



**TESIS DOCTORAL**

**2013**

**APORTES A LA GESTIÓN INTEGRAL DE LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS OFICIALES DE BOGOTÁ, A PARTIR DE LOS RESULTADOS  
DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROYECTO EDUCATIVO  
LÍDERES SIGLO XXI**

**MARGARITA SIABATO PATIÑO**

**LICENCIADA EN EDUCACIÓN  
MAGISTER EN ORIENTACIÓN Y ASESORÍA EDUCATIVA**

**DEPARTAMENTO MIDE I  
(MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO EN EDUCACIÓN)  
FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**DIRECTOR: DR. D. RAMÓN PÉREZ JUSTE**

**DEPARTAMENTO MIDE I  
(MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO EN EDUCACIÓN)  
FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**APORTES A LA GESTIÓN INTEGRAL DE LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS OFICIALES DE BOGOTÁ, A PARTIR DE LOS RESULTADOS  
DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROYECTO EDUCATIVO  
LÍDERES SIGLO XXI**

**MARGARITA SIABATO PATIÑO**

**LICENCIADA EN EDUCACIÓN  
MAGISTER EN ORIENTACIÓN Y ASESORÍA EDUCATIVA**

**DIRECTOR: DR. D. RAMÓN PÉREZ JUSTE**

## AGRADECIMIENTOS

Expreso mi agradecimiento a las siguientes personas y entidades por su ayuda significativa y apoyo personal en la realización de este trabajo:

En primer lugar a Dios y la virgen María, por haberme dado a través de su espíritu, la fortaleza, sabiduría, persistencia y fe durante este proceso y al Doctor Ramón Pérez Juste, por su excelente dirección, su generosidad al compartir su conocimiento y experiencia en los temas de calidad e investigación educativa, como también su entrega, dedicación, paciencia, apoyo constante en el acompañamiento de este trabajo y demás valores que lo caracterizan como un verdadero maestro en todo el sentido de la palabra.

A mis compañeros docentes e investigadores de la Especialización en Gerencia de Proyectos Educativos, Aprendizaje Escolar y la Maestría en Educación de la Universidad Cooperativa de Colombia, en especial a los Doctores Stella Betancourt, Crisanto Velandia, Stella Ahumada, David García, Martha Ortiz y Miriam Stella Fajardo por todas sus aportaciones en el desarrollo conceptual y metodológico del trabajo.

A la Fundación CREMHELADO y a la empresa MEALS de Colombia, por la entrega de la información necesaria del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* para el desarrollo de la tesis y colaboración en la validación de contenido de los instrumentos.

A los colegios distritales participantes en la evaluación de impacto, por su apertura y generosidad en compartir la experiencia, logros y dificultades en el desarrollo del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, a través de la respuesta de los diferentes instrumentos.

Y sobre todo, debo agradecer a mi esposo, hijos, padres y hermanos, su paciencia, constante apoyo, comprensión y sacrificio en la limitación de tiempo para compartir en familia. A ellos les dedico especialmente el fruto de este esfuerzo que hoy culmina.

## ÍNDICE

Presentación	11
Introducción	14

### CAPÍTULO 1

#### ESTADO DE LA CUESTIÓN

<b>1.1 Enfoques para la implementación de sistemas de gestión de calidad en las instituciones educativas.</b>	
1.1.1 El enfoque de calidad total	17
1.1.2 El modelo EFQM.	19
1.1.3 Las normas ISO.	20
<b>1.2 Enfoque de direccionamiento estratégico.</b>	22
1.2.1 Direccionamiento estratégico	23
1.2.2 El Balance Scorecard.	24
<b>1.3 Modelos, premios y normas que aportan a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en las instituciones educativas de Colombia.</b>	25
1.3.1 Premio Galardón a la Excelencia.	25
1.3.2 El sistema integrado de gestión de la SED	27
<b>1.4 Investigaciones relacionadas con la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en Instituciones educativas.</b>	29
1.4.1 El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la Calidad en los centros educativos.	29
1.4.2 El mejoramiento de la gestión educativa a través de procesos de calidad.	30
1.4.3 Programa Escuelas de Calidad	31
1.4.4 Actitudes del profesorado ante la implantación de SGC.	33
<b>1.5 Investigaciones y experiencias relacionadas con la evaluación del impacto de programas.</b>	36
1.5.1 Evaluación de impacto de la formación en las organizaciones	37

