formación en la institución educativa. El registro, seguimiento y organización de los egresados contribuye a la institución educativa para mejorar sus procesos.

Figura Mg 1.3.5. Procesos asociados a los ex alumnos



Con la graduación, los estudiantes quedan registrados como ex alumnos y a partir de ahí son objeto de seguimiento y organización.

El macro-proceso Ex alumnos se caracteriza por los aspectos contenidos en la siguiente tabla. Los principales procesos son registro, seguimiento y organización.

Tabla Mg 1.3.5. Procesos asociados a los ex alumnos

Aspecto	Descripción
Denominación	Macro-proceso Ex alumnos
Código	Mg 1.3.5.
Objetivo	Propiciar relaciones armónicas entre los ex alumnos y las instituciones



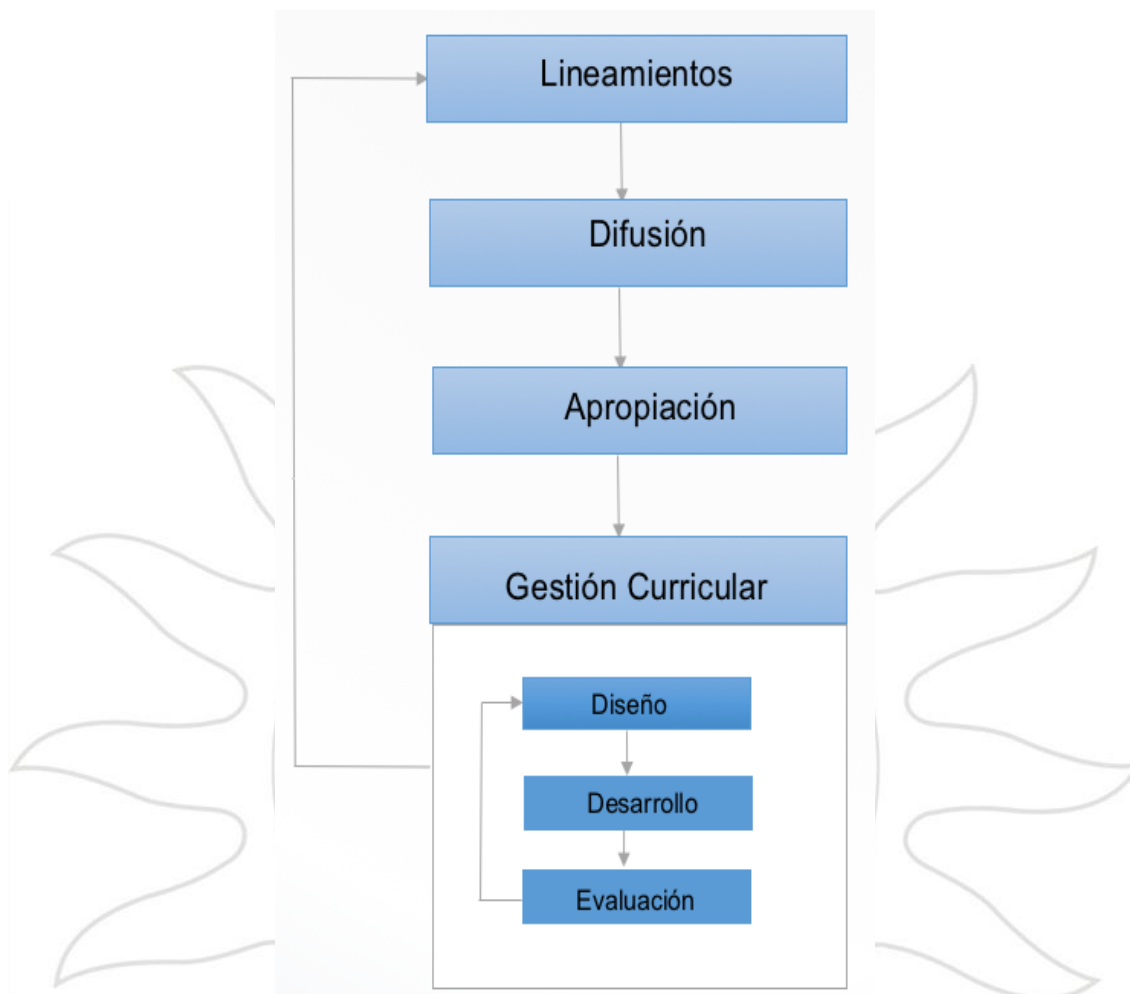
	educativas con el fin de fortalecer los procesos formativos.
Líder	Ex alumnos
Participantes	Gestión Institucional, gestión de comunidad y direcciones locales.
Ámbitos	Educación formal.
Procesos	Registro: En sistema de información asociado al de matrículas. Seguimiento: Registro de los principales episodios en la vida de los ex alumnos. Organización: En asociaciones, federaciones y redes.

Procesos académicos

La gestión académica se desarrolla a través de procesos centrados en la formación de los niños y de los jóvenes como personas y ciudadanos sujetos de su propio devenir, miembros activos de sus familias y de la sociedad. Los procesos académicos de las secretarías de educación orientan al diseño, desarrollo y evaluación curricular que se realiza en las instituciones educativas.



Figura Mg 1.3.6. Procesos académicos



Los procesos académicos se desarrollan en dos niveles: Las secretarías de educación elaboran lineamientos para el diseño, desarrollo y evaluación del currículo, procesos que propiamente ocurren en las instituciones educativas.

El macro-proceso Académico se caracteriza por los aspectos contenidos en la siguiente tabla. Los principales procesos al nivel de las secretarías de educación son la elaboración y difusión de lineamientos para que las instituciones educativas los apropien y con base en este conocimiento diseñen, desarrollen y evalúen el currículo.



