

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD LUIS AMIGO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**EL PEI COMO EJE CENTRAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
ISO 9001 VER. 2008 EN EL COLEGIO MADRE ANTONIA CERINI**

TRABAJO DE GRADO

**HNA. ISABEL CORREDOR
PBRO. JOSÉ IGNACIO GALEANO
ARLES RÍOS
MARÍA CRISTINA PÉREZ**

Medellín, Enero 10 de 2012

EL PEI COMO EJE CENTRAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

ISO 9001 VER. 2008 EN EL COLEGIO MADRE ANTONIA CERINI

HNA. ISABEL CORREDOR

PBRO. JOSÉ IGNACIO GALEANO

ARLES RÍOS

MARÍA CRISTINA PÉREZ

Tutor

Profesor CARLOS HUERTAS

Magister en Filosofía de las Ciencias

Y Ciencias Sociales

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD LUIS AMIGO

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

TRABAJO DE GRADO

MEDELLÍN, ANTIOQUIA

TABLA DE CONTENIDO

		Página
1.	Planteamiento del problema	7
2.	Justificación	11
3.	Objetivos	12
3.1.	General	12
3.2.	Específicos	12
4.	Caracterización	13
5.	Estado del Arte	18
6.	Marco Teórico	19
6.1	Antecedentes	70
6.2	Capítulo I – Marco legal	78
6.3	Capítulo II – Resignificación del PEI como elementos del SGC	85
6.4	Capítulo III - Los componentes de la gestión educativa se fortalecen con el PEI y el Sistema de Gestión de Calidad – SGC	90
6.5	Capítulo IV – El Plan de Mejoramiento Institucional	93
7.	Diseño Metodológico	94
7.1	Enfoque de la Investigación	94
7.2	Alcance de la Investigación	95
7.3	Población y muestra	97
7.4	Estrategia de Recolección de datos	100
7.4.1.	Observación	100
7.4.2	Para la Observación Científica	101

7.4.3	Grupos Focales	106
7.4.3.1	Metodología de los grupos focales	108
7.4.3.1.1	Gestión Directiva	111
7.4.3.1.2	Gestión académica	112
7.4.3.1.3	Gestión Administrativa y Financiera	113
7.4.3.1.4	Gestión de la comunidad	114
7.5	Proceso de Triangulación	115
7.5.1	La triangulación con el marco teórico	115
7.5.2	Procedimiento del Análisis Documental	118
7.6	Impacto Social	118
7.7	Resultados Esperados	119
7.8	Consideraciones Éticas	119
7.9	Cronograma de Actividades 2011	120
8.	Resultados	121
8.1	Observación grupos focales	121
8.2	Gestión Directiva	126
8.2.1	Problemática de la Gestión Directiva	126
8.2.2	Aspectos claves para la Gestión Directiva	126
8.3	Gestión Pedagógica	127
8.3.1	Problemática de la Gestión Pedagógica	127
8.3.2	Aspectos claves para la Gestión Directiva	127
8.4	Gestión Administrativa y Financiera	128
8.4.1	Problemática de la Gestión Administrativa y Financiera	128
8.4.2	Aspectos claves para la Gestión Administrativa y Financiera	129

8.5	Gestión Comunitaria	129
8.5.1	Problemática de la Gestión Comunitaria	129
8.5.2	Aspectos claves para la Gestión Comunitaria	130
8.6	Discusión	132
8.7	Conclusiones	134
9.	Plan de Mejoramiento	136
9.1	Gestión Directiva	136
9.2	Gestión Pedagógica	138
9.3	Gestión Administrativa y Financiera	140
9.4	Gestión Comunitaria	142
	Bibliografía	144

Tabla de fotografías

Fotografía no. 1 Vista superior de Colegio

Fotografía no. 2 Vista lateral desde la entrada del Colegio.

Tablas y Cuadros

Tabla 1. Criterios de inclusión y de exclusión de los participantes

Tabla No. 2 Muestra PEI – SGC

Tabla No. 3 Gobierno Escolar del Colegio Madre Antonia Cerini

Tabla No. 4 Procesos del SGC en el Colegio Madre Antonia Cerini

Tabla No. 5 Gestiones del PEI

Tabla 6. Guía de Análisis de los procesos y subprocesos de la gestión directiva

Tabla 7. Guía de Análisis de los procesos y subprocesos de la gestión académica

Tabla 8. Guía de Análisis de los procesos y subprocesos de la gestión administrativa y financiera

Tabla 9. Guía de Análisis de los procesos y subprocesos de la gestión comunidad

Tabla 10. Cronograma para desarrollar el proyecto de investigación.

Tabla 11. Gestión Directiva

Tabla 12. Gestión Pedagógica

Tabla 13. Gestión Administrativa y Financiera

Tabla 14. Gestión Comunitaria

Tabla 15. Gestión del Facilitador

Tabla de Gráficas

Gráfica 1. Gestión Directiva

Gráfica 2. Gestión Pedagógica

Gráfica 3. Gestión Administrativa y Financiera

Gráfica 4. Gestión Comunitaria

Gráfica 5. Gestión del Facilitador

EL PEI COMO EJE CENTRAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

ISO 9001 VER. 2008 EN EL COLEGIO MADRE ANTONIA CERINI

Resumen

Este trabajo de grado pretende “optimizar los procesos institucionales del Colegio Madre Antonia Cerini, de la ciudad de Medellín, mediante la integración del Sistema de Gestión de Calidad - SGC con el Proyecto Educativo de Calidad PEI”; dado que se ha venido desarrollando el SGC y el PEI de forma desarticulada, con desarrollos significativos pero separados lo cual ha dado lugar a un desgaste de recursos humanos, organizacionales, estructurales, económicos. Esta investigación de tipo mixto cuantitativo y cualitativo, recoge observaciones de los grupos focales; y con ella, se reafirma la necesidad de reorientar y focalizar las acciones del liderazgo a fin de integrar los procesos que se desarrollan en la gestión educativa superando el trabajo desarticulado de los equipos, el desgaste de recursos, el seguimiento débil, la rotación de personal que lleve al Colegio a desarrollar un plan de mejoramiento para cada proceso que genere la eficiencia, la eficacia y el impacto de su servicio educativo, que se dinamiza y recrea la propuesta educativa institucional de ser “una familia para familias”.

Palabras Claves:

Articulación, SGC, PEI, trabajo en equipo, sistematización

**The Institutional Education Project - PEI as the central axis of QMS -
QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ISO 9001 VER. 2008 IN THE College Madre
Antonia Cerini**

Abstract

This work aims to optimize business processes of the College Madre Antonia Cerini, the city of Medellin, by integrating the Quality Management System – SGC Institutional Education Project - PEI", since it has been developing the SGC - PEI and disjointed manner, with significant but separate developments which have led to an erosion of human resources, organizational, structural, economic. This investigation mixes quantitative and qualitative: observations collected from focus groups and it reaffirms the need to redirect and focus the actions of the leadership to integrate the processes taking place in educational management disjointed work exceeding equipment, waste of resources, weak monitoring, staff turnover leading to the College to develop an improvement plan for each process that generates the efficiency, effectiveness and impact of its education service, which stimulates and recreates the institutional educational proposal to be "a family for families."

Keywords:

Articulation, SGC, PEI, teamwork.

1. Planteamiento del Problema

Que la Educación ha cambiado con el transcurrir del tiempo, que los modelos pedagógicos se han contextualizado con los intereses y necesidades culturales, políticas, económicas y sociales impuestas en cada época, que se forma a estudiantes capaces de sobresalir y desenvolverse en un mundo más competitivo, que se forma en las habilidades para la vida... son algunas de las tan famosas exclamaciones que se escuchan en el ambiente educativo; buscando fantasear con ideales humanos y hasta divinos que envuelven todo el paradigma de la vida.

Pero en realidad ¿Cuál es el factor que nos puede ayudar a alcanzar tan altas pretensiones?, pues se abre un extenso camino que circula alrededor de la Calidad por medio de procesos bien definidos, de metas claras y pertinentes con fundamentos teleológicos y axiológicos enmarcados en contextos educativos locales, regionales, nacionales y mundiales, donde la educación se visualiza y se concreta como un conjunto de procesos interrelacionados entre sí, que conllevan hacia fases de planeación, organización, desarrollo y control de cada una de las actividades que se llevan a cabo en la Institución Educativa, conducentes al desarrollo global y satisfaciendo las necesidades e intereses del gobierno o de la sociedad en el mejor de los casos.

La educación se ha venido consolidando como una de las áreas más importantes, interesantes y desafiantes para alcanzar una mejor Calidad. Por ello se hace necesaria la aplicación de unos principios generales desde la Gestión de la Calidad en la cual se unan todos los factores influyentes en la institución que bien organizados y delimitados no solo proporcionan beneficios directos sino que también hagan una importante contribución a la gestión de riesgos y costos educativos, unificando así todo el sistema Institucional desde el Proyecto Educativo Institucional –P.E.I- y el Sistema de Gestión de Calidad –S.G.C-. El considerar los beneficios, los costos y los riesgos, es muy importante para la institución educativa, para todos sus integrantes y para las demás instituciones que nos rodean o de las cuales hacemos parte por estar agremiadas como instituciones católicas privadas. Este proceso que se enmarca en unos fundamentos

legales, éticos y políticos, se afianza en unos estándares mundiales bajo los principios de Calidad, por este mismo se reconocen las instituciones o los estudiantes competitivos o no competitivos, los primeros harán parte de las políticas mundiales y estatales en un proceso de calidad total, al cual se viene tendiendo desde hace varios años.

Ahora bien, el Colegio Madre Antonia Cerini, siendo propiedad de las Hermanas de San Antonio de Padua, fundado en 1961; a partir de la Ley General de Educación, Ley 115, que dictamina la elaboración y asunción del Proyecto Educativo Institucional; confeccionó e inscribió el P.E.I a finales de 1995. Este nace, como nacen muchos de los P.E.I. del País, elaborados por las directivas de la Institución, y con una participación mínima de la comunidad. Inicialmente es un documento invariable, irrelevante e innecesario, porque el Colegio sin él, funcionaba, pero la Ley lo pedía y había que hacerlo. Años más tarde se da inicio también a la construcción de los procesos del S.G.C., muy aparte del P.E.I.

En ningún momento se pensó que estos dos sistemas tan importantes podían interactuar juntos y lograrían reducir los errores que se venían presentando tiempo atrás, pues cada estamento Institucional trabajaba por su lado generando sobrecostos económicos en el presupuesto general anual, desgastes en todos los procesos Institucionales y en los integrantes de la comunidad educativa. Es claro entonces que la unificación de criterios desde el S.G.C. y el P.E.I, permiten rebajar los costos de la no calidad, la cual se ha venido presentando por la falta de integralidad en la administración, permitirán también tener un mayor grado de calidad en los procesos; promocionarían el compromiso institucional; ejercitarían el liderazgo enfocándose al cliente (los padres de familia y los alumnos), a quienes se les ofrece el servicio educativo; y generarían mayor formación y participación de toda la comunidad educativa en la búsqueda de la mejora continua.

Poco a poco se fue abriendo la participación a la Comunidad Educativa, aunque no del todo; se fue asumiendo que el P.E.I, es una oportunidad de mejora en todos los niveles,

se comprendió que éste sí aceptaba cambios; y que en últimas es el alma y el que dinamiza la calidad de cualquier Institución Educativa.

Mirando la realidad del Colegio, podemos reconocer entonces que por un lado se trabaja calidad y por otro se actualiza el P.E.I., dos sistemas fundamentales para lograr la calidad, pero funcionan, se reflexionan e informan por separado. Esta situación generó un desgaste para la Comunidad Educativa y no sumó oportunidades, mejoras y calidad, sino que restó avances en los procesos provocando fallas innecesarias al interior de la institución en los docentes, los discentes, el personal administrativo, y directivo, quedando como fruto una improductividad que finalmente afectó la filosofía Institucional y su funcionamiento. El hecho de que el S.G.C. y el .PE.I., en el Colegio, trabajen desarticuladamente, con pocas y desordenadas herramientas para tomar decisiones; genera escasa unificación de criterios de acción que permitan alcanzar la calidad total.

El trabajar desarticuladamente no permite vislumbrar herramientas concretas y oportunas para la toma de decisiones generando con esto, poca visión de futuro, deterioro a la hora de prestar un servicio con calidad y afectando la satisfacción de los usuarios; implica también, estancarse en la actualización y apropiación del P.E.I, o realizar repetición de procesos. En conclusión, el S.G.C y el P.E.I. trabajados por separado no aportan herramientas para desempeñar una verdadera Gestión Administrativa, resultando está última sólo una intuición del Gestor Educativo de turno. El hecho de haber una fragmentación y no una integración; el trabajar individualmente y el no fortalecimiento del trabajo en equipo; la gestión vertical y el no trabajar efectivamente por procesos; el no ver la institución educativa como un todo, sin duda ha tenido costos muy altos para todas las personas que conforman la familia Cerinista, afectando la eficiencia, la calidad del servicio, el clima organizacional, la comunicación, y en general, el ámbito financiero entre otros.

Cabe destacar que los sobrecostos administrativos han sido muy altos para el colegio. Desde el inicio del proceso para certificarse en el año 2004, y su certificación en el 2007

el presupuesto general se incrementó en un 10% anual, este se invirtió en asesorías profesionales, en capacitaciones a los directivos, el personal docente y en papelería. Del año 2007 al 2010, los sobrecostos al presupuesto anual fueron del 8%. Esto sin contar el desgaste del personal directivo y docente y el valor de las horas adicionales que implica la actualización y divulgación del P.E.I., que presenta un sobrecosto del 3% promedio del presupuesto actual, y lo más preocupante, sin que esto aporte a la Gestión de la Calidad Institucional. En el año 2007, luego de una intensa labor se logró la certificación, pero hoy cuatro años después sigue siendo un modelo de gestión más de forma que de fondo, por lo que se continúa con la carga de sobrecostos a todo nivel. Ante esta situación se plantearon objetivos concretos y se decidió retomar el problema para analizarlo, y plantear soluciones claras y concretas a dicho problema. Queriendo dar solución a la problemática mencionada se comenzó a aplicar ciertos correctivos, pero al intentar pasar del estilo funcional al estilo de procesos en cada estamento institucional se generaron situaciones de encuentro y desencuentro en las concepciones, académicas, comportamentales y direccionales, en el quehacer pedagógico, en los enfoques evaluativos, entre otros; es por ello que se evidencia: fragmentación en el ejercicio misional y en general en los procesos de calidad, que demanda la integración del P.E.I y S.G.C.

No ha sido fácil ir pasando del trabajo individual al trabajo colaborativo, la idea es lograr con el segundo una mejor coordinación entre todos los integrantes de la Institución, especialmente con los docentes y la parte administrativa; tampoco se ha podido lograr integrar cada uno de los componentes del P.E.I., con el S.G.C., logrando así optimizar procesos con miras a alcanzar la calidad y a evitar los desgastes innecesarios de los recursos humanos y económicos de la Institución, es por eso que las funciones y los tiempos se dilatan y exigen con urgencia un cambio de paradigma.

De aquí, y en relación con el objeto de estudio que propone esta investigación, cabe preguntarse: ¿Cuáles son los procesos de convergencia y divergencia que generan el Sistema de Gestión de Calidad y el PEI?, ¿Qué procesos podrían articularse para evitar

desgaste de recursos y desvío de las inversiones?, ¿Qué estrategias podrían implementarse para articular el Sistema de Gestión de Calidad y el PEI?

Se considera que la presente investigación aportará elementos innovadores y será una herramienta para la gestión; se pretende resolver a través de este ejercicio de investigación: ¿Cómo articular los procesos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 versión 2008 con el PEI en el Colegio Madre Antonia Cerini.?

2. Justificación

Este ejercicio de investigación permitirá que el Colegio optimice sus procesos administrativos en la medida en que integre S.G.C. y PEI logrando así alcanzar resultados óptimos en el proceso educativo, pues se genera en la Comunidad, unidad de criterio, trabajo colaborativo, participación democrática, optimización de recursos, liderazgo transformador.

La visión integral del Colegio se unificaría debido a que no se miran los procesos por aparte sino que se trabaja con sentido de unidad desde el PEI, siendo más fácil alcanzar los objetivos propuestos, durante el año escolar permitiendo a la vez, la evaluación constante y mejora continua como parte de la cultura institucional.

Se optimizan los esfuerzos y el potencial humano en la medida que se da la valía a cada uno de sus integrantes de acuerdo a sus capacidades y conocimientos; de esta manera la institución alcanza mejores resultados puesto que todos aportan a la construcción de la filosofía institucional.

Se alcanza el propósito de la misión institucional, cuando los equipos colaborativos y los demás integrantes de la Comunidad Educativa tienen claras las metas; y así todos teniendo un mismo propósito, incidirán en el resultado de las mismas.

Genera mejor aprovechamiento de los recursos económicos, cuando se unifican las políticas educativas de calidad, debido a que se economizan inversiones, que en otro momento cuando no se contaba con la unificación S.G.C. y el PEI se veía como necesario, ahora se aprovechan el excedente para generar una mejora continua.

La comunidad educativa: directivos, docentes, discentes, padres de familia, empleados (administrativos y de servicio general) y exalumnos, que siendo conscientes de la misión institucional toman parte en el proceso, sus inferencias son la razón y el sentido del mejoramiento continuo.

La sociedad al recibir exalumnos formados y capacitados que desde la calidad; participa y generan proyectos para beneficiar a la ciudad y al país. En este aspecto se ve realizada la visión institucional pues está pretende formar personas idóneos con una mirada globalizada de sus acciones, líderes, gestores de paz, constructores de civilidad comprometidos con su contexto social, cultural.

3. Objetivos

3.1 General

Optimizar los procesos institucionales del Colegio Madre Antonia Cerini, de la ciudad de Medellín, mediante la integración del Sistema de Gestión de Calidad - SGC con el Proyecto Educativo de Calidad PEI

3.2 Específicos

1. Identificar los puntos de convergencia y de divergencia entre el Sistema de Gestión de Calidad - SGC y el Proyecto Educativo de Institucional - PEI
2. Articular el SGC con el PEI teniendo en cuenta los aspectos comunes
3. Proponer estrategias para la implementación de la propuesta en el Colegio Madre Antonia Cerini

4 Caracterización

El Colegio Madre Antonia Cerini propiedad de la Congregación de Hermanas de San Antonio de Padua, fundado en 1961, está ubicado en el Barrio El Poblado, en Medellín – Antioquia.

Organiza sus actividades en Calendario A (Enero a Noviembre); es de naturaleza, privado; de carácter mixto; en jornada única de 7 a.m. a 2 p.m., ofrece servicios en los niveles de preescolar: Transición, Básica Primaria, secundaria y Media.

La Licencia de iniciación de labores es la número 78 de Noviembre de 1960; la última licencia de funcionamiento es la Resolución 10153 de 2009 expedida por la Secretaria de Educación Municipio de Medellín expedida el cuatro (4) de Noviembre de 2009, se circunscribe en el Núcleo: 932 – Comuna 14 y tiene Código – DANE 30500105123

La resoluciones de aprobación de estudios: Preescolar y Básica Primaria es la 1647 de junio 10 de 1963; Básica Secundaria y Media es la número 1687 de junio 11 de 1969. La Renovación de aprobación en todos los niveles después de la última visita oficial es la Resolución 5078 de noviembre 16 de 1990.

En el año 2008, el Colegio, con una historia de 47 años de educación solo para niñas, inicia un proceso desde el enfoque de géneros, la coeducación. Un proceso educativo que a partir de la diferencia busca la construcción de un proyecto común basado en la equidad, el respeto y los límites. Se empiezan entonces a generar nuevas formas de relaciones, nuevas vivencias y sin duda una nueva historia. También, se inicia un proceso de inclusión escolar, para niños con Necesidades Educativas Especiales – NEE. Así se acerca la educación formal a niños con excepcionalidad en la Básica Primaria, en donde se tiene un promedio de diez estudiantes por grupo.

Actualmente cuenta con 225 estudiantes, de los cuales el 56 % son varones, se cuenta con 35 niños en la primaria y los 190 restantes en secundaria se tiene un curso por grado a excepción de grado décimo que tiene dos grupos.

A partir de la Ley General de Educación, Ley 115, que dictamina la elaboración y asunción del Proyecto Educativo Institucional (en adelante PEI); confecciono e inscribió el PEI a finales de 1995.

En el mes de Julio del 2008, como otro logro, el Colegio recibió el certificado de calidad ISO 9001 versión 2000 por parte del ICONTEC, la última renovación es de julio 2010 con la versión 2008.

El hecho de que el S.G.C. y el PEI, en el Colegio, trabajen desarticuladamente, con pocas y desordenadas herramientas para tomar decisiones; genera escasa unificación de criterios de acción.

El problema que se pretende resolver a través de este ejercicio de investigación es: En el Colegio Madre Antonia Cerini, el PEI, no se articula con los procesos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 versión 2000, generando con esto desencuentros, desgastes, inversiones innecesarias, poca calidad y desperdicios de las oportunidades de mejora.

La problemática que vive el Colegio en la gestión educativa es fruto de la “tensión” que surge cuando se quiere atender los requerimientos del orden administrativo organizacional y como las necesidades de los educandos en la acción educativa.

La ausencia de la dimensión “educación” en la gestión educativa. Las políticas educativas han restado campo de acción a la pedagogía en el Colegio. Evidenciamos conflictos personales y colectivos entre la reflexión y ejercicio de funciones administrativas; y aquellas que propenden por el campo educativo. Esta puede ser una de las causas por qué se reduce el esfuerzo en lo pedagógico y se invierte en lo evaluativo y funcional, en búsqueda de la calidad misma.

La tensión conceptual y valórica producto de la reconceptualización de la educación desde la economía, que desencadeno en los años 90 la exigencia normativa de Planeación Presupuestal y estratégica con la visión de optimización de recursos, inversiones en la estructura, adecuación de espacios, persiste hoy. En el aspecto educativo se invierte, pero no con la fuerza prioritaria que debería tener, en aspectos

como la neurolingüística, las necesidades especiales, la aprendizaje en la solución de conflictos de forma pacífica, escuelas de padres que dan las bases para la formación de la ciudadanía competente como aporte al desarrollo humano.

La tensión entre paradigmas concurrentes. La tensión entre eficiencia y competencia que viven la sociedad con relación a cada ciudadano, encuentra razón de ser desde la situación que viven la gestión educativa hoy. En las última décadas con el inmersión en el tema de calidad para subsistir, que alude a la aplicación de estándares para medir aprendizajes, frente a la búsqueda holística e integral de lograr mejores competencias cada persona, demanda cuidado en la gestión de procesos sistemáticos, casi que desde la “personalización” en los ritmos de aprendizaje. Este propósito resulta incoherente con las exigencias de tiempo y espacio que diariamente demandan las sociedades. Convierte la gestión educativa en un campo que dedica buena parte de su esfuerzo a labores, reflexiones; que lo alejan del sentido misional para el que fue creado “formar personas integrales”, honestos ciudadanos, cumplidores del deber, personas idóneas, capaces de enfrentar conflictos, competentes son los ideales que se convierten en utopías, pues en ocasiones las instituciones sólo alcanzan a dar pinceladas y siendo reales, se entregan obras inconclusas.

La divergencia de los objetivos de la gestión desde la perspectiva de la escala. La gestión educativa integra en su objetivo misional general, dos objetivos que en lugar de articular, dividen, tensionan: Si por una parte, la globalización demanda a través de las políticas educativas gestiones eficaces, evaluables y en permanente mejoramiento; las realidad fragmentada en la que nacen las nuevas generaciones, aparece como desafío para la gestión pedagógica, a la cual le exige desarrollar nuevas competencias, que le lleven a atender ese contexto “fragmentado”. Cada día las respuestas se convierten a atender de forma personalizada, el proceso de aprendizaje de cada estudiante. Por eso se dice, que hemos pasado de atender masa, a una atención personalizada, pero con la falencia, de no haber contar con el tiempo suficiente para preparar las propuestas pedagógicas, hoy asistimos a una práctica pedagógica que atiende y prepara día a día lo urgente, lo necesario; para lo cual, en realidad demanda una constante formación y

reflexión de la acción educativa. Entonces, frente a este escenario urge encontrar pistas “estrategias” organizativas que articulen los niveles de acción.

Hablemos, un poco de la realidad del Colegio desde la contabilidad social. Los cambios sociales, la misma globalización demandan nuevas formas de interacción, de desarrollo social, económico. Lo cual provoca y gesta nuevas formas de participación, de actitud, de participación organizacional. En una organización donde “todos son importantes” y donde “todos los recursos son validos”, sin perder de vista que la meta es educar; pone a la gestión educativa en la tarea de crear escenarios que sistematizan sus procesos, planean sus acciones con el fin de equilibrar poderes, atender adecuadamente las necesidades de los colectivos en cada año escolar. Es así como se constata que una formación acorde con las necesidades de los individuos, al llegar el momento pertinente los hace capaces de ejercer su rol en la sociedad como ciudadanos actores y protagonistas de los nuevos tiempos.

El desfase entre la formación en gestión y las demandas de la política educativa. Como atender el desencuentro entre ejercicio de funciones efectivas y ejercicio de una pedagogía transformadora. Los educadores han tenido que convertirse en eficientes administradores de la cultura organización, la sistematización de procesos, la gestión de calidad; y por otra parte, los profesionales de han tenido que ser competentes educadores. No es raro escuchar que muchos docentes se han desencantado de su profesión por las “nuevas” demandas del campo educativo, y se escucha con frecuencia que muchos profesionales ahora son docentes en algunos casos eficientes y competentes. Para unos y otros, se genera una desintegración y una re significación en lo referente a la acción educativa, como actores, como protagonistas del contexto o porque no como gestores de saberes.

La ausencia de investigación adecuada. En la medida que la gestión educativa se ubique en el nivel funcional interno sin la perspectiva del desarrollo; deja a la comunidad educativa, rápidamente, fuera de la posibilidad de evolucionar la acción educativa, al colegio y deja de ser un referente competitivo. Una de las características de la gestión pedagógica es la investigación, desde la mirada del docente y de los

estudiantes, los convierte en actores que participan con criterio propio, que dan razón y cuestionan con autenticidad cada aprendizaje mejorando competencias.

La tensión que emerge de entre la visión autoritaria y la visión democrática de la gestión. Siendo la visión, el motivo y la razón para motivar y dirigir toda acción de la gestión educativa, está debe tener integrar la visión en forma holística en la que prime el objetivo misional, en la que se comprometen políticas, en el Colegio se hace un esfuerzo humano alto para que se priorice la calidad de vida cuidando una juiciosa y rigurosa atención del contexto que transforma la realidad para llevar a feliz término el desarrollo humano desde el campo educativo propiciando espacios que dan la oportunidad a las familias de de participar de un sistema que potencia, comprende y acompaña ritmos y procesos, donde cada ser humano se preparar para su futuro desempeño como persona y como profesional.

Peter Senge propone un la Quinta Disciplina “un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”. La gestión educativa tiende cada día a buscar que las comunidades educativas logren de una forma coherente y armónica la integración de las gestiones, la sistematización de procesos y la evolución de las ofertas educativas, acordes con las necesidades de los nuevos tiempos.

Fotografía no. 1 Vista superior de Colegio



Fotografía no. 2 Vista lateral desde la entrada del Colegio.



5. Estado del Arte

Buscando referentes que tengan relación directa con el problema objeto de esta investigación, hemos hallado fuentes como: experiencias, programas, relatorías, proyectos de grado, proyectos educativos institucionales, presentaciones; esto nos dice en general, que se ha escrito sobre este tema, y como puede servirnos, para elaborar el diseño del proyecto: *El PEI como eje central del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 ver. 2008 en el Colegio Madre Antonia Cerini.*

Estos son algunos de los antecedentes encontrados en las bases de datos de EBSCO de la Fundación Universitaria Luis Amigo, y en otras referencias virtuales.

Peñas, Carlos Andrés. (2011) *Gestión y Animación del Proyecto Educativo Institucional: ¡El camino a la calidad educativa!* Pereira, Risaralda.

El **propósito de este documento** es presentar como se puede integrar el PEI con el Sistema de Gestión de calidad, haciendo énfasis en la proceso de animación. *El objetivo* es brindar herramientas para el acompañamiento y formación a las comunidades escolares comprometidas con el fortalecimiento integral de la calidad de la educación básica (Preescolar, básica y media). *Población y Muestra.* Setenta y seis (76) instituciones, centros educativos, entidades territoriales y participó en espacios académicos de formación y capacitación en diferentes entidades educativas de Colombia, Ecuador, Brasil y Panamá, con el propósito de contribuir al mejoramiento integral de la educación preescolar, básica y media. Resultados diecisiete (17) de estos proyectos corresponden a acompañamientos (sector público y privado) para alcanzar la certificación de calidad ISO 9001:2008, así como la certificación bajo el Modelo EFQM, Galardón a la Excelencia y el reconocimiento internacional del Consejo Iberoamericano en Honor a la Calidad Educativa. *Aporte conceptual:* La propuesta de la Fundación SIGE, muestra como desde la definición de la caracterización de los componentes centrales para la Gestión y Animación del Proyecto Educativo Institucional son el fundamento desde el cual se desprende la animación y la gestión. Hace un recorrido por las distintas gestiones, sin perder de vista la centralidad en la misión, la gestión educativa. Cuida valiosamente el detalle sobre la gestión por procesos, de la gestión

estratégica y de la cultura institucional, y desde allí, se puede dinamizar el liderazgo. En la propuesta del ¿cómo se anima? Contempla al estudiante y su familia; el liderazgo, el estilo de la educomunicativo, lo cual resulta valioso para nuestro tema de investigación. Esta es una propuesta dinámica, la fundación sigue su proceso de investigación y desarrollo pues va en la segunda versión editada en mayo del presente año. **Aporte metodológico.** Experiencia, aplicación de una serie de herramientas bajo la asesoría de expertos, que orientan la resignificación del Sistema Integral.

De la Cruz Ardila, Ana María; Vargas Gutiérrez, Ana Julieth. (2009) *“La gestión de calidad en el Gimnasio los Pinos. Una mirada desde la gestión directiva”*.

El propósito es elaborar un proyecto de grado a revisar la gestión de calidad desde la mirada de la Gestión Directiva. Los objetivos fueron: Caracterizar la prácticas de la gestión institucionales directivas y de coordinación, para construir estrategias de mejoramiento cualitativo en la gestión de calidad educativa institucional, para aportar al alcance de la calidad educativa del Gimnasio los Pinos. Y de puntual interés para nuestra investigación encontramos como *objetivo específico*: Desarrollar proceso de análisis y profundización de teorías en el campo de la gestión de calidad institucional que faciliten la reflexión y actualización del tema en el Gimnasio Los Pinos y socializar los resultados obtenidos en la investigación. *Los resultados* fueron: Lograron evidenciar que la gestión se hace desde todas las dimensiones, se trabaja no bajo la única perspectiva de administrar, sino de ir más allá orientado la institución hacia la transformación que incluye a todos los actores institucionales como participantes potenciales sin que ninguno pierda de vista los objetivos, metas planteado dentro del Proyecto educativo. El error en este colegio se concibe como oportunidad de progreso y evolución. *Aporte conceptual*: concebir la institución como un todo, donde cada proceso, cada gestión afecta para mejorar o para detener el desarrollo de procesos, gestiones, instituciones. Que las instituciones no se pueden quedar en el intento de mostrar eficacia, eficiencia y efectividad, y que pueden evolucionar de forma simultánea en la ejecución de planes de acción, en la implementación de estrategias para lograr vivir productivamente los ciclos del PHVA. *La metodología*: bajo el enfoque cualitativo se empleó una metodología de estudio de caso y como herramientas entrevistas semi

estructuradas, específicamente dirigida a directores y coordinadores, lo cual nos indica que se enfocó en el grupo directivo.

Schmelkes, S. (2008). *Calidad de la educación y gestión escolar*. Recuperado el 25 de mayo de 2011, del sitio web de Calidad Educativa Educación San Luis: <http://www.calidadeducativa.edusanluis.com.ar/2008/10/calidad-de-la-educacion-y-gestion.html>

El propósito de esta charla es analizar la relación entre la gestión escolar y la calidad educativa, dando una mirada al como los resultados de la gestión escolar se validan en la calidad (eficacia, eficiencia y efectividad de la calidad educativa) de los estudiantes, que se conoce como meta-análisis. **Objetivo.** Analizar los cuatro componente: el de relevancia, el de eficacia, el de equidad y el de eficiencia y definir ¿Cómo se relaciona la gestión escolar con cada uno de ellos? **Aporte metodológico.** Hacer un somero análisis de la relación entre la calidad de la educación y la gestión escolar a partir de estos correlatos con resultados de aprendizaje. En primer lugar debemos observar que en los variables anteriores algunos se refieren directamente o la gestión y otros, los más son variables propiamente educativos. Los primeros implican decisiones y acciones promovidos, estimulados y quizás también organizados por el director de la escuela. Las segundas, en cambio, pueden ser vistos como ejecutados por el personal docente. **Aporte conceptual.** Al analizar cuáles son los factores que determinan un mayor aprendizaje en los estudiantes, se encuentran que algunos son: Los equipos de estudiantes y docentes que han trabajado en un enfoque de liderazgo participativo; los equipos colaborativos y los estudiantes que comparten y se animan desde una misma visión; el hecho de contar ambientes ordenados y atractivos; las gestiones que privilegian el tiempo destinado a la enseñanza; la credibilidad en los docentes, en los estudiantes; el reconocimiento y la realimentación positiva a los estudiantes de parte de los maestros y a estos departes de las directivas; cuando las familias aprenden la importancia de asistir con regularidad al colegio, hasta asumir responsabilidades educativas, es decir que la escuela y la familia se vuelve aliados. Algunos de ellos

corresponden a la calidad y otros a la gestión; son factores que pueden ser vitales a la hora de integrar PEI y SGC.

