

**LA GESTIÓN DE LA PRÁCTICA EDUCATIVA DESDE LA MIRADA DE LA
POLÍTICA EDUCATIVA (ISCE) Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
- PROPUESTA DE MODELO DE INTERVENCIÓN EN EL COLEGIO RAFAEL
MARÍA CARRASQUILLA -**



Tesis de Grado Presentada para obtener el Título de
Magister en Educación
Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá

Diego Alexander Donoso Molano

2019

**LA GESTIÓN DE LA PRÁCTICA EDUCATIVA DESDE LA MIRADA DE LA
POLÍTICA EDUCATIVA (ISCE) Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
- PROPUESTA DE MODELO DE INTERVENCIÓN EN EL COLEGIO RAFAEL
MARÍA CARRASQUILLA -**



Tesis de Grado Presentada para obtener el Título de
Magister en Educación

Director:

Jorge Enrique Ramírez Calvo

Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá

Maestría en Educación

Departamento de Posgrados

2019

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá D. C., Diciembre de 2019

Dedicatoria

Principalmente a Dios, quien es mi motor en la consecución de todo proyecto y sueño que quiero alcanzar. A mis padres, Adriana y Querubin, mi mayor motivación en este sueño de ser Magister y por quienes siento un gran orgullo en la formación y educación que me han brindado durante todos estos años. A mi hermano, Paulo, por sus consejos y ayuda en los momentos más indicados. A mi madrina Bertha, quien aunque no esté presente, siempre quizo que lograra este título... Esto va por ti Madrina!. A Lorena Rangel, mi gran colega y amiga quien demuestra que la amistad siempre está en el momento y lugar indicado. A Natalia Beltrán, por su ánimo y ayuda. Gracias a ellos por brindarme una mano amiga, una palabra de ayuda y su ánimo para alcanzar este peldaño de mi camino profesional.

Diego Alexander Donoso Molano

Agradecimientos


Agradezco inicialmente a Dios, por ponerme en el lugar y momento indicado para alcanzar mis sueños e ideales.

Agradezco a la Universidad Pedagógica Nacional, que me abrió sus espacios para formarme como Licenciado en Español e Inglés, y como buen hijo, vuelve a su alma mater para seguirse profesionalizando como Magister.

Agradecimiento muy especial al Colegio Rafael María Carrasquilla, institución educativa con más de 35 años de trayectoria, que, durante nueve años me permitió ejercer mi labor docente, donde crecí como profesional, no solo como profesor de español e inglés, sino como jefe de área, colaborador en procesos de calidad y haber tenido el honor de graduar tres promociones de bachilleres. A la Señora Myriam Novoa, fundadora y rectora de esta importante institución, quien confió en mí, en todo proyecto que hice durante mi experiencia en tan grato colegio, me apoyo y formó como docente y tendió su mano en cada proceso educativo que inicié en pro de mi profesionalización.

A mi tutor Jorge Ramírez, gracias por sus indicaciones y recomendaciones en la elaboración de este trabajo. También quiero expresar mis agradecimientos a las personas designadas como jurados: Dra. Sandra Tellez y Dra. Maria Vargas, quienes con sus apreciaciones y comentarios nutrieron el valor académico del presente documento.

Dios los bendiga!

 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL <small>Calidad Educativa</small>	FORMATO
	RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN – RAE
Código: FOR020GIB	Versión: 01
Fecha de Aprobación: 10-10-2012	Página 1 de 5

1. Información General	
Tipo de documento	Tesis de Grado Maestría en Educación
Acceso al documento	Universidad Pedagógica Nacional. Biblioteca Central
Título del documento	La gestión de la Práctica Educativa desde la mirada de la Política Educativa (ISCE) y los Sistemas de Gestión de la Calidad - Propuesta de Modelo de Intervención en el Colegio Rafael María Carrasquilla -
Autor(es)	Donoso Molano, Diego Alexander
Director	Ramírez Calvo, Jorge Enrique
Publicación	Bogotá. Universidad Pedagógica Nacional. 2019. 187 p.
Unidad Patrocinante	Universidad Pedagógica Nacional UPN
Palabras Claves	GESTIÓN, PRÁCTICA EDUCATIVA, CALIDAD, POLÍTICA EDUCATIVA, INDICE SINTÉTICO DE CALIDAD EDUCATIVA

2. Descripción
<p>La educación es uno de los pilares fundamentales de la sociedad y es por ello que se convierte en el eje principal de cambios políticos, culturales y sociales; por consiguiente genera nuevas dinámicas en el actuar diario, de sumergir a la escuela en escenarios propicios de aprendizaje continuo que van asociados al mejoramiento de procesos y la gestión que llevan, viéndose esto reflejado en su práctica educativa.</p> <p>La intención de este trabajo investigativo es la de analizar las políticas educativas, más específicamente el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE) y los sistemas de gestión de la calidad en relación a la práctica educativa de una institución, reflexionando acerca de cómo se conectan estos factores y generan una nueva dinámica de trabajo, todo esto desde la medición que hace el ISCE, como herramienta emanada desde el Ministerio de Educación Nacional que propicia al mejoramiento continuo de los colegios desde el análisis y establecimiento de procesos y tareas, basados en los resultados de las Pruebas Saber y factores asociados a la gestión de la institución, ello desde el cumplimiento de requerimientos legales dictados en decretos y leyes así como la necesidad que ven algunas instituciones de implementar sistemas integrales de gestión de la calidad en su actuar; esto dando como resultado una propuesta de gestión institucional que concatene todos los factores asociados a la calidad y de respuesta a la exigencia que trae consigo las nuevas demandas de las políticas.</p> <p>Estas nuevas formas de abordar la educación ha determinado enormemente la manera de cómo las instituciones deben transformar su práctica educativa continuamente dando respuesta, no solo a la calidad requerida desde las políticas educativas del momento, sino también generando nuevos</p>

esquemas de gestión en pro del alcance de indicadores y metas propuestas, así como el mejoramiento continuo de procesos y actividades que se dan al interior de la institución educativa.

3. Fuentes

- Aguerrondo, I. (1993). La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación. *Revista Interamericana de desarrollo educativo* (37), 561-578.
- Aguilera, J., & Galvis, L. (2004). *La gestión educativa desde una perspectiva humanista*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Anguita, J., Labrador, J., Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Atención primaria*, 527-538.
- Capella Riera, J. (2006). Gestión de Calidad en la Institución Educativa. *Educación*, 21-59.
- Casassus, J. (2008). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B*. Em Amberto.
- Cassasus, J. (23 de Agosto de 2018). *Gestión y Educación*. Obtenido de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5C01.gestionyeducacion.pdf>
- De Lella, C. (8 de Enero de 2019). *Desarrollo Escolar*. Obtenido de <https://www.oei.es/historico/cayetano.htm>
- Díaz Palacios, J. A. (2013). Calidad Educativa: Un análisis sobre la acomodación de los sistemas de gestión de la calidad empresarial a la valoración de la educación. *Tendencias Pedagógicas*, 177-194.
- Esteban, M. (2003). Tradiciones en la Investigación Cualitativa. En *Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones*. Mc. Graw and Hill Interamericana.
- Ferrer, G., & Arregui, P. (2006). Las pruebas internacionales de aprendizaje en América Latina y su impacto en la calidad de la educación: Criterio para guiar futuras aplicaciones. *Sobre Estándares y Evaluaciones en América Latina*, 249-294.
- Garbanzo Vargas, G., & Orozco Delgado, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 15-29.
- García Cabrero, B., Loredó Enriquez, J., & Carranza Peña, G. (2008). Análisis de la práctica educativa de los docentes: pensamiento, interacción y reflexión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 1-15.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *Cómo planificar la Investigación Acción*. Estados Unidos: Ediciones Laertes.
- Latorre, A. (2003). *LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN. Conocer y cambiar la práctica educativa*. España: Editorial Grao.
- Lopez Alfaro, P. (2010). El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad. *Educação e Pesquisa*, 36(3), 779-794.
- López Espinosa, A. (29 de Marzo de 2018). *Congreso Nacional de Educación - Ministerio de Educación Nacional*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articulos-241199_archivo_pdf_espinosa.pdf
- Orozco Cruz, J. C., Olaya Toro, A., & Villate Duarte, V. (2009). ¿Calidad de la Educación o Educacion de Calidad? Una preocupación más allá del mercado. *Revista Iberoamericana de Educación*, 161-181.
- Peña Vera, T., & P. J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, cultura y sociedad*, 1-28.
- Rojas, J. M. (2006). *Gestión educativa en la sociedad del conocimiento*. Colombia: Editorial

Magisterio.

Toranzos, L. (22 de Agosto de 2018). *Revista Iberoamericana de Educación - Evaluación de la Calidad de la Educación*. Obtenido de <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie10a03.htm>

Vargas Jimenez, I. (2012). La entrevista en la Investigación Cualitativa: Nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 119-139.

Vidal Ledo, M., Durán García, F., & Pujal Victoria, N. (2 de Junio de 2008). *Gestión Educativa*. Recuperado el 1 de Abril de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412008000200012&script=sci_arttext&tlng=pt

Yzaguirre Peralta, L. (2005). Calidad Educativa e ISO 9001-2000. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1.

4. Contenidos

La siguiente tesis de maestría está dividida en las siguientes partes: Inicialmente se realiza el planteamiento del problema, evidenciando la calidad, la gestión y la práctica educativa como ejes fundamentales del mismo proceso investigativo; seguidamente, se presenta algunos antecedentes concernientes al trabajo, que, en primer lugar dejan entrever cómo se ha considerado y trabajado los términos de calidad, gestión y práctica educativa dentro de las instituciones.

Además se realiza la descripción detallada y completa de la institución a intervenir, Colegio Rafael María Carrasquilla, de carácter privado y ubicado en el sector del barrio Diana Turbay al sur de la ciudad. Una institución caracterizada por su larga trayectoria y reconocimiento a nivel zonal, y que tiene como PEI la formación en talentos y valores para la excelencia. Con base en ello, se decide trabajar con esta institución debido a la demanda actual de lograr la calidad en la educación desde los diferentes ámbitos y la tensión que los colegios tienen en torno al cumplimiento de indicadores impuestos desde el Ministerio de Educación, en este caso, el más relevante para el trabajo es el ISCE (Índice Sintético de Calidad Educativa), un resultado de medición de las diversas prácticas y gestiones que realiza los colegios en alcanzar la excelencia desde las Pruebas Saber, pero que también se adentra a la verificación y revisión de los procesos adelantados al interior de las escuelas y que buscan dar fe y cuenta de la gestión adelantada por las mismas.

Por ello, es notorio ver que la regulación que hace las instituciones para dar cumplimiento a estos indicadores es compenetrarse en las dinámicas de los sistemas de gestión de calidad, y la institución intervenida no es sujeto extraño a la misma, bajo el modelo de gestión de Fundación Nutresa, Proyecto Líderes Siglo XXI.

Seguidamente, se hace la presentación teórica de los mismos ejes desde diversos autores y referentes bibliográficos, esto con el fin de ahondar conceptualmente en ciertas autoridades en el tema, dejando entrever un contraste de definiciones que abarcan todos los aspectos concernientes a la educación y que ello se ha ido permeando de las nuevas dinámicas establecidas desde la calidad, la gestión y la herramienta más eficaz para ello, un sistema integral de gestión de la calidad.

Aunado a ello, se describe el tipo de investigación que se realizó durante este proceso y los diversos instrumentos utilizados para la recolección de los datos e información requerida, con el propósito de ir presentando cada evidencia y su respectivo análisis e interpretación del mismo. Luego para finalizar este trabajo con la propuesta de un modelo de gestión aplicable a la institución educativa que sirvió de referente para este trabajo. Dicho modelo está basado en el alcance de indicadores de calidad y la gestión desde un enfoque humano, apoyando y fortaleciendo los intereses comunes que la institución persigue.

5. Metodología

El tipo de investigación que fue utilizado dentro de este trabajo fue el de Investigación Acción, siendo este el referente de procesos y acciones llevadas a cabo dentro del ejercicio investigativo.

La Investigación Acción es el estudio de un contexto o fenómeno social con el propósito de evidenciar una problemática y dar solución a la misma por medio de la propuesta de un plan de acción en pro de mejorar la calidad de las acciones y procesos que se gestan al interior del mismo.

La Investigación Acción, como metodología de trabajo, permite adentrarse en el contexto con una mirada objetiva y crítica, dando cuenta de los factores asociados al mismo y que ello permita la identificación de variables que puedan ser mejoradas, replanteadas o cambiadas para mejorar enormemente la dinámica de la misma, siendo esta la última actividad de la investigación, la transformación de las acciones y situaciones, tanto humanas como sociales, para ampliar la comprensión e interpretación de los problemas y situaciones que tiene dicho contexto para así modificarlo de manera profunda y dar cuenta de un mejoramiento progresivo del mismo.

Más allá de solucionar el contexto, también se quiere ahondar en las reflexiones que se tienen acerca de las nuevas dinámicas que engloban a la educación y que transforman día a día la labor docente. La calidad, la gestión y la práctica educativa que se forman al interior de una institución determina, en gran medida, el alcance de objetivos y metas propuestas, pero esto solo se puede lograr a cabo solo cuando un modelo de gestión, que abarque los procesos de manera holística y la cualificación del personal; sea implementado y de cuenta de acciones paulatinas que impacten enormemente en la transformación de una práctica educativa que realmente trascienda en el aprendizaje de los estudiantes, pero que vaya enfocado al mejoramiento continuo de la dinámica institucional, al alcance de indicadores y al logro de una educación realmente de calidad. Por ende, al hablar de calidad en las instituciones no es adentrarse en un cúmulo de formatos y requerimientos, sino adecuar una cultura que propicie la calidad en las acciones y prácticas diarias que se viven en el interior de la institución, que permitan alternar diversos procesos de enseñanza y aprendizaje, de didáctica y pedagogía y que poco a poco moldeen acciones puntuales y eficaces enfocadas no solo al cumplimiento de un indicador o requerimiento, sino también a la generación de personas calificadas para implementar procesos integrales de gestión y calidad cumpliendo a cabalidad las demandas impuestas en nuestro contexto.

6. Conclusiones

1. La educación no puede ser ajena a las dinámicas y políticas establecidas. Ello implica revisar las estrategias de gestión y práctica en pro de cumplir los requerimientos establecidos. Sin embargo, es notorio ver la transformación que los colegios han sufrido en consecuencia del establecimiento de indicadores de medición y calidad, y cómo ello ha repercutido en la práctica educativa que se gesta en el interior de las aulas y en el quehacer de docentes, directivos y personal involucrado.
2. La gestión institucional, debe enfocar esfuerzos en la capacitación y cualificación del personal, y aún más en la retroalimentación de procesos que se lleven a cabo. No puede dejarse de lado las exigencias que se tienen dentro de las políticas públicas, por ello, el interés de la gestión es generar procesos integrales que ahonde en el cumplimiento de metas y objetivos relacionados a los fines educativos que tiene el colegio.
3. Es cierto que no se puede concebir totalmente la educación desde una mirada administrativa, no obstante el contexto actual obliga a las instituciones a permearse de esta

dinámica de la calidad, relacionándose con los sistemas integrales de gestión que buscan la calidad, un término interesante y de controversia en la educación. Los sistemas integrales de gestión de calidad se convierten aquí en un camino para alcanzar la misma, es una herramienta de fácil acceso y que permite llegar a este estadio, no obstante, la manera de lograr adaptar dichos procedimientos dentro de la dinámica y contexto en que se encuentre la institución determina enormemente la acogida o desprecio de la misma y ello repercute en el alcance que se tenga de los objetivos propuestos.

4. Es inevitable no afirmar que las prácticas educativas deben cambiar en las instituciones. Las necesidades que día a día se dan en el país obligan a replantearse la educación. La dinámicas que se vayan dando al interior de una institución determinará el enfoque la misma tiene y la forma de llegar a indicadores de calidad respecto a sus procesos, por ende la práctica educativa tiene que ser moldeable acorde al contexto, debe responder a intereses gubernamentales pero también lograr los objetivos institucionales. Por ello, la gestión debe contemplar holísticamente la institución, y evidenciar aquellos procesos que generen mejores resultados y no vayan desligados a este objetivo formador y social que siempre ha perdurado dentro de las escuelas.
5. La calidad debe convertirse en una cultura, debe ser aliada de los procesos de gestión y organización de cualquier institución educativa, debido a que desglosa de manera sencilla las diferentes acciones que deben desarrollarse en el alcance de los indicadores proyectados y por ende generen prácticas que ahonden el continuo mejoramiento del actuar de la institución. Los planes y procesos promulgados desde la calidad son la manera más certera de garantizar que las instituciones puedan seguir generando altos indicadores de calidad.
6. Al involucrar la calidad dentro de la gestión institucional, se configuran los procesos y acciones, y uno de esos cambios, que ahondarán enormemente en el mejoramiento continuo es el de la misma práctica educativa. Las acciones que se lleven a cabo desde el interior del aula y de la misma institución repercuten de manera crucial en la misma práctica, y por medio de los factores asociados a la calidad se permite mejorar, día a día, dicha práctica. Es ahí, que evidenciar las fortalezas y debilidades que trae consigo la misma genera dentro de la institución un ambiente propicio para el crecimiento y mejoramiento de los procesos, de cualificar mejor al personal y de satisfacer las necesidades que se vayan presentando a medida que surgen nuevas demandas y exigencias que trae consigo fenómenos, que como la calidad, ha ido buscando transformar la educación.

Elaborado por:	Donoso Molano, Diego Alexander
Revisado por:	Ramírez Calvo, Jorge Enrique

Fecha de elaboración del Resumen:	04	09	2019
--	----	----	------

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	17
1. CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	20
1.1 Planteamiento del Problema de Investigación	20
1.2 Justificación.....	23
1.3 Pregunta de Investigación	25
1.4 Objetivos	25
1.4.1 Objetivo General	25
1.4.2 Objetivos Específicos	25
2. ANTECEDENTES	27
3. MARCO CONTEXTUAL.....	36
3.1 Colegio Rafael María Carrasquilla	36
3.1.1 Referente Normativo Fundacional	36
3.1.2 Referente Socio-Demográfico de la Institución.....	39
3.1.3 Caracterización Institucional	41
3.2 Proyecto Líderes Siglo XXI	47
3.3 Modelo de Gestión Grupo Nutresa y Metodología de Trabajo.....	50
4. MARCO TEÓRICO.....	53
4.1 A Modo de Introducción	53

4.2 Calidad	57
4.3 Gestión	65
4.4 El nuevo aliado de la Educación, El Sistema Integral de Gestión de la Calidad (SIGC) ...	71
4.5 Práctica Educativa.....	75
5. MARCO DE METODOLOGÍA	80
5.1 Tipo de Metodología: Investigación Acción	80
5.2 Características de la Investigación-Acción	83
5.3 Técnicas de Recolección de Información	84
5.3.1 Análisis Documental	84
5.3.2 Entrevista	86
5.3.3 Encuesta	87
6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	90
6.1 Análisis Documental	90
6.1.1 Análisis Documental: Resolución 4434 de 8 de Agosto de 2006	91
6.1.2 Análisis Documental – Decreto 1075 de 26 de Mayo de 2015 - Capítulo 3: Día de la Excelencia Educativa (Desde Artículo 2.3.8.3.1 al Artículo 2.3.8.3.5)	99
6.2 Categorías Identificadas	101
6.2.1 Definiciones construidas desde el análisis documental	101
6.2.1.1 Construcción de Categorías desde la Guía 34	103

6.2.1.2 Construcción de Categorías desde Proyecto Líderes Siglo XXI, ISO 9001, Resolución 4434, y el Capítulo 3 Del Decreto 1075	105
6.3 Definiciones Finales	108
6.4 Entrevista – Coordinadora Nelly Criollo – Colegio Rafael María Carrasquilla.....	109
6.4.1 Triangulación de la Información.....	111
6.4.2 Análisis de la Entrevista	112
6.4.3 Aportes Significativos de la Entrevista	115
6.5 Análisis ISCE a 2018.....	118
7. RESULTADO	123
7.1 Proyección de la Propuesta	123
7.2 Diagnóstico Interno de Gestiones	124
7.2.1 DOFA Gestión Directiva	125
7.2.2 DOFA Gestión Administrativa.....	126
7.2.3 DOFA Gestión Académica.....	128
7.2.4 DOFA Gestión Comunitaria	131
7.3 Propuesta de Evaluación de la Gestión y de Mejora de la Práctica Educativa para el Colegio Rafael María Carrasquilla	134
7.3.1 Fundamento Teórico	134
7.3.2 Etapas de la Propuesta y Enfoque de Gestión	138

7.3.3 Etapas de la Propuesta	139
7.3.3.1 Primera Etapa: Reconocimiento de la Política y Estrategia	140
7.3.3.2 Segunda Etapa: Reconocimiento de la Gestión del Personal	143
7.3.3.3 Tercera Etapa: Manejo de los Recursos	147
7.3.3.4 Cuarta Etapa: Funcionamiento de los Procesos	151
7.3.3.5 Quinta Etapa: Satisfacción de los Beneficios del Servicio Educativo	153
8. CONCLUSIONES	155
9. BIBLIOGRAFÍA.....	158
10. ANEXOS	162
10.1 Transcripción de Entrevista a la Coordinadora Académica Nelly Criollo Colegio Rafael María Carrasquilla	162
10.2 Encuesta de Satisfacción a 2018	165
10.3 Resultados Encuesta de Satisfacción a 2018 Gestión Académica	166
10.4 Resultados Encuesta de Satisfacción a 2018 Gestión Comunitaria.....	174
10.5 Resultados Encuesta de Satisfacción a 2018 Gestión Administrativa	181

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Niveles de Educación ofrecidos por el Colegio Rafael María Carrasquilla.....	41
Tabla 2. Perfil de la fundadora del Colegio Rafael María Carrasquilla.....	41
Tabla 3. Docentes pertenecientes al Colegio Rafael María Carrasquilla año 2019.....	45
Tabla 4. Dato de establecimientos certificados o acreditados con modelos o sistemas de gestión reconocidos a mayo de 2018.....	91
Tabla 5. Matriz Resolución 4434 de Agosto 6 de 2006 aplicada al Colegio Rafael María Carrasquilla.....	93
Tabla 6. Construcción de Categorías desde la Guía 34.....	102
Tabla 7. Construcción de Categorías desde los documentos Resolución 4434, Proyectos Líderes Siglo XXI, Decreto 1075, Guía 28 e ISO9001.....	104
Tabla 8. Definiciones finales para el trabajo investigativo.....	107
Tabla 9. Justificación de las preguntas de la entrevista.....	109
Tabla 10. Análisis de la entrevista a la Coordinadora Académica Nelly Criollo.....	111

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Relación entre SIGC, ISCE y Práctica educativa.....	19
Figura 2. Contraportada del Manual de Convivencia del Colegio Rafael María Carrasquilla 2019. Alusión a la importancia de la educación de calidad.....	35
Figura 3. Metodología de Trabajo Proyecto Líderes Siglo XXI. Fundación Nutresa.....	48
Figura 4. Modelo de Gestión de la Fundación Nutresa bajo en Proyecto Líderes Siglo XXI.....	49
Figura 5. Proceso de Aprendizaje Proyecto Líderes Siglo XXI e Institución Educativa.....	51
Figura 6. Categorías conceptuales identificadas en el trabajo investigativo.....	52
Figura 7. Desarrollo del Proceso Investigativo propuesto para la tesis.....	79
Figura 8. Construcción de las categorías identificadas.....	101
Figura 9. Triangulación de la información de la entrevista.....	110
Figura 10. Reporte de la Excelencia Colegio Rafael María Carrasquilla 2018.....	119
Figura 11. Proyección de la propuesta de intervención.....	122
Figura 12. Proceso de Matrices DOFA.....	123

INTRODUCCIÓN

La sociedad contemporánea cada vez exige más factores fundamentales en su desarrollo, que va desde la adquisición rápida del conocimiento hasta la aplicación casi inmediata del mismo, esto, con el fin de generar personas integrales cada vez más preparadas para las demandas globales del momento. Siguiendo con este esquema, las organizaciones sociales han fundamentado su desarrollo en la aprehensión de nuevas dinámicas que dan cuenta de la formación de pensamientos mucho más centrados en la rapidez de la solución de problemas y la consecución de metas y objetivos propuestos previamente. Por ello, las empresas y demás organizaciones han puesto como estandarte principal la palabra *CALIDAD* desde sus acciones, fundamentando su quehacer bajo la línea de rendimiento, control y el alcance de unas metas definidas.

Bajo este nuevo paradigma planteado desde las visiones políticas y neoliberales de los gobiernos, la educación demanda de nuevas maneras de ver su gestión enfocada en la dinámica del rendimiento de metas e indicadores y en el cumplimiento de estas, llegando así a la calidad. Las políticas educativas que actualmente se establecen tienen como fin primordial el logro de la excelencia y la calidad por medio de la rendición de cuentas, por ello, los programas de gobierno enfocan intereses en el mejoramiento de las prácticas de las instituciones y es por eso que se da la creación de herramientas que ahonden esfuerzos en ello y sirven de guía a las instituciones educativas para lograr ese mejoramiento continuo de su gestión.

Esto ha llevado que la educación sea envuelta en esta nueva dinámica y por ello los procesos formativos y pedagógicos suelen sustentar su fin desde términos de efectividad, progreso, eficacia y rendimiento, resultado de ello ha sido inicialmente la adaptación de los Sistemas

Integrales de Gestión de la Calidad, muy utilizados en las organizaciones y empresas, y se ha introducido en el quehacer educativo, por ello, las instituciones se sumergen en estos esquemas que permiten organizar y planificar, de manera mucho más ordenada las diversas actividades y tareas que trae consigo su propia gestión.

Consecuente a ello, fue de gran interés a nivel nacional el establecimiento del DIA E, jornada de reflexión y análisis de la educación en Colombia, que busca, en esencia, pensar en la educación, en lo que se está haciendo en el interior de los salones de clase y fomentar la cultura de la mejora en las instituciones educativas, adicionalmente, los puntajes obtenidos desde este Índice le permite al Ministerio ubicar a los colegios por ranking, permitiendo vislumbrar el alcance de objetivos año tras año que han tenido las instituciones y dar cuenta de las prácticas que adelanta cada una de ellas.

Es aquí donde se establece el punto de partida de este trabajo investigativo, la relación existente que hay desde la política educativa, desde el establecimiento del ISCE en las instituciones, y cómo los sistemas de gestión de calidad han favorecido las acciones y procesos de las mismas transformando su propia práctica. La realidad de la institución educativa es dar cuenta de los requerimientos y exigencias que se establecen desde los entes gubernamentales, por ello ha recurrido a implementar los sistemas de gestión de calidad y ello repercute en la práctica educativa que adelanta. El propósito fundamental de este trabajo es reflexionar acerca de dicha relación existente y cómo se transforma la práctica en un colegio privado de Bogotá.

Bajo esta premisa, este trabajo investigativo tendrá como eje principal el dilucidar los conceptos claves y fundamentales de estos procesos, como lo son el de calidad, gestión y práctica educativa; seguidamente de contextualizar la institución educativa en la que se realizó esta investigación, Colegio Rafael María Carrasquilla, con trayectoria de 35 años de servicio y

caracterizado por ser uno de los mejores colegios de la zona local de Rafael Uribe Uribe, además de analizar los procesos de calidad que adelanta la institución desde el Proyecto de Calidad Líderes Siglo XXI de Fundación Nutresa.

Además, el punto de llegada de este trabajo es reflexionar sobre la relación que se da entre la política educativa (ISCE), y el sistema de gestión de calidad que ha implementado el Colegio Rafael María Carrasquilla, en la generación y/o transformación de las buenas prácticas educativas. Por ello, la investigación acción permite dar cuenta de los factores asociados a este fenómeno que se presenta en el Colegio y propende por el mejoramiento del contexto, dando como resultado un modelo de gestión para mejorar la práctica educativa del colegio direccionado al cumplimiento de metas y el alcance de la calidad.

Por ello, la educación se permea de las nuevas imposiciones de las entidades gubernamentales sin perder su papel integral y formador. Hablar de calidad en la escuela si se puede, y generar nuevas dinámicas para alcanzar dichas metas también, sin embargo, no debe preponderarse aquello sobre el papel formativo que tiene la escuela, esto implica la participación del docente en la generación de acciones puntuales que transformen su quehacer y se vean aplicadas en buenas prácticas que den cuenta de la construcción de conocimiento y el alcance de metas y objetivos.

1. CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Planteamiento del Problema de Investigación



Figura 1: Relación entre SIGC, ISCE y Práctica Educativa

La calidad se ha convertido en el epicentro de cualquier actividad humana, por ello, las acciones gestadas en diversos contextos siempre responden a unos lineamientos y estándares mínimos para que sean aceptados. La educación no escapa de ello, puesto que al ser una actividad humana que afianza el proceso de aprendizaje del mismo, permite dar cuenta del paso a paso que se va dando en su consecución, y dichas acciones no escapan de ser evaluadas y revisadas. Aunque gerencial y administrativo suena el discurso, la calidad ha sido un baluarte

que ha marcado las políticas educativas actuales en nuestro país, el hablar de rendición de cuentas, la mejora continua de los procesos académicos y pedagógicos, el subir en el ranking de instituciones educativas, en fin, permiten dar cuenta que la calidad ha sido adicionada y conectada al diario vivir de la escuela y que las acciones que se gesten dentro de la misma deben ser reflexionadas y vistas desde este punto.

Entiéndase que la Calidad se ha convertido en el eje articulador de toda actividad de la sociedad, ya que en ella confluyen aquellos aspectos relevantes para hablar del cumplimiento y la satisfacción de las necesidades e intereses de una organización. En el ámbito de la educación, se hace necesario reflexionar acerca de la relación de las demandas de la sociedad a la escuela como institución que forma seres integrales y el responder a las exigencias que la parte gubernamental demanda en ellos, el cumplimiento de indicadores y metas dan cuenta de cómo estos requerimientos son ligados al ejercicio académico y las prácticas que se van dando en la Escuela.

Este nuevo proceso educativo demanda la transformación de la misma gestión de la escuela, que no solo va a la generación de nuevas tareas y deberes a los actores de la comunidad educativa, sino que implica evaluar las ya existentes y evidenciar la eficiencia y efectividad de las mismas (sin caer tanto en la gerencialidad, en simples palabras es definir qué tan “bueno” o “malo” es el proceso que se adelanta en la misma institución). De aquí nace la particularidad de los sistemas de gestión, pues vistos desde la mirada gerencial, permite articular todos los procesos que se adelantan en la empresa, conectarlos entre sí para dar cuenta del resultado final, la demanda de la educación es que dichos procesos son cambiantes y susceptibles a las políticas, actores, acciones y herramientas que confluyan en ellas, puesto que esto determina, en gran parte, la forma de actuar, pensar y educar de cada institución.

La gestión entonces se convierte en un manera de vislumbrar el quehacer institucional desde el ámbito pedagógico y académico, ya que, tomado desde los dos ámbitos, permite visualizar un correcto y adecuado cumplimiento de la política educativa a alcanzar (mirada administrativa) pero también reflexionar y evaluar sobre las prácticas educativas que se van adelantando en la institución, de cómo ello genera cambio y mejora en los procesos de construcción de conocimiento de los estudiantes y el alcance de metas de corte académico (pruebas estandarizadas – mirada pedagógica).

Por esto, la calidad debe adoptarse como cultura, que permita equilibrar la relación entre estos factores adyacentes al trabajo investigativo, es mirar que, desde el aula y los procesos educativos, transformados desde la práctica educativa y la gestión en pro del alcance de la calidad permitan responder a las exigencias y requerimientos. Dar cuenta de cómo se refleja la relación que hay entre el SIGC y el ISCE, ya que los procesos y las tareas que deviene de dicha conexión permiten establecer puntos de tensión claros para el alcance de la calidad. La transformación de la práctica educativa se da cuando los indicadores a alcanzar, establece funciones puntuales para los participantes y se cumplen a cabalidad, de tal manera que no solo cumple los objetivos institucionales sino también los requerimientos gubernamentales desde la política pública (ISCE).

Solo cuando se da cuenta de esta relación, se establece las metas puntuales que cada factor asociado a la calidad establece: primeramente de la Política Educativa actual de <<Colombia, la más educada en 2025>> con el establecimiento del ISCE, como puntajes mínimos de alcance para satisfacer intereses de corte académico y de gestión; desde el Sistema Integral de Gestión de Calidad, frente al rendimiento de cada indicadores establecido desde los procesos que se implementan y que ello se refleje en las práctica educativa de la institución. Un modelo de

gestión aunado a estos intereses se convierte en una herramienta fundamental para lograr dicha relación y la práctica educativa adecuada para la institución.

1.2 Justificación

Bajo las políticas educativas actuales, hablar de Educación demanda necesariamente hablar de Calidad. Las escuelas entraron, ya hace tiempo, en el esquema de cumplir con indicadores y gestar sus acciones en el logro mancomunado de acciones puntuales que ahonden en la mejora continua de sus procesos. A ello, se le ha denominado las buenas prácticas, que gestan su ser desde el cumplimiento de un ciclo de planeación, ejecución, valoración y retroalimentación. En esta consigna se ha prescrito la dinámica de las instituciones educativas actuales, por ende, hablar de la inclusión de sistemas de certificación de la calidad y la rendición de los indicadores del Día de La Excelencia le demanda a las escuelas pensar cómo modificar sus acciones para cumplir con todo al tiempo: dar cuenta de metas, generar nuevas acciones que ahonden en la calidad, y lo más importante, nunca perder su papel formador de seres para la sociedad del mañana.

Por ello, el punto de tensión radica en analizar la relación de dos factores importantes dentro de la gestión de una institución: el cumplimiento de la política educativa, específicamente el ISCE, y la implementación del sistema de calidad y cómo ello confluye en la transformación de la práctica educativa. Bajo esta premisa, se busca revisar la esencia que tiene el Día de la Excelencia, jornada de reflexión emanada desde el gobierno, que busca pensar la educación como un factor de continuo mejoramiento y, con esto, evidenciar la relación evidente que existe entre estos dos campos en las prácticas dentro de la institución en cuestión.

Esto, generará la reflexión de cómo la institución debe encaminar intereses y esfuerzos en moldear aquellos requerimientos gubernamentales en la construcción de prácticas educativas significativas que generen procesos de construcción de conocimiento verdaderos que impacten, inicialmente, en los estudiantes y que, como valor agregado, harán hincapié en los indicadores del SIGC e ISCE. La calidad se convierte en ese eje fundamental en que se cimienta las acciones de cualquier organización, por ello, la escuela necesita reformarse, ajustarse al cumplimiento de mínimos establecidos en pro de la estandarización de la educación; además, la calidad debe verse como aquel proceso en el que se busque las acciones y procesos adecuados para lograr metas verificables y medibles de procesos de enseñanza y aprendizaje. El fortalecimiento de la calidad dentro de la institución educativa permite el mejoramiento de las acciones gestadas dentro de las prácticas que adelanta la escuela.

El Colegio Rafael María Carrasquilla, bajo su PEI “Formando en Talentos y Valores para la Excelencia” tiene como estandarte principal el logro de la calidad, que relacionado a las demandas actuales desde el gobierno y el contexto se traduce en el alcance de estándares e indicadores, que se ven reflejados en la práctica educativa relacionado al Índice Sintético de Calidad Educativa y que se trabajan fuertemente en el Sistema de Gestión de la Calidad (Bajo el esquema ISO 9001:2008 y el direccionamiento de Fundación Líderes Siglo XXI Grupo Nutresa). Las acciones que se gestan en el Colegio Rafael María Carrasquilla van direccionadas al logro de indicadores de calidad y al mejoramiento continuo de sus prácticas, al lograr direccionar estas acciones bajo estos principios, genera prácticas eficientes en relación al mejoramiento del escenario educativo, más específicamente del Colegio Rafael María Carrasquilla, esto confluye en el espacio principal, el aula de clase, que más allá de la construcción de conocimiento, debe,

imperiosamente, generar insumos de consolidación y alcance de la calidad promulgada en todas partes y que permita fortalecer las buenas prácticas fundamentadas desde estos discursos.

1.3 Pregunta de Investigación

¿Cómo mejorar las **prácticas educativas** de una institución desde la relación entre el **Índice Sintético de Calidad Educativa** y el **Sistema Integral de Gestión de la Calidad** por medio de la propuesta de un modelo de gestión?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar la Práctica Educativa existente del Colegio Rafael María Carrasquilla desde la relación entre el Índice Sintético de Calidad Educativa y el Sistema de Gestión de Calidad mediante la propuesta de un modelo de gestión acorde a su contexto.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los conceptos de calidad, gestión y práctica educativa por medio de la indagación documental en el quehacer del Colegio Rafael María Carrasquilla.
- Evaluar la incidencia que tiene el Índice Sintético de Calidad Educativa y sus componentes en las prácticas educativas del Colegio Rafael María Carrasquilla.
- Evidenciar la práctica educativa ya existente en el Colegio Rafael María Carrasquilla con relación a las diversas gestiones que adelanta.

- Generar un modelo de gestión acorde a la cultura institucional del Colegio Rafael María Carrasquilla que dé cuenta del mejoramiento continuo de la práctica educativa allí realizada.

2. ANTECEDENTES

Es importante considerar la influencia que trae consigo la calidad dentro de cualquier contexto y la educación no se parta de ello; además de considerar que son muchos los referentes teóricos que trabajan bajo esta línea teórica. Dentro de este apartado del trabajo investigativo, se realiza un esbozo general de la importancia que trae consigo los conceptos de calidad y gestión en el quehacer de una institución educativa, para así, dar cuenta de ciertos documentos y trabajos que han enfocado intereses en demostrar esta premisa, no solo de corte pedagógico, sino también desde lo puramente administrativo y como ello ha compenetrado en la gestión de una institución educativa. Así mismo de concluir con personas de autoridad sobre el tema de la necesidad de entender en fenómeno existente de la calidad que hay sido introducido en la institución educativa y cómo ello ha cambiado la manera de actuar en el quehacer educativo de la misma.

Al concebir las nociones de calidad y gestión, conceptos claves dentro del desarrollo de este trabajo investigativo y permiten dar cuenta de una transformación de la práctica educativa de una institución, demuestra la necesidad de replantear las acciones y procesos que adelantan, ello favoreciendo el logro de requerimientos institucionales y gubernamentales. Por esto, nace la imperiosa necesidad de concebir a la escuela no solo como un espacio de construcción de conocimiento, sino que también sea planteada como una organización que se puede regular y controlar bajo indicadores de rendimiento, objetivos propuestos, metas a alcanzar y acciones medibles y justificables.