Tabla Mg 1.3.6. Procesos académicos

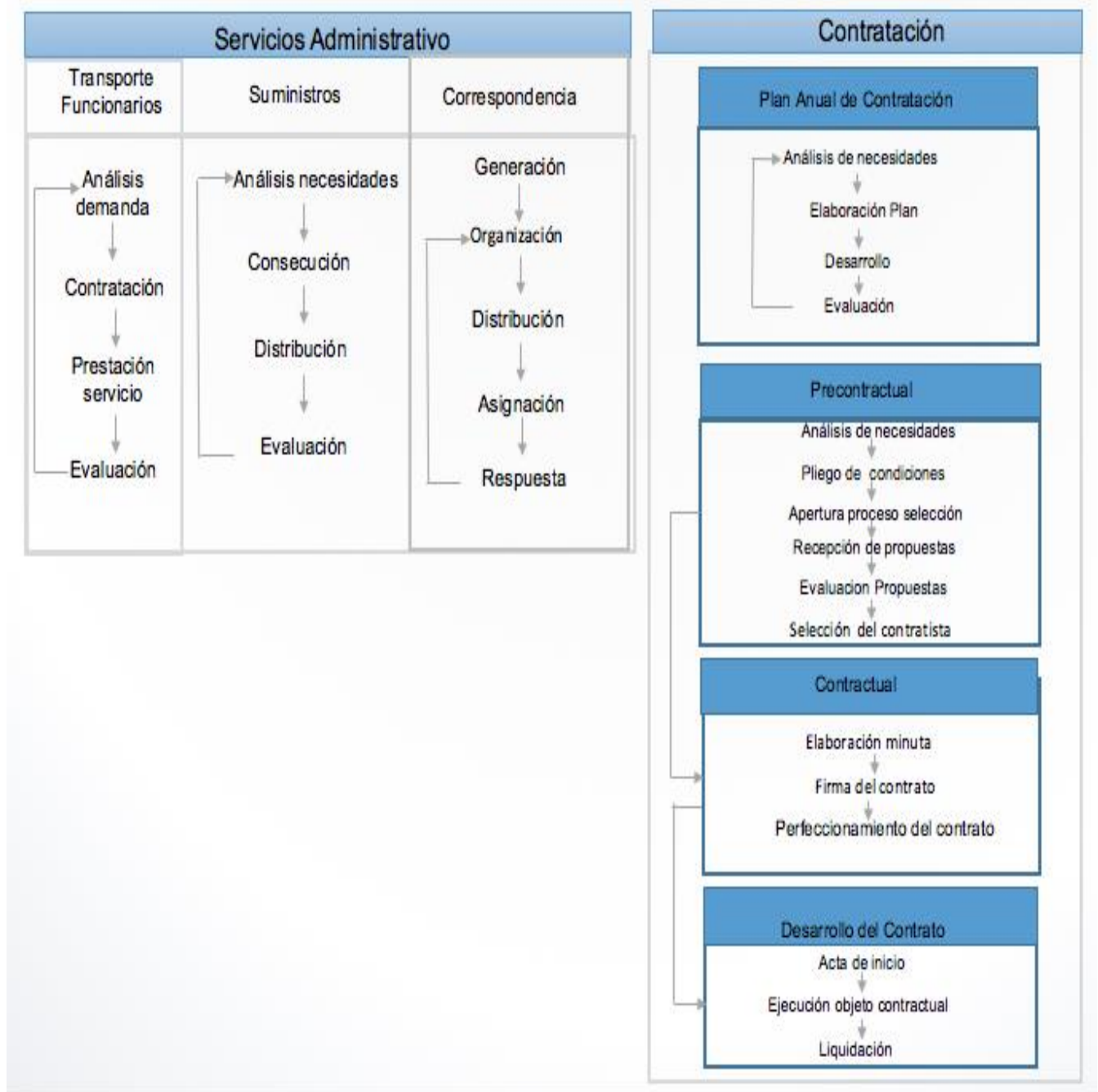
Aspecto	Descripción
Denominación	Macro-proceso Académico
Código	Mg 1.3.6.
Objetivo	Garantizar que los procesos académicos liderados por los docentes contribuyan a la formación integral de los estudiantes con altos niveles de calidad y pertinencia.
Líder	Gestión académica
Participantes	Gestión institucional y direcciones locales.
Ámbitos	Educación formal y educación para el trabajo y desarrollo humano.
Procesos	Lineamientos: Elaboración o actualización de lineamientos por parte de la secretaría de educación. Difusión: Difusión de lineamientos por parte de la secretaría de educación. Apropiación: Apropiación de lineamientos curriculares por parte de los docentes de las instituciones educativas. Gestión curricular: Diseño, desarrollo y evaluación del currículo por parte de los docentes de las instituciones educativas.

Procesos administrativos

La gestión administrativa se desarrolla a través de procesos para apoyar los procesos académicos de las instituciones educativas. Se relacionan con la prestación de servicios administrativos y la contratación.



Figura Mg 1.3.7. Procesos administrativos



Los procesos administrativos son auxiliares de los procesos académicos, proveen servicios y realizan la contratación estatal.



El macro-proceso Administrativo se caracteriza por los aspectos contenidos en la siguiente tabla. Los principales procesos se relacionan con la prestación de servicios administrativos y la contratación estatal.

Tabla Mg 1.3.7. Procesos administrativos

Aspecto	Descripción
Denominación	Macro-proceso Administrativo
Código	Mg 1.3.7.
Objetivo	Proveer los recursos y servicios necesarios para que las instituciones educativas funcionen adecuadamente y cumplan sus fines misionales.
Líder	Gestión administrativa
Participantes	Gestión institucional y direcciones locales.
Ámbitos	Educación formal oficial.
Tipologías	Servicios administrativos: transporte a funcionarios, suministros a colegios y manejo de correspondencia. Contratación: obras, bienes, servicios.
Procesos	Asociados a servicios administrativos: transporte de funcionarios suministros a instituciones educativas, gestión de correspondencia. Contratación: precontractual, contractual.

Procesos de infraestructura

La infraestructura es el soporte de las instituciones y por ello su gestión es básica para hacer realidad el servicio educativo. Se consideran dos tipos de infraestructura: la física y la tecnológica.

La infraestructura física provee el hábitat como un conjunto organizado de espacios que constituyen el soporte material de las instituciones educativas para el desarrollo de los distintos procesos. Los procesos de infraestructura física comprenden gestión de suelos, diseños arquitectónicos, licencias y desarrollo de obras (construcciones, reforzamientos,