ICONTEC. (2010) *Orientaciones hacia el desarrollo de indicadores de gestión y revisión por la dirección*. Conferencia en las instalaciones de CONACED - Antioquia.

El **propósito de esta conferencia** fue la resignificación, re conceptualización y re contextualización del PEI y del SGC ISO 9001, hacia el desarrollo de indicadores de gestión y la revisión por la dirección. **Aporte conceptual**, de esta conferencia, está en determinar los indicadores de gestión, que surgen de la resignificación, re conceptualización y re contextualización de la mano de la planeación estratégica; la cual, permite evaluar en la medida que se estructura el procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora. Las Instituciones educativas, al ir resignificando el PEI y el SGC; las herramientas para la mejora continua y toma de decisiones van a ser más útiles para la gestión; con criterios permanentes de eficacia y/o mejora.

Ministerio de Educación Nacional, República de Colombia. (2008) *Guía número 34 para mejoramiento Institucional*. De autoevaluación al plan de mejoramiento. Ministerio de Educación Nacional. Primera edición.

El **propósito** de la Guía número 34 es dar criterios y herramientas de autoevaluación a las Instituciones Educativas para generar un mejoramiento continuo en las Instituciones. **Aporte Conceptual**, fortalecer las Institución educativas y crear espacios naturales para generar un proceso de transformación y articulación, de los niveles de educación Básica, Media y Superior entorno a la mejora continua. **Objetivos**, mejoramiento progresivo de las instituciones: La autoevaluación Institucional, la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento permanente, comprensión y uso del índice de inclusión, como una herramienta poderosa para garantizar atención en términos de equidad a todos nuestros estudiantes. En este contexto dice la guía que el mayor desafío, no es sólo garantizar a los estudiantes educación Primaria y Secundaria; sino, generar en ellos la convicción de un ciclo de aprendizaje para toda la vida. Población y muestra, es el producto de cinco años de trabajo en las regiones con

profesionales de las secretarías de educación, docentes y directivos docentes. Resultados obtenidos, Al finalizar este paso el establecimiento educativo contará con un sistema de seguimiento a las actividades del plan de mejoramiento implementado. Los resultados de este proceso serán registrados, analizados y consignados en actas. Recomendaciones Las reuniones de seguimiento deben ser consideradas por los participantes como espacios de aprendizaje institucional donde todos analizan y reflexionan sobre los resultados, dentro de una atmósfera propicia y motivadora. Así, todos se sienten cómodos al expresar sus puntos de vista, se indican los errores sin señalar culpables y se formulan las acciones correctivas. Este tipo de reuniones contribuye al fortalecimiento de una cultura institucional enfocada al mejoramiento.

Aporte metodológico La divulgación de los resultados del plan de mejoramiento puede realizarse en reuniones en las que participarán, en la medida de lo posible, todos los integrantes de la comunidad educativa. Dada la heterogeneidad de los públicos, es necesario prever una estrategia de comunicación efectiva en la que los materiales se preparen y distribuyan de acuerdo con las personas a las que se dirigen. Éstos serán diseñados por cada establecimiento educativo teniendo en cuenta sus condiciones y disponibilidad de recursos.

Muñoz Benlloch, Elena. (2009) *Análisis diferencial del rendimiento educativo, en la educación secundaria, en función de indicadores socioeconómicos y culturales*. Universidad de Valencia.

Propósito del artículo, el propósito, es conocer si se hace uso o no en las evaluaciones de los Sistemas Educativos de dichas variables de contexto y, en el caso de hacerse, detectar si, el tratamiento que se realiza de estas variables tiene la finalidad de conocer su implicación en el rendimiento o es meramente de marco descriptivo.

Objetivo, de la presente investigación es conocer la función que desempeñan las variables de contexto socioeconómico y cultural sobre el rendimiento académico

Aporte metodológico. Análisis descriptivo de las diversas variables seleccionadas (tanto de entrada, como de proceso, producto y contexto), como variables medidoras de aspectos socioeconómicos y culturales. 1. Clasificación de las variables seleccionadas en diferentes grupos de análisis por similitud de contenidos. 2. Análisis invariado de

exploración, mediante análisis de correlaciones de Pearson (para variables continuas), T-Student (para variables con dos alternativas de respuesta) y Anova (para variables con tres o más alternativas de respuesta) de la estructura de perfiles de rendimiento en función de los niveles obtenidos en las pruebas estandarizadas. 3. Identificación de las variables significativas. 4. Selección de las variables y 5. Clasificación de éstas entre categoriales y escalares para elaborar nuevos grupos de variables. 6. Realización del análisis multivariado, haciendo uso de los nuevos grupos de variables. 7. Elaboración del análisis de conglomerados de K medias y selección del más adecuado para cada uno de los mencionados grupos de variables. 8. Análisis univariado de los Conglomerados seleccionados, para identificar la significatividad de los mismos como medidores de aspectos socioeconómicos y culturales, y la incidencia de éstos sobre el rendimiento escolar. Población y muestra este estudio, se desarrolla a partir de una base de datos que surge de las evaluaciones del Sistema Educativo realizadas por el INCE y el IVECE (Instituto Valenciano de Evaluación y Calidad Educativa) llevadas a cabo por Jornet, González Such, Pérez Carbonell, Perales, Sánchez Delgado, Ramos, Chiva y Gastaldo (2000). En dicho estudio, se parte de una muestra de 54 centros participantes, a excepción del área de valenciano que tiene una muestra de 53 centros. Resultados obtenidos. Se puede inferir que el rendimiento escolar mejora en la medida que sea mayor el nivel de estudios de los padres, excepto en el caso de universitarios superiores que precede al de universitarios medios, y, por último también cuando el padre es desempleado y la madre trabaja en una pequeña empresa. También que a un menor número de hermanos que tenga el estudiante mejores son los resultados en todas las áreas y en la media de éstas. Finalmente, para la variable F48 (nº de personas que viven en el hogar), se obtiene que se mejora el rendimiento en todas las áreas y también en la media a mayor sea el número de personas que viven en el hogar.

Aporte conceptual y teórico. Los resultados obtenidos podrían ser más completos si se hubiese planteado la medición del rendimiento escolar en función de otras variables como: el clima familiar que, tal y como se ha visto en la revisión teórica permite describir y analizar en más profundidad la influencia de las variables catalogadas como socioeconómicas y culturales a la hora de determinar el rendimiento académico.

Coromoto Barrios Briceño, N. (2011) *Calidad de las Escuelas Bolivarianas en Venezuela*. Universidad de León Departamento de Didáctica General, específica y teoría de la educación. Tesis Doctoral. León, Venezuela.

El **Propósito de esta tesis doctoral** es investigar sobre los fundamentos teóricos del constructo Calidad Educativa, y en ellos descubrir cómo se puede medir los niveles de Calidad del Servicio Educativo. **Objetivos** de esta tesis doctoral es 1. Analizar los fundamentos teóricos del constructo Calidad Educativa, delimitar el perfil socio académico de los docentes que laboran en el municipio Girardot del estado Aragua, 2. Establecer la validación de constructo de los Cuestionarios “Modelo Europeo” y “EVACA-EBV” para medir los niveles de Calidad del Servicio Educativo. 3. Diagnosticar el nivel de Calidad del Servicio Educativo que tienen las Escuelas Bolivarianas en el municipio Girardot del estado Aragua, Venezuela. 4. Diseñar un Plan de mejora de la Calidad del Servicio Educativo de las Escuelas Bolivarianas del municipio Girardot del estado Aragua, Venezuela. Población y muestra con la que trabajo, estuvo conformada por 290 docentes pertenecientes a las Escuelas Bolivarianas Nacionales para el año escolar 2008-2009 del Municipio Girardot del Estado Aragua - Venezuela, tal y como se especifica a continuación: En este sentido, la muestra fue finita probabilística (Hurtado, 1998). De los doscientos noventa (290) sujetos (docentes), se obtuvo de manera aleatoria, una muestra a fin de que todos los sujetos tuvieran la misma probabilidad de pertenecer al subconjunto muestral. Resultados obtenidos. El análisis factorial hizo posible la identificación de los factores que miden la variable Calidad Educativa, lo que permite confirmar la hipótesis multidimensional implícita en el diseño de la escala, con lo cual se establece que la Calidad Educativa no es un constructo homogéneo susceptible de ser representado a través de una escala unidimensional, sino que implica más bien una variable latente de naturaleza compleja, que se expresa en este caso a través de nueve (9) factores distintos pero complementarios del mismo constructo, como ya se ha mencionado. Estos factores son: 1. Liderazgo Participativo 2. Impacto Contextual o en el entorno 3. Colaboradores y Recursos, 4. Resultados en los Usuarios, 5. Procesos, 6. Tiempo de Atención, 7. Planificación y Estrategia, 8. Desempeño Docente y Estudiantil, 9. Proyectos e Innovaciones., De estos factores los que alcanzaron mayores porcentajes de saturación fueron: 1. Liderazgo Participativo

(36.06%) 2. Impacto Contextual o en el entorno (5.56%) 3. Colaboradores y Recursos (5.12%) 4. Resultados en los Usuarios (4.40%) Es importante resaltar que de los factores antes mencionados, el de Liderazgo alcanzó el 36.06%, lo que lo convierte en el factor de mayor varianza común. **Aporte conceptual y teórico**, La validez de los instrumentos se realizó a través del procedimiento denominado Juicio de Expertos. Para tal fin, fueron consultados cinco (5) expertos, conformados por docentes universitarios y docentes que laboran con el Sistema Educativo Bolivariano de Venezuela, y que de alguna manera tienen contacto con la fundamentación de dicha propuesta educativa. Según Taylor y Bodgan (1990), la técnica de la triangulación consiste en la combinación, un estudio único de los distintos métodos o fuentes de datos. Basado en ello, se realizó la triangulación combinando las notas de las observaciones y los grupos de discusión, con esto se lograron: una comprensión clara y detallada de la situación presente en los escenarios observados, así como opiniones y juicios emitidos por las personas estudiadas. Lincoln y Gubba (2000: 163) llama a este hecho “el cierre de los enfoques”. Calidad es un constructo multidimensional, contextual y multireferencial. También, involucra un compromiso con la cualificación del individuo, centrado en la construcción del conocimiento y en la participación social. Por ello, la calidad en educación ha de ser integral, interna, externa, diacrónica y sincrónica, abrazando todas las funciones y actividades principales: calidad de la enseñanza, calidad de los aprendizajes, de la investigación, del personal, del directivo, de los programas, de la planificación y evaluación, de los recursos y de la proyección de la Institución Educativa en el contexto social. Por último, la preparación y capacidad de los docentes e investigadores, adecuados incentivos para sostener e incrementar su productividad, reglas claras para la carrera docente, evaluación permanente de resultados del trabajo de los profesores y liderazgo en dichas instituciones en condiciones de conducirlas en función de objetivos de bienestar social. **Aporte metodológico**. La exploración antes referida se realizó mediante una investigación mixta realizada en dos momentos o etapas, Lincoln y Gubba (2000: 163), llaman a este hecho “el cruce de los enfoques”. Es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones, para responder a un planteamiento del problema. La combinación entre los enfoques

cuantitativo y cualitativo, se puede dar en varios niveles; la mezcla puede ir desde cualificar datos cuantitativos o cuantificar datos cualitativos, hasta unir en ambos enfoques en un mismo estudio. (Greene y Caracelli, 2000). En este orden de ideas, Serrano (1994: 62) señala que "...un investigador no tiene por qué adherirse ciegamente a uno o ambos paradigmas, sino que puede elegir libremente una relación de atributos que indistintamente provengan de uno u otro, así se logra un adaptación flexible a su problemática". De acuerdo con esta autora, los dos son necesarios para tener una percepción más clara de la realidad. Desde el punto de vista metodológico se suele denominar cuantitativa a la investigación que, predominantemente, tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística". Dentro de este marco argumentativo, la investigación responde además a un estudio descriptivo, que Bisquerra (1997: 123) define como aquellos que "tienen por objeto la descripción de los fenómenos, se basan fundamentalmente en la observación, la cual se realiza en el ambiente natural de aparición de los fenómenos. Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2001: 28), expresan que los estudios descriptivos "...comprenden la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición y procesos de los fenómenos".

Reeves Vásquez, M.A. (2010) *Liderazgo Directivo en Escuelas de Altos Niveles de Vulnerabilidad Social Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial*. Tesis para optar al grado de magíster en gestión y políticas públicas. Santiago de Chile.

Propósito de esta investigación corresponde a un estudio exploratorio de las prácticas de liderazgo directivo en escuelas municipales de altos niveles de vulnerabilidad. Entre sus **Objetivos** se encuentran: 1. Identificar y caracterizar estas prácticas; 2. Estudiar la percepción de los directores sobre ellas; 3. Analizar las diferencias y factores comunes de las prácticas entre escuelas con buenos y malos resultados y 4. Estudiar la relación existente entre prácticas y resultados de la escuela. Población y muestra con la que trabajo, Esta investigación se centra en instituciones educativas con mayor debilidad, de modo de reconocer las buenas prácticas de sus directores a pesar de encontrarse en condiciones adversas. Es por esto que se

estudian establecimientos del “Grupo Homogéneo 3” de la clasificación del SNED 2008-2009, los cuales corresponden a escuelas urbanas de enseñanza básica de dependencia municipal de la Región Metropolitana, llegando a un total de 262 escuelas de 41 diferentes comunas. Este grupo en principio contempla 452 escuelas, pero tras corregir por falta de información de las bases de datos y eliminar escuelas de párvulos se llega a 262.

Los resultados obtenidos muestran que existen prácticas de liderazgo directivo que diferencian a directores de escuelas con buenos y malos resultados. Estas son: 1. Preocuparse de la satisfacción de los profesores por su trabajo; 2. Generar altas expectativas de rendimiento en la comunidad educativa; 3. Fomentar la construcción y materialización de objetivos grupales; 4. Valorar, reconocer y acompañar el trabajo que hacen los profesores y 5. Dar a conocer logros, fortalezas y virtudes de la escuela a la comunidad para posicionarla en su comuna. Además, se destaca en las escuelas de mejores resultados una fuerte integración de las directivas en las instituciones educativas, un proyecto educativo claro y compartido por todos, un trabajo cercano, y un clima escolar caracterizado por tener altas expectativas de rendimiento en profesores y estudiantes, espíritu de superación y profesores comprometidos con la escuela y satisfechos con lo que hacen. **Aporte metodológico.** Nos aporta la validez sobre el análisis cualitativo y cuantitativo en base a entrevistas y a una encuesta aplicada a 76 directores y 28 profesores de escuelas comparables entre sí, seleccionadas según aspectos socioeconómicos (ingreso del hogar del alumno, educación promedio de los padres e índice de vulnerabilidad) y resultados (SIMCE, tasas de variación de SIMCE y matrícula, y satisfacción de los padres, acudientes sobre la escuela). **Aporte conceptual y teórico,** Se concluye que el liderazgo directivo y el clima escolar son factores que generan condiciones muy favorables para alcanzar buenos resultados. Sugiere a los directores que focalicen su trabajo en potenciar su rol pedagógico; además de que trabajen con los buenos profesores y se apoyen en su cuerpo directivo. A nivel de política pública, se recomienda fortalecer las instancias de formación de directivos; generar un nuevo y más exigente proceso de reclutamiento y selección; mayores atribuciones y mejores remuneraciones; riguroso proceso de evaluación y mecanismos claros de desvinculación. Esto implica una enorme

responsabilidad para los directivos, quienes deben focalizar su gestión del sistema escolar en contar con directivos de excelencia y darle primera prioridad para conseguirlo.

Marchesi, Á. (2006) *Cambio educativo y evaluación de Escuelas*. Universidad Complutense de Madrid. D.R. Transatlántica de Educación. Página 44.

Propósito del artículo, es analizar el contexto cambiante, INMERSO EN PROCESOS ECONÓMICOS Y DE INFORMACIÓN, es el contexto en que se inscriben los cambios educativos actuales. ¿Evaluar para controlar o mejorar? ¿Evaluación externa o interna? ¿A quién va destinada la información que proporciona la actividad evaluadora? ¿Qué tipo de información? Son algunos de los dilemas que se tratan en este trabajo. **Objetivo**, los modelos aplicados en la evaluación de las escuelas, para finalmente exponer el modelo desarrollado por el Instituto IDEA basado en una red de escuelas que se está llevando a la práctica en España, Brasil, Chile, México y Portugal. Población y muestra con la que trabajo, una red de escuelas que se está llevando a la práctica en España, Brasil, Chile, México y Portugal. Resultados obtenidos. La evaluación de las escuelas tiene una finalidad diferente: conocer y valorar lo que sucede en cada escuela concreta, sin que la información obtenida tenga necesariamente que formar parte de la que se recoge para evaluar el sistema educativo. A veces, la confusión entre la una y la otra conduce a multiplicar las dificultades presentes en todo programa de evaluación. Las reflexiones siguientes se refieren solamente a la evaluación de las escuelas.

Aporte conceptual y teórico, Las anteriores consideraciones ponen de relieve que ambos tipos de evaluación pueden estar enfrentados, que uno de ellos puede ser escasamente objetivo (el interno), y que el otro puede crear graves problemas en la enseñanza (el externo). Pero que ambos pueden también plantearse de tal manera que superen estas limitaciones y que contribuyan conjuntamente al progreso de la escuela. Nevo (1995) ha subrayado este carácter necesario y complementario de ambos tipos de evaluación. La evaluación interna y externa de una escuela deben conducirse

simultáneamente, aunque de forma independiente una de la otra. Así, ambas evaluaciones pueden llegar a ser herramientas fundamentales y positivas para el cambio y la mejora de las escuelas. **Aporte metodológico.** “Modelos aplicados para la evaluación de las escuelas” es un modelo multidimensional y cualitativo, la evaluación es realizada por consultores o evaluadores externos. La característica principal es su metodología cualitativa. Los datos que se obtienen proceden principalmente de los informes y de las opiniones de los miembros de la comunidad educativa y de las reuniones y observaciones que los evaluadores externos pueden realizar. La metodología cualitativa es la que predomina, lo que hace difícil una comparación rigurosa entre diferentes escuelas. La combinación de esta estrategia con la evaluación interna de las escuelas es muy enriquecedora y contribuye a que la escuela conozca de forma más ajustada sus posibilidades y sus límites y a que se elaboren programas de mejora más realistas.

Maestro, C. (2006) *La evaluación del sistema educativo*. Instituto de Evaluación del Ministerio de Educación y Ciencia de España. D.R. Transatlántica de Educación Página 55.

Propósito del artículo es describir las repercusiones e influencia del informe PISA españoles en el 2003. **Objetivo** Analizar los resultados españoles del PISA 2003 Población y muestra con la que trabajo, resultados obtenidos. El debate sobre los estándares educativos subraya la importancia de una “cultura del logro”. Con frecuencia, esta cultura se hace evidente en las expectativas que tienen la sociedad y los padres con respecto a los resultados del aprendizaje y cómo estas expectativas se traducen en la definición y el seguimiento de los objetivos y los estándares de la educación. Los estándares de rendimiento sólo pueden funcionar si se implementan y se evalúan de manera uniforme. La formulación de objetivos y estándares educativos, así como la supervisión de su cumplimiento, se consideran habitualmente como prerrequisitos para elevar los niveles de rendimiento y están firmemente establecidos en la mayoría de los países que obtuvieron buenos resultados en el PISA. **Aporte conceptual y teórico,** Hay factores que explican los resultados positivos (el nivel socioeconómico y cultural de los padres, el número de libros en los hogares, la

valoración del trabajo escolar por las familias) y negativos (la no escolarización temprana, la repetición de curso). Concluye con la respuesta que en el nuevo marco legislativo ha dado a esta situación el Ministerio de Educación y Ciencia de España: la apuesta actual por la educación es decisiva para conseguir la sociedad del conocimiento del mañana. La mejora de los niveles de rendimiento radica principalmente en la eficacia de los sistemas de apoyo, tanto si se localizan en el centro de enseñanza como si se ofrecen en instituciones especializadas que proporcionan orientación profesional y asistencia a los profesores y a la dirección del centro

Aporte metodológico. El uso de evaluaciones para sacar conclusiones acerca de la eficacia de los profesores varía según los países. El uso de estas, las relaciona con el seguimiento del progreso del centro de enseñanza (la media de la OCDE es de 69%), facilitando la toma de decisiones sobre la promoción o no de los alumnos (la media de la OCDE es de 79%), o con la información a los padres acerca del avance de sus hijos. Retomar los análisis de las evaluaciones de Pruebas Pisa, pasarlos por la reflexión de sobre el nuevo marco legislativo sobre las evaluaciones y mediciones. Se contrastan con las pretensiones de las políticas educativas, miran el desempeño de los países frente a estos resultados. Se examina la globalidad del futuro educativo en dos partes: En la primera se identifican los importantes retos para la política y la práctica educativas que emergen del análisis comparativo internacional. En la segunda se ilustran las respuestas ofrecidas por las políticas nacionales a estos retos.

Bris, M. M. (2010) *El liderazgo educativo. Los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar*. Conocimiento Educativo. Aula Permanente. Ministerio de Educación. Secretaria de educación y formación profesional. Revista Investigación e Innovación Educativa. Instituto de Formación del Profesorado. (IFPIIE).

El **Propósito del curso** es abordar temas que son esenciales para reflexionar a profundidad sobre las posibilidades y límites de la dirección escolar, muy especialmente en los centros educativos de primaria, favoreciendo temas como: La planificación en la dirección. Dirección escuela y democrática, Dirección y administración. Innovación en

los centros educativos: El papel de la dirección. Los **Objetivos** centrales del curso se establecen pensando en la relevancia del tema en cuanto a la dimensión interna y externa, como en el desarrollo profesional de los participantes y de ahí surgen objetivos como: - Analizar situaciones y hechos propiciando modelos, instrumentos, estrategias. – Compartir experiencias y buenas prácticas, desde la perspectiva de la implicación y aprendizaje compartido, en un espacio agradable y motivador. Identificar características de la dirección. Conocer y valorar alternativas de la dirección. Población se dirige a los directivos que en el desarrollo del ejercicio de las funciones, abarcan el ámbito estratégico, organizativo y de gestión, pedagógico curricular, operativo o de funcionamiento. Aporte conceptual. El trabajo se inspira en un informe desarrollado por el Instituto Alemán para la Investigación Educativa Internacional (DIPF) (OECD, 2004a), que utilizó a seis grupos de trabajo –compuestos por expertos nacionales en seis países distintos– para identificar las características más importantes de sus respectivos sistemas, especialmente aquellas que promovían el cambio. De igual manera, se sirve del reciente informe de la OCDE titulado “La importancia del profesorado: cómo atraer, capacitar y retener a los profesores eficaces” (OECD, 2005b), en el que se revisa la preparación, la contratación, el trabajo y las perspectivas profesionales de los profesores en los 25 países que cubre el análisis. Y a partir de este describe como se definen, implementan, implementación y se hace seguimiento a los estándares de calidad en la educación. Resultados obtenidos. Existe una relación directa entre el éxito escolar y el liderazgo ejercido desde la dirección de las instituciones educativas; es difícil establecer la relación en términos cuantitativos relacionados con éxitos académicos, pero es sencilla y evidente la relación directa en términos de satisfacción personal y de grupo de toda la comunidad educativa. **Aporte metodológico.** El curso está diseñado 13 temáticas, preparadas por personal competente, que se desarrollan con aportes conceptuales, propuestas de análisis para revisar la gestión y el aporte a la institución, desde la gestión, y con aportes que facilitan el identificar y dar nombre a las experiencias de los docentes.

Mackenzie de Visbal, M. M.. (2006) *La calidad de la educación en las Instituciones educativas en el departamento del Atlántico. Un asunto de liderazgo y gestión*. Universidad de Granada, Departamento de Didáctica y organización Escolar. *Tesis Doctoral*. Granada, España.

El **Propósito de la tesis doctoral** es presentar una propuesta entorno al cambio en la gestión de liderazgo de las rectoras y docentes de las Instituciones Educativas atendidas en la investigación, bajo la responsabilidad y el compromiso de la investigadora, y desde la legitimidad de un cargo como Supervisora de Educación del Atlántico. **Objetivo** Interpretar el liderazgo pedagógico y de gestión que manifiestan los rectores y profesores de las instituciones educativas del sector oficial, ubicadas en la zona costera del departamento del atlántico, para hacer de la educación un servicio de calidad. Específicos. Identificar el liderazgo pedagógico y de gestión de las rectoras de las instituciones educativas oficiales. Observar el liderazgo pedagógico de los profesores de las instituciones educativas mencionadas. Relacionar las acciones pedagógicas y de gestión que realizan los rectores y los profesores, para analizar la calidad del servicio educativo. Organizar una propuesta pedagógica que genere un verdadero liderazgo en rectores, profesores y demás integrantes de la Comunidad Educativa para que el cambio en la gestión transforme las instituciones educativas en organizaciones auto sostenibles que viven, crecen y mejoran la calidad. Población y muestra con la que trabajo, El departamento del Atlántico para el estudio socio-económico y educativo está dividido literalmente en 4 subregiones que son las siguientes: La zona del río Magdalena (constituida por nueve municipios), La zona del centro del Departamento (7 municipios), La zona sur-occidente (3 municipios), y la Zona costera de (4 municipios), zona donde se desarrolló la investigación, constituida por los municipios de Puerto Colombia, Tubará, Juan de Acosta, y Piojo. De cada uno de los municipios se tomó la Institución Educativa completa, perteneciente al sector público. Resultados obtenidos. El gobierno ha venido implementado normas técnicas curriculares referidas a las competencias, logro e indicadores de logros, lineamientos curriculares y estándares. El gobierno cree así poder competir y estar al nivel mundial de los referentes y la calidad, cuando la realidad expuesta sobre los recursos didácticos. Tecnológicos supera todo razonamiento epistemológico sobre el aprender

haciendo. ¿Qué logros podrá demostrar un estudiante que carece de recursos tecnológico para ello? ¿Cómo demostrará ser competente? En capacidad de saber hacer. Igual sucede con los estándares que son formulaciones universales que describen conocimiento y habilidad que los estudiantes deben lograr, siendo observables, evaluables y medibles. Se entiende que en Colombia y en la región Caribe no se está listo para los retos de la educación en el siglo XXI.

Varela, Gramacho y Melo. (2006) *Programa de Enriquecimiento Instrumental (PEI): alternativa pedagógica que responde al desafío de calidad en educación*. Revista Diversitas . Perspectiva en Psicología. Vol. 2 No. 2.

Propósito del artículo es presentar la implementación del Programa de Enriquecimiento Instrumental en las Escuelas de Enseñanza Secundaria de la red pública estatal de bahía experiencia acompañada por un proyecto de investigación delineado para evaluar la efectividad del programa como aplicación de la teoría de la modificabilidad cognitiva estructural. **Objetivo**, Identificar su lugar en el mundo. Establecer relaciones e interpretar fenómenos; establecer una unidad en la diversidad, organizarse y convivir socialmente; analizar y establecer relaciones de causa y efecto; analizar y establecer relaciones de causa y efecto; articular conocimientos de diferente génesis; construir y validar conceptos. Población y muestra con la que trabajo, la viene siendo realizada por muestreo desde el año 2000, inicialmente en 20 escuelas de la capital y del interior, con 20 grupos de las jornadas diurnas y nocturnas, organizadas como grupo de control, constituido por estudiantes de escuelas en las que no hubo intervención del PEI, y grupos experimentales, conformados por grupos de escuelas que tuvieron la intervención del PEI. Resultados obtenidos. Los datos revelan modificabilidad en el proceso de enseñanza- aprendizaje. Gracias al test PEI se distinguen dificultades de los estudiantes en resolver situaciones. Problema que integren comparación y percepción analítica, evidenciándose, la necesidad de realizar análisis y síntesis, articulación entre todo y sus partes. También se observan resultados muy pobres en cuestiones que requieren el uso de sistema universal de orientación espacial y el sistema relativo personal de referencia. Las dificultades detectadas

inicialmente, están en conducta comparativa, establecimiento de relaciones entre las partes, y las partes y un todo, exploración sistemática, precisión y discriminación, inferencia lógica. **Aporte conceptual y teórico**, las acciones de intervención de la ATC Bahía viene el fortalecimiento del PEI como actividad integradora de personas, acciones, conocimientos, valores, cultura de la transversalidad de objetivos, contenidos, estrategia de enseñanza, evaluaciones en los aspectos pedagógicos, administrativo, relacional, social y filosófico. En el aspecto relacional, se reconocen las estrategias del PEI (mediación, interacción, diálogo, lenguajes, emoción, raciocinio) al involucrar alumnos, profesores, coordinadores pedagógicos, funcionarios y familias, **Aporte metodológico**. La metodología empleada fue la experiencia de aprendizaje mediado en lo que se refiere al proceso de asimilación, significación y transferencia / trascendencia de información por parte de profesores y estudiantes.

Arboleda Ortiz, Gustavo William. (2011) *El Modelo estándar de control interno (MECI) como herramienta que facilita el proceso de gestión escolar en una Institución Educativa*. Recuperado el 25 de marzo de 2011, del sitio Biblioteca Digital: <http://www.bdigital.unal.edu.co/3538/>

El presente trabajo tiene como **Propósito** mostrar que a través del control interno y especialmente con el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) con sus subsistemas, componentes, elementos y productos, contribuyen a la gestión escolar. Teniendo en cuenta que la gestión escolar es el conjunto de procesos y actividades enmarcadas en la gestión directiva, académica, administrativa financiera y comunitaria; que permiten el funcionamiento eficaz, eficiente y efectivo de las instituciones Educativas, incidiendo con sus resultados en la comunidad educativa y en la mejora de la calidad de la educación. **Objetivo** Determinar como el modelo estándar de control interno contribuye a la gestión escolar. Revisar en la Institución Educativa Cárdenas Centro cada uno de los productos exigidos por los elementos del MECI. Armonizar el Modelo Estándar de Control Interno con la gestión escolar. Incorporar a la gestión escolar de la Institución Educativa Cárdenas Centro los conceptos de gestión, estrategia y evaluación del MECI, de tal manera que direccionen y conduzcan el día a día institucional. Población y

Muestra Población y Muestra. Esta investigación con un enfoque cualitativo se realizó en la ciudad de Palmira, tomando como fuente primaria de información a la Institución Educativa Cárdenas Centro, con la participación del 85% de servidores públicos.

Aporte conceptual y teórico. La transformación de las instituciones educativas no puede partir solamente del establecimiento de normas establecidas por parte del estado o de las autoridades competentes, tampoco depende solamente de la distribución de materiales de apoyo para mejorar la enseñanza, de la divulgación de instrumentos y procedimientos novedosos o de uno o varios cursos de capacitación, o de nuevas tendencias administrativas. Para lograr transformar la educación en Colombia se requiere de la articulación de estos elementos y, sobre todo, que los integrantes de la comunidad educativa. Para lograr modificar el funcionamiento cotidiano de la institución educativa, es necesario disponer de un plan de acción fundado en el diagnóstico de sus necesidades y posibilidades.

Aporte metodológico. Este instrumento sólo puede ser construido por quienes mejor la conocen: los docentes, directivos docentes, estudiantes, padres de familia y demás grupos de interés. El aporte de mayor significancia obtenido de la investigación es que el servidor público de la Institución Educativa Cárdenas Centro adoptó como herramientas de trabajo cotidiano los principios de autorregulación, autogestión y autocontrol en beneficio de la comunidad educativa. El Modelo Estándar de Control Interno (MECI) como herramienta que facilita el proceso de gestión escolar en una Institución Educativa a que la gestión escolar se fortaleciera de manera significativa. MECI es una herramienta que contribuye a la gestión escolar y deja abierta la posibilidad de realizar posteriores investigaciones relacionadas con el MECI, gestión escolar, sistemas de calidad. También muestra la investigación que el papel del directivo docente es fundamental para lograr alcanzar resultados de calidad educativa porque es la persona encargada de integrar, orientar, impulsar, apropiar y comprometer a todo servidor público de la institución y en general a la comunidad educativa. Además de comprometer a todos con su capacidad creativa con la misión, visión, objetivos, metas y valores institucionales, para lograr la mayor eficacia, eficiencia y efectividad.