Debido a esto, no es gratuito escuchar discursos de calidad desde lo administrativo y gerencial, pues ello es el resultado de buscar el control y rendimiento de cuentas frente a las acciones que se adelantan al interior de la institución con el propósito de validar procesos que

son considerados eficaces porque logran una meta propuesta. Bajo esta premisa, las instituciones han visto la necesidad de integrar los conceptos que trae consigo la calidad para transformar la práctica que ellos adelantan, no solo con el interés de mejorar el accionar institucional, sino que también generen buenas prácticas relacionadas al alcance de la calidad.

Bajo la premisa de este trabajo investigativo y la institución que se utilizó para realizar el mismo, es importante evidenciar trabajos teóricos que sirvan como antecedentes respecto a los términos de calidad, gestión y las prácticas educativas. Esto con el propósito de rastrear primeros indicios teóricos sobre los objetivos propuestos de esta investigación:

✚ *SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “COLEGIO DE SANTANDER” BAJO LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA NTC ISO 9001:2008*, propuesto por Zayda Viviana Durán Bautista y Lorena Paola Salazar Suarez en 2011 (Trabajo de Pregrado – Ingeniería Industrial): Un trabajo de corte muy administrativo que concibe la visión gerencial de la educación en un colegio al aplicar la norma técnica colombiana dentro de la gestión y práctica educativa que tiene la institución. La intención de este trabajo investigativo fue evidenciar el estado de la institución antes, durante y después de la implementación del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001. El desarrollo del mismo permite tener una visión global de cómo se involucra a la comunidad educativa en la consecución de indicadores medibles que permite la mejora continua de la misma y el logro de la calidad exigida desde entes gubernamentales. El proceso de este trabajo investigativo concibió los pilares de la gestión y planificación que la norma ISO 9001 establece por medio de la identificación de macroprocesos y procesos existentes, la sensibilización de la comunidad entorno a la cultura de la calidad y el establecimiento de

planes de acción que permiten el mejorar el nivel académico del mismo y que ello implica la mejora de la misma práctica educativa, fortaleciendo los valores agregados de la misma institución y superando aquellas falencias presentadas en la misma. Esto implica que la gestión y la práctica de una institución debe cambiar en consonancia al logro de metas preestablecidas, y ello se verá reflejado en el fortalecimiento de la misma gestión y la mejora continua de la práctica educativa, no solo respondiendo al SIGC sino también a las exigencias gubernamentales que hayan en el momento.

✚ *EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA HUMANISTA; ESTUDIO DE CASO EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA*, propuesto por Rodrigo Alfonso López Casallas en 2017 (Trabajo de Grado – Maestría en Educación): Se concibe este trabajo investigativo como propuesta de reflexión frente a la gestión existente de una institución antes y después del cambio de administración que la regulaba, donde se contempla el colegio como una organización que puede ser manejado desde la visión gerencial de una empresa privada y respondiendo a intereses y metas propuestas desde entes gubernamentales. La intención que tiene este trabajo investigativo es la de dilucidar las diversas implicaciones que trae consigo una visión muy administrativa a la práctica educativa de la institución y cómo se concibe a la comunidad educativa dentro de ese actuar gerencial, esto por medio de la caracterización de la misma institución, la práctica, la gestión existente y la puesta en marcha de un modelo de gestión basado desde la visión humanista para favorecer el quehacer de los integrantes de la comunidad educativa.

✚ *DISCURSOS Y PRÁCTICA DE LA CALIDAD EDUCATIVA Y DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS CONTEMPORÁNEAS*, propuesto por

Edgar Eliecer Ariza Pérez en 2015 (Trabajo de Grado – Maestría en Educación): Este trabajo investigativo es el esbozo de cómo los conceptos y discursos de calidad y gestión han ido cambiando en el país y las nuevas exigencias que trae consigo las nuevas tendencias educativas para las instituciones actuales, desde la mirada de las prácticas existentes, los conceptos que se maneja y el impacto que trae consigo la implementación de normas de gestión de la calidad dentro de la educación. Además de evidenciar cómo las políticas educativas públicas se han ido transformando poco a poco frente a las demandas sociales actuales de una educación mucho más contextualizada y enfocada a las problemáticas actuales. Lo interesante de este trabajo es cómo las nuevas tendencias gerenciales que existen en empresas y compañías se han ido permeando en el discurso de la educación y ello ha afectado, en cierto grado, el quehacer institucional de un colegio y el devenir que trae consigo estas nuevas transformación dentro de la práctica educativa de la misma.

✚ *RELACIÓN ENTRE GESTIÓN EDUCATIVA Y CAMBIO PEDAGÓGICO: UNA PERSPECTIVA HUMANISTA*, propuesto por María Julieta Rozo Arévalo en 2015 (Trabajo de Grado – Maestría en Educación): Este trabajo investigativo busca en primera instancia reconocer la noción de gestión, y en este caso la gestión educativa desde diversas perspectivas teóricas y la relación que poco a poco va naciendo desde la administración y gerencialidad, haciendo referencia a los puntos de tensión existentes desde estas dos posturas latentes en la educación y que se permean en el quehacer de la institución. Además de dar cuenta de la transformación de la misma pedagogía en el escenario de la educación y más aún en el campo de las instituciones educativas, dando cuenta de la relación que hay entre la comunidad educativa y las exigencias latentes que establece políticas educativas actuales. Además, esboza los diferentes marcos que establece la gestión educativa y la

realidad a la que se ve inmersa ante la imposición de modelos gerenciales e indicadores de medición gubernamentales.

✚ *ESTUDIO DEL ENFOQUE DE LA GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN PRESENTE EN EL MODELO Y LOS CRITERIOS PARA EL OTORGAMIENTO DEL PREMIO A LA EXCELENTE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS*, propuesto por Ana Milena Luengas Alarcón en 2016 (Trabajo de Grado – Maestría en Educación): Este trabajo investigativo concibe el estudio de la gestión en la educación desde las diferentes instituciones públicas para el otorgamiento o no de premio a la excelente gestión, esto con el propósito de evidenciar los diferentes enfoques y la manera en que se da la gestión en la institución educativa para que se convierta en un quehacer exitoso merecedor de tal galardón, de tal manera dar orientaciones para la correcta gestión de la misma gestión desde una visión humanística.

✚ *INDICADORES: DISPOSITIVOS PARA GENERAR REALIDAD*, propuesto por Andrés Mauricio Romero Mora en 2013 (Trabajo de Grado – Maestría en Educación): Este trabajo investigativo concibe la calidad como promulga favorecida de las políticas educativas públicas actuales, y a través de ello nos permite posicionar las diferentes instituciones, gestiones y prácticas como efectivas o no dentro de un contexto. El ideal de este proyecto busca dilucidar el impacto que trae consigo la inclusión de indicadores dentro de la realidad educativa generando una nueva cultura institucional basada en la medición y la implementación de procesos y acciones puntuales que sean enfocados al cumplimiento de objetivos propuestos y el alcance de la calidad por medio de la instalación de indicadores, medio que se vuelve tangible y medible de las acciones que hay en el quehacer institucional.

Primeramente es interesante, al revisar estos documentos académicos la similitud frente a algunos de los autores citados en cada trabajo ya que guardan relación frente a las categorías contempladas y la manera de abordar la calidad y la práctica dentro de la institución educativa. En primera instancia, la formalidad de evidenciar documentos de corte administrativo emanados por organizaciones como ISO, ICONTEC y el Ministerio de Educación Nacional, y cómo han enfocado su práctica educativa bajo procesos de calidad. No es de ocultar el afán que tiene los entes gubernamentales en medir la educación desde indicadores de rendimiento y obtener resultados.

Concebir los procesos pedagógicos desde los factores de medición y ranking, fortalece la discusión acerca de la calidad y la educación bajo esta línea teórica, esto se ve reflejado en los documentos públicos de orden ministerial, como la Guía 28 y la Guía 34, que promulga la manera de cómo se debe gestionar el actuar institucional de la escuela bajo la consigna de calidad y efectividad en los procesos proyectados; además, esto ha hecho que otros documentos como las Normas Técnica y Guías de Apoyo que ICONTEC e ISO publica frente a la organización y gestión que debe tener una empresa a la hora de alcanzar la calidad, se incluyan dentro del discurso pedagógico y se conviertan en lectura obligada para las instituciones.

En segunda instancia, han sido varios los autores que han evidenciado estos nuevos discursos de la educación en relación a la calidad, puesto han permeado los intereses institucionales de la escuela. Hoy en día, se habla de escuelas de calidad, prácticas pedagógicas efectivas y directivos docentes eficaces, calificativos que se han introducido a la práctica educativa y que se han normalizado en la misma. De ahí el hecho que autores como Deleuze (1999) afirme que nos encontramos en sociedades de control, que necesitemos verificar toda acción que se gestiona dentro de la misma, de ahí los beneficios económicos y de infraestructura que reciben las

escuelas al momento de demostrar prácticas que son consideradas de calidad con tan solo alcanzar una meta indicada.

Laval (2004), otro autor citado dentro de los trabajos referenciados en los antecedentes, apoya la premisa de cómo esa rendición de cuentas y control de resultados se ha introducido del todo en las escuelas. La lógica del marketing y de técnicas mercantiles, como él lo afirma dentro de su texto *LA ESCUELA NO ES UNA EMPRESA*, ha hecho que las escuelas se sumerjan en ese pensamiento, en captar la mayor cantidad de población para ofrecer su servicio educativo, en concebir los procesos educativos como un intercambio financiero y en vender una imagen corporativa de educación de calidad. No es de extrañarnos que las escuelas si han llegado a este estadio y parte de la mejora que realizan en sus prácticas simplemente respondan a satisfacer índices financieros y estadísticos, dando así cuenta de acciones y procesos efectivos, que son considerados de calidad y que responden a las demandas desde políticas públicas.

En tercer lugar, no hay que dejar de lado autores como Aguerondo (1993), Casassus (2008) y Aguilera (2004) (citados tanto en los trabajos de los antecedentes como en el presente proyecto investigativo) que han dado grandes aportes acerca de los conceptos de gestión y calidad dentro de la escuela tomado desde las perspectivas de la gerencialidad y de la educación. Es inevitable no dejar de lado que el escenario educativo se ha permeado con la gestión y calidad y se ha transformado acorde a las necesidades actuales, no solo desde la rendición de cuentas y el cumplimiento de indicadores, sino también porque la escuela debe responder a la sociedad actual a la que se enfrenta.

Casassus (2008), por ejemplo, afirma que la gestión y los componentes que traen consigo para las instituciones son importantes en el desarrollo de la práctica de la misma, ya que debe existir una relación entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y

los objetivos concebidos dentro de la organización, en este caso la escuela, para generar una gestión enfocada a la calidad y la excelencia. Dicha relación permitirá a las personas involucradas generar acciones enfocadas y fortalecidas a favorecer el aprendizaje de los estudiantes y por ende al logro de las metas propuestas. La gestión aquí, se convierte en columna vertebral para la escuela, puesto que por medio de ella, se genera y transforma el actuar diario de la institución educativa y resulta en alcance de metas y de la tan anhelada calidad..

Desde el escenario educativo Colombiano, y más enfocado a la escuela, Valderrama (2007), otro de los autores mencionados dentro de los trabajos citados, presenta grandes argumentos sobre la gestión y la educación. En su artículo *LA GESTIÓN EDUCATIVA: HACIA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN*, presenta no solo los conceptos de gestión y cómo se deben concebir dentro de la educación, además de mostrar cómo desde el interior de la institución puede regularse las actividades que se gestan en pro de ir las mejorando poco a poco generando así una cultura del mejoramiento continuo y el alcance de la calidad. Esto, evidentemente, se puede lograr solo con la consolidación de un verdadero trabajo en equipo desde todos los integrantes de la comunidad educativa y de los roles que deben ir ocupando para la consecución de las metas e indicadores propuestos. Además, que esto va permitiendo el fortalecimiento de todas las gestiones presentes en las escuelas y la propuesta de acciones eficaces y efectivas que se puedan replicar en pro de la excelencia y la calidad.

Por último, es importante considerar el Índice Sintético de Calidad Educativa, uno de los pilares fundamentales dentro de la elaboración de este trabajo investigativos y que también ha sido el resultado del MEN en tratar de verificar el alcance que tiene las instituciones educativas para generar acciones puntuales para el alcance de la calidad desde diferentes componentes (Desempeño, Progreso, Eficiencia y Ambiente Escolar) reflejados desde los resultados de las

pruebas estandarizadas SABER 3°, 5°, 9° y 11°, y que se trabaja dentro de la jornada de reflexión y evaluación del Día E, con su Reporte de la excelencia.

Esta medición, que ha generado grandes cambios en muchas instituciones concibe la práctica educativa como un escenario dinámico y fluido, que puede insertarse diversas herramientas en pro de ir mejorando continuamente. Los Sistemas Integrales de Gestión de la Calidad bajo certificaciones de calidad son, quizá, uno de dichas herramientas que ha optado las instituciones educativas para transformar la práctica educativa y de generar procesos para el alcance de la calidad. Sin embargo, queda la incertidumbre de cómo esa relación que hay entre la gestión y la calidad (categorías identificadas para la elaboración de este trabajo de grado) se complementan una con otra y genera un accionar adecuado que favorezca la práctica educativa.

3. MARCO CONTEXTUAL

3.1 Colegio Rafael María Carrasquilla

3.1.1 Referente Normativo Fundacional



Figura 2: Contraportada del Manual de Convivencia del Colegio Rafael María Carrasquilla 2019.

Alusión a la importancia de la educación de calidad.

En el año 1984 la propietaria actual del Colegio Rafael María Carrasquilla proyectó dar apertura a una Institución Educativa que respondiera a las necesidades del contexto de la sociedad de ese entonces. Después de una ardua búsqueda y análisis de diversos sectores de Bogotá, la Señora María Myriam Novoa, junto con el Director Administrativo Hernando Castillo y un grupo de docentes cualificados deciden dar inicio de labores en el año 1985 a la institución, llamada en ese entonces, Colegio Bilingüe Rafael María Carrasquilla, ofreciendo a la comunidad del Barrio Diana Turbay los servicios de Educación Preescolar y Básica Primaria en una pequeña sede ubicada en la Carrera 2 F No. 48 R - 55 Sur que contaba con la infraestructura y espacios necesarios para el desarrollo de las clases. El 31 de Octubre del año 1985 inicia la apertura de matrículas, recibiendo un total de 186 estudiantes.

La institución, poco a poco, va ganando la aceptación y acogida de la comunidad de la comunidad del Barrio Diana Turbay, aportando los pilares académicos y disciplinarios, que junto con la educación en casa de las familias fundadoras, fortalecieron el desarrollo y crecimiento del sector. A pesar de los problemas sociales que rodean el sector, el colegio Rafael María Carrasquilla ha tenido como estandarte el aportar al crecimiento personal de los estudiantes por medio de la formación de talentos y valores, razón por la cual este es nuestro Proyecto Educativo Institucional.

Luego de 5 años de servicio, la rectora ve la necesidad de ampliar el espacio para sus estudiantes, por ello, adquiere el predio en donde actualmente funciona la sede principal, ubicada en la Carrera 3 A # 48 T - 02 sur, donde puede dar acogida a más niños, que debido a la fuerza y exigencia académica que evidenciaba la Institución, se destacaban a nivel local y empieza a ofrecer todos los ciclos de formación educativa (preescolar, básica primera y básica secundaria).

La institución es de carácter privado, contando con toda la documentación y reglamentación necesaria para ello. Es un colegio para la educación formal inscrito ante la Secretaría de Educación Nacional bajo el número 3546; con Licencia de Funcionamiento No. 13464 de Mayo 30 de 1985 y con aprobación oficial según Resoluciones Oficiales No. 7932 de Diciembre 11 de 1998 (Básica Secundaria), No. 265 de Febrero 08 de 1999 (Preescolar y Básica Primaria) y No. 2578 de Julio 27 del 2000 (Media).

En sus 35 años de servicio a la comunidad, es momento de resaltar la ardua labor de la Señora Rectora en haber formado jóvenes, en sus 20 promociones de bachilleres, que actualmente son profesionales, o adelantan estudios de educación superior o vinculados a la Fuerza Pública, resaltando en ellos la disciplina, respeto, responsabilidad y excelencia académica, pilares representativos que han caracterizado a nuestra institución.

Además, el Colegio Rafael María Carrasquilla adelanta proyectos en la comunidad educativa que son reconocidos localmente y admirados por los habitantes del sector, entre ellos: Agricultura Urbana y Huerta Escolar, Semillero de Astronomía Deneb y Club de Conversación en Lengua Inglesa Let's Talk Carrasquilla, espacios formativos que ahondan en el desarrollo integral de los estudiantes y que han generado el fortalecimiento de la institución. Fruto de ello, es la participación a nivel nacional del colegio en la versión de Expociencia Infantil y Juvenil del año 2013, adelantando dos proyectos consolidados en las diferentes asignaturas y donde los estudiantes potencializan sus saberes en la consecución de los mismos.

En el 2015 el Colegio se vincula a la Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia y por segunda vez, vuelve a posicionarse entre uno de los pocos colegios del sur de la ciudad que participa en Expociencia Infantil y Juvenil 2015 con la vinculación de ocho proyectos desde las diferentes áreas del conocimiento: Lenguaje, Inglés, Matemáticas, Ciencias Naturales, Artes y

Ciencias Sociales dando como resultado que el nombre de la institución ya no sea solamente reconocido a nivel distrital, sino nacionalmente, demostrando que solo es a través de la perseverancia, la constancia y el arduo trabajo que se recogen buenos frutos.

Desde 2013 hasta el momento, el Colegio se encuentra en proceso de entrenamiento y fortalecimiento de las actividades de gestión administrativa y académica desde el Proyecto Líderes Siglo XXI de la Fundación Nutresa, bajo el marco del Sistema Integral de Gestión de la Calidad ISO 9001, un curso donde las gestiones directivas, académica y comunitaria han enfocado los intereses institucionales en relación al mejoramiento de la calidad educativa y de las prácticas que se gestan en la institución. Además de ello, en cuanto a la parte académica y de proyección, el colegio ha realizado esfuerzos encomiables en la implementación de módulos académicos para el desarrollo de las clases y la mejora de la práctica educativa en pro de alcanzar las metas impuestas desde el Índice Sintético de Calidad Educativa

3.1.2 Referente Socio-Demográfico de la Institución

La composición de la población residente en la localidad aledaña a la institución clasificada según la edad muestra una población eminentemente joven donde el 27.5% son de personas menores de 15 años y el 4.9% es mayor de 64 años, eso muestra una alta dependencia económica, pues 48 habitantes de la localidad dependen económicamente de cada 100 habitantes en edad económicamente productiva. Lo anterior muestra que ante mayor crecimiento demográfico, mayores serán las necesidades de una población dado que habrá un alto número de habitantes por atender; así la población de la localidad que presenta una alta necesidad de servicios sociales asciende a una importante cifra.

La mayoría de estos habitantes del sector son población apta para la educación teniendo en cuenta los diferentes niveles a los cuales ellos aspiran, empezando desde grado cero, pasando por la primaria y el bachillerato hasta la educación superior. Hemos llegado al punto neurálgico de este diagnóstico, en tanto que lo que nos interesa es observar cuál es el aporte de la educación con respecto a la resolución de las necesidades sociales, y particularmente cómo se podría estructurar el plan de acción del colegio Rafael María Carrasquilla dentro del marco de la localidad, en aras de propiciar una mejora de la calidad de vida de los habitantes de la localidad. (Colegio Rafael María Carrasquilla EU, 2000)

La población estudiantil que posee el Colegio Rafael María Carrasquilla corresponde a la demanda social que tiene el sector de educarse bajo pilares y estándares instaurados desde el MEN, no obstante, las problemáticas sociales del sector hacen que la educación se transforme

continuamente en pro de la excelencia académica y la transformación de la comunidad del sector. Es por ello que el interés de la institución es responder a las necesidades educativas que tiene la localidad, en consonancia con los recursos y situaciones sociales que tiene el barrio. No obstante, uno de los principales objetivos del Colegio Rafael María Carrasquilla es el de aportar al crecimiento de la localidad por medio del ofrecimiento de una educación de calidad.

La Secretaría de educación ha hecho un gran esfuerzo con el programa de cobertura y calidad, no obstante es preciso advertir que aún existe mucha demanda educativa la cual no se ha podido hacer efectiva dada la cantidad de personas de estratos 1 y 2 que aún faltan por acceder al servicio educativo. Es de ahí de esa falta de cobertura de donde se derivan los problemas de analfabetismo, aunque resulte un poco extraño en un siglo como el nuestro, más sin embargo es una realidad que no podemos ocultar; ahora bajo el peligro de que el presente texto tome tintes de análisis de problemáticas y no de un simple diagnóstico; se advertirá que el panorama o el campo de acción bajo el cual tiene que actuar el Colegio Rafael María Carrasquilla es bastante complicado, es allí donde se deben buscar las estrategias para ofrecer un constante educación de calidad que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de quienes reciban este servicio dentro de la institución, de ahí que la educación deba ser presentada como una herramienta para desenvolverse en la vida diaria, puesto que algunos estudiantes tienen la tendencia a creer que la vida escolar es una herramienta innecesaria. Es ahí en donde se debe mostrar la utilidad de la educación promoviendo métodos y sistemas alternativos que le permitan al estudiante proyectarse con la ayuda de las herramientas que le ofrezca la educación. (Colegio Rafael María Carrasquilla EU, 2000)

Frente a los procesos adelantados desde la parte administrativa y de gestión, hay un fuerte auge de implementación de procesos de capacitación y fortalecimiento de la práctica docente en el aula, desde la renovación de mallas curriculares, la creación de módulos de trabajo, el fortalecimiento del modelo pedagógico actual en la ejecución de las clases, esto con el propósito de responder a la demanda educativa del sector, que a pesar de contar con varios colegios distritales, el Colegio Rafael María Carrasquilla se ha distinguido por más de 35 años en ofrecer una educación que apunte a responder a las necesidades del momento y que permita el crecimiento del sector.

3.1.3 Caracterización Institucional

El Colegio **RAFAEL MARÍA CARRASQUILLA** funciona bajo los lineamientos de la Constitución Política de Colombia de 1991, la Ley General de Educación o Ley 115 de febrero 8 de 1994 (Ley General de Educación) y sus decretos reglamentarios.

El nombre de la institución es en homenaje a Monseñor **RAFAEL MARÍA CARRASQUILLA**, (Bogotá, 1857-1930) Eclesiástico y escritor colombiano. Realizó sus primeros estudios en el Liceo de la Infancia y luego entró al Seminario, donde fue ordenado sacerdote en 1833. Inició su vida sacerdotal como párroco de Hatoviejo -hoy Villapinzón; fue luego prefecto general (1884) y vicerrector (1886) del Seminario y párroco de la Iglesia de San Ignacio.

- Años de servicio a la comunidad: 35 años
- Licencia de Funcionamiento: Mayo 30 de 1985 Resolución No. 13464 de aprobación Oficial Resoluciones 7932 de Diciembre 11 de 1998 –265 de Febrero 08 de 1999 - 2578 de Julio 27 de 2000
- DANE 311001042977
- NIT 900010591 – 9

Nombre: Colegio Rafael María Carrasquilla

Departamento: Cundinamarca

Municipio: Bogotá, Distrito Capital

Localidad: 18 Rafael Uribe Uribe

Barrio: Diana Turbay

Dirección: Carrera 3 A N. 48 T – 02 Sur (Sede A)

Carrera 3 A N. 48 T – 11 Sur (Sede B)

Carrera 3 A N. 48 T – 19 Sur (Sede C)

Carrera 3 B No 48 T – 20 Sur (Sede D)

Teléfonos: 7711930

Fax: 5992648

E-mail: colrafa@gmail.com

Especialidad: Bachillerato Académico

Naturaleza: Privado

Carácter: Mixto

Calendario: A

Jornada: Completa

N° ESTUDIANTES	NIVELES DE EDUCACIÓN	ESPECIALIDAD
55	Nivel de Preescolar (Transición)	Otorga Diploma de Educación Preescolar que faculta el ingreso a la Educación Primaria (En Ceremonia de Proclamación)
240	Nivel de Básica Primaria (1° a 5°):	Otorga Diploma de Educación Primaria que faculta el ingreso a la Educación Secundaria (En Ceremonia de Proclamación)
308	Nivel de Básica Secundaria (6° a 9°):	Otorga Certificación de Estudios de Bachillerato Básico que faculta el ingreso a la Educación Media (En Ceremonia de Proclamación)
117	Nivel de Educación Media (10° y 11°):	Otorga el Título de Bachiller Académico (En Ceremonia de Proclamación)

Tabla 1: Niveles de Educación ofrecidos por el Colegio Rafael María Carrasquilla

PROPIETARIA DEL COLEGIO	Licenciada María Myriam Novoa Agualimpia
REPRESENTANTE LEGAL	María Myriam Novoa Agualimpia
RECTORA	Licenciada María Myriam Novoa Agualimpia
PERFIL PROFESIONAL	Normalista de la Normal Superior Marcela de la Cruz, egresada de la Promoción 1975. Estudios de Licenciatura en Ciencias de la Educación, con especialidad en español e Inglés de la Universidad La Gran Colombia en el año de 1984. Realizó estudios de Postgrado en Especialización de Computación para la Docencia en la Corporación Universitaria Antonio Nariño. Especialización en Gestión Educativa de la Universidad Sergio Arboleda, Maestría en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana, incluyendo otros espacios de formación en diferentes claustros académicos.

Tabla 2: Perfil de la Fundadora del Colegio Rafael María Carrasquilla

- **Misión**

Desde 1985, el Colegio ofrece a la comunidad de la localidad Rafael Uribe Uribe un servicio educativo con calidez humana, mediante una propuesta pedagógica innovadora, fundamentada en la formación de valores, la búsqueda de talentos y los principios de monseñor Rafael María Carrasquilla para el alcance de la excelencia.

- **Visión**

El colegio Rafael María Carrasquilla en el año 2020, se consolidará a nivel distrital como una institución líder en la formación integral de niños, niñas y jóvenes autónomos, respetuosos, responsables, amorosos y con vocación de servicio, comprometidos con la transformación social de nuestro país.

- **Filosofía**

El colegio Rafael María Carrasquilla está comprometido con la formación integral de los niños, niñas y jóvenes que están a su cargo desarrollando a nivel conceptual, las habilidades comunicativas y el razonamiento lógico; a nivel procedimental, la investigación, el análisis y la criticidad y como valores fundamentales el amar, respetar y valorar la vida; del mismo modo, se les forma en el respeto por los valores fundamentales de la dignidad humana, los derechos humanos, la aceptación, la tolerancia hacia las diferencias y la construcción a través de todas sus actitudes del valor de la responsabilidad.

- **Política de Calidad**

El colegio Rafael María carrasquilla se compromete a brindar un servicio educativo con calidez humana, se proyecta a alcanzar la excelencia académica, la formación en valores y la búsqueda de talentos, contando con el acompañamiento de un equipo de trabajo cualificado y comprometido. Basados en la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad,

con el propósito de mejorar continuamente sus procesos y contribuir con la transformación social de nuestro país.

- **Objetivos de Calidad**

- ✓ Brindar un servicio educativo con calidez humana
- ✓ Alcanzar la excelencia académica
- ✓ Formar en valores y buscar talentos
- ✓ Contar con un equipo de trabajo comprometido y cualificado
- ✓ Satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa
- ✓ Mejorar la eficacia, eficiencia y la efectividad de los procesos de gestión del mejoramiento implementados por el comité de calidad del colegio Rafael María Carrasquilla

- **Valores Institucionales**

- **A Ejemplo de Jesús:** Tenemos como modelo y motor de cada una de nuestras acciones a Jesús, en quien encontramos todos los valores humanos reunidos. A ejemplo de Jesús nos basamos en la práctica de la humildad, la caridad, el servicio, el compromiso, la entrega, la constancia y el amor.
- **Probidad:** Promovemos el actuar con integridad y honradez, percibiendo y comprendiendo el estado de ánimo, el modo de ser y de actuar de las personas. Entendiendo los comportamientos que reflejan ética y transparencia en el ámbito institucional, profesional y personal.
- **Respeto:** Valoramos las relaciones perdurables entre los miembros de nuestra comunidad, desde una actitud de respeto, preservando y aportando al cuidado de sí mismo, de los otros y del ambiente y, resolviendo los conflictos mediante el dialogo, la

tolerancia, la concertación y la conciliación. Implica reconocer la legitimidad de los demás tomando en cuenta la diversidad de ideas, opiniones y percepciones de las personas.

- **Responsabilidad:** Fortalecemos el respeto por los deberes y compromisos que el individuo tiene consigo mismo, con los demás y con el entorno, asumiendo siempre una actitud de compromiso frente a las tareas que a cada cual le corresponde. Implica Cumplir bien, a tiempo y con empeño cada una de las funciones que sean asignados a cada uno de los integrantes de la comunidad educativa. Actuar con disponibilidad, conocimiento, convicción y entrega.

<u>N° TOT AL</u>	<u>AREA</u>	<u>EN CURSO</u>	<u>PREGRADO</u>	<u>PROFESION</u>	<u>ESPECIALIZACIÓN</u>	<u>MAESTRIA</u>
2	Prescolar		2			
6	Básica primaria		6			
4	Español		4			
3	Inglés	2	1		Docencia Universitaria U. Militar	Educación. U. Pedagógica
1	Filosofía		1			
1	Sociales		1			
3	Matemáticas		2	1 Ingeniera industrial		Educación para la matemáticas U. Pedagógica
1	Química		1			
2	C. Naturales	2				
1	Física		1			
1	Sistemas			1 Ingeniera de sistemas		
1	Ed. Física		1			
2	Artes		2		Educación para tecnología U. Distrital	Educación. U. Distrital
2	Coordinadores Biología Español		2		Gestión Educativa U. Libre	

Tabla 3: Docentes pertenecientes al Colegio Rafael María Carrasquilla año 2019

3.2 Proyecto Líderes Siglo XXI

El proyecto educativo Líderes Siglo XXI se ha configurado desde 1994 como una apuesta por la educación; es una intención empresarial incluyente, que convoca y que genera espacios de reflexión y construcción en busca de un mejor país. Es una experiencia de reflexión y transformación de la cultura institucional de colegios interesados en el mejoramiento de su gestión escolar. Busca la formación de mejores directivos y docentes que lideren procesos de cambio involucrando a la comunidad educativa. El proyecto es una apuesta a mirar la educación desde la administración y gerencia, sin desligar la parte educativa, lo que busca es transformar el quehacer pedagógico cumpliendo los indicadores y requisitos de calidad que se establecen desde la norma técnica y vincularlos a las prácticas educativas que se dan en el interior de la institución. (Nutresa, Fundación Nutresa - Educación, 2018).

Durante 20 años se ha logrado evidenciar en las instituciones beneficiarias el mejoramiento de los principales indicadores del desempeño escolar tales como: examen de Estado de la educación media, la retención de estudiantes, la matrícula, la ubicación de los egresados en la educación superior y el mundo laboral y la satisfacción de los miembros de la comunidad con el servicio prestado. Estos resultados le dan solidez a la propuesta y motivan la continuidad y fortalecimiento del proyecto, convocando cada día con mayor efectividad a líderes empresariales y gubernamentales que posibiliten el alcance de la misión. (Nutresa, Informe Anual y de Sostenibilidad 2013 Fundación Nutresa, 2018)

El Colegio Rafael María Carrasquilla, dentro de su plan de acción y mejoramiento, decidió vincularse en 2013 a la Fundación Nutresa bajo el Proyecto Líderes Siglo XXI, en pro de fortalecer los procesos formativos en gestión educativa y calidad, necesarios en este auge de la calidad que demanda el Sistema Educativo, en el ejercicio de este proyecto,

fundamenta su ser en varios procesos que se van cumpliendo a lo largo de 3 a 4 años, según la dimensión y objeto de la institución educativa. El proceso de entrenamiento, como ellos lo promulgan, se basa en la Norma ISO 9001 y en la implementación de los mismos bajo ciertas fases que, poco a poco, van dando cimientos para el mismo en el quehacer pedagógico de la institución.

Durante cada una de las fases, la institución ha dado revisión y autoevaluación de cada uno de los procesos y documentos que ya existen, y han transformado poco a poco cada uno de ellos, respondiendo a los requerimientos de la Norma Técnica, sin desligar la misión pedagógica que tiene el colegio. Esto ha ido acompañado de una fuerte asesoría de la Fundación por medio de Auditorias que realiza bimestralmente, las cuales buscan ir revisando la aplicación del Modelo de Gestión de Calidad en la institución educativa, dicho proceso ha ido poco a poco mostrando avances significativos en el quehacer pedagógico y que, con la implementación del Día E y del ISCE (Índice Sintético de Calidad Educativa) que emana el Ministerio de Educación, ha dado a reflexionar a la misma institución como direccionar sus acciones y su gestión en pro de cumplir en ambas partes.

Para ello, el proceso de entrenamiento ha generado la transformación del pensamiento de la gestión educativa entorno a la calidad, no como aquello que se considera en la ISO como solo el grado de aceptación de un servicio, sino la generación de procesos que enfoquen dichas prácticas educativas en pro de alcanzar aquellos indicadores y metas de calidad que se trazan en un plan de trabajo y que se gestan en el logro de los objetivos a nivel gubernamental (Pruebas de Estado, ISCE, Posicionamiento a nivel local, distrital y/o nacional). Esto implica un proceso de implementación de gestiones, procesos, procedimientos y acciones puntuales que vayan enfocadas al mejoramiento de la práctica

educativa y que ahonden en el mejoramiento continuo de la misma (Vista desde una perspectiva gerencial).

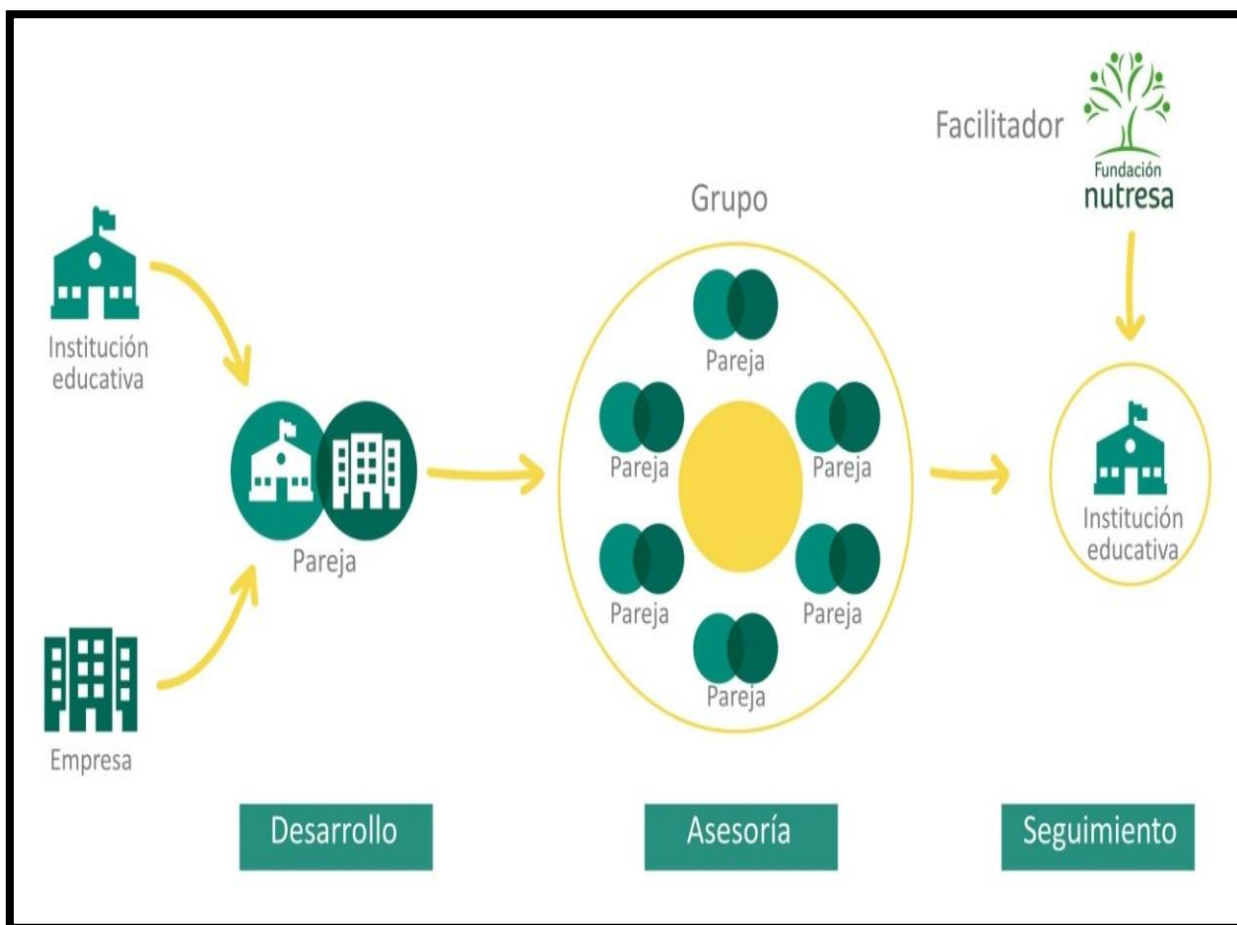


Figura 3: Metodología de Trabajo Proyecto Líderes Siglo XXI. Fundación Nutresa

(Nutresa, Fundación Nutresa - Educación, 2018)

3.3 Modelo de Gestión Grupo Nutresa y Metodología de Trabajo

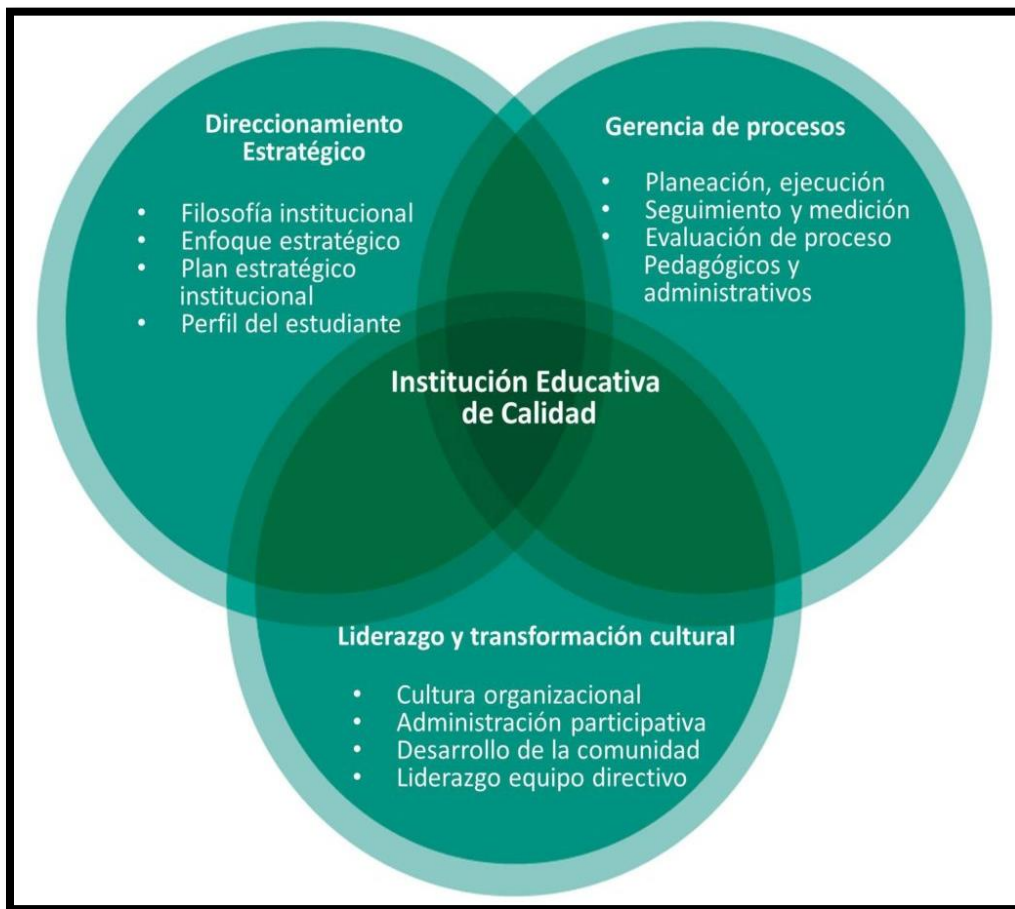


Figura 4: Modelo de Gestión de la Fundación Nutresa bajo su Proyecto Líderes Siglo XXI
(Nutresa, Fundación Nutresa - Educación, 2018)

Bajo este proyecto, la Fundación Nutresa ha ido relacionando el direccionamiento estratégico de una empresa con la gestión educativa de una institución, gestando su quehacer bajo fundamentos de trabajos que generan confianza y seguridad en el proceso, y por ende, un aprendizaje significativo del proyecto para la institución. Dichos fundamentos son:

- Las Instituciones Educativas son organizaciones de calidad.
- El estudiante es el eje central del proceso educativo.