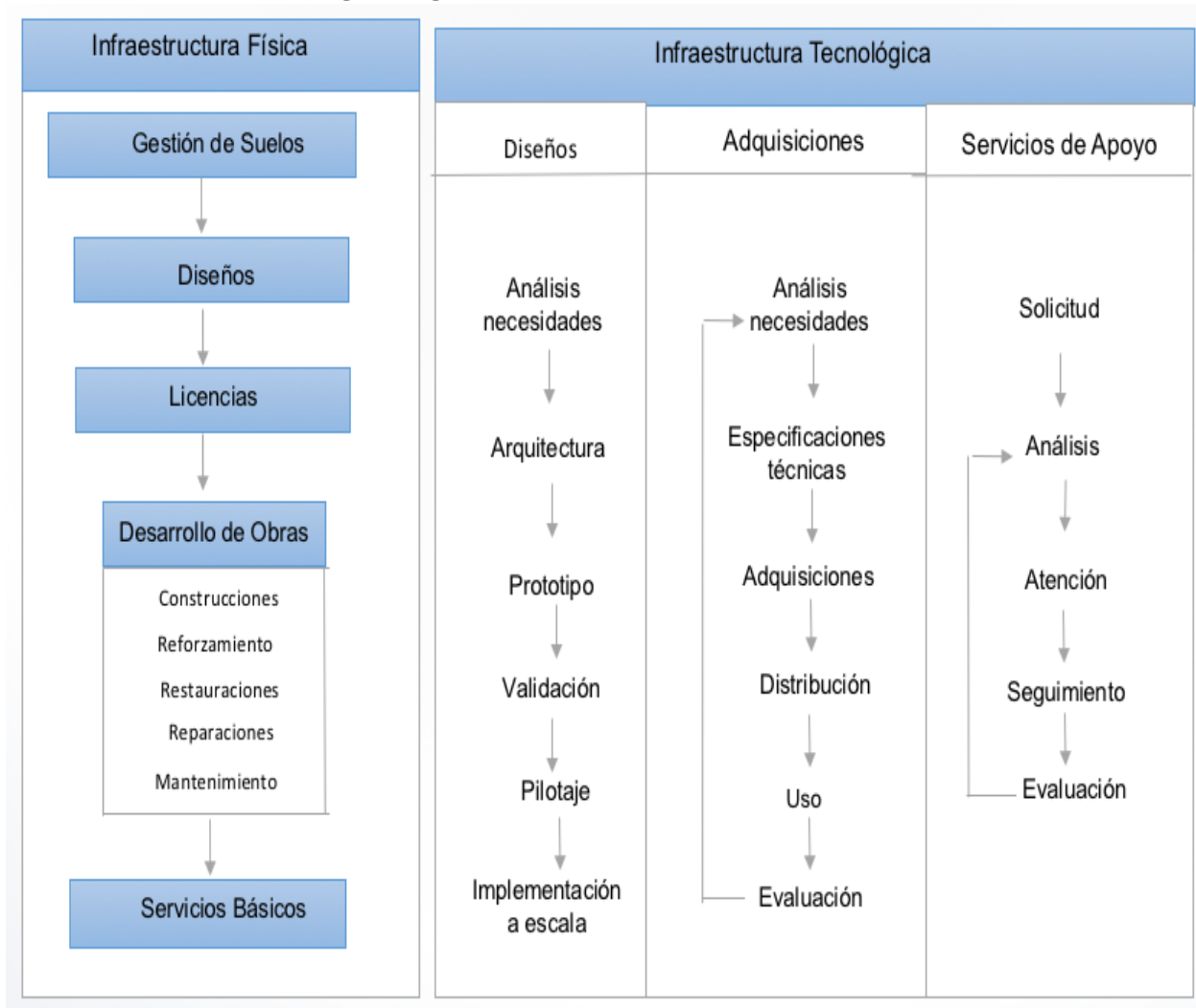


restauraciones, reparaciones y mantenimiento). También incluyen la consecución de servicios básicos como agua, energía, telefonía, televisión e Internet.

La infraestructura tecnológica provee los medios y equipos necesarios para garantizar el funcionamiento institucional. Comprende tres tipos de procesos: 1) Diseño de redes, páginas, web y aplicativos; 2) adquisición de equipos, mobiliario, materiales didácticos, materiales e insumos de laboratorio, libros, videos y software; 3) servicios de apoyo para el mantenimiento y reparación de redes y equipos.

El diseño parte del análisis de necesidades, la arquitectura, el prototipado, la validación, las pruebas piloto y la implementación generalizada. Para las adquisiciones se realiza un análisis previo de necesidades, la definición de especificaciones técnicas, la adquisición, distribución, uso y evaluación de los dispositivos. Los servicios de apoyo surgen de solicitudes o de acciones planeadas de mantenimiento, el análisis de necesidades, la atención de las mismas, el seguimiento y la evaluación. Estos dos últimos procesos se retroalimentan para garantizar la mejora continua.

Figura Mg 1.3.8. Procesos de infraestructura



En cada una de las ramas de la infraestructura se identifican procesos relacionados entre sí para hacer posible que las instituciones educativas tengan un soporte material y funcionen adecuadamente.

El macro-proceso de Infraestructura se caracteriza por los aspectos contenidos en la siguiente tabla. En infraestructura física se considera gestión de suelos, diseños, licencias, desarrollo de obras y servicios básicos. En infraestructura tecnológica los procesos se relacionan con diseños, adquisiciones y servicios de apoyo.



Tabla Mg 1.3.8. Procesos de infraestructura

Aspecto	Descripción
Denominación	Macro-proceso de Infraestructura
Código	Mg 1.3.8.
Objetivo	Garantizar infraestructura física y tecnológica a las instancias administrativas e instituciones educativas para que puedan cumplir con sus fines misionales.
Líder	Gestión de la infraestructura
Participantes	Gestión institucional y direcciones locales.
Ámbitos	Educación formal oficial.
Tipologías	Modalidades de obra arquitectónica: obra nueva, reforzamiento, restauración, reparación, mantenimiento. Diseño tecnológico: redes, páginas web, aplicativos. Adquisiciones: equipos, mobiliario, materiales e insumos de laboratorio, materiales didácticos, libros, software. Servicios de apoyo: mantenimiento y reparación de redes y equipos.
Procesos	Infraestructura física: gestión de suelos, diseños, licencias, desarrollo de obra, servicios básicos. Infraestructura tecnológica: diseños, adquisiciones, servicios de apoyo.

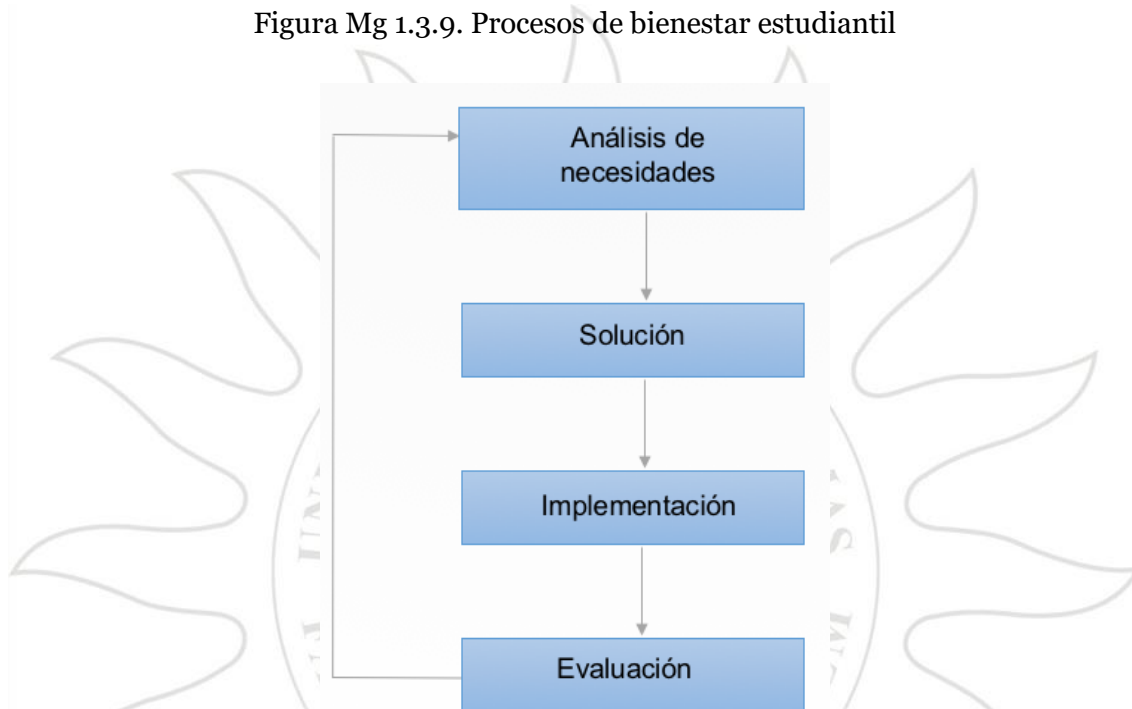
Procesos de bienestar estudiantil

El concepto de bienestar es un estado físico y psicológico de satisfacción, el cual es inferido de las propias condiciones personales y del entorno. No obstante, “*se trata de un concepto subjetividad, que puede tener representaciones muy diferentes en la mente de cada individuo, dado que el bienestar está íntimamente relacionado con las necesidades y los gustos de las personas*” (Definición de, 2017). Este concepto se aplica en forma general; en el ámbito escolar y desde una perspectiva de gestión, al bienestar estudiantil contribuye un conjunto de procesos relacionados con la satisfacción de necesidades básicas de nutrición,



salubridad y necesidades conexas con el servicio educativo como el transporte. Estos servicios se ofrecen con el fin de contribuir a la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo y propiciar condiciones para una educación de calidad y pertinencia.