1.5.2	La evaluación de impacto: qué es, cómo se mide y cómo aporta a la Cooperación para el desarrollo.	38
1.5.3	La evaluación de impacto de la formación como estrategia de Mejoramiento en las organizaciones.	39
1.5.4	Evaluación de impacto en las instituciones escolares de los proyectos Aprobados por el IDEP.	40

## **CAPÍTULO 2**

### **NUESTRO MARCO DE REFERENCIA: EL PROYECTO EDUCATIVO LÍDERES SIGLO XXI.**

<b>2.1</b>	<b>Orígenes y finalidad del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI</b>	<b>45</b>
<b>2.2</b>	<b>Características del proyecto.</b>	<b>46</b>
2.2.1	Contenidos	46
2.2.2	Beneficiarios	48
2.2.3	Equipo humano	48
2.2.4	Cronograma	49
2.2.5	Sede	49
<b>2.3</b>	<b>Enfoque conceptual del proyecto.</b>	<b>49</b>
<b>2.4</b>	<b>Enfoque metodológico del proyecto.</b>	<b>56</b>
2.4.1	Etapas del proyecto.	56
2.4.2	Metodología de formación.	59
2.4.3	Estrategias para la evaluación y el seguimiento.	59
<b>2.5</b>	<b>Experiencias exitosas en la implementación del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI.</b>	<b>63</b>
2.5.1	Algunas experiencias destacadas de colegios oficiales del 4° Congreso.	64
2.5.2	Algunas experiencias destacadas de colegios oficiales del 7° Congreso.	67
2.5.3	Algunas experiencias destacadas de colegios oficiales del 8° Congreso.	71
2.5.4	Algunas experiencias destacadas de colegios oficiales del 9° Congreso.	74
2.5.5	Algunas experiencias destacadas de colegios oficiales del 10° Congreso.	77
2.5.6	Algunas experiencias destacadas de colegios oficiales del 11° Congreso.	79

### **CAPÍTULO 3**

#### **EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROYECTO EDUCATIVO LÍDERES SIGLO XXI**

<b>3.1 Enfoque metodológico.</b>	84
3.1.1 Evaluación de impacto.	84
<b>3.2 Diseño Metodológico.</b>	88
3.2.1 Tipo de investigación.	89
3.2.2 Población y muestra: Fuentes de información.	89
3.2.3 Procedimiento para la recolección de datos.	90
3.2.4 Plan de análisis.	91
3.2.5 Unidades de observación: Variables, categorías o componentes que van a ser medidos.	91
3.2.6 Instrumentos y técnicas de recolección de la información: Cuestionario, protocolo entrevista y análisis documental.	100
3.2.7 Matriz de operacionalización de unidades de observación con los ítems de los instrumentos.	116

### **CAPÍTULO 4**

#### **FIABILIDAD Y VALIDEZ**

<b>4.1 Validez</b>	122
4.1.1 Validez de contenido.	122
<b>4.2 Fiabilidad</b>	125
<b>4.3 Resultados de la validación de contenido y fiabilidad.</b>	125
4.3.1 Validez del cuestionario.	125
4.3.2 Fiabilidad del cuestionario.	139
<b>4.4 Validez y fiabilidad del análisis documental.</b>	142
4.4.1 Validez	142
4.4.2 Fiabilidad del análisis documental.	145

## **CAPÍTULO 5 RESULTADOS**

<b>5.1 Resultados obtenidos a partir de los instrumentos.</b>	147
5.1.1 Resultados de la entrevista.	147
5.1.2 Resultados del cuestionario.	158
<b>5.2 Matriz de relación de resultados e instrumentos.</b>	164