- Las Instituciones Educativas poseen procesos pedagógicos que motivan el aprendizaje continuo.
- Todos los miembros de la comunidad educativa están en permanente desarrollo.
- La educación busca la formación integral del estudiante.
- Las organizaciones educativas de calidad están enfocadas en la comunidad.
- La implementación de modelos de gestión integral en Instituciones Educativas genera procesos pedagógicos y administrativos de calidad. (López Espinosa, 2018)

El proceso de aprendizaje que se da entre la Fundación y la institución educativa es una relación directa entre la visión de colegio y la visión de empresa. En ella confluye el discurso tanto pedagógico como el administrativo y/o gerencial, permite dilucidar factores claves en la ejecución de procesos eficientes y eficaces para el alcance de metas de calidad. Esto deviene de una reflexión desde la misma institución que permita dar cuenta de que se tiene, que se ofrece y que se puede mejorar para el ofrecimiento de un mejor servicio. En ese orden de ideas, la intención del Colegio Rafael María Carrasquilla ha sido propender una cultura de la calidad que dé cuenta de un servicio educativo con calidez humana, teniendo como factor principal al estudiante, como ser que piensa, actúa y al que debe potenciarse los talentos y valores que en él se refleja, en pro de alcanzar la excelencia académica. Ese estandarte ha sido parte de la promulga de la misión transformada bajo el entrenamiento de la Fundación.



Figura 5: Proceso de Aprendizaje Proyecto Líderes Siglo XXI e Institución Educativa

(López Espinosa, 2018)

4. MARCO TEÓRICO

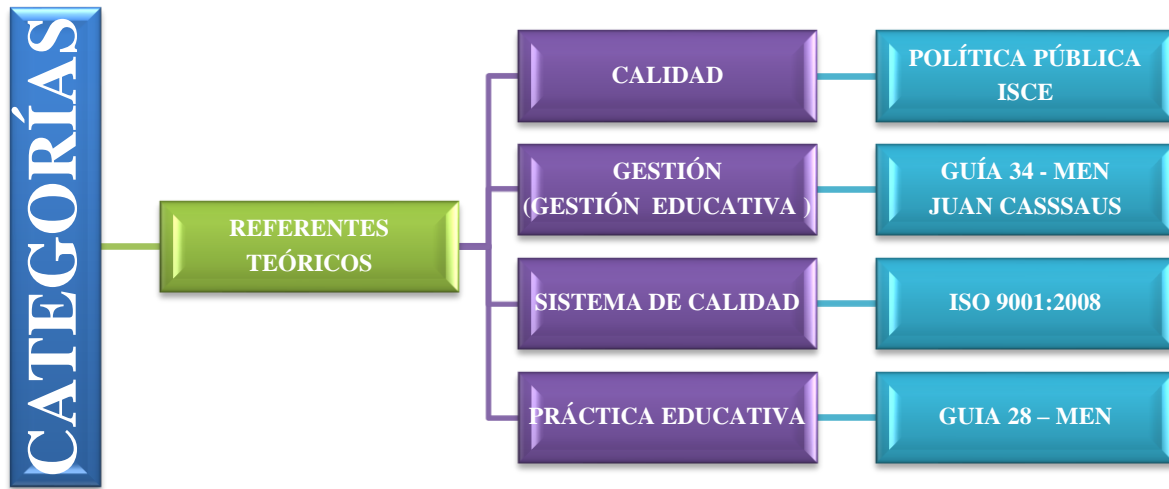


Figura 6: Categorías conceptuales identificadas en el Trabajo Investigativo

No es gratuito evidenciar diversas concepciones y posturas teóricas respecto a la calidad y lo que deviene de ella, por ello, el ideal de este apartado dentro del trabajo investigativo es, en primera instancia, presentar algunas posturas teóricas de ciertos autores respecto a las categorías identificadas: calidad, gestión, sistema de calidad y la práctica educativa, para poder convertirse en un punto de partida en la construcción del concepto que se busca de las mismas al momento de presentar el modelo de gestión, como resultado de este trabajo investigativo.

4.1 A Modo de Introducción

Hoy en día, la calidad ha tomado diferentes contextos y ello ha sumergido a las personas en la dinámica del cumplimiento de metas, control y de rendimiento para el logro de

objetivos propuestos y el alcance de la excelencia, la tan anhelada calidad. La educación no ha sido la excepción, el mundo globalizado y el afán de la homogeneización ha hecho que entidades gubernamentales, y en nuestro caso, el Ministerio de Educación Nacional, exija a las instituciones adentrarse en la dinámica de la calidad y relacionarla con los procesos educativos y como de ahí subyacen las diferentes actividades para lograr los metas propuestas y las instituciones educativas poco a poco han ido acogiendo como propias, quizá desligando su papel pedagógico e integral que tiene.

Dichas actividades, y muchas de estas son impuestas, responde a los fines de la educación que cambian acorde al tiempo y al tipo de sociedad que se forma. Las reformas que se pretenden generar dan cuenta de la manera de pensar de la orientación política del momento, y las decisiones que se toman por parte del Estado, busca, de manera singular, direccionar la práctica educativa de las instituciones. Esto va más allá de controlar la educación, busca también verificar y dar cuenta del cumplimiento de dichas metas en pro de avanzar en este campo.

Las expectativas que se asignan a la educación en los distintos proyectos dominantes se expresan en la orientación y contenido de la política educativa, entendida como el conjunto de decisiones (lineamientos declarativos y prescriptivos) tomadas por el Estado, para orientar la práctica educativa en contextos específicos.

Al llegar al poder grupos con posturas o proyectos políticos diferentes a los anteriores, se modifica el contenido y orientación de la política educativa. Las reformas suelen constituirse en los mecanismos privilegiados para buscar la adecuación de los sistemas escolares a lo que, desde esa particular postura o proyecto, se define como lo que la sociedad necesita de la educación. (Vásquez Olivera, 2015)

Los colegios deben dar correspondencia a estas exigencias, desde las políticas públicas, y por ende, incluir en su quehacer los nuevos conceptos y tendencias que la misma establezca. El docente, en su rol orientador de dichos procesos, ha ido siendo epicentro de cómo estas políticas han impactado en su actuación y ha demandado poco a poco la transformación de su función, no solamente la de guiar procesos de construcción de

conocimiento sino también la de cumplir metas establecidas y rendir cuentas por medio de las Pruebas Saber que dan insumos al cálculo del Índice Sintético de Calidad Educativa, nueva herramienta que utiliza el gobierno nacional para medir el avance de las instituciones y de reflexionar sobre su práctica hacia el alcance de calidad.

La educación, por ello, se ha transformado en materia de reformas desde múltiples perspectivas, y por ello, debe responder a todas de la misma forma, también sin dejar de lado su papel formador, para ello, la escuela debe responder a las exigencias que establece la sociedad, y más exactamente las instituciones que manejan la misma, bajo un ambiente global y del seguimiento y control de metas y acciones que apunte a dar respuesta a la demanda del contexto del momento, no solo a lograr seres educados, sino que también den cuenta de un conocimiento global. Todo este fenómeno ha puesto a la educación en un dilema, por una parte su misión formativa, educar ciudadanos críticos e integrales, pero también la exigencia y el afán del cumplimiento de metas bajo condicionamientos de control, rendimiento y tiempo establecidos desde las Políticas Educativas existentes.

Ello, trae como consecuencia, la idealización de una institución que balancee lo normativo con lo pedagógico e incluir el factor calidad en todas las acciones y procesos que subyacen de la escuela, desde el mismo salón de clase hasta su papel como eje transformador de una comunidad circundante, por ello el impacto que tiene la institución hacia la comunidad ha sido sujeto a términos de ranking y posicionamiento. La calidad debe ser concebida como aquel medio que le permita a los colegios llegar a la excelencia por medio de la creación de procesos adecuados, de índices que midan realmente el impacto que tiene las actividades y la protocolización de ejercicios y procesos que den cuenta, no solo del cumplimiento de la política establecida, sino también del mejoramiento autónomo de la misma institución.

Esto ha hecho que las instituciones se hayan encasillado en un esquema de mejora continua y rendimiento efectivo a raíz de indicadores establecidos. Esta situación puede referirse a los buenos o malos resultados obtenidos desde diferentes pruebas estandarizadas, y esto conlleva, en primera instancia, al acercamiento de la escuela a la dinámica de la calidad, que establece un sinnúmero de acciones que permiten dar cuenta de la mejora y avance de la institución, pero ello siempre debe estar conectado a la intención y finalidad de la escuela, esto implica imponer la transformación del quehacer institucional a la rendición de cuentas y de metas; no obstante, el lado negativo es cuando esto se lleva al extremo, como consecuencia, esto repercute en que los procesos pedagógicos pierden su validez, su autonomía y ello conlleva al detrimento de la operatividad y ejecución.

Por consiguiente, las escuelas deben tener en cuenta que no pueden recaer en este esquema taylorista, su principal objetivo es mantener su función social de transformar contextos, pero también se vuelve importante cumplir con metas, no solo para lograr un número, sino llegar al ideal de la construcción de procesos eficaces de aprendizaje que conlleven no solo a lograr las metas de rendimiento, sino que logre aquella meta de aprendizaje, donde el estudiante cae en cuenta que el conocimiento construido en la escuela se convierte en herramientas vitales para desenvolverse en sociedad. La escuela, cumpliendo su rol social de construcción de contexto, tiene que entrar en el ideal de inteligencia y excelencia, no vista desde la gerencia, sino también de la transformación de realidades y pensamientos para el estudiante.

Las instituciones educativas poseen un determinado y particular nivel de desarrollo, debido a circunstancias particulares: su historia, sus directivos, docentes y demás miembros de la comunidad educativa. La propia idea sobre la mejora configura diferencias y les da una personalidad única que las hace no comparables con otras realidades. Cada una puede mejorar respecto de la situación en que se encuentra, es decir, avanzar como organización de acuerdo con su proyecto pedagógico y su compromiso sociocultural. (Capella Riera, 2006)

Por consiguiente la educación ha entrado en el esquema de la universalización de la evaluación de aprendizajes, esto significa que todo debe tener evidencia y soporte frente a lo que se adelante y se gesté dentro de un aula o institución, dando respuesta a los requerimientos que buscan las políticas de formalizar una educación de masas, que mira a los estudiantes de la misma forma, estandariza conocimiento y trata de homogeneizar saberes, la consecuencia de ello son esos sistemas educativos estandarizados, que repercute en una educación simple, en solo transmisión de saberes memorísticos y en el reclamo de una prueba bancaria, donde el docente simplemente demanda la solicitud de unos saberes. Esto ha determinado gravemente el término de calidad reduciéndolo a una simple rendición de cuentas, y aunque esto sea uno de sus componentes, no implica que se pueda involucrar las actividades y procesos de una institución en busca de la excelencia.

4.2 Calidad

La educación es un “sistema complejo”, es decir, un sistema en el cual, en la totalidad o la unidad, existe la diversidad, por lo que la unidad o totalidad es la síntesis de múltiples determinaciones. Un sistema complejo se caracteriza porque contiene múltiples subsistemas fuertemente conectados. (Aguerrondo, 1993)

Referirse a Calidad es dar cuenta del proceso que se gesta en cualquier empresa u organización y cómo se cumple con ciertos indicadores, estándares y metas que debe cumplirse en relación a la excelencia en el servicio así como en el producto que se ofrece, por ende, trasladar esta dinámica al proceso educativo deviene consigo una serie de transformaciones y cambios que han sido gestados desde la gerencialidad, prueba de ello es la cantidad de colegios e instituciones educativas que han entrado en la carrera de certificar sus procesos en calidad y obtener el reconocimiento de la misma por medio de un sello,

esto deja en dilema en cuestión de qué se puede considerar calidad y cómo lograr ese mismo esquema.

La calidad se ha definido desde diversas perspectivas, y más allá de la empresa, este término ha permeado diferentes enfoques y contextos con el propósito de mejorar las acciones y procesos que se dan dentro de cada organización, por ello, definir que es calidad es algo complejo debido a la funcionalidad que tiene cada empresa, cada institución, y en este caso, cada colegio.

La calidad, vista desde la ISO 9001, es el grado de aceptación o satisfacción que un grupo de características cumple con un requisito, por ello, demanda que la organización controle los procesos en pro de mitigar problemas y encontrar soluciones oportunas a las eventualidades que se llegase a presentar. Por ende, los procesos de calidad que se gestan dentro de la escuela deben ir conectados con el currículo institucional, las modificaciones en planes de estudio, los perfiles que se buscan formar y los intereses que se quieren alcanzar.

Las prácticas educativas que se vayan dando deben responder a aquellos indicadores de calidad que se promulgan en documentos públicos y en resoluciones que se van emanando a medida de las demandas latentes en la sociedad. Los procesos de calidad, verificados oportunamente, y ligados al quehacer institucional proporcionan una idea de la gestión de la calidad que se va dando en las escuelas, dicha gestión es dinámica, los procesos y acciones que dan cuenta de ello determinan las acciones oportunas que favorecen el logro de la excelencia en la educación. Por ello, estas deben renovarse a interés de la política pública, de la institución educativa y de los participantes dentro de ella (Clientes según la norma, estudiantes y comunidad educativa según la institución).

Al hablar de calidad, y más en la educación, determina la inclusión del lenguaje gerencial que se impone en los documentos públicos y las normas técnicas que se van dando, en las prácticas educativas que se gestan al interior de la escuela, ello determina evaluar qué requisitos se cumplen, como hilar procesos en pro de alcanzar la calidad, generar acciones que permitan que la comunidad educativa se involucre en los procesos de calidad que determinan lograr estándares altos de excelencia en la gestión y demás, que si no se insertan adecuadamente, generan escozor y molestia en los participantes de la misma.

Es aquí donde se malentiende la calidad dentro de la educación, sin embargo, es interesante ver los aportes que trae esta consigo, que van más allá de la organización de procesos, sino que trasciende en transformar las acciones en indicadores puntuales que conlleven al mejoramiento y logro de indicadores de excelencia, las guías técnicas que emana el Ministerio de Educación, las experiencias exitosas y los reconocimientos a aquellas instituciones que cuentan con el sello de calidad son prueba fehaciente de esta nueva dinámica y cómo ha sido generado la cultura de la calidad en las instituciones.

La ISO 9001 es el camino que muchos colegios, consideran adecuado, para evaluar sus acciones y procesos y gestar su acción en torno a la calidad, por ello, es muy notable ver cómo crecen más y más colegios que se certifican bajo esta norma, y más aún, las instituciones, fundaciones y organizaciones que se dedican a orientar a los mismos bajo los preceptos y requerimientos que demandan esta norma técnica.

El concepto de calidad dentro de los Centros Educativos debe estar siempre enlazado con la idea de **educación de calidad**. Este concepto de calidad, que en ocasiones se hace tan subjetivo, queda definido en la **Norma ISO 9001**, en la que se establecen los requisitos que deben reunir y cumplir los Centros Educativos para la obtención del reconocimiento de la Calidad en su gestión, a través de la implantación de un **Modelo de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)**. (ISOTools, ISOTools, 2018)

Esto ha generado un choque entre discursos de corte pedagógico y de corte administrativo, lo que deviene un sesgo bastante notable entre los dos campos y que no deja entrever la relación impuesta (pero que de fondo se sabe que si existe) entre la labor gerencial de la calidad y labor pedagógica de la institución, esto evidenciado en que la calidad se ha denominado aquel camino adecuado para la consecución de metas y objetivos que se quieren lograr, desde el ámbito pedagógico y administrativo de la escuela; por ello el boom que ha tenido muchas instituciones en la certificación bajo alguna de las normas técnicas, que determinen y verifiquen que los procesos que adelanten dentro de la institución sean los adecuados, pertinentes y eficaces dentro del aula de clase.

La calidad dentro de la educación se da bajo ciertos lineamientos de cumplimiento de un producto, de verificar el proceso del mismo, de indagar acerca de las acciones que se van dando para el logro del mismo, por ende, es aquí donde se encuentra en choque entre un bando y otro, puesto que desde la parte pedagógica no se considera el proceso educativo dentro del “checklist” de cumplimiento de indicadores, es un proceso integral que reúne las dimensiones del estudiante en pro del alcance de la excelencia y del rendimiento escolar, sin embargo, viene consigo toda la promulga política de mejorar la calidad, y por ello la inmersión de la escuela en las normas técnicas, una de ellas la ISO, genera las transformaciones del escenario educativo en relación a ese lenguaje.

La aparición del concepto “calidad de la educación” se produjo históricamente dentro de un contexto específico. Viene de un modelo de calidad de resultados, de calidad de producto final, que nos pone en guardia, sobre todo, del hecho de que bajo estas ideas suelen estar los conceptos de la ideología de eficiencia social que considera al docente poco menos que como un obrero de línea que emplea paquetes instruccionales, cuyos objetivos, actividades y materiales le llegan prefabricados, y en el cual la “calidad” se mide por fenómenos casi aislados, que se recogen en el producto final. (...)A partir de la instauración de una política educativa de corte neoliberal se buscan justificaciones “académicas” que permitan fundamentar la restricción del ingreso a la educación. Estas justificaciones crean nuevos fetiches pedagógicos que se caracterizan por su debilidad conceptual, tal es el caso de términos como “calidad de la educación”. (Aguerrondo, 1993)

Bajo la premisa de Aguerrondo, no es tan descabellado hablar de calidad en términos del cumplimiento de algún requisito, no obstante, bajo las políticas educativas actuales, las instituciones educativas se ven sometidas a la medición, el ranking, la obtención de beneficios bajo el cumplimiento de indicadores establecidos. Por ende, debe pensarse en la transformación de nuevos esquemas de la educación bajo la premisa de calidad, que sea eficiente, pertinente y adecuada al contexto, enfocada a lograr la satisfacción de las personas involucradas en la misma, pero que también ahonde en el mejoramiento de los procesos educativos que se gestan en el interior del aula, permitiendo prácticas educativas que enfaticen en el logro adecuado de conocimientos, a respecto de ello Yzaguirre afirma:

Hablar de "calidad de la educación" incluye varias dimensiones o enfoques, complementarios entre sí. La primera dimensión es la **eficacia: una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender** -aquello que está establecido en los planes y programas curriculares-, al cabo de determinados ciclos o niveles. En esta perspectiva el énfasis está puesto en que, además de asistir a clase, los estudiantes aprendan en su paso por el sistema. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa. Una segunda dimensión del concepto de calidad, complementaria del anterior, está referida a qué es lo que se aprende en el sistema y a su **pertinencia** en términos individuales y sociales. En este sentido **una educación de calidad es aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona** -intelectual, afectiva, moral y físicamente-, y para actuar en los diversos ámbitos de la sociedad -el político, el económico, el social-. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los fines atribuidos a la acción educativa y su realización en los diseños y contenidos curriculares. Finalmente, una tercera dimensión es la que se refiere a los **procesos** y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa. Desde esta perspectiva **una educación de calidad es aquella que ofrece al estudiante un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente convenientemente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, estrategias didácticas adecuadas**, etc. Esta dimensión del concepto pone en primer plano el análisis de los medios empleados en la acción educativa. (Yzaguirre Peralta, 2005)

Por ello, la calidad se concibe no solo como el cumplimiento de indicadores, es también entrar a reflexionar acerca de cómo las prácticas educativas que se dan dentro del aula si son adecuadas para los procesos de enseñanza aprendizaje que se dan entre los estudiantes, y que ello repercute en el logro de metas establecidas, respecto de ello, es importante dar cuenta que los factores confluente dentro del aula permiten alcanzar eso que ya está establecido y por consiguiente se hace necesaria la reflexión, la evaluación de dichos

procesos para mejorar continuamente en consonancia a lo que busca la institución, el Estado y las personas que estén involucradas.

La calidad no es simplemente cumplir requerimientos, hablar de calidad implica, en su manera global, reflexionar de cómo la institución educativa gesta su quehacer en la consecución de metas, dando mejoramiento a cada una de las acciones que se dan y ello se ve reflejado en la práctica educativa que tiene las personas involucradas, no solo es la aceptación de un requerimiento, es también dar cuenta de que cada acción llevada a cabo determina el logro y alcance de una meta, teniendo en cuenta el interés y necesidad del contexto en el que se está inmerso. No obstante, a pesar del lenguaje gerencia, es vital no perder de vista que al optimizar los procesos dentro de la práctica educativa se genera mejoramiento continuo en el quehacer y que por ende, al mejorar dichas acciones se logra el cumplimiento de no solo lo establecido desde un Sistema de Gestión de Calidad, sino también lo que, a nivel gubernamental, se establece como indicador o meta a cumplir (ISCE).

La calidad en la educación ha determinado grandes decisiones de las políticas públicas emanadas desde las entidades, en primer lugar la estandarización de los modelos educativos en función de una competitividad entre instituciones, con el fin de regular las acciones y procesos de las mismas, y en segundo lugar la instrumentalización de funciones, recayendo en la noción de docente como agente operativo de clases, más no como transformador y constructor de conocimiento. A respecto de ello:

El discurso de la calidad y de las prácticas que desde él son agenciadas permea la escuela y se despliega más allá de sus fronteras. En particular, a partir de la década de 1980 empieza a ocupar un lugar destacado en las agendas de la política pública en educación y, de manera expresa, en el contexto latinoamericano (Vidal, 2007, p. 3) ha sido uno de los puntos sobre los cuales han girado las reformas educativas. Se instituye en los distintos escenarios sociales y se instala en las agendas gubernamentales y de los organismos multilaterales creando una compleja red de sinergias que impactan a la educación en sus dimensiones epistemológicas, políticas y pedagógicas. La calidad de la educación expresa, y es a su vez expresión de, los procesos de globalización y de la

transnacionalización de la cultura. Puesta en este escenario, la calidad de la educación ha devenido como un fin en sí mismo. En virtud de las dinámicas que genera ha terminado por objetivar como realidades ineludibles modelos educativos, como el de las competencias, que son motivo de profundos debates y en los que se expresa la crisis de la institucionalidad educativa moderna sometida a crecientes cuestionamientos y presiones por parte de los más diversos sectores de la sociedad. (Orozco Cruz, Olaya Toro, & Villate Duarte, 2009)

Encaminada hacia esta perspectiva, la educación se reduce a una mirada técnico instrumental, que solo busca la rendición de cuentas, y las políticas educativas ahondan en este objetivo, por consiguiente, la manera más evidente de dar cuenta de esto los son procesos de evaluación, que privilegian la rendición de cuentas y el logro de metas en la organización e instauran modelos eficientes de la educación, donde ésta debe combinar su papel formador de seres críticos y apoyar el rendimiento de metas, como dispositivo de control para clasificar a las personas y posiciona a las instituciones en un ranking, dando cuenta de la transformación que tiende la educación a, simplemente, un <<checklist>> de procesos y actividades que arroje un resultado cuantitativo y sumativo, sin derecho a una retroalimentación formativa de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Desde esa mirada, las entidades gubernamentales han dado un gran paso en este contexto frente a la situación de involucrar a la escuela en la dinámica de calidad. No es solamente que las instituciones cuenten con un sello normativo, que los hace sobresalir socialmente frente a otras, sino que pueda gestionar acciones y procesos puntuales que sean eficientes para lograr metas propuestas.

La ISO 9001 hace referencia a que la organización tiene autonomía total en el planteamiento de los indicadores y las actividades para lograr esas metas, eso quiere decir que la institución puede formular cuantos indicadores sean los necesarios para lograr el cumplimiento y asegurar la calidad; por ello, el MEN ha hecho un gran adelanto estableciendo el DÍA E (Día de la Excelencia Educativa), una estrategia nacida desde la

mirada gerencial que se le ha dado a la escuela, pero concebida desde los resultados de las pruebas estandarizadas y que se ha gestado desde el rendimiento de la misma, y ha hecho repercutir la reflexión que debe hacerse los docentes a su quehacer pedagógico desde el mismo salón de clase para contribuir al logro de esa meta.

Desde el año 2015, cuando en Colombia planteamos la meta de ser la mejor educada, el Día E ha sido una oportunidad para que todo el equipo de cada colegio se concentre en saber cómo están sus procesos y resultados, y pueda acordar acciones conjuntas para alcanzar la Excelencia Educativa, con el apoyo de las Secretarías de Educación y el acompañamiento del Ministerio de Educación Nacional (MEN). Por ello, en este 2016 queremos reiterar la importancia de reunir a la comunidad educativa para cumplir una nueva jornada del Día de la Excelencia Educativa, en la cual se trabajará el Taller Día E. (Mineducación, 2017)

Esta manera de abordar la calidad de la educación ha generado polémica dentro de las instituciones y docentes, puesto que está el dilema que la educación no puede ser vista bajo la mirada instrumental y gerencial, pero viendo el trasfondo que trae el Día E no es netamente a la meta de rendimiento. Evaluar la calidad en la institución educativa implica ir más allá de los números, esto demanda de la revisión exhaustiva de las acciones y procesos gestados desde el interior de la institución para así transformar la práctica educativa y favorecer el mejoramiento continuo de la gestión.

El cambio de paradigma del salón de clase y transformar el quehacer pedagógico favorece los procesos de calidad de la escuela, ya que esas acciones, llevadas a cabo de manera efectiva y que lleguen al cumplimiento, permiten ir poco a poco al logro de la calidad. ISO 9001 dictamina que la escuela es autosuficiente de crear sus indicadores, pero MEN ha establecido su propio Indicador, que resume el quehacer de la escuela por medio de cuatro categorías (Progreso, Desempeño, Eficiencia, Ambiente Escolar) y dan cuenta de manera global de cómo va funcionando el colegio. La importancia de este índice da cuenta del impacto que tiene la escuela, y el logro del mismo subyace de las acciones que se llevan a cabo.

Afirmar que queremos elevar la calidad educativa es fácil de decir. Sin embargo, es indispensable saber en dónde estamos, a dónde queremos llegar y cómo lo vamos a conseguir. Pero todas estas preguntas deben enfocarse en lo más importante: nuestros estudiantes. Por esto, hoy contamos con una nueva herramienta que nos permitirá medir nuestro trabajo para saber cómo estamos y cómo podemos mejorar: el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE). Con ella, sabremos con certeza cómo estamos en cada uno de nuestros ciclos educativos — Básica Primaria, Básica Secundaria y Media—. (Mineducación, Día E,¹ 2015)

4.3 Gestión

Los establecimientos educativos han evolucionado: han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI. (Ministerio de Educación Nacional, 2008)

Concebir la gestión implica entrar en el dilema de cómo direccionar las acciones que se adelantan en la institución educativa en función de lograr una meta establecida. El correcto liderazgo del mismo permite a la institución ser una organización mucho más eficiente y eficaz frente a los nuevos retos que deviene de la demanda del contexto global. No es solo colocar acciones y procesos al azar, es dar cuenta que las acciones que se vayan adelantando estén en concordancia con los intereses, necesidades e ideales de transformación y avance para la misma institución educativa, al respecto de ello:

El desarrollo de las organizaciones está vinculado al liderazgo que se ejerza en ellas. Las organizaciones educativas necesitan de un acertado liderazgo para rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y gestión moderna de procesos en cada contexto específico, de manera que permita a las organizaciones no solo el fortalecimiento de sus ofertas académicas, sino también los espacios concretos de toma de decisiones que posibiliten la combinación adecuada de tiempos, espacios, programas y potencial humano, y con ello cumplir con las expectativas que hoy día se tienen de las organizaciones educativas. (Garbanzo Vargas & Orozco Delgado, 2010)

La gestión es un término polisémico, debido a que las instituciones educativas deben direccionar sus acciones y esfuerzos en pro de realizar una buena gestión y dar cumplimiento a las políticas públicas establecidas. En el apartado anterior, se hace referencia al hecho de transformar las acciones que se tienen en pro de alcanzar las metas y logros establecidos, no obstante, el generar estas acciones demanda siempre tener en cuenta

los intereses de la institución y de los estudiantes, y que los procesos sean los adecuados para que la educación sea de calidad en términos de pertinencia, eficacia y que dichos procesos sean los fehacientes para el mejoramiento institucional.

Por eso, es importante direccionar la gestión en consonancia con el SIGC y el ISCE, esto deviene a que la institución educativa reflexione, desde su interior, en cómo sus acciones son pertinentes en pro de alcanzar el éxito, suele confundirse la gestión con el manejo de recursos y personal; pero, al hablar de gestión, y más desde el ámbito educativo, esto da cuenta del direccionamiento estratégico que debe tener la institución, encaminar esfuerzos en el logro de indicadores y metas que se proyectan para lograr la excelencia y la calidad. Vidal, Pujal y Durán (2008) dan soporte a esta definición, puesto que ellos afirman que la gestión educativa implica el establecimiento de acciones, funciones y roles específicos a todos los actores de la institución que implica la conexión entre todos los participantes en función de lograr una meta, esto va más allá del manejo de personal y recursos, sino de direccionar acciones y procesos, de manera congruente, para lograr los objetivos anhelados.

La consulta de hoy se referirá al tema de *gestión educativa*, términos sobre los que existe un amplio debate y en ocasiones se identifica con la *gestión docente o administración educacional*. Sin embargo, va más allá, ya que la *gestión educativa* se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad. (Vidal Ledo, Durán García, & Pujal Victoria, 2008)

Por ello, el boom de la gestión educativa actual implica una reflexión frente a las acciones que se desarrollan en la escuela, la importancia, pertinencia y efectividad que tiene cada una de ellas y el impacto, a nivel positivo, que tiene en el funcionamiento de la institución. Cuando dichas acciones y decisiones van enfocadas al mejoramiento continuo (en términos de calidad) y ello permitirá una excelente gestión, que dé cuenta de unas buenas prácticas.

La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo. Así por ejemplo, el Ministerio de Cultura y Educación de Argentina desde 1996 la considera como **"el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación"** (Vidal Ledo, Durán García, & Pujal Victoria, 2008)

Es interesante ver cómo los entes gubernamentales toman la misma perspectiva para definir la gestión dentro del quehacer institucional. En el apartado anterior, el Ministerio de Educación de Argentina la considera como un conjunto de procesos y tomas de decisiones para mejorar las prácticas pedagógicas de la institución; no obstante, es una definición no muy lejana a la que se concibe como gestión dentro de nuestro propio sistema educativo. La Guía 34, que da cuenta del proceso de mejoramiento institucional, define gestión como: ***conjunto de acciones que los miembros de una institución realizan para hacer factibles los objetivos y metas establecidos en el proyecto educativo institucional y en el plan de mejoramiento*** (pág. 151) (Ministerio de Educación Nacional, 2008). Al comparar las dos definiciones, es impresionante ver cómo los sistemas educativos conciben de manera muy similar la gestión, como aquel proceso que da cuenta de las acciones puntuales que permiten ejecutar procesos encaminados a la búsqueda de la excelencia y de la calidad.

Este fenómeno demanda una mirada crítica a la gestión, como herramienta que permita que las instituciones educativas mejoren continuamente y esto es una actividad netamente de la gestión, ya que implica una mirada retrospectiva a las acciones adelantadas en pro de lograr lo propuesto desde un comienzo, ello determina profundamente el análisis de la mejora continua de la institución desde la generación de procesos y acciones que vayan enfocados a ofrecer una mejor educación, ligada a los procesos de construcción de conocimiento, pero también al logro de objetivos y metas impuestas, y ello implica la transformación de la práctica educativa de la institución.

La gestión genera en sí, una profunda preocupación en cómo se adelantan los procesos de la institución, y se cuestiona cómo los actores de la comunidad educativa se involucran y participan de ello. La gestión, entonces, ocupa un lugar privilegiado en la reflexión constante que la institución educativa hace de sus procesos y genera procesos de mejoramiento continuo. No es solo cambiar planes de estudio o metodologías de enseñanza, ello implica una mayor reflexión de las acciones llevadas a cabo en esa práctica educativa y si ello determina, en gran impacto, el logro de metas.

El propósito de brindar una educación de calidad a contingentes sociales cada vez más amplios **implica, necesaria e inevitablemente, asumir el desafío de reformar sustancialmente la organización y la gestión de los sistemas educativos.** Junto con el tema de la calidad, la gestión educativa ha pasado en los últimos años a ocupar un lugar privilegiado en los estudios y esfuerzos por el mejoramiento de la educación. Existe una conciencia creciente en torno a que la reforma de la educación no puede reducirse, como ha sucedido con demasiada frecuencia, a la modificación de los planes y programas de estudio, sino que es necesario procesar una profunda reestructura en los modelos de organización y conducción de los sistemas educativos. De no encararse adecuadamente este desafío, difícilmente pueden los sistemas de enseñanza salir de su situación de crisis de larga duración e ingresar en un proceso sostenido de mejoramiento de la calidad. (Toranzos, 2018)

Este nuevo reto de la educación, de repensar la gestión, implica revisar aquellos factores que convergen en esa reflexión, puesto que se debe tener en cuenta que la transformación que se adelante en la escuela determina acciones concretas que evidencien un manejo adecuado de los factores que emergen día a día en el devenir institucional, y eso direccionará la forma en que se planteen planes de acciones, se tomen decisiones y se transformen las prácticas que se hagan en el aula. La gestión, por ello, será alineada a la intencionalidad e interés que la institución crea adecuada, mirada desde los objetivos y metas que quiera lograr y ejecutar las acciones que así crea conveniente y ello implicará las acciones humanas que se adelanten de las mismas.

La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. (Casassus, 2008)

Es por ello, que la gestión ocupa un papel determinante en el manejo de la escuela, no es disponer recursos y ejecutar acciones simples, sino que implica una preocupación más latente al interior de la escuela, la gestión se convierte en un medio, un camino, que la institución toma consigo para ejercer una labor más enfocada al mejorar diariamente, al lograr objetivos propuestos que van aunados a llegar a la calidad, a generar transformación en el diario quehacer de los actores de la comunidad educativa, y ello implica compromiso y trabajo de ellos en la consecución de los mismos, puesto que la transformación que ha ido teniendo la escuela demanda que las personas se involucren más a la institución, y adquieren nuevas funciones y roles que ahondan en un trabajo más comprometido con los ideales propuestos.

La gestión dará cuenta de la calidad, puesto que al ir cumpliendo cada una de estas acciones, aquellos indicadores que se quieren lograr, poco a poco se irán realizando, y reflejo de ello habrá sido la correcta y adecuada gestión de la escuela. Gestión y Calidad entonces serán dos términos necesariamente ligados a la institución, a las acciones en que se adentren en las mismas y en el mismo ejercicio de las personas involucradas en la escuela, ya que ello, conectado, impactará en el logro o no de metas propuestas.

La disposición de los recursos, la cualificación de las personas, la apropiación de una cultura de mejora y el trabajo direccionado permitirá la transformación de la institución, una proyección de acciones puntuales y organizadas que dan cuenta de unas nuevas estructuras de procesos que van enfocados no solo al ranking, al puntaje alto o a la satisfacción de un agente (características intrínsecamente unidas a la Calidad), sino que propiciarán una integralidad de las acciones que se deben ir cubriendo en consonancia al alcance de esa calidad por medio de la consecución efectiva de las mismas. La gestión se

transforma a menudo, en correspondencia a las exigencias (de cualquier índole) y en pro de la mejora continua.

En este nuevo escenario, el tema de la gestión se ha transformado en un dominio de intervención crucial. La renovación de los sistemas educativos pasa en estos momentos por la capacidad de gestionar sistemas, escuelas y aulas, de manera que ellos puedan lograr que los alumnos adquieran una educación de calidad. **Cuando hablamos de gestión, estamos refiriéndonos principalmente al hecho de juntar factores dispersos para hacer cosas que nos lleven a lograr los resultados que queremos.** (Cassasus, 2018)

Además, la gestión también será la manera más efectiva de generar insumos y estrategias adecuadas que permitan el logro de la calidad, hoy en día, las instituciones no solo se preocupan en mejorar la educación, sino que la gestión debe preocuparse por disponer de las medidas necesarias para que se puedan ejecutar los planes proyectados para lograr las metas propuestas, por ello, el modelo de gestión que se vaya dando debe, primordialmente, generar herramientas que den cuenta de esta preocupación para lograr la calidad, sin transgredir la autonomía de la institución, puesto que ella debe seguir teniendo esas improntas que las caracterizan, más deben estar conectadas a procesos que ofrezcan a la sociedad un servicio, la educación, que logre la satisfacción de los estudiante por medio de espacios y prácticas adecuadas e interpeladas al discurso de la calidad.