Figura Mg 1.3.9. Procesos de bienestar estudiantil



Cada proceso inicia con un análisis de necesidades y problemas para escoger las mejores soluciones posibles e implementarlas. La regulación de los servicios y su evaluación permite una mejor prestación de estos servicios a través del tiempo.

El macro-proceso de Bienestar estudiantil se caracteriza por los aspectos contenidos en la siguiente tabla. En cada uno de los servicios ofrecidos, el proceso inicia con un análisis de necesidades y problemas particulares de las distintas poblaciones estudiantiles. Estos análisis permiten identificar distintas soluciones y seleccionar las que ofrezcan mayor viabilidad. Su implementación depende del propio servicio, ahí pueden estar inmersos distintos procesos como el de contratación o la prestación directa del servicio. Esta implementación se regula y se evalúa con el fin de su mejora continua.



Tabla Mg 1.3.9. Procesos de bienestar estudiantil

Aspecto	Descripción
Denominación	Macro-proceso de Bienestar estudiantil
Código	Mg 1.3.9.
Objetivo	Propiciar condiciones favorables para la permanencia de los estudiantes en la institución educativa y su buen desempeño académico.
Líder	Bienestar Estudiantil
Participantes	Gestión institucional y direcciones locales.
Ámbitos	Educación formal oficial.
Tipologías	Servicio de transporte Apoyo nutricional Apoyo a servicios de salud
Procesos	Análisis: análisis de necesidades y problemas Soluciones: elección de soluciones pertinentes y viables Implementación: A través de procesos de contratación u ofrecimiento directo del servicio por parte de la entidad. Conlleva la regulación. Evaluación: Identificación de logros y dificultades para consolidar los procesos y optimizarlos.

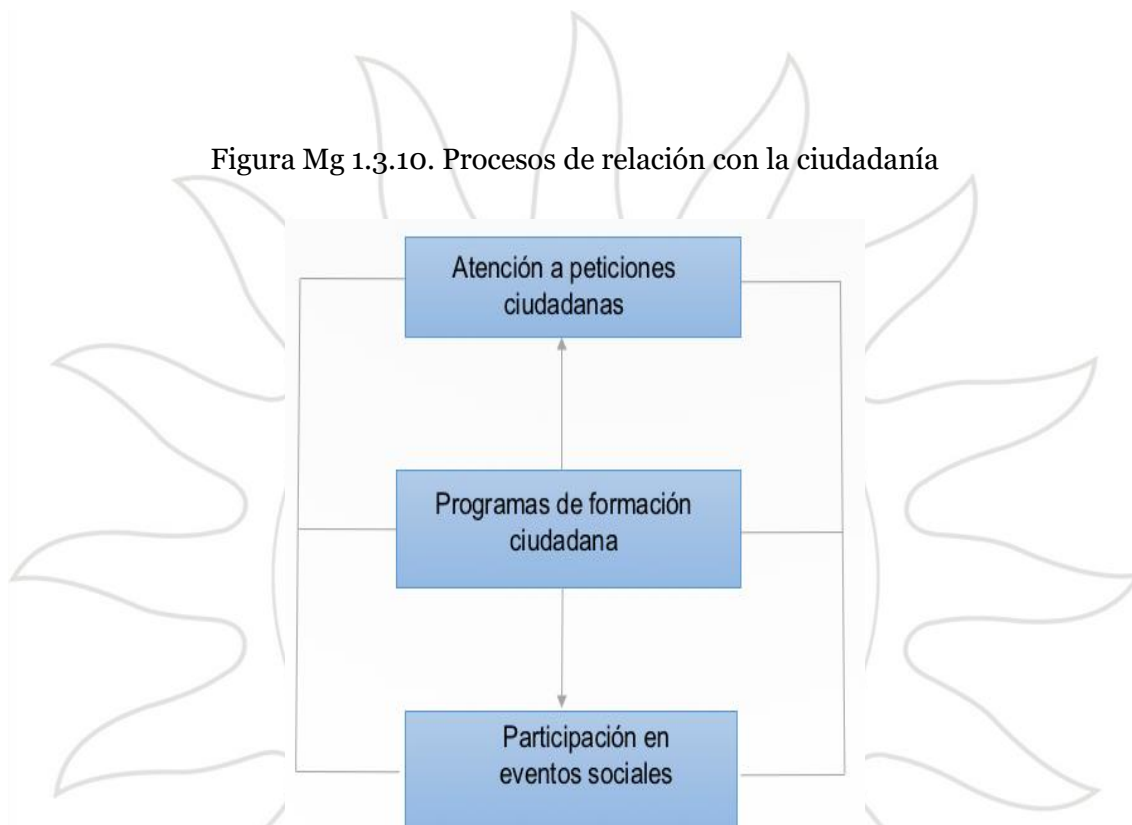
Procesos de relación con la ciudadanía

La ciudadanía es un concepto de estatus jurídico asociado a la existencia de las personas como sujetos de deberes y derechos en un estado social regido por normas jurídicas. *“La ciudadanía es un mínimo de humanidad compartida. Cuando decimos que alguien es ciudadano, pensamos en aquel que respeta unos mínimos, que genera una confianza básica. Ser ciudadano es respetar los derechos de los demás”*. (MEN, 2004).



La relación entre las secretarías de educación con la ciudadanía de su jurisdicción es indispensable para determinar y propiciar la calidad y pertinencia de los servicios educativos ofrecidos. También para contribuir con su formación y ganar su apoyo en pro del cumplimiento de los fines misionales de la entidad. Esta relación expresa mediante la atención a peticiones ciudadanas, a través de programas de formación ciudadana y en la participación de eventos sociales.

Figura Mg 1.3.10. Procesos de relación con la ciudadanía



En la relación de las secretarías de educación con la ciudadanía se destacan tres procesos: formación ciudadana, atención a peticiones ciudadanas y participación en eventos sociales.

El macro-proceso de *Relación con la ciudadanía* se caracteriza por los aspectos contenidos en la siguiente tabla. Se pueden destacar tres procesos: Programas masivos para contribuir a la formación ciudadana en temas de interés general. La atención de peticiones ciudadanas para dar respuestas satisfactorias y de fondo. La participación en eventos sociales en donde sea invitada o convocada la secretaría de educación o alguna de sus dependencias o de sus funcionarios.



Tabla Mg 1.3.10. Procesos de relación con la ciudadanía.