## **CAPÍTULO 6 SÍNTESIS, CONCLUSIONES Y APORTACIONES DEL ESTUDIO**

<b>6.1 Síntesis de los resultados alcanzados</b>	191
<b>6.2 Conclusiones</b>	198
<b>6.3 Aportaciones</b>	199
6.3.1 Calidad educativa: Un enfoque integral	202
6.3.2 Enfoque de sistemas en la gestión	210
6.3.3 Gestión del talento humano y aprendizaje organizacional	220
6.3.4 Clima Institucional	236
<b>6.4 Concluyendo</b>	246
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	248

## LISTA DE CUADROS TABLAS Y FIGURAS

### CUADROS

Cuadro 1. Formato Actas de Reunión	60
Cuadro 2. Instrumentos para la Auto evaluación y evaluación de la aplicación del proyecto en la institución	61
Cuadro 3. Variables explicadas por la estructura factorial	128
Cuadro 4. Varianza total explicada	130
Cuadro 5. Matriz de componentes rotados	133
Cuadro 6. Estadística de fiabilidad del cuestionario	139
Cuadro 7. Comunalidades	143
Cuadro 8. Varianza total explicada	143
Cuadro 9. Matriz de componentes rotados del análisis documental	144
Cuadro 10. Fiabilidad del análisis documental	145

### TABLAS

Tabla 1. Instituciones participantes en el proyecto durante los años 2005-2009.	90
Tabla 2. Unidades de observación iniciales.	93
Tabla3. Dimensiones, variables e indicadores después del proceso de validación.	97
Tabla 4. Matriz de operacionalización de unidades de observación con los Ítems de los instrumentos.	117
Tabla 5. De contingencia Integrantes del comité de calidad*colegio.	147
Tabla 6. De contingencia. ÍTEM 1. Colegio.	148
Tabla 7. De contingencia. ÍTEM 2. Colegio.	149
Tabla 8. De contingencia. ÍTEM 3. Colegio.	150
Tabla 9. De contingencia. ÍTEM 4. Colegio.	151
Tabla 10. De contingencia. ÍTEM 5. Colegio.	151
Tabla 11. De contingencia. ÍTEM 6. Colegio.	152
Tabla 12. De contingencia. ÍTEM 7. Colegio.	152
Tabla 13. De contingencia. ÍTEM 8. Colegio.	153
Tabla 14. De contingencia. ÍTEM 9. Colegio.	154
Tabla 15. De contingencia. ÍTEM 10. Colegio.	154
Tabla 16. De contingencia. ÍTEM 11. Colegio.	154



Tabla 17. De contingencia. PROCESO. Colegio.	155
Tabla 18. De contingencia. ÍTEM 13. Colegio.	155
Tabla 19. De contingencia. ÍTEM 14. Colegio.	155
Tabla 20. De contingencia. ÍTEM 15. Colegio.	156
Tabla 21. De contingencia. ÍTEM 16. Colegio.	156
Tabla 22. De contingencia. ÍTEM 17. Colegio.	157
Tabla 23. De contingencia. ÍTEM 18. Colegio.	157
Tabla 24. De contingencia. ÍTEM 19. Colegio.	158
Tabla 25. De contingencia. ÍTEM 20. Colegio.	158
Tabla 26. De contingencia. Estamento al que pertenece.	159
Tabla 27. De contingencia. Tiempo de servicio en la institución.	160
Tabla 28. De contingencia. Título de pregrado.	161
Tabla 29. De contingencia. Título de posgrado.	162
Tabla 30. Matriz de relación de resultados e instrumentos.	164
Tabla 31. Resultados de la evaluación integral de las instituciones educativas oficiales 2010-2011.	209