El direccionamiento que la institución tenga respecto a estos procesos serán efectivos solo cuando se tenga como estandarte el lograr una calidad en la educación, meta algo ambiciosa, más no imposible de lograr puesto que este debe ser el principio general de la gestión educativa.

La gestión de calidad se basa en un modelo que hace uso intensivo de las personas y no en el capital físico o financiero de una organización, de tal manera que interesa por sobremanera la calidad de las personas que pertenecen a la organización, su integridad, así como la de quienes lideran los procesos. Esta perspectiva obliga a enfatizar la necesidad de las organizaciones no sólo de lanzar un buen producto al exterior, sino además funcionar bien internamente, es decir, no es posible que una organización orientada hacia el beneficiario no esté orientada hacia las personas. (Lopez Alfaro, 2010)

4.4 El nuevo aliado de la Educación, El Sistema Integral de Gestión de la Calidad (SIGC)

Las instituciones educativas han recurrido a diversas herramientas para lograr cumplir las premisas administrativas que las políticas educativas gubernamentales ha determinado, y ello las han obligado a reformar su estructura, organizar sus dinámicas y enfocar su interés en metas, índices impuestos y acciones que generan la transformación de su propia cultura organizacional. Por consiguiente, un camino que ha decidido tomar, muchas instituciones ha sido los Sistemas de Gestión de Calidad y su relación con procesos educativos permiten la reorganización de su ser como organización desde las gestiones administrativa, académica, directiva y comunitaria.

Adentrarse a los sistemas de calidad le permite a la escuela **evaluar su gestión y manejo de los procesos que subyacen de la misma**, en generar acciones de cambio que permitan el mejoramiento de los procesos que tiene la institución y que den cuenta de prácticas educativas esenciales en la consecución de metas propuestas a alcanzar la calidad, por ello, es impactante, la alineación de los componentes del Índice Sintético de Calidad Educativa (Desempeño, Progreso, Eficiencia y Ambiente Escolar) al quehacer institucional, puesto que demanda un mayor esfuerzo desde lo administrativo y lo pedagógico en alcanzar las metas impuestas a nivel estatal; por consiguiente el ISCE, con su Reporte de la Excelencia trabajado en el Día E, se convierte en el momento propicio de evaluar las fortalezas y debilidades que se tiene en la institución en función de lograr la calidad desde los MMA establecidos.

Es por ello que, Díaz Palacios establece que el mejoramiento de los sistemas educativos radica en la reacomodación de los objetivos que busca un Sistema de Calidad y que responda a las exigencias que tiene las políticas públicas del momento, ello implica la

modernización de la misma educación (Díaz Palacios, 2013), entendiéndola que ella ha sido representada bajo un modelo hegemónico basado en la competencia y estándares, encaminados desde la Política Educativa actual y que busca la equidad, en términos de resultados y conocimiento.

Esto determina la mirada reduccionista del resultado numérico y conecta al logro indeterminado de metas establecidas, ejemplo de ello han sido las mismas Pruebas Saber, que evidencian no solo el proceso del estudiante en diferentes niveles de la educación, sino que también impacta el devenir que tiene la escuela día a día en la formación de esos seres. Hoy en día, hablar de los puntajes obtenidos en la Prueba Saber, el posicionamiento de la institución a nivel nacional y el mejoramiento desde el Índice Sintético de Calidad se convierten en factores claves que determinan no solo el reconocimiento de la institución, sino la transformación de los procesos que se gestan dentro del aula y repercuten en la formación del estudiante.

Desde sus inicios, los sistemas de gestión de calidad han determinado una de las maneras de obtener ese rótulo de excelencia por medio de una certificación de calidad, que asegura la satisfacción de un servicio eficiente para las personas. Uno de los más comunes y aceptado es la ISO 9001, que certifica la calidad del servicio y la satisfacción del usuario. Este sistema se considera una norma fáctica de calidad, es decir, da cuenta de los hechos y procesos que se realizan al interior de la organización y se evidencia en una serie de resultados; por ende, a cada proceso corresponde una actividad específica y un resultado medible y verificable. Debido a la facilidad que tiene este sistema de acomodarse a cualquier contexto, la ISO 9001 ha sido el modelo de calidad de mayor aceptación en el sistema educativo, desde muchas entidades certificadoras y en palabras de autores, este sistema es <<una herramienta indispensable en el logro de la calidad educativa>>.

Contar con un sello de calidad en un colegio determina el posicionamiento del mismo en los altos peldaños de las listas de excelencia. Vista desde esta perspectiva, la educación se concibe como uno de los ejes fundamentales de desarrollo de las naciones, y de ahí que organizaciones nacionales e internacionales propendan el logro de la misma; pero, más allá de ello, es responder a las imposiciones de organizaciones externas. El afán de llegar al cumplimiento de ello obligó a las instituciones a adoptar esos modelos de calidad. La ISO 9001 se torna en un nuevo lenguaje dentro de los colegios, los docentes y administrativos toman una mirada gerencial, empresarial y enfocan sus actividades al logro de metas. Y ello ha traspasado barreras, puesto que desde las grandes esferas de la educación, se ha tomado este metalenguaje y por ello vemos grandes impactos como lo es el Índice Sintético de Calidad Educativa, basado en los resultados de pruebas estandarizadas.

Esta mirada gerencial de la educación nace de la necesidad de medir y demostrar los resultados de los estudiantes, y que mejor que las pruebas estandarizadas para lograr esto. Ferrer y Arregui (2006), en su artículo <<*Las pruebas Internacionales de aprendizaje en América Latina y su impacto en la calidad de la educación*>> evidencia este fenómeno y nos muestra como la mirada gerencial ha dado pie para este cambio de enfoque del manejo de la educación. Desde la misma reforma curricular y los sistemas nacionales de evaluación han dado cuenta de este manejo político, la prueba estandarizada se convierte en una herramienta de gestión educativa, de comparar resultados entre instituciones y con base en ello organizar a las instituciones, e incluso, a los países por rankings, y ello define la manera de distribuir recursos y dar cumplimiento a indicadores de calidad. (Ferrer & Arregui, 2006).

Esta mirada gerencial nace por la necesidad que tiene las entidades territoriales, nacionales y hasta internacionales de demostrar procesos, y por ello los sistemas de calidad

le han permitido a las instituciones educativas la organización interna de sus actividades para poder ir sistematizando sus experiencias, dichos sistemas le han dado pie a las instituciones un camino paso a paso para poder ordenar los procesos e involucrar a las personas en la dinámica del rendimiento y del control.

La ISO 9001 ha tomado bastante empuje en el sector educativo, la finalidad que tiene esta norma es la satisfacción del cliente, que en este caso serían los estudiantes, y dicha satisfacción se vería resumida en el aprendizaje y el rendimiento de una prueba estandarizada que permita alcanzar un puntaje alto de excelencia y el acceso a la educación superior, garantizando las competencias y saberes necesarios que necesita para desenvolverse en un contexto universitario, profesional y laboral.

Aunque es una norma técnica que da cuenta de un largo número de reglas y procesos, cada uno de ellos son simples de involucrar en el proceso educativo, frente a la exactitud de su explicación, del paso a paso, la ISO 9001 le permite a los colegios ir acomodando sus actividades. El problema y choque que se encuentra al sistema es la integración de los procesos pedagógicos, ya que el ideal no es solo obtener un resultado numérico, sino que el mismo sistema evidencie la manera eficaz y correcta de como las estrategias pedagógicas se tornan en acciones puntuales, que pueden ser planeadas, hechas, verificadas y evaluadas (Ciclo de Dening o el famoso PHVA) y que den cuenta de un proceso eficiente, evidenciando mejoría en la prueba, pero que también ahonde en las personas involucradas en el mismo: Estudiante y Docente.

Vista de esta forma, la ISO 9001 se convierte en un medio adecuado de acomodación de procesos educativos y administrativos en pro de lograr una meta adecuada, por ello la gran acogida que ha tenido en muchas instituciones. El valor agregado que tiene este sistema está en la simplicidad de sus pasos, y la fácil relación que se puede tener con los

Indicadores que arroja el Día E (Día de la Excelencia Académica) permite la reacomodación de procesos y actividades, desde el interior de la escuela, y ahonda en el logro de la meta y el cumplimiento de la misma.

La ISO 9001 es una norma ISO internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente. El sistema de gestión de calidad se basa en la norma ISO 9001, las empresas se interesan por obtener esta certificación para garantizar a sus clientes la mejora de sus productos o servicios y estos a su vez prefieren empresas comprometidas con la calidad. Por tanto, las normas como la ISO 9001 se convierten en una ventaja competitiva para las organizaciones. (ISOTools, ISOTools Excellence, 2017)

La ISO, entre tantos numerales que tiene, establece requerimientos necesarios para el desarrollo de procesos, y uno de ellos son los Indicadores. Estas herramientas que se convierten en factor indispensable en la rendición de cuentas, son necesarios dentro de este sistema y por ello demanda la necesidad de involucrarlas dentro del quehacer pedagógico. Por medio de estos indicadores, el sistema de calidad regula los procesos que se gestan dentro de una institución y ahondan en la manera de cómo las personas pertenecientes ejecutan acciones que implican el logro o detrimento de metas propuestas. El reto que ahí radica es cómo modelar dichos indicadores para lograr transformar dichas acciones.

4.5 Práctica Educativa

Al considerar la práctica educativa en una institución, es imperativo pensar en la dinámica de toda la comunidad educativa frente a la consecución de objetivos propuestos a nivel institucional, y además también debe entenderse que la práctica educativa tiene unos actores principales que confluyen en ese mismo actuar, por ello, el rol principal de la práctica educativa subyace no solo en el docente, sino también en las demás personas

participantes de la comunidad educativa, que ejercen una función fundamental dentro de la institución y repercute en los procesos y acciones gestados dentro de la misma.

Cayetano de Lella (2019) hace una definición bastante peculiar de la práctica docente que apoya de manera congruente la definición que se debe construir de la práctica educativa, debido a que repercute en las diferentes dimensiones de la institución educativa, según este autor << *La práctica docente se concibe como la acción que el profesor desarrolla en el aula, especialmente referida al proceso de enseñar, y se distingue de la práctica institucional global y la práctica social del docente.* >> (De Lella, 2019).

De ahí, el hecho de pensar que la definición de este autor soporta la de la práctica educativa y es este es el punto de partida para determinar cómo la simple acción del aula de clase favorece diferentes ámbitos que van más allá del salón, dichas acciones encaminadas le permiten a las instituciones formular acciones pertinentes que den cuenta de la consecución de las metas medibles y verificables (característica vital desde la calidad). Es esto, un estandarte vital de la relación existente entre Calidad – Gestión – Práctica y es el SIGC el que da cuenta de la propuesta y ejecución de las acciones adelantadas de la Práctica Educativa.

Por ende, la práctica educativa se convierte en uno de los pilares más importantes de la gestión y acción en una institución, frente a este postulado, el quehacer docente es una de las múltiples acciones gestadas en una práctica mucho más grande, la misma práctica educativa, que engloba todos los pormenores de la institución pero teniendo como meta primordial el mejoramiento de la misma, la consecución de indicadores y la eficacia y eficiencia de los procesos adelantados. Por ello, es indispensable pensar que la práctica educativa genera una dinámica de procesos que converge todos los actores de la comunidad educativa, permitiendo así establecer canales de comunicación entre los mismos dando

cuenta de que cada acción adelantada por cada uno de los actores favorece los procesos gestados en la institución y fortalece la calidad de la misma, a propósito de ello:

García–Cabrero, Loredó, Carranza, Figueroa, Arbesú, Monroy y Reyes (2008), plantean la necesidad de distinguir entre la práctica docente desarrollada en las aulas y una práctica más amplia, llevada a cabo por los profesores en el contexto institucional, denominada práctica educativa. Esta última se define como el conjunto de situaciones enmarcadas en el contexto institucional y que influyen indirectamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje propiamente dichos; se refiere a cuestiones más allá de las interacciones entre profesores y alumnos en el salón de clases, determinadas en gran medida, por las lógicas de gestión y organización institucional del centro educativo. Todo lo ocurrido dentro del aula, la complejidad de los procesos y de las relaciones que en ella se generan, forma parte de la práctica docente, en tanto que los factores contextuales, antes tratados como variables ajenas al proceso de enseñanza y de aprendizaje, aquí se consideran parte de la práctica educativa. (García Cabrero, Loredó Enriquez, & Carranza Peña, 2008)

Es por ello que dentro de la práctica educativa es necesario establecer las acciones que convergen en la meta propuesta y si éstas son las adecuadas para lograr la misma. Teniendo en cuenta lo citado anteriormente es notable la acción que se adelanta dentro de las aulas, y cómo ellas deben estar encadenadas en pro de alcanzar los objetivos propuestos, razón por la cual, la práctica educativa debe fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes y de la misma institución educativa.

Dentro de las políticas educativas colombianas, se ha generado gran auge en el ejercicio de prácticas educativas, en las que propenda los ejercicios de construcción de conocimiento de los estudiantes pero que también vayan de la mano de objetivos administrativos y de gestión propuestos en la institución y que van de la mano con la política pública de momento. Las prácticas educativas, por consiguiente, van enlazadas a responder aquellos indicadores impuestos para las instituciones, esto implica que el ejercicio docente debe estar consensuado por los parámetros que buscan alcanzar una calidad educativa anhelada, y ello fortalece las mismas prácticas en sí.

El Ministerio de Educación Nacional ha generado insumos y herramientas que permiten a las instituciones ir, poco a poco, construyendo esas prácticas educativas que permitan

solucionar la problemática existente en el aula, pero también fortaleciendo los procesos de enseñanza. El afán que hay desde la parte política responde a intereses de mejorar los niveles de enseñanza y alfabetización que tiene Colombia, y por medio de estas prácticas buscan generar alternativas que las instituciones pueden utilizar para alcanzar la calidad y la excelencia educativa.

Con respecto a esto, el MEN ha creado la Guía 28, denominada *APRENDIZAJES PARA MEJORAR. Guía para la gestión de buenas prácticas*, en donde paso a paso muestran la manera de implementar el ejercicio de una buena práctica educativa en el aula de clase:

Las organizaciones que obtienen resultados de calidad creciente le apuntan a objetivos estratégicos y significativos, aprovechan sus recursos y talentos, y mejoran continuamente a través de procesos sistemáticos de aprendizaje. Para mejorar, todas las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza, pueden analizar las experiencias de otras o de sí mismas, potenciando lo que saben hacer bien, es decir, aprendiendo buenas prácticas. Una buena práctica puede definirse como una experiencia: que solucionó un **problema** o atendió a una demanda social, a través de **métodos o mecanismos** novedosos, con la participación y empoderamiento de **diversos actores**, que tiene **resultados demostrables**, superiores a los de otras organizaciones similares, que **ha perdurado** en el tiempo y que puede **ser replicada** por otras organizaciones. En otras palabras, es "un conjunto de actores, recursos, procesos y decisiones que, interactuando sobre una realidad, produce un resultado que transforma condiciones precedentes"¹ En el sector educativo, una buena práctica es aquella que, además de las características mencionadas, busca mejorar la cobertura, la calidad, la eficiencia y la equidad de la educación. (Ministerio de Educación Nacional, 2007)

Esto demuestra el interés que tiene el MEN en mejorar las prácticas educativas debido a que esta construcción no solo viene por parte del docente, sino que deviene de acciones en conjunto que permiten la consolidación de las metas. Por ello, debe generarse la dinámica de la buena práctica que le permita a toda la comunidad educativa entender los intereses y necesidades que hay inmersos y ponerlos en el esquema de construcción de la práctica.

Para el MEN, la buena práctica educativa nace cuando se trata de mejorar el contexto educativo, y transforma la misma realidad. Dicha transformación debe estar sujeta a resultados medibles que permitan evidenciar la eficacia de las acciones ejecutadas. Es aquí donde se muestra una relación profunda entre calidad y gestión, enfocada hacia la práctica

educativa, dando cuenta de la consecución de las metas propuestas, uno de los muchos principios de la calidad y la excelencia educativa.

Por consiguiente, la práctica educativa debe convertirse en una propuesta que busque cambiar el paradigma en que se encuentre la institución educativa y que pueda ser llevada a otros contextos. Desde el MEN en su Guía 28, busca no solo la implementación de la práctica, sino también la sistematización de ésta. Esto deja en visto que las prácticas educativas deben ser puntuales y transferibles; puntuales en el sentido que las acciones no generen divergencia al momento de ejecutarlas, que sean plausibles y de fácil comprensión; y transferibles al punto de poder reproducirlas en otros contextos sin alterar la efectividad y eficiencia de la misma.

Bajo estos dos referentes, es inevitable no darse cuenta de cómo la práctica educativa converja en una misma dirección, bajo la premisa de acciones encaminadas al mejoramiento y consecución de metas indicadas. No obstante, es primordial pensar que las acciones tomadas deben estar bajo conceptos pedagógicos que apunte a la construcción de conocimiento y a la necesidad de lograr la calidad bajo el cumplimiento de indicadores, esto generando así las buenas prácticas educativas que buscan mejorar la educación.

5. MARCO DE METODOLOGÍA



Figura 7: Desarrollo del Proceso Investigativo propuesto para la tesis.

5.1 Tipo de Metodología: Investigación Acción

La investigación-acción se puede considerar como un término genérico que hace referencia a una amplia gama de estrategias realizadas para mejorar el sistema educativo y

social. Existen diversas definiciones de investigación-acción; las líneas que siguen recogen algunas de ellas.

Elliott (1993) define la investigación-acción como «un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma». La entiende como una reflexión sobre las acciones humanas y las situaciones sociales vividas por el profesorado que tiene como objetivo ampliar la comprensión (diagnóstico) de los docentes de sus problemas prácticos. Las acciones van encaminadas a modificar la situación una vez que se logre una comprensión más profunda de los problemas.

La investigación-acción se encuentra ubicada en la metodología de investigación orientada a la *práctica educativa*. Desde esta perspectiva, la finalidad esencial de la investigación no es la acumulación de conocimientos sobre la enseñanza o la comprensión de la realidad educativa, sino, fundamentalmente, aportar información que guíe la toma de decisiones y los procesos de cambio para la *rmejora de la misma*. Justamente, el objetivo prioritario de la investigación-acción consiste en mejorar la práctica en vez de generar conocimientos; así, la producción y utilización del conocimiento se subordina a este objetivo fundamental y está condicionado por él. (Esteban, 2003, pág. 33)

Con Kemmis (1984) la investigación-acción no sólo se constituye como ciencia práctica y moral, sino también como ciencia crítica. Para este autor la investigación acción es:

[..] una forma de indagación autorreflexiva realizado por quienes participan todos (profesorado, alumnado, o dirección por ejemplo) en las situaciones sociales (incluyendo las educativas) para mejorar la racionalidad y la justicia de: a) sus propias prácticas sociales o educativas; b) su comprensión sobre las mismos; y c) las situaciones e instituciones en que estas prácticas se realizan (aulas o escuelas, por ejemplo).

La Investigación Acción determina la transformación de un contexto en pro de la mejora y fortalecimiento de la práctica educativa, no obstante, también da cuenta de cómo se realiza este proceso, del paso a paso que se lleva a cabo en función de lograr las intencionalidades que se busca y la formación de una postura crítica frente a lo que se quiere lograr.

«Significa darse cuenta de que las clases, las escuelas y la sociedad de hoy son resultados de un proceso de formación social e histórica y que, para lograr una forma diferente de clases, escuelas o

sociedades, debemos emprender un proceso de reforma o transformación: una lucha por una *reforma*» (Kemmis y McTaggart, 1988: 39-40). (Esteban, 2003, pág. 34)

Lomax (1990) define la investigación-acción como «una intervención en la práctica profesional con la intención de ocasionar una mejora». La intervención se basa en la investigación debido a que implica una indagación disciplinada. Para Bartolomé (1986) la investigación-acción «es un proceso reflexivo que vincula dinámicamente la investigación, la acción y la formación, realizada por profesionales de las ciencias sociales, acerca de su propia práctica. Se lleva a cabo en equipo, con o sin ayuda de un facilitador externo al grupo». (Latorre, 2003)

La investigación-acción involucra un acercamiento auto reflexivo y sistemático a un fenómeno social y motiva la participación de las mismas personas que conforman la comunidad que se investiga. El propósito principal es identificar situaciones problemas consideradas desde los mismos participantes y que sean el punto de partida de la investigación con el fin de generar cambio en la misma práctica. La investigación acción está sustentada bajo principios democráticos en el que el investigador direcciona la misma en pro de cambiar ese contexto.

Además, la investigación acción es una forma colectiva introspectiva, en la cual los participantes tratan de mejorar la situación social desde la racionalidad y la justicia de sus prácticas sociales y educativas y el entendimiento de las mismas. Dichos participantes son organizados en grupos, que pueden ser profesores, estudiantes, administrativos, padres de familia y otros miembros de la comunidad. Esta perspectiva metodológica ha sido utilizada en el desarrollo del currículo escolar, desarrollo profesional de los participantes, el mejoramiento de los programas escolares, los sistemas de planeación y las mismas políticas educativas.

5.2 Características de la Investigación-Acción

Kemmis y McTaggart (1988) han descrito con amplitud las características de la investigación-acción. Las líneas que siguen son una síntesis de su exposición. Como rasgos más destacados de la investigación-acción reseñamos los siguientes:

- *Es participativa.* Las personas trabajan con la intención de mejorar sus propias prácticas. La investigación sigue una espiral introspectiva: una espiral de ciclos de planificación, acción, observación y reflexión.
- *Es colaborativa,* se realiza en grupo por las personas implicadas.
- *Crea comunidades autocríticas* de personas que participan y colaboran en todas las fases del proceso de investigación.
- *Es un proceso sistemático de aprendizaje,* orientado a la praxis (acción críticamente informada y comprometida).
- *Induce a teorizar* sobre la práctica.
- *Somete a prueba* las prácticas, las ideas y las suposiciones.
- *Implica registrar, recopilar, analizar* nuestros propios juicios, reacciones e impresiones en torno a lo que ocurre; exige llevar un diario personal en el que se registran nuestras reflexiones.
- *Es un proceso político* porque implica cambios que afectan a las personas.
- *Realiza análisis críticos* de las situaciones.
- *Procede progresivamente a cambios* más amplios.

- *Empieza con pequeños* ciclos de planificación, acción, observación y reflexión, avanzando hacia problemas de más envergadura; la inician pequeños grupos de colaboradores, expandiéndose gradualmente a un número mayor de personas.

La naturaleza participativa y el carácter colaborativo de la investigación-acción lo explica Kemmis (1988): La investigación-acción es una investigación sobre la práctica, realizada por y para los prácticos, en este caso por el profesorado. Los agentes involucrados en el proceso de investigación son participantes iguales, y deben implicarse en cada una de las fases de la investigación. La implicación es de tipo colaborativo. Requiere una clase de comunicación simétrica, que permite a todos los que participan ser socios de la comunicación en términos de igualdad, y una participación colaborativa en el discurso teórico, práctico y político es el sello de la investigación-acción. (Kemmis & McTaggart, 1988)

5.3 Técnicas de Recolección de Información

5.3.1 Análisis Documental

El análisis documental como herramienta dentro del proceso investigativo nos permite dar cuenta de las relaciones existentes de los diferentes documentos a revisar y la importancia que radica en el proceso investigativo, cabe señalar que el análisis documental es una herramienta algo compleja, debido a las implicaciones que trae consigo al momento de interpretar el mensaje o la información recopilada y el impacto que tiene en el ejercicio investigativo. El análisis documental engloba no solo la postura disciplinar del autor, sino

que demanda el ejercicio de reflexión y de crítica al momento de constatar la información requerida con los propósitos investigativos.

Por consiguiente, el análisis documental se convierte en una estrategia de discernimiento, por cuanto no solo es dar cuenta de un cúmulo de conocimientos, sino que demanda un ejercicio de interpretación y argumentación arduo, ya que es dar piso teórico a un supuesto investigativo. Al realizar este proceso se pone a prueba la criticidad y astucia del investigador al discriminar la información relevante sobre la secundaria que se contiene, una tarea casi imposible, pero que es más sujeta al academicismo, mezclado con el interés y la curiosidad investigativa, que arrojará los resultados más satisfactorios del mismo.

Sin embargo, los procesos medulares del tratamiento documental al que se someten las diversas fuentes y recursos de información siguen dependiendo de la capacidad y método aplicado por los analistas de información. Así lo corrobora Maniez (1993) al señalar que detrás de cada discurso contenido en alguna fuente documental subyace una información solapada que amerita, para ser descubierta, de la capacidad intelectual y perspicacia de quien analiza la información. (Peña Vera & Pirela Morillo, 2007)

Bajo esta premisa, es inevitable no dar cuenta que el análisis documental es una aliada en el ejercicio interpretativo de información relevante al proceso de investigación, permite descifrar datos fehacientes al interés del investigador y genera capacidades excepcionales en el mismo. Por ello, son múltiples las versiones y visiones que se tienen acerca del análisis documental, puesto que no es el simple acceso a una información, sino la completa revisión del mismo, nutriendo de conocimiento al que lo lee y generando pautas y categorías importantes que ayudan al quehacer investigativo, por ello, no solo basta con la simple decodificación de saberes y conceptos, sino que también permite al investigador generar disonancias que solo serán resueltas al momento de discernir lo que le conviene, al respecto de ello:

Este proceso se instaura a partir de la necesidad de facilitar el acceso de los individuos a las fuentes de información, las cuales han ido incrementando su volumen de producción, Vickery (1970: 154) señaló que los métodos de recuperación, entre los que se cuenta el análisis documental, responden a tres necesidades informativas de los usuarios, en primer lugar, conocer lo que otros pares científicos han hecho o están realizando en un campo específico; en segundo lugar, conocer segmentos específicos de información de algún documento en particular; y por último, conocer la totalidad de información relevante que exista sobre un tema específico. (Peña Vera & Pirela Morillo, 2007)

Al seleccionar esta herramienta como instrumento de recolección de información nos permite ver que es una de las más completas y que ofrece ventajas que otras quizá no, las necesidades expuestas anteriormente nos permite ver que el análisis documental engloba no solo satisfacer la necesidad intelectual y/o disciplinar, sino que permite recopilar puntos de vista de otras fuentes con el interés de contrastarlas y así poder generar conocimiento válido bajo premisas investigativas previas.

5.3.2 Entrevista

La entrevista es una de las herramientas del investigador por predilección, en ella se puede reunir todas las categorías que surgen dentro del proceso investigativo, ya que permite la espontaneidad y fluidez del discurso de la persona que es objeto de la misma, por medio de ella se puede dilucidar a la realidad inmediata la información y características que se quieran abordar. No obstante, la entrevista no puede ser fruto de simplemente formular unas preguntas al azar, deviene de ella una seria capacitación y preparación del entrevistado u el contexto en que se está inmerso.

Son muchos los autores que defienden la postura de la entrevista como una de los instrumentos más eficaces para la colecta de datos, la influencia que tiene dentro del proceso investigativo y la manera en cómo los factores alrededor (contexto, objetivos personales e investigativos, tendencias, intereses, etc.) juegan un papel importante en el uso

que se le da a la misma. Es simplemente charlar con una persona, de manera cómoda, permitiéndole a ella poder expresar con suma tranquilidad la información que se requiera, se prepara el ambiente en función de obtener los datos más fehacientes y de manejo fácil para el tratamiento del mismo, a propósito de ello:

Para Denzin y Lincoln (2005, p. 643) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Además, esta técnica está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador, así mismo, ha llegado a convertirse en una actividad de nuestra cultura, aunque la entrevista es un texto negociado, donde el poder, el género, la raza, y los intereses de clases han sido de especial interés en los últimos tiempos. (Vargas Jimenez, 2012)

La entrevista tiene la ventaja de transformarse acorde al contexto y necesidad, no depende de otros factores, por ello, tanto el entrevistador como el entrevistado juegan un papel crucial en el desarrollo de ésta, porque demanda de la completa atención y observación, y por ende contar, de primera mano, con la información que se obtiene. Dentro de este proceso de entrevista es importante dar cuenta de cómo el rigor que tiene la misma puede ser vital en el desarrollo del ejercicio investigativo, puesto que, hasta el momento, es el instrumento más utilizado por todos los profesionales de la investigación y que permite establecer categorías claves de asociación con la teoría investigada y generar resultados y análisis mucho más consecuentes al objetivo que se intenta llegar.

La entrevista cualitativa permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida, como lo dicen Fontana y Frey (2005). La misma continúa practicándose mano a mano con el método de la observación participante, aunque también esto es asumido por científicos cuantitativos a quienes les preocupan el rigor de la medición en investigaciones de grandes extensiones. (Vargas Jimenez, 2012)

5.3.3 Encuesta

Es quizá la encuesta el instrumento más exacto de todo proceso investigativo, ya que su uso de herramientas y fórmulas matemáticas permiten, en un alto porcentaje, dar cuenta de la información exacta que se quiere lograr, debido a la especificidad de las preguntas y los objetivos que busca alcanzar. Casas Anguita afirma en su artículo “*La Encuesta como técnica de investigación*”, que la

encuesta es un instrumento de rápido tratamiento y de facilidad de obtención de información y resultados del mismo: <<La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz.>> (Anguita, Labrador, Casas Anguita, Repullo Labrador, & Donado Campos, 2003)

Una encuesta engloba quizá muchos elementos fehacientes para la objetividad y tratamiento de la información, objetivo en el sentido de la unanimidad de la respuesta, puesto que lo que se responde es el parecer del encuestado y no da cuenta a divagación, y en cuanto al tratamiento de la información nos permite manejarla de manera fácil y sostenible hacia los intereses investigativos, debido a que los resultados y variables numéricas que caracterizan la encuesta dejan en claro la exactitud y claridad al momento de trabajar con los mismos, puesto que nos permite describir, contrastar, comparar y evaluar los datos recolectado para así aprovechar los aportes que tienen los mismos.

Definir la encuesta no suele ser complejo, ya que este instrumento, de por sí, no es difícil o complejo de entender, las instrucciones y manera de realizar las encuestas y utilizarlas dentro de un proceso investigativo, puesto que permite explorar y diversificar la manera de presentar la información, reconocer el conocimiento y creencias que tiene la muestra representativa que aplica este instrumento, por consiguiente, se hace necesaria en la Investigación Cualitativa, ya que por medio de las percepciones que los encuestados reflejan en sus respuesta da pie para realizar las diversas inferencias e interpretaciones que tiene frente al problema investigativo y relacionarlo al mismo.

La encuesta se convierte en aquel proceso holístico que nos dé cuenta de la forma de pensar o analizar las características que tiene un grupo representativo dentro de un contexto determinado, permite de manera amena entender y comprender los diversos paradigmas que tiene el escenario a investigar. No es simple recoger una información con algún tipo de

resultado numérico, va más allá y nos permite lograr acciones de orden superior para la construcción de conocimiento.

Se puede definir la encuesta, siguiendo a García Ferrando, como «una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características». (Anguita, Labrador, Casas Anguita, Repullo Labrador, & Donado Campos, 2003)

En conclusión, la encuesta permite vislumbrar aquellas características que se tienen de primera mano por parte de la muestra representativa, y que sirven de base para el proceso investigativo, ello permitiendo vislumbrar los componentes de los mismos, conectándolos con los intereses investigativos y que permitan analizar a mayor profundidad las consecuencias y efectos que trae el fenómeno a estudiar, de manera simple, concreta, exacta y objetiva, dejando claro el objetivo y los resultados alcanzados dentro de la investigación a realizar.

6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

6.1 Análisis Documental

Para el trabajo investigativo es importante abordar las técnicas de recolección de información diseñadas para el mismo: análisis documental, entrevista y encuesta. En primera instancia se realizará el análisis de dos documentos de orden público desde el Ministerio de Educación Nacional, que entran en consonancia con el concepto de calidad dentro de la institución educativa y que entra en juego con la práctica educativa.

El documento es la Resolución 4434 del 08 de Agosto de 2006, ya que valida las condiciones que debe tener las instituciones educativas al iniciar y atravesar un proceso de calidad desde el sistema de gestión de preferencia, además de ofrecer una herramienta de autoevaluación para saber si la institución educativa cumple a cabalidad con los requerimientos de un sistema de gestión de calidad y ser reconocido por el MEN.

Además, se realizará un análisis a la última Resolución del Día E, mecanismo avalado desde el Ministerio de Educación Nacional como jornada de reflexión y evaluación de las instituciones educativas entorno a su práctica educativa, que se consolida en los resultados obtenidos en la Prueba Saber realizada en los diferentes grados. Cabe resaltar que la Jornada del Día E ha sido decretada como actividad obligatoria y permanente en todas las instituciones educativas y que debe ser incluida dentro de los cronogramas operativos de las mismas, por ello, debe considerarse como ese espacio que tiene la institución para reflexionar acerca de cómo su práctica realmente está beneficiando los intereses y objetivos propuestos a nivel interno y que van en consonancia con los externos.

El ISCE, como mecanismo de ranking a la educación, solo da cuenta del interés que tiene el gobierno en la consecución de acciones puntuales al logro de la calidad. La creación de herramientas de este estilo le ha permitido al MEN evaluar el quehacer de las instituciones educativas y en lograr estandarizar prácticas de aula exitosas, enmarcadas bajo la guía 34 y la motivación y fortalecimiento de la gestión institucional en el logro de las certificaciones bajo sistemas de gestión de la calidad para las instituciones, convirtiéndose esto en un valor agregado para los colegios, siendo ejemplos y estandartes de gestión y calidad y para ser tomados como referentes a seguir dentro de su contexto.

Aunque al inicio suele verse descontextualizado al objetivo de la presente investigación, los análisis de estos documentos se convierten en punto de partida para el entendimiento de las acciones direccionadas en la gestión de las instituciones, y cómo la práctica educativa debe estar en constante transformación para poder cumplir los objetivos propuestos desde la misma gestión, y esto será de gran atención en el desarrollo de este análisis y de la propuesta a implementar.

6.1.1 Análisis Documental: Resolución 4434 de 8 de Agosto de 2006

La resolución 4434 del 8 de agosto de 2006, resuelve la incertidumbre de las instituciones respecto al proceso de certificación de calidad. En primera instancia, es una herramienta que muestra la manera de cómo los colegios debe tarifar sus costos a la comunidad, más no obstante, lo rescatable de este documento viene de la socialización que hace acerca de cómo se debe validar la calidad dentro de la institución.

Al momento que una institución educativa requiera el proceso de certificación de calidad, debe tener en cuenta que implica transformación en todos sus procesos y en la

gestión que tiene consigo, la certificación en calidad implica también transformar la cultura que se tiene, y la ventaja que hay es que las instituciones educativas pueden decidir por cual modelo certificarse, y por ende transformará su práctica, con base a lo que establezca dicho modelo:

MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	No. DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN COLOMBIA
Colegios Acreditados en AdvancED, por NCA-CASI o SACS-CASI Y ACSI	28 Colegios
Colegios Acreditados en NEASC – CIS, por NEASC-CIS	10 Colegios
Colegio Acreditados en ICONTEC ISO 9001:2008 E ISO 9001:2015	822 Colegios
Colegios Certificados en EFQM	464 Colegios
Establecimientos certificados con el modelo Fé y Alegría	33 Colegios
Establecimientos certificados con el modelo PCI	2 Colegios
Establecimientos certificados con el modelo Pentacidad	10 Colegios
TOTAL: 1369 Colegios certificados y/o acreditados sobre un total de 12386 a nivel Colombia	

Tabla 4: Dato de Establecimientos certificados o acreditados con modelos y sistemas de

gestión reconocidos a mayo de 2018. Fuente Ministerio de Educación Nacional

Artículo 2. Alcance requerido de la certificación del sistema de gestión de calidad. Para efectos de lo previsto en el numeral 2 del artículo 2 y en el artículo 4 del decreto 0529 de 2006, será válido el certificado de aplicación del sistema de gestión de calidad del servicio educativo, dentro de la clasificación M Educación (División 80) de conformidad con el Código Internacional Industrial Uniforme (CIU) Revisión 3. En el caso de la certificación con base en la norma ISO 9000:2000, corresponderá a la certificación del proceso educativo en la forma en que se contempla en la Guía 200, adoptada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC, para la implementación de la norma en establecimientos educativos. No serán admisibles para la clasificación de un establecimiento educativo privado dentro del régimen de libertad regulada los certificados sobre aplicación de un sistema de gestión de calidad a cualquier otro aspecto o proceso de la actividad diferente al servicio educativo. (Ministerio de Educación Nacional, 2006)

Los sistemas de gestión de la calidad, entonces, se convierten en el mejor garante y referente para evaluar este apartado del decreto, como herramienta de fácil acceso y alcance de las instituciones educativas. El sistema deja ver entre dicho este fenómeno, puesto que deben revisar a cada una de las acciones, procesos y prácticas que se adelantan en el

colegio y una de ellas es la práctica educativa que está dándose. Es importante tener claro que el sistema de gestión de calidad permite dar cuenta de si la acción que se adelanta desde esta práctica si corresponde al logro y búsqueda de la calidad que se anhela dentro de la institución, puesto que esto implica revisar a profundidad los procesos y acciones que docentes y estudiantes adelantan dentro de la organización y ejecución de ambientes educativos y de aprendizaje en el colegio.

Frente a la resolución, es interesante ver que enfoca su interés en el proceso de evaluación y reflexión de la gestión institucional. Este documento se convierte también en guía para las instituciones educativas en pro de la certificación en calidad, pues no solo se ha centrado en los requerimientos, documentos y procesos establecidos, sino que invita a las instituciones a reflexionar acerca de lo que está haciendo, que se tiene, que no, que falta hacer y que se debe mejorar en búsqueda de la calidad que ellos requieran para la consecución de metas e ideales propuestos.

La resolución también contiene un interesante formato donde le permite a la institución educativa evaluar qué enfoque de gestión tiene, en pro de mejorar las acciones y procesos que se están llevando a cabo. La rúbrica, bajo características y parámetros claros le permite a la institución evidenciar que tan consolidada está frente a los requerimientos y procesos que se necesitan para certificarse en calidad. Es por eso, que dentro de este análisis documental que se está haciendo a la resolución, se dará el valor agregado de tomar esa rúbrica y mirar que se tiene dentro de la institución educativa tomada para esta investigación, el Colegio Rafael María Carrasquilla:

- **MATRIZ PROPUESTA EN LA RESOLUCIÓN 4434 DE AGOSTO 6 DE 2006**

Aplicado al Colegio Rafael María Carrasquilla.