Aspecto	Descripción
Denominación	Macro-proceso de Relación con la ciudadanía
Código	Mg 1.3.10.
Objetivo	Contribuir a la formación ciudadana y conquistar el apoyo ciudadano para el desarrollo de los fines misionales de la entidad.
Líder	Ciudadanía
Participantes	Gestión institucional y direcciones locales.
Ámbitos	Educación formal, informal y educación para el trabajo y el desarrollo humano.
Procesos	Programas de formación ciudadana Atención a solicitudes ciudadanas Participación en eventos sociales

Procesos de relación con entidades del Estado

Sobre el concepto de Estado, (Rodríguez, 2016) cita a otro autor, así:

El autor Robert Essop lo define “El Estado es una relación social, que puede definirse como un conjunto de instituciones, organizaciones, fuerzas sociales y actividades, incrustadas reguladas socialmente, seleccionadas de manera estratégica y organizadas alrededor de la toma de decisiones que son vinculantes colectivamente para una comunidad política imaginaria”. (p. 1)

Ampliando el anterior concepto se podría afirmar que el Estado es el conjunto de instituciones que administran y regulan a un país determinado. En un estado republicano, las instituciones son las que conforman los tres poderes públicos.



La relación entre las secretarías de educación con las demás entidades del Estado tiene como propósito coordinar y aunar esfuerzos para implementar planes o programas de otros sectores de apoyo a los procesos educativos y para contribuir al desarrollo general de la gestión pública.

Figura Mg 1.3.11. Procesos de relación con entidades del Estado

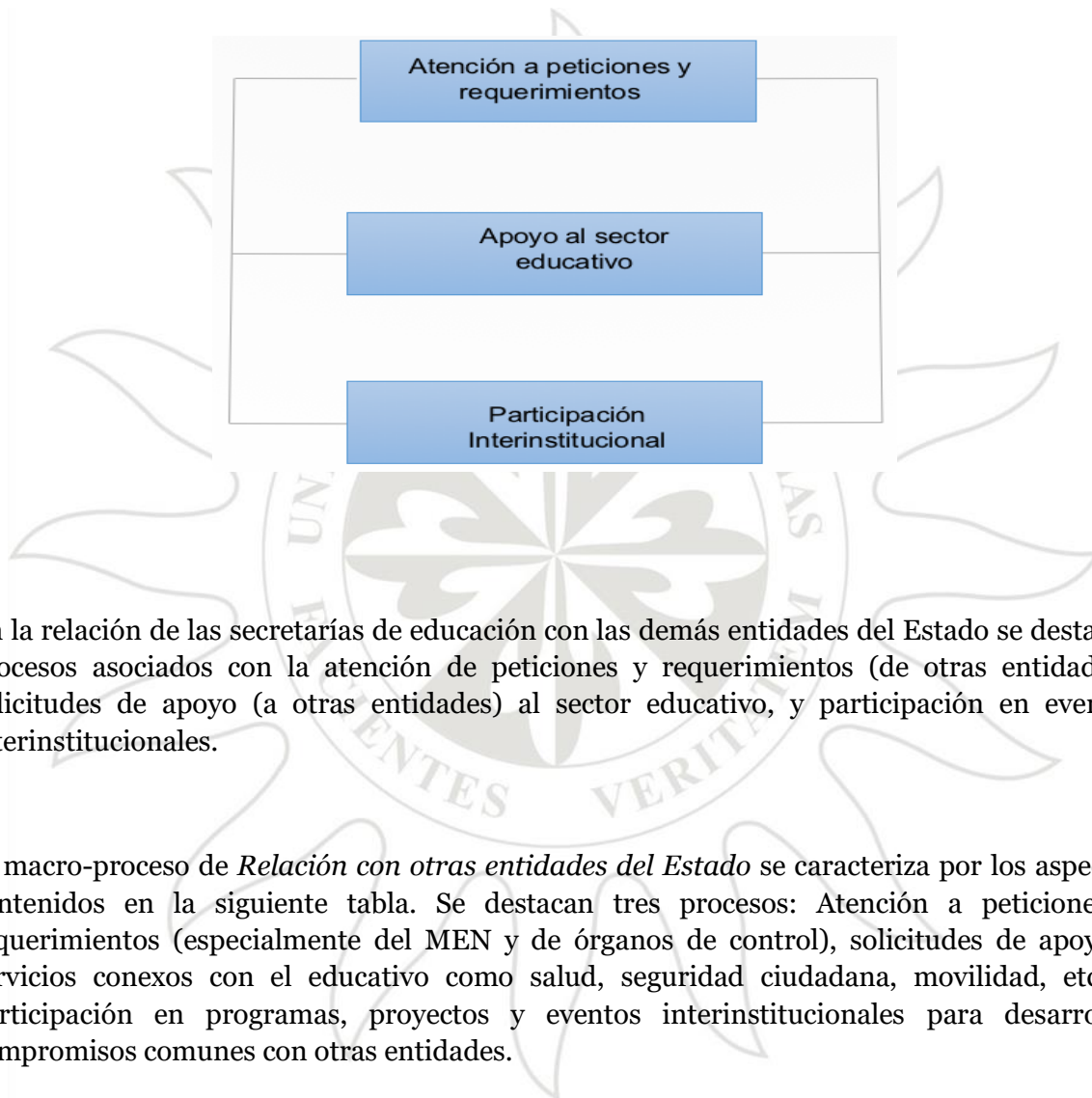


Tabla Mg 1.3.11. Procesos de relación con otras entidades del Estado.

Aspecto	Descripción
---------	-------------



Denominación	Macro-proceso de Relación con otras entidades del Estado
Código	Mg 1.3.11.
Objetivo	Obrar mancomunadamente con otras entidades del Estado para fortalecer la educación en la jurisdicción y propiciar el cumplimiento de las demás finalidades de la función pública.
Líder	Entidades del Estado
Participantes	Gestión institucional y direcciones locales.
Ámbitos	Educación formal, informal y educación para el trabajo y el desarrollo humano.
Procesos	Atención a peticiones y requerimientos: de organismos de orden municipal, departamental, distrital y nacional. Apoyos al sector educativo: Solicitudes a otras entidades de servicios de seguridad, salud, saneamiento ambiental. Participación interinstitucional: en programas, proyectos y eventos.

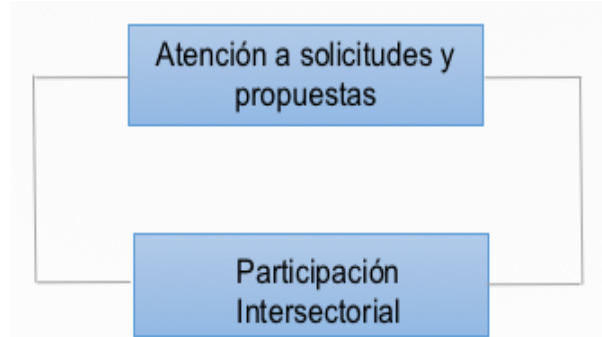
Procesos de relación con entidades privadas

En un estado democrático las entidades del sector privado juegan un papel preponderante en la vida social, económica y cultural. *“Las entidades privadas, son aquellas organizaciones que pertenecen a inversionistas privados, por lo general estas organizaciones son conformadas por un conjunto de socios, aunque existen casos donde la propiedad total de la empresa es de un solo inversionista. Estas empresas por lo general suelen ser el pilar fundamental de la economía de una país y trabajan en paralelo a las empresas estatales (públicas).”* (Riveros, 2007:163)

La relación entre las secretarías de educación con las entidades tiene como propósito aunar esfuerzos para fortalecer el sector educativo y propiciar el desarrollo cultural de la sociedad.