Aporte metodológico Para llevar a cabo esta investigación cualitativa. La investigación formal inicia con entrevista informal Después de las entrevistas informales se aplica una encuesta maestra mediante un cuestionario

cerrado con escala de valoración descriptiva similar a la del instrumento establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la cual se aplicará al 10% de los servidores públicos. Se plantea una muestra del 10% porque es una muestra no probabilística. La muestra es dirigida, en donde la selección de elementos dependen del criterio del investigador, además de ser una muestra intencionada, es decir este tipo de muestra exige un cierto conocimiento del universo, su técnica consiste en que es el investigador el que escoge intencionalmente sus unidades de estudio.

Mora. A. (2010) *La gestión curricular y su implicancia en los procesos educativos de calidad*. Publicado el 3 de marzo del 2010, del sitio web de Mentees Inquietas: <http://www.menteesinquietas.es/blog/?p=419>

En la actualidad con la incorporación de los modelos de Gestión de Calidad, se tiene como **propósito** la necesidad de focalizar las políticas en los resultados de aprendizaje de los estudiantes y los aportes de la teoría educativa, especialmente de los movimientos de escuelas efectivas y eficacia escolar; se ha tomado conciencia real del potencial que tiene el desarrollo de una gestión efectivamente descentralizada y el rol principal de la dirección en el logro de resultados, en la cual el PEI sea parte esencial de la construcción de los modelos de Calidad (Mora, 2010) **Objetivo:** focalizar las políticas en los resultados de aprendizaje de los estudiantes y los aportes de la teoría educativa, especialmente de los movimientos de escuelas efectivas y eficacia escolar. Población y Muestra: Escuelas y Docentes Chilenos (200 personas). **Aporte metodológico:** Lo anterior es resignificar el incremento de estrategias que potencie el rol de la comunidad educativa como eje principal en los procesos de mejora, los resultados desde este ámbito, es gestionar con eficacia los procesos que ocurren al interior de la escuela, específicamente los factores que dicen relación con una adecuada gestión desde el PEI el S.G.C del Colegio. **Resultados** El SIMCE es una de las principales herramientas de información del sistema educativo chileno sobre los aprendizajes logrados por los estudiantes al finalizar un ciclo de enseñanza. **Aporte conceptual:** es determinar los indicadores de gestión, que surgen de la resignificación, re conceptualización y re contextualización de logros en las escuelas, esto con el fin

de saber el análisis que cada escuela hace a partir de sus propias evaluaciones, y saber si establecimiento son similares a los logros de establecimientos que atienden estudiantes de similares características sociales y económicas.

BARRERA, Elkin (2006) ¿Certificación o acreditación?. *Recuperado el 25 de marzo de 2011*, del sitio Buenas tareas: <http://www.buenastareas.com/temas/orientacion-y-acreditacion-de-mision-sucre/340>

Este documento tiene como **propósito** analizar ¿Por qué es importante que EL SGC haga parte del sistema educativo? Empecemos por recordar que un Sistema de Gestión de la Calidad - SGC es una herramienta administrativa que permite enfocar metodologías hacia la optimización de los recursos, la disminución de reprocesos, la solución de problemas del colegio y así lograr un aumento en la eficiencia, la eficacia y consecuentemente, un mejoramiento en la efectividad de los procesos educativos, el nivel académico, la satisfacción de los usuarios, el posicionamiento institucional, y por qué no reconocerlo, un aumento en la productividad y rentabilidad del colegio. **Aporte Metodológico:** Los SGC posibilitan a su vez identifiquen, caractericen y controlen todos sus procesos y los tengan ordenados, actualizados y disponibles permanentemente. Esto garantiza prestar a los estudiantes y padres de familia el servicio educativo que esperan obtener e incluso superar sus expectativas, haciendo realidad lo planteado. **Resultado:** Con un buen proceso de Gestión el colegio mejora sus procesos de comunicación interna y externa, la gestión del talento humano (selección, inducción, evaluación y mejoramiento de las competencias de los docentes), la selección y evaluación de proveedores, la gestión de las compras (selección y adquisición de materiales y recursos pedagógicos y didácticos, contratos para transporte escolar, restaurante, seguros, vigilancia y demás servicios de apoyo), la gestión curricular, la evaluación y mejora de los procesos, entre otros. El Estado, a través del Ministerio de Educación Nacional, está interesado cada vez más en el mejoramiento de la calidad de la educación; esto no solamente se orienta a la revisión y reestructuración del currículo, planes de estudio y evaluación, sino a la gestión (administración) que realiza el colegio para ofrecer sus servicios y lograr resultados que se traducen en el desarrollo de las

competencias de los estudiantes. La manera más efectiva de responder con responsabilidad y coherencia a los nuevos cambios y exigencias de la sociedad, es identificando con claridad hacia dónde debe ir la nueva educación y como debe organizarse y conducirse para asegurar su verdadera función. Esto necesariamente requiere hoy más que nunca de soluciones efectivas para una educación de calidad.

Objetivo: recordar que un Sistema de Gestión de la Calidad - SGC es una herramienta administrativa que permite enfocar metodologías hacia la optimización de los recursos, la disminución de reprocesos, la solución de problemas del colegio y así lograr un aumento en la eficiencia, la eficacia y consecuentemente, un mejoramiento en la efectividad de los procesos educativos. **Población y Muestra:** Documentos del PEI en 30 colegios en Colombia y Centro América. Resultados Ante los requerimientos de la educación por competencias y la necesidad que tienen las sociedades de educar para la ciudadanía, el trabajo y la vida diaria, la calidad y la investigación en el aula cobra importancia y se perfila como una herramienta ideal para desarrollar competencias tanto en los alumnos como en los docentes. **Aporte conceptual:** El Estado, a través del Ministerio de Educación Nacional, está interesado cada vez más en el mejoramiento de la calidad de la educación; esto no solamente se orienta a la revisión y reestructuración del currículo, planes de estudio y evaluación, sino a la gestión (administración) que realiza el colegio para ofrecer sus servicios y lograr resultados que se traducen en el desarrollo de las competencias de los estudiantes. La manera más efectiva de responder con responsabilidad y coherencia a los nuevos cambios y exigencias de la sociedad, es identificando con claridad hacia dónde debe ir la nueva educación y como debe organizarse y conducirse para asegurar su verdadera función a través de la Investigación, su importancia y como hace parte de la construcción permanente para alcanzar la calidad Educativa, en los PEI y en los SGC

Castañeda, E. (2002) *Colombia equidad social y educación en los años 90, 2002* Recuperado el 25 de mayo de 2011, del sitio web Unesco: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129516s.pdf>

El **propósito de este documento** aborda el tema de la educación, las reformas y la equidad, implica necesariamente estar al tanto de las transformaciones en las dinámicas sociales, de los cambios en la dimensión institucional, y comprender las maneras como se tejen las relaciones sociales en la actualidad. En cuanto a las transformaciones en las dinámicas sociales, podrían mencionarse los fenómenos sociales y culturales ocurridos a nivel mundial como producto del agotamiento del modelo modernizador: globalización de la economía y mundialización de la cultura, transformaciones en el mundo del trabajo, rupturas en los mecanismos de integración social, pobreza y exclusión de una gran masa de la población mundial. **Objetivo:** Re contextualizar las transformaciones en las dinámicas sociales, de los cambios en la dimensión institucional, y comprender las maneras como se tejen las relaciones sociales en la actualidad. **Población y Muestra:** Referencias de documentos contruidos por otros referentes del MEN y la aplicación es en Colombia en los años 90 hasta 2002. Resultados Es generar conciencia en los agentes institucionales, que se apropien de sus tareas impartiendo equidad en el servicio educativo para todos, en donde nadie se sienta excluido en el medio, sino que se sienta una persona útil para la sociedad, en la construcción permanente de la misma. El **Aporte metodológico:** Con relación a los cambios en la dimensión institucional y las maneras como se tejen las relaciones sociales, se hace necesario analizar las transformaciones en los procesos de socialización, el lugar que ocupa el sujeto en dichas transformaciones, la revalorización de la vida cotidiana, y el «sin sentido» ante el futuro (Castañeda, 2002), así como el surgimiento de una multiplicidad de discursos, sensibilidades, éticas y estéticas; de ritmos, velocidades e intensidades para ver y asumir la vida; de formas para interactuar consigo mismo y con los otros. **Resultado:** Es generar conciencia en los agentes institucionales, que se apropien de sus tareas , impartiendo equidad en el servicio educativo para todos, en donde nadie se sienta excluido en el medio, sino que se sienta una persona útil para la sociedad, en la construcción permanente de la misma. No olvidar los referentes legales que sustentan dicha información. **Aporte conceptual:** Es el aporte del documento a través de un modelo modernizador, globalizador para los aportes de la economía en

términos de educación, observar el alto índice de costos que genera la falta de calidad en la educación

BAEZA, Jorge (2003), *Las políticas de calidad y administración en el Sistema Educativo*. Recuperado el 25 de mayo de 2011, del sitio web del Ministerio de Educación de Chile:

<http://www.mineduc.cl/usuarios/mineduc/doc/200508021319210.antecedentes%20y%20fundamentos.pdf>

El **propósito de este documento** es dar mirada transformacional del que hacer del gestor a partir de la descentralización de los procesos educativo; se pregunta hasta qué punto esto es bueno o como afecta la construcción del PEI. La gestión de la educación desconcentrada, es uno de los temas fundamentales o nudos críticos de la administración educativa. **Aporte metodológico:** Para comprender, la complejidad de los procesos aquí involucrados, así como la diversidad de dimensiones que son afectadas en aquellos elementos de política y accionar público que llamamos gestión de la educación y Calidad, es necesario revisar algunos dominios fundamentales: la gestión de los sostenedores o administradores locales de educación, el rol y gestión de los procesos de aprendizaje enseñanza. **Resultado:** en parte con la construcción de información, esto ayuda a que las políticas de calidad sean el referente de apoyo para el Horizonte Institucional, a la hora de abordar los procesos de Calidad deben transversalizar la información puesto que el S.G.C es uno solo y no procesos aparte del PEI. Se pretende obtener esos resultados óptimos de articulación en todo los estamentos de la Calidad Educativa. **Objetivo:** Descentralizar la administración educativa de los procesos de calidad. **Población y Muestra:** Escuelas chilenas, la muestra es por medio de modelos de gestión que sean medibles en las escuelas, la recolección de datos es la participación de la comunidad en los procesos de descentralización. **Resultados:** la construcción de un documento de información, esto ayuda a que las políticas de calidad sean el referente de apoyo para el Horizonte Institucional, a la hora de abordar los procesos de Calidad deben transversalizar la información puesto que el S.G.C es uno solo y no procesos

aparte del PEI. Se pretende obtener esos resultados óptimos de articulación en todo los estamentos de la Calidad Educativa. **Aporte conceptual:** Las políticas públicas de los 90 no se limitaron a materias administrativo-financieras, puesto que la pretensión de largo plazo de la Reforma Educacional es consolidar un proceso de descentralización propiamente educativa. Las acciones de mejoramiento de la calidad de la enseñanza tienen como fundamento fortalecer las capacidades autónomas de las escuelas, para lo cual han puesto a actuar sobre ellas una amplia gama de instrumentos de gestión pedagógica: cada establecimiento escolar debe contar con un Proyecto Educativo Institucional que organice y oriente a la comunidad educativa; la mayoría de los establecimientos municipales han diseñado y ejecutado Proyectos de Mejoramiento Educativo

BATISTA, A.; Mulford, M. (2009) *Gerencia Estratégica y Calidad Educativa*. Revista MÉTHODOS – Revista del Centro de Investigación y Proyección Social Cartagena – Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar. No. 7 Pág. 137.

El **Propósito del artículo** es la búsqueda de nuevos estilos y tendencias a nivel de todo el mundo, en el que lógicamente corresponde a las organizaciones competir con calidad y eficiencia en la lucha por la supervivencia. En este contexto la educación ha avanzado hacia el desarrollo gerencial que involucra tanto la tecnología como los conocimientos aplicados; la innovación, la competitividad, la internacionalización, son elementos, sobre los cuales se constituye la dirección de hoy. La **Metodología:** Todo ello, demanda una serie de estrategias que la organización moderna debe asumir para responder a las necesidades cambiantes de sus actividades, tomando como soporte, las concepciones metodológicas y los paradigmas que alrededor de la gestión gerencial se plantean, haciendo especial énfasis en desarrollar potencial humano, que garantice el éxito de la organización. Es así como la gerencia estratégica se ha convertido en una dinámica de gran importancia, lográndose identificar matices particulares cuando ésta se desarrolla en el ámbito individual y a nivel grupal. Entre los cuestionamientos que se plantean relacionados con calidad y el mejoramiento de las instituciones educativas, en todos sus niveles encontramos: ¿Cómo crear instituciones educativas autónomas y

abiertas al aprendizaje? ¿Cómo diseñar ambientes cálidos en las aulas para el desarrollo de competencias? ¿Cómo establecer relaciones humanas de calidad? ¿Cómo desarrollar estudiantes autónomos, reflexivos y con pensamiento crítico? Estos interrogantes son los que se deben formular las instituciones educativas que quieren ser exitosas en el entorno educativo de calidad actual. *Los Resultados:* El sistema educativo colombiano, tanto en el sector público como en el privado, atraviesa por un proceso histórico de cuestionamientos y revisión, que día a día ha ido generando aproximaciones o consensos en torno a los principios educativos, pertinencia de la calidad educativa, esta debe no concluir pero si de responder ante la necesidades de las comunidades educativas, teniendo como base que la educación es de todos y para todos, que los aportes que se le hagan son de suma importancia para el futuro. **Objetivo:** Centralizar a partir de las economías globales el concepto de calidad y eficacia en las empresas que desean mejorar en el campo del S. G C. Población y Muestra: se aplica las concepciones metodológicas y los paradigmas que alrededor de la gestión gerencial se plantean, haciendo especial énfasis en desarrollar potencial humano, que garantice el éxito de la organización, se consulta por medio de una encuesta a más de 300 personas en Colombia. *Resultados:* la construcción de un documento de información, esto ayuda a que las políticas de calidad sean el referente del sistema educativo colombiano, tanto en el sector público como en el privado, atraviesa por un proceso histórico de cuestionamientos y revisión, que día a día ha ido generando aproximaciones o consensos en torno a los principios educativos, pertinencia de la calidad educativa, esta debe no concluir pero si de responder ante la necesidades de las comunidades educativas, teniendo como base que la educación es de todos y para todos, que los aportes que se le hagan son de suma importancia para el futuro. **Aporte conceptual:** artículo que se basa en una ponencia presentada en el marco del encuentro del Comité Universidad - Empresa – Estado, y se enmarca en la actual visión del desarrollo de la economía global, la cual ha llevado a las empresas a la búsqueda de nuevos estilos y tendencias a nivel de todo el mundo, en el que lógicamente corresponde a las organizaciones competir con calidad y eficiencia en la lucha por la supervivencia.

Abrile de Vollmer, María Inés (1994) *Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar, y la profesionalización de los docentes*. Revista Iberoamericana de Educación No. 5. Recuperado el 25 de mayo de 2011 del sitio web Revista Iberoamericana de Educación: <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie05a01.htm>

El **propósito** es explicar brevemente los cambios que están aconteciendo y que configuran los escenarios futuros en los cuales se desarrollarán las acciones educativas, y analizar cómo impactan en los sistemas educativos, en las instituciones escolares y en los docentes. La mayoría de los sistemas educativos ha iniciado procesos de reformas y transformaciones, como consecuencia de la aguda conciencia del agotamiento de un modelo tradicional que no ha sido capaz de conciliar el crecimiento cuantitativo con niveles satisfactorios de calidad y de equidad, e incorporar como criterio prioritario y orientador para la definición de políticas y la toma de decisiones la satisfacción de las nuevas demandas sociales. Hoy hablamos de un nuevo orden mundial competitivo basado en el conocimiento, en el cual la educación y la capacitación son el punto de apoyo de largo plazo más importante que tienen los gobiernos para mejorar la competitividad y para asegurar una ventaja nacional. El funcionamiento óptimo de los sistemas educativos pasa a ser una prioridad esencial de los países. Metodología: Definido el horizonte de largo plazo que confirma el valor estratégico de la educación en las próximas décadas, corresponde ahora establecer alternativas de respuesta de los sistemas educativos, tanto en el plano de las políticas y estrategias, como en las formas de organización y administración de calidad. En los países iberoamericanos existe consenso sobre la necesidad de reformar el Estado, con el **Objetivo** de lograr mayores grados de exigencia, adoptando como paradigma la satisfacción de las necesidades personales y sociales de los usuarios de los servicios educativos, y como metodología la incorporación de nuevas prácticas de planificación de gestión de los gobiernos y de la Calidad Educativa. Resultado: entre las múltiples características si se debe lograr la unidad y la integración de las naciones, el diseñar y ejercer la conducción estratégica de las políticas de desarrollo educativo con una visión prospectiva capaz de producir las adecuaciones que demanda el entorno cambiante y de orientar los procesos y las acciones, garantizar la igualdad de oportunidades y de

posibilidades para el acceso, la permanencia y el regreso del sistema educativo, que permita el desarrollo equilibrado y la cohesión del cuerpo social en su conjunto, lograr un desempeño eficaz de los ciudadanos y ciudadanas, dotándolos de las competencias necesarias para participar en diferentes ámbitos y para desenvolverse productivamente en la sociedad moderna, mejorando la calidad de los servicios educativos, promover la construcción de acuerdos nacionales que expresen la voluntad política de los gobiernos a favor de la educación en torno a metas de mediano y largo plazo, que generen el consenso y la participación de distintos sectores y actores sociales, que movilicen los recursos y esfuerzos necesarios para el cumplimiento de las metas y que otorguen continuidad y estabilidad a las políticas de Estado. **Objetivo:** explicar brevemente los cambios que están aconteciendo y que configuran los escenarios futuros en los cuales se desarrollarán las acciones educativas, y analizar cómo impactan en los sistemas educativos, en las instituciones escolares y en los docentes. **Población y Muestra:** Países de Iberoamérica, la muestra es una consulta y ponencia presentada en España. **Resultados:** La mayoría de los sistemas educativos ha iniciado procesos de reformas y transformaciones, como consecuencia de la aguda conciencia del agotamiento de un modelo tradicional que no ha sido capaz de conciliar el crecimiento cuantitativo con niveles satisfactorios de calidad y de equidad, e incorporar como criterio prioritario y orientador para la definición de políticas y la toma de decisiones la satisfacción de las nuevas demandas sociales. Se pretende diseñar nuevas prácticas de planificación de la gestión y de la calidad educativa. **Aporte conceptual:** se debe lograr la unidad y la integración de las naciones, el diseñar y ejercer la conducción estratégica de las políticas de desarrollo educativo con una visión prospectiva capaz de producir las adecuaciones que demanda el entorno cambiante y de orientar los procesos y las acciones, garantizar la igualdad de oportunidades y de posibilidades para el acceso, la permanencia y el regreso del sistema educativo, que permita el desarrollo equilibrado y la cohesión del cuerpo social en su conjunto, lograr un desempeño eficaz de los ciudadanos y ciudadanas, dotándolos de las competencias necesarias para participar en diferentes ámbitos y para desenvolverse productivamente en la sociedad moderna, mejorando la calidad de los servicios educativos.

GARCIA, Daniel (2007) *Fortalecimiento del Estado y de la gestión para un desarrollo inclusivo*. Recuperado el 25 de mayo de 2011 del sitio web Flacso Argentina: http://www.flacso.org.ar/politicaspUBLICAS/files/asistenciatecnica/sectorpublico/fortalecimiento_del_estado.pdf

El **Propósito de este artículo** es reflexionar y realizar un aporte a la gestión en cuanto al fortalecimiento del Estado y la mejora en la implementación de las políticas públicas hacia una nueva etapa política, y articular gestión con concertación. El **objetivo** es hacerlo desde una perspectiva de inclusión superadora de una visión no solo eficientista, que penetra la concepción del Estado y su rol en el modelo neoliberal, y en favor de una concepción de Estado social, activo, presente y en favor del bien común. EL alcance **Metodológico** formular recomendaciones en torno a políticas públicas que contribuyan tanto a fortalecer el Estado y la gestión de calidad, posibilitando además a generar una gestión que dé continuidad a las mejores políticas implementadas durante la gestión que concluye a fines del 2007, y promover un mayor compromiso de la sociedad con un rumbo. Para ello, referiremos a los principales conflictos que deberán enfrentar en la nueva gestión y formularemos propuestas y lineamientos para orientar la implementación de políticas públicas: El **Resultado** es la articulación y resignificación de un modelo pedagógico de calidad, que le permite al PEI orientar de manera clara y contundente el desarrollo de la educación inclusiva en N.E.E. **Objetivo:** explicar brevemente los cambios que están aconteciendo y que configuran los escenarios futuros en los cuales se desarrollarán las acciones educativas, y analizar cómo impactan en los sistemas educativos, en las instituciones escolares y en los docentes. **Población y Muestra:** Ciudadanos de Buenos Aires y de América Latina en el campo de la marginalidad y las políticas educativas. La muestra el índice del sistema socioeconómico en los últimos 10 años. Resultados es la articulación y Resignificación de un modelo pedagógico de calidad, que le permite al PEI orientar de manera clara y contundente el desarrollo de la educación inclusiva en N.E.E. Aporte conceptual: Es formular recomendaciones en torno a políticas públicas que contribuyan tanto a fortalecer el Estado y la gestión de calidad, posibilitando además a

generar una gestión que dé continuidad a las mejores políticas implementadas durante la gestión que concluye a fines del 2007, y promover un mayor compromiso de la sociedad con un rumbo.

Gobierno de la Provincia de Córdoba. *La escuela y compromiso con la calidad educativa, 2001*. Recuperado el 25 de mayo de 2011, del sitio web Gobierno de la Provincia de Córdoba de la República de Argentina: http://www.cba.gov.ar/imagenes/fotos/ME_cuadernillo3-2001.pdf

El **Propósito** de este es analizar la relación del funcionamiento de las escuelas y el servicio educativo que brindan a la comunidad. Quienes estamos comprometidos con la enseñanza, además la formulación de miras educativas generales y abarcativas, con capacidad para incluir a todos los alumnos, constituye el parámetro necesario para definir y evaluar la calidad de la educación. Como **Aporte Metodológica** Consecuentemente el crecimiento cuantitativo del Sistema Educativo, exige la implementación de estrategias para el crecimiento cualitativo, tanto desde acciones que instrumenten desde el nivel macro educativo como las que específicamente deben desarrollarse en el contexto institucional Se debe obtener como parte de los Resultados el valor que se le asigne a la educación, la política de financiamiento educativo, la organización del sistema, el reconocimiento social y económico de los profesionales de la educación, la creación de condiciones favorables que garanticen el acceso y permanencia de los alumnos en el Sistema Educativo, son variables que determinan la calidad del servicio del mismo. **Objetivo:** Analizar los rasgos que identifican a una escuela de calidad y relacionarlos con la propia realidad institucional. Población y Muestra: Miembros comprometidos de la educación en Buenos Aires por medio de una capacitación, más de 110 personas, en el año 2001. Resultados a partir de este tema es reflexionar y aplicar talleres en donde se identifiquen los problemas que precisan el análisis y precisión de las escuelas de calidad, generando posibles soluciones que presenten problemáticas. Aporte conceptual: cada institución construye su propio y particular proceso de funcionamiento, a partir de los sujetos sociales que en ella interactúan y de la dinámica creada por su singular historicidad,

hay rasgos que por su potencia transformadora, pueden generalizarse y definirse como constitutivos de una escuela de calidad. La teoría es importante ya que ayuda a contextualizar la realidad, pero el objetivo es adicional reconocer los avances realizados en la institución para lograr mejorar el nivel de los aprendizajes.

ESTÉVEZ, Betty. (2001) *Gerencia y organización escolar: Herramientas que construyen la eficacia educativa*. Espacio Abierto, Vol. 10 - No. 4 / ISSN 1315-0006 octubre - diciembre 2001 / pp. 575-596

El propósito del trabajo fue identificar qué entienden por gerencia los actores involucrados en el programa “El computador en la escuela”, como una de las dimensiones que contribuye a la eficacia del proyecto y a la calidad educativa. Este programa es coordinado por el Ministerio de Educación y el Centro Nacional para el Mejoramiento de la Enseñanza de la Ciencia, CENAMEC. El estudio se inscribe dentro del paradigma cualitativo y corresponde a una investigación de tipo exploratorio descriptivo. Se tomó una muestra de 7 escuelas de las 43 que forman parte del programa a nivel nacional. Se presenta un análisis de la información obtenida sobre el tema, proveniente de fuentes secundarias y los resultados generados de la recolección de información entre los actores involucrados en el programa. Se identificó, desde la perspectiva de los actores, los factores que para ellos conforman la gerencia de este programa de informática educativa, la importancia que ésta tiene en la ejecución del proyecto y en el alcance de sus objetivos. Se identificó algunas tareas gerenciales necesarias de mejorar. **Objetivo:** Mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje a través del reforzamiento de los contenidos programáticos incluidos en el currículo académico y lograr una familiarización de los niños con la computadora. La extensión territorial del programa incluye 10 estados del país y cubre una totalidad de 43 escuelas públicas. **Población y Muestra:** se obtuvo información por grupo de actores que participan en el desarrollo del programa “El computador en la escuela” (docentes, directores y facilitadores). Utilizando el cuestionario como un instrumento básico. Resultados: De acuerdo a los resultados que se han expuesto, puede decirse que una de las características generales de la gerencia reside en la existencia permanente de

un conjunto de funciones (dirigir, coordinar, analizar, administrar, tomar decisiones, regularizar, evaluar, mejorar y cumplir las acciones). Estos atributos han sido señalados como parte importante para garantizar el alcance de los objetivos en cualquier grupo organizado. **Aportes conceptuales:** Si se considera que la organización es un ente con vida permanente o potencial renovación, es conveniente subrayar que en la gestión de este programa está latente la necesidad de concretar acciones implicadas en cada una de las funciones gerenciales, cuya finalidad es mantener la vigencia del programa. Las señaladas por los actores como esenciales de mejoras se muestran en el siguiente cuadro. Los docentes y directores toman las decisiones procurando un consenso general. Entre ellos, se establece una especie de reconocimiento mutuo; el director reconoce la capacidad del docente para la realización de las tareas del laboratorio, mientras que el docente reconoce la autoridad que representa el director de la escuela. La presencia de un ambiente externo indica la existencia de un grupo de apoyo en el entorno social, lo cual señala otra relación con los modelos de eficacia escolar citados Fernández y González, (1997) *La influencia del ambiente interno o externo depende de las circunstancias y de las situaciones que se estén tratando*. Consejería de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno Canario. Para los centros atendidos existe la potencial necesidad de permanecer en contacto con el comité facilitador del programa, ya que con la constante conexión pueden estar actualizados en la medida que se presenten ciertos cambios (nuevos materiales, constante adiestramiento) necesarios en la práctica del laboratorio. La visión de los facilitadores indica que el estilo gerencial predominante en la organización del programa es de tipo autocrático; es decir, una persona (ente coordinador) toma las decisiones y se las comunica al resto del grupo de manera clara y firme, esperando que las sigan fielmente sin problemas. Estos actores reflejan la visión de que son los encargados de diseñar las acciones del programa y capacitar luego a los actores dentro de las escuelas. Para este grupo el estilo gerencial propuesto en el programa en sus inicios no se ha logrado; por el contrario, son ellos los que planifican las nuevas tareas de acción y se las comunican a los docentes para que éstos las desarrollen en las escuelas. En la realidad, este argumento resulta contradictorio, pues el modelo de gestión que se proponía el programa, en sus inicios, era de autonomía total por parte de las escuelas y ésta termina siendo relativa por las

funciones que desempeñan los facilitadores y docentes dentro de la estructura organizativa del programa. Los facilitadores contradicen la visión que, en principio, se quería implementar como estilo gerencial del programa y la visión actual de docentes y directores. Los resultados muestran que este tipo de organización escolar difícilmente llegue a lograr una autonomía absoluta. El hecho de que el programa se origine en CENAMEC y no en las escuelas hace que se mantenga un lazo de dependencia- entre CENAMEC y escuelas, por condiciones inherentes al mantenimiento del proyecto. Por ejemplo: el diseño de software educativo es una actividad, hasta ahora, ajena a las actividades tradicionales de cada escuela. Cada grupo entrevistado tiene una percepción distinta de los modelos gerenciales que existen. Sin embargo, de acuerdo a las justificaciones en las que explican por qué se da de una manera u otra, lo hacen influenciados por las funciones que el docente, el director o el facilitador desempeñan. Conciliando las respuestas de los grupos podemos observar que la concepción de escuela que tienen se relaciona a la de una organización sistémica, ya que cada actor tiene una función diferente que cumplir. Consideramos que es sistémica porque manejan una concepción de escuela abierta, por la constante necesidad que tienen de recibir orientación de la institución coordinadora del programa y porque según planificación del mismo proyecto de trabajo la comunidad de representantes debían tener cierta cuota de participación. También se considera sistémica porque el resultado buscado es la eficiencia, contenida en la disposición de recursos para alcanzar los objetivos programa. **Aporte metodológico:** Dentro del esquema metodológico, esta investigación corresponde a un estudio de tipo exploratorio descriptivo. Para llevar a cabo el estudio fue necesario conocer algunas visiones teóricas sobre gerencia escolar. En nuestra aproximación a los aportes teóricos del tema consideramos que dentro del material recabado existe una versión poco explícita de gerencia educativa, por lo cual, incluimos los aportes en los que es posible justificar cierta relación con nuestro interés particular. El artículo presenta en el punto 1 ciertos modelos de eficacia.

Robles, H.; Escobar, M.; Barranco, A.; Mexicano, C. y Valencia, E. (2009) *La eficacia y eficiencia del sistema educativo mexicano para garantizar el derecho a la escolaridad*

básica. REICE - Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación - Vol. 7, No. 4. Recuperado el 25 de mayo de 2011 del sitio web REICE – RINACE: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num4/art3.pdf>

El **Propósito del artículo**, analizar los indicadores que miden de manera más exacta la capacidad del SEM de retener a los alumnos de educación básica, promoverlos y hacer que egresen en los tiempos definidos por la normatividad o en los ciclos escolares inmediatos. **Objetivo**. Contribuir a generar información comprensiva sobre las magnitudes e importancia de la deserción y la repetición durante las trayectorias escolares e identificar aspectos del tránsito de los alumnos que el SEM puede mejorar con objeto de garantizar su educación obligatoria, y cómo ofrecer servicios educativos a la población rural, no sólo se dificulta por el reducido tamaño de las poblaciones en edades escolares, sino principalmente por la inaccesibilidad a las localidades donde se asientan. **Resultados**. De este modo, los indicadores propuestos ofrecen elementos para responder a las interrogantes ¿cuántos niños de cada cohorte terminan primaria y secundaria en los tiempos establecidos por la normatividad? ¿cuántos terminan la educación básica uno o dos años después del tiempo determinado? y ¿cuáles son las magnitudes e importancia de la repetición o el abandono en una cohorte escolar durante su tránsito por primaria y secundaria? **Resultados obtenidos**. Para el cálculo de los indicadores de flujo que aquí se proponen, se adopta una variante propia del método de cohortes reconstruidas, mcr, (UNESCO, 1984, 1972 y s/f; Sammak, 1981; Guadalupe, 2002). La variante reside en que en lugar de utilizar sólo los datos de las matrículas de inicio de ciclo en cada grado de dos años escolares consecutivos, se recurre a información de suficientes ciclos escolares para modelar el paso de una cohorte a través de todos los grados de primaria o secundaria hasta dos ciclos después del periodo normativo. Esta variante brinda estimaciones más precisas del tránsito, la deserción y la repetición, que las ofrecidas por los indicadores tradicionales de corte transversal o por el MCR original. **Aporte conceptual y teórico**, El análisis presentado corrobora el mejor desempeño de la primaria que de la secundaria. En primaria los porcentajes de egreso en el tiempo normativo son inferiores al 70% y alrededor de 20% un año después. Esto indica que la principal limitante para terminar la primaria en 6 años es la alta repetición. La deserción de alumnos sin experiencia previa de repetición

es significativa pero de menor cuantía que la reprobación. Si se reduce ésta, se incrementará la proporción de graduados en 6 años, aumentando consecuentemente la eficacia del SEB. El análisis por modalidad de servicio, entidad federativa y sexo muestra la desigualdad en las proporciones de alumnos que logran completar la primaria o la secundaria en cada una de estas dimensiones. Las brechas, de magnitudes considerables, son reveladoras de una falta de persecución de metas comunes en la escolarización de los alumnos por parte de los sistemas educativos federal y de las entidades federativas. La búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia del SEM para garantizar la educación obligatoria en los tiempos normativos debiese ser una meta de desarrollo social y no solamente educativa. Para niños en contextos vulnerables, no terminar oportunamente la educación secundaria representa una condición de desventaja para su desarrollo y bienestar individual. Para ellos, esta condición puede ser permanente pues a mayor edad, mayor será el costo de oportunidad de estudiar, por lo cual la obtención de la escolaridad básica será aún más difícil que a edades tempranas.