CONCEPTO	EVIDENCIAS	REFERENCIA DOCUMENTAL
EL MODELO ESTÁ DOCUMENTADO O NORMALIZADO	El Modelo de Gestión y Aseguramiento de Calidad del Colegio Rafael María Carrasquilla se encuentra documentado y funcionando al día bajo los preceptos de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001, resultado del proceso de entrenamiento para la certificación de calidad de Proyecto Líderes Siglo XXI de Fundación Nutresa.	Manual de Calidad del Colegio Rafael María Carrasquilla.
TIENE ORIENTACIÓN AL CLIENTE.	<p>Cliente = Comunidad Educativa</p> <p>Para el Colegio Rafael María Carrasquilla la satisfacción del cliente no solo está enfocada desde los preceptos del Manual de Calidad, sino que toda la documentación y gestión institucional esta direccionada a la satisfacción del cliente bajo el Lema de “Educación con Calidez Humana”.</p> <p>Los procesos y acciones adelantadas dentro de la institución educativa buscan siempre que los estudiantes y padres de familia sientan realmente que están en su segundo hogar. El bienestar de la comunidad educativa se convierte en un pilar fundamental del quehacer diario de la institución y uno de los indicadores más trabajados del SIGC.</p>	<p>Proyecto Educativo Institucional del Colegio Rafael María Carrasquilla</p> <p>Manual de Calidad del Colegio Rafael María Carrasquilla</p> <p>Manual de Funciones de los Empleados del Colegio Rafael María Carrasquilla</p>
ESTÁ ENFOCADO A RESULTADOS	<p>Las prácticas educativas de la institución están direccionadas siempre bajo la premisa del mejoramiento de los resultados de las Pruebas Saber aplicadas a los distintos niveles.</p> <p>La premisa de la institución radica en que al mejorar las acciones en el aula (Práctica educativa) generará mejores resultados que se obtienen en las pruebas y ello se verá reflejado en el ranking institucional que tiene el colegio a nivel Bogotá y nivel Nacional.</p> <p>Debido a este interés de la institución, muchas de las</p>	<p>Proyecto Educativo Institucional del Colegio Rafael María Carrasquilla</p> <p>Manual de Calidad del Colegio Rafael María Carrasquilla</p> <p>Manual de Funciones de los Empleados del Colegio</p>

	<p>capacitaciones y cualificaciones que se le hacen a la planta docente van direccionadas al mejoramiento continuo en este aspecto académico.</p> <p>El cambio más radical ha sido la implementación de los módulos académicos estudiantiles, documentos de uso docente y estudiantil que buscan mejorar los procesos de aprendizaje y la puesta en práctica de las diferentes competencias que tiene el ICFES en sus exámenes.</p>	<p>Rafael María Carrasquilla</p> <p>Mallas Curriculares de Áreas</p> <p>Módulos Académicos Estudiantiles</p>
<p>TIENE ENFOQUE O MODELO DE PROCESOS</p>	<p>El Colegio Rafael María Carrasquilla organiza su gestión desde diversos procesos bajo la premisa del MODELO DE CALIDAD TOTAL, donde la institución ha concebido acciones puntuales que buscan el logro de la excelencia académica, el alcance de la calidad y la mejora continua de las acciones adelantadas dentro de su gestión.</p> <p>En conclusión, los macroprocesos han sido establecidos con el interés de aclarar las funciones adecuadas que cada estamento de la comunidad educativa tenga y que también vaya en consonancia con los objetivos y metas institucionales que hay.</p>	<p>Proyecto Educativo Institucional del Colegio Rafael María Carrasquilla</p> <p>Manual de Calidad del Colegio Rafael María Carrasquilla</p> <p>Manual de Funciones de los Empleados del Colegio Rafael María Carrasquilla</p> <p>Mapa Estratégico RMC</p> <p>Plantilla de Medición de Procesos RMC</p>
<p>ES PARTICIPATIVO – INVOLUCRA A LA COMUNIDAD EDUCATIVA -</p>	<p>La institución educativa ha considerado la palabra de la comunidad educativa como vital en el desarrollo de procesos de mejoramiento y preventivos a las acciones adelantadas que tiene la institución. Por ende, la institución ha enfocado esfuerzos en crear espacios e instrumentos para recoger la visión y perspectiva que se tiene de la</p>	<p>Formatos de Autoevaluación Institución</p> <p>Formato de Evaluación Institucional</p>

	<p>institución en función de revisar y retroalimentar las acciones adelantadas que se llevan en la gestión educativa. Se han realizado procesos de evaluación y de seguimiento de PQRSF de los estudiantes y padres de familia que permiten dar cuenta de la opinión que se tiene de la institución.</p>	<p>Plantilla de Medición de Procesos RMC</p>
<p>TIENE ENFOQUE DE MEJORAMIENTO CONTINUO – CICLOS</p>	<p>Los procesos están resumidos en caracterizaciones que dan cuenta de las acciones que se deben realizar al interior de la institución.</p> <p>Dichas acciones están enmarcadas bajo el Modelo del PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) o Ciclo Denning, donde las acciones deben retroalimentarse desde cada uno de los pasos y por ende se busca la eficiencia y efectividad en la aplicación de la misma.</p>	<p>Caracterización de los Procesos Colegio Rafael María Carrasquilla</p> <p>Plantilla de Medición de Procesos RMC</p> <p>Macroprocesos RMC</p>
<p>INCLUYE LA VINCULACIÓN EXPRESA DE LA RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN / LIDERAZGO</p>	<p>La Dirección se ha comprometido arduamente con el logro de la excelencia educativa y el alcance de la calidad, debido a que la constante capacitación y medición de logros e indicadores permiten dar cuenta del direccionamiento que se ha llevado durante el proceso de gestión de la calidad.</p> <p>Aunque los procesos directivos han sido documentados y se han delimitado las acciones que se quieren alcanzar, no hay una evidencia tangible o medible de las acciones llevadas desde aquí.</p>	<p>Caracterización del Proceso Directivo Colegio Rafael María Carrasquilla</p> <p>NO HAY MEDICIÓN DE INDICADORES</p>
<p>INCLUYE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL</p>	<p>La autoevaluación del Colegio Rafael María Carrasquilla se concibe como un proceso fundamental y vital en el ejercicio pedagógico e institucional de la gestión del mismo. El saber las percepciones de las acciones y procesos que se adelantan generan el sentir de seguir mejorando y corregir aquellas falencias para prevenir a futuro acciones que repercutan en mediciones o resultados</p>	<p>Proyecto Educativo Institucional del Colegio Rafael María Carrasquilla</p> <p>Manual de Calidad del Colegio Rafael María Carrasquilla</p>

	<p>negativos.</p> <p>La autoevaluación es indispensable en el quehacer que tiene la institución en alcanzar la calidad y la excelencia académica desde la gestión que se adelanta.</p>	<p>Formato de Evaluación Institucional</p> <p>Plantilla de Medición de Procesos RMC</p>
<p>INVOLUCRA VALUACIÓN Y GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO / COMPETENCIAS</p>	<p>Hay un proceso de selección del personal y se evidencia un seguimiento de las acciones que los docentes llevan en el aula. Se realizan los diversos procesos de seguimiento que den cuenta de la correcta práctica educativa que se quiere lograr dentro de la institución.</p> <p>Falla en el proceso de retroalimentación (Desde lo medible) en donde el docente pueda dar veracidad a la eficiencia que esté teniendo en el interior de la institución.</p>	<p>Manual de Calidad del Colegio Rafael María Carrasquilla</p> <p>Formato de Evaluación Institucional</p> <p>Formatos de Seguimiento Académico Docente</p>
<p>INCLUYE EVALUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA / RECURSO FÍSICO</p>	<p>Dentro del proceso de evaluación institucional se contempla unos ítems relacionados a la satisfacción de la infraestructura y los equipos que se cuenta dentro de la institución, además de incluir los diferentes servicios con los que cuenta la institución.</p> <p>Esto con el fin de saber y contemplar la visión que tiene la comunidad educativa en pro de mejorar.</p>	<p>Formato de Evaluación Institucional</p> <p>Plantilla de Medición de Procesos RMC</p>
<p>TIENE UN COMPONENTE DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA APLICACIÓN DEL MODELO POR PARTE DE INSTANCIAS O PERSONAS DISTINTAS AL EVALUADO</p>	<p>En este ítem es necesario considerar el proceso de gestión de Calidad que se adelanta con el Proyecto Líderes Siglo XXI de la Fundación Nutresa, y es este el único componente de evaluación y seguimiento que tiene el colegio en función de revisar y retroalimentar las diversas actividades y acciones adelantadas dentro del SIGC. Esta fundación tiene le objetivo de promover la certificación de calidad de muchas instituciones educativas bajo la NTC ISO 9001 y realizar los controles y seguimientos al mismo.</p>	<p>No hay evidencia de este proceso en el Colegio.</p> <p>Todo esta en la Plataforma de Nutresa Líderes Siglo XXI</p>

<p>EL ESTÁNDAR O NIVEL DE GESTIÓN DEL MODELO, A PARTIR DEL CUAL SE OTORGA EL RECONOCIMIENTO FORMAL DE SU APLICACIÓN, NO ADMITE CONDICIONES DE RECURSO HUMANO, INFRAESTRUCTURA Y OPERATIVAS INFERIORES A LAS SEÑALADAS EN EL MANUAL DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA CLASIFICACIÓN EN EL RÉGIMEN DE LIBERTAD REGULADA</p>	<p>No hay evidencia de este ítem</p>	<p>No aplica</p>
--	--------------------------------------	------------------

Tabla 5: Matriz Resolución 4434 de Agosto 6 de 2006 aplicada al Colegio Rafael María Carasquilla

6.1.2 Análisis Documental – Decreto 1075 de 26 de Mayo de 2015 - Capítulo 3: Día de la Excelencia Educativa (Desde Artículo 2.3.8.3.1 al Artículo 2.3.8.3.5)

El Decreto 1075, considerado como el Decreto Único Reglamentario de Educación, establece todo los requerimientos necesarios para la consolidación de una institución educativa desde los enfoques administrativo, de gestión y pedagógico. A través de los años, este decreto ha sufrido cambios debido a las exigencias que trae consigo el contexto. Uno de los cambios más impactantes ha sido el Día E. Esta jornada, de obligatoriedad aplicación en todas las instituciones busca fortalecer las prácticas educativas desde la mirada reflexiva a los resultados obtenidos en la Prueba Saber.

Desde esta perspectiva, la manera en la que se consolidan los resultados de las Pruebas Saber en el Reporte de la Excelencia del Día E ha generado en las instituciones la expectativa de mejorar, ya que han considerado esta jornada como una herramienta adicional al ranking y posicionamiento a nivel nacional, adicionalmente, visto desde la mirada de la calidad, se convierte en una oportunidad de mejoramiento continuo. De esta reflexión se generan acciones puntuales para el fortalecimiento, principalmente de la práctica educativa, aunque por añadidura se sabe que también se fortalece toda la gestión.

El Día E en los colegios se ha convertido en una reflexión permanente de los resultados de las pruebas saber, una constante evaluación frente a las acciones que se hacen para alcanzar óptimos desempeños. Además, genera insumos hacia la búsqueda de prácticas y escenarios propicios que ahonden en la calidad de la educación. Las instituciones con excelentes prácticas educativas son las que reflejan excelentes gestiones entorno al alcance de la excelencia y al logro de metas propuestas.

Más allá de la definición y la instauración del Día E, es importante recalcar que el objetivo de esta jornada debe convertirse en una oportunidad de mejora, de crecimiento institucional y de correspondencia a los objetivos y metas propuestas dentro del colegio; se convierte quizá en un punto de fuga en el que converge los ideales de todos los actores de la escuela: Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, principales personas que juegan un rol determinante en la gestión escolar y apoyan la práctica educativa desde distintos niveles. El compromiso que de ellos se genere frente a esta jornada de evaluación determinará enormemente la utilidad de los resultados en pro de la mejora continua institucional. En el documento público reposa la importancia que tiene este parámetro dentro de la gestión institucional y en la mejora de la práctica educativa dentro del colegio:

Artículo 2.3.8.3.2. Sesión de trabajo. "Día los directivos docentes y personal administrativo revisarán los resultados institucionales del establecimiento educativo y definirán el plan de acción correspondiente para alcanzar las mejoras proyectadas por parte del Ministerio de Educación Nacional para el correspondiente año escolar.

La sesión presidida por el rector y deberá contar con representación de estudiantes y padres de familia que formen parte de órganos de Gobierno Escolar, definidos en cumplimiento del artículo 2.3.3.1 del presente Decreto.

(Decreto de 2015, artículo 2).

De ahí la importancia de involucrar a toda la comunidad educativa en función de generar acciones puntuales y eficaces hacia el mejoramiento de la práctica y las acciones adelantadas. Es importante también resaltar en este punto que la participación conjunta de todos los actores será vital en el desarrollo de propuestas que vayan acorde con las necesidades e intereses de la comunidad educativa y que ello genere en todos aportar a la práctica, de mejorar procesos y satisfacer las necesidades evidentes en pro del alcance de la excelencia y la calidad.

6.2 Categorías Identificadas

Bajo los intereses investigativos de este proyecto y en búsqueda de esclarecer las concepciones que se tienen, se identifican las siguientes categorías investigativas, ejes articuladores del trabajo y que se relacionan con el interés de este trabajo: calidad, gestión, sistema de calidad y práctica educativa

6.2.1 Definiciones construidas desde el análisis documental

El siguiente cuadro recoge las diferentes acotaciones y definiciones que trae consigo la Guía 34 y los demás documentos tomados como referentes dentro de la elaboración del proceso investigativo. En primera instancia se toma la Guía 34, ya que es bastante importante al momento de establecer dinámicas de calidad en instituciones educativas, ya que de ahí deviene una serie de pasos y procesos que todo colegio deberá realizar en pro de apuntar su gestión a procesos de calidad que satisfagan indicadores y objetivos colectivos establecidos para la institución. Además de ello, se realizó la toma de apartes y conceptos claves de los demás documentos (Guía 28, Proyectos Líderes Siglo XXI, ISO 9001, Resolución 4434, y el Capítulo 3 del Decreto 1075) que tocan los temas, pero no se enfocan en su totalidad en el mismo:

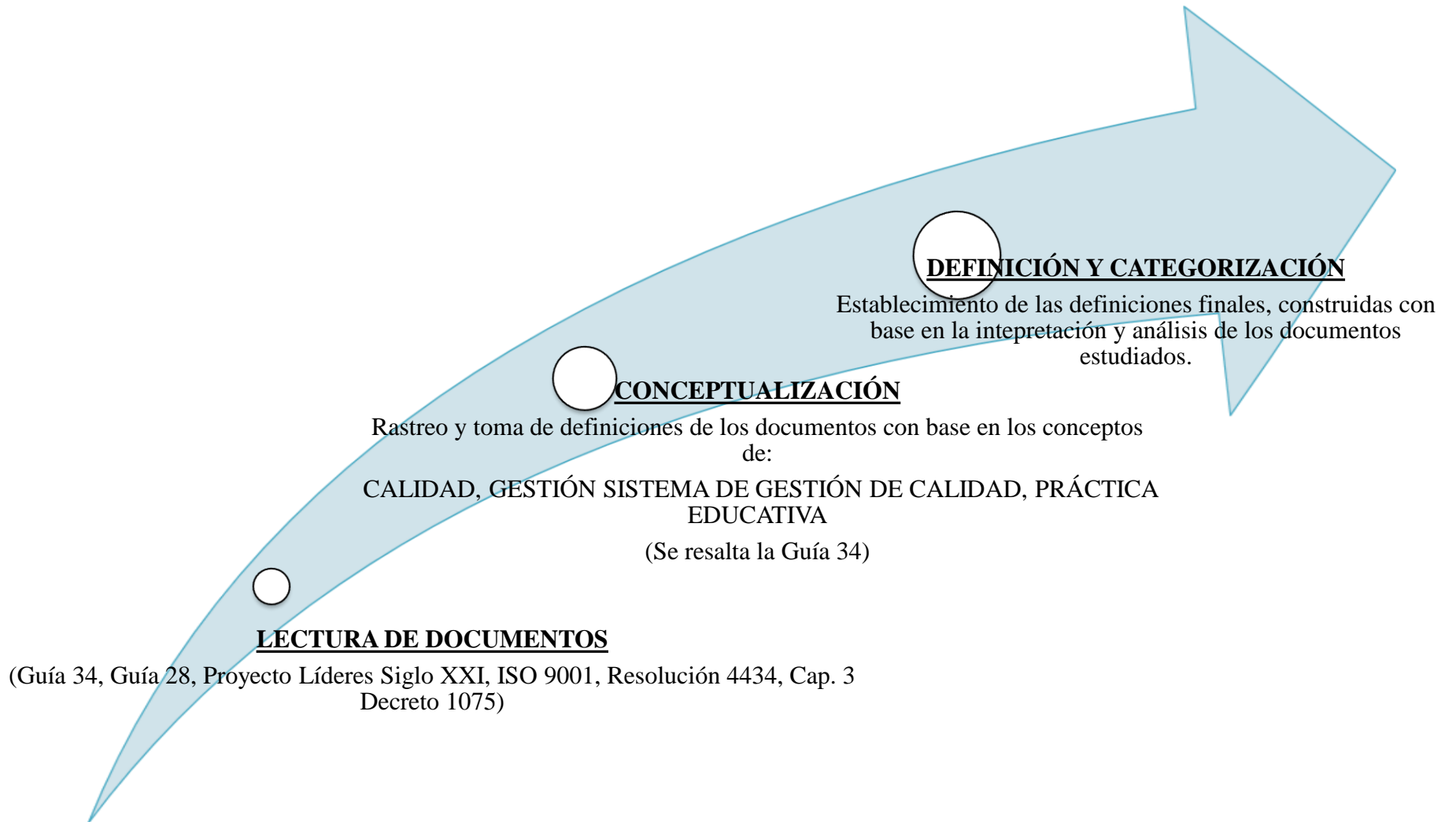


Figura 8: Construcción de las categorías identificadas

6.2.1.1 Construcción de Categorías desde la Guía 34

<p style="text-align: center;">CALIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> + “calidad debe estar articulado con lo que pasa en la institución educativa que es donde el proceso de enseñanza-aprendizaje ocurre” p 7 + “los estudiantes colombianos no están alcanzando las competencias que se consideran básicas para su adecuada incorporación a la sociedad y es por ello, tarea imprescindible mejorar la calidad de la educación” p 8 + “capaces de ser felices y de orientar su vida. Si ello sucede, se podrá hablar de calidad de la educación en toda la extensión del término” p 9 + “educación de calidad es aquella que permite que todos los alumnos alcancen niveles satisfactorios de competencias para desarrollar sus potencialidades” p 18 + “calidad y pertinencia de la educación se busca transformar la visión tradicional que privilegiaba la simple transmisión y memorización de contenidos, por la de una pedagogía que permita que los estudiantes utilicen los conocimientos adquiridos en situaciones diversas para solucionar creativamente diferentes tipos de problemas” p 19 + “La institución asegura que la inclusión y la calidad sean el centro de su desarrollo, lo cual se ve reflejado en la misión, la visión y los principios están claramente definidos para la institución” p 87 + “La institución realiza acciones organizadas para propiciar el bienestar de todas y todos los estudiantes, logrando buena calidad y cobertura” p 99 + <u>Logro de las metas e indicadores propuestos bajo un plan de acción dirigido a una comunidad educativa.</u> Definición construida bajo la mirada de este documento.
<p style="text-align: center;">SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p>	<p>La guía 34 no contempla esta noción.</p> <ul style="list-style-type: none"> + <u>Es el conjunto de acciones orientadas a promover, gestionar y mejorar permanentemente la calidad de instituciones y programas, así como su impacto en la formación de los estudiantes.</u> <p>Para la guía 34, el aseguramiento de la calidad se relaciona intrínsecamente con la noción de sistema de gestión de la calidad.</p>
<p style="text-align: center;">GESTIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> + “se ha pasado de una escuela cerrada y aislada a una organización abierta; de una homogeneidad de los funciones, procedimientos y sujetos integrantes de la institución a una gestión integral que permita su fortalecimiento mediante procesos sistemáticos de trabajo” p 7 + “la gestión institucional, expresada en sus distintas dimensiones – directiva, de comunidad,

	<p>pedagógica, administrativa y financiera– se instala como una nueva forma de ver la institución educativa...” p 8</p> <ul style="list-style-type: none"> + “si se asume el reto de desarrollar de manera integrada y eficiente todos los procesos en cada una de las dimensiones de la gestión institucional, claro está sin perder de vista como eje central lo pedagógico.” P 8 + “el reto por excelencia de la nueva institución es el mejoramiento de la gestión en su conjunto y de cada una de las dimensiones de la gestión institucional -directiva, de comunidad, pedagógica y administrativa-“p 8 + “Los establecimientos educativos han evolucionado: han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos” p 27 + “La valoración del estado de cada uno de los procesos y componentes de las cuatro áreas de la gestión es la base para establecer la situación de la institución con relación a la calidad y la inclusión” p 47 + “Cuando estos procesos se efectúan desde el inicio de la ejecución del plan, se obtiene información sobre los resultados alcanzados a través de la realización de cada una de las acciones. De esta manera es posible saber qué se logró y cómo.” p 71 + “Los sistemas tradicionales establecen mediciones para buscar culpables; los de gestión la utilizan para identificar los resultados de los procesos y establecer acciones correctivas cuando se requiera” p 72 + <u>Conjunto de acciones que los miembros de una institución realizan para hacer factibles los objetivos y metas establecidos en el proyecto educativo institucional y en el plan de mejoramiento.</u>
PRÁCTICA EDUCATIVA	<p>La guía 34 no contempla esta noción.</p> <ul style="list-style-type: none"> + <u>Acciones implementadas dentro del aula en función de alcanzar las metas y objetivos propuestos bajo indicadores impuestos.</u>

Tabla 6: Construcción de Categorías desde la Guía 34

6.2.1.2 Construcción de Categorías desde Proyecto Líderes Siglo XXI, ISO 9001, Resolución 4434, y el Capítulo 3 Del Decreto 1075

Los documentos mencionados anteriormente en el título recogen conceptos y acotaciones claves de las categorías trabajadas. Además de ello, se convierten en eje fundamental en la gestión de una Institución Educativa (A excepción del documento de Proyecto Líderes Siglo XXI, que solo se usa en los colegios que entran en proceso de entrenamiento para el proceso de certificación en calidad). Por medio de este cuadro, que busca la comparación de las definiciones y aportes que trae consigo los documentos en relación a las categorías trabajadas en el proyecto investigativo, **se construyen las definiciones bajo la interpretación de los documentos:**

	CALIDAD	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	GESTIÓN	PRÁCTICA EDUCATIVA
GUÍA 28	<p><u>Logro de una excelente práctica educativa que apunta al mejoramiento continuo, al alcance de la excelencia en la medición de resultados y que es replicable en cualquier contexto similar</u></p> <p>Construcción de concepto que se realiza desde la mirada que se aborda al mismo.</p>	<p><u>Acciones ejecutadas por todos los actores de una institución educativa con el propósito de alcanzar la calidad y excelencia de manera ordenada y atendiendo a buenas prácticas institucionales.</u></p> <p>Construcción de concepto dado desde el mismo documento.</p>	<p><u>“Una organización que aprende es aquella en la que su gente, a todos los niveles, individual y colectivamente, está continuamente incrementando su capacidad para producir resultados sobre lo que realmente le preocupa”.</u></p> <p>Cita que tiene el documento, se encaja perfectamente al ideal de gestión en términos de la búsqueda de integralidad en la ejecución de acciones y procesos que lleven al alcance de metas y de la calidad.</p>	<p><u>Un conjunto de actores, recursos, procesos y decisiones que, interactuando sobre una realidad, produce un resultado que transforman condiciones precedentes. En el sector educativo, una buena práctica es aquella que, además de las características mencionadas, busca mejorar la cobertura, la calidad, la eficiencia y la equidad de la educación.</u></p> <p>Definición tomada desde el documento.</p>

<p>PROYECTO LÍDERES SIGLO XXI</p>	<p><u>“Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas”</u></p> <p>Tomada de Guía de Entrenamiento No. 1 de Proyecto Líderes Siglo XXI</p>	<p><u>“La calidad depende de la consolidación y mejoramiento de los procesos institucionales a nivel pedagógico como administrativo, uno es la razón de ser y el otro el soporte del mismo, por ello los SIGC ofrecen herramientas metodológicas para optimizar los mismos”</u></p> <p>Tomada de Guía de Entrenamiento No. 1 de Proyecto Líderes Siglo XXI</p>	<p><u>“Se entiende por Gestión al conjunto de actividades que generan unos resultados, mediante esta se obtienen, despliegan o utilizan una variedad de recursos que apoyan el alcance de los objetivos de la institución”</u></p> <p>Tomada de Guía de Entrenamiento No. 1 de Proyecto Líderes Siglo XXI</p>	<p><u>Acciones controladas y verificadas para gestionar el aprendizaje de los estudiantes.</u></p> <p>Proyecto Líderes Siglo XXI no contempla una definición para el término “Práctica Educativa”</p> <p>Esta definición se construye con base en la lectura del mismo.</p>
<p>ISO 9001</p>	<p><u>La calidad, vista desde la ISO 9001, es el grado de aceptación o satisfacción que un grupo de características cumple con un requisito</u></p> <p>Entiéndase como requisito aquellos intereses y necesidades que tiene la institución educativa en pro de mejorar.</p>	<p><u>El conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, así como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad”.</u></p> <p>Actividades desde la parte institucional y educativa desde el colegio.</p>	<p><u>Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.</u></p> <p>Entiéndase por organización la misma escuela.</p>	<p><u>Conjunto de acciones y procesos controlados en pro del logro de una tarea simple.</u></p> <p>La ISO no contempla una definición para el término “Práctica Educativa”</p> <p>Esta definición se construye con base en la lectura de la Norma Técnica.</p>

<p>RESOLUCIÓN 4434</p>	<p><u>Logro de una actividad propuesta dentro de una organización. Resultado satisfactorio del mismo.</u></p> <p>Se ajusta la definición a la propuesta investigativa.</p>	<p><u>Un sistema de gestión de calidad normalizado es el que corresponde a un conjunto de elementos mutuamente relacionados para dirigir y controlar la calidad de una organización.</u></p> <p>Para la Resolución 4434, la concepción que se tiene de Sistema de Gestión corresponde a (citado textualmente): <i>Para efectos de lo previsto en el numeral 2 del artículo 2 y en el artículo 4 del decreto 0529 de 2006, será válido el certificado de aplicación del sistema de gestión de calidad del servicio educativo , dentro de la clasificación M Educación (División 80) Artículo 2 Resolución 4434</i></p>	<p><u>Acciones administrativas-pedagógicas encaminadas al mejoramiento continuo y al logro de la calidad.</u></p> <p>Se ajusta la definición a la propuesta investigativa.</p>	<p><u>Acciones puntuales adelantadas dentro de un aula de clase en pro del proceso de enseñanza aprendizaje y alcance de metas establecidas.</u></p> <p>Se ajusta la definición a la propuesta investigativa.</p>
<p>DECRETO 1075 (CAPÍTULO 3 – DIA DE LA EXCELENCIA)</p>	<p><u>Alcance de una meta propuesta y medible encaminada al resultado exitoso.</u></p> <p>Se concibe esta definición de Calidad, teniendo en cuenta el interés de la jornada de Día E, como espacio de reflexión de los resultados en pro de la mejora.</p>	<p><u>Acciones encaminadas, desde lo administrativo y pedagógico, en función de alcanzar la calidad.</u></p> <p>Definición construida desde el análisis del decreto, entendiendo que para lograr la calidad, debe gestionarse todas las acciones y procesos de los mismos en función de generar prácticas eficaces al alcance de la calidad.</p>	<p><u>Proceso de adecuar y adelantar acciones válidas para fortalecer y generar el mejoramiento continuo de la institución.</u></p> <p>Definición construida bajo el análisis del Capítulo del Decreto que busca alcanzar la excelencia académica por medio de los resultados de la prueba saber y las acciones de mejoramiento continuo.</p>	<p><u>Quehacer pedagógico enfocado al logro de resultados óptimos en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula de clase.</u></p> <p>Se construye esta definición bajo la premisa de búsqueda de la calidad que tiene el día E.</p>

Tabla 7: Construcción de Categorías desde los documentos: Resolución 4434, Proyecto Líderes Siglo XXI, Decreto 1075. Guía 28 e ISO9001

6.3 Definiciones Finales

Las definiciones expuestas a continuación son el resultado de la interpretación y análisis de los aportes de cada uno de los documentos que se tomaron para el proceso de construcción de las categorías tomadas para este trabajo investigativo, y que serán determinantes para la propuesta del mismo:

CALIDAD	Logro o alcance de un indicador o meta propuesta, bajo preceptos medibles y que ahonden en la satisfacción de un actor involucrado.
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Conjunto de acciones y procesos, desde lo administrativo y pedagógico, que busquen el alcance de la calidad y la excelencia dentro de una institución educativa.
GESTIÓN	Acciones y planes adelantados dentro de una institución educativa que buscan el mejoramiento continuo y la prevención de errores o fallas en la práctica educativa.
PRÁCTICA EDUCATIVA	Conjunto de acciones, procesos y actores dentro de la institución que ahonde al logro de aprendizajes apuntados al alcance de metas medibles impuestas desde entes superiores (ISCE)

Tabla 8: Definiciones finales para el trabajo investigativo

6.4 Entrevista – Coordinadora Nelly Criollo – Colegio Rafael María Carrasquilla

La Licenciada Nelly Patricia Criollo es la Coordinadora Académica del Colegio Rafael María Carrasquilla, con más de 12 años de experiencia en la educación, de los cuales ha dedicado 10 en la institución y 7 de ellos ha llevado el liderazgo de la Coordinación Académica del Colegio. Durante este tiempo ha logrado la consolidación de los Módulos Académicos de Trabajo por asignaturas para las diversas prácticas educativas, la ejecución de mallas curriculares por asignaturas, que dan cuenta de los diversos estándares y derechos básicos de aprendizaje que los estudiantes deben trabajar durante el año, así como el establecimiento del Proceso de Gestión de Calidad, Líderes Siglo XXI Fundación Nutresa.

A la Coordinadora Académica se le realizó una entrevista semiestructurada, que consta de 6 preguntas, enfocadas a recoger la visión que ella tiene, como representante de la institución, de los aspectos relevantes sobre calidad, gestión, y la implementación del SIGC abordando los intereses que busca promulgar el ISCE:

PREGUNTA	JUSTIFICACIÓN DE LA MISMA
<p>¿Cómo ha concebido las nociones de Calidad, Gestión y Práctica Educativa bajo la inserción de estos fenómenos a la educación como el ISCE?</p>	<p>La intención de esta pregunta radica en conocer los conceptos que el Colegio Rafael María Carrasquilla tiene sobre Calidad, Gestión y Práctica, vertiente importante de este proceso investigativo y que se van alterando por la inserción de nuevas dinámicas políticas, en este caso el ISCE.</p>
<p>¿Qué ventajas ha traído y que desventajas ha tenido el SIGC, desde Nutresa al interior del colegio?</p>	<p>Bajo esta pregunta, al evidenciar que hay una implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, se intenta dar cuenta de los pros y contra que tiene este proceso dentro de la dinámica institucional.</p>
<p>¿De qué forma o de qué manera o que acciones puntuales ha hecho el Colegio para dar cumplimiento cada año a esas metas impuestas (Mínimo de Mejoramiento Anuales ISCE) desde la parte gubernamental?</p>	<p>Se intenta revisar los planes puntuales y las acciones concretas que se han insertado dentro de la práctica y la gestión del colegio para dar cumplimiento a la imposición de orden ministerial. Esto va conectado con el mejoramiento de la misma Práctica Educativa, al momento de dar cuenta de los cambios significativos o las necesidades puntuales que se han visto en el ejercicio de la misma.</p>
<p>¿Usted considera que la práctica educativa ha cambiado en estos años a raíz de la implementación del ISCE y en este caso del Colegio el sistema de gestión de calidad? ¿De qué forma?</p>	<p>Verificar los cambios trascendentales que ha venido dándose al interior de la institución desde la Práctica Educativa para dar cumplimiento a metas impuestas.</p>
<p>¿Cómo el colegio genera el interés o esa necesidad o ese afán de mejoramiento en la comunidad educativa? ¿De qué forma la institución, en cabeza de directivos y coordinadores, ha tratado de generar acciones puntuales para generar ese interés y esa necesidad de seguir mejorando cada día con razón del ISCE?</p>	<p>Evidenciar las acciones puntuales frente al proceso de involucrar y generar apego a estas nuevas dinámicas administrativas-pedagógicas de la institución. Además de dar cuenta de cómo se ha ido llevando los cambios significativos a la comunidad educativa para que vayan adoptando este nuevo comportamiento.</p>
<p>¿Hacia qué afirmación se apega más, como profesora, como coordinadora y cómo profesional, educación de calidad o calidad en la educación? ¿A cuál afirmación se apega más y porque?</p>	<p>Esta pregunta, de orden personal, busca mirar la perspectiva que la Coordinadora tiene frente a las nuevas influencias que trae consigo la Calidad, el ISCE y cómo ello ha repercutido, quizá, dentro de su quehacer como docente y en este caso como directivo docente dentro del Colegio.</p>

Tabla 9: Justificación de las preguntas de la entrevista

6.4.1 Triangulación de la Información

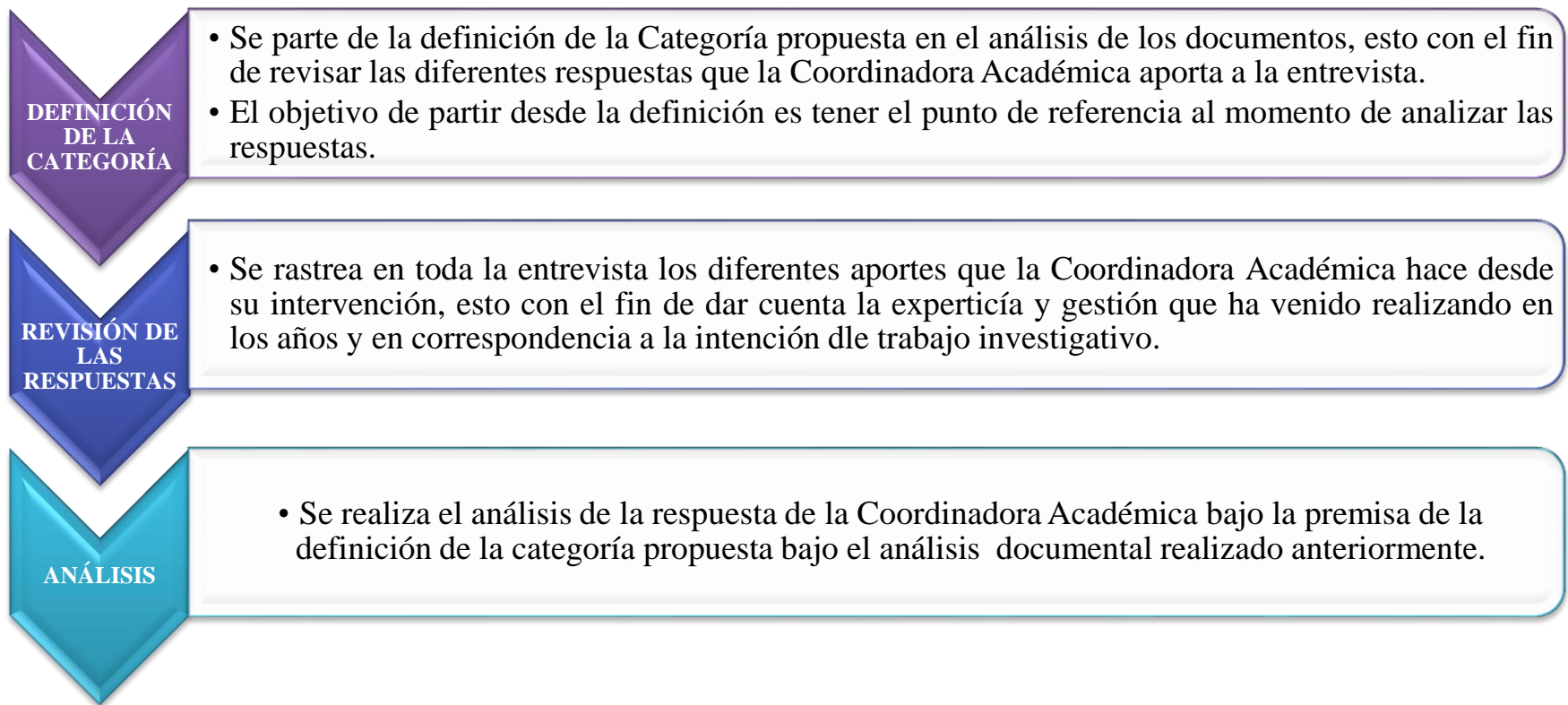


Figura 9: Triangulación de la información de la entrevista

6.4.2 Análisis de la Entrevista

EVIDENCIAS ENCONTRADAS	
CALIDAD	<p><u>DEFINICIÓN DESDE LAS CATEGORÍAS</u> Logro o Alcance de un indicador o meta propuesta, bajo preceptos medibles y que ahonden en la satisfacción de un actor involucrado.</p> <p><u>PREGUNTA 1</u> <i>(...) Creo que hace como referencia a todas esas <u>características que son propias de nuestra institución, inherentes de nuestra institución, que nos distingue de las demás instituciones, de las cuales nos debemos fortalecer para tener una satisfacción del padre de familia, del estudiante, de los docentes, que en este caso sería nuestros usuarios; creo que para allá va enfocado la calidad (...)</u></i></p> <p>Esta definición de Calidad está un poco desligada a la planteada desde las categorías, ya que rescatando el análisis de los documentos y el planteamiento de los conceptos, deja de lado las metas e indicadores propuestos dentro de un plan operativo, y solo se centra en la disposición de fortalecer las características inherentes al colegio, claro está que aunque eso es valedero, no deja de ser un poco ambiguo y sin sentido el hecho de no contemplar las metas que se deben tener en cuenta para poder llegar a la excelencia y poder hablar de calidad. Por ende, la calidad aquí se convierte en solo un cumplimiento de requerimientos y prescripciones establecidas dentro de un plan operativo propuesto y que desembocan en la medición del alcance de las mismas en contraste a si se logró la satisfacción de la comunidad educativa.</p> <p>Esta acepción de la calidad está demasiado relacionada a la gerencialidad de la educación, debido a que cuando se concibe este concepto desde la mera banalidad del número y desvirtúa todo el proceso que trae consigo, la planeación y aplicación de acciones y procesos consensuados desde los mismos actores involucrados que den cuenta de la efectividad de la misma no solo al momento de la ejecución del mismo, sino también al recoger los resultados de ellas, que no solo serán las esperadas, sino quizá sobrepase los preestablecidos anteriormente, es desde ahí que debe contemplarse la calidad, como la cultura en la planeación ejecución y retroalimentación de las acciones llevadas a cabo en pro del mejoramiento continuo y que ello va en conexión con ese alcance y logro de la satisfacción de un indicador medible.</p>

DEFINICIÓN DESDE LAS CATEGORÍAS

Conjunto de acciones y procesos, desde lo administrativo y pedagógico, que busquen el alcance de la calidad y la excelencia dentro de una institución educativa.