Figura Mg 1.3.12. Procesos de relación con entidades privadas



La relación de las secretarías de educación con entidades privadas se soporta en dos grandes procesos: Atención de solicitudes y propuestas, y participación en programas, proyectos y eventos compartidos relacionados con la educación y el desarrollo cultural.

El macro-proceso de *Relación con entidades privadas* se caracteriza por los aspectos contenidos en la siguiente tabla. Se destacan dos procesos: Atención a solicitudes y propuestas; y participación intersectorial, en programas, proyectos y eventos relacionados con la educación, la sociedad y la cultura.

Tabla Mg 1.3.12. Procesos de relación con entidades privadas.

Aspecto	Descripción
Denominación	Macro-proceso de Relación con entidades privadas
Código	Mg 1.3.12.
Objetivo	Obrar mancomunadamente con entidades privadas para fortalecer la educación en la jurisdicción y propiciar el social y cultural de las comunidades.
Líder	Entidades privadas
Participantes	Gestión institucional y direcciones locales.
Ámbitos	Educación formal, informal y educación para el trabajo y el desarrollo humano.
Procesos	Atención a solicitudes y propuestas: relacionadas con la educación, la sociedad y la cultura.



	Participación intersectorial: en programas, proyectos y eventos de interés educativo, cultural y social.
--	--

5. IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN

Se presenta el ámbito en el cual el desarrollo del proyecto de investigación generó o puede generar, impactos sociales, económicos, políticos, ambientales, tecnológicos o jurídicos. Anexo 1.

El desarrollo de este trabajo genera conocimiento en torno a la construcción de un modelo de gestión dirigido a las entidades territoriales certificadas en educación, lo cual permite reorganizar a las secretarías de educación en aspectos misionales y estratégicos hacia donde se puede direccionar la educación de las regiones para beneficiar a los niños, los jóvenes, los directivos docentes, los docentes, los administrativos y la comunidad en general. Así mismo permite a los servidores públicos de las secretarías de educación, asumir una gestión estratégica y sistémica para fortalecer y re significar los procesos de organización y el desarrollo de sus funciones dentro de la entidad. Una organización-gestión sistémica mejora sustancialmente las condiciones de vida de los funcionarios dentro de la entidad. Y afecta positivamente el ambiente, dado que el modelo fortalece la gestión ambiental para hacer de ella una práctica cotidiana, inmersa en todos los procesos de la entidad.

La propuesta es innovadora por cuanto se constituye en alternativa a los modelos actuales de organización-gestión que desarrollan las secretarías de educación de las entidades territoriales certificadas (SE-ETC). Con la implementación de esta propuesta, las entidades podrán superar dificultades de orden organizativo para optimizar el recurso humano y ofrecer un mejor servicio a las instituciones educativas y la ciudadanía en general. En este sentido, la propuesta aporta a los procesos en los diversos puntos estratégicos de la gestión, lo cual permite fortalecer las acciones en el ámbito escolar de los establecimientos educativos.

Mediante la implementación de esta propuesta se mejoran los modelos de organización-gestión que actualmente poseen las ETC y con ello su productividad. Aunque este término no es muy usado en el sector educativo, se puede asumir como una mejora en el cumplimiento de sus fines misionales, orientados a la formación integral de los niños, los jóvenes y los adultos. Al mejorarse lo teleológico, lo organizativo y la gestión de las SE-ETC, las entidades podrán ofrecer un mejor servicio educativo a la población de su jurisdicción. Este mejor servicio afecta positivamente la calidad educativa y con ello, la productividad de la sociedad y por ende, el mejoramiento de sus condiciones de vida.



Esta propuesta de modelo es en sí conocimiento generado desde uno de los grupos de investigación de la Universidad Santo Tomás de Aquino. Es una innovación importante que permite a la Universidad estar a la vanguardia de una de las tantas necesidades del sistema educativo y que otorga pertinencia a sus investigaciones, en la medida en que contribuyen a la solución de problemas concretos. La investigación constituye un aporte a otras instituciones de educación superior, como referente a sus procesos de investigación y de extensión. También se constituye en un referente en los temas de organización-gestión en el orden internacional.

La propuesta de modelo es un aporte para el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, concretamente a la Dirección de Fortalecimiento a la Gestión Territorial en la generación de política estrategia para mejorar y fortalecer los procesos de gestión de las SE-ETC.

El modelo de lo teleológico y de la organización-gestión de las SE-ETC hará posible que sus funciones misionales se cumplan con eficacia, eficiencia, economía y celeridad. El impacto directo será sobre los indicadores generales del sistema: el acceso, la permanencia, la calidad, la pertinencia y oportunidad del servicio público educativo.



6. CONCLUSIONES

La investigación realizada ha respondido a la pregunta:

¿Cuál es la estructura orgánica-funcional y el conjunto de propiedades de un modelo de organización-gestión, estratégico y sistémico que permita altos niveles de calidad, eficiencia, eficacia de la gestión educativa de las secretarías de educación a fin de garantizar a la población de su jurisdicción el derecho a la educación en términos de acceso, permanencia, calidad, pertinencia y oportunidad?

Para ello, se ha diseñado el modelo en referencia, integrado, a su vez por tres grandes módulos relacionados entre sí: teleológico, organizativo y gestión.

El modelo de lo teleológico tiene como propósito organizar, dar cuerpo como sistema a las finalidades de las secretarías de educación. Contiene los principios y los valores, la misión y la visión, el objeto y los objetivos junto con las políticas, los planes, estrategias, programas y proyectos para llevar a cabo las funciones de la entidad. La estructura teleológica se caracteriza por su coherencia, cohesión y direccionamiento estratégico.