Ferrer, Alejandro (1999) *La evaluación y la calidad: dos cuestiones de discusión. Conceptos, modelos e instrumentos*. Revista brasileña. Ensaio. Avaliação e Políticas Públicas em Educação, vol. 7, nº 22, pp. 25-46. Recuperado el 25 de mayo de 2011, del sitio web Blogs de Educarchile – El Foro de la Educación Chilena: <http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/ponencia-tiana.pdf>

El **Propósito del artículo** es analizar una verdadera patología de la evaluación, que se traduce en la existencia de un cierto número de malos usos y de abusos (Santos, 1993). **Objetivo**. Evaluar para conocer, para valorar y para mejorar, pero que también puede hacerse para dominar, para justificar decisiones previamente tomadas o para promover una determinada imagen. **Población** de la que fue objeto este análisis son los políticos y los administradores de la educación, los profesores y sus asociaciones profesionales, los padres y madres de familia. **Resultados obtenidos:** En consecuencia, nos encontramos en una situación en la que sabemos bastante bien cómo evaluar diversos aspectos de la realidad educativa e incluso hemos comenzado a

afrontar decididamente esa tarea. El problema está en que a veces definimos ese empeño como una evaluación de la calidad de la educación. La posición que se mantiene reiteradamente en este trabajo reclama una mayor prudencia a la hora de utilizar esa expresión. Si el desarrollo reciente de la evaluación educativa responde a unas demandas y unas necesidades claramente expresadas entre nosotros, no siempre es el resultado de una reflexión sistemática y estratégica acerca de los problemas planteados por la calidad de la educación y los medios más adecuados para mejorarla. No basta simplemente con evaluar diversos aspectos de la realidad educativa (aunque haya que seguir haciéndolo), sino que parece llegado el momento de vincular esa tarea a una reflexión sistemática sobre ese concepto tan ambiguo, polisémico, complejo y huidizo que es el de calidad. **Aporte conceptual y teórico:** Entre las principales aportaciones de este enfoque cabe destacar el hecho de centrar la atención sobre un elemento relevante y objetivable del proceso educativo, como son los resultados logrados (aunque su objetivación no esté exenta de dificultad), la producción de modelos e instrumentos ampliamente aceptados para la medición y la evaluación del rendimiento, o el sentido de gradualidad que introduce en la valoración de la calidad, ya que permite hablar de diversos niveles de logro. Entre sus puntos débiles deben citarse la reducción excesiva en que a veces se cae al identificar los resultados que deben tomarse en consideración, la falta de reflexión acerca de la pertinencia de los logros, la eventual ausencia de unos objetivos suficientemente claros y consensuados, a veces sustituidos por decisiones unilaterales, y sobre todo, la abstracción que hace de los procesos escolares, determinantes en última instancia de los resultados educativos. **Aporte metodológico:** Plantea preguntas e identifica problemas como único medio posible de avanzar en el análisis. Pero al mismo tiempo, con el ánimo de realizar alguna contribución positiva, no elude esbozar algunas vías de respuesta a las cuestiones planteadas, por más que lo haga con plena conciencia de su carácter provisional y sometiendo dichas ideas a discusión

Riveros González, Alejandra Paz. (2010) *Elementos de Innovación para mejorar la calidad de la educación en sectores de pobreza: La Experiencia de Mundo Karol*. Tesis

para optar al grado de Magíster en Políticas Públicas de la Universidad de Chile. Santiago de Chile. Recuperado el 25 de mayo de 2011, del sitio web Universidad de Chile: http://www.cybertesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cf-riveros_ag/html/index.html

El *propósito* de este trabajo es analizar el mejoramiento de la calidad de la educación en sectores de pobreza, pero desde una lógica que amplía la mirada hacia un proyecto educativo fundamentalmente participativo, donde el ejercicio de la ciudadanía, el desarrollo del liderazgo, el reconocimiento y el aprender a convivir en un espacio democrático, son fundamentales. **Objetivo.** Visualizar como calidad debe permitir a cualquier persona un desarrollo personal armónico con su desarrollo social y económico y conocer qué elementos de innovación pueden extraerse de experiencias educativas con sectores de pobreza y vulnerabilidad social para el lineamiento de políticas públicas destinadas a mejorar la calidad de la educación. **Población y muestra** niños y niñas provenientes de sectores de pobreza **Resultados obtenidos:** Probablemente, son pocos los temas que generan tanto consenso en nuestra sociedad, como lo es, el mejorar la calidad de la educación en sectores de pobreza. Sin embargo, para avanzar en ello, son muchas las aristas que hay que considerar y conciliar. Algunas de ellas: la selección adecuada del perfil docente para escuelas vulnerables, la calidad académica de los docentes, las metodologías de enseñanza, la participación efectiva de los estudiantes dentro y fuera del aula, el acceso a capacitación permanente para los docentes, innovación en el aula de clases, desarrollo de habilidades blandas en niños y niñas, incorporación de un sistema de reforzamiento o nivelación, y apoyo personalizado a las familias, entre otros aspectos. Con un único propósito, generar un estándar mínimo elevado, que permita una carrera más justa en el ejercicio del derecho a una educación de calidad. En Mundo Karol, ya comenzaron a trabajar. Las iniciativas, se refieren fundamentalmente a: Introducir mejoras en las metodologías de enseñanza de los profesores; Preparar a los alumnos(as) para el egreso y transición al liceo; Fortalecer el trabajo en redes en el territorio; y adoptar estrategias que permitan disminuir los riesgos del entorno, con apoyo de voluntariado proveniente de universidades. Con relación a las propuestas, llama la atención que no surgieron aspectos a mejorar en los objetivos estratégicos vinculados con el gobierno escolar y el desarrollo del pensamiento crítico de los alumnos, coincidiendo así, con los aspectos

que mejor evaluaron del colegio. **Aporte conceptual y teórico:** En este trabajo, la innovación educativa ha sido entendida como “el resultado de un proceso de búsqueda, promovido intencionalmente desde la gestión institucional, que está ligada a tensiones internas que inciden en la construcción de la identidad y del ejercicio de la autonomía, que abarca la totalidad de los factores intervinientes en el hecho educativo, y que aporta soluciones pertinentes, específicas, novedosas y superadoras frente a necesidades y problemáticas reales”. En este sentido, los principales hallazgos de innovación en Mundo Karol, tienen que ver con la visión estratégica de un proyecto educativo de calidad, ya que desde una perspectiva de derecho, ellos apuestan por un proyecto que trascienda el ámbito del aprendizaje cognitivo, centrándose en el desarrollo emocional, social y cultural de sus alumnos, quienes pese sus condiciones de pobreza permanecen en el sistema escolar con una fuerte motivación. Las claves de este proyecto, se relacionan con los niveles de participación e integración que se promueven en la comunidad escolar y con el especial reconocimiento de las particularidades de los niños y niñas, lo que les permite confeccionar un traje educativo hecho a la medida. De esta forma, el proceso de innovación educativa, busca incidir en temáticas tan diversas como: las metodologías de enseñanza en el aula, la funcionalidad de la infraestructura, la concepción del ejercicio del liderazgo desde la autoridad, la generación de instancias de participación infantil (Gobierno Escolar), y el desarrollo del capital social, cultural y simbólico de los niños(as) y sus familias, entre otras. Con todo, en Mundo Karol, el proceso de innovación educativa pone su acento en el desarrollo de las habilidades sociales y personales de los niños y niñas. Para la escuela, “antes que el alumno está la persona”, a la que deben responder respetando sus especificidades y su contexto familiar. También, existe plena conciencia del “estado en construcción en que se encuentran los niños(as), así como de sus condiciones de pobreza”. En este contexto, herramientas como la formación y entrenamiento para el ejercicio de la ciudadanía, se visualizan como tareas estratégicas del Proyecto Educativo. Finalmente, la innovación en educación persigue como fin, aportar a la construcción de un nuevo estándar de calidad de la educación, capaz de formar personas y transferir conocimientos, pero también capaz de contribuir a compensar el déficit de capital social, cultural y económico asociado al origen, de modo de abrir

nuevas expectativas y mejorar los resultados de la trayectoria escolar de los niños y niñas de sectores de pobreza. **Aporte metodológico.** El marco metodológico utilizado es el de una investigación cualitativa y descriptiva, que integra una revisión bibliográfica y documental, así como la realización de un conjunto de entrevistas, recogidas en un análisis final por categorías temáticas. Para estos efectos se realizó una revisión bibliográfica y documental que sustenta las discusiones y análisis que en este informe se presentan como marco Conceptual. Enseguida, se realizó un conjunto de entrevistas semi estructuradas a distintos miembros de Mundo Karol, con el propósito de generar un análisis integrado por categorías de toda la información recopilada.

Schleicher, Andreas. (2006) *La Mejora de la Calidad y de la Equidad en la Educación: Retos y Respuestas Políticas*. Coordinador del informe PISA de la OCDE. D.R. Transatlántica de Educación. Página 331. Recuperado del 25 de mayo de 2011, del sitio web Fundación Dialnet: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2346179>

Propósito del artículo, es analizar las oportunidades en la educación; transformar los procesos de aprendizaje al interior de las instituciones educativas; adaptar las destrezas que se transmiten en la educación a los nuevos y dinámicos requerimientos laborales, educar para la ciudadanía, contribuir a la competitividad y a la inserción de las economías al mundo global son algunos de los retos que el sistema educacional enfrenta desde la sociedad del conocimiento. **Objetivo**, Lograr que cada artículo nos permita dialogar mejor, generar más puentes y pasarelas entre la academia y el mundo de los decisores y especialmente con los que en la acción diaria ponen en práctica las o sus políticas educativas. **Población y muestra con la que trabajo**, son los estudiantes y sistema educativo. **Resultados obtenidos**. Hay que incrementar el impacto de las reformas sobre la equidad en la oferta educativa, en el rendimiento escolar y en las posibilidades de inserción productiva a futuro. Criterios emergentes como la descentralización, el subsidio a la demanda, el financiamiento compartido y las reformas curriculares, si bien pueden garantizar mayor eficiencia en el uso de recursos, no aseguran mayor equidad en educación. Para esto último se requiere mayor impacto sobre los logros educativos en los sectores pobres, lo que implica trabajar tanto sobre las condiciones de oferta educativa como de la demanda. La equidad exige aquí un

doble desafío. Por un lado es necesario intervenir en el sistema formal de educación para hacer menos segmentada la calidad de la educación que se ofrece entre distintos estratos sociales. Y por otro lado implica apoyar las condiciones de demanda de los sectores más desfavorecidos, vale decir, las condiciones de acceso al sistema educativo en los sectores más rezagados y las posibilidades que dichos sectores tienen para capitalizarse a través del sistema. Lo anterior requiere de un conjunto diversificado de políticas: Igualar oportunidades de educación, vale decir, avanzar hacia un sistema que permita a todos desarrollar sus capacidades para contar con oportunidades futuras. Revertir la segmentación en la calidad de la educación y nivelar el campo de juego desde el comienzo del proceso de aprendizaje son las llaves para subvertir la reproducción intergeneracional de la desigualdad. Transformar los procesos de aprendizaje al interior de las instituciones educativas a la luz de las nuevas formas de aprender, conocer, informarse y comunicarse que difunde, a paso acelerado, la sociedad del conocimiento. Pertinencia de las destrezas que se transmiten en la educación para hacer frente al nuevo tipo de sociedad. *Aporte Conceptual*. Una educación fluida e interactiva que genere una mente escéptica, curiosa y creativa. Estos requerimientos del nuevo proceso productivo se entrelazan con las virtudes ciudadanas de democracia y participación. Todo el esfuerzo de la transformación educativa para responder a un futuro que sea moderno, democrático y sustentable será el de no hacer de la competitividad sinónimo de barbarie y exclusión ni de la solidaridad sinónimo de pasividad e ineficiencia. ***Aporte metodológico***. Dicha Revista, de carácter monográfico, está concebida como una instancia de reflexión y propuesta teórico-práctica de alto nivel, que haga aportes conceptuales al desarrollo innovativo, a partir de antecedentes fundamentados científicamente, a un tema central.

Gautier, Emilio. (2005) *Educación de calidad. Comentarios a la nueva propuesta de OREALC/UNESCO*, REICE - Revista Electrónica del Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 5, No. 3. Recuperado el 25 de mayo de 2011, del sitio web Redalyc – Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal: http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/Resumenes/55130505_Resumen_1.pdf

El **Propósito del artículo** es hacer un recorrido por la realidad latinoamericana, hacer resaltar las características de la pobreza y desde esta realidad presentar la educación con calidad, como una de las maneras de hacer frente a dicha situación social y desde la educación, favorecer mejores posibilidades para salir de la situación de pobreza misma. **Objetivo**, Favorecer la utilización de los resultados de la investigación para la mejora de los sistemas educativos, las escuelas y las aulas. Fomentar la realización de investigaciones educativas de calidad. Colaborar en el debate sobre problemas de investigación educativa. **Población y muestra** con la que trabajo Pueblos latinoamericanos y caribeños en condiciones de pobreza. **Resultados obtenidos**. Las cualidades que se le exigen a la educación están condicionadas por factores ideológicos y políticos; por los sentidos que se le asignan a la educación en un momento dado y en una sociedad concreta; por las diferentes concepciones sobre el desarrollo humano y el aprendizaje; y por los valores predominantes en una determinada cultura. Estos factores son dinámicos y cambiantes por lo que la definición de una educación de calidad también varía en diferentes períodos, de una sociedad a otra y de unos grupos o individuos a otros. En este sentido, la calidad de la educación implica hacer un juicio de valor sobre cómo se comporta el sistema –desde la más alta jerarquía hasta el nivel de lo que los estudiantes aprenden en el aula- respecto a lo que los países consideran que son los fines que éste debe alcanzar. La OREALC/UNESCO incorpora en el concepto de calidad de la educación cinco dimensiones esenciales y estrechamente relacionadas entre sí, al punto que la ausencia de alguna de ellas determinaría una concepción equivocada de lo que cabría entender por calidad de la educación. Estas cinco dimensiones son equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia. **Aporte conceptual**. Las políticas educativas que asumen una mirada más comprehensiva sobre la calidad de la educación -incorporando en ella las dimensiones de equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia- y que se diseñan a partir de este enfoque de derechos, pueden ayudar a responder a los desafíos que en el campo de la educación enfrentan los países de la región. Es con más y mejor educación que las personas pueden ampliar el ejercicio de su libertad; y los países aumentar su productividad, abatir la pobreza, combatir las desigualdades y consolidar comunidades más cohesionadas, transparentes y democráticas. Uno de los desafíos por atender es

la forma en que la educación puede combatir la corrupción y la violencia, y promover una mayor inclusión social e integración cultural, situando a las personas en el centro de un proceso de desarrollo humano sostenible, expandiendo sus capacidades y ampliándoles sus opciones para vivir con dignidad, valorando la diversidad y respetando los derechos de todos los seres humanos; el cuarto desafío consiste en cómo la educación puede contribuir a consolidar los procesos democráticos; un segundo desafío es la educación para la paz y la democracia.

MUTIS IBARRA, Luis Fernando. (2009). *Resignificar los PEI*. Documentos Scribit. Municipio de Pasto. Recuperado el 25 de mayo de 2011, del sitio web Scribid: <http://es.scribd.com/doc/22265251/Resignificar-Los-P-E-I>

Propósito: El documento pretende darle un nuevo aire al PEI, resignificándolo, para que este ilumine todos los aspectos en la institución sin perder su esencia y su sentido mismo, trata de abordar todos los estamentos institucionales y plantea las maneras de hacer posible una aplicación del mismo apuntando siempre a mejorar todos los procesos educativos. **Objetivo,** se pretende expresar algunas pautas de referencia que contribuyen a la reconstrucción, resignificación, refinamiento y/o actualización del Proyecto Educativo Institucional. **Población y muestra** con la que trabajo: Diferentes instituciones educativas **Resultados obtenidos** a partir de enumeran las categorías de trabajo, aunque para algunos de ellos están descritos anteriormente. De los estudiantes y egresados: Se pueden describir los mecanismos de cómo la institución educativa identifica capta e interpreta las necesidades y requerimientos que la sociedad demanda de los estudiantes y cómo a partir de estos construye el perfil de sus estudiantes. Explicar cómo la institución articula el perfil del estudiante con el horizonte institucional con los programas y servicios ofrecidos. Señala cómo y con qué frecuencia la institución evalúa la pertinencia y calidad de los procesos pedagógicos frente al horizonte institucional definido. Cómo es y cómo se manejan las relaciones de poder en sus diferentes direcciones e influencias: Directivos, Docentes, Administrativos, Estudiantes, Padres de familia. Hacer una descripción básica del entorno comunitario, para entender cómo funcionan las personas y su sociedad, para

comprenderla y poder así ayudarla a entenderse a sí misma. **Aporte conceptual y teórico**, A partir de la exigencia de la Ley General de Educación en Colombia en 1994, los maestros (Directivos y/o Docentes) vivieron el PEÍ como una tarea académica más, exigida por el Ministerio con carácter de obligatoriedad, y con límites de tiempo muy preciso para entregarlo y registrarlo. El PEI aparece, de este modo, como el origen mismo de la institución, o su punto de partida, sin recoger la historia y la experiencia de cada establecimiento. De modo que los maestros no se reconocen en él. Los ejes directrices llegan «como bajados del cielo», sin que los maestros estén seguros de tener la idoneidad y la preparación adecuadas para trabajarlos. El PEI aparece como una abstracción, flotando sobre la realidad escolar, desconectada del trabajo cotidiano, que la consume en una actividad que no da descanso y que le absorbe demasiada energía, ¿de pronto inútil?, dadas las condiciones limitantes en que a veces funciona. Es posible que se haya redactado una misión y una visión (en los PEI iniciales era llamada El ámbito conceptual, Filosofía Institucional, o lo que ahora es conocido como Horizonte, en el cual se incluye la visión y la misión) un poco formales pero nadie reconoce allí, ni el resultado de una construcción colectiva, ni un proyecto como tal. Se abre entonces una clara distancia entre las intencionalidades que aparecen en el documento, y la práctica real de cada maestro en su aula de clase. El documento carece de respaldo en la vida real de la escuela, la cual marcha por otro lado porque no es obra colectiva, o porque fue elaborado a puerta cerrada por minorías o por asesores. "El PEÍ es propiedad privada, es un PEI del Consejo", por esa misma razón, es considerado como "letra muerta". Con algún desdén se expresa que es una palabrería, que circula, y está por ahí, «por todas partes», menos en la práctica de cada maestro. En consecuencia, el PEÍ, entendido como un documento-tarea exigido por las autoridades educativas, ha suscitado una dinámica de búsqueda relacionada con la misión, la visión, los propósitos, los objetivos y los caminos a seguir pero, a la vez y paradójicamente, ha distanciado la construcción cotidiana de la institución de todos aquellos ideales escritos sin consultar su realidad. Se ha cumplido con el requisito, y se ha registrado el documento, sin que por ello se haya logrado afectar la vida escolar cotidiana. El documento no recoge el sentir de los maestros, y no es claro que haya sido realizado

con una documentación amplia del medio, ni con la participación de amplios sectores de la población atendida por la institución. Concebido como requisito no puede ser, entonces, ni la brújula, ni la bitácora que señala el camino hacia las metas deseadas, ni el fundamento sólido para la toma de decisiones. **Aporte metodológico:** Investigativo, descriptivo. Parte de la lectura y análisis de la realidad cotidiana, de las situaciones vividas hasta el momento por las instituciones

González de Oliveira, G.; Navarro Carbajal, F. (2008) *Bases Biológicas del Aprendizaje*. Evaluación del proyecto educativo institucional de las instituciones educativas primaria - secundarias de la ciudad de Nauta. Recuperado de 25 de mayo de 2011, del sitio web Buenas Tareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Bases-Biologicas-Del-Aprendizaje/1685639.html>

El **Propósito** es determinar la situación actual de los Proyectos Educativos Institucionales de las instituciones Educativas Primaria-Secundaria de la ciudad de Nauta, a través de estudio de la identidad, diagnóstico, propuesta pedagógica y de gestión, monitoreo y del proyecto de mejoramiento. El **Objetivo** es evaluar el Proyecto Educativo Institucional en Instituciones Educativas primarias secundarias de la ciudad de Nauta. **Población y muestra** con la que trabajo: Instituciones Educativas primario-secundario de la ciudad de Nauta. **Resultados obtenidos:** Los resultados que se obtuvo en el estudio del PEI de las Instituciones Educativas primario-secundario de la ciudad de Nauta, respecto a la identidad (X= 2.2); en el monitoreo del PEI (X= 2.7), Proyecto de mejoramiento del PEI (X= 2.5), en el Proyecto Curricular Institucional (X= 2.3); lo que significa que están en un nivel regular de elaboración; no encontrándose en las mismas condiciones el diagnóstico (X=1.7), la Propuesta Pedagógica (X=1.8) y Propuesta de Gestión (X=1.9); ya que éstos se encuentran en nivel deficiente. El promedio total de la evaluación realizada al Proyecto Educativo Institucional de las Instituciones Educativas Primario-Secundario de la ciudad de Nauta, se obtuvo la sumatoria de 2.2 ,llegando a la conclusión que están en un nivel regular de diseño; debiéndose analizar las observaciones realizadas por los investigadores y retroalimentar el diseño del documento de gestión. **Aporte conceptual y teórico:** El Ministerio de Educación

publicó la Resolución Ministerial N° 016, mediante el cual pone en vigencia el Proyecto Educativo Institucional como una herramienta de Descentralización educativa. Este problema trae como consecuencia que los directores estén administrando las Instituciones Educativas sin una visión de lo que quieren lograr a futuro, ya que no tienen bien definido sus objetivos, valores y propuestas; es decir es como si estarían conduciendo a ciegas, por tanto no se evidencian cambios sustantivos en los niveles de calidad educativas en las instituciones. Ante este problema tan complejo en que se encuentran directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de las Instituciones Educativas estatales, se planteó hacer un estudio de los Proyectos Institucionales, siendo de mucha importancia los resultados obtenidos durante la presente investigación, ya que contribuirán en la mejora de la calidad educativa de las Instituciones y servirá como base para otras investigaciones afines a ésta, procurando solucionar algunos problemas que aqueja el sector educación. **Aporte metodológico:** El estudio fue una investigación no experimental de tipo descriptiva y contó con un diseño no experimental. Para el análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva, el estadígrafo que se utilizó fue el promedio que corresponde a la medida de tendencia central que permitió expresar los resultados en cuadros y gráficos para su respectivo análisis. La muestra estuvo conformada por los Proyectos Educativos Institucionales de cinco (05) Instituciones Educativas de la ciudad de Nauta. **Aporte metodológico:** Análisis descriptivo, teórico.

MUÑOZ, Martha. (2007) *Proyecto Educativo Institucional*. Educar. El portal educativo del Estado Argentino. Debates. Debates : EID: Ser docentes hoy. Otras publicaciones. Proyecto Educativo Institucional. Recuperado el 25 de mayo de 2011. Del sitio web El Portal Educativo del Estado argentino: <http://portal.educ.ar/debates/eid/docenteshoy/otras-publicaciones/proyecto-educativo-institucional.php>

Propósito del artículo: exponemos las principales características apuntando a la identidad que los protagonistas deben tener y por otra, a la unidad existente entre los grupos que competentemente generarán los diferentes objetivos y actividades pertinentes a la institución. **Objetivo:** Promover discusiones que lleven a los directivos a

plantearse estrategias de calidad y mejoramiento desde el PEI. *Población y muestra* con la que trabajo: Instituciones educativas y sus integrantes. *Resultados obtenidos*: La facultad que tiene el colegio, como institución, sobre los estudiantes no debe basarse en la tiranía, sino que por medio de la manifestación de pensamientos de todos los participantes se debe llegar rápidamente al consenso y solucionar los problemas o ver los avances que se pudieran presentar para agilizar y mantener un ritmo adecuado ante las distintas vivencias cotidianas. Y, por último, el hecho de que se tenga conocimiento general del Proyecto Educativo Institucional, logrará que se mantenga un ambiente armónico, basado el respeto y la colaboración de todos los que estén involucrados en la tarea de educar. **Aporte conceptual y teórico**: El PEI. (Proyecto Educativo Institucional) cumple una función muy importante dentro de cada institución, puesto que a través de este trabajo exponemos las principales características apuntando a la identidad que los protagonistas deben tener y por otra, a la unidad existente entre los grupos que competentemente generarán los diferentes objetivos y actividades pertinentes a la institución. Esta construcción de identidad considerará tres puntos de vista: profesional, interpersonal e institucional siendo importante la calidad y el equilibrio en la educación, entendiendo la trascendencia del contexto educativo, es decir, la comunidad humana que trabaja en torno al proyecto; sin duda este trabajo nos permite interiorizarnos respecto a la realidad educativa de las instituciones y la forma en que se trazan los lineamientos para sistematizar un buen funcionamiento interno, de modo que beneficie tanto a sus alumnos y alumnas como también sea capaz de proyectarse a la comunidad. Podremos ver aquí la presencia de otro proyecto, el cual tiene que ver con el mejoramiento educativo, teniendo directa relación con el proyecto educativo institucional, que si bien presentan similitudes entre sí, también reflejan diferencias que los hacen compatibles, pues se canalizan en pro de la educación, siguiendo diversas fases para su realización. Dentro de este trabajo se establecen las principales características no tan solo de nuestro tema a tratar (PEI), sino además el PME, mencionado anteriormente, que de cierta forma se relaciona contextualmente con el plan que se presenta a nivel municipal. **Aporte metodológico**: Análisis descriptivo, teórico.

De Zubiría Samper, Julián. (2009) *¿De qué depende la calidad de una Institución Educativa?* Instituto Merani. Publicaciones. Artículos. Recuperado el 25 de mayo de 2011, del sitio web Instituto Merani: <http://www.institutomerani.edu.co/publicaciones/articulos/2009/DEQUEDEPENDELACALIDADEUCATIVA.pdf>

Propósito del artículo: Mostrar cómo se puede llegar a la calidad educativa, logrando la participación de todos los estamentos y los integrantes de la misma, que teniendo un mismo objetivo, se disponen a alcanzar las metas propuestas y a trabajar por el bienestar institucional. **Objetivo:** Promover la interacción de los integrantes del plantel educativo. Población y muestra con la que se trabajó: Los integrantes de la comunidad educativa. **Resultados obtenidos:** Todas las investigaciones muestran lo importante de trabajar unidos por el mismo objetivo, por eso lo importante es lograr la integralidad de todos los estamentos institucionales para trabajar por la consecución de los logros propuestos para alcanzar la calidad total. Muestra a los maestros como piezas claves para lograr la aplicabilidad y la excelencia en los procesos institucionales. **Aporte conceptual y teórico:** Se deja entrever la importancia del dialogo de todos los estamentos institucionales, como medio para alcanzar las metas propuestas. Muestra el gran aporte de cada uno de los estamentos institucionales en todo el proceso institucional del trabajo de la calidad. Da pautas para que se trabaje armónicamente y de esta manera se logren todos los objetivos propuestos. Muestra lo necesario que se hace el saber coordinar cada proceso y trabajo planteado desde el colegio. **Aporte metodológico:** Investigativo.

Mora Tobar, Alejandro. (2010) *La gestión curricular y su implicancia en los procesos educativos de calidad.* Educación y Sistemas Educativos. Revista Vinculando. Séptimo Aniversario. Recuperado el 25 de mayo de 2011, del sitio web Revista Vinculando: http://vinculando.org/educacion/la_gestion_curricular_en_procesos_educativos_de_calidad.html

El **Propósito de este artículo**: está orientada hacia la formación de los estudiantes por medio de las interpretaciones del PEI en el aula y busca un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución. Esto exige un trabajo en equipo organizado por la institución y unos acuerdos mínimos establecidos de acuerdo con el PEI sobre aspectos críticos de la enseñanza y el aprendizaje: la evaluación, la articulación de niveles, áreas y grados? la jerarquización de contenidos, el uso de textos, la elaboración y utilización de material didáctico y de apoyo la formación permanente de docentes. Además de la atención a estudiantes con necesidades pedagógicas particulares (Panqueva J. 2008). **Objetivo**: Reconocer la importancia de la gestión curricular en el proceso educativo de calidad. Población y muestra con la que trabajo: Centros escolares, profesores, padres y alumnos como parte de un proceso de planificación estratégica con el fin de desarrollar su proyecto educativo institucional acorde a la realidad de sus alumnos (PEI). **Resultados obtenidos**: Toda institución que busque mejorar sus procesos internos, en vías de entregar una educación de calidad a sus alumnos, debe considerar el factor gestión curricular como columna vertebral en el camino hacia la mejora continua. Esto implica mirar con atención aquellas prácticas exitosas, de manera de incorporarlas en forma sistemática en la cultura institucional. **Aporte conceptual y teórico**: En la actualidad y desde los últimos cinco años, con la incorporación de los modelos de Gestión de Calidad, la necesidad de focalizar las políticas en los resultados de aprendizaje de los estudiantes y los aportes de la teoría educativa, especialmente de los movimientos de escuelas efectivas y eficacia escolar; se ha tomado conciencia real del potencial que tiene el desarrollo de una gestión efectivamente descentralizada y el rol principal de la dirección en el logro de resultados. Lo anterior ha significado el incremento en estrategias para potenciar el rol de cada comunidad educativa como eje principal en los procesos de mejora, es posible, desde este ámbito, gestionar con eficacia los procesos que ocurren al interior de la escuela, específicamente los factores que dicen relación con una adecuada gestión del currículo. Existe consenso en la literatura especializada acerca de la importancia de la gestión curricular y el efecto que ésta tiene en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Los movimientos de eficacia escolar dedican amplios apartados para dar cuenta de este factor en aquellos colegios que han logrado estándares de desempeño acordes a las

exigencias del mundo actual y por ende han conseguido entregar una educación de calidad a pesar de encontrarse en contextos de pobreza. Es indiscutible que una gestión adecuada del currículo juega un rol protagónico en el éxito, por tanto, todos los procesos de mejora educativa deben tener presente este factor tan relevante para el logro de los objetivos educativos. **Aporte metodológico:** Investigativo, análisis de datos.

CHAMORRO R, Luis Eduardo. (2010) *Múltiples ideas sobre calidad educativa en Ibagué*. Medio que publica: El Nuevo Día de Ibagué. Educación / Universidades. Opinión. Columnista. Recuperado el 26 de mayo de 2011, del sitio Web del Ministerio de Educación Nacional: <http://www.mineducacion.gov.co/observatorio/1722/article-216584.html>

Propósito del artículo: Que la calidad sea entendida como eficiencia, eficacia, como un sistema de gestión empresarial o como un derecho de los estudiantes, son las cuatro grandes concepciones o enfoques que sirvieron de referencia. **Objetivo:** Comprender la calidad como eficiencia y como sistema empresarial. **Población y muestra** con la que trabajo: El estudio se realizó en seis Instituciones Educativas oficiales de la capital del departamento, categorizadas en los diferentes niveles de desempeño que establece el ICFES según los exámenes de Estado del año 2008: Leónidas Rubio Villegas, Sagrada Familia, Técnica Ciudad de Ibagué, Alberto Castilla, Jorge Eliécer Gaitán y Boyacá. **Aporte conceptual y teórico:** Se realizó un análisis de los PEI y de los Planes de Mejoramiento y se entrevistó a los integrantes de los Consejos Directivos para saber qué ideas tenían sobre calidad educativa y de qué manera se están cumpliendo las políticas correspondientes que ha establecido el Ministerio de Educación.