PREGUNTA 2

(...) ventajas porque nos permite ver como todo el panorama institucional desde las cuatro gestiones que maneja la Guía 34, porque esa guía es una herramienta que nos brindó el Ministerio de Educación a las instituciones, porque creo que no sabían o no sabemos a ciencia cierta cómo implementar o llevarlo a cabo, si, con el proceso de gestión desde Nutresa me parece que se logra aterrizar un poco más esa guía, se logra mirar las cuatro gestiones, se logra dimensionar cada uno de los procesos que tiene la institución como que buscar esos parámetros exactos, buscar esas debilidades exactas y trabajarlas de una manera ordenada para tratar de fortalecerlo, me parece la mayor ventaja, que permite organizar y ver la institución grande que es, pero verla pequeña, en la medida que permite visualizar los procesos de una manera concreta, me parece que es una gran ventaja de lo que se ha hecho desde la parte de gestión. (...)

Al generar esta respuesta, es evidente el apego que se tiene no solo a la Guía 34 como herramienta de gestión de procesos, sino que se visualiza la organización por procesos y acciones concretas para los diferentes actores de la institución, y que es la mejor prueba del apego que se puede tener a un Sistema Integral de Gestión de la Calidad. Es imprescindible pensar en este momento que visualizar a la escuela desde gestiones y procesos, permite no solo generar acciones puntuales a cumplir para todos los integrantes de esta comunidad sino que deja ver la filiación que se busca con un sistema ordenado de procesos y acciones que tenga como precedente siempre la consigna de lograr objetivos claros, factibles y medibles.

PREGUNTA 3

(...) ¿Qué acciones concretas hemos realizado? Pues una de esas es establecer un plan de mejoramiento como tal, acciones dentro del aula de clase, acciones desde revisar si la evaluación que nosotros hacemos corresponde con la evaluación que hace el ICFES, si tenemos una afinidad, si las mallas curriculares que nosotros tenemos, a nivel institucional, corresponde a los estándares, si los derechos básicos de aprendizaje tienen que ver con esas mallas de aprendizaje, todas esas acciones las hemos realizado (...)

Un plan de mejoramiento es quizá la evidencia más fehaciente de la influencia de un sistema integral de gestión de calidad, que desprende de sí un sinnúmero de procesos ligados al mejoramiento continuo y a las acciones preventivas y correctivas que, dado el caso, se pudiese dar dentro del quehacer de la institución. La puesta en común de acciones puntuales que van ligados al cumplimiento de metas es el esbozo inicial de la puesta en marcha de un sistema integral que, mira de manera holística, toda las actividades y gestiones de la institución y permite asignar roles y funciones concretas a sus actores para así llevar a cabo un plan de acción apuntado al logro de la calidad y mejoramiento de la misma.

En conclusión, el plan de mejoramiento deriva de un proceso reflexivo y constructivo de las acciones adelantadas y llevadas a cabo desde la ejecución de las mismas, ese proceso, en palabras simples, es la misma autoevaluación que hace la institución, no solo para verificar el cumplimiento de las acciones adelantadas, sino que concibe la revisión y retroalimentación de los diversos procesos y actores,

DEFINICIÓN DESDE LAS CATEGORÍAS

Conjunto de acciones, procesos y actores dentro de la institución que ahonde al logro de aprendizajes apuntados al alcance de metas medibles impuestas desde entes superiores (ISCE)

PREGUNTA 1

(...) La práctica educativa pues hace a todo al quehacer diario que tenemos nosotros acá en la institución en todos los ámbitos pedagógico, convivencial, comunitario.(...)

La práctica educativa está concebida desde las acciones adelantadas dentro de la institución. Sin embargo queda la duda de cómo la institución conecta aquellos ámbitos pedagógico, comunitario y convivencial se van relacionando para lograr el alcance de la excelencia, la calidad y las metas propuestas para el logro del ISCE. Es también necesario ahondar que la parte directiva se convierte también en pilar fundamental de esta práctica, puesto que de allí se desprende todas las acciones y procesos encaminados a la calidad y si esta no va conectada con los previamente mencionados se pierde la vertiente fundamental de la misma institución.

PREGUNTA 3

(...) El hecho de sentarse a analizar los resultados yo creo que ya es un paso agigantado que, pues anteriormente solo teníamos Grado Once y lo mirábamos como aislado (...) entonces lo que hacemos entorno al análisis ha sido más concreto, las acciones obviamente más concretas y hemos establecido planes de mejoramiento concretos para poder llevar a cabo un proceso de mejoramiento.

La necesidad de realizar planes de mejoramiento de las diversas prácticas permite generar acciones más eficientes y eficaces en el las mismas. Esta afirmación de la entrevista deja en claro que el análisis de situaciones factibles que se van dando en la cotidianidad de la institución generan un cambio de la perspectiva en cómo abordarlas, y aquí se muestra un fuerte impacto de la demanda gubernamental en mejorar, por ello, al generar planes de mejora, acciones preventivas y correctivas dejan ver que la funcionalidad de un sistema de gestión de la calidad permite ir mejorando los diferentes eslabones de la institución (Práctica y Gestión) y aunado a ello, se convierte en el logro eficiente de una meta (Calidad). Esto se logra mediante la consecución de acciones puntuales derivadas de una revisión de procesos desde miradas objetivas (ISCE).

PREGUNTA 4

(...) Han cambiado en el solo hecho de la planeación al interior del aula de clase, si, ha cambiado porque cuando nosotros descubrimos esas debilidades concretas entramos a trabajar concretamente con esas dificultades (...)

Esto demuestra que la práctica educativa debe ser moldeable y acoplarse a la situación adversa que se podría dar. Los fenómenos educativos actuales demandan de la astucia de las instituciones en proponer cada vez acciones más innovadores que apunten a la transformación del contexto encaminado al logro de la calidad. Genera ello también un fuerte interés en revisar modelos, procesos y prácticas de otras fuentes como ejemplos fehacientes de generar soluciones efectivas a las problemáticas que se presenten.

En este orden de ideas, la práctica educativa debe principalmente, apuntar a la transformación del escenario del estudiante, en términos de enseñanza y

GESTIÓN	<p><u>DEFINICIÓN DESDE LAS CATEGORÍAS</u> Acciones y planes adelantados dentro de una institución educativa que buscan el mejoramiento continuo y la prevención de errores o fallas en la práctica educativa.</p> <p><u>PREGUNTA 1</u> <i>(...) Yo creo que la Gestión de lo que hemos trabajado con Nutresa <u>tiene que ver con esas acciones que nosotros entendemos entorno a las actividades y procesos que lleva a cabo la institución</u>, implementando el PHVA, que es el planificar, el hacer, el verificar y el actuar, creo que la gestión hace factible todas las acciones que nosotros hacemos entorno al PHVA. (...)</i></p> <p>La entrevista arroja una conexión completa con los intereses institucionales y los de la investigación, ya que concebir a la gestión como aquel ámbito de propuesta de acciones concretas y de manejo de procesos adecuados para el logro de metas e indicadores, deja entre dicho la importancia que tiene la calidad y el alcance de la excelencia dentro de la institución. Además de prevalecer el pensamiento del mejoramiento continuo, que va más allá del simple papeleo y formato, sino que busca una introspección de las actividades y acciones que se adelantan dentro del colegio.</p>
----------------	---

Tabla10: Análisis de la entrevista a la Coordinadora Académica Nelly Criollo

6.4.3 Aportes Significativos de la Entrevista

La entrevista como método de recolección de información y resultados permite dar cuenta de la manera de ver y ejecutar las acciones que son gestadas dentro de la institución, por ende, deja ver más claro la situación actual y la forma en que el colegio actúa en pro de lograr los objetivos propuestos. Frente a esta situación, la entrevista da cuenta de aspectos interesantes que se relacionan a continuación:

1. No hay una definición clara de calidad para la institución educativa, y no va más allá de un simple “checklist” de actividades cumplidas por labor encomendada. Las metas e indicadores propuestos fortalecen la imagen y valores inherentes de la institución, sin embargo, no hay un proceso de gestión que permita la

retroalimentación de las labores y la consecución de la calidad donde las prácticas que sean exitosas se mantengan.

Entonces, es ahí donde la Calidad se convierte en un simple proceso de hacer acciones temporarias para responder a un requerimiento urgente, pero no se transforma en una práctica continua que dé cuenta de procesos habituales hacia el mejoramiento progresivo. La calidad procede a convertirse en simples rendiciones de cuentas e indicadores de cumplimiento de momento,

2. La institución tiene el anhelo de lograr una gestión integral, relacionando los elementos necesarios para que se dé una calidad en la educación, ahí está el interés primordial de generar acciones que estén encaminadas al continuo mejoramiento y cualificación de las personas involucradas. Por ello, la entrevista refleja una conexión completa a los documentos públicos y a las propuestas que estos mismos traen, dejando ver que si está el objetivo de formación y capacitación hacia la calidad.
3. Se hace necesario y con extrema urgencia la implementación ya sea de un sistema integral de gestión de calidad, y si no es así, de acciones de mejora efectivas que permitan la consecución de logros e intereses institucionales. El logro en una certificación de calidad bajo una norma técnica es vital, debido a las acciones concretas y equipos de trabajos que permiten ir transformando poco a poco la gestión y acción pedagógica.
4. Aunque hay una práctica educativa satisfactoria, que ha permitido que la institución lleve 35 años de servicios, deja entre dicho la poca relación de la misma con la demanda actual de acciones de calidad y una gestión institucional. El ISCE, al convertirse en un factor de medición, se vuelve un punto de referencia frente a qué

tan efectivas son las acciones adelantadas, y el inicio de la transformación de la práctica que realmente se encamine a lograr la calidad en la educación.

5. La transformación del contexto educativo viene principalmente de la práctica educativa de la institución. De una buena práctica educativa, es decir, del conjunto de actividades propicias y acordes a los objetivos propuestos y que se convierten en metas medibles, que pueden reproducirse, ella dará como resultado excelentes resultados y personal comprometido con el interés de la calidad institucional, por ende es propicio en este momento realizar una intervención desde un modelo de gestión que combine estos tres factores: la parte organizacional, la parte pedagógica y la parte humana en pro de establecer la cultura de la calidad.
6. Hay una preocupación latente por la mejora y el alcance de la excelencia, requerimiento importante para la institución, no obstante, queda en la incertidumbre si dicho interés radica en el simple cumplimiento de los objetivos e instancias requeridos desde un ente institucional o en pro de mejorar continuamente la práctica educativa y la gestión que se tiene dentro del colegio.
7. Más allá de hablar o discutir si la calidad se da o no, es importante considerar el hecho que hacer inmersión en procesos de calidad permite no solo la mejora continua, sino el establecimiento de acciones, procesos tangibles que den cuenta de una excelente práctica educativa, y esta debe transformarse en pro de alcanzar altos resultados en procesos de evaluación y supervisión. Cuando la práctica educativa no se da procede a retrasar procesos importantes dentro de la gestión y ello repercute de manera negativa en la institución.

6.5 Análisis ISCE a 2018

El Índice Sintético de Calidad Educativa - ISCE es la herramienta que nos apoya en el seguimiento del progreso de nuestro colegio. A través de ella, los miembros de la comunidad educativa podrán tener una manera objetiva de identificar cómo estamos y qué caminos podemos emprender para convertir a Colombia en el país mejor educado de Latinoamérica en el 2025. Para hacerlo, es fundamental que podamos determinar las fortalezas con las que contamos y las áreas que tenemos por mejorar.

(Tomado de: <http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/siempre diae/86402>)

El Índice Sintético de Calidad Educativa es la nueva herramienta que tiene el Ministerio de Educación Nacional para generar espacios de reflexión y planes de mejora al quehacer institucional de un colegio entorno a los resultados de la Prueba Saber y a la práctica que se gesta dentro de la institución. Este indicador de medición permite ver el avance de una institución desde diferentes aspectos considerados importantes en la gestión educativa:

- **Desempeño:** Permite ver cómo están los resultados del colegio en relación a otros colegios del país en las pruebas saber.
- **Progreso:** Registra que tanto ha mejorado el colegio en relación con los resultados de las Pruebas Saber de año anterior.
- **Eficiencia:** Da a conocer la relación del total de estudiantes que es promovido al siguiente grado mediante los registros del SIMAT.
- **Ambiente Escolar:** Permite saber si hay suficiente acompañamiento educativo y cómo sienten los estudiantes el ambiente en el aula.

El Día E es la jornada de reflexión y evaluación que se estableció a nivel nacional para retroalimentar la práctica que se adelanta actualmente en la institución y genera las fortalezas y puntos a mejorar que ellos tiene en pro de mejorar la gestión y generar los planes de acción pertinentes para la mejora continua de la institución que genere un nivel

académico más alto, el alcance de la calidad y el favorecimiento de la práctica y gestión que hay.

La importancia que tiene el ISCE dentro de una institución educativa es la de reflexionar el cómo se están realizando las diversas actividades propuestas desde las diferentes gestiones, ya que por medio de este se da cuenta de cómo las instituciones van o no mejorando hacia el alcance de la excelencia y la calidad educativa, y eso subyace de las mismas acciones que se ven planeadas y proyectadas desde planes de acción establecidos. El ISCE 2018 se convirtió en la medición fundamental de todo el proceso del Día de la Excelencia ya que por medio de ese reporte se puede dilucidar si las estrategias previamente establecidas son las adecuadas y si ello ha generado resultados favorables dentro de la práctica. A continuación se relaciona el Reporte de la Excelencia 2018 del Colegio Rafael María Carrasquilla:

Reporte de la Excelencia 2018



COL RAFAEL MARIA CARRASQUILLA
 Código Dane: 311001042977
 ETC: Bogotá, D.C.

Aquí encontrará el resumen del Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE) del cuatrienio y sus respectivos componentes.

Básica - Primaria

Año	Desempeño	Progreso	Eficiencia	Ambiente escolar	ISCE	MMA
2018	2.46	1.29	0.97	0.77	5.49	7.53
2017	2.50	0.11	0.99	0.76	4.36	7.38
2016	2.67	1.90	0.96	0.73	6.26	7.26
2015	2.96	2.55	0.96	0.74	7.22	

Básica - Secundaria

Año	Desempeño	Progreso	Eficiencia	Ambiente escolar	ISCE	MMA
2018	2.58	2.36	0.95	0.76	6.66	4.94
2017	2.52	1.52	0.95	0.76	5.75	4.62
2016	2.52	2.16	0.92	0.74	6.33	4.38
2015	2.31	0.34	0.90	0.76	4.30	

Media

Año	Desempeño	Progreso	Eficiencia	ISCE	MMA
2018	2.52	3.13	1.98	7.63	7.76
2017	2.41	0.00	1.96	4.37	7.66
2016	2.43	3.04	1.94	7.41	7.59
2015	2.49	3.10	1.98	7.56	

Figura 10: Reporte de la Excelencia Colegio Rafael María Carrasquilla 2018

Los resultados arrojados permiten dilucidar las siguientes apreciaciones:

1. Hay una tendencia a no alcanzar los mínimos de mejoramiento anual solicitados, situación preocupante debido a que al convertirse en un Indicador de medición de los procesos de gestión, los planes de mejora deben girar en relación al alcance del mismo. Aunque hay un acercamiento a esa meta año tras año (y mucho más después del reporte 2017 donde se ve un descenso bastante considerable con respecto a los otros años) no ha sido suficiente para llegar e inclusive sobrepasar esos mínimos; por consiguiente, se debe revisar los procesos de gestión y la misma práctica educativa para identificar las falencias en pro de convertirlas en oportunidades de mejora y que ello genere un plan de acción efectivo para el logro del mínimo de mejoramiento anual, fortaleciendo el ranking de la institución y los resultados en la Prueba Saber (a nivel externo) y la práctica educativa y los procesos de gestión (a nivel interno).
2. Hay una constante en el componente de desempeño, que permite dar cuenta que la institución educativa se ha mantenido en contraste con los demás colegios, más deja la duda si realmente se está avanzando en el mismo debido a la igualdad de los resultados arrojados año tras año, ello implica mejorar la práctica educativa entorno a la preparación de los estudiantes a la Prueba Saber, la conexión de la temática con la misma y la aplicabilidad de los procesos de enseñanza a la resolución de evaluaciones estandarizadas (Práctica Educativa)
3. El componente más preocupante del reporte es el de Progreso debido a que es el más cambiante y ello implica la revisión inmediata de actividades académicas en aula, herramientas utilizadas en las mismas y las acciones adelantadas en la misma para la mejora de este, por ende, se hace necesario evidenciar que sucede al interior

en el aula para verificar la manera en la que se implementan las acciones y cómo ello favorece o no los resultados esperados.

4. Hay una estabilidad en el componente del ambiente escolar, lo que genera que parte de la gestión institucional va direccionada al mantenimiento y mejora de la infraestructura, bienestar estudiantil y actividades enfocadas a la seguridad y apego del estudiante al colegio, no obstante se debe replantear que parte de este porcentaje de ambiente escolar no solo responde al estudiante, sino también a los demás estamentos de la comunidad educativa, por ende también hay que verificar el bienestar de toda la comunidad educativa.
5. El nivel de eficiencia se mantiene alto, no obstante, es conveniente revisar los criterios de promoción y las actividades relacionadas a la misma para fortalecer aún más este componente del ISCE, en términos de la promoción y revisión de procesos académicos para así implementar las acciones pertinentes necesarias en pro de la mejora de este índice.

Teniendo en cuenta estos aportes se hace necesario evidenciar que el plan de mejora de acción de gestión, concebido desde el ISCE debe replantear procesos y acciones adelantadas desde la institución que dé cuenta de cómo se puede generar una gestión que vaya enfocada a la mejora de la práctica educativa y de los indicadores ahí expuestos. De mejorar la práctica, se verá reflejado un mayor alcance de los objetivos propuestos a nivel institucional y ello podrá darse por medio de un modelo de gestión enfocado en el logro de indicadores desde la misma noción de mejora.

7. RESULTADO

7.1 Proyección de la Propuesta

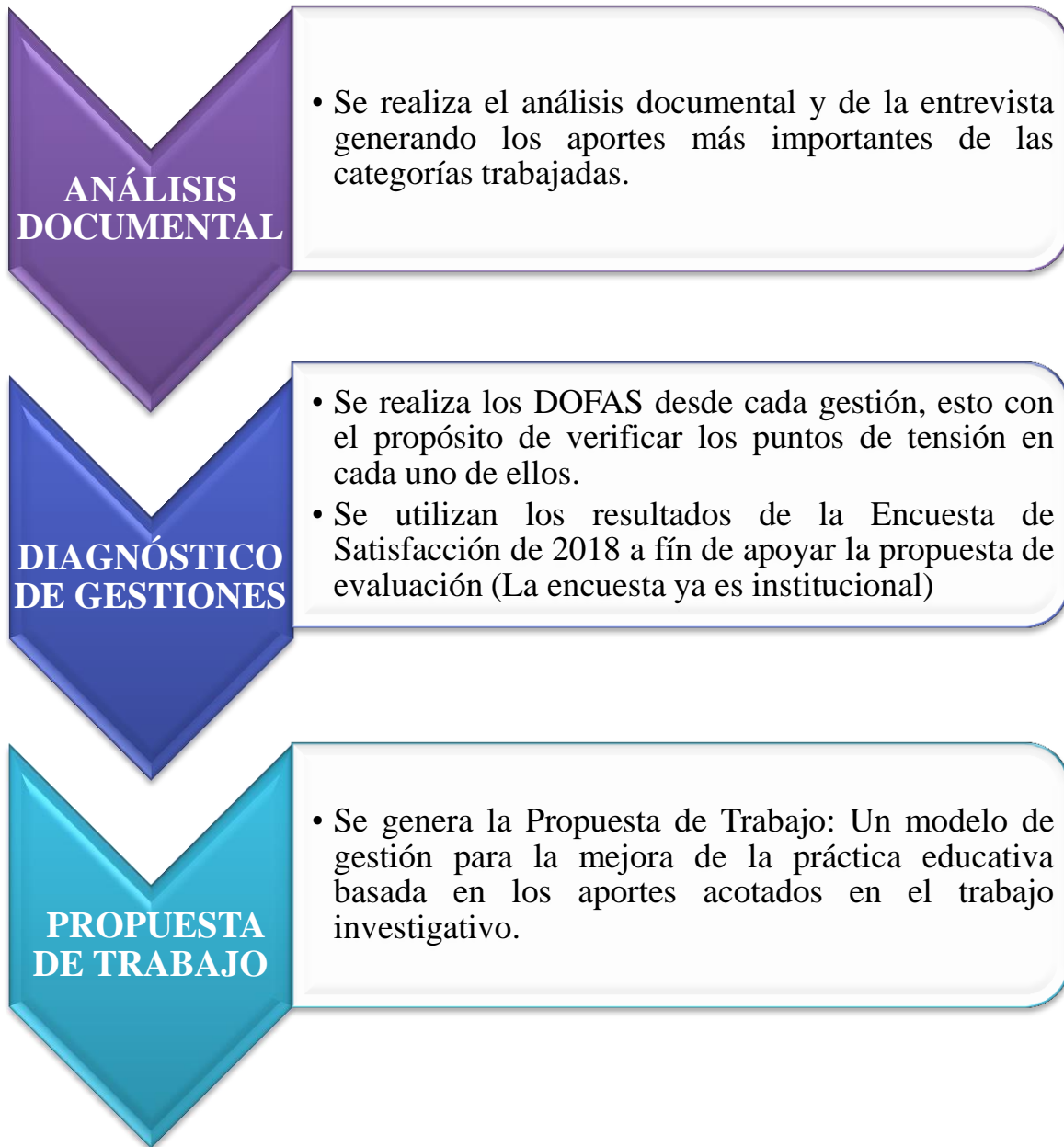


Figura 11: Proyección de la propuesta de intervención

7.2 Diagnóstico Interno de Gestiones

Con base en la entrevista realizada a la coordinadora académica, el análisis documental realizado desde los diferentes documentos y el análisis del ISCE desde el Reporte de Excelencia 2018 se evidencian los siguientes resultados desde cada gestión utilizando una matriz DOFA de la siguiente manera:

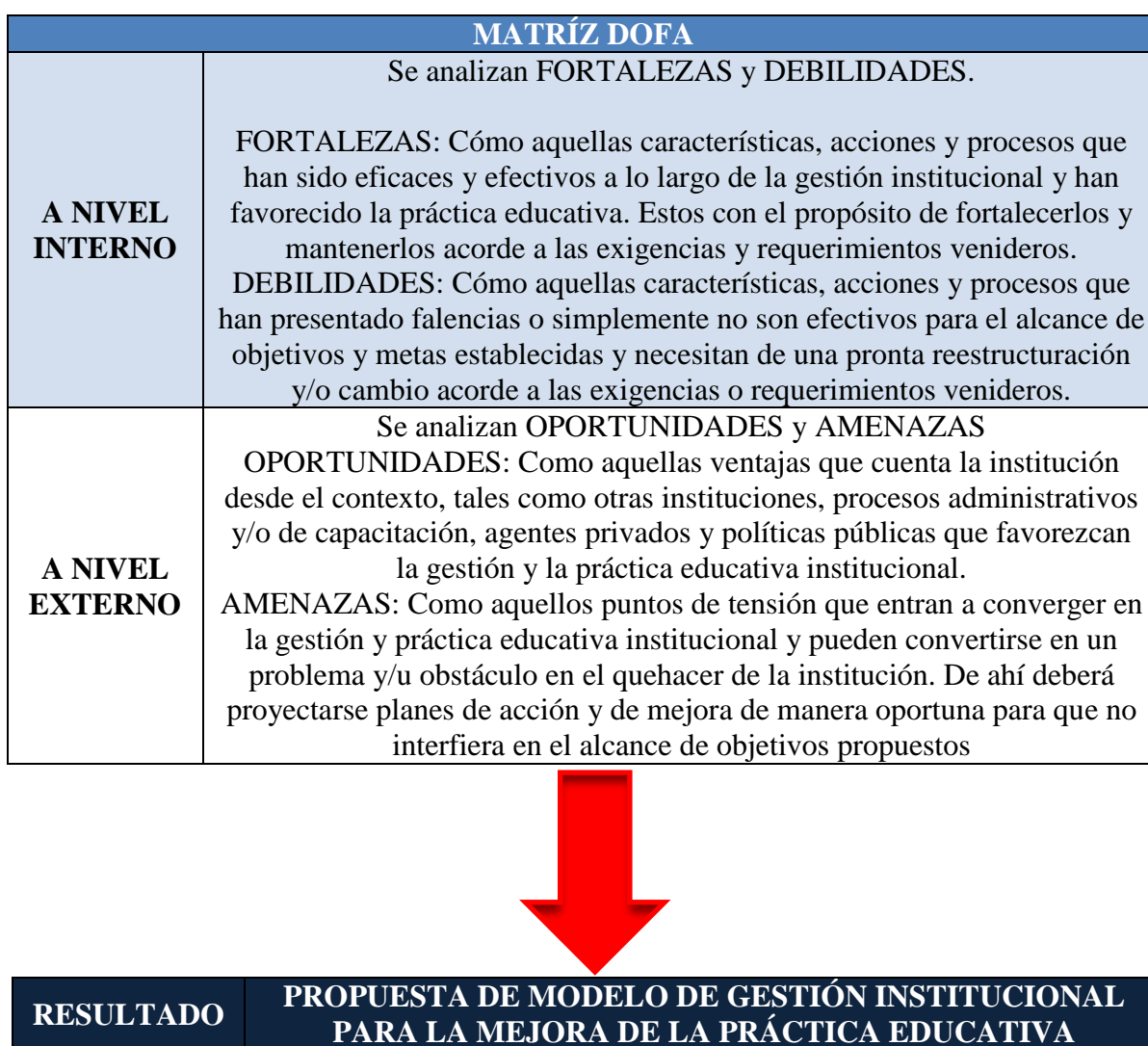


Figura 12: Proceso de Matrices DOFA

7.2.1 DOFA Gestión Directiva

GESTIÓN DIRECTIVA ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✚ La institución educativa cuenta con misión visión, principios y valores de la institución, difundidos a través de diferentes medios de comunicación. ✚ La institución educativa cuenta con un manual de convivencia ✚ La institución evalúa anualmente el horizonte institucional ✚ La institución educativa cuenta con objetivos y metas para el direccionamiento administrativo. ✚ La institución educativa cuenta con políticas para orientar las actividades administrativas y académicas. ✚ La institución educativa cuenta con un currículo ✚ La institución educativa cuenta con una estructura organizacional (administrativo, directivo, académico) ✚ Se fomenta el trabajo en equipo para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Los padres de familia y estudiantes no se apropian del horizonte institucional ✚ Falta de socialización del manual de convivencia a los padres de familia y estudiantes. ✚ No hay comunicación con otras instituciones sobre experiencias exitosas. ✚ La institución no garantiza el cumplimiento de las funciones del Consejo académico, consejo directivo, consejo estudiantil y del Personero de estudiantes. ✚ Poca capacitación de los docente ✚ Falta de actualización de los docentes en sus áreas académicas ✚ Falta de capacitación y actualización del personal en gestión de calidad
GESTIÓN DIRECTIVA ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Apoyo de entidades externas promotoras de gestión de calidad, que fortalecen los procesos directivos. ✚ Retomar experiencias exitosas de otras instituciones nacionales e internacionales en gestión de calidad con respecto procesos directivos 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Deserción escolar ✚ Competitividad desleal ✚ Cambio continuo de las políticas gubernamentales referentes a gestiones directivas. (Resoluciones de pensiones, normatividad, parametrización, etc.)

<ul style="list-style-type: none"> ✚ Articulación de las TIC en el currículo, según el Plan Decenal de educación ✚ Aprovechar los escenarios de participación local y distrital. ✚ Buscar asesoría frente al manejo de herramientas tecnológicas que permitan la proyección de la institución hacia la comunidad. ✚ Crear alianzas con el sector productivo de la localidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Situación económica de la comunidad que circunda la institución ✚ Pensamiento tradicional de los padres
--	--

7.2.2 DOFA Gestión Administrativa

GESTIÓN ADMINISTRATIVA ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✚ La comunidad educativa en un 65.3% según la encuesta de satisfacción del 2018, consideran que están satisfechos con el trato recibido por los diferentes colaboradores de la institución ✚ La comunidad educativa en un 57.7% según la encuesta de satisfacción del 2018, consideran que están satisfechos con el nivel de capacitación del personal del colegio ✚ La comunidad educativa en un 55.4% según la encuesta de satisfacción del 2018, consideran que están satisfechos con el proceso de atención y solución de quejas y reclamos ✚ La institución cuenta con un Sistema de Matriculas, cuyo proceso se desarrolla de acuerdo a los criterios propios, y permite agilidad y coherencia con los lineamientos nacionales y locales ✚ La institución cuenta con un sistema de archivo organizado donde se integra la 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ La comunidad educativa en un 57.7% según la encuesta de satisfacción del 2018, consideran que están insatisfechos con el proceso de mejora y mantenimiento de la planta física ✚ La comunidad educativa en un 56.9% según la encuesta de satisfacción del 2018, consideran que están insatisfechos con la planta física institucional ✚ La comunidad educativa en un 53.1% según la encuesta de satisfacción del 2018, consideran que están insatisfechos con las condiciones de seguridad y protección dentro del plantel educativo ✚ La institución no cuenta con un programa de adecuación, accesibilidad y embellecimiento de la planta física ✚ La adquisición de los suministros se realiza en el momento en que se presentan las necesidades

<p>información histórica de los estudiantes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ La institución cuenta con un sistema ágil y oportuno para la generación de informes académicos y cuenta con mecanismos de control para verificar la consistencia de la información ✚ La institución cuenta con un programa anual de mantenimiento correctivo ✚ La institución cuenta con un sistema de registro y seguimiento al uso de los espacios físicos ✚ La institución cuenta con un panorama general de riesgos ✚ Los perfiles de la comunidad educativa se encuentran definidos, son coherentes con el PEI y la normatividad vigente ✚ La institución realiza actividades de inducción con los docentes y administrativos nuevos ✚ La institución tiene un proceso establecido para elaborar los horarios y la asignación académica, de acuerdo a los perfiles ✚ La Institución realiza evaluaciones de desempeño de docentes, directivos y personal administrativo semestralmente ✚ La elaboración del presupuesto se hace teniendo en cuenta las necesidades de la Institución y toma como referentes el Plan de Mejoramiento, el PEI y la normatividad vigente ✚ La contabilidad de la institución se organiza de acuerdo con los requisitos reglamentarios y discrimina claramente los servicios prestados ✚ La institución cuenta con procesos para 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ El mantenimiento de los equipos y otros recursos para el aprendizaje sólo se realiza cuando éstos sufren daños ✚ La institución ofrece algunos servicios complementarios. Su cobertura es insuficiente ✚ La institución no cuenta con una estrategia clara de apoyo a los estudiantes que presenta bajo desempeño académico (cursos complementarios, actividades extracurriculares) ✚ La institución cumple con los recursos básicos para garantizar el aprendizaje (computadores, laboratorios, biblioteca, etc) pero son insuficientes ✚ La institución no cuenta con una estrategia articulada para atender población con dificultades de interacción ✚ La institución no cuenta con una estrategia organizada de inducción. El conocimiento del PEI y Planes de Mejoramiento se obtiene durante el ejercicio de la labor ✚ La institución no cuenta con lineamientos que permitan a los integrantes optar por procesos de formación y capacitación ✚ La institución no ha definido una estrategia de reconocimiento al personal vinculado ✚ No hay lineamientos de apoyo para el desarrollo de la investigación en la Institución ✚ La institución realiza esporádicamente algunas actividades orientadas a la
---	---

el recaudo de ingresos y la realización de gastos	<p>integración y bienestar del personal vinculado</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Los informes financieros no son conocidos por la comunidad educativa y no se utilizan apropiadamente para la toma de decisiones ✚ La institución no dispone de estrategias claras para mediación y solución de conflictos
GESTIÓN ADMINISTRATIVA ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Apoyo de Entidades Especializadas en Seguridad y Protección ✚ Programas Electrónicos de Sistematización ✚ Actualización y Mantenimiento de Recursos Didácticos y Tecnológicos ✚ Vinculación con Instituciones Especializadas en el apoyo a poblaciones con necesidades educativas especiales ✚ Búsqueda de Entidades que ofrezcan programas de formación y actualización para el personal vinculado con la institución 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Plan de Ordenamiento Territorial ✚ Mejores Oportunidades Laborales para la Planta Docente ✚ Condiciones Sociales del Entorno ✚ Continúa actualización de los implementos tecnológicos

7.2.3 DOFA Gestión Académica

GESTIÓN ACADÉMICA ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✚ La comunidad educativa en un 87.7% según la encuesta de satisfacción del 2018, consideran que están satisfechos con el nivel de actualización y utilidad de los temas y contenidos del plan de estudios ✚ La comunidad educativa en un 83.8% 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ La comunidad educativa en un 48.1% según la encuesta de satisfacción del 2018, consideran que están insatisfechos con los recursos didácticos y tecnológicos con los que cuenta el colegio ✚ La comunidad educativa en un 44.2%

<p>según la encuesta de satisfacción del 2018, consideran que están satisfechos con el nivel profesional de los maestros de la institución</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ La comunidad educativa en un 81.5% según la encuesta de satisfacción del 2018, consideran que están satisfechos con el proceso de evaluación del aprendizaje desarrollado en el colegio ✚ Se programan espacios y tiempos de revisión, innovación y mejoramiento del currículo por parte de los docentes y administrativos. ✚ Existe un modelo de evaluación que va en concordancia con la filosofía institucional. ✚ Se busca mejorar el desempeño de cada estudiante ✚ La institución cuenta con reconocimiento a nivel local por mantener una amplia trayectoria y un rango alto en las pruebas saber 3° y 11° ✚ La institución cuenta con personal cualificado. ✚ Las mallas curriculares se encuentran formuladas de acuerdo a las políticas de reorganización por ciclos, establecidas por el Ministerio de educación. ✚ La institución ofrece escenarios que permite el fortalecimiento de talentos en contra jornada 	<p>según la encuesta de satisfacción del 2018, consideran que están insatisfechos con el desempeño académico de los estudiantes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Falta coherencia entre el enfoque curricular y la filosofía de la institución. ✚ Falta un diagnóstico real frente a las necesidades y expectativas de los estudiantes. ✚ No hay una comunicación constante que permita la evaluación del currículo por toda la comunidad educativa. ✚ Los estamentos de la comunidad educativa no conocen el currículo. ✚ No se cuenta con planes, proyectos y procesos que fomenten la investigación docente. ✚ No hay un enfoque metodológico establecido por la institución. ✚ No existe una acción puntual o proceso de gestión que permita detectar fallas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. ✚ No existen políticas de prevención y corrección de la calidad de la enseñanza ✚ No se miden los procesos que se dan en el aula. ✚ No se cuenta con personal de apoyo extracurricular. ✚ No se hace seguimiento a egresados ✚ Bajos resultados en pruebas saber 5° y 9°
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> ✚ No se realiza un análisis profundo que conlleve a un plan de mejoramiento frente a los resultados de las pruebas externas. ✚ Los recursos disponibles no son suficientes para la población existente, y algunos están desactualizados. ✚ Las actividades de superación de debilidades no cumplen adecuadamente con la función de convertir la falencia en una fortaleza para el proceso cognitivo del estudiante. ✚ La institución no cuenta con programas de atención a población con necesidades especiales.
--	---

**GESTIÓN ACADÉMICA
ANÁLISIS EXTERNO**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✚ <u>Fomento de la Cultura.</u> ✚ Desde la propuesta de “Colombia, la más educada a 2025” abordamos el fomento a la cultura como una de las políticas que generan en nuestros estudiantes apropiación de un mundo globalizado, versátil y en continua transformación. ✚ <u>Inglés como lengua Universal.</u> La institución es consciente de la importancia del manejo de una segunda lengua y mancomunadamente con el programa de Colombia Bilingüe y Colombia Very Well, y la importancia del Common European Framework dentro del desarrollo de la prueba estandarizada, trabaja desde diferentes ámbitos el desarrollo de habilidades comunicativas desde el inglés. ✚ <u>El uso de las tic</u> Las exigencias del mundo actual implican que debemos utilizar y 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Un cúmulo de exigencias asignadas desde las políticas públicas para las instituciones educativas. ✚ Diagnósticos realizados a nivel local, dan cuenta de la situación socio—económica de los estudiantes, que los hacen propensos a la exclusión, deserción, ausentismo escolar y a diferentes riesgos sicosociales. ✚ Transformación del concepto de familia. ✚ La competencia. ✚ Poca vinculación de la planta docente a escenarios que permitan la capacitación y actualización ofrecidas desde el Ministerio de Educación. ✚ Vinculación de estudiantes de primera infancia a las instituciones públicas

<p>manejar un conocimiento tecnológico y científico desde el saber, el hacer y el saber hacer que permita que nuestros estudiantes sean sujetos capaces de desenvolverse en la sociedad del conocimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ <u>Apoyo de instituciones externas</u> La asesoría y el acompañamiento de entidades que ofrecen programas que buscan el mejoramiento y la actualización de los proyectos educativos institucionales. ✚ <u>La búsqueda constante de la excelencia</u> Dentro de las políticas en los planes de gobierno es una constante la búsqueda de estrategias que apunten a la calidad en todas las gestiones propias del acto educativo. ✚ Mayores oportunidades de acceso a educación técnica y tecnológica para los estudiantes de secundaria y media. ✚ La demanda de población estudiantil no es satisfecha 100% por los colegio distritales. ✚ El acompañamiento de entidades externas que brinden formación en diferentes áreas de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Políticas públicas de evaluación no acordes con los estándares de calidad propuestos por el ministerio. ✚ La diversidad de proyectos transversales exigidos por el Ministerio de educación que conducen al activismo
--	---

7.2.4 DOFA Gestión Comunitaria

GESTIÓN COMUNITARIA ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✚ La comunidad educativa en un 79.6% según la encuesta de satisfacción del 2018, consideran que están satisfechos con las actividades culturales y/o artísticas que desarrolla la institución. ✚ La comunidad educativa en un 74.2% 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ La comunidad educativa en un 51.9% según la encuesta de satisfacción del 2018, consideran que están insatisfechos con la atención brindada a los estudiantes con necesidades o condiciones especiales.