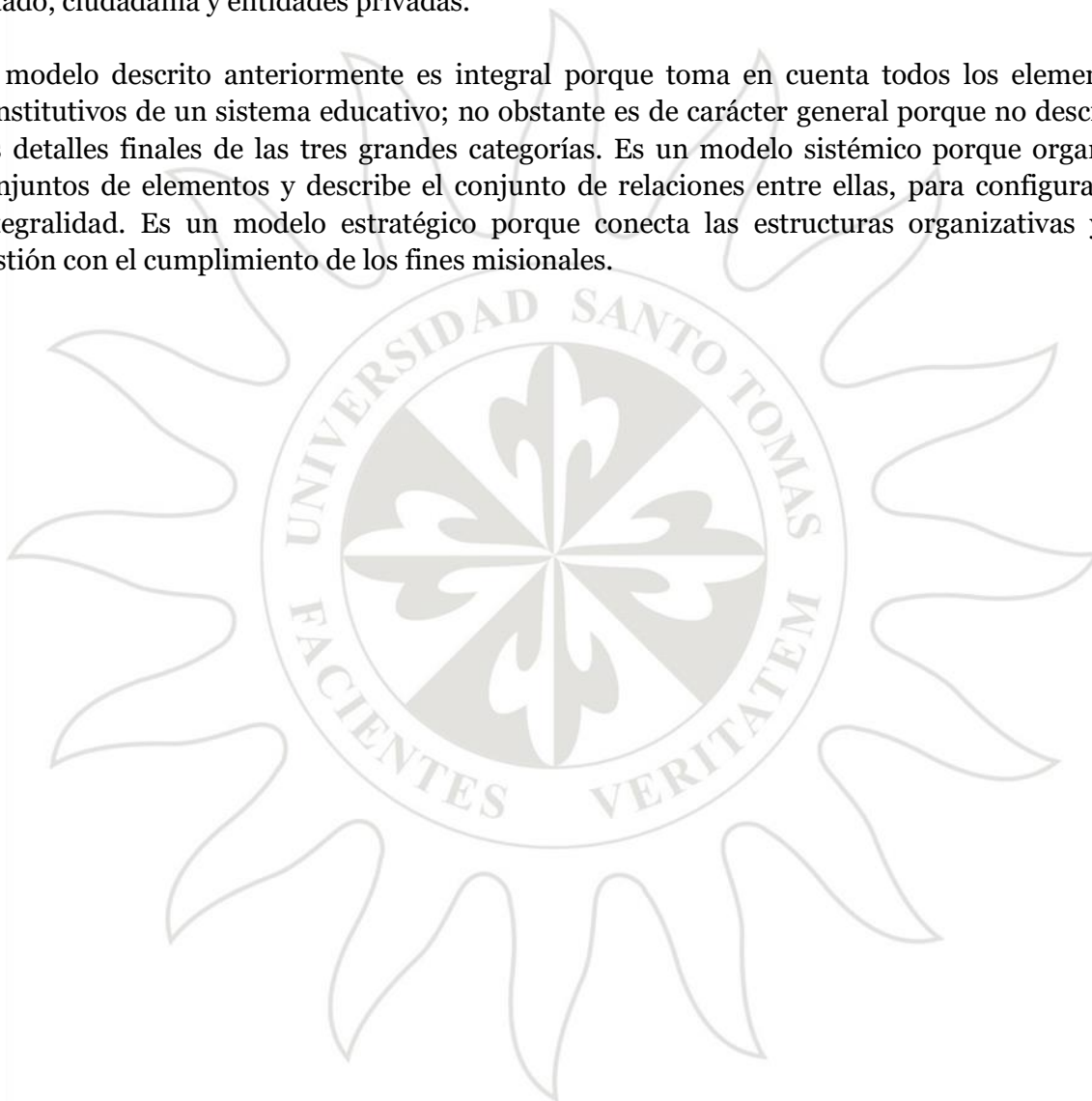
El modelo organizativo tiene como propósito disponer del personal, distribuido en unidades funcionales para garantizar el cumplimiento de los fines misionales. El Despacho actúa como el cerebro de la entidad, apoyado con cinco grandes unidades en cada uno de los campos de la gestión: institucional, infraestructura, administrativa y financiera, académica y de comunidad. La gestión institucional es la columna vertebral del sistema: conecta al cerebro con las instituciones para garantizar la operacionalidad del sistema y la comunicación en doble vía. Por ello, interactúa con los otros cuatro campos, considerados sustantivos porque desarrollan la naturaleza propia de la gestión educativa. El modelo organizacional tiene por características centrales: suficiencia, pertinencia, racionalidad, flexibilidad, alometría, articulación, coherencia, coordinación y conciencia misional.

El modelo de gestión se caracteriza por su sistematicidad, efectividad, eficiencia, economía, eficacia, celeridad y calidad. Es una estructura que organiza en forma sistémica el gran caudal de acciones que desarrollan las unidades funcionales. Se definen tres (3) grandes categorías de procesos: regulatorios, estratégicos y sustantivos. Los procesos regulatorios proveen las pautas generales de acción que sigue la dinámica de los otros dos. Son ellos, la planeación, el desarrollo y la evaluación. Los procesos estratégicos consolidan el ser institucional centrado en la visión. Corresponden a siete (7) líneas de gestión estratégica: conocimiento,



información, comunicación, jurídica, ambiental, financiera e inspección, vigilancia y supervisión del servicio público educativo. Finalmente, los procesos sustantivos son los directamente asociados a la misión de la entidad, bien sea en forma directa o indirecta. Se distinguen doce (12) tipos de procesos asociados a actores del sistema: estudiantes, ex alumnos, padres, docentes, administrativos. Además, los relacionados con la gestión de la infraestructura y del bienestar estudiantil; y las relaciones con el entorno socio-político: estado, ciudadanía y entidades privadas.

El modelo descrito anteriormente es integral porque toma en cuenta todos los elementos constitutivos de un sistema educativo; no obstante es de carácter general porque no describe los detalles finales de las tres grandes categorías. Es un modelo sistémico porque organiza conjuntos de elementos y describe el conjunto de relaciones entre ellas, para configurar la integralidad. Es un modelo estratégico porque conecta las estructuras organizativas y la gestión con el cumplimiento de los fines misionales.





7. BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo, I. (1990). *La escuela como organización inteligente*. Troquel. Buenos Aires. Argentina.
- Anzola, I. (2007). *Organizaciones inteligentes, una necesidad para las empresas modernas venezolanas como aspecto daré para sustentar el rendimiento de la inversión*. Venezuela. Recuperado el 3 de Marzo de 2015 de http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P907.pdf
- Arteche, M. (2003). Retos y alternativas de la gestión del conocimiento (GC) como propuesta para la colaboración en organizaciones inteligentes. *Educación*, 47(1), 121-138- No.47,1,2011. Argentina. Extraído de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3696720>
- Bahámon Lozano, J. H. (2013). *La Gestión Estratégica en el contexto de las Universidades Colombiana. Factores que inciden en su incorporación, aplicación efectiva e institucional*. Tesis, Universidad de Sevilla, Didáctica y Organización Educativa, Sevilla; España.
- Berengueras, M. (2012); *El sistema educativo de Alemania*. En revista, http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=266&Itemid=71
- Bertalanffi, L.V. (1994). *Teoría General de los Sistemas*. Fondo de Cultura Económica. Bogotá. Título original: General System Theory. Foundations, Development, Applications.
- Betancourt, J. (2002). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma* (3 edición ed.). Venezuela: TG Red Ediciones.
- Constitución Política de Colombia. (1991). Extraído el 21 de octubre de 2014 de: http://www.senado.gov.co/images/stories/Informacion_General/constitucion_politica.pdf
- Constitución Política de Francia (1946); Preámbulo de la *Constitución francesa* de 1946, de 27 de octubre (la *Constitución* de la IV República). Journal Officiel de la République Française (en francés) (Paris): 9151–9173
- CENEVAL, México D.F. (2013). Estructura del Sistema Educativo en México D.F. <http://universidades-iberoamericanas.universia.net/mexico/sistema-educativo/estructura.html>
- Correa, A. & Otros. (2009): *La visión sistémica: un referente para la gestión educativa*. Fundación Universitaria Luis Amigó. Medellín. Extraído en febrero de 2016 de: <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/18Lavisionsistemica.pdf>
- Dretske, F. (1987). *Conocimiento e información*. Biblioteca científica Salvat. Barcelona. España. Versión española de la obra original americana Knowledge & Margarita Vicedo, Montserrat Guilla y Fina Pizarro.
- Fernández-Rios, m. (1997). *Eficacia Organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación*. España, Madrid, España: Díaz de Santos.
- Ferrer, O.T. (2012). *Los procesos gerenciales en las organizaciones educativas desde el enfoque inteligente*. Venezuela. Extraído de: http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?codArchivo=4485
- Genesi, M. (2010). *Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes*. Orbis: revistas de Ciencias Humanas No.17 de 2010, págs. 116-155. Venezuela.