González Ramírez, Teresa. (2010). *Evaluación inclusiva y Calidad Educativa: Concreciones Conceptuales y Metodológicas*. Metodológicas. Revista Educação, Artes e Inclusão. V. 01, año 03. Recuperado del 26 de mayo de 2011, del sitio web Portal de

Periódicos

UDESC:

<http://www.periodicos.udesc.br/index.php/arteinclusao/article/viewFile/2146/1676>

Propósito del artículo mostrar el valor de la evaluación inclusiva en el marco de una escuela para todos. La evaluación inclusiva puede aportar información que influya en la toma de decisiones para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en las mejores condiciones; es un indicador de la calidad de respuesta a la diversidad. En esta apuesta están implicados diferentes agentes. Todos ellos deben contribuir a la creación de una cultura escolar inclusiva. Este trabajo muestra el concepto de evaluación inclusiva en el marco de una escuela para todos. La evaluación inclusiva puede aportar información que influya en la toma de decisiones para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en las mejores condiciones. Para ello se ponen en juego las relaciones tan estrechas que existen entre evaluación inclusiva y calidad educativa. El desarrollo de centros inclusivos supone una apuesta decidida por la calidad. En ella están implicados diferentes agentes. Todos ellos deben contribuir a la creación de una cultura escolar inclusiva. **Objetivo:** El objetivo fundamental es que todas las normativas y procesos de evaluación fomenten la inclusión satisfactoria de todos los alumnos con posibilidad de exclusión. En aras de este objetivo vamos a realizar algunas puntualizaciones sobre cómo contribuye la evaluación inclusiva a la mejora de la atención a la diversidad **Población y muestra** con la que trabajo: Población estudiantil con necesidades especiales. Resultados obtenidos: Elaborar políticas inclusivas se dirige a dos pilares fundamentales: desarrollar una escuela para todos y organizar el apoyo para atender a la diversidad. La última dimensión “desarrollar prácticas inclusivas” se centra en orquestar el proceso de aprendizaje y movilizar los recursos necesarios. La evaluación inclusiva queda definida dentro del indicador denominado “Orquestar el proceso de aprendizaje” y definido en base a doce indicadores; uno de ellos dice expresamente: “La evaluación estimula los logros de todos los estudiantes”. **Aporte conceptual y teórico:** El desarrollo de la inclusión educativa exige un análisis constante de las prácticas educativas y de los procesos de cambio escolar. Este proceso de revisión no siempre ocurre de manera sistemática y sostenida en el tiempo. A veces los cambios se producen de manera desigual y con falta de iniciativas y propuestas dirigidas a promover avances y mejoras para superar las dificultades

encontradas. A este recorrido sinuoso en el tiempo, se une uno de los principales retos que tienen los sistemas educativos actuales a nivel internacional: preservar la relación entre equidad y excelencia. Si observamos en el último informe de Pisa (2006) la posición entre excelencia y equidad que tienen diferentes países vemos que hay zonas geográficas que se caracterizan por la iniquidad, otras por la excelencia y otras como Finlandia que han logrado compatibilizar ambas. En consecuencia, *los sistemas educativos actuales están llamados a armonizar sus procesos con el objetivo de estimular el logro de todos los estudiantes; para ello hacen falta procedimientos de evaluación que contribuyan a la consecución de ese objetivo*. En este contexto surge el concepto de evaluación inclusiva y la pregunta que nos hacemos es si la evaluación inclusiva puede ser la palanca de cambio que permita equilibrar las relaciones entre equidad y excelencia. La respuesta a esta pregunta tiene muchos matices; es nuestro propósito en este trabajo mostrar el valor de la evaluación inclusiva en el marco de una escuela para todos. La evaluación inclusiva puede aportar información que influya en la toma de decisiones para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en las mejores condiciones; es un indicador de la calidad de respuesta a la diversidad. En esta apuesta están implicados diferentes agentes. Todos ellos deben contribuir a la creación de una cultura escolar inclusiva. La creación de una cultura escolar inclusiva supone una apuesta decidida por la calidad educativa. Aproximarse a la calidad desde soluciones distintas es garantía de que se puede expresar y dinamizar la innovación y el cambio para el conjunto del sistema y que se puedan atender desde el principio de equidad a los contextos menos favorecidos. **Aporte metodológico:** Diseño de investigación cualitativa.

Gil, Rafael Lucio. (2009) *Resignificar el centro educativo es vitalizar la educación*. El Nuevo Diario.com.ni. Opinión. <http://www.elnuevodiario.com.ni/opinion/54621>

El **Propósito de este artículo** es analizar como los centros educativos logran avanzar en su proceso de cambio, en tanto conjuga dos dimensiones complementarias: Una interna, capaz de amasar las fuerzas e intereses de la comunidad educativa, y otra externa, que lo liga a las estructuras intermedias y superiores. **Objetivo** Analizar

como Los centros educativos deben configurar su modelo de gestión desde varios ámbitos sinérgicos que son más que la suma de sus contenidos. *Resultados.* La reforma educativa debe aspirar a hacerse realidad en la escuela misma. Al no lograr conectar sanamente con las necesidades que marcan el ritmo de la escuela; la vida de la educación se deteriora sensiblemente, cuando la vida del centro se desvanece, cosificado y encerrado en su cotidianeidad. Población. núcleos educativos, sus escuelas base y vecinas. *Aporte Conceptual* Desde la Visión y Acción Estratégica el centro concreta una mirada de futuro, con objetivos y estrategias que le den solidez. La Gestión Curricular y Pedagógica debe ser el centro de gravedad del cuerpo educativo; esto no será realidad, mientras los Directores estén distraídos por el activismo frustrante, que relega lo sustantivo; mientras los contenidos curriculares no logren aproximarse a las demandas locales, enseñar-aprender-evaluar continuará respondiendo al lema “siéntese, cállese y copie”. La Gestión de Recursos Humanos es un área sensitiva, pues genera intersubjetividades y capacidades; pero los maestros viven aún el desencanto, desconfianza y reticencia ante el cambio; su formación y capacitación deben estar a la altura de las exigencias. La Gestión de Medios y Espacios presenta una amplia brecha a subsanar que demanda cuantiosos recursos. El Clima Psicosocial presenta fuertes desequilibrios en la relación humana, que demanda liderazgos directivos efectivos. Finalmente, la Gestión Comunitaria pide sobrepasar el encapsulamiento y visiones interioristas de la educación, aceptando que la educación es tarea social y no sólo institucional. *Aporte metodológico:* Investigativo, análisis de las evaluaciones de los procesos de resignificación.

6. Marco Teórico

Para desarrollar este proyecto de investigación se hace necesario tener como base conceptual los elementos del Proyecto Educativo Institucional y del Sistema de Gestión Calidad, asociado a los referentes legales de la Gestión Educativa. También, se hace referencia a la resignificación del PEI como elemento del sistema de gestión de calidad para determinar la optimización de la Gestión Educativa a través de un Plan de Mejoramiento Institucional.

6.1 Antecedentes

Simultáneamente a la formulación de una nueva Constitución Política en 1991 introducido por el presidente César Gaviria (1990-1994) impuso un paquete de reformas que chocaba con los preceptos constitucionales. La fundación de un nuevo orden constitucional y su desarrollo a través de políticas es el momento inaugural de una fase de modernización conocida como *Reforma del Estado*; es pertinente exponer los puntos de encuentro y las distinciones existentes entre dos conceptos. Se entiende por reforma, los cambios en las ideas o fines en torno a temas como: la educación, la política, la economía, etc., y por reconversión, las disposiciones o mediaciones tendientes al cumplimiento de dichos fines: mediaciones educativas, políticas, económicas. De esta forma, toda reconversión como práctica de modificación y mediación surge de la existencia de una reforma, y las dos configuran una realidad de educativa, política y económica concreta basada en calidad. Según lo refiere Martínez (2004), la calidad educativa se inscribe dentro de una tendencia que busca la reconversión del orden institucional para re direccionar los procesos de calidad, en el marco de las transformaciones del patrón de acumulación.

De acuerdo con Monteiro Leite, Elenice (2003), la reforma se despliega en tres campos: i) la reconstrucción del orden institucional y la apertura de canales de participación; ii) la redefinición del papel del Estado en la Economía en relación con su papel en la regulación y el aseguramiento de la reproducción; iii) la reestructuración de la administración pública con base en principios de Eficacia y eficiencia, es decir, *Calidad*.

De otro lado, se espera que el sistema educativo logre cohesión social, por ejemplo llevar a estudiantes heterogéneos hacia una convergencia en torno a estándares de conocimiento; pero al mismo tiempo, se espera que respete la diferencia y fortalezca talentos y recursos específicos de las comunidades. Esta misión doble y ambivalente de la escuela, desde el comienzo ella ha contribuido, de un lado, a la homogenización de variadas formas de diferenciación socioeconómica y lingüística y de otro lado, ha promovido la diferenciación social a través de normas competitivas y de calidad. En este sentido, se hace importante los debates de los profesores Mejía (1995) y Martínez

(2007), sobre ideas como: *Educación para todos* mencionado en la reunión de Jomtien Tailandia 1990, que perfila la educación en su vertiente competitiva como necesidad humana fundamental.

De acuerdo con Gutiérrez, Jesús Álvarez (2003) indica que la calidad sólo se alcanzará en la medida en que los docentes adopten prácticas diferenciadas de acuerdo a las necesidades particulares de sus estudiantes, les demuestren confianza en sus capacidades, estimulen constantemente sus avances, esfuerzos y logros y consigan de ellos una participación activa, crítica y creativa.

Continuando con este constructo, la gestión educativa es entendida como el diseño y desarrollo de proyectos. Se dirige a pensar la planificación no como un acto previo a la acción, sino como una práctica que contempla y monitorea constantemente aquello que sucede en el desarrollo de esa planificación. Así, gestionar no sólo implica disponer de los medios, sino también crearlos y articularlos.

Según NORIEGA, Aida Ivonne Barrientos y RUIZ, Elvia Taracena. (2008) La Gestión directiva se refiere a un *liderazgo claro y compartido* que orienta a la institución en función de una visión compartida de proyecto educativo, “desarrolla “procesos de gerencia estratégica” (cumplimiento de metas y seguimiento) y provee una gestión del conocimiento que le permite apropiarse colectivamente el saber que produce la institución. En esta gestión los centros de actuación son la visión y misión institucional, los sujetos que la integran, las interacciones y formas de regulación de los intercambios entre los actores de la comunidad educativa y las estrategias de evaluación del proyecto educativo.

Según lo definido en la Hipótesis 6 de Juan CASASSUS, Julieta ARANCIBIA, y Enrique FROEMEL (1996).

La gestión académica entre tanto tendría como encargo propiciar garantías para una educación que configure identidad nacional, produzca y socialice adecuadamente el conocimiento, forme a los sujetos para la vida democrática e intencionalmente un fuerte énfasis en “atender los requerimientos del sistema económico”. En esta gestión es explícito el enfoque correspondiente a los

lineamientos propuestos por el Ministerio de Educación en cuanto a adecuar en la región y el país el sistema educativo a los requerimientos del modelo económico. Hay un matiz en la presentación del concepto de gestión académica consistente en la tarea de proporcionar, por parte de las instituciones educativas, capacidades de participación crítica y creativa en el sistema productivo, queda la pregunta si en función del modelo económico hegemónico o en la perspectiva de inventar estrategias solidarias para un nuevo modo de producción y distribución de la riqueza. Los procedimientos estadísticos permiten identificar nuevos posibles casusas y fruto de ellos se podrán definir estrategias apropiadas a los contextos en cuanto a niveles, grados, asignaturas entre otros.

En torno a la gestión administrativa, una institución educativa de calidad debería enfocarse, según la alcaldía, en el óptimo manejo de la información de todo tipo, tanto la que se produce como la que ingresa a la institución; en la buena planificación y utilización de los recursos físicos y financieros y en la gestión del talento humano, que consiste en las políticas institucionales para su desarrollo, desempeño y funciones.

Según Cortés Lutz, Guillermo al referirse a la Administración Educacional afirma:

Dentro de un proceso de ejecución de la Administración Educacional, siempre encontramos determinados períodos, momentos o funciones administrativas, que dan vida y eficacia al proceso de administrar. Estas herramientas son a grandes rasgos las siguientes: Planificación, organización, dirección, control, evaluación. Cada una de estas herramientas trae consigo una serie de momentos dentro de ellas que también deben ser definidos y conceptualizados. Algunos autores han llegado a definir hasta 10 etapas dentro del proceso de administración, es así como Ted Orway, nos habla de 10 etapas o pasos, George Terry, define 4 etapas: a) Planeamiento b) Organización c) Control y d) Metas. Cada una de ellas con una especificación de funciones.

Por último, de acuerdo a lo deducido por TERRY, George R. (1963):

La gestión de la comunidad se entiende como las acciones proyectadas a mejorar las interacciones entre la comunidad y la institución educativa, el

reconocimiento del contexto sociocultural específico, la implementación de proyectos y programas sociales y el establecimiento de relaciones interinstitucionales. Con el fin de promover el acompañamiento de la comunidad educativa a su gestión, los rectores disponen de algunos mecanismos para la rendición de cuentas. Ahora, deben comunicarles a los padres de familia la información sobre los docentes de cada asignatura, los horarios y la carga docente de cada uno de ellos. También es su deber presentar un informe al Consejo Directivo de la Institución Educativa en donde éste, a su vez, planteará las sugerencias que la comunidad educativa considere pertinentes para una buena gestión escolar, como lo plantea en un estudio sobre los principios de administración

De otro lado, el Ministerio de Educación Nacional en su plan sectorial publicado en el sitio web: Al Tablero No. 16 (2002) se propuso “apoyar a las Entidades Territoriales y a las Instituciones Educativas en sus procesos de mejoramiento institucional”, la apropiación que hacen las instituciones educativas de los estándares admite su enriquecimiento y la autonomía para determinar estrategias pedagógicas, sin embargo el referente de medición de logros de aprendizaje puesto en las Pruebas Saber y las pruebas ICFES, condiciona en alguna medida la autonomía relativa de las instituciones.

Como lo mencionábamos en párrafos anteriores, el concepto de calidad de la educación surge frecuentemente asociado al concepto de eficacia y de efectividad, que se refieren en este contexto a la necesidad de expansión de la educación a un número mayor de participantes; ejemplo de ello es como afirma Wilson, J., (1992) p. 34. "La calidad consiste en planificar y evaluar el currículum óptimo (según los criterios de cada país) para cada alumno, en el contexto de una diversidad de individuos que aprenden", está relacionado con el incremento de la tasa de éxito; a la adaptación del proceso enseñanza-aprendizaje; a la formación de los profesores; al incremento de los recursos disponibles para las instituciones escolares; y al refuerzo de calificación de los estudiantes, caracterizada por la búsqueda de la calidad en todos los niveles.

De acuerdo con Saraiva, Margarida (2008), las instituciones escolares eficaces y de calidad aparecen estrechamente asociadas al concepto de desarrollo de los estudiantes, que es moderado por los resultados cognitivos, académicos y no académicos, como las expectativas positivas, las actitudes que enfrentan con relación a la escolarización y al aprendizaje, la sociabilidad y la capacidad de trabajar en el grupo, el espíritu de iniciativa.

En el proceso de aprendizaje entran en juego factores de carácter social; entre ellos los que conciernen a los fundamentos ideológicos de un pueblo, que se refieren fundamentalmente a las formas como se conciben las relaciones entre los sujetos y los sistemas sociales. Pero también en este mismo proceso de acercamiento a la aprehensión de la cultura local y nacional accedemos simultáneamente al aprendizaje de la cultura universal. Y en este mismo sentido, vamos adquiriendo conocimientos generales y particulares sobre temas de la ciencia, la técnica y la cultura; vamos, de hecho, conociendo cada vez mejor el desarrollo histórico de nuestra sociedad.

Con respecto a la educación de cara a los retos de la futura globalización consideramos que es fundamental la apertura de la información, el acceso a los conocimientos más avanzados así como a los adelantos técnicos con que cuentan los países del primer mundo, esto debe ser primordial, compartir lo bueno de cada país ya que por lo visto esta globalización actualmente se ha concentrado en las perspectivas de los mercados y no en las otras carencias como son la libre información, la democracia, la educación, la ética.

La articulación de procesos de calidad y educativos se convierte en una apuesta estratégica para el mejoramiento de la educación en las instituciones educativas, en tanto, que apunta a la pertinencia de la oferta y a su renovación curricular, pedagógica y metodológica. Las opciones para la articulación están determinadas por la relación que se establece con el aliado y el papel que éste juega en el diseño curricular, en la aplicación del mismo entre los docentes y en los espacios de formación.

Volvamos a considerar el concepto Sistema Educativo: El término sistema deriva del griego, *Sýstema* que significa conjunto y que puede conceptualizarse: como: conjunto

organizado de elementos diferenciados cuya interrelación e interacción supone una función global.

Si bien en estos primeros momentos esta expresión, se aplicó solo en algunos ámbitos científicos, luego se amplió a múltiples sectores, como los sociales, insistiendo siempre en la idea de que se trata de *elementos interactuantes e interrelacionados que conforman un todo*.

Estudiosos de la Teoría General de Sistema plantean las características básicas de un sistema: Totalidad: La modificación de algunos de los elementos, influye y genera la modificación de los demás. Dinamismo: Son operativos, sufren permanentemente modificaciones, tanto hacia adentro como hacia fuera del sistema. Estabilidad: Construidas y aceptadas las modificaciones, tienden a estabilizar su dinámica. Flexibilidad: Admite modificaciones y cambios. Finalidad: Tienen un propósito u orientación prevista. Son teleológicos. Realimentación: Permanente autocontrol del sistema, tanto del proceso como del resultado.

De acuerdo a lo que desarrolla en Gutiérrez, María; Souza, Lilia y Astrada, Ana. (2002) “La problemática de la articulación en el sistema educativo en el 2 y 3 ciclo E.G.B.” Dentro del sistema educativo cada institución es portadora de un mandato social y tiene la responsabilidad de movilizar sus recursos para crear una dinámica interna que permita y favorezca el cumplimiento de ese mandato.

Calidad en educación alude a una realidad específica, pero además se transforma en un grito tomado por distintos sectores (profesores, padres, alumnos) que solicitan desde otra perspectiva interpretativa urgentes mejoras (salariales, resultados tangibles en sus hijos, reformas curriculares...) y encuentran en ella la fuerza movilizadora capaz de impulsar un cambio. Esto es manifestación de que, desde sus orígenes hasta llegar al campo educacional, este término modifica considerablemente su universo de aplicación.

Ahora bien, que dice la CEPAL - UNESCO (2002) sobre este tema:

"...La calidad de la educación en general es una norma de excelencia y equidad que solo puede ser alcanzada en la medida en que preste simultáneamente a todos los componentes constitutivos del sistema: a los objetivos, insumos, organización, formación y desempeño de los docentes; a los arreglos institucionales que permiten a las escuelas cumplir eficazmente su cometido y a las inversiones educacionales necesarias para alcanzar los estándares deseados de calidad."

El papel al que deberá responder la *articulación* en este proceso, es también en esta dirección con un sentido integral, que deje de desarticular los signos que lo educativo debe poseer, en aras de un mecanismo que permita la elaboración de una propuesta digna al ser accesible para todos.

Los programas educativos de naturaleza compensatoria tienen su principal base en el modelo propugnado por el Banco Mundial y otras agencias de financiamiento internacional, procurando focalizar la inversión en poblaciones pobres atendiendo las variables que la investigación internacional ha mostrado que se vinculan con la calidad de los aprendizajes básicos: infraestructura (aulas), material didáctico, capacitación docente y apoyo a la supervisión escolar.

Otro enfoque importante de considerar en estos programas es que los Estados al asumir sus funciones compensatorias, incorporan el principio diferenciador en el sentido más amplio de lo político.

Como señala SCHMERLKES, Silvia. (1994):

La necesidad de diversificar las modalidades de atención en programas compensatorios deviene en factor crucial para su posible impacto en beneficio de una población heterogénea y muchas veces dispersa. Este enfoque, impone, más que otros, una capacidad de rendir cuenta tanto a beneficiarios como al sistema educativo y poseer mecanismos adecuados de evaluación de resultados. El centro, el eje de estos programas tiene que ser fundamentalmente educativo; la distribución de bienes y servicios y la administración en ellos, debieran estar supeditados a lo pedagógico.

El PEI: Proyecto educativo institucional, pedagogía, horizonte institucional, visión institucional, misión institucional, liderazgo, valores institucionales, inclusión, coeducación, enfoque pedagógico, modelo, pedagógico, diseño curricular, necesidades educativas especiales, plan de estudios, modelo pedagógico, gobierno escolar son el fundamento de esta investigación en su articulación con el S.G.C

Según lo expresado por Ángel García del Dujo y José Manuel Muñoz Rodríguez (2004), en “El horizonte educativo para el siglo XXI”, se introduce una propuesta pedagógica de los espacios, entre otras razones porque en ellos «la vida de un sujeto sigue teniendo sentido y encontrando explicación. Los espacios forman parte de las personas, y deben ser estudiados como agentes educativos.

De acuerdo con GALEANO RAMIREZ, Alberto (2008) en su estudio de “Cambio, creatividad e innovación en la gestión de los centros de formación” indica que la en la Dirección de centros de formación y educación para el trabajo, cuando se trabaja con el PEI la visión y misión institucional, se rompe la “soledad colectiva” de la enseñanza. Esta nueva modalidad de planificación y gestión organizacional contiene una serie de elementos básicos, que, aplicados a los centros de formación a través del diseño y elaboración de los proyectos innovadores

La Misión es la “razón de ser” de una institución. En otras palabras, la Misión es una definición duradera del propósito del centro de formación que, entre otras cosas, lo distingue de otros centros.

Si bien es cierto que la Misión tiene un carácter más o menos permanente, ella se va renovando a la luz de las nuevas condiciones políticas, sociales, educativas, productivas, laborales que, a través de los tiempos, va presentando la sociedad. La Visión y la Misión, debidamente formuladas, son las que utiliza el equipo innovador - animado por el Director- para establecer los objetivos, estrategias, programas y proyectos con ocasión del diseño y elaboración del proyecto innovador.

Según lo refiere DE GRAUWE, Anton. (2005), Mejorar el Sistema de Gestión de calidad de la educación mediante una gestión basada en la escuela y aprender de las experiencias internacionales. La gestión basada en la escuela se está defendiendo de forma creciente como solución rápida para lograr una gestión más eficiente y mejorar la calidad en la educación. No obstante, los estudios realizados sobre el tema no han podido probar la existencia de estos efectos de forma concluyente. Más que nada en los países en desarrollo, subsisten las preocupaciones en cuanto a los posibles efectos negativos que una gestión basada en la escuela podría tener sobre la calidad de la escuela y por ende de la enseñanza, sobre la equidad entre diferentes escuelas dentro de un mismo sistema, sobre la motivación de directores y docentes y las relaciones que existen entre ellos y sobre la transparencia económica y financiera. El autor define lo que es una gestión basada en la escuela y analiza algunas de sus ventajas y desventajas en vista de su implementación en diferentes regiones del mundo.

Los procesos de calidad según los expresa CANTÓN, I. y VÁZQUEZ, J.L. (2010) se caracterizan por ser acciones con un principio y un final claro y determinados. La norma UNE EN ISO 9000-2000 señala que proceso es “el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. La Junta de Castilla y León (2004) entiende por proceso cualquier secuencia de acciones interrelacionadas entre sí que se ordenan para dar servicio al usuario o cliente y que contribuyen a crear valor añadido en la organización en la que se desarrollan.

6.2 Capítulo I - Marco legal

De acuerdo a su artículo ¿certificación o acreditación? Barrera Moreno 2009 – 2010:

Los Directivos, administradores educativos y al contextualizar la gran responsabilidad de Gerencia sus instituciones educativas con criterios de CALIDAD Y EXCELENCIA, se indagan frente a los retos, exigencias y necesidades del mundo moderno, Haciéndose algunas preguntas: ¿Es importante la Certificación?, ¿Es moda o exigencia?, Es necesidad o requisito?, ¿Es un sistema o modelo?, ¿Es desafío u obligación?.

No se puede negar que la educación en Colombia necesita grandes transformaciones, cambios profundos que respondan de manera adecuada a las demandas y exigencias del nuevo milenio; una educación capaz de desafiar y modificar los tiempos modernos; UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD. En este sentido, las instituciones educativas requieren de nuevos enfoques, nuevas experiencias pedagógicas, nuevas formas de planificar y evaluar su gestión, de sistematizar sus experiencias, de proyectar sus planes de mejora; nuevas formas de pensar y actuar, con visión de futuro, con criterios innovadores, con mentalidad dinámica y proactiva, pero sobre todo, con decisiones sabias e inteligentes.

Muchos de los “fracasos” en la educación, y especialmente en algunas instituciones educativas, se presentan porque las reformas y los esfuerzos de cambio no llegan hasta los ejes estructurales en los que se cimentan sus proyectos educativos.

Para poder construir los modelos o estrategias implementadas no producen los efectos o transformaciones en las bases que sustentan la propuesta educativa, razón por la cual, no pasan de ser cambios de forma y no de fondo, lo que les impide alcanzar las metas trazadas. Y los modelos de certificación o acreditación no son la excepción, más por la manera como se asesoran y orientan sus implementaciones, que por el modelo mismo. Bajo esta mirada, es necesario recordar que la implementación de un sistema de gestión de la calidad bajo una u otra norma o enfoque, no garantiza por sí mismo el mejoramiento de la calidad de la educación. No es suficiente con asegurar el cumplimiento de los requisitos exigidos por una norma para hacer a la institución, merecedora de un certificado.

Es bueno implementar un sistema de gestión que certifique la calidad de los servicios educativos que ofrecemos, éste debe estar alineado con el PEI de la institución, con los fines y propósitos allí estipulados; aquí es donde se pretende llegar con la propuesta de investigación, con la verdadera esencia y razón de ser de la educación.

Y con el respeto de todas las personas y empresas que ofrecen servicios de consultoría, esto solo es posible bajo la asesoría de profesionales de la educación que a su vez tengan la formación y competencias necesarias para interpretar y “adaptar” la norma a éste sector, bajo conceptos de estándares de calidad acordes con el servicio educativo. En educación, los juicios de eficacia, eficiencia y efectividad no se realizan a partir de criterios de lógica empresarial sino a partir de criterios de lógica pedagógica.

Una institución educativa eficiente, eficaz y efectiva es aquella que sea capaz de brindar un servicio educativo de la mejor calidad, optimizando los medios y recursos de que dispone, pero sobre todo, haciendo realidad su proyecto educativo institucional, satisfaciendo plenamente las necesidades y expectativas de la comunidad.

Ahora bien, El Proyecto Educativo Institucional del Colegio Madre Antonia Cerini se inscribe dentro de la legalidad definida por la Constitución Política de Colombia, la Ley 115 de 1994 y sus Decretos reglamentarios y propende por crear las condiciones adecuadas para alcanzar las finalidades prescritas en las mencionadas normas: Constitución Política de Colombia (Títulos I y II), Ley 115 de 1994, Decreto 1860 de 1994, Decreto 1290 de 2009.

Intentemos por recordar que un Sistemas de Gestión de la Calidad - SGC es una herramienta administrativa que permite enfocar metodologías hacia la optimización de los recursos, la disminución de reprocesos, la solución de problemas del colegio y así lograr un aumento en la eficiencia, la eficacia y consecuentemente, un mejoramiento en la efectividad de los procesos educativos, el nivel académico, la satisfacción de los usuarios, el posicionamiento institucional, y por qué no reconocerlo, un aumento en la productividad y rentabilidad del colegio, en el estudio sobre Certificación y Acreditación (Barrera Moreno, 2009 – 2010).

Los SGC posibilitan a su vez que los colegios identifiquen, caractericen y controlen todos sus procesos y los tengan ordenados, actualizados y disponibles permanentemente. Esto garantiza prestara los estudiantes y padres de familia el servicio educativo que esperan obtener e incluso superar sus expectativas, haciendo realidad lo planteado en el PEI. Por otra parte, el colegio mejora sus procesos de

comunicación interna y externa, la gestión del talento humano (selección, inducción, evaluación y mejoramiento de las competencias de los docentes), la selección y evaluación de proveedores, la gestión de las compras (selección y adquisición de materiales y recursos pedagógicos y didácticos, contratos para transporte escolar, restaurante, seguros, vigilancia y demás servicios de apoyo), la gestión curricular, la evaluación y mejora de los procesos, entre otros.

El Estado, a través del Ministerio de Educación Nacional, está interesado cada vez más en el mejoramiento de la calidad de la educación; esto no solamente se orienta a la revisión y reestructuración del currículo, planes de estudio y evaluación, sino a la gestión (administración) que realiza el colegio para ofrecer sus servicios y lograr resultados que se traducen en el desarrollo de las competencias de los estudiantes. La manera más efectiva de responder con responsabilidad y coherencia a los nuevos cambios y exigencias de la sociedad, es identificando con claridad hacia dónde debe ir la nueva educación y como debe organizarse y conducirse para asegurar su verdadera función. Esto necesariamente requiere hoy más que nunca de soluciones efectivas para una educación de calidad.

Y, ¿Qué beneficios se logran al efectuar un S.G.C en la articulación del PEI – del

Hacen parte a esta construcción de articulación la propuesta del PEI – del Colegio que establece los Marcos Generales aporta un sustento esencial para la resignificación de la propuesta investigativa, veamos:

Debemos reconocer que al vivir en un “Estado social de derecho” (Constitución Política, 1991) toda autonomía debe estar regulada y debe tener unos alcances y unos límites desde la responsabilidad que ella conlleva, que la encaucen y permitan lograr los propósitos para lo cual fue otorgada.

Tratándose de la educación, “un derecho (fundamental) de la persona y un servicio público que cumple una función social” (Constitución Política, 1991) con mucha más razón requiere de unos marcos reguladores, que respetando las necesidades y características regionales y la identidad de las instituciones, no pierda de vista el

propósito nacional y universal de la educación dentro del contexto histórico que nos corresponde vivir.

En Colombia, la educación dejó de ser un compromiso exclusivo de los educadores, pues dada su importancia, cada vez creciente, para la cultura, la libertad y la dignidad humana y ser la clave para la democracia política, el crecimiento económico y la equidad social, en la responsabilidad que de ella tiene el Estado, pasa por los docentes e involucra a las diferentes ramas del poder público y a los entes territoriales. Pero además, ese proyecto público requiere la cooperación del sector privado, esa responsabilidad se extiende a la sociedad quien en últimas recibe los resultados finales de los procesos educativos y por lo tanto, debe participar de manera comprometida en su orientación, desarrollo y efectividad. Los padres de familia son el tercer agente responsable del proceso educativo al ser los primeros orientadores y acompañantes continuos de sus hijos en el proceso de aprender a ser humanos.

Si valoramos la educación como “la herramienta fundamental para la transformación social, la creación de oportunidades, la superación de la inequidad, el desarrollo de capacidades y habilidades para la sociedad del siglo XXI con ciudadanos globales, solidarios, pacíficos, respetuosos de los otros y del medio ambiente”(PND, 2008) debemos encontrarnos en los elementos reguladores de la autonomía que nos coloquen a todos en el camino hacia el logro de unos propósitos comunes de nación que nos den identidad en medio de la diversidad y pluralidad regional.

El decreto 1290 del 16 de abril de 2009 deroga al decreto 230 de 2002, pero sigue siendo la reglamentación de la ley 115 de 1994 en el tema de la evaluación del aprendizaje de los estudiantes, de allí que el artículo 79 y el literal d) del numeral 2 del artículo 148 de esta ley, sirven de fundamento legal para la promulgación del nuevo decreto sobre evaluación de estudiantes.

Por lo anterior, la autonomía que otorga el decreto 1290 debe estar moderada por el artículo 77 de la ley 115 de 1994 que establece tres límites a la autonomía escolar, la misma ley 115, el P.E.I de la institución y los lineamientos que establezca el Ministerio de Educación Nacional, que actualmente se encuentran organizados y sistematizados

en el plan decenal 2006-2016; también estará regulada la autonomía institucional por cualquier otra ley de jerarquía superior a la ley 115 de 1994 que regule la educación como es el caso de la ley 1098 de 2006, Código de la infancia y la adolescencia.

El plan decenal de educación 2006-2016 se convierte en el punto de encuentro de la educación colombiana en sus propósitos y procesos a nivel nacional: “Tiene como finalidad servir de ruta y horizonte para el desarrollo educativo del país en el próximo decenio, de referente obligatorio de planeación para todos los gobiernos e instituciones educativas y de instrumento de movilización social y política en torno a la defensa de la educación, entendida ésta como un derecho fundamental de la persona y como un servicio público que, en consecuencia, cumple una función social”

La ley 1098 del 8 de noviembre de 2006, código de la infancia y la adolescencia, que contiene artículos que regulan la educación colombiana, es de jerarquía superior a la ley 115 y los principios reglas consagrados en sus normas se aplicarán de preferencia a las disposiciones contenidas en otras leyes (Ley de infancia y adolescencia, 2006).

En ese orden de ideas presentamos al análisis de las instituciones educativas algunos artículos de la ley 1098 y los aportes del plan decenal de educación al P.E.I. a la propuesta pedagógica y curricular, a los procesos metodológicos y la evaluación del aprendizaje, para iluminar y orientar la definición del sistema institucional de evaluación de los estudiantes.

En la autonomía institucional para el diseño del sistema institucional de evaluación debe tenerse en cuenta el carácter sistémico de la educación en todos sus ordenes lo que debe posibilitar “un sistema educativo articulado, coherente y contextualizado en los diferentes niveles de formación y en las regiones, que permita la movilidad y formación integral de la niñez y la juventud colombiana, en un entorno democrático, pacífico y globalizado” (PND, 2008)

El PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL – PEI, tiene como finalidad , definir el horizonte institucional a través de un instrumento de gestión de procesos formativos que dinamice lo establecido en la Ley General de Educación y demás normas reglamentarias, para ofrecerle a la comunidad un servicio de calidad.

Descripción: Su contenido, propio de la identidad de cada establecimiento, debe estar estructurado de acuerdo a las cuatro gestiones que ha propuesto el Ministerio de Educación Nacional: gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa financiera y gestión de comunidad.

I. P E I

Ley 115: Art. 73 Proyecto Educativo Institucional. Decreto. 1860. Art. 14 Contenido del Proyecto Educativo Institucional; Art. 15 Adopción del Proyecto Educativo Institucional; Art. 16 Obligatoriedad del Proyecto Educativo Institucional.

II. FINES Y OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN

Ley 115: Art. 5- Fines de la Educación, Art. 13 - Objetivos Comunes de Todos los Niveles, Art. 20 - Objetivos Generales de la Educación Básica, Art. 22 - Objetivos Específicos de la Educación Básica en el Ciclo de Secundaria., Art. 33 - Objetivos Específicos de la Educación Media Técnica.

III. CURRÍCULO

Ley 115: Art. 76 - Concepto de Currículo, Art. 77 - Autonomía Escolar, Art. 78- Regulación del Currículo.

Decreto 1290: Se estructura según la disposiciones legales y gubernamentales en las que se reglamenta la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes, La resolución ministerial 2343 de 1996.