<p>según la encuesta de satisfacción del 2018, consideran que están satisfechos con las actividades recreo-deportivas que desarrolla la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ La comunidad educativa en un 73.1% según la encuesta de satisfacción del 2018, consideran que están satisfechos con el proceso de fortalecimiento en valores que desarrolla la institución. ✚ La escuela de padres es coherente con el PEI, cuenta con el respaldo pedagógico de los docentes y se encuentra ampliamente divulgada en la comunidad. Además, su acogida entre los integrantes de la familia es significativa. ✚ El servicio social estudiantil tiene actividades que son pertinentes para el desarrollo institucional. ✚ Los mecanismos y programas de participación se han diseñado en concordancia con el PEI y buscan la creación y animación de diversos escenarios para que el estudiantado se vincule a ellos a partir del reconocimiento de la diversidad ✚ La institución conoce los requerimientos educativos de las poblaciones o personas que experimentan barreras para el aprendizaje y la participación en su entorno 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ La comunidad educativa en un 54.6% según la encuesta de satisfacción del 2018, consideran que están insatisfechos con el manejo que se da institucionalmente a los diferentes conflictos escolares. ✚ La comunidad educativa en un 55.8% según la encuesta de satisfacción del 2018, consideran que están insatisfechos con el ambiente escolar. ✚ Aún no existen estrategias de comunicación entre la institución y la comunidad de manera que la institución desarrolle actividades para la comunidad en respuesta a sus necesidades. ✚ Se debe afianzar el servicio social hacia la comunidad como una alternativa de trabajo conjunto y reconocimiento institucional. ✚ No obstante, su sentido en la vida escolar no alcanza a sensibilizar al conjunto de la comunidad educativa para que participe activamente de este. ✚ Hacen falta propuestas para estimular la participación de las familias como mecanismo de apoyo institucional. ✚ Sin embargo, no se han diseñado planes de trabajo pedagógico para atenderlas en concordancia con el PEI y la normatividad vigente. ✚ La institución ofrece actividades de prevención sin que exista una relación entre los factores de riesgo de su comunidad y de los estudiantes (drogadicción, embarazo a temprana edad, pandillismo, poca orientación vocacional) ✚ Faltan estrategias de desarrollo
---	---

	<p>encaminadas a la conceptualización y puesta en marcha de proyectos que inviten a la sana convivencia lideradas por la Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ La institución no cuenta con planes de evacuación continuos frente a desastres naturales o similares y no posee un sistema de monitoreo de las condiciones mínimas de seguridad que verifique el estado de su infraestructura y así alerte sobre posibles accidentes.
GESTIÓN COMUNITARIA ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✚ El Sistema Nacional de Convivencia – SNC- propuesto desde el Ministerio de Educación (ley 1620) le ha permitido a la institución orientar sus acciones pedagógicas en cuanto a la resolución de conflictos. ✚ Convenios con instituciones para aprovechamiento del tiempo libre y prevención de riesgos sicosociales. ✚ Apoyo de entidades como ICBF y HRUU, a nivel nutricional y de vacunación. ✚ Las auditorias permanentes de las diferentes entidades estatales permiten la revisión y la adecuación de programas e infraestructura institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ El entorno que circunda la institución es vulnerable a riesgos sicosociales. ✚ Las instituciones de la fuerza pública no realizan el acompañamiento necesario a tales riesgos. ✚ Ausencia de instituciones que ofrezcan programas de apoyo psicológico a la comunidad educativa. ✚ El impacto de los medios de comunicación en el comportamiento de los estudiantes, así como el uso indebido de la tecnología. ✚ Cambio de la estructura familiar. ✚ Protección del menor en actos delictivos por parte de la Ley 1098, coartando la formación del niño en su ámbito familiar y escolar ✚ Ausencia de instituciones estatales que promuevan la rehabilitación y reinserción de niños, niñas y jóvenes con problemáticas de adicción.

7.3 Propuesta de Evaluación de la Gestión y de Mejora de la Práctica Educativa para el Colegio Rafael María Carrasquilla

7.3.1 Fundamento Teórico

Reconociendo los aspectos destacados en las evidencias finales que se tienen sobre Calidad, Gestión y Práctica Educativa del Colegio Rafael María Carrasquilla, se propone una propuesta de evaluación de la gestión y de mejora de la práctica educativa, siguiendo los aportes de la gestión desde una perspectiva humanística de Aguilera & Galvis (2004) y de la guía 34 del MEN. Es evidente que dentro del análisis que se ha hecho a la gestión y a la práctica educativa, el Colegio Rafael María Carrasquilla ha concebido la comunidad educativa, en general, como participantes activos del mismo. Además, de sobreponer los intereses personales, que irían aunados al interés institucional (Interés personal = Aprender / Interés Institucional = Calidad). Y desde la Guía 34 como baluarte administrativo y guía para el logro de la calidad que tanto se promulga, de las buenas prácticas que se pueden gestar y de cómo transformar la realidad social del estudiante y que ahonde en la consecución de saberes y resultados óptimos en las pruebas y que se refleje en el ISCE de la institución.

Pues según Aguilera & Galvis (2004), Rojas (2014), para definir una propuesta de evaluación de la gestión, en este caso para el colegio Rafael María Carrasquilla, se debe partir por reconocer los siete principios fundamentales de la administración moderna que rigen la gestión de calidad:

1. **Enfoque al usuario.** Toda organización educativa depende de las personas que hacen uso de los servicios que ofrece; por tanto, es importante que un plantel tenga una cabal comprensión de las necesidades actuales y futuras de los mismos.
2. **Liderazgo:** su objetivo es conciliar las necesidades de las partes interesadas como son los usuarios, los propietarios de la entidad, sus proveedores, la comunidad educativa y la sociedad en general en torno a metas desafiantes pero realizables. Generación de confianza y valores compartidos, la política institucional de proporcionarle al personal los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones.
3. **Participación del personal:** las directivas de una entidad educativa se deben preocupar por buscar activamente oportunidades para aumentar los conocimientos y competencias, a través de políticas corporativas que fomenten la cultura de compartir libremente los conocimientos y las experiencias, discutir libremente los problemas, reconocer la importancia del trabajo en equipo, al mismo tiempo que identificar y comprender sus limitaciones.
4. **Enfoque a procesos:** es de suma importancia que una entidad educativa funcione a través de la utilización de métodos estructurados que definan las actividades que contribuyan a alcanzar el resultado esperado. Conjuntamente, se han de establecer responsabilidades precisas y proporcionar indicaciones claras, comprender y medir la capacidad de las actividades claves, identificar las interfaces de dichas actividades dentro de ellas mismas, y enfocar la gestión en factores como; recursos, métodos y materiales, evaluar riesgos consecuencias e impactos de las actividades en los usuarios y demás partes interesadas.
5. **Enfoque sistemático para la gestión:** proporcionarle a la gestión un enfoque sistémico significa definir y establecer objetivos; identificar, entender y gestionar un sistema de

procesos; estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la entidad; entender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema; facilitar una óptima interpretación de los papeles y las responsabilidades que le atañen a cada puesto de trabajo.

6. **Mejora continua:** permite a la Institución no verse desfasada en el cambiante mundo de la sociedad del conocimiento. Pues, dar pequeños pasos en mejoras es la clave del éxito a largo plazo.
7. **Fundamentación de los procesos de toma de decisiones:** Las decisiones deben ser tomadas sobre una base de datos que además de confiable sea accesible, para que permitan un correcto análisis de los hechos y relaciones entre los mismos, que conduzcan a la elección de la mejor opción posible (Rojas, 2006, p. 97-98).

A partir de estos principios y siguiendo los aportes de Aguilera & Galvis (2004), la presente propuesta de evaluación de la gestión parte del fundamento de que **el norte de las organizaciones inteligentes es el bien común**, entendiéndolo como un orden justo de convivencia y libertad al interior de la organización educativa, permite que aparezca de un modo natural la noción de unidad que late bajo el principio de un bien común, siendo una de sus principales funciones. Es decir, ir más allá del cumplimiento de los deberes acotados, llegando a perseguir el valor de sus acciones en el seno del colegio para la satisfacción de las necesidades de otras personas en función de valores compartidos.

Estos aportes de los autores citados, se complementan con algunos aspectos de la guía 34, pues esta, se convierte en norma de cumplimiento en los colegios y algunos de sus aspectos deben ser reconocidos en propuestas alternativas, tal es el caso de que, la gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, las cuales son:

- **Gestión directiva:** Se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno.
- **Gestión académica:** 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.
- **Gestión administrativa y financiera:** Esta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.
- **Gestión de la comunidad:** como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.

La integración de estas áreas de gestión ha de reconocer elementos del sistema de aseguramiento de la calidad definidos por el MEN (2008), tales como; definición y socialización de estándares básicos de competencia, orientaciones para las demás áreas y el mejoramiento mediante planes, que para la presente propuesta han de ser asumidos de manera crítica, es decir, a partir del reconocimiento de las características contextuales y culturales de la comunidad educativa.

Esta propuesta busca integrar las demandas latentes que estamentos gubernamentales establece por medio de las políticas públicas, y para el objeto de este trabajo investigativo es el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE), partiendo desde ese enfoque neoliberal que los caracteriza (Resultados medibles y tangibles, Ranking y posicionamiento), y conectándolos hacia el reconocimiento del sujeto, la comunicación y la proyección de la subjetividad hacia una mentalidad crítica y reflexiva del quehacer institucional, por ende de esta manera se mejora enormemente la práctica educativa y las acciones gestadas dentro de la misma.

7.3.2 Etapas de la Propuesta y Enfoque de Gestión

De acuerdo con los aportes de Aguilera & Galvis (2004), en su libro *LA GESTIÓN EDUCATIVA DESDE UNA PERSPECTIVA HUMANISTA*, que son asumidos en la presente propuesta como fundamentos de base, definen que un modelo formativo de gestión escolar ha de integrar como principios:

- **La autonomía:** tanto a nivel institucional como personal, reconociéndola como principio constitucional, que posibilita el desarrollo en las instituciones, bajo la premisa de la Libertad de elección y que a su vez propicia el desarrollo de la personalidad y el progreso común Institucional.
- **La comunicación:** Se ha de posibilitar una comunicación bidireccional y asertiva, en la que se reconoce la voz de todos los actores, y se actúa hacia la mejora mediante la construcción conjunta, el debate y la toma de decisiones proyectadas hacia la transformación social e institucional.

- **La investigación:** como tema crucial del desarrollo institucional, se consolida en un eje de todo colegio, pues permite la construcción de conocimiento, más allá de lo establecido por la política educativa, consolidándose en una real posibilidad de fortalecer la gestión y de hacer la diferencia con las demás instituciones, que trasciende de la comparabilidad por los simples resultados en evaluaciones estandarizadas.

Además de estos fundamentos, la presente propuesta se posesiona desde un modelo de gestión comunicacional, ya que reconoce a la interacción y el dialogo como el punto de partida para proyectar acciones de mejora; intereses que son coherentes con lo planteado por Casassus (2008), quien afirma que desde este modelo, se presenta una preocupación constante por los procesos y los elementos que conducen a los compromisos de acción. Esta define que es necesario comprender una organización como una entidad y al lenguaje como formador de redes comunicacionales. La gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y éstas se consiguen mediante la capacidad de formular peticiones y obtener promesas.

7.3.3 Etapas de la Propuesta

Desde la guía 34, se definen como etapas de la ruta para el mejoramiento de la práctica educativa institucional, partiendo de la evaluación de la gestión: primera etapa: autoevaluación; segunda etapa: la elaboración del plan de mejoramiento; tercera etapa: seguimiento y evaluación de los resultados del plan de mejoramiento, cada una de los cuales, implica el seguimiento de un paso a paso que se cumple completando formatos.

A partir de estas problemáticas, se definen algunas etapas que permitirán discriminar y determinar las fortalezas y debilidades de la gestión del Colegio Rafael María Carrasquilla, así como también, aquellas cuestiones susceptibles de mejora, con el propósito de jerarquizar fortalezas, debilidades y puntos de mejora que deriven en planes concretos con indicadores de logro, plazos, responsables, etc.

7.3.3.1 Primera Etapa: Reconocimiento de la Política y Estrategia

Hace relación a la necesidad de repensar y evaluar mediante la autoevaluación el cumplimiento de la misión, visión, valores, proyecto educativo y dirección estratégica de la Institución, así como la forma en que los consigue, con el fin de conservarlos, modificarlos o reemplazarlos. Para su consecución se desarrollaran las siguientes acciones:

Acción 1: Revisión de la identidad institucional

Implica el análisis y estudio del PEI, de manera rigurosa, analizando la pertinencia y coherencia de sus propuestas con la realidad contextual, de infraestructura y las necesidades reales de la comunidad educativa, de igual modo, que esta contrastación se ha de realizar con el plan de estudios y los distintos documentos que orientan el funcionamiento del colegio.

Acción 2: Elaboración de un perfil de política y estrategia institucional

Permitirá reconocer cada uno de los procesos y componentes de política que de manera estratégica son orientados hacia el fortalecimiento de la imagen institucional, mediante la consolidación de alianzas estratégicas, el desarrollo de planes y programas de apoyo y

seguimiento a padres, estudiantes y profesores y la configuración de actividades de integración curriculares y extracurriculares, todos estos procesos encaminados hacia la satisfacción de los usuarios y la mejora continua de la Institución.

Acción 3. Criterios a evaluar

Primero: Como se define y desarrollan la política y estrategia

Áreas a tratar:

- ✓ Se utiliza información relativa a los actores involucrados desde este modelo de gestión, que para nuestro caso será la misma comunidad educativa (Personal del colegio), legislación, innovaciones pedagógicas, avances tecnológicos, características del medio (social, demográfico, económico). Y de otros colegios destacados para la definición de políticas y estrategias.
- ✓ Se diseñan y dejan por escrito planes y programas que permitan el desarrollo y la gestión permanente de la política y estrategia como resultado de procesos de concertación y debate entre la comunidad educativa (Aguilera & Galvis, 2004).

Posibles planes que pueden ser desarrollados y fortalecidos constantemente

- Proyecto Educativo del colegio
- Planes de capacitación desarrollo y formación profesional humana de profesores y personal no docente.
- Plan de convivencia de profesores o alumnos.
- Plan de formación para padres (orientación familiar, formación de virtudes, escuela para padres, etc.

- Plan de formación de virtudes humanas para alumnos, por niveles (En consonancia con el PEI Institucional)
- Plan de promoción y capacitación de alumnos (PreIcfes, Simulacros Pruebas Saber, ya que se convierten en el filtro principal de medición de la calidad para el ISCE)
- Plan de actividades docentes y extraescolares
- Planes y programas de estudio
- Planes de lectura por curso
- Plan de supervisión de clases (En función de ir mejorando poco a poco la práctica educativa dentro del aula)

Segundo: Se comunica e implanta la política y estrategia del colegio

En este orden de ideas, la comunidad educativa, después de sus aportes desde su postura se procede a redactar la política de calidad y la estrategia del colegio. Dicha construcción subyace de un proceso de reflexión y retroalimentación de acciones y procesos adelantados en años anteriores y que ello implique realmente la mejora continua de la misma práctica educativa. Al concatenar los aportes realizados en estos ejercicios se redactan y se comunican a toda la comunidad educativa el resultado de los mismos.

Áreas a tratar:

- ✓ Se da a conocer y emplea a los miembros de la comunidad educativa la política y estrategia.
- ✓ Se desarrollan planes de acción de acuerdo con los objetivos
- ✓ Se experimenten, evalúan, corrigen y aplican los planes
- ✓ Se establecen prioridades de acuerdo con la misión

- ✓ Se organizan y asignan recursos para realizarlas
- ✓ Estas forman parte sistemática de los planes de formación” (Aguilera & Galvis, 2004, p.83).

Como se puede apreciar, en esta etapa se realizara un análisis y contrastación de factores fundamentales del colegio, con su real aplicación en los procesos de enseñanza aprendizaje, lo que permite determinar la coherencia inmediata de cada uno de los procesos prácticos con lo que se especifica en los documentos, generándose así, una práctica educativa mucho más encaminada hacia el progreso continuo.

Acción 4: Elaboración del plan de mejoramiento

Este se define de acuerdo a las debilidades encontradas en los criterios a evaluar presentados anteriormente, y debe ser orientado hacia el fortalecimiento de la política y estrategia del colegio, teniendo como fundamentos de base las características del contexto y la población, la comunicación constante, el bien común y el trabajo en equipo.

7.3.3.2 Segunda Etapa: Reconocimiento de la Gestión del Personal

En esta etapa se reconoce y valora el conjunto de estrategias por medio de las cuales el colegio, logra beneficiarse del pleno potencial de su personal de manera humanista para mejorar continuamente, es decir, proyectándose hacia el reconocimiento del otro, el trabajar por el otro y la superación personal y motivación que promueve el actuar autónomo. Esto hace relación, al conjunto de estrategias que el colegio implementa para lograr que su personal actúe con sentido de pertenencia y propiedad por su Institución.

Acción 1: Revisión de las condiciones y reconocimiento del personal

Hace referencia, al proceso de visibilización de las condiciones contractuales de los miembros de la comunidad educativa vinculados directamente con el colegio, así como a la determinación de posibilidades de crecimiento tanto personal como profesional que este les ofrece. Privilegiando lo humano antes que lo laboral, esto en relación a la constante cualificación docente y a la capacitación necesaria que se debe hacer, al privilegiar lo humano logramos que la persona se involucre mucho más con la consecución de logros e indicadores establecidos para el desarrollo de planes de acción en pro del alcance de metas. Por ende se planteará un cronograma de actividades, capacitaciones al personal y se buscará la forma que las personas busquen su propia cualificación y mejora del perfil de personal, por medio de incentivos encaminados a esta área.

Acción 2: Definición de un perfil de gestión del personal

Implica partir del reconocimiento de las necesidades existentes, las fortalezas y oportunidades que ofrece el contexto para proyectar una mejora constante, es decir, un equilibrio entre las implicaciones de desempeñar un cargo, y el valor ético y humanístico de los sujetos.

Acción 3: Criterios a evaluar

Primero: Como se planifica y mejora la gestión del personal

Áreas a tratar:

- ✓ Se hace concordar la planificación de la gestión del personal con la política y estrategias.

- ✓ Se involucra a todos los directivos, profesores y personal no docente en la estrategia del colegio.
- ✓ Se realizan encuestas y entrevistas para conocer la satisfacción del personal y se utilizan sus datos para la mejora de la gestión del personal.
- ✓ Se garantiza una política de remuneraciones acorde con el trabajo de las personas.
- ✓ Estimula el colegio al óptimo desempeño de las funciones y el compromiso de todo su personal.
- ✓ Se revisa la planificación por el equipo directivo, los órganos de coordinación docente y los restantes responsables del colegio.
- ✓ Se adecuan los horarios del personal a las necesidades del colegio.

Segundo: Como la experiencia y capacidades de las personas se mantienen y desarrollan por medio de la selección, formación y promoción.

Áreas a tratar:

- ✓ Se gestiona la selección y contratación del personal de acuerdo a sus méritos profesionales.
- ✓ Se adecua la capacitación del personal con los objetivos del colegio y los intereses de la comunidad educativa.
- ✓ Se promueve la cualificación constante del personal del colegio.
- ✓ Se facilitan procesos de capacitación constantes en temas como evaluación, pedagogía y currículo.

Tercero: Como se consigue una comunicación afectiva ascendente, descendente y lateral

Áreas a tratar:

- ✓ El equipo directivo recibe información del personal docente y de administración y servicios.
- ✓ El equipo directivo transmite información al personal docente y de administración y servicios.
- ✓ Se consigue la comunicación lateral entre personas, unidades y equipos del colegio.
- ✓ Se identifican las necesidades de mejora en la comunicación del colegio.
- ✓ Se evalúa y mejora la efectividad de la comunicación del colegio (Aguilera & Galvis, 2004, p.85).

Cuarto: Como el equipo se preocupa por su personal y lo respeta.

Áreas a tratar:

- ✓ Los directivos se preocupan del desarrollo personal de docentes y personal no docente.
- ✓ Los directivos del colegio consideran al personal como fuentes de descubrimientos, ideas, generación de recursos más que como recursos humanos.
- ✓ El colegio garantiza condiciones de autonomía completa en decisiones personales de sus empleados tales como: paternidad, maternidad, etc, ello no repercutirá en las acciones adelantadas desde sistemas de gestión dentro de la institución, debido a que permitirá integrar a todos los pertenecientes de la institución y ello radicará en el éxito del trabajo de equipo y trabajo colaborativo en el alcance de metas e indicadores.
- ✓ El colegio da importancia al anexo familiar de sus empleados; concretamente, la influencia de la actividad profesional en la vida familiar, y a la inversa.
- ✓ En el colegio se fomenta un clima de seguridad y confianza mutua en el trabajo.
- ✓ En el colegio, en la organización del trabajo, se tiene en consideración la situación física psíquica y familiar de cada persona.

- ✓ El colegio procura que los lugares de trabajo sean adecuados y verifica el cumplimiento de las condiciones de seguridad, higiene, salud y medio ambiente; además de proporcionar el constante mantenimiento y aseguramiento de los mismos para el desarrollo de las actividades curriculares y administrativas.
- ✓ El colegio establece un sistema de beneficios e incentivos para el personal.
- ✓ El colegio organiza, patrocina, fomenta y promueve la participación del personal en actividades sociales y culturales en su beneficio (Aguilera & Galvis, 2004).

Acción 3: Plan de mejoramiento de la gestión de personal

A partir de los resultados obtenidos en los criterios de evaluación se proyecta la elaboración de un plan de fortalecimiento de la gestión del personal, esto con el objetivo de capacitar y cualificar al personal perteneciente a la institución. El ideal de este plan de trabajo está enfocado bajo la premisa de un docente y directivo docente integral, con las herramientas y habilidades necesarias para afrontar los nuevos retos y exigencias venideras a lo largo de su práctica educativa dentro de la institución. La elaboración de este plan de mejoramiento de la gestión del personal debe darse desde la gestión directiva acorde a las necesidades e intereses institucionales que se vayan dando.

7.3.3.3 Tercera Etapa: Manejo de los Recursos

Integra la manera como el colegio gestiona, utiliza y conserva los recursos, en apoyo a la política y la estrategia, entendiendo estas como los pilares fundamentales del desarrollo Institucional.

Acción 1: Perfil De Manejo De Los Recursos

Integra el conjunto de actividades que garantizan un uso factible y responsable de los recursos, es decir, una buena administración que procure una solvencia económica, a partir de la gestión, inversión y ganancia oportuna sin ir en contra de los fines primordiales de la educación. Es decir, una inversión justa en recursos didácticos y tecnológicos que potencien los procesos formativos.

Acción 2: Criterios de evaluación

Primero: Como se gestionan los recursos económicos y financieros

Áreas a tratar:

- ✓ Se tienen en cuenta la planificación financiera en el proyecto educativo de mediano y largo plazo, en relación con la misión, sus servicios, obligaciones y recursos.
- ✓ Se entrega un nivel adecuado de servicios concordantes con la política y estrategia, basados en resultados económicos y proyectos realistas.
- ✓ Se evalúan periódicamente las decisiones de inversión, la adecuación de las proyecciones económico-financieras y hace los ajustes necesarios.
- ✓ Se demuestra una adecuada capacidad para absorber los requerimientos del servicio de su deuda de corto y largo plazo.
- ✓ Se fijan y aplican políticas, orientaciones y procesos para desarrollar el presupuesto.
- ✓ Se cuenta con una planta de personal administrativo calificado y con una organización que le permita administrar adecuadamente sus recursos financieros.
- ✓ Se elaboran y analizan los informes financieros necesarios por el personal responsable de la administración financiera de modo que ellos puedan ser usados por otros miembros directivos.

- ✓ Se asegura el colegio frente a riesgos tales como un incendio, robo, daños personales y otros daños.

Segundo: Como se gestionan los recursos de información

Involucra todas las fuentes de información y los medios que se encuentren disponibles para que directivos, profesores alumnos y personal no docente lleven a cabo sus tareas en la mejor forma posible.

Áreas a tratar

- ✓ Se asignan responsables para la elaboración, custodia y entrega de fuentes de información (bases de datos).
- ✓ Se garantiza que todos los datos necesarios para el desempeño habitual del trabajo sean fácilmente accesibles y utilizables por las personas interesadas. Comunidad educativa.
- ✓ Se mantiene la información actualizada y segura, su validez e integridad.

Tercero: Como se gestiona los materiales y las relaciones con los proveedores

Áreas a tratar

- ✓ Se desarrollan procedimientos para la adquisición de materiales.
- ✓ Se promueve el ahorro para el uso eficiente de los recursos materiales.
- ✓ Se optimizan los procesos de control para el mantenimiento y reposición de materiales.

Cuarto: Como se gestionan los edificios y equipo

Áreas a tratar:

- ✓ Se propende, en la medida que la capacidad financiera lo va haciendo posible, a adquirir el dominio de la infraestructura física y de las instalaciones y equipos.

- ✓ Se planifica y evalúa periódicamente de la infraestructura física y de las instalaciones.
- ✓ En el uso de los edificios, instalaciones y equipos del colegio se tiene en cuenta el impacto en el personal (incluida su salud laboral) y en la comunidad educativa.
- ✓ Se desarrollan usos alternativos de los edificios instalaciones y equipos con el fin de optimizar su aprovechamiento.
- ✓ Se aplican programas con adecuados sistemas de control para la mantención y reposición de edificios instalaciones y equipos (Aguilera & Galvis, 2004, p.90).

Quinto: Como se gestiona la tecnología

Áreas a tratar:

- ✓ Se informa, identifica e incorporan tecnologías que ayuden al colegio a conseguir mejores resultados.
- ✓ Se capacita al personal para el uso de nuevas tecnologías que se han incorporado o pretende incorporar.
- ✓ Se monitorea y evalúa la aplicación de la tecnología incorporada para la mejora de procesos pedagógicos y/o administrativos. La institución requiere una pronta actualización en plataformas virtuales tanto de corte administrativo (Manejo de presupuestos, nóminas, etc.) y de corte pedagógico (Ello implica el establecimiento de plataforma estudiantil como la de Cybercolegios, que permitan un mayor seguimiento y constante comunicación entre la comunidad educativa.

La adquisición de estas herramientas será tenida en cuenta desde la implementación de los rubros destinados a la inversión y adquisición de material necesario para el desarrollo de la práctica educativa.

7.3.3.4 Cuarta Etapa: Funcionamiento de los Procesos

Se define como el conjunto de actividades concentradas que van añadiendo valor, y que sirven para lograr el producto educativo y los resultados del colegio definidos desde el Proyecto Educativo Institucional.

Acción 1: Perfil del Funcionamiento de los Procesos

Este se configura a partir de una comunicación asertiva y la definición de un ideal común, pues estos procesos permiten lograr un engranaje perfecto de todas las acciones desarrolladas, lo que garantiza un trabajo en equipo proyectado críticamente hacia la mejora y superación de falencias, personales e institucionales.

Acción 2: Criterios a evaluar

Primero: La forma en que se identifican los procesos críticos para lograr los resultados esperados.

Áreas a tratar:

- ✓ Se definen e identifican los procesos.
- ✓ Se determinan indicadores de resultados para la ejecución de los procesos.
- ✓ Se comunican a la comunidad educativa los procesos críticos y el modo en que participan operativamente en ellos.
- ✓ Entre otros procesos críticos se podrían mencionar, a modo de ejemplo, los siguientes:
Planes de formación, Tutorías, Despachos personales con profesores.

Segundo: Como gestiona el colegio sistemáticamente sus procesos

Áreas a tratar:

- ✓ Se asignan responsables de sus procesos y su gestión.
- ✓ Se aplican y supervisan los indicadores de resultados en la gestión de cada proceso.
- ✓ Se corrigen oportunamente las dificultades que aparecen en el desarrollo del proceso
- ✓ Se revisan sistemáticamente los procesos y se establecen los objetivos para su mejora.

Tercero: Se revisan los procesos críticos del colegio.

Áreas a tratar

- ✓ Se identifican puntos débiles de los procesos utilizando información de padres, profesores, alumnos, administrativos, etc.
- ✓ Se priorizan las debilidades y plantean indicadores de resultados y planes concretos para la mejora de los procesos.

Cuarto: Se estimula en el colegio la innovación y la creatividad en la mejora de procesos.

Áreas a tratar:

- ✓ Se identifican, promocionan y utilizan las habilidades creativas de todo el personal para contribuir a la mejora.
- ✓ Se promueve la participación a través de sugerencias de los miembros de la comunidad educativa, para mejorar procesos.
- ✓ Se estimula el trabajo en equipo para proponer planes de mejora.
- ✓ Se fomenta la utilización de nuevas tecnologías para la mejora de procesos.

Quinto: Como implanta el colegio los cambios de proceso y evalúa los beneficios.

Áreas a tratar:

- ✓ Se acuerdan los métodos apropiados para la implantación de cambios de procesos.
- ✓ Se realizan experiencias piloto de los procesos nuevos o de los modificados y se controla su implantación y generalización, en su caso, a todo el colegio (Aguilera & Galvis, 2004, p.93).

Acción 3: Plan de mejora para el funcionamiento de los procesos

Este se determina de acuerdo con los resultados obtenidos en los criterios de evaluación, siguiendo como ejes fundamentales la comunicación, la puesta en común de debilidades y fortalezas y la proyección hacia la superación gradual y sucesiva.

7.3.3.5 Quinta Etapa: Satisfacción de los Beneficios del Servicio Educativo

Hace relación a que consigue el colegio respecto de la satisfacción de sus clientes. La satisfacción de los clientes de un colegio se mide en forma directa e indirecta. Las medidas directas se identifican con las percepciones de los clientes y, como tales, tienen un carácter subjetivo; las indirectas se basan en aspectos complementarios y siempre son medidas objetivas de la realidad.

Acción 1. Criterios de evaluación

La percepción que tienen los padres y los alumnos de la formación que dispensa el colegio, de la calidad de sus servicios y de su relación con el colegio.

Áreas a tratar:

- ✓ Las expectativas del producto educativo/formativo.
- ✓ La confianza en el colegio.

- ✓ La sensibilidad y flexibilidad del personal para atender al cliente.
- ✓ La identificación y acceso al personal clave.
- ✓ La comunicación permanente entre el colegio y los clientes (los alumnos, las familias, las instituciones).
- ✓ El tratamiento de sugerencias y quejas
- ✓ La fidelidad de los clientes
- ✓ La recomendación del colegio a otros posibles clientes
- ✓ Desarrollo de nuevos productos y servicios sean o no de carácter pedagógico.

Acción 2: Plan de mejoramiento

Se define siguiendo las debilidades evidenciadas por los criterios de evaluación anteriormente expuestas.

8. CONCLUSIONES

Al considerar las implicaciones que trae consigo la calidad dentro de la educación, es necesario tener en cuenta que este factor se convierte en una herramienta de ayuda en la gestión y manejo de las instituciones. Dentro del trabajo investigativo es importante evidenciar el hecho de la relación estrecha que existe entre la gestión y calidad y cómo ello se asienta en la práctica educativa existente en una institución. Es aquí donde la calidad debe considerarse un instrumento en favor de las instituciones con el propósito de ayudar a mejorar continuamente una labor, en pro no solo de alcanzar unas metas impuestas, sino también considerar las labores como engranajes que se conectan en conjunto y propician un continuo proceso en consecución a lograr un objetivo propuesto.

Analizando la manera cómo un colegio ha llevado sus acciones y procesos por más de 35 años y de cómo ha dado respuesta a las políticas pública de momento, damos cuenta de la necesidad de establecer acciones puntuales para todas las personas pertenecientes de la comunidad educativa, es imperativo consolidar un modelo de gestión que permita a todos ser partícipes y actores de cada actividad, y que tenga como consigna el logro efectivo de las metas e indicadores establecidos relacionados a todos los campos concernientes de la institución.

Evaluar la práctica educativa de una institución desde su gestión y los resultados de calidad permite fortalecer las acciones que se llevan y realizar un proceso de reflexión acorde a las necesidades que se tienen. El establecimiento de procesos claros para todos los actores de la comunidad educativa evidencia la clara efectividad que tiene los modelos de gestión para una institución y la ejecución de los mismos facilita la consecución de indicadores propuestos en pro de alcanzar la calidad.

Por ello, la calidad debe considerarse como una aliada a la educación, debido a que por medio de ella se puede retroalimentar las acciones y procesos que se gestan dentro de la escuela. Al integrar los factores y características que trae consigo la calidad, le permite a un equipo de trabajo evidenciar puntos de encuentro y tensión entre las acciones y gestiones que se tiene, verificar que procesos son excelentes y deben ser fortalecidos dentro del quehacer diario, o por el contrario, que procesos deben replantearse o cambiarse debido a que no empatan con los ideales impuestos a nivel organizacional.

Al evaluar la práctica educativa que tiene el Colegio Rafael María Carrasquilla es evidente que no se alcanza en un ideal completo los indicadores propuestos, que hay un cumplimiento parcial de los objetivos y no hay una cultura del mejoramiento constante, razón por la cual, un modelo de gestión permite vislumbrar las necesidades exactas y las fortalezas con las que se cuenta, en pro del alcance de las metas instauradas.

Es inevitable no darse cuenta de la relación existente de los procesos de gestión y calidad, la manera en que se complementan uno con el otro, ya que la manera de direccionar las acciones de una institución determina enormemente la forma en la que se alcanza la calidad, y solo ello se logra por medio de una buena práctica educativa. Esta última, debe transformarse y adaptarse a la necesidad del momento. Un modelo de gestión consolidado permite ver el paso a paso que debe hacerse para lograr la calidad mediante la consecución de pasos correctamente establecidos.

Una práctica educativa direccionada bajo una correcta gestión genera una cultura de mejora constante a los procesos de gestión de la institución educativa, de la constante evaluación y reflexión del quehacer que se adelanta, con la premisa de lograr los requerimientos solicitados y dar cuenta de que la práctica educativa que se ejerce es la adecuada para lograr los indicadores de calidad y poder posicionarse en el listado de las

mejores instituciones. Esta práctica debe ser el resultado de un direccionamiento estratégico con la consigna de la excelencia y calidad y de un equipo humano cualificado y comprometido en la consecución de estas metas.

En conclusión, la relación existente entre los factores asociados a la práctica educativa como lo son la calidad y la gestión determina, enormemente, el proceder de una institución hacia el alcance de altos estándares, basados en el direccionamiento adecuado de acciones y procesos que están enfocados en esta dinámica. La buena práctica educativa determinará el quehacer efectivo de la institución entrelazando la gestión eficaz de procesos que vayan aunados a procesos de calidad, dirigidos al alcance de metas y objetivos propuestos.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo, I. (1993). La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación. *Revista Interamericana de desarrollo educativo*(37), 561-578.
- Aguilera, J., & Galvis, L. (2004). *La gestión educativa desde una perspectiva humanista*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Anguita, J., Labrador, J., Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Atención primaria*, 527-538.
- Capella Riera, J. (2006). Gestión de Calidad en la Institución Educativa. *Educación*, 21-59.
- Casassus, J. (2008). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B*. Em Amberto.
- Cassasus, J. (23 de Agosto de 2018). *Gestión y Educación*. Obtenido de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5C01.gestionyeducacion.pdf>
- Colegio Rafael María Carrasquilla EU. (31 de Octubre de 2000). PEI Proyecto Educativo Institucional "Formando en Talentos y Valores para la Excelencia". Bogota.
- De Lella, C. (8 de Enero de 2019). *Desarrollo Escolar*. Obtenido de <https://www.oei.es/historico/cayetano.htm>
- Díaz Palacios, J. A. (2013). Calidad Educativa: Un análisis sobre la acomodación de los sistemas de gestión de la calidad empresarial a la valoración de la educación. *Tendencias Pedagógicas*, 177-194.
- Esteban, M. (2003). Tradiciones en la Investigación Cualitativa. En *Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones*. Mc. Graw and Hill Interamericana.

- Ferrer, G., & Arregui, P. (2006). Las pruebas internacionales de aprendizaje en América Latina y su impacto en la calidad de la educación: Criterio para guiar futuras aplicaciones. *Sobre Estándares y Evaluaciones en América Latina*, 249-294.
- Garbanzo Vargas, G., & Orozco Delgado, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 15-29.
- García Cabrero, B., Loredó Enriquez, J., & Carranza Peña, G. (2008). Análisis de la práctica educativa de los docentes: pensamiento, interacción y reflexión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 1-15.
- ISOTools. (15 de Marzo de 2017). *ISOTools Excellence*. Obtenido de <https://www.isotools.org/pdfs/sistemas-gestion-normalizados/ISO-9001.pdf>
- ISOTools. (29 de Marzo de 2018). *ISOTools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2016/04/19/iso-9001-centros-educativos/>
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *Cómo planificar la Investigación Acción*. Estados Unidos: Ediciones Laertes.
- Latorre, A. (2003). *LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN. Conocer y cambiar la práctica educativa*. España: Editorial Grao.
- Lopez Alfaro, P. (2010). El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad. *Educação e Pesquisa*, 36(3), 779-794.
- López Espinosa, A. (29 de Marzo de 2018). *Congreso Nacional de Educación - Ministerio de Educación Nacional*. Obtenido de https://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/articles241199_archivo_pdf_espinosa.pdf
- Mineducación. (25 de Marzo de 2015). Día E. *Manual para el Rector*. Bogotá, Colombia: Mineducación.
- Mineducación. (16 de Marzo de 2017). *Colombia Aprende*. Obtenido de <http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/siempre diae/86400>

- Ministerio de Educación Nacional. (21 de Febrero de 2006). Decreto 520 de 2006. Bogotá.
- Ministerio de Educación Nacional. (8 de Agosto de 2006). Resolución 4434 de 8 de Agosto de 2006. Bogotá.
- Ministerio de Educación Nacional. (2007). GUIA 28. *APRENDIZAJES PARA MEJORAR. Guía para la gestión de buenas prácticas*. Bogotá, Colombia: Qualificar Ltda.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía para el mejoramiento institucional: De la autoevaluación al plan de mejoramiento. Sanmartin Obregón & Cia.
- Nutresa, F. (29 de Marzo de 2018). *Fundación Nutresa - Educación*. Obtenido de <http://fundacionnutresa.com/educacion/>
- Nutresa, F. (29 de Marzo de 2018). *Informe Anual y de Sostenibilidad 2013 Fundación Nutresa*. Obtenido de <https://informe2013.gruponutresa.com/desarrollo-sostenible/sostenibilidad-social/gestion-con-la-comunidad/educacion/>
- Orozco Cruz, J. C., Olaya Toro, A., & Villate Duarte, V. (2009). ¿Calidad de la Educación o Educacion de Calidad? Una preocupación más allá del mercado. *Revista Iberoamericana de Educación*, 161-181.
- Peña Vera, T., & P. J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, cultura y sociedad*, 1-28.
- Rojas, J. M. (2006). *Gestión educativa en la sociedad del conocimiento*. Colombia: Editorial Magisterio.
- Toranzos, L. (22 de Agosto de 2018). *Revista Iberoamericana de Educación - Evaluación de la Calidad de la Educación*. Obtenido de <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie10a03.htm>
- Vargas Jimenez, I. (2012). La entrevista en la Investigación Cualitativa: Nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 119-139.