Hernandis, B. (2010). Metodología del diseño. Grupo de Investigación y Gestión del Diseño. Ingeniería Gráfica. Universidad Politécnica de Valencia. Extraído el 25 de agosto de 2015 de http://www.ngd.ufsc.br/files/2012/04/Modelos_LibroBrasil.pdf

Instituto Internacional de Planeamiento de la educación. (IIPE) (2016). Gestión Educativa Estratégica. Extraído en febrero de 2016 de: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023_archivo_2.pdf

La France á la Loupe (2007): *El Sistema Educativo en Francia*. Ministère des Affaires étrangères, 2007. Republica de Francia.

Lana, R. A. (1 de Junio de 2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 9(1).

Lara, F.J. (2005). Estudio de la gestión del conocimiento sobre los resultado organizativos análisis del efecto mediador de las competencias directivas. Universidad Politécnica de Valencia. España. Extraído de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/1866/tesisUPV2414.pdf?sequence=24>

León, R (2003). Las organizaciones inteligentes. Vol. (6) 2: pp.82-87. Lima Perú. Industrial Data, 82-87.

Lujambio, A. & otros, (2009): Modelo de Gestión Educativa Estratégica Programa Escuelas de Calidad. Secretaría de Educación Pública. México DF. Extraído en febrero de 2016 de: http://www2.sep.pdf.gob.mx/programa_escuela_calidad/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf

Maramotto, M.I . (2005). La gestión del conocimiento profesional en la dirección de instituciones educativas. Universidad Nacional de Educación a Distancia. España. Extraído de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=37982>

Martínez, F.C. (2000). *Gerencia de organizaciones inteligentes*. En revista, INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales No. f 5, Enero – Julio 2000

Mesa Sixto, A. (2014). La Gestión Estratégica. Aspectos a considerar e integrar creativamente a su ejercicio. *Revista Cienrífica Avances*, 16(3), 286-294.

Medellín. (2012): Modelo de gestión participativo para el desarrollo integral local. Alcaldía de Medellín. Extraído en febrero de 2016 de: https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_17/ProgramasyProyectos/Shared%20Content/Documentos/2014/PDL/MODELO%20de%20DesarrolloC6.pdf

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2014). Proyecto de Modernización de las Secretarías de Educación. Extraído el 13 de octubre de 2014 de: <http://www.modernizacionsecretarias.gov.co/index.php/proyecto/que-es>

Ministerio de Educación Nacional MEN. (2014): Proyecto Modernización de las Secretarías de Educación. Presentación <http://www.modernizacionsecretarias.gov.co/>

Ministerio de Educación del Ecuador. (2015). Nuevo Modelo de Gestión Educativa del Ecuador. Quito. Extraído de: <http://educacion.gob.ec/que-es-el-nuevo-modelo-de-gestion-educativa/>

Molina, J. L. (2001). *La Gestión del conocimiento en las organizaciones*. LibrosEn Red.



Muñoz, M.D. (2003). El largo camino hacia la gestión del conocimiento. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones* vol. 19, núm. 2, 2003, pp. 199-214. Madrid. España. Extraído de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318052005>

Nieto Licht, C. (2013). *Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana*. Obtenido de *Rev. esc.adm.neg.* No. 74: Extraído el febrero de 2016 de: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/740/733>

Ortega, C.A. (2015). Los 9 modelos educativos más destacados del mundo. Extraído en febrero de 2016 de: <http://www.youngmarketing.co/cuales-son-los-modelos-educativos-mas-sobresalientes-del-mundo/#ixzz3zygdVVnM>

Porras, E (2012) *Fundamentos básicos de gestión y calidad para instituciones educativas*. Colombia. Limusa.

Ramos, J (2008) *La Educación un servicio público imprescindible para el progreso de la sociedad*. Colombia. Aula de innovación Educativa.

RiascosGonzález, J. A. (Enero - Diciembre de 2011). La Gestión Estratégica Integral. *Revista de la Facultad de Trabajo Social*, 27(27), 66-73.

Russell, S; Norving, P. (1996). *Inteligencia Artificial. Un Enfoque Moderno*. Prentice Hall. Madrid. Traducido del inglés: Artificial Intelligence a modern approach.

Sarasara, C..(2010). *Gestión del conocimiento y liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes*. Perú.

Sánchez, M. (2006). La gestión del conocimiento y su relación con otras gestiones. *Ciencias de la información*. Vol.37, No 2-3. Cuba. Ciudad Ángela. Extraído de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181418190003>.

Sander, B. (2012). *Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad*. 2º Seminario de Actualización en Investigación Educativa. Universidad Marista. México.

Sañudo, L. (2014). *Hacia un modelo de gestión del conocimiento educativo para instituciones de educación superior y centros de investigación*. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación. Buenos Aires. Argentina.

SEP (2015). *Modelo de gestión educativa estratégica*. Programa Escuelas de calidad México D.F. México. Extraído de: <http://basica.sep.gob.mx/pec/start.php?act=modelo>.

Senge, P (1992) *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Garnica

Serlon, J.(2010). *Conocimiento de la gestión de las organizaciones: Sistemas complejos dinámicos inestables adaptativos*. España.

Tintoré, M. (2010). *Las universidades como organizaciones que aprenden: el caso de la facultad de educación de la Universidad de Cataluña*. España.

Torres, A y Otros (2002): *Investigar en educación y pedagogía. Fundamentación y metodología*. Facultad de Educación. Universidad de Nariño.

UNESCO: http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Chile.pdf.
Maricel. Falta nombre del documento, autores, ciudad y país. Fecha de extracción. Ver normas APA.



UNIOVI, 2016. Modelos digitales del terreno. Conceptos. Construcción de MDE.

En: <http://www6.uniovi.es/~feli/CursoMDT/Tema1/Page2.html>

Valecillos, C.A. (2009). Modelos de gestión basados en enfoque de las organizaciones inteligentes para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ. Tecana American University. USA.

Vázquez & otros (2010): *Modelo de gestión educativa estratégica*. Programa escuelas de Calidad Modulo I. Alianza por la calidad de la educación. Secretaría de Educación Pública Argentina 28, Colonia Centro Histórico, C.P. 06020, México, D.F.

Vilariño, C. M. (2007). Las Estrategias Competitivas: lo esencial para la Gestión Estratégica. *Ciencias Holguín*, XVIII(4), 1-13.

Von Krogh, G. (2001). Making the most of your company's knowledge: a strategic framework. *Long Range Planning*, 34(4), 421-439. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231318052005.pdf>

Informe avalado por:

xxxxxx

Director de programa

Nombre del programa xxxxx

Julio Ernesto Rojas Mesa

Director Centro de Investigación VUAD

xxxxxx

Decano Académico

Facultad de xxxx

Vicerrectoría Universidad Abierta y a Distancia

Nota: Por favor borrar las indicaciones, comentarios instrucciones antes de imprimir el informe.