Art. 8: Orientaciones para la Elaboración del Currículo

IV. PLAN DE ESTUDIOS

Ley 115: Art. 79 - Plan de Estudios. Decreto 1290: Art. 8 - Plan de Estudios.

V. AREAS Y ASIGNATURAS

Constitución Política de Colombia de 1991: Art. 41. Ley 115 :Art. 14 Enseñanza Obligatoria , Art. 23 - Áreas Obligatorias y Fundamentales , Art. 24 - Educación

Religiosa, Art. 25 - Formación Ética y Moral, Art. 31 - Áreas Fundamentales de la Educación Media Académica. Art. 32 - Educación Media Técnica. Decreto 1860 :Art. 34 Áreas , Art. 35 Desarrollo de Asignaturas, Art. 41Áreas de la Educación Media Técnica.

VII. PROYECTOS PEDAGÓGICOS

Ley 115: Art. 14 Enseñanza Obligatoria. Decreto 1860 : Art. 36- Proyectos Pedagógicos.

VIII. EVALUACIÓN

Decreto 1290: Art.3, 4,11 Evaluación de los Educandos, informes

IX. PROMOCIÓN Y REPROBACIÓN

Ley 115: Art. 96 Permanencia en el Establecimiento Educativo. , Art. 101 Premio al Rendimiento Estudiantil. Decreto 1290: Art.3, numeral 1 al 5: Promoción de los Educandos (Dec. 3055/02)

X. CASOS ESPECIALES

Ley 115:Art. 46 Integración con el Servicio Educativo. Art. 48 Aulas Especializadas

Decreto 366: Inclusión

6.3 Capítulo II - Resignificar el PEI como elemento del Sistema de Gestión de Calidad

Es fundamental para el desarrollo de las gestiones y procesos en la Gestión Educativa indispensable en el Colegio Madre Antonia Cerini y en favor de un Plan de Mejoramiento de la Institución Educativa.

Concientizarnos de la importancia que tiene la estandarización y los lineamientos de la educación en la actualidad, implica realizar someramente un recorrido histórico por la educación y los cambios que ésta ha tenido a través de los tiempos con el ánimo de vislumbrar su transformación y la mejora que ha producido en la gestión de los

procesos educativos tales como (*Gestión Directiva, Gestión Administrativa - Financiera, Gestión Académica – Pedagógica, Gestión Comunitaria*).

Al tener en cuenta el perfil del directivo se hace relación al conjunto de competencias que se espera desarrolle como líder en la Institución. Llamado a desarrollar las gestiones, las personas y los recursos con lo que cuenta. Tiene claridad sobre el manejo de la Institución de forma holística; en donde la administración del quehacer educativo, da lugar al desarrollo de la comunidad y de la Institución.

Llegamos entonces a decir, que una institución educativa no es sólo un edificio donde se trabaja o se estudia; es un Es de conjunto de personas y bienes promovido por autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad es prestar el servicio de la educación preescolar, básica y media. Asimismo, es un espacio donde ocurren los procesos de enseñanza–aprendizaje orientados por principios de equidad de oportunidades y convivencia de la comunidad multicultural (Guía 34, 2008).

De igual manera, en el establecimiento educativo se materializan el PEI, el plan de estudios, el plan de mejoramiento y el S.G.C. Asimismo, se concretan la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones, la gestión de diferentes procesos y componentes; además de las relaciones con diversas entidades, autoridades e instancias de la comunidad educativa.

El PEI, el plan de mejoramiento y el plan de estudios son herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de los propósitos y las metas definidas por el equipo directivo y la comunidad educativa. 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. (Ríos, 2009)

Articular conceptos como : *La Cultura*, que es el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada, como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. *La Pedagogía*, comprende principios,

fundamentos y teorías que reflexiona acerca de la cultura; *El Currículo*, transforma; es un saber interior de la pedagogía que tiene como objeto la “cultura”, vista esta como un texto que posibilita el proyecto cultural de una sociedad. El currículo traduce, sistematiza, registra y proyecta la cultura que la humanidad dentro de la institución ha generado en su devenir histórico en beneficio de la formación de nuevas generaciones, *La Didáctica*, que comprende el resultado de la práctica consolidada en innovaciones pedagógicas. Y por último, *La Calidad*, tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el *cliente* tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades

Con lo anterior, la gestión de las instituciones educativas con la complejidad de relaciones, conflictos e incertidumbres que la caracterizan, va más allá de la racionalidad científica; implica una diversidad de posibles procesos de la significación escolar, como la transformación permanente de normas, de estructuras.

Paulus, Bortey, White y Welch (1998), citados por Jorge A. Villamil, plantean, a propósito de los aspectos de la Gestión Educativa, la necesidad de establecer un liderazgo participativo, unas metas claras, un proceso de asesoramiento riguroso y sobre todo un pertinente manejo del conflicto y del poder, para lo cual en su construcción debe e dar cuenta de cuatro áreas de gestión que le ayuden al Proyecto Educativo Institucional a gestionar por medio de los agentes de la institución una mejor calidad educativa. (Funlam, 2008)

Gestión directiva: se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución (Guía 34, 2008).

La Ley 115 de 1994, Ley General de Educación, introdujo un cambio substancial en el ejercicio de la función directiva en el establecimiento educativo, generando una ruptura con el sistema tradicional al establecer el “Gobierno Escolar”, conformado por el Rector, el Consejo Directivo y el Consejo Académico, con lo cual se pretende convertir la institución o centro educativo en un escenario democrático de participación para la convivencia; de esta manera las instituciones educativas toman conciencia de su carácter público y la comunidad educativa de su derecho a participar en la dirección y gestión de las mismas.

En este contexto, el rector del establecimiento educativo se erige como cabeza del gobierno escolar en cuanto preside el Consejo Directivo y el Consejo Académico y, de manera general los diferentes consejos y juntas que funcionan en el institución, así como la cotidianidad en que transcurre la prestación del servicio educativo.

El Rector es el representante legal del establecimiento educativo, y ejecutor de las decisiones del gobierno escolar. El Consejo Directivo es la instancia directiva de participación de la comunidad educativa y el órgano de orientación académica y administrativa que favorece que los distintos estamentos puedan expresar, a través de sus voceros, sugerencias y recomendaciones para la toma de decisiones de carácter financiero, administrativo, técnico-pedagógico y convivencial. El Consejo Académico es instancia de participación en la orientación pedagógica del Centro o de la institución educativa; es un cuerpo colegiado con integración definida legalmente, al igual que los demás órganos del gobierno escolar (Ver Artículos 142, 143, 144 y 145 de la Ley 115 de 1994).

La obligatoriedad del gobierno escolar, los órganos que lo conforman y sus funciones están previstos en el Decreto 1860 de 1994 (Ver Artículos 19, 20, 21, 22, 23, 24 y 25), y son complementados y clarificados por otras normas.

Gestión académica: ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y

profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

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 (Guía 34, 2008).

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 (Guía 34, 2008).

En el interior de estas gestiones hay un conjunto de procesos y componentes que deben ser evaluados periódicamente, a fin de identificar los avances y las dificultades, y de esta forma establecer las acciones que permitan superar los problemas. Tanto los procesos como los componentes son los referentes para emprender la ruta de resignificación.

Los nuevos contextos normativos en que se desenvuelven en la actualidad las instituciones educativas, marcados por las políticas educativas nacionales plasmadas en el Plan de Revolución Educativa, y en las normas de calidad del sector educativo, están llevando a los directivos docentes, a los administradores educativos, a los miembros de los comités de calidad y a los docentes en general, a abordar procesos de rediseño y resignificación de los proyectos educativos institucionales.

Esquemas propuestos por el Ministerio de Educación Nacional a través de la Guía 34 para Autoevaluación Institucional, la Guía No. 5 para formulación de Planes de Mejoramiento Institucional y todo el contexto normativo configurado por los requerimientos de ISO, están precisando de llevar a cabo de manera urgente la tarea de reestructurar las propuestas educativas institucionales, para emerger con éxito en el panorama de la competitividad y la pertinencia en el sector educativo.

Por esta razón, se requiere fortalecer la capacidad de gestión de los directivos docentes, de los equipos de gestión institucional de la calidad, y de los docentes en general, para adelantar con éxito los procesos de resignificación del PEI y de avanzar en los procesos de implementación de sistemas de gestión de la calidad, de cara al interés de obtener una certificación de calidad.

De los principales factores que han de tenerse en cuenta para valorar la calidad de un sistema o centro educativo consiste en identificar y construir un conjunto coherente de *indicadores de calidad*, capaces de dar cuenta de su grado de logro (TIANA, A., 1996). La calidad de la educación es una realidad compleja y multidimensional, que no resulta directamente accesible. En consecuencia, resulta necesario disponer de instrumentos que nos permitan aproximarnos a ella de manera indirecta. Esos instrumentos son precisamente lo que ha dado en denominarse *indicadores*, que ayudan como instrumento de medición.

6.4 Capítulo III - Los componentes de la gestión educativa se fortalecen con el PEI y el Sistema de Gestión de Calidad – S.G.C.

El establecimiento educativo es un espacio donde ocurren los procesos de enseñanza, aprendizaje y la convivencia entre los diferentes actores. Para los estudiantes es también un lugar en el que, además de aprender y desarrollar sus competencias, se construyen relaciones de amistad y afecto y fortalecen la construcción de sus estructuras éticas, espirituales, emocionales, cognitivas y sus formas de comportamiento. (Ministerio de Educación Nacional - MEN, 2007)

Es también en el establecimiento educativo donde se materializan el Proyecto Educativo Institucional el currículo y el plan de estudios, y se concretan la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones y autoevaluaciones y las relaciones con diferentes interlocutores de la comunidad educativa y otras entidades.

Cuando se afianza con calidad y liderazgo la educación, es importante resaltar que una buena enseñanza es vital para el logro académico de los estudiantes. Pero se necesitan factores en la efectividad instructiva a nivel de escuela tal como se hace referencia en Revista Zona Educativa, 2002:

Existen elementos de enseñanza efectiva que va mas allá de lo que sucede. Por ejemplo, las escuelas que son efectivas son aquellas que tienen y un horizonte claro. Cuentan con directores y líderes que son instructivos fuertes, indicadores proactivos del cambio y estimuladores de todo el personal para que participe en la ejecución de este.

El Proyecto Educativo Institucional es una construcción colectiva que exige la participación de la comunidad educativa en el análisis y la toma de decisiones, así como en el fortalecimiento de los vínculos entre la institución educativa y la comunidad. El PEI que orienta el funcionamiento de la institución educativa esta sujeto a constantes cambios y modificaciones con el propósito de reorientar las acciones pedagógicas que contribuyan a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje; así mismo, fortalecer los procesos de Calidad a los cuales se inscribe.

La actualización del PEI del Colegio Madre Antonia Cerini pretende recoger los aspectos y componentes básicos que conforman al Colegio Madre Antonia Cerini, se enfoca en contextualizar el Modelo curricular hacia una mirada pedagógica integral; a en los últimos años acoge e a la Norma ISO 9001, mediante la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad- SGC, partiendo de procesos estratégicos, misionales y de apoyo los cuales están enlazados y de esta manera se generan condiciones para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.

La gestión de la calidad implica la construcción de un manual de calidad que incluye: el alcance del SGC para la institución, procedimientos documentados y una descripción de cada proceso, de esta manera la propuesta de investigación es la articulación del PEI Cerinista con el S.G.C puesto que nos ayudará a dinamizar mejor los procesos, obteniendo ganancias significativas

El P.E.I. del Colegio Madre Antonia Cerini busca promover una nueva organización escolar, crear ambientes para aprender a partir de una pedagogía del cuidado y para ello demanda conformar comunidad educativa, integrar los procesos institucionales, dinamizar y dar sentido a la planeación institucional, articular las acciones con el lema institucional “Siendo *una familia para familias*”; como lo menciona este capítulo, el PEI, el plan de estudios, el plan de mejoramiento, y el S. G.C son herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de las metas que el equipo directivo definió, en compañía de los demás integrantes de la comunidad educativa.

Este compromiso incluye la movilización y canalización del trabajo hacia el alcance de los objetivos en los plazos establecidos para ello, así como el seguimiento y la evaluación permanentes de los planes y acciones para saber si lo que se está haciendo permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, y qué ajustes hay que introducir para corregir el rumbo oportunamente. Asimismo se trata de poner a marchar un sistema de gestión con sus fases correspondiente. Para lograr entonces que se dé una buena gestión y seguimiento en la articulación de estas herramientas, podemos mirar como los indicadores son un instrumento de medición para el cumplimiento del mismo, ahora bien, definir indicadores de calidad no es fácil.

Schmerlkes, S., (1994) considera que una escuela es efectiva o de calidad cuando en ella se encuentran presente los siguientes indicadores:

- Normas y objetivos comunes asumidos en un PEI.
- Trabajo en equipo de los docentes y la toma de decisiones en conjunto.
- Organización y funcionamiento ágiles con claro liderazgo en al dirección.
- Estabilidad en la planta administrativo y de docente
- Alto nivel de participación de los padres de familia

Con lo anterior y un buen trabajo de la institución se favorece el alcance de las competencias de nuestros estudiantes y los procesos significativos de quienes la

conforman, logrando de esta manera alcanzar desde un trabajo serio articulaciones que permitan el buen desempeño del empoderamiento educativo.

6.5 Capítulo IV - El Plan de mejoramiento Institucional

El Plan de Mejoramiento construido participativamente en las Instituciones Educativas se enmarca dentro de un proceso de integración que significa un reto para auto reconocerse y redefinirse de tal modo que se logre alcanzar los resultados esperados en los estudiantes, lo cual sólo es posible desde una gestión integral que permita su fortalecimiento mediante procesos sistemáticos de trabajo que apunten a la prestación de un servicio educativo con criterios de eficiencia, calidad y equidad.

Un Plan de Mejoramiento es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las instituciones (MEN – Guía 34, 2008). Podemos relacionar un conjunto de acciones integradas, de una orientación, de un esfuerzo institucional, cuyo fin es alcanzar niveles adecuados de aprendizaje.

Es indispensable que cualquier Plan de Mejoramiento necesita determinar claramente cuál es su objetivo y cuáles las estrategias y actividades que se desarrollarán para lograrlo, esto se apoya de las evidencias que se recogen durante el año escolar para luego ser evaluadas y de ahí mejorar a través de instrumentos que generen alcances, tal como se menciona en el párrafo anterior.(MEN, 2010)

Hay que tener claro que el mejoramiento institucional es función que lidera el rector, acompañado de un equipo directivo de gestión, y de la comunidad Educativa como tal (Ley 715, 2001). Cada uno, con su rol y responsabilidad, y todos conformando el equipo analizan la situación, los resultados de las evaluaciones internas y externas, las condiciones académicas y sociales de sus alumnos, y definen a dónde necesitan y desean llegar, y cómo hacerlo.

La Calidad y gestión en la institución, la política de mejoramiento impulsada por el Ministerio de Educación Nacional se basa en la consolidación de un sistema de

aseguramiento de la calidad orientado a que la población tenga más y mejores oportunidades educativas; al desarrollo de competencias básicas y ciudadanas; y a la consolidación de la descentralización y la autonomía institucional mediante el fortalecimiento de la gestión de los establecimientos educativos y de la administración de las secretarías de educación (Guía 34, 2008)

7. Diseño Metodológico

Dado que es necesario optimizar recursos, ser más eficiente y eficaz, que hay que buscar siempre y en todo la mejora continua. Por ello se necesita, crear acciones que busque que el PEI y los procesos del SGC, se integren, actúen juntos. Este proyecto pretende diseñar estrategias para que estos elementos tan importantes para una Institución Educativa.

Con esta investigación se busca diseñar la manera como trabajar, como articular PEI y SGC.

Estrategias que busquen el mejoramiento continuo y la cualificación de cada uno de los procesos: dinamización, participación, sentido de pertenencia, concepción de familia, trabajo en equipo, maneras de gestionar, liderazgo, organización abierta a su entorno, necesidades de la población, horizonte institucional, impacto.

7.1 Enfoque de la Investigación

El proyecto de investigación en el Colegio Madre Antonia Cerini se llevará a cabo a través de la investigación cualitativa, que se define como: “un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.” (Hernández R, Fernández C, Baptista p, 2006; p. 9); teniendo como premisa las características de la investigación cualitativa, en la realización del proyecto de investigación se pretende elaborar planes de mejoramiento para articular el PEI y el SGC, teniendo como referencia el enfoque de investigación aplicada el cual se refiere a: “La expresión "Investigación Aplicada" se propagó durante el siglo XX para hacer

referencia, en general, a aquel tipo de estudios científicos orientados a resolver problemas de la vida cotidiana o a controlar situaciones prácticas.” (Padrón G.J. 2006).

Este enfoque de investigación aplicada, identificará el problema que se presenta en el Colegio Madre Antonia Cerini, frente al manejo y la proyección desarticulada del PEI y del SGC; de esta manera, cooperar con planes de mejoramiento para su articulación teniendo en cuenta referentes documentales como Ley General 115, Guía 34, Norma ISO 9001, entre otras.

7.2 Alcance de la Investigación

La realización del proyecto de investigación en el Colegio tiene como objetivo principal el diseño de planes de mejoramiento para integrar, al PEI y sus gestiones, los procesos del SGC; partiendo, de lo anterior, se pretende realizar un estudio descriptivo donde se recolecte información que permita, orientar la elaboración de dicha propuesta. Teniendo en cuenta que *Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis* (Dankhe, 1986); citado por: (Hernández. R, Fernández C, Baptista p, 2006; p 117) por ello, este es el tipo de estudio que guiará este proyecto de investigación. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, *en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga.*

La investigación se inicia analizando los campos de actuación, los componentes, sus metas y alcances y a partir de allí constatar cuáles de ellos coinciden en el PEI y en el SGC lo cual se realiza de forma exploratoria y se sigue como lo indica Dankhe, (1986) *“la investigación es descriptiva, correlacional o explicativa: el estado del conocimiento en el tema de investigación que nos revele la revisión de la literatura y el enfoque que el investigador pretenda dar a su estudio”.*

Al referirse a la Tradición y enfoques en la Investigación Cualitativa Rodríguez, G., Gil Flores, J., García Jiménez, E. (1996):

Tras la Segunda Guerra Mundial y hasta el inicio de la década de los setenta podemos situar una nueva etapa en la investigación cualitativa que Denzin y Lincoln (1994) “la investigación cualitativa es multimétodica en el enfoque, implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia un objeto de estudio” así afirman de forma conceptual la fase modernista. No obstante la forma de afrontar el trabajo, como recuerda Wolcott (1992), aún hoy sigue estando presente en el quehacer cotidiano de algunos investigadores. Es una época de una gran creatividad en la que aparecen toda una serie de textos a través de los cuales se intentan formalizar los métodos cualitativos (Bogdan y Taylor, 1975; Cicourel, 1964; Filstcad, 1970; Glasery Strauss, 1967; Lofland, 1971) definen a la investigación cualitativa como “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”. El investigador cualitativo intenta realizar estudios cualitativos rigurosos de importantes procesos sociales, incluyendo la desviación del control social en las aulas. Esto implica que el investigador cualitativo estudie la realidad en su contexto natural tal y como sucede, para después interpretar los fenómenos de acuerdo a los significados que tienen para las personas implicadas.

Juan Carlos Lozano, citado por Sampieri se refiere a las técnicas cualitativas, al contrario de las cuantitativas, rechazan cuantificación y la generalización de los hallazgos de los grupos muy amplios de las personas. “prefieren profundizar en pocos casos y tratar de penetrar los niveles connotativos y latentes de las personas o de los mensajes de los medios”.

Ana Guadalupe Reyes, citada por Sampieri (2001) complementa esta idea y menciona que la idea cuantitativa ofrece una visión profunda sobre fenómenos o temas que van más allá de la cuantificación. Sobre todo cuando se analizan comportamientos de las organizaciones que dan pie a entender los cambios o giros a los que tienden.

Algunas de las técnicas cualitativas a implementarse en este estudio son la observación grupal asociada a la entrevista

7.3 Población y muestra

Sampieri citando a Selltiz menciona que para seleccionar una muestra, primero se debe definir la unidad de análisis (esto se entiende como personas, organizaciones, elementos, etc.) en otras palabras se refiere a “quienes van a ser medidos”. También afirma que se debe precisar el problema a investigar, así como los objetivos de la investigación, lo cual llevará a delimitar la población que será estudiada y sobre la cual se pretenda generalizar los resultados obtenidos. De esta forma “la población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con un serie de especificaciones”.

La muestra según Sampieri se define así:

“La muestra es un subgrupo de la población (...) un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. Dentro de la selección de la muestra existen dos ramas en la que se categoriza a éstas que son: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas, para el presente estudio se tomará la primera.

En cuanto a la muestra no probabilística (llamada también muestra dirigida), se menciona que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. Por lo tanto, el procedimiento a seguir no es el mecánico, ni se basa en la probabilidad, ya que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas. Una ventaja de este tipo de muestra, se refleja en la utilidad para un determinado diseño de estudio que más que requerir una representatividad de los elementos de una población, se enfoca más en “una cuidadosa y controlada selección de sujetos con ciertas características especificadas previamente”.

De ahí, que para este tema de investigación tendremos en cuenta al grupo de personas que participa del Gobierno Escolar dado que toda Institución educativa *“establece en su reglamento un gobierno escolar para la participación democrática de la comunidad educativa, según lo dispone la Ley 115 de 1994, artículo 142, reglamentado en el Decreto 1860 de agosto 3 de 1994.”* (Manual de Convivencia Artículo 23. Capítulo Segundo: Marco Institucional o Manual).

Para realizar este trabajo de campo de investigación se hace necesario delimitar los procesos y las gestiones del PEI; delimitar igualmente la población muestra que será involucrada a la observación, ésta estará constituida por los representantes del Gobierno Escolar.

Algunos de los criterios que también determinaron la selección de la muestra son: Que los estudiantes estén en cuarto de primaria en adelante; que los estudiantes no estén realizando pasantías o en transición; que los estudiantes estén matriculados; que los padres de familia no estén realizando pasantías o en transición; que los docentes no estén realizando pasantías o en transición; que estén dispuestos a trabajar.

Tabla 1. Criterios de inclusión y de exclusión de los participantes

Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
- Que los estudiantes estén en cuarto de primaria en adelante.	- Que los estudiantes no estén realizando pasantías o en transición.
- Qué los estudiantes estén matriculados.	- Que los padres de familia no estén realizando pasantías o en transición.
- Qué estén dispuestos a trabajar.	- Que los docentes no estén realizando pasantías o en transición.

La muestra queda representada en las siguientes tablas.

Tabla No. 2 Muestra PEI – SGC

Órgano	Nro. de Personas
Directivos	4
Administrativos	5
Docentes	16
Estudiantes	10
Exalumnos	2
Padres de Familia	13
Representantes del Sector productivo	3
Total de personas	58

Este grupo de personas que constituyen la muestra elegida y que participa del Proyecto de Investigación, hacen parte de los espacios de participación tanto del Gobierno escolar, y por otra parte hacen parte de los equipos que dinamizan el SGC del Colegio. Las tablas siguientes ilustran los espacios de participación y el número de personas que participan en ellos.

Tabla No. 3 Gobierno Escolar del Colegio Madre Antonia Cerini

Órgano	Docentes	Estudiantes	Padres de Familia	Directivos	Total
Consejo Directivo	2	2	2	2	8
Consejo de Padres			13		13
Consejo estudiantil	1	5			14
Consejo Académico	20				20
Total	3	15	15	4	37

Tabla No. 4 Procesos del SGC en el Colegio Madre Antonia Cerini

Procesos	Líderes	Coequiperos	Total
Planeación Estratégica	1	1	2
Mejoramiento	1	2	3
Diseño Curricular	1	3	4
Infraestructura y compras	1	3	4
Admisiones y Matriculas	1	3	4
Bienestar	1	4	5
Total	6	16	22

Tabla No. 5 Gestiones del PEI

Gestiones	Líderes	Total
Directiva	1	1
Académica	1	1
Administrativa y Financiera	1	1
Comunidad	1	1
Total	4	4

7.4 Estrategia de Recolección de datos

7.4.1 Observación

Como se refiere en los esquemas y notas Martin Alvira citado por Sampiere acerca de la Observación Científica:

“es una captura sistemática de información sobre acciones y reacciones conductuales mediante el uso de instrumentos específicos o impresiones profesionales”. Teniendo en cuenta que debe tener un objetivo específico al realizar la observación, debe planificarse sistemáticamente, de tal manera, que se apliquen controles metodológicos para garantizar la fiabilidad y la validez.

El proceso de observación se da en varias fases en ella debe tenerse en cuenta aspectos éticos; la entrada y establecer la forma de recoger la información que se intercambia y mantenerlo: de manera discreta, informantes privilegiados, familiarización con el contexto para la captura y registro de la información: observación descriptiva, focalizada, selectiva.

En algunos casos, la reflexión científica se enfrenta con situaciones enigmáticas. La reflexión lleva a formular teorías de lo que ocurre para superar las limitaciones de la percepción. Se formulan conceptos imaginarios – hipótesis y teorías – que incluyan lo que puede percibirse de manera directa.

En el quehacer científico se procura relacionar los *hechos* que se observan con las *teorías* que los explican. Para el científico, un hecho es cualquier experiencia, cambio,

acontecimiento o suceso que sea lo bastante estable y esté apoyado en pruebas suficientes – las evidencias – como para que sea posible tenerlo en cuenta en una investigación.

La observación es la técnica más antigua y la más empleada en investigación, esta tendrá valor según lo expresa Labarca (2006) citado por Sampieri “en la medida que: Sirva a un objetivo ya formulado en la investigación, sea planificada en forma sistemática; se busque relacionarla con proposiciones más generales; esté sujeta a comprobaciones y controles de validez y confiabilidad”.

7.4.2 Para la Observación Científica

Una cuestión relevante para el observador participante es la forma de registro de información según Azpeitia Fernández, Carranza López, Manso Ayuso, Sánchez Agenjo (2005) El registro es una transcripción de la representación de la realidad que se materializa en un soporte físico. Puede tener dos modalidades: descripción ética (carácter externo, objetivo, exhaustivo) o descripción émica (componiendo la información).

Es evidente la necesidad de registrar lo observado si queremos reducir los errores mínimos. Para ello el investigador cuenta con varios sistemas de registros. Uno de ellos son los registros narrativos como el diario o las notas de campo, o bien se apoyará con otros tipos de sistemas audiovisuales como las fotografías, vídeos, grabaciones como es el caso de esta investigación que tendrá una guía de observación y su soporte de video.

En la observación, como hemos expuesto anteriormente, la recogida de datos se puede llevar a cabo de una manera no sistemática o sistemática. La no sistemática apela a una forma de observación en la que el investigador u observador puede tener esquemas más o menos elaborados acerca de lo que sería de particular interés para él, no disponiendo de cuadros de observación estrictamente elaborados o establecidos. En

cambio, la observación estructurada o sistemática apela a procedimientos más formales de recopilación de datos o la observación de hechos, estableciendo de antemano los aspectos que se han de estudiar.

Con el fin de elaborar el informe de la observación que tiene por objetivo validar el proceso del grupo focal se llevará una guía que recoge los eventos conductuales tal y como se van ocurriendo, intentando describir la conducta objetivamente en su contexto y de forma comprensiva, a través de registros narrativos. Aunque este tipo de registros intentan ser reproducciones exactas de la conducta, no todo lo que ocurre puede ser registrado, ni se podrán citar todos los detalles situacionales parcialmente relevantes, de ahí que se recurre a la filmación de los procesos.

El protocolo de observación para este proyecto es:

Protocolo no. 1

Observación sobre la participación en el Proyecto de articulación del PEI y SGC del Colegio Madre Antonia Cerini

Este protocolo puede ser usado para guiar la observación de la sesión del Grupo Focal. La información se recoge antes, durante y terminado el proceso de cada sesión del grupo focal. Con el presentador / moderador, así como, posiblemente, un grupo de enfoque con participantes previamente definido en la muestra. (Tomado de Fuente Neirtec.org)

Información Previa

1. Objetivos de la sesión de desarrollo profesional según lo declarado por el presentador /observador
2. Las actividades previstas para la sesión:

Fecha de la sesión

Número de participantes

Duración de la sesión:

Lugar de la Sesión:

Actividades de la sesión observador.

1. La Rectora del Colegio en plenaria explica a sus docentes la metodología de trabajo para iniciar, en cumplimiento del Plan de Desarrollo, el análisis del PEI y del Sistema de Gestión de Calidad ____ Minutos.
2. Se aclara el sentido ético del proceso que se adelanta y el valor del aporte para el Colegio ____ Minutos.
3. Presentación de facilitador, instrucciones, Objetivos : ____ Minutos
4. Conformar los grupos de trabajo en el Colegio. Cada grupo será de un máximo de 15 personas para cada gestión. Se deberá elegir un coordinador y un relator para cada grupo. Las áreas de gestión son 4 Gestión Estratégica, Gestión Pedagógica, Gestión Bienestar y Gestión administrativa y financiera ____ Minutos
5. Desarrollar las sesiones de trabajo con base en la Guía por Gestión ____ Minutos
6. Plenaria por cada área de Gestión; si hay más de un grupo por área deberán ponerse de acuerdo previamente para construir un solo documento por área de gestión. ____ Minutos
7. Tiempo total para la revisión del instrumento ____ Minutos
8. Otro ____ Especificar _____ Minutos.
9. Agradecimientos y cierre de la sesión ____ Minutos

COMPROMISO DE LOS PARTICIPANTES

10. ¿Hasta qué punto la mayoría o todos los participantes en la sesión asumió y participó?

Por favor, marque la casilla que mejor muestra la respuesta en una escala de (5 = en gran medida, 1 = nada).

a. Participar en las actividades prácticas?

En gran parte				No todos	No aplica
5	4	3	2	1	N/A

b. Participar en las discusiones en grupos pequeños?

En gran parte				No todos	No aplica
5	4	3	2	1	N/A

c. Participar en las discusiones de grupo grande?

En gran parte				No en todos es aplicable	No aplica
5	4	3	2	1	N/A

d. Tratar a los demás con respeto?

En gran parte				Nada	No aplica
5	4	3	2	1	N/A

e. Permanecer en el ejercicio durante la sesión?

En gran parte				Nada	No aplica
5	4	3	2	1	N/A

f. Interactuar con los participantes de las disciplinas científicas diferentes a las suyas?

En gran parte				No aplica en todos	No aplica
5	4	3	2	1	N/A

PRESENTADOR / FACILITADOR

11. ¿En qué medida el presentador de desarrollo profesional / facilitador hacer el lo siguiente?

Por favor, marque la casilla que mejor muestra la respuesta en una escala de (5 = a en gran medida, 1 = nada).

a. Realizar / facilitar las actividades según lo planeado?

En gran parte				Nada	No aplica
5	4	3	2	1	N/A

b. Alcanzar los objetivos como se indica?

En gran parte				Nada	No aplica
5	4	3	2	1	N/A

c. Hablar con los miembros de todos los grupos pequeños?

En gran parte				No en todos es aplicable	No aplica
5	4	3	2	1	N/A

d. Tratar con respeto a los participantes?

En gran parte				Nada	No aplica
5	4	3	2	1	N/A

e. Se asegura que los participantes se quedaron en la tarea durante la sesión?

En gran parte				Nada	No aplica
5	4	3	2	1	N/A

f. Las preguntas son efectivas, son comprendidas por los participantes?

En gran parte				Nada	No aplica
5	4	3	2	1	N/A

g. Atiende pertinentemente a los participantes?

En gran parte				Nada	No aplica
5	4	3	2	1	N/A

h. Otras observaciones de carácter general de la cultura del grupo, las interacciones, las actitudes o actividades de evidente durante el período de sesiones.

7.4.3 Grupos focales

En el estudio “grupos focales” publicado por Ricoverti Marketing (2004), Korman define un grupo focal como: “un reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o un hecho social que es objeto de investigación”. Menciona que el principal propósito de los grupos focales en la investigación social es lograr una información asociada a conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias que no serían posibles de obtener, con suficiente profundidad, mediante otras técnicas tradicionales tales como ejemplo la observación de fenómenos, la entrevista personal o la encuesta social.

El Grupo Focal es una de las técnicas para recopilar información de los métodos cualitativos de investigación. También puede definirse como una discusión cuidadosamente diseñada para obtener las percepciones sobre una particular área de interés (Krueger, 1991).

Los grupos focales están enraizados en una tradición desarrollada a partir de 1930 que intentaba conocer los mundos a través de las personas que los viven. Algunas de las áreas que se han beneficiado del uso de los grupos focales son la Planificación Estratégica, la Identificación de Necesidades, y la Evaluación de Programas.

La capacidad de enfocarse en el cliente puede hacer la diferencia entre la capacidad de una empresa para mantenerse o desaparecer del mercado. Los autores Peters y Waterman (1982) atribuyen una parte de la excelencia en las industrias norteamericanas a su capacidad para mantenerse enfocados en los clientes. Según Krueger (1991), la entrevista de grupo focal funciona porque incide en las tendencias humanas.