Vásquez Olivera, M. (2015). La calidad de la educación. Reformas educativas y control social en América Latina. *Latinoamérica. Revista de Estudios Latinoamericanos*, 93-124.

Vidal Ledo, M., Durán García, F., & Pujal Victoria, N. (2 de Junio de 2008). *Gestión Educativa*. Recuperado el 1 de Abril de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S086421412008000200012&script=sci_arttext&lng=pt

Yzaguirre Peralta, L. (2005). Calidad Educativa e ISO 9001-2000. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1.

10. ANEXOS

10.1 Transcripción de Entrevista a la Coordinadora Académica Nelly Criollo Colegio

Rafael María Carrasquilla

(E.D.D.: Entrevistador Diego Donoso / C.N.C.: Coordinadora Nelly Criollo)

E.D.D.: *El Colegio Rafael María Carrasquilla esta en ese proceso de implementación de SIGC desde el proyecto Líderes Siglo XXI y las exigencias que tiene el ISCE ¿Cómo ha concebido las nociones de Calidad, Gestión y Práctica bajo la inserción de estos fenómenos a la educación?*

C.N.C.: Bueno yo creo que empezamos por la más fácil que es el termino de Gestión, yo creo que la Gestión de lo que hemos trabajado con Nutresa tiene que ver con esas acciones que nosotros entendemos entorno a las actividades y procesos que lleva a cabo la institución, implementando el PHVA, que es el planificar, el hacer, el verificar y el actuar, creo que la gestión hace factible todas las acciones que nosotros hacemos entorno al PHVA. Creo que Calidad es un término un tanto subjetivo, porque pues no encontraría yo como definirlo exactamente, pero con lo que hemos podido trabajar de Gestión, creo que hace como referencia a todas esas características que son propias de nuestra institución, inherentes de nuestra institución, que nos distingue de las demás instituciones, de las cuales nos debemos fortalecer para tener una satisfacción del padre de familia, del estudiante, de los docentes, que en este caso sería nuestros usuarios; creo que para allá va enfocado la calidad y la práctica educativa pues hace a todo al quehacer diario que tenemos nosotros acá en la institución en todos los ámbitos pedagógico, convivencial, comunitario.

E.D.D.: *Ya se llevan tres años en el proceso de entrenamiento y apropiación del SIGC ¿Qué ventajas ha traído y que desventajas ha tenido el SIGC, desde Nutresa al interior del colegio?*

C.N.C.: Yo creo que ventajas muchas, ventajas porque nos permite ver como todo el panorama institucional desde las cuatro gestiones que maneja la Guía 34, porque esa guía es una herramienta que nos brindó el Ministerio de Educación a las instituciones, porque creo que no sabían o no sabemos a ciencia cierta cómo implementar o llevarlo a cabo, si, con el proceso de gestión desde Nutresa me parece que se logra aterrizar un poco más esa guía, se logra mirar las cuatro gestiones, se logra dimensionar cada uno de los procesos que tiene la institución como que buscar esos parámetros exactos, buscar esas debilidades exactas y trabajarlas de una manera ordenada para tratar de fortalecerlo, me parece la mayor ventaja, que permite organizar y ver la institución grande que es, pero verla pequeña, en la medida que permite visualizar los procesos de una manera concreta, me parece que es una gran ventaja de lo que se ha hecho desde la parte de gestión. Desventajas pues indudablemente que es mucho trabajo, se necesitan muchas manos, se necesita mucho compromiso de parte de las personas en general porque es un trabajo arduo, de día a día, de concientización, de buscarle la importancia a ese proceso, entonces me parece que es la

desventaja más grande que tiene, de poder buscar esos aliados al nivel interno es complejo pues me parece que es la desventaja que tiene.

E.D.D.: *Ahora con el boom del ISCE a nivel gubernamental las instituciones, tanto públicas como privadas se les pone ciertas metas, los famosos Mínimos de Mejoramiento Anual, el índice que hay que ir mejorando año tras año y más que este año (2018) fue el compendio de los cuatro años y estamos incierto a cómo será el otro año (2019). Durante estos cuatro años ¿De qué forma o de qué manera o que acciones puntuales ha hecho el Colegio para dar cumplimiento cada año a esas metas impuestas desde la parte gubernamental?*

C.N.C.: Bueno. Muchas, el solamente el hecho de sentarse a analizar los resultados yo creo que ya es un paso agigantado que, pues anteriormente solo teníamos Grado Once y lo mirábamos como aislado, digamos que la educación siempre se ha fraccionado por el conocimiento y la prueba de once ,de una u otra manera pues la veíamos desde esa fracción pequeña, y entonces solo en Once la trabajábamos; entonces lo que hacemos entorno al análisis ha sido más concreto, las acciones obviamente más concretas y hemos establecido planes de mejoramiento concretos para poder llevar a cabo un proceso de mejoramiento. ¿Qué acciones concretas hemos realizado? Pues una de esas es establecer un plan de mejoramiento como tal, acciones dentro del aula de clase, acciones desde revisar si la evaluación que nosotros hacemos corresponde con la evaluación que hace el ICFES, si tenemos una afinidad, si las mallas curriculares que nosotros tenemos, a nivel institucional, corresponde a los estándares, si los derechos básicos de aprendizaje tienen que ver con esas mallas de aprendizaje, todas esas acciones las hemos realizado. Intentamos también pues hacer un trabajo de énfasis para abordar al padre de familia, para que también nos contribuya con eso, entonces es un proceso complejo, pero pues todas esas acciones hemos tratado de realizar en estos tres cuatro años, hemos sido muy responsables en el abordaje de estos resultados y hemos establecido como cronogramas con los docentes para tratar de nivelar las deficiencias que, pues me parece que afortunadamente han surgido ese tipo de herramientas desde el Ministerio de Educación porque le dicen a uno concretamente donde uno está fallando.

E.D.D.: *Usted mencionaba la cuestión de que la práctica educativa es el diario vivir de las diferentes acciones que tanto directivos, docentes y estudiantes hacemos en el aula ¿usted considera que esa práctica educativa ha cambiado en estos años a raíz de la implementación del ISCE y en este caso del Colegio el sistema de gestión de calidad?*

C.N.C.: Claro que han cambiado.

E.D.D.: *¿De qué forma?*

C.N.C.: Han cambiado en el solo hecho de la planeación al interior del aula de clase, si, ha cambiado porque cuando nosotros descubrimos esas debilidades concretas entramos a trabajar concretamente con esas dificultades, han cambiado en la organización de esas mallas curriculares, han cambiado con de pronto en organizar, nos dimos cuenta que de pronto los libros textos escolares que pedíamos no nos contribuían entonces quisimos organizar el módulo, el hecho que el profe se siente y organice, planee desde una

herramienta que el mismo crea, pues eso hace cambiar la dinámica en el aula de clase. No solamente desde la parte pedagógica, académica sino desde la parte convivencial, porque aunque también ha sido complejo nos damos cuenta que el ambiente escolar influye en ese rendimiento académico entonces esas prácticas también han tratado de cambiar si definitivamente desde que apareció el ISCE y aún más desde que empezamos a organizar lo de gestión, la práctica ha cambiado desde hace unos años lo que nosotros hacíamos

E.D.D.: *En última instancia ¿Cómo el colegio genera el interés o esa necesidad o ese afán de mejoramiento en la comunidad educativa? En ese orden de ideas sé que la pregunta es algo compleja, pues usted lo mencionaba anteriormente involucrar toda la comunidad educativa ha sido complejo, pero en ese orden de ideas ¿De qué forma la institución, en cabeza de directivos y coordinadores, ha tratado de generar acciones puntuales para generar ese interés y esa necesidad de seguir mejorando cada día con razón del ISCE?*

C.N.C.: Bueno yo creo que nosotros hemos tratado de involucrar al padre de familia, hemos involucrado pues primero a los representantes de cada salón, concejo de padres, les hemos hecho partícipes de los resultados y los padres pues son voceros, hemos tratado de motivar, porque creo que lo principal que hay que hacer para poder cambiar eso es motivar a la comunidad educativa, padres de familia, estudiantes y docentes en relación al plan de mejoramiento y no solamente por el ISCE sino en el mismo proyecto de vida. Hemos tratado de establecer acciones concretas en relación a esa motivación, abordar al padre de familia desde ahí es complejo también, es muy complejo porque por muchas variables, demasiadas variables, incluida pues de pronto que el padre de familia acá en esta parte pues los proyectos de vida de los estudiantes no son grandes y eso afecta esa motivación pero pues esas acciones las hacemos notar cuando hablamos con el padre de familia porque nuestra institución es un colegio donde se permite el acceso directo al padre de familia todo lo que nosotros hacemos en la cotidianidad y desde ahí partimos esa es la manera cómo nosotros creo que trabajamos

E.D.D.: *Una última pregunta ya desde su postura como profesional de la educación ¿Hacia qué afirmación se apega más, como profesora, como coordinadora y cómo profesional, educación de calidad o calidad en la educación? ¿A cuál afirmación se apega más y porque?*

C.N.C.: Yo creería que calidad en la educación pues precisamente por ese término que implica la calidad, sí que me parece que si uno aborda lo que lo hace uno único y lo trabaja, lo trabaja bien, constante y disciplinado puede uno dar una educación realmente que le aporte a nuestros estudiantes, me parece que tengo la calidad porque directamente genera la unión con la educación a lo que primero debemos abordar es a esa parte para poder abordar la parte educativa, lo que pasa es que la educación es un término muy grande muy global muy inmenso y desde mi posición y lo que he podido trabajar si nosotros desde calidad empezamos a trabajar abordamos bien ese término educativo.

10.2 Encuesta de Satisfacción a 2018

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN 2018						
<p>Nuestro compromiso es brindar un servicio educativo de calidad, y para lograrlo su opinión es de máxima importancia. Agradecemos la información que usted suministre, la cual se traducirá en beneficio de la institución y los servicios que presta.</p>						
Usted es:		<input type="checkbox"/> Padre de familia ó Acudiente <input type="checkbox"/> Estudiante <input type="checkbox"/> Maestro/ Directivo/Administrativo				
<p>A continuación marque con una X el nivel de satisfacción que usted tiene con respecto a los criterios de cada una de las áreas de gestión institucional:</p>						
GESTIÓN ACADÉMICA	CRITERIOS	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS / NR
	Nivel de actualización y utilidad de los temas y contenidos del plan de estudios					
	Las metodologías empleadas en el proceso de enseñanza - aprendizaje					
	El proceso de evaluación del aprendizaje desarrollado en el colegio					
	El desempeño académico de los estudiantes					
	Los recursos didácticos y tecnológicos con los que cuenta el colegio					
	El proceso de comunicación de avances y dificultades de los estudiantes?					
	El nivel profesional de los maestros de la institución					
	La relación maestro - estudiante					
	Los servicios de apoyo para la superación de dificultades académicas de los estudiantes					
El nivel de avance y desarrollo pedagógico de la institución						
GESTIÓN SOCIAL COMUNITARIA	CRITERIO	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS / NR
	La participación de la Comunidad Educativa en los diferentes procesos Institucionales					
	El manejo que se da Institucionalmente a los diferentes conflictos escolares					
	La atención brindada a los estudiantes con necesidades o condiciones especiales					
	El proceso de fortalecimiento en valores que desarrolla la institución					
	El proceso de atención y formación de padres de familia y/o acudientes					
	Las actividades culturales y/o artísticas desarrolladas en la institución					
	Las actividades recreo - deportivas desarrolladas en la institución					
El ambiente escolar						
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	CRITERIO	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS / NR
	El proceso Institucional de administración de los recursos financieros					
	La planta física institucional					
	El proceso de mejora y mantenimiento de la planta física Institucional					
	Las condiciones de seguridad y protección dentro del plantel educativo					
	Los servicios complementarios (cafetería y enfermería) del colegio					
	El trato recibido por los diferentes colaboradores de la institución					
	El nivel de capacitación del personal del colegio					
El proceso de atención y solución de quejas y reclamos						
Observaciones						

Califique de 1 a 10 su nivel de satisfacción con la institución educativa						
1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10 ___						

10.3 Resultados Encuesta de Satisfacción a 2018 Gestión Académica

MUESTREO		
Padres de familia ó Acudientes	Ingrese el numero de familias usuarias del colegio:	550
	Muestra 20%	110,0
	Error 5%	5,5
	MUESTRA MINIMA	116

MUESTREO		
Estudiantes	Ingrese el numero total de estudiantes del colegio:	580
	Muestra 20%	116,0
	Error 5%	5,8
	MUESTRA MINIMA	122

MUESTREO		
Maestros/ Directivos/ Administrativos	Ingrese el numero total de Maestros, Directivo y Administrativo del colegio:	25
	Muestra 85%	21,3
	Error 5%	1,1
	MUESTRA MINIMA	22

		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 1 ¿Cómo considera el nivel de actualización y utilidad de los temas y contenidos del plan de estudios?	Padres de Familia ó Acudientes	117	35	72	8	0	1	116
		45,0%	29,9%	61,5%	6,8%	0,0%	0,9%	99,1%
	Estudiantes	121	26	75	15	5	0	121
		46,5%	21,5%	62,0%	12,4%	4,1%	0,0%	100,0%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	22	8	12	2	0	0	22
		8,5%	36,4%	54,5%	9,1%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOTAL	260	69	159	25	5	1	258
	PORCENTAJE		26,5%	61,2%	9,6%	1,9%	0,4%	100%
SATISFACCIÓN		87,7%			INSATISFACCIÓN		11,5%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 2 ¿Cómo considera las metodologías empleadas en el proceso de enseñanza – aprendizaje?	Padres de Familia ó Acudientes	117	45	60	10	0	0	115
		45,0%	38,5%	51,3%	8,5%	0,0%	0,0%	98,3%
	Estudiantes	121	26	55	35	5	0	121
		46,5%	21,5%	45,5%	28,9%	4,1%	0,0%	100,0%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	22	7	14	1	0	0	22
		8,5%	31,8%	63,6%	4,5%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOTAL	260	78	129	46	5	0	258
	PORCENTAJE		30,0%	49,6%	17,7%	1,9%	0,0%	99%
SATISFACCIÓN		79,6%			INSATISFACCIÓN		19,6%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 3 ¿Cómo considera el proceso de evaluación del aprendizaje desarrollado en el colegio?	Padres de Familia ó Acudientes	117	38	72	7	0	0	117
		45,0%	32,5%	61,5%	6,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Estudiantes	121	20	63	31	3	4	121
		46,5%	16,5%	52,1%	25,6%	2,5%	3,3%	100,0%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	22	2	17	3	0	0	22
		8,5%	9,1%	77,3%	13,6%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOTAL	260	60	152	41	3	4	256
	PORCENTAJE		23,1%	58,5%	15,8%	1,2%	1,5%	100%
SATISFACCIÓN		81,5%			INSATISFACCIÓN		16,9%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 4 ¿Cómo considera el desempeño académico de los estudiantes?	Padres de Familia ó Acudientes	117	35	60	20	1	0	116
		45,0%	29,9%	51,3%	17,1%	0,9%	0,0%	99,1%
	Estudiantes	121	16	23	53	26	3	121
		46,5%	13,2%	19,0%	43,8%	21,5%	2,5%	100,0%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	22	0	6	10	5	0	21
		8,5%	0,0%	27,3%	45,5%	22,7%	0,0%	95,5%
	TOTAL	260	51	89	83	32	3	255
	PORCENTAJE		19,6%	34,2%	31,9%	12,3%	1,2%	98%
SATISFACCIÓN		53,8%			INSATISFACCIÓN		44,2%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 5 ¿Cómo considera los recursos didácticos y tecnológicos con los que cuenta el colegio?	Padres de Familia ó Acudientes	117	21	52	35	5	1	114
		45,0%	17,9%	44,4%	29,9%	4,3%	0,9%	97,4%
	Estudiantes	121	7	28	41	32	13	121
		46,5%	5,8%	23,1%	33,9%	26,4%	10,7%	100,0%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	22	3	7	11	1	0	22
		8,5%	13,6%	31,8%	50,0%	4,5%	0,0%	100,0%
	TOTAL	260	31	87	87	38	14	243
	PORCENTAJE		11,9%	33,5%	33,5%	14,6%	5,4%	99%
SATISFACCIÓN		45,4%			INSATISFACCIÓN		48,1%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 6 ¿Cómo considera el proceso de comunicación de avances y dificultades de los estudiantes?	Padres de Familia ó Acudientes	117	38	59	13	0	2	112
		45,0%	32,5%	50,4%	11,1%	0,0%	1,7%	95,7%
	Estudiantes	121	16	54	36	9	6	121
		46,5%	13,2%	44,6%	29,8%	7,4%	5,0%	100,0%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	22	1	15	6	0	0	22
		8,5%	4,5%	68,2%	27,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOTAL	260	55	128	55	9	8	247
	PORCENTAJE		21,2%	49,2%	21,2%	3,5%	3,1%	99%
SATISFACCIÓN		70,4%			INSATISFACCIÓN		24,6%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 7 ¿Cómo considera el nivel profesional de los maestros de la institución?	Padres de Familia ó Acudientes	117	52	56	6	0	0	114
		45,0%	44,4%	47,9%	5,1%	0,0%	0,0%	97,4%
	Estudiantes	121	33	57	22	5	4	121
		46,5%	27,3%	47,1%	18,2%	4,1%	3,3%	100,0%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	22	6	14	1	0	0	21
		8,5%	27,3%	63,6%	4,5%	0,0%	0,0%	95,5%
	TOTAL	260	91	127	29	5	4	252
	PORCENTAJE		35,0%	48,8%	11,2%	1,9%	1,5%	98%
SATISFACCIÓN		83,8%			INSATISFACCIÓN		13,1%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 8 ¿Cómo considera la relación maestro – estudiante?	Padres de Familia ó Acudientes	117	50	44	23	0	0	117
		45,0%	42,7%	37,6%	19,7%	0,0%	0,0%	100,0%
	Estudiantes	121	25	45	39	9	3	121
		46,5%	20,7%	37,2%	32,2%	7,4%	2,5%	100,0%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	22	8	9	4	0	1	22
		8,5%	36,4%	40,9%	18,2%	0,0%	4,5%	100,0%
	TOTAL	260	83	98	66	9	4	256
	PORCENTAJE		31,9%	37,7%	25,4%	3,5%	1,5%	100%
SATISFACCIÓN		69,6%			INSATISFACCIÓN		28,8%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 9 ¿Cómo considera los servicios de apoyo para la superación de dificultades académicas de los estudiantes?	Padres de Familia ó Acudientes	117	38	57	19	0	3	117
		45,0%	32,5%	48,7%	16,2%	0,0%	2,6%	100,0%
	Estudiantes	121	22	53	36	8	2	121
		46,5%	18,2%	43,8%	29,8%	6,6%	1,7%	100,0%
	Maestros/ Directivos/ Administrativos	22	5	10	6	1	0	22
		8,5%	22,7%	45,5%	27,3%	4,5%	0,0%	100,0%
	TOTAL	260	65	120	61	9	5	255
	PORCENTAJE		25,0%	46,2%	23,5%	3,5%	1,9%	100%
SATISFACCIÓN		71,2%			INSATISFACCIÓN		26,9%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 10 ¿Cómo considera el nivel de avance y desarrollo pedagógico de la institución?	Padres de Familia ó Acudientes	117	39	62	16	0	0	117
		45,0%	33,3%	53,0%	13,7%	0,0%	0,0%	100,0%
	Estudiantes	121	16	39	52	12	2	121
		46,5%	13,2%	32,2%	43,0%	9,9%	1,7%	100,0%
	Maestros/ Directivos/ Administrativos	22	2	17	1	1	1	22
		8,5%	9,1%	77,3%	4,5%	4,5%	4,5%	100,0%
	TOTAL	260	57	118	69	13	3	257
	PORCENTAJE		21,9%	45,4%	26,5%	5,0%	1,2%	100%
SATISFACCIÓN		67,3%			INSATISFACCIÓN		31,5%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL	
TOTAL	Padres de Familia ó Acudientes	1170	391	594	157	6	7	1155	
		45,0%	33,4%	50,8%	13,4%	0,5%	0,6%	98,7%	
	Estudiantes	1210	207	492	360	114	37	1210	
		46,5%	17,1%	40,7%	29,8%	9,4%	3,1%	100,0%	
	Maestros/ Directivos/Administrati vos	220	42	121	45	8	2	218	
		8,5%	19,1%	55,0%	20,5%	3,6%	0,9%	99,1%	
	TOTAL	2600	640	1207	562	128	46	2537	
	PORCENTAJE		24,6%	46,4%	21,6%	4,9%	1,8%	99%	
	SATISFACCIÓN		71,0%			INSATISFACCIÓN		26,5%	

PREGUNTA	SATISFACCIÓN	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR
Pregunta N° 1	87,7%	26,5%	61,2%	9,6%	1,9%	0,4%
Pregunta N° 2	79,6%	30,0%	49,6%	17,7%	1,9%	0,0%
Pregunta N° 3	81,5%	23,1%	58,5%	15,8%	1,2%	1,5%
Pregunta N° 4	53,8%	19,6%	34,2%	31,9%	12,3%	1,2%
Pregunta N° 5	45,4%	11,9%	33,5%	33,5%	14,6%	5,4%
Pregunta N° 6	70,4%	21,2%	49,2%	21,2%	3,5%	3,1%
Pregunta N° 7	83,8%	35,0%	48,8%	11,2%	1,9%	1,5%
Pregunta N° 8	69,6%	31,9%	37,7%	25,4%	3,5%	1,5%
Pregunta N° 9	71,2%	25,0%	46,2%	23,5%	3,5%	1,9%
Pregunta N° 10	67,3%	21,9%	45,4%	26,5%	5,0%	1,2%
TOTAL	71,0%	24,6%	46,4%	21,6%	4,9%	1,8%

10.4 Resultados Encuesta de Satisfacción a 2018 Gestión Comunitaria

MUESTREO		
Padres de familia ó Acudientes	Ingrese el numero de familias usuarias del colegio:	550
	Muestra 20%	110,0
	Error 5%	5,5
	MUESTRA MINIMA	116

MUESTREO		
Estudiantes	Ingrese el numero total de estudiantes del colegio:	580
	Muestra 20%	116,0
	Error 5%	5,8
	MUESTRA MINIMA	122

MUESTREO		
Maestros/ Directivos/ Administrativos	Ingrese el numero total de Maestros, Directivo y Administrativo del colegio:	25
	Muestra 85%	21,3
	Error 5%	1,1
	MUESTRA MINIMA	22

		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 11 ¿Cómo considera la participación de la Comunidad Educativa en los diferentes procesos institucionales?	Padres de Familia ó Acudientes	117	26	68	20	0	3	117
		45,0%	22,2%	58,1%	17,1%	0,0%	2,6%	100,0%
	Estudiantes	121	16	39	41	25	0	121
		46,5%	13,2%	32,2%	33,9%	20,7%	0,0%	100,0%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	22	3	14	4	0	1	22
		8,5%	13,6%	63,6%	18,2%	0,0%	4,5%	100,0%
	TOTAL	260	45	121	65	25	4	256
	PORCENTAJE		17,3%	46,5%	25,0%	9,6%	1,5%	100%
SATISFACCIÓN		63,8%			INSATISFACCIÓN		34,6%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 12 ¿Cómo considera el manejo que se da institucionalmente a los diferentes conflictos escolares?	Padres de Familia ó Acudientes	117	27	62	17	5	6	117
		45,0%	23,1%	53,0%	14,5%	4,3%	5,1%	100,0%
	Estudiantes	121	15	26	41	36	3	121
		46,5%	12,4%	21,5%	33,9%	29,8%	2,5%	100,0%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	22	3	9	8	2	0	22
		8,5%	13,6%	40,9%	36,4%	9,1%	0,0%	100,0%
	TOTAL	260	45	97	66	43	9	251
	PORCENTAJE		17,3%	37,3%	25,4%	16,5%	3,5%	100%
SATISFACCIÓN		54,6%			INSATISFACCIÓN		41,9%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 13 ¿Cómo considera la atención brindada a los estudiantes con necesidades o condiciones especiales?	Padres de Familia ó Acudientes	117	27	63	12	1	10	113
		45,0%	23,1%	53,8%	10,3%	0,9%	8,5%	96,6%
	Estudiantes	121	13	22	19	27	40	121
		46,5%	10,7%	18,2%	15,7%	22,3%	33,1%	100,0%
	Maestros/ Directivos/ Administrativos	22	2	8	9	1	2	22
		8,5%	9,1%	36,4%	40,9%	4,5%	9,1%	100,0%
	TOTAL	260	42	93	40	29	52	204
	PORCENTAJE		16,2%	35,8%	15,4%	11,2%	20,0%	99%
SATISFACCIÓN		51,9%			INSATISFACCIÓN		26,5%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 14 ¿Cómo considera el proceso de fortalecimiento en valores que desarrolla la institución?	Padres de Familia ó Acudientes	117	47	61	6	2	1	117
		45,0%	40,2%	52,1%	5,1%	1,7%	0,9%	100,0%
	Estudiantes	121	14	53	34	17	3	121
		46,5%	11,6%	43,8%	28,1%	14,0%	2,5%	100,0%
	Maestros/ Directivos/ Administrativos	22	5	10	6	1	0	22
		8,5%	22,7%	45,5%	27,3%	4,5%	0,0%	100,0%
	TOTAL	260	66	124	46	20	4	256
	PORCENTAJE		25,4%	47,7%	17,7%	7,7%	1,5%	100%
SATISFACCIÓN		73,1%			INSATISFACCIÓN		25,4%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 15 ¿Cómo considera el proceso de atención y formación de padres de familia y/o acudientes?	Padres de Familia ó Acudientes	117	39	63	10	2	1	115
		45,0%	33,3%	53,8%	8,5%	1,7%	0,9%	98,3%
	Estudiantes	121	24	43	33	15	6	121
		46,5%	19,8%	35,5%	27,3%	12,4%	5,0%	100,0%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	22	2	9	8	2	1	22
		8,5%	9,1%	40,9%	36,4%	9,1%	4,5%	100,0%
	TOTAL	260	65	115	51	19	8	250
	PORCENTAJE		25,0%	44,2%	19,6%	7,3%	3,1%	99%
SATISFACCIÓN		69,2%			INSATISFACCIÓN		26,9%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 16 ¿Cómo considera las actividades culturales y/o artísticas desarrolladas en la institución?	Padres de Familia ó Acudientes	117	51	57	8	0	1	117
		45,0%	43,6%	48,7%	6,8%	0,0%	0,9%	100,0%
	Estudiantes	121	21	60	21	19	0	121
		46,5%	17,4%	49,6%	17,4%	15,7%	0,0%	100,0%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	22	6	12	3	0	0	21
		8,5%	27,3%	54,5%	13,6%	0,0%	0,0%	95,5%
	TOTAL	260	78	129	32	19	1	258
	PORCENTAJE		30,0%	49,6%	12,3%	7,3%	0,4%	98%
SATISFACCIÓN		79,6%			INSATISFACCIÓN		19,6%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 17 ¿Cómo considera las actividades recreo – deportivas desarrolladas en la institución?	Padres de Familia ó Acudientes	117	44	58	13	2	0	117
		45,0%	37,6%	49,6%	11,1%	1,7%	0,0%	100,0%
	Estudiantes	121	17	57	25	20	2	121
		46,5%	14,0%	47,1%	20,7%	16,5%	1,7%	100,0%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	22	6	11	4	1	0	22
		8,5%	27,3%	50,0%	18,2%	4,5%	0,0%	100,0%
	TOTAL	260	67	126	42	23	2	258
	PORCENTAJE		25,8%	48,5%	16,2%	8,8%	0,8%	100%
SATISFACCIÓN		74,2%		INSATISFACCIÓN		25,0%		

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 18 ¿Cómo considera el ambiente escolar?	Padres de Familia ó Acudientes	117	33	58	26	0	0	117
		45,0%	28,2%	49,6%	22,2%	0,0%	0,0%	100,0%
	Estudiantes	121	5	32	36	42	6	121
		46,5%	4,1%	26,4%	29,8%	34,7%	5,0%	100,0%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	22	3	14	5	0	0	22
		8,5%	13,6%	63,6%	22,7%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOTAL	260	41	104	67	42	6	254
	PORCENTAJE		15,8%	40,0%	25,8%	16,2%	2,3%	100%
SATISFACCIÓN		55,8%		INSATISFACCIÓN		41,9%		

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL	
TOTAL	Padres de Familia ó Acudientes	936	294	490	112	12	22	930	
		45,0%	31,4%	52,4%	12,0%	1,3%	2,4%	99,4%	
	Estudiantes	968	125	332	250	201	60	968	
		46,5%	12,9%	34,3%	25,8%	20,8%	6,2%	100,0%	
	Maestros/ Directivos/Administrati vos	176	30	87	47	7	4	175	
		8,5%	17,0%	49,4%	26,7%	4,0%	2,3%	99,4%	
	TOTAL	2080	449	909	409	220	86	1987	
	PORCENTAJE		21,6%	43,7%	19,7%	10,6%	4,1%	100%	
	SATISFACCIÓN		65,3%			INSATISFACCIÓN		30,2%	

PREGUNTA	SATISFACCIÓN	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR
Pregunta N° 11	63,8%	17,3%	46,5%	25,0%	9,6%	1,5%
Pregunta N° 12	54,6%	17,3%	37,3%	25,4%	16,5%	3,5%
Pregunta N° 13	51,9%	16,2%	35,8%	15,4%	11,2%	20,0%
Pregunta N° 14	73,1%	25,4%	47,7%	17,7%	7,7%	1,5%
Pregunta N° 15	69,2%	25,0%	44,2%	19,6%	7,3%	3,1%
Pregunta N° 16	79,6%	30,0%	49,6%	12,3%	7,3%	0,4%
Pregunta N° 17	74,2%	25,8%	48,5%	16,2%	8,8%	0,8%
Pregunta N° 18	55,8%	15,8%	40,0%	25,8%	16,2%	2,3%
TOTAL	65,3%	21,6%	43,7%	19,7%	10,6%	4,1%

10.5 Resultados Encuesta de Satisfacción a 2018 Gestión Administrativa

MUESTREO		
Padres de familia ó Acudientes	Ingrese el numero de familias usuarias del colegio:	550
	Muestra 20%	110,0
	Error 5%	5,5
	MUESTRA MINIMA	116

MUESTREO		
Estudiantes	Ingrese el numero total de estudiantes del colegio:	580
	Muestra 20%	116,0
	Error 5%	5,8
	MUESTRA MINIMA	122

MUESTREO		
Maestros/ Directivos/ Administrativos	Ingrese el numero total de Maestros, Directivo y Administrativo del colegio:	25
	Muestra 85%	21,3
	Error 5%	1,1
	MUESTRA MINIMA	22

		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 19 ¿Cómo considera el proceso institucional de administración de los recursos financieros?	Padres de Familia ó Acudientes	117	29	53	14	5	13	114
		45,0%	24,8%	45,3%	12,0%	4,3%	11,1%	97,4%
	Estudiantes	121	6	8	24	75	8	121
		46,5%	5,0%	6,6%	19,8%	62,0%	6,6%	100,0%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	22	8	11	1	0	1	21
		8,5%	36,4%	50,0%	4,5%	0,0%	4,5%	95,5%
	TOTAL	260	43	72	39	80	22	234
	PORCENTAJE		16,5%	27,7%	15,0%	30,8%	8,5%	98%
SATISFACCIÓN		44,2%			INSATISFACCIÓN		45,8%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 20 ¿Cómo considera la planta física institucional?	Padres de Familia ó Acudientes	117	22	44	36	7	3	112
		45,0%	18,8%	37,6%	30,8%	6,0%	2,6%	95,7%
	Estudiantes	121	6	15	49	47	4	121
		46,5%	5,0%	12,4%	40,5%	38,8%	3,3%	100,0%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	22	0	13	8	1	0	22
		8,5%	0,0%	59,1%	36,4%	4,5%	0,0%	100,0%
	TOTAL	260	28	72	93	55	7	248
	PORCENTAJE		10,8%	27,7%	35,8%	21,2%	2,7%	99%
SATISFACCIÓN		38,5%			INSATISFACCIÓN		56,9%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 21 ¿Cómo considera el proceso de mejora y mantenimiento de la planta física institucional?	Padres de Familia ó Acudientes	117	23	38	39	8	5	113
		45,0%	19,7%	32,5%	33,3%	6,8%	4,3%	96,6%
	Estudiantes	121	7	14	48	48	4	121
		46,5%	5,8%	11,6%	39,7%	39,7%	3,3%	100,0%
	Maestros/ Directivos/ Administrativos	22	2	11	6	1	1	21
		8,5%	9,1%	50,0%	27,3%	4,5%	4,5%	95,5%
	TOTAL	260	32	63	93	57	10	245
	PORCENTAJE		12,3%	24,2%	35,8%	21,9%	3,8%	97%
SATISFACCIÓN		36,5%			INSATISFACCIÓN		57,7%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 22 ¿Cómo considera las condiciones de seguridad y protección dentro del plantel educativo?	Padres de Familia ó Acudientes	117	22	46	33	6	0	107
		45,0%	18,8%	39,3%	28,2%	5,1%	0,0%	91,5%
	Estudiantes	121	3	18	39	54	7	121
		46,5%	2,5%	14,9%	32,2%	44,6%	5,8%	100,0%
	Maestros/ Directivos/ Administrativos	22	3	12	5	1	1	22
		8,5%	13,6%	54,5%	22,7%	4,5%	4,5%	100,0%
	TOTAL	260	28	76	77	61	8	242
	PORCENTAJE		10,8%	29,2%	29,6%	23,5%	3,1%	97%
SATISFACCIÓN		40,0%			INSATISFACCIÓN		53,1%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 23 ¿Cómo considera los servicios complementarios (cafetería, transporte, restaurante) del colegio?	Padres de Familia ó Acudientes	117	16	48	33	5	11	113
		45,0%	13,7%	41,0%	28,2%	4,3%	9,4%	96,6%
	Estudiantes	121	6	13	43	30	29	121
		46,5%	5,0%	10,7%	35,5%	24,8%	24,0%	100,0%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	22	1	10	7	3	1	22
		8,5%	4,5%	45,5%	31,8%	13,6%	4,5%	100,0%
	TOTAL	260	23	71	83	38	41	215
	PORCENTAJE		8,8%	27,3%	31,9%	14,6%	15,8%	99%
SATISFACCIÓN		36,2%			INSATISFACCIÓN		46,5%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 24 ¿Cómo considera el trato recibido por los diferentes colaboradores de la institución?	Padres de Familia ó Acudientes	117	37	70	6	1	0	114
		45,0%	31,6%	59,8%	5,1%	0,9%	0,0%	97,4%
	Estudiantes	121	11	37	38	34	1	121
		46,5%	9,1%	30,6%	31,4%	28,1%	0,8%	100,0%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	22	6	10	5	0	1	22
		8,5%	27,3%	45,5%	22,7%	0,0%	4,5%	100,0%
	TOTAL	260	54	117	49	35	2	255
	PORCENTAJE		20,8%	45,0%	18,8%	13,5%	0,8%	99%
SATISFACCIÓN		65,8%			INSATISFACCIÓN		32,3%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 25 ¿Cómo considera el nivel de capacitación del personal del colegio?	Padres de Familia ó Acudientes	117	41	62	7	0	6	116
		45,0%	35,0%	53,0%	6,0%	0,0%	5,1%	99,1%
	Estudiantes	121	7	20	28	11	55	121
		46,5%	5,8%	16,5%	23,1%	9,1%	45,5%	100,0%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	22	6	14	2	0	0	22
		8,5%	27,3%	63,6%	9,1%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOTAL	260	54	96	37	11	61	198
	PORCENTAJE		20,8%	36,9%	14,2%	4,2%	23,5%	100%
SATISFACCIÓN		57,7%			INSATISFACCIÓN		18,5%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 26 ¿Cómo considera el proceso de atención y solución de quejas y reclamos?	Padres de Familia ó Acudientes	117	34	68	12	2	1	117
		45,0%	29,1%	58,1%	10,3%	1,7%	0,9%	100,0%
	Estudiantes	121	6	19	31	58	7	121
		46,5%	5,0%	15,7%	25,6%	47,9%	5,8%	100,0%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	22	4	13	5	0	0	22
		8,5%	18,2%	59,1%	22,7%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOTAL	260	44	100	48	60	8	252
	PORCENTAJE		16,9%	38,5%	18,5%	23,1%	3,1%	100%
SATISFACCIÓN		55,4%			INSATISFACCIÓN		41,5%	

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL	
TOTAL	Padres de Familia ó Acudientes	936	224	429	180	34	39	906	
		45,0%	23,9%	45,8%	19,2%	3,6%	4,2%	96,8%	
	Estudiantes	968	52	144	300	357	115	968	
		46,5%	5,4%	14,9%	31,0%	36,9%	11,9%	100,0%	
	Maestros/ Directivos/Administrati vos	176	30	94	39	6	5	174	
		8,5%	17,0%	53,4%	22,2%	3,4%	2,8%	98,9%	
	TOTAL	2080	306	667	519	397	159	1889	
	PORCENTAJE		14,7%	32,1%	25,0%	19,1%	7,6%	99%	
	SATISFACCIÓN			46,8%		INSATISFACCIÓN		44,0%	

PREGUNTA	SATISFACCIÓN	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR
Pregunta N° 19	44,2%	16,5%	27,7%	15,0%	30,8%	8,5%
Pregunta N° 20	38,5%	10,8%	27,7%	35,8%	21,2%	2,7%
Pregunta N° 21	36,5%	12,3%	24,2%	35,8%	21,9%	3,8%
Pregunta N° 22	40,0%	10,8%	29,2%	29,6%	23,5%	3,1%
Pregunta N° 23	36,2%	8,8%	27,3%	31,9%	14,6%	15,8%
Pregunta N° 24	65,8%	20,8%	45,0%	18,8%	13,5%	0,8%
Pregunta N° 25	57,7%	20,8%	36,9%	14,2%	4,2%	23,5%
Pregunta N° 26	55,4%	16,9%	38,5%	18,5%	23,1%	3,1%
TOTAL	46,8%	14,7%	32,1%	25,0%	19,1%	7,6%