Las actitudes y las percepciones relacionadas con los productos, los servicios, o los programas que tienen las personas, son desarrollados en parte en su interacción con otras personas. La evidencia de los grupos focales sugiere que las opiniones de un

individuo pueden cambiar en el curso de la discusión con otros porque las personas influyen las unas a las otras por medio de sus comentarios.

Los analistas de grupos focales pueden descubrir más información sobre cómo dicho cambio ocurrió y la naturaleza de los factores influyentes. De esta manera el científico tiene la posibilidad de influir en el cambio por voluntad propia (Krueger, 1991).

La intención de los grupos focales es promover la autoapertura entre los participantes. Para algunos individuos, la auto-exposición les resulta fácil, natural y cómoda; para otros, les resulta difícil e incómoda, porque la autoexposición requiere confianza, esfuerzo, y coraje (Krueger, 1991).

Los grupos focales se caracterizan por estar constituidos por personas que poseen ciertas características en común que proveen datos o información de naturaleza cualitativa mediante su participación en una discusión enfocada (Krueger, 1991). Estos deben ser lo suficientemente pequeños como para permitir la oportunidad a cada participante de compartir su discernimiento de las cosas, y a la vez lo suficientemente grande como para proveer diversidad de percepciones.

Los procedimientos cualitativos como los grupos focales o las entrevistas individuales, capacitan al investigador para alinearse con el participante y descubrir cómo la persona ve la realidad. Al igual que otros procedimientos de las ciencias sociales, la validez de los grupos focales depende de los procedimientos usados y del contexto donde son usados. Entre las ventajas de los grupos focales están las siguientes:

- Los grupos focales son socialmente orientados y sitúan a los participantes en situaciones reales y naturales versus las condiciones rígidamente estructuradas de las situaciones experimentales.
- El formato de las discusiones en los grupos focales le ofrece al Facilitador o Moderador la flexibilidad necesaria para explorar asuntos que no hayan sido anticipados.

- Los grupos focales poseen validez aparente, la técnica es fácil de entender y los resultados son creíbles para los usuarios de la información.
- El costo de las discusiones de grupo focal es relativamente bajo.
- Los grupos focales son ágiles en la producción de sus resultados.
- Los grupos focales le permiten al investigador aumentar la muestra de estudio sin aumentar dramáticamente el tiempo de investigación.

7.4.3.1 Metodología Grupos Focales

La siguiente metodología para la recolección de información tiene como objetivo generar un análisis sobre el quehacer de las gestiones del Sistema de Gestión de Calidad y los Procesos del PEI, con el propósito de poder articular procesos y gestiones y construir una propuesta de mejoramiento continuo para el Colegio.

Por ello, se ha incluido en la muestra a los participantes del Gobierno Escolar, Miembros del sector productivo y de las entidades que tienen relación con la institución. No se trata de calificar gestiones y procesos sino de iniciar un proceso que va desde visibilizar los problemas comunes hasta llegar a la articulación de estos.

Indudablemente el avance en estos temas es muy dispar en las Instituciones Educativas, de ahí la necesidad de situarlas a todas en un mismo nivel. El análisis de los resultados obtenidos permitirá conocer el estado de las diferentes áreas de gestión o componentes, al contrastar el DEBER SER, es decir el ideal, contra el SER, es decir la realidad. De este modo, lo propuesto en el Proyecto Educativo Institucional forma parte del ideal en términos de lo que hay que alcanzar. Entre estos dos estados: el ser y el deber ser, siempre hay una distancia que es necesario proponerse permanentemente acortar y ese es el objetivo central del plan de mejoramiento.

De este modo, el Plan de mejoramiento es, en sí mismo una PROPUESTA DE CAMBIO; Esto permite una re conceptualización permanente, amplia y profunda, del Proyecto Educativo Institucional.

Sin embargo, es pertinente tener en cuenta, que los resultados no constituyen un fin en sí mismo y que su valor radica en su capacidad de brindar un conocimiento validado por la comunidad académica y útil al momento de orientar procesos de perfeccionamiento en la búsqueda del fortalecimiento Institucional y en pro de diseñar un Proyecto educativo para el Colegio, que se constituya en el lineamiento macro de política educativa a mediano y largo plazo.

La *recolección de datos* se hará por medio de cuatro grupos focales, utilizando una guía de preguntas y cuadro de desarrollo de *Propuestas de Cambio* que se ha validado previamente, planteándose que no se deberá superar los 15-20 minutos por pregunta temática y por ítem del cuadro. Las entrevistas grupales serán filmadas, previo permiso de los participantes. Tendrán una duración entre 90 y 120 minutos. El desarrollo de grupo focal tendrá lugar atendiendo al siguiente guión:

Protocolo no. 2
Grupo Focal Proyecto de
Articulación del PEI y SGC del Colegio Madre Antonia Cerini

- Saludo, bienvenida y presentación del moderador y observador.
- Presentación de los participantes, sentido ético del ejercicio.
- Exposición de motivos por los que los participantes han sido seleccionados.
- Información general sobre el tema a tratar, explicándose el propósito de la reunión, introduciendo el tema y sus objetivos, puntualizándose el mantenimiento de la confidencialidad de lo que se hablase durante el taller, recordando que los investigadores tienen la responsabilidad de mantener el anonimato y confidencialidad de lo expresado por los participantes
- Exposición de las normas generales de la reunión, con explicaciones sobre qué es un grupo focal y su funcionamiento, contenido y objetivos de cada una de las preguntas insistiendo en la necesidad de que el participante interviniese con sus propios conocimientos, experiencias y lenguaje. Se solicitó permiso para tomar notas y grabar las intervenciones.
- Introducción general para centrar el tema de debate siguiendo el guión de las preguntas seleccionadas.
- Plenaria por cada área de Gestión; deberán ponerse de acuerdo previamente para construir un solo documento por área de gestión que recoge las idea central y dos ideas secundarias que explican las respuestas a las preguntas, lo cual da las bases para desarrollar el cuadro de análisis de Gestión. Y el siguiente cuadro de análisis por gestión.

Aspecto	Deber ser	Ser (Realidad)	Qué debe cambiar	Propuesta de Cambio

- Finalización de la reunión preguntando a los asistentes si deseaban añadir algo más, agradeciendo posteriormente su interés y participación así como asegurándoles la confidencialidad del desarrollo de la misma.
- Contenido de las sesiones.

7.4.3.1.1 Gestión Directiva

Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. Según la Guía No. 34 MEN. p. 26.

- a. ¿Qué procesos y subprocesos del SGC irían en esta Gestión Directiva?
- b. El área de Gestión directiva ¿orienta y enfoca acertadamente las diversas acciones de la Institución en procura de la promoción de la identidad institucional? ¿Con qué procesos o subprocesos del SGC se podrían relacionar, o se necesita diseñar otro?
- c. ¿Se evidencia un proceso sistemático de, mejora continua, seguimiento y evaluación de la gestión a través de metas e indicadores acordados y conocidos por la comunidad Educativa?
- d. ¿Hay comunicación entre las áreas e intercambio de saberes?

Tabla 6. Guía de Análisis de los procesos y subprocesos de la gestión directiva

Aspecto	Deber ser	Ser (Realidad)	Qué debe cambiar	Propuesta de Cambio
Misión, visión y Valores Institucionales. (Horizonte institucional)				
Plan Estratégico Cerinista 2011 - 2013				
Política y Objetivos de Calidad				
Cultura Institucional, Comunicación, Espíritu de Familia				
Apropiación del Direccionamiento				

7.4.3.1.2 Gestión académica

Ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico. Según la Guía No. 34 (MEN. p. 26)

- a. ¿Refleja el plan de estudios los retos del horizonte institucional y responde a los lineamientos y estándares propuestos por el Ministerio de Educación Nacional?
- b. Las prácticas pedagógicas, ¿son la concreción del modelo o enfoque pedagógico institucionalmente o son el resultado de un esfuerzo individual?
- c. ¿Alimenta el sistema de seguimiento académico la toma de decisiones institucionales?, ¿desemboca éste en un plan sistemático de mejoramiento?
- d. El consejo académico y las áreas, ¿lideran e implementan los procesos de mejoramiento de la propuesta pedagógica institucional?

Tabla 7. Guía de Análisis de los procesos y subprocesos de la gestión académica

Aspecto	Deber ser	Ser (Realidad)	Qué debe cambiar	Propuesta de Cambio
Plan de Estudio				
Proceso de diseño Curricular				
Propuesta pedagógica				
Prácticas Pedagógicas Institucionales				
Recursos para el aprendizaje				
Tecnología de la Información de las				

TICs.
Seguimiento Académico
Evaluación

7.4.3.1.3 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. Según lo indicado en la Guía No. 34. (Ministerio de Educación Nacional, p, 27)

- a. ¿La institución tiene la capacidad de respuesta de cara a las características y demandas de su entorno?
- b. ¿La institución cuenta con planes, programas eficaces y acciones concretas que favorecen la articulación con su comunidad educativa y su contexto político, económico y social?
- c. ¿La institución posee mecanismos de evaluación y seguimiento de las necesidades de sus estudiantes y del entorno?
- d. ¿En la institución existen mecanismos que le permiten aprovechar los recursos existentes en su comunidad y en beneficio mutuo?
- e. ¿La forma de organización adoptada permite y facilita los procesos de toma de decisiones, participación y distribución equitativa de responsabilidades?

Tabla 8. Guía de Análisis de los procesos y subprocesos de la gestión administrativa y financiera

Aspecto	Deber ser	Ser (Realidad)	Qué debe cambiar	Propuesta de Cambio
Apoyo a la Gestión Académica				
Administración de la Planta Física, los recursos, los servicios				
Manejo del talento Humano				
Apoyo Financiero y contable				
Seguimiento al uso de espacios				
Seguimiento a los servicios complementarios				

7.4.3.1.4 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. Según lo indicado en la Guía No. 34. (Ministerio de Educación Nacional, p, 26)

- a. ¿La institución tiene la capacidad de respuesta de cara a las características y demandas de su entorno?
- b. ¿La institución cuenta con planes, programas y acciones concretos que favorecen la articulación con su comunidad educativa y su contexto político, económico y social?
- c. ¿La institución posee mecanismos de evaluación y seguimiento de las necesidades de sus estudiantes y del entorno?
- d. ¿En la institución existen mecanismos que le permiten aprovechar los recursos existentes en su comunidad y en beneficio mutuo?
- e. ¿Los equipos de gestión de proceso reflejan las relaciones e interacciones para lograr los propósitos formulados desde el horizonte Institucional?

Tabla 9. Guía de Análisis de los procesos y subprocesos de la gestión comunidad

Aspecto	Deber ser	Ser (Realidad)	Qué debe cambiar	Propuesta de Cambio
Participación y Convivencia				
Atención educativa a grupos poblacionales con NEE				
Prevención de Riesgos				

7.5 Proceso de Triangulación

“La reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida la investigación se constituye en el resultado de la investigación” como lo plantea Cisterna Cabrera (2005). Por ello, “la triangulación de la información es el ejercicio que se realiza una vez que ha concluido el trabajo de recopilación de la información. El procedimiento práctico para efectuarla pasa por los siguientes pasos:

seleccionar la información obtenida en el trabajo de campo; triangular la información por cada estamento; triangular la información entre todos los estamentos investigados; triangular la información con los datos obtenidos mediante los otros instrumentos y; triangular la información con el marco teórico”.

El modo concreto como se puede efectuar este procedimiento es por medio de la extracción de conclusiones ascendentes, donde el siguiente paso va expresando una síntesis de los anteriores.

A continuación según lo explicita Cisterna Cabrera (2005). este proceso (considerando un solo estamento):

- a. Se cruzan los resultados obtenidos a partir de las respuestas dadas por los sujetos a las preguntas, por cada subcategoriza, lo que da origen a las conclusiones de primer nivel.
- b. Se cruzan dichas conclusiones de primer nivel, agrupándolas por su pertenencia a una determinada categoría, y con ello se generan las conclusiones de segundo nivel, que en rigor corresponden a las conclusiones categoriales.

Se derivan las conclusiones de tercer nivel, realizadas a partir del cruce de las conclusiones categoriales y que estarían expresando los resultados a las preguntas que desde el estamento surgen a las interrogantes centrales que guían la investigación.

7.5.1. La triangulación con el marco teórico

Como acción de revisión y discusión reflexiva de la literatura especializada, actualizada y pertinente sobre la temática abordada, es indispensable que el marco teórico no se quede sólo como un enmarcamiento bibliográfico, sino que sea otra fuente esencial para el proceso de construcción de conocimiento que toda investigación debe aportar. Para ello, hay que retomar entonces esta discusión bibliográfica y desde allí producir una nueva discusión, pero ahora con los resultados concretos del trabajo de campo

desde una interrogación reflexiva entre lo que la literatura nos indica sobre los diversos tópicos, que en el diseño metodológico hemos materializado como categorías y sub-categorías, y lo que sobre ello hemos encontrado cuando hemos realizado la indagación en terreno.

La realización de esta última triangulación es la que confiere a la investigación su carácter de cuerpo integrado y su sentido como totalidad significativa.

Por esto es bastante interesante la propuesta del método de triangulación donde se supone el encruzamiento de diferentes informantes, técnicas, perspectivas, teorías y metodologías. Los principales autores que hicieron uso de este término y de éste método fueron Campbell y Fiske en 1959. Existen diferentes maneras de realizar triangulación, a continuación se expondrán lo más importantes.

1. *Triangulación de datos o de informantes*: esta hace referencia a que los investigadores consultan en diferentes fuentes la información necesaria para su investigación y que además, tiene en cuenta los distintos actores del contexto en que se encuentran por ejemplo pueden hacer uso de la observación participante.

2. *Triangulación de investigador*: esta hace referencia al empleo de varios observadores en el campo de investigación., cada uno cuenta con un rol asignado previamente que lo respeta y lo cumple. Esto resulta más eficaz a la hora de corroborar los resultados encontrados ya que se cuenta con distintas perspectivas de un mismo objeto de estudio. Estos observadores en primera instancia deben estar capacitados para realizar estas observaciones con el mayor grado de objetividad, esto evita los posibles sesgos en la investigación.

3. *Triangulación teórica*: Según Arias, M. (1999) tomando la definición de Denzin plantea que esta hace referencia a la posibilidad de probar y retomar de distintas teorías y metodologías, que quizás puedan ser antagonistas. Este tipo de triangulación

es poco utilizada ya que en la mayoría de los casos se pone en cuestionamiento o se realizan críticas referentes a las distintas epistemologías.

4. *Triangulación metodológica*: esta es entendida como la posibilidad que tiene el investigador de realizar una triangulación de métodos en el diseño o en la recolección de los datos. Hay dos métodos de triangulación, dentro de los métodos o entre los métodos. La triangulación dentro del método es según Arias, M. (1999) “la combinación de dos o más recolecciones de datos, con similares aproximaciones en el mismo estudio para medir una misma variable”.

7.5.2 Procedimiento del Análisis Documental

Para llegar a la construir el plan de mejoramiento se parte del análisis descriptivo de las *Propuestas de Cambio*, el cual se desarrolla así:

1. Análisis de los documentos
2. Elaboración de un Plan de mejoramiento que integre no sólo los hallazgos, sino, ejecutores y fechas de realización y evaluación.
3. Diseño de un cronograma de implementación determine la puesta en marcha.
4. Recomendaciones y sugerencias para su ajuste y evaluación.

7.6 Impacto Social

Este proyecto de investigación puede convertirse en una herramienta útil para los estudiantes de la facultad de educación de la Fundación Universitaria Luis Amigó, para los rectores de los Colegios Arquidiocesanos de Medellín y para otras Instituciones Públicas o Privadas porque en él se evidencia una propuesta fundamenta, desarrollada y validada que lleva a articular la gestiones del PEI con los procesos el SGC.

A nivel social este proyecto investigativo contribuye en la medida en que los profesionales del campo educativo consiguen convertir los resultados de la investigación en una propuesta metodológica para aplicarla en su plan de aprendizaje,

si los resultados de la investigación son positivos se pueden proponer un Plan de mejoramiento que en sí mismo es una *Propuesta de Cambio*; que lleva a una re conceptualización permanente, amplia y profunda, de un *Mapa de Proceso* que articula Gestiones del PEI y procesos del SGC.

Sin embargo, es pertinente tener en cuenta, que los resultados no constituyen un fin en sí mismo, y que su valor radica, en su capacidad de brindar un conocimiento validado por la comunidad académica y útil al momento de orientar un trabajo colaborativo que apunte a articular las gestiones del PEI y los procesos del SGC, y que a largo plazo ofrece como resultado a la efectividad de la Gestión Educativa.

7.7 Resultados Esperados

Se pretende con esta investigación elaborar un plan de mejoramiento que lleve a la comunidad educativa a resignificar, reconceptualizar, reorganizar un Mapa de Procesos en que articule las Gestiones del PEI y los procesos del SGC dentro de la Institución, se espera generar en los integrantes de la comunidad Educativa interés para que en su desempeño de enseñanza y en su gestión administrativa implementen nuevas estrategias metodológicas que hagan efectiva las gestión, efectivos los recursos y en suma se logre la efectividad de la Gestión Educativa.

Por otro lado, se busca que la integralidad de todo el sistema educativo Institucional genere mejores resultados a nivel institucional; por último motivar a toda la comunidad Educativa a incrementar su participación en todos los procesos Académicos, sociales, administrativos y valorativos, para que así sea efectivo el aprendizaje, dado que al identificarse se logre un clima institucional que favorezca el desarrollo de *mejores personas en una mejor institución*.

7.8 Consideraciones Éticas

Consentimiento de los informantes:

En esta investigación se pedirá consentimiento a los informantes antes de realizar las entrevistas y demás actividades planeadas, para que estos se sientan seguros de participar en la investigación y no sientan presión de hacerlo y evitar que se genere una molestia entre los investigadores y los participantes.

No se manipulará la información se toman los datos y se mostrará con fidelidad al público

Confidencialidad y anonimato:

Se protegerá la identidad de los entrevistados, a menos que el mismo renuncie a ello, para explicar algunos aspectos de la investigación.

Retornamos de la investigación: los datos adquiridos en la investigación serán devueltos a los informantes, para que ellos estén enterados de los resultados y puedan aplicar los beneficios que se encuentren.

7.9 Cronograma de Actividades 2011

El proyecto de investigación se desarrolla entre febrero y diciembre del año 2011.

Tabla 10. Cronograma para desarrollar el proyecto de investigación.

Duración	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
Actividad								
Planteamiento del problema	X							
Justificación	X							
Objetivos	X							
Estado del Arte		X						
Marco referencial		X						
Diseño Metodológico			X					
Desarrollo de las sesiones - Grupos Focales				X	X			
Análisis de las propuestas de cambio					X			
Elaboración del Plan de Mejoramiento						X		
Conclusiones						X		

Revisión Bibliográfica	X
Revisión de estilo y entrega	X

8. Resultados

8.1 Observación grupos focales

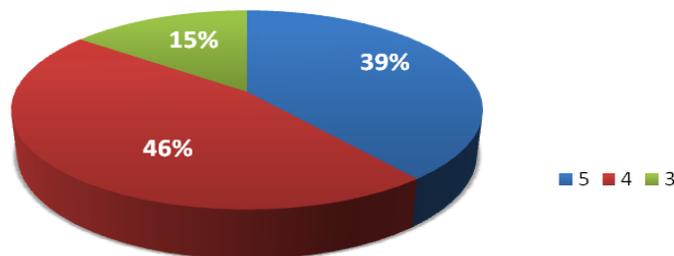
El número de participantes en cada grupo focal fue de 20 personas. Los datos que se presentan son el resultado de la evaluación de los participantes en cada grupo focal. La valoración de 5 corresponde a “En gran medida” y 1 corresponde a “Nada”.

Tabla 11. Gestión Directiva

Grupo Focal - Gestión Directiva	5	4	3	2	1	N/A	Total
1. ¿Hasta qué punto la mayoría o todos los participantes en la sesión asumió y participó?	6	10	4				20
a. ¿Participar en las actividades prácticas?	8	10	2				20
b. ¿Participar en actividades en grupos pequeños?	10	6	4				20
c. ¿Participar en actividades de grupos grandes?	6	10	4				20
d. ¿Tratar a los demás con respeto?	10	10					20
e. ¿Permanecer en el ejercicio durante la sesión?	8	10	2				20
f. ¿Interactuar con los participantes de las disciplinas científicas diferentes a las suyas?	8	10	2				20
Promedio Total	8	9	3				20
Total en Porcentajes.	39%	46%	15%				100%

Gráfica 1. Gestión Directiva

Gestión Directiva
¿Hasta qué punto la mayoría o todos los participantes en la sesión asumió y participó?



La participación en el grupo focal de la Gestión Directiva resulta en un 85 % con valoración con tendencia a “en gran medida confiable”.

Tabla 12. Gestión Pedagógica

Grupos Focales - Gestión Pedagógica	5	4	3	2	1	N/A	Total
1. ¿Hasta qué punto la mayoría o todos los participantes en la sesión asumió y participó?	8	8	4				20
a. ¿Participar en las actividades prácticas?	10	6	4				20
b. ¿Participar en actividades en grupos pequeños?	12	4	4				20
c. ¿Participar en actividades de grupos grandes?	10	8	2				20
d. ¿Tratar a los demás con respeto?	14	6	0				20
e. ¿Permanecer en el ejercicio durante la sesión?	20	0	0				20
f. ¿Interactuar con los participantes de las disciplinas científicas diferentes a las suyas?	14	2	4				20
Promedio Total	13	5	3				20
Total en Porcentajes.	64%	24%	13%				100%

Gráfica 2. Gestión Pedagógica



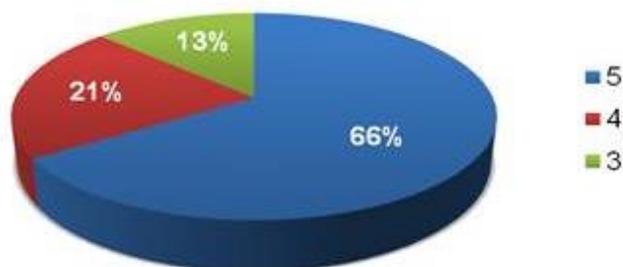
La participación en el grupo focal de la Gestión Pedagógica resulta en un 88 % con valoración con tendencia a “en gran medida confiable”.

Tabla 13. Gestión Administrativa y Financiera

Grupos Focales - Gestión Administrativa y Financiera	5	4	3	2	1	N/A	Total
1. ¿Hasta qué punto la mayoría o todos los participantes en la sesión asumió y participó?	17	3	0				20
a. ¿Participar en las actividades prácticas?	16	4	0				20
b. ¿Participar en actividades en grupos pequeños?	12	6	2				20
c. ¿Participar en actividades de grupos grandes?	10	4	6				20
d. ¿Tratar a los demás con respeto?	8	6	6				20
e. ¿Permanecer en el ejercicio durante la sesión?	14	4	2				20
f. ¿Interactuar con los participantes de las disciplinas científicas diferentes a las suyas?	15	3	2				20
Promedio Total	13	4	3				20
Total en Porcentajes.	66%	21%	13%				100%

Gráfica 3. Gestión Administrativa y Financiera

Gestión Administrativa y Financiera
¿Hasta qué punto la mayoría o todos los participantes en la sesión asumió y participó?



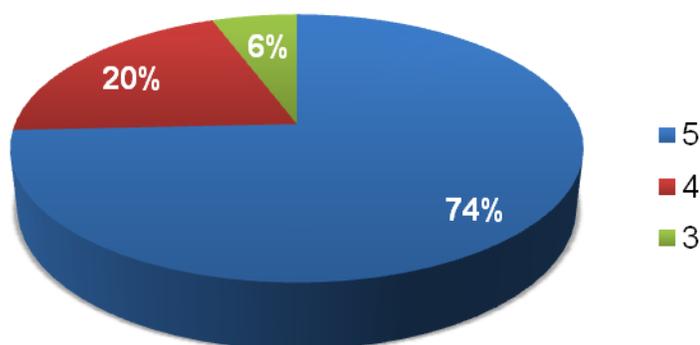
La participación en el grupo focal de la Gestión Administrativa y Financiera resulta en un 87 % con valoración con tendencia a “en gran medida confiable”.

Tabla 14. Gestión Comunitaria

Grupos Focales - Gestión Comunitaria	5	4	3	2	1	N/A	Total
1. ¿Hasta qué punto la mayoría o todos los participantes en la sesión asumió y participó?	18	2	0				20
a. ¿Participar en las actividades prácticas?	15	5	0				20
b. ¿Participar en actividades en grupos pequeños?	14	6	0				20
c. ¿Participar en actividades de grupos grandes?	13	4	3				20
d. ¿Tratar a los demás con respeto?	15	5	0				20
e. ¿Permanecer en el ejercicio durante la sesión?	14	3	3				20
f. ¿Interactuar con los participantes de las disciplinas científicas diferentes a las suyas?	15	3	2				20
Promedio Total	15	4	1				20
Total en Porcentajes.	74%	20%	6%				100%

Gráfica 4. Gestión Comunitaria

Gestión Comunitaria
 ¿Hasta qué punto la mayoría o todos los participantes en la sesión asumió y participó?



La participación en el grupo focal de la Gestión Comunitaria resulta en un 94% con valoración con tendencia a “en gran medida confiable”.

Tabla 15. Valoración al facilitador

Observación - Facilitador	5	4	3	2	1	N/A	Total
2. ¿En qué medida el presentador de desarrollo profesional / facilitador hacer el lo siguiente?							0
a. Realizar / facilitar las actividades según lo planeado?	3	1	0				4
a. Alcanzar los objetivos como se indica?	4	0	0				4
c. Hablar con los miembros de todos los grupos pequeños?	3	1	0				4
d. Tratar con respeto a los participantes?	4	0	0				4
e. Se asegura que los participantes se quedaron en la tarea durante la sesión?	3	1	0				4
f. Las preguntas son efectivas, son comprendidas por los participantes?	4	0	0				4
8. Atiende pertinentemente a los participantes?	2	2	0				4
Promedio Total	3	1	0				4
Total en Porcentajes.	82%	18%	0%				100%

Gráfica 5. Gestión del Facilitador



El desempeño del facilitador en el grupo focal de un 82 % con valoración “en gran medida confiable”; lo cual nos permite interpretar como confiable el trabajo realizado.

A partir de la información recogida en los Grupos Focales desarrollados, se procede a la recopilación de información acogiendo la metodología de la “triangulación por estamentos” de forma ascendente. Cómo se planteó, se recogió información de las

cuatro gestiones: Directiva, Pedagógica, Administrativa y Financiera; y Comunitaria. De la cual se presentan los resultados a continuación.

8.2 Gestión Directiva

8.2.1 Problemática de la Gestión Directiva

El grupo focal concluye que en cuanto el horizonte institucional la gestión directiva debe marcar metas más cercanas y ser evaluado sistemáticamente. Si bien existe y es muy claro, no se discierne, se conversa, recurrentemente no se pone en común. Se debe buscar, hacer del Horizonte Institucional un tema cotidiano que se lleve al día día. El plan estratégico Cerinista 2011 – 2013, debe tener indicadores que permanentemente monitoreen los logros y el grado de satisfacción de la comunidad educativa; dichos resultados deben ser conocidos y fortalecidos por la comunidad. Cada año se debe evaluar si las debilidades siguen siendo debilidades y las fortalezas siguen siendo fortalezas para orientar o reorientar las metas. La política de calidad y los objetivos de calidad deben ser trabajados estrechamente con el Proyecto Educativo institucional cosa, que afecte todo el currículo. Los objetivos de calidad por ningún motivo deben trabajarse aisladamente, pero si se deben evaluar y actualizar periódicamente. El lema de la Institución “una familia para familias” es el motor que dinamiza la cultura institucional y da herramientas para buscar la implementación de la pedagogía del cuidado a todos los órganos; una pedagogía preventiva de acompañamiento y no de resultados y sanción. Esto genera puentes del afecto, la cercanía, la relación y la interrelación.

8.2.2 Aspectos claves para la Gestión Directiva.

Al dar una mirada a la Gestión Directiva se podría puntualizar que la propuesta de formarse en SGS y PEI como estructuras para hacer parte activa de los mismos. Buscar desarrollar en los empleados capacidad de trabajo en equipo, creatividad, curiosidad, innovación y compromiso. Implementar una matriz comunicacional y una retroalimentación sistemática da lugar a la circularidad de información en los procesos

de planeación, seguimiento, revisión y evaluación; y sumado a este beneficio, se incrementan los canales de participación que dan lugar a afianzar la identidad, el sentido de pertenencia.

8.3 Gestión Pedagógica

8.3.1 Problemática de la Gestión Pedagógica

El proceso de diseño y desarrollo Curricular, si bien es una planeación, diseño, ejecución o desarrollo, tiene como punto de partida y destino al estudiante; en lo que respecta al desarrollo, revisión, verificación y validación, cuesta mucho, hay improvisación y muy poco seguimiento.

En lo relacionado con la propuesta pedagógica; se necesita sistematizar y afianzar una: “Propuesta de Pedagogía Transformadora o Pedagogía del Cuidado”.

Dadas las características de la población estudiantil, urge trabajar en equipo y formarse; hacer adecuaciones curriculares, que entre los docentes exista una fluida comunicación para lograr diferenciar los ritmos y así personalizar la formación. Urge aprovechar las TIC en este proceso.

8.3.2 Aspectos claves para la Gestión Pedagógica

Hacer un plan de mejoramiento del currículo. Elaborar un plan de formación en: Pedagogía Transformadora o Pedagogía del Cuidado, adecuaciones curriculares, trabajo en equipo y diferenciación de los ritmos.

La propuesta de optar por la propuesta pedagógica de la “Pedagogía del Cuidado” que busca hacer efectivo el proceso integral de forma constante; requiere la adopción de un plan de mejora sistemático que contenga la revisión, la verificación y la validación del proceso diseño, que evoluciona la adecuación curricular.

De ser así, abre la posibilidad de realizar una revisión integral de la trazabilidad del proceso integral en un consejo de docentes daría, a la vez, una mirada integral a los

resultados de las prácticas pedagógicas, al desarrollo curricular, al proceso de formación particular, pero también a la eficacia y eficiencia de la Propuesta pedagógica.

Ahora, el cotidiano de las prácticas pedagógicas urge además de repensar la puesta en marcha de un plan de aula y de área adecuada; así como la incorporación pertinente tanto de actividades y prácticas de uso adecuado de las TICs con el fin de enriquecer el desarrollo curricular.

Dar lugar a la evaluación sistemática a la luz de la pedagogía del cuidado en la que se da especial importancia a la escucha de las necesidades, a la formación personalizante que unida a las autoevaluaciones, como paso para llegar a la evaluación de desempeño integral.

8.4 Gestión de Administrativa y Financiera

8.4.1 Problemática de la Gestión Administrativa y Financiera

Se hace necesario aprovechar mejor la capacidad ociosa que tienen las instalaciones y la subutilización de la misma en horas de la tarde y fines de semana.

Con relación al manejo del talento humano se indica que el personal es joven, carismático y con deseos de capacitarse y desarrollar su profesión; pero también se manifiesta que debe cambiar la dificultad para trabajar en equipo, fortaleciendo el clima de familia y el trabajo colaborativo.

Acerca del apoyo Financiero y contable, considerado como el soporte económico de las actividades institucionales, se indica que necesita mejorar la gestión de los presupuestos; para ello, debe contar con asesorías que den claves para una mejor gestión que indiquen como dinamizar los recursos.

8.4.2 Aspectos claves para la Gestión administrativa y financiera

Hacer un plan de mejora para aprovechar la capacidad ociosa que tienen las instalaciones y la subutilización de la misma en horas de la tarde y fines de semana.

Para dar lugar a una Gestión Administrativa y Financiera eficiente se plantea gestionar los presupuestos con la ayuda de asesorías externas.

Por otra parte se propone desarrollar en la comunidad educativa un trabajo en equipo potenciando el recurso humano en el trabajo colaborativa, en la identidad y desarrollo del clima de familia.

8.5 Gestión de Comunidad

8.5.1 Problemática de la Gestión de Comunidad

Respecto a **la participación y convivencia** el colegio ha dispuesto servicios para el bienestar de la comunidad como: el aula de apoyo, las escuelas de padres, las convivencias, las salidas pedagógicas, las jornadas deportivas, actividades hacia la prevención de situaciones de riesgo. Con relación a **la atención educativa a grupos poblacionales con Necesidades Educativas Especiales**, el colegio ha venido trabajando en ampliar sus servicios atendiendo a dicha población; se debe continuar con el ajuste curricular hasta tener sus guías propias, para lo cual se necesita favorecer la formación de la comunidad educativa. La **prevención de riesgos** son un conjunto de estrategias para prevenir los posibles riesgos que podrían afectar el desarrollo integral de la comunidad educativa y el buen funcionamiento, si bien se desarrollan actividades, estas no están sistematizadas, pueden cambiar si se establecen ciclos de capacitación y desarrollo en el aprendizaje sobre la forma de prevenir y atender las situaciones de riesgo; en lo posible, elaborando un programa que recoja y organice la comunidad educativa para formarse en la orientación de situaciones de riesgo.

8.5.2 Aspectos claves de la Gestión de la Comunidad

Hacer cronograma de formación que de forma sistematizada y sistemática incluya: Formación en la participación y convivencia, la prevención de situaciones de riesgo, y en inclusión.

8.6 Discusión

“Por Gestión y Animación Curricular se hace referencia a la Gestión del estilo de liderazgo y dirección, así como las estrategias para dinamizar el presente, futuro y cultura escolar, consolidando así los desarrollos necesarios para promover la calidad integral de la Institución Educativa” según lo afirma la Fundación SIGE (2009).

Esta referencia y las previamente contenidas en el marco teórico apuntan a objetivar la gestión educativa en torno a un reorientar y focalizar las acciones del liderazgo entorno a procesos que integre los procesos que desarrollan la gestión, pero también den lugar a generar planes de mejora que evolucionen las gestiones, favoreciendo el trabajo colaborativo de cada gestión pero también de forma general que atienda las necesidades, expectativas de toda la comunidad educativa.

Es importante tener claro, que los planes de mejoramiento en las Instituciones Educativas se enmarca dentro de un proceso de integración que significa un reto para auto reconocerse y redefinirse de tal modo que se logre alcanzar los resultados esperados. En la medida que hemos fortalecido nuestro ejercicio de investigación, fortalecemos algunos criterios tales como eficiencia, calidad y equidad, que son parte fundamental para el alcance de nuestros objetivos.

La construcción que nos aproxima a este trabajo de investigación se hace con las referencias previas a su diseño y posterior desarrollo, empezando a confeccionar una propuesta en la que se articulen S.G.C y PEI. Cada uno de los referentes de información nos ayudan a alcanzar y dinamizar nuestro trabajo, han aportado grandes conocimientos para que enfoquemos la realidad en la que estamos, infiriendo nuevas ideas y generando mejor los resultados.

La Calidad y gestión que el Colegio Madre Antonia Cerini busca alcanzar se enmarca en la construcción y escucha permanente de los protagonistas de nuestra labor, en síntesis toda la *comunidad educativa*, que hace parte esencial en el desarrollo de ésta gran obra. Las acciones que se reúnen luego de una recolección de evidencia y de información durante un año escolar, debe responder a esos planes de acción, de mejoramiento para el año siguiente, con metas claras para su ejecución.

Todo el sistema debe estar centrado desde la comunidad educativa hacia la calidad misma. El PEI (Proyecto Educativo Institucional) va a convertirse en la vía que posibilite entonces acercarse a esa concepción de calidad y así validar que en su ejercicio de integración se obtienen las metas y que todas las estrategias y planes dadas también se dan.

El Colegio al revisar sus 50 años de historia y con el ánimo de seguir siendo un referente educativo plantea la integración del SGC y el PEI apoyados en un trabajo colaborativo, en una cohesión de equipo para optimizar tiempo, recursos y experiencia.

Las personas, los eventos que han dado lugar al desarrollo en la Institución se han constituido la base para desarrollar la Gestión Educativa, en cada período académico de estos 50 años han sido escalas de experiencia pedagógica, administrativa, directiva que al ser sistematizados, podemos hacer de ellos proceso de mejora continua.

De ahí la importancia de favorecer el desarrollo de procesos cíclicos que recojan hallazgos, que den lugar a evolucionar procesos; ha cohesionar equipos y aprovechar oportunidades de forma que se logre optimizar las actividades y prevenir desgastes innecesarios. Este escenario que ha sido algo recurrente en los últimos años con el esfuerzo paralelo del SGC y PEI, debe cambiarse por escenarios de análisis, consensos y tomas de decisión que den lugar a seguir evolucionando la gestión educativa y con ellas la Institución. Uno de los aspectos más relevante para que se logre es la formación en estos temas, pero también la cohesión de los equipos para alcanzar las metas que propone la misma comunidad educativa.

9.6 Conclusiones

Después de detectar la problemática y algunas de sus consecuencias, al no trabajar articuladamente el PEI y el SGC, citamos las siguientes conclusiones: En *primer* lugar, las problemáticas de las distintas gestiones y lo que es peor el SGC y el PEI se han manejado de manera aislada, desarticulada, lo que resta eficiencia, eficacia e impacto. Lo cual ha dilatado el desarrollo de la Institución y en ocasiones dificultad a la hora de comprender y apropiarse de la misión educativa.

En segundo lugar, llevando a *desgastes de recursos humanos y financieros*. En la medida en que se trabaje articuladamente PEI y SGC el currículo se fortalece, posibilitando así ir dinamizando y recreando el lema institucional “una familia para familias”. Si se pretende favorecer el desarrollo Institucional es necesario optimizar procesos, actividades, manejo de recursos humanos, presupuestales que un manejo apropiado garantice un impacto en la comunidad que den lugar a un desarrollo sostenido en la Institución.

En tercer lugar, no hay seguimiento y evaluación periódico, y muchísimo menos informes y retroalimentación de los mismos. Cuando se adolece de la sistematización de los procesos, los esfuerzos de evaluación resultan ineficaces, dilatando el aprendizaje que estos contienen, al analizar los resultados, valorar los alcances y reconsiderar las falencias si se desea alcanzar las metas propuestas. Entonces, urge hacer un cambio de mirada a las evaluaciones como punto de apoyo y sinergia para medir la cercanía de las metas.

En cuarto lugar, debido a muchos factores como la alta rotación de personal, y la tradición de concentrarse en pocas manos la información, está no es eficiente, ni eficaz; no cumple con la misión y le resta fuerza a los distintos estamentos. En toda gestión educativa, la fuente y destino de su ser son los estudiantes; para favorecer una atención óptima, en la gestión educativa, se requiere de docentes idóneos, dotados de valores actitudes y habilidades que les permitan desplegar la riqueza integral que cada

estudiante le demanda; en la acción pedagógica. Cada estudiante, cada persona que participa de la comunidad educativa, participa de un proceso de aprendizaje, en el que todos los espacios son escenarios de aprendizaje, lo cual se logra, en parte, en la medida que los docentes “facilitadores” de aprendizajes, se hacen conscientes de su rol como educador; siendo cercanos, coherentes, idóneos orientadores, capaces de reconocer en cada persona, la posibilidad de desarrollarse, se esfuerzan por construir auténticas relaciones favorecidas por la escucha y por un auténtico desempeño que genera un desarrollo integral. Para ello, la institución favorece la formación individual y colectiva para que la revisión, el análisis del desempeño, se haga haciendo hincapié en la óptima atención a los estudiantes, a los padres de familia, a los funcionarios de forma que se desarrollen y afiancen en su rol dentro de la comunidad educativa, haciendo camino para que cada persona sea cada día mejor persona.

En un mundo competitivo en donde la supervivencia de las Instituciones se torna cada vez más difícil, se hace necesario optimizar los recursos, recrearlos e innovarlos. Para la Institución es de vital importancia tener presente las demandas, las necesidades de la comunidad educativa, del sector educativo. Al implementar cambios y nuevas opciones en la oferta del servicio educativo, en la medida que se afianzan las experiencias y se sostiene una oferta valiosa para el sector, se logra no sólo el posicionamiento por un lado, pero por otro se hace acopio de una experiencia y de innovaciones.

Cada cambio que se propone tiene impacto de forma integral, y cada gestión asume de forma global los retos, demandas y exigencias de la gestión educativa; y al optimizar las respuestas, se da lugar a la optimización en la gestión educativa. La articulación da lugar a optimizar la mirada bajo un estilo global, integral, favoreciendo el desarrollo de una comunidad educativa que crece como Institución Educativa.

9. PLAN DE MEJORAMIENTO

9.1 GESTIÓN DIRECTIVA

OBJETIVO (PROBLEMA A MEJORAR)	ACTIVIDADES	TIEMPOS	RESPONSABLE
Revisar el Horizonte Institucional, la política de calidad y objetivos de calidad y ajustarlo que sea coherente con el PEI y el S.G.C	Aplicar grupos focales Trabajo en equipos Disensos y consensos	Primer trimestre	Equipo de Gestión Directiva
Proponer la caracterización de los procesos teniendo como eje central el PEI	Repensar cada caracterización a luz del PEI y hacer propuesta de la caracterización de cada proceso.	Primer Trimestre	Equipo de Gestión Directiva y Líderes de Procesos
Hacer planes de mejora que vinculen PEI y SGC en cada proceso que incluyan indicadores que vayan mejorando los estándares de calidad.	Repensar el plan de mejora de cada proceso Elaborar propuesta Disensos y consensos	Primer Trimestre	
Evaluar y hacer seguimiento al plan estratégico del Colegio	Revisar y reestructurar los indicadores. Evaluar a través de los indicadores la gestión.	Cuatrimestre	Equipo de Gestión Directiva
Ajustar el Sistema de Gestión de la Calidad a las Áreas de Gestión Directiva, Administrativa Financiera; Pedagógica y Comunitaria (Proyecto Educativo Institucional)	Proponer un Mapa de Procesos que integre el PEI y el SGC	Primer mes de actividades académicas.	Equipo de Gestión Directiva

Establecer canales de comunicación apropiados que permitan informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar.	Crear un Equipo de comunicación. Establecer una matriz de comunicación Evaluar sistemáticamente dicha matriz.	Durante el año escolar.	Equipo de Comunicación
Autoevaluar el colegio para identificar las fortalezas y oportunidades, utilizando las herramientas dadas en la guía 34, las quejas, reclamos y sugerencias y las encuestas institucionales y proponer planes de mejoramiento institucional	Sistematizar las evaluaciones. Las quejas, reclamos y sugerencias, y su seguimiento periódico.	Durante el año escolar.	Equipo de Gestión Directiva
Gestionar alianzas con instituciones que apunten al logro de los objetivos del PEI y el plan de mejoramiento	Fortalecer alianza estratégica con la escuela deportiva "Taekwondo" Buscar Instituciones interesadas en hacer alianzas estratégicas y estudiar la viabilidad.	Primer semestre.	Equipo de Gestión Directiva

La calidad profesional, humana imparte seguridad y calidad para que el mejoramiento constante de los aspectos que forman el componente directivo obtenga resultados favorables, esto ha permitido la visión de mejora de la institución. La alta dirección está comprometida con la planificación, implementación, verificación y ajuste del sistema de la gestión de calidad, además del mejoramiento continuo de la comunicación interna y externa y del cumplimiento de los requisitos normativos institucionales, de Ley y de la disponibilidad de los recursos. El relevo generacional realizado en el último año, introdujo metodologías más innovadoras y adaptadas a la época y las necesidades actuales de la educación y de nuestros estudiantes.

9.2 GESTIÓN PEDAGÓGICA

OBJETIVO (PROBLEMA A MEJORAR)	ACTIVIDADES	TIEMPOS	RESPONSABLE
Sistematizar la propuesta pedagógica.	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar grupos focales - Trabajo en equipos - Disensos y consensos 	Primer Semestre	G. Directiva y G. Pedagógica
Ajustar los planes de área y proyectos obligatorios que promuevan la formación integral de los estudiantes, el alto desempeño académico, haciendo énfasis en un clima familiar y humanista.	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar grupos focales - Trabajo por áreas. - Disensos y consensos 	Primer Período	G. Directiva y G. Pedagógica
Verificar, evaluar y validar los planes de área y los proyectos obligatorios, para proponer ajustes al plan de estudios	Sistematización y evaluación periódica con la ley y con el usuario.	Cada Período	G. Pedagógica
Fortalecer la formación lúdico deportiva, con el convenio existente para apoyar y fomentar en los estudiantes la realización de actividades extracurriculares (tenis de mesa, porrismo, artes marciales)	<ul style="list-style-type: none"> - Motivar la participación de los estudiantes y empleados en actividades lúdicas. - Concretar una propuestas que ofrezca tiempo especiales y flexibles a los estudiantes y al personal. 	Primer Período	G. Pedagógica

Fortalecer el inglés y la pedagogía del cuidado como ejes transversales de todas las asignaturas.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear espacios lúdicos que favorezcan la segunda lengua. - Favorecer la escucha, la cercanía y el espíritu de familia. - Privilegiar el inglés en la Básica Primaria. 	Durante el período escolar	G. Pedagógica
---	---	----------------------------	---------------

La revisión y ajuste sistemático del PEI, repensando y ajustando cada componente abre camino a nuevas estrategias pedagógicas, las cuales en equipo con asesores externos, validan y fortalecen las respuestas a las demandas de la comunidad educativa, es así como se crea, afianzan y revisan las prácticas pedagógicas, planes de área, proceso evaluativos, esto tendrá mayor éxito si hacen a través de procesos de mejora.

La gestión busca entonces estructurar, controlar y mejorar permanentemente la gestión de diseño y desarrollo curricular, con el fin de cualificar el servicio educativo del Colegio Madre Antonia Cerini.

Y el alcance se aplica desde la identificación de los requisitos, expectativas y necesidades, hasta la planeación, diseño, revisión, verificación, validación del Currículo. Los factores claves de éxito es un diseño curricular eficaz y eficiente que responda a las necesidades y expectativas del sector productivo donde se vinculan los egresados. Lo cual demanda un acompañamiento y compromiso de los docentes asumiendo de forma competente su acción pedagógica.

9.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

OBJETIVO (PROBLEMA A MEJORAR)	ACTIVIDADES	TIEMPOS	RESPONSABLE
Mantener y mejorar la infraestructura del Colegio que propicie el bienestar en la formación integral del estudiante.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar encuesta de satisfacción. - Crear y divulgar formato de necesidades. 	Al final de cada período	Equipo de Infraestructura y compras
Crear mecanismos de selección, formación y evaluación del personal que labora en el Colegio (en los aspectos de: Formación, educación, experiencia y habilidades)	-Elaborar proyecto que sistematice la formación y evaluación del personal.	Primer cuatrimestre	Equipo de gestión de recurso humano
Potenciar al personal que labora en la institución en: el trabajo en equipo, la Motivación, el Compromiso Institucional, la Calidad en el servicio, la Efectividad en la labor y la Innovación y creatividad.	-Elaborar y aplicar un plan de capacitación con personal interno y tercerizado.	A lo largo del año	Equipo de gestión de recurso humano y Equipo de Bienestar
Gestionar el presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> -Buscar asesoría externa para hacer una buena gestión del presupuesto. -Gestionar actividades que favorezcan la consecución de recursos financieros. -Optimizar la gestión en el recaudo de cartera. 	A lo largo del año escolar	Equipo de Gestión Directiva

La. Revisión permanente de la infraestructura del Colegio involucrando los bienes, espacios y equipos con los que se cuenta para así mejorar la calidad del servicio que se brinda. El objetivo de esta gestión teniendo en cuenta los componentes que la Guía 34 del MEN nos brinda y aplicándolas a las necesidades de nuestro colegio es: Administrar

los recursos de forma oportuna y eficaz de modo que garantice las condiciones necesarias para el funcionamiento adecuado de todos los procesos. El alcance es que cubre desde la planificación, detección, elaboración, recepción y verificación de los recursos, insumos activos y del ambiente de trabajo, el suministro y almacenamiento de los proveedores confiables. Y los factores claves del éxito es la comunicación oportuna, clara y sistematizada, suministros que cumplan las expectativas del solicitante, el conocimiento del mercado.

La propuesta de optimizar la distribución de presupuesto da lugar a un análisis financiero que despliegan nuevas proyecciones presupuestales para la planeación y la gestión educativa. El seguimiento al recaudo de los ingresos y de realización de los gastos permite la distribución de adecuada de recursos para atender la planeación y apoya la toma de decisiones.

9.4 GESTIÓN DE LA COMUNIDAD

OBJETIVO (PROBLEMA A MEJORAR)	ACTIVIDADES	TIEMPOS	RESPONSABLE
Realizar Proyectos especiales: <ul style="list-style-type: none"> - Taller con padres - Extracurriculares, que apoyen las nivelaciones académicas - Sensibilizaciones a nivel social. - Situaciones de riesgo - convivencias - Salidas pedagógicas dentro y fuera de la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> - Planear y sistematizar cada proyecto. 	Primer período	Equipo de Bienestar
Evaluar y hacer seguimiento a los proyectos especiales	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y ajustar la planeación y ejecución. 	Durante el desarrollo del proyecto	Equipo de Bienestar

El Colegio conoce los requerimientos educativos de la población y en general de la comunidad educativa lo cual da lugar a la proyección de planes de trabajo pedagógicos que son coherentes con lo registrado en el PEI y en la SGC e lo relacionado con la atención a la Comunidad Educativa. Se busca que las ayudas complementarias sirvan de apoyo a la prestación del servicio eficiente y satisfactorio de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa

Las estrategias pedagógicas diseñadas para atender a las poblaciones pertenecientes a los estudiantes son evaluadas periódicamente para mejorarlas. El Colegio es sensible a las necesidades de su entorno y busca adecuar su oferta educativa a las demandas. La participación de los padres de familia involucrándolos en los procesos que el colegio hace, así como las habilidades y capacidades de estudiantes.

Cubre todos los servicios de atención en primeros auxilios, biblioteca, psicología, transporte, tienda escolar y eventos especiales. Estos espacios de servicio complementario, se hace un seguimiento particular pues apoyan y dan lugar los a optimizar el servicio educativo, de ahí que se haga un seguimiento particular y se evalúa con el fin de mejorar constantemente sus resultados de ahí que hagan parte primordial del Plan de mejoramiento institucional.

Bibliografía

- ALVAREZ VALDIVIA, I. M., HERNÁNDEZ SANTANA, J. J., BATARD MARTÍNEZ, L., TANDRÓN BENÍTEZ, E., GUERRA RUBIO, L. M., HERNÁNDEZ MALDONADO, A., y otros. (1998). *Metodología para la evaluación de los proyectos educativos por los colectivos de años*. (U. C. Villas, Ed.) *Revista Pedagogía Universitaria* , 3 (3), 73.
- ARIAS, M. (1999). *La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones*. Recuperado el 10 de Abril de 2011, de <http://tone.udea.edu.co/revista/mar2000/Triangulacion.html>
- ARROYO VALENCIANO, J. A. (02 de Feb de 2009). *Gestión Directiva y Calidad de la Educación*. Recuperado el 17 de Mar de 2011, de <http://www.slideshare.net/Jarval/gestin-directiva-y-calidad-de-la-educacin>
- AZCONA, L. (2006 - 2007). El Proyecto Educativo Institucional: en la Enseñanza General Básica: las ideas filosóficas que lo sustentan. *Anuario de la Facultad de Ciencias Humanas* , 8 , 8, 141-154.
- AZPEITIA FERNANDEZ, A., CARRANZA LÓPEZ, N., MANSO AYUSO, J., & SANCHEZ AGENJO, A. (2005). *Metodología de Investigación Avanzada* . Ensayo, Universidad de Monterrey, MÁSTER DE MEJORA Y CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. , México.
- BARRERA MORENO, E. (2009). *Catalogo Educativo*. Recuperado el 25 de Mayo de 2011, de <http://sites.paginasamarillas.com/educaeditorial/docs/Certificacion%20o%20Acreditacion.pdf>

- BARRIO, J. M. (2004). *La coeducación. Un acercamiento desde la antropología pedagógica*. 50, 325-354.
- BOLIVAR, A. (Ene de 2006). Evaluación institucional: entre el rendimiento de cuentas y la mejora interna. Salvador.
- BONILLA, E., & RODRIGUEZ, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos*. Colombia: Editorial Nomos S.A.
- BRACKETT, A., & HURLEY, N. (2004). *Collaborative Evaluation Led by Local Educators: A Practical*. (S. F. WestEd, Ed.) Recuperado el 16 de Diciembre de 2008, de <http://www.neirtec.org/evaluation/PDFs/PreparingtoCollect2d.pdf>
- CANTÓN, I., & VÁSQUEZ, J. (2010). *Los Procesos en Gestión de Calidad. Un Ejemplo en un Centro Educativo*. Recuperado el 18 de Nov de 2011, de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num5/art3.pdf>
- CASASSUS, J., ARANCIBIA, J., & FROEMEL, E. (Abril de 1996). *Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de Calidad de la Educación*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2011, de Revista Iberoamericana de la Educación: <http://www.oei.es/oeivirt/rie10a10.htm>
- CASTRO RUBILAR, F. (2009). *El proyecto de gestión pedagógica. un desafío para garantizar la coherencia escolar*. Horizontes Institucionales. 14(1), 77-89. Obtenido de <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=96197c0c-8a90-4fae-bae5->
- CIDEC. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las cualificaciones Profesionales. (2004). *Construyendo la cultura del conocimiento en las personas y en las organizaciones. CUADERNOS DE TRABAJO No. 34. P.34*. DONOSTIA, San Sebastian.

- CISTERNA CABRERA, F. (2005). *Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa*. (F. d.-B. Departamento de Ciencias de la Educación, Ed.) Obtenido de fcisterna@yahoo.com y fcisterna@ubiobio.cl
- CORTÉS LUTZ, G. (17 de Nov de 2010). *Ministra invita a la participación de los actores educativos para construir el plan desde lo territorial*. Colombia.
- DAZA LESMES, J. (2010). *Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades*. Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud. *Revista Iberoamericana de Educación. Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud. Universidad del Rosario* (54).
- DE GRAUWE, A. (2005). *International Review of Education / Internationale Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*. (4 ed., Vol. V51).
- DE LA ORDEN, A. (2009). *Evaluación y calidad: análisis de un modelo*. Obtenido de Estudios Sobre Educación: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=96197c0c-8a90-4fae-bae5dabdeb34dba4%40sessionmgr11&vid=27&hid=21&bdata=Jmxhbmc9ZXMm c2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=zbh&AN=41875783>
- DE NEGRI, B., & THOMAS, E. (2003). *Making Sense of Focus Group Findings: A Systematic Participatory Analysis Approach*. Obtenido de RHRC CONSORTIUM: http://www.rhrc.org/resources/general_fieldtools/toolkit/otherResources/AED_MakingSenseOfFocusGroupFindings2003.pdf
- DÍAZ DOMINGUEZ, T. (2002). *Algunas consideraciones acerca del concepto de educación*. (L. C. Conocimiento., Ed.) Obtenido de La comunidad del conocimiento:

http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Educadores/La_educaci%C3%83%C2%B3n_como_factor_de_desarrollo_social/A54D17E6C670F4BA41256BA7004AF275!opendocument

DÍAZ SOLÍS, A., & GONZÁLEZ GONZÁLEZ, A. (Oct de 2006). *Auditoria de Calidad como vía de mejora al servicio de educación* . Recuperado el 27 de Mayo de 2011, de <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/66/44>

FALS, O. (2003). *Ante la crisis del país. Ideas –acción para el cambio*. Colombia : Editorial Panamerica.

FUNDACIÓN SIGE. (2010). *Orientaciones para la gestión y animación escolar, el desarrollo de procesos, planes*. Recuperado el 25 de Nov de 2011, de www.fundacionsige.org.

GALEANO RAMIREZ, A. (s.f.). *Cambio, creatividad e innovación en la gestión de los centros de formación. El proyecto innovador de centro. Dirección de centros de formación y educación para el trabajo*. (O. d. Iberoamericanos, Ed.) Obtenido de <http://www.oei.es/oeivirt/fp/cuad06a02.htm>

GARCÍA DEL DUJO, Á., & MUÑOZ RODRÍGUEZ, J. M. (2004). *Pedagogía de los espacios. Esbozo de un horizonte educativo para el siglo XXI*. Recuperado el 22 de Nov de 2011, de <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=6&hid=13&sid=96197c0c-8a90-4fae-bae5dabdeb34dba4%40sessionmgr11&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=zbh&AN=22234111>

GONZÁLEZ ÁVILA, M. (2001). *Construcción de la Democracia y la Paz desde la Universidad. Una propuesta para orientar las relaciones de la universidad con los*

distintos sectores de la sociedad. (P. S. Universitaria., Ed.) Obtenido de <http://www.oei.es/salactsi/mgonzalez3.htm>

GONZÁLEZ ÁVILA, M. (28 de Marzo de 2001). *Construcción de la Democracia y la Paz desde la Universidad. Una propuesta para orientar las relaciones de la universidad con los distintos sectores de la sociedad.* (O. d. Americanos, Ed.) Recuperado el 12 de Mayo de 2011, de Primer Seminario Sobre Voluntariado Universitario. Programa EPSUM. Dirección General de Extensión Universitaria.: <http://www.oei.es/salactsi/mgonzalez3.htm>

GUTIERREZ, J. Á. (s.f.). *Reforma educativa en México: el programa escuelas de calidad.* (O. R. educativas., Ed.) Obtenido de http://www.oei.es/reformaseducativas/reforma_educativa_mexico_programa_escuelas_calidad_alvarez.pdf

GUTIERREZ, M., SOUZA, L., & ASTRADA, A. (s.f.). *La problemática de la articulación en el sistema educativo en el 2 y 3 ciclo E.G.B.* Recuperado el 25 de Nov de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos13/sised/sised.shtml>

I.E. José y Gómez. . (2007). *Guía básica para el manejo de libros y registros reglamentarios en las instituciones educativas del PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.* P. 23. Recuperado el 25 de Nov de 2011, de <http://www.joseacevedoygomez.edu.co/LIBROS%20REGLAMENTARIOS.pdf>

JABALOYES VIVAS, J., CAROT SIERRA, J., MARTÍNEZ GÓMEZ, M., COCA CASTAÑO, C., & GARCÍA ALEIXANDRE, A. (2002). *Grupo de análisis de datos e ingeniería de calidad (GADIC). Catálogo de indicadores de calidad de la gestión de los centros de formación profesional reglada.* P. 34. Recuperado el 25

de Nov de 2011, de

http://www.edu.gva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/es/cat_ind_fp_c.pdf

KANT, I. (1995). *¿Qué significa orientarse en el pensamiento?* Madrid: Facultad de Filosofía de la Universidad Complutense.

KANT, I. (1983). *Pedagogía*. (M. F. Enguita, Ed., & L. L. Pascual, Trad.) Madrid.

Latin American Quality Institute. (20 de Noviembre de 2011). *Calidad en la educación Latinoamericana*. Obtenido de

http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_1.pdf

LOPEZ-TORRIJO, M. (2009). La inclusión educativa de alumnos con discapacidades graves y permanentes en la unión europea. *RELIEVE - Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa* , 15 (1), 1-20.

Ministerio de Educación Nacional . (16 de Abril de 2009). *Decreto 1290 de 2009*.

Recuperado el 20 de Nov de 2011, de Ministerio de Educación Nacional:

http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-187765_archivo_pdf_decreto_1290.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (14 de Mayo de 2002). *Lineamientos de las ciencias sociales*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2011, de Al Tablero :

<http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-87874.html>

Ministerio de Educación Nacional. (16 de Julio de 2002). *Ley 715 sw 2011*. Al Tablero .

Recuperado el 20 de Mayo de 2011, de Ministerio de Educación Nacional:

<http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-87221.html>

Ministerio de Educación Nacional. (2002). *Decreto 0230 de febrero 11 de 2002*.

Recuperado el 20 de Mayo de 2011, de MEN. Ministerio de Educación Nacional:

<http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-103106.html>

Ministerio de educación Nacional. (3 de Agosto de 1994). *Decreto 1860 de 1994*.

Recuperado el 20 de Mayo de 2011, de Mnisterio de Educación Nacional:

[http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-172061_archivo_pdf_decreto1860_94.pdf)

[172061_archivo_pdf_decreto1860_94.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-172061_archivo_pdf_decreto1860_94.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía 34, Plan de mejoramiento*. Recuperado

el 18 de Mayo de 2011, de Ministerio de Educación Nacional:

http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2001). *La Ley 715*. En "*formular planes anuales de*

acción y mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución" (págs. Artículo 10,

numeral 10.4.). Bogotá.

Ministerio de Educación Nacional. (1994). *Ley 0115 de Febrero 8 de 1994*. Recuperado

el 25 de Nov de 2011, de Modelos Educativos. Dirección de Poblaciones y

Proyectos Intersectoriales República de Colombia.:

<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-85906.html>

Ministerio de Educación Nacional. (24 de JUnio de 2007). *Plan Nacional Decenal de*

Educación PNDE 2006 - 2016. Recuperado el 18 de Mayo de 2011, de Ministerio

de Educación Nacional : [http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/w3-article-](http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/w3-article-128554.html)

[128554.html](http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/w3-article-128554.html)

MONTERO LEITE, E. (17 de Noviembre de 2003). *Indicadores de calidad: eficiencia,*

eficacia y efectividad social. Presentación realizada en el Seminario – taller.

Recuperado el 20 de Nov de 2011, de Calidad Educativa e Institucional en

Formación Profesional.: <http://www.oei.es/edytrabajo2/leite.htm>

MORA, A. (03 de Marzo de 2010). *La gestión curricular y su implicancia en los procesos*

educativos de calidad, 2010. (R. Vinculando, Ed.) Recuperado el 18 de Abril de

2011, de
http://vinculando.org/educacion/la_gestion_curricular_en_procesos_educativos_d_e_calidad.html

MUÑOZ, J. (10 de Octubre de 2007). *Pedagogía de los espacios. Bases teóricas para el análisis y reconstrucción de la educatividad de los espacios*. Obtenido de http://www.revistaeducacion.mec.es/re352/re352_15.pdf

NIÑO DIEZ, J. (1998). *Reforma Educativa y Proyecto Educativo Nacional. La educación durante el gobierno de la gente. 1994 –1998*. Bogotá.

NORIEGA, A. I., BARRIENTOS, I., & RUIZ, E. T. (Mar de 2008). *La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria. Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Obtenido de *Revista Mexicana de Investigación Educativa*: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=14003606>

NÚÑEZ, V. (12 de Noviembre de 2004). *Una aproximación epistemológica a la pedagogía social y sus escollos de actualidad: de las tecnociencias al tecnopoder*. (E. y. Educadores, Ed.) Recuperado el 10 de Noviembre de 2011, de Congreso Iberoamericano de Pedagogía Social y XIX Seminario Interuniversitario de Pedagogía Social:

<http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/735/17>
 13

ORTUZAR, P., & OSORIO, I. (10 de Julio de 2011). *Planificación y Organización, UCN*. Recuperado el 20 de Octubre de 2011, de Institución Educativa José Acevedo y Gómez : <http://es.scribd.com/doc/6745101/Organizacion-y-Gestion-EDU>

PINTO, R. (2006). *Nehemías: Tres principios de un liderazgo transformador eficaz*.

Obtenido de <http://biblio.ebaf.edu/cgi-bin/koha/opac-ISBDdetail.pl?biblionumber=319273>

REYES HERNÁNDEZ, O. (julio de 1999). *Globalización y Educación*. Recuperado el 28

de Octubre de 2011, de Revista Razón y Palabra: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n14/globedu14.html>

RIOS SERNA, A. (1999). *Gestión de los procesos de estandarización en educación y modelos pedagógicos*. Universidad San Buenaventura , Facultad de Educación , Medellín .

RIVERO, J. (Junio de 1999). *Políticas Educativas de Equidad e Igualdad de*

Oportunidades. Recuperado el 10 de Noviembre de 2011, de Organización de Estudios Iberoamericanos: <http://www.oei.es/administracion/rivero.htm>

RODRIGUEZ SEDANO, A., & SOLÉS ELIZALDE, M. Á. (14 de Noviembre de 2008).

Integración, familia y solidaridad: vías de intervención en pedagogía social. Recuperado el 20 de Octubre de 2011, de <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=83411209>

RODRIGUEZ, G., Gil Flores, J., & GARCIA JIMÉNEZ, E. (1996). *Tradición y Enfoques*

de la Investigación Cualitativa. Metodología de la Investigación Cualitativa. Málaga: Ed. Aljibe.

SARAIVA, M. (2008). *La calidad y los "clientes" de la enseñanza superior portuguesa*.

Recuperado el 20 de Noviembre de 2011, de Redalyc Sistema de Información Científica: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/979/97912401003.pdf>

- SCHMERLKES, S. (1994). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas.,.* Obtenido de <http://www.ctascon.com/Hacia%20una%20mejor%20calidad%20de%20las%20Escuelas.pdf>
- TERRY, G., RUE, L., & HERMANSON, R. (1993). *Principios de Administración.* (J. Clementi, Trad.)
- TIANA, A. (1996). *La evaluación de la calidad de la educación: conceptos, modelos e instrumentos.* Recuperado el 20 de Noviembre de 2011, de Educar Chile - El portal de la educación: <http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/ponencia-tiana.pdf>
- VALDEZ, M. d., & DANTE, G. P. (14 de Junio de 2008). *Análisis conceptual de las principales interacciones entre la gestión de información, la gestión documental y la gestión del conocimiento.* Recuperado el 15 de Nov de 2011, de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol18_1_08/aci07708.htm
- VALDIVIA ALVAREZ, I. M. (1998). *La formación de valores como propósito educativo: reflexiones teóricas para la instrumentación de programas de orientación socio moral en la escuela.* Recuperado el 20 de Octubre de 2011, de Revista Pedagogía Universitaria: <http://cvi.mes.edu.cu/peduniv/base-1/1998-vol.-iii-no.-3/la-formacion-de-valores-como-proposito-educativo-reflexiones-teoricas-para-la-instrumentacion-de-programas-de-orientacion-sociomoral-en-la-escuela>
- WILSON, J. D. (1992). *Como valorar la calidad en la enseñanza.* Madrid: Editorial Paidós.