## **FIGURAS**

1. Modelo del Premio a la Excelente Gestión Escolar.	26
2. Modelo de Gestión Integral del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI.	49
3. Mapa de procesos de IE José Antonio Galán de Cali.	68
4. Instrumento de Validación de Unidades de Observación.	96
5. Formato para la validación de contenido de los tres instrumentos.	124
6. KMO y prueba de Barlett.	126
7. Gráfico de sedimentación.	131
8. Gráfico de componentes en espacio rotado.	132
9. Gráfico de sedimentación.	143
10. Propuesta de Modelo de Gestión Integral en los Colegios Distritales.	201
11. Enfoque integral de la calidad educativa.	202
12. Planteamientos de la comisión internacional para la educación del siglo XXI.	204
13. Elementos de cosmovisión. Sistema-efectuador de energía.	210
14. Hológrafo social.	214
15. Ciclo Cibernético de Transformación.	217
16. Niveles de desarrollo del cerebro.	226

17. Niveles de actuación en la organización de acuerdo al desarrollo de las funciones cerebrales.	226
18. Componentes de MICEA.	233
19. Momento de MICEA.	233
20. Dimensiones y variables del clima institucional en los centros educativos.	238
21. Punto de oro del juego trádico en el sistema.	242

## PRESENTACIÓN

El presente estudio asume como problema de investigación, el reto de plantear aportes a la gestión integral de las instituciones educativas oficiales de Bogotá, a partir de los resultados obtenidos en la evaluación de impacto del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, la cual se realizó en siete instituciones que implementaron dicho proyecto y de otras fuentes, derivadas de la fundamentación del problema.

La metodología de estudio utilizada en la evaluación de impacto, se convierte en un medio para generar los aportes a la gestión integral de las instituciones educativas distritales de la ciudad de Bogotá. Corresponde a un tipo de investigación evaluativa aplicada a nivel de impacto del citado proyecto.

En el estudio, 94 instituciones participaron en el proyecto durante los años 2005-2009; de éstas, 19 instituciones hicieron cierre formal del proyecto. La muestra tomada se conformó con 7 colegios distritales que aplicaron y culminaron la ruta de la calidad educativa *Líderes Siglo XXI*.

Los instrumentos diseñados en este marco de referencia metodológico fueron: entrevista, cuestionario y análisis documental, los cuales se aplicaron a docentes, directivos, orientadores y personal administrativo de los colegios oficiales de la ciudad de Bogotá: Quiba Alta, José Celestino Mutis, Francisco de Paula Santander, José Joaquín Casas, Antonio Nariño, República Dominicana y Nueva Zelandia.

El trabajo definitivo se desarrolla en siete capítulos: En el primero se presenta el estado de la cuestión con relación a enfoques, modelos, normas y premios que contribuyen a la implementación de sistemas de gestión de calidad en las instituciones educativas, así como, investigaciones relacionadas con la implementación de estos sistemas y la evaluación de impacto.

El segundo capítulo trata sobre el origen, características, enfoque conceptual, metodológico y experiencias exitosas del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*.

El tercer capítulo presenta el diseño metodológico, la población, la muestra escogida, las unidades de observación e instrumentos utilizados para realizar la evaluación de impacto.

El cuarto capítulo muestra los resultados de la validación de contenido y fiabilidad de los instrumentos.

El quinto capítulo corresponde a los resultados obtenidos teniendo en cuenta la aplicación de los diferentes instrumentos.

Finalmente, el capítulo sexto presenta la síntesis, aportaciones y conclusiones del estudio.

Entre los resultados encontrados en la evaluación de impacto se destacan, en cuanto al direccionamiento estratégico institucional, que las instituciones educativas cuentan con diagnósticos y planes estratégicos actualizados, planes operativos articulados, mejor nivel de conocimiento y apropiación en directivos y docentes, cumplimiento de metas en un nivel medio, incremento en los resultados en los diferentes indicadores y mejoramiento en diferentes aspectos como liderazgo, planeación, organización, comunicación, trabajo en equipo, participación y cultura de la evaluación.

Con base en los aspectos anteriores, durante los últimos años, las instituciones han tenido el complemento del Sistema Integrado de Gestión de la Secretaría de Educación Distrital y capacitaciones en temas relacionados con diferentes entidades.

Con relación a la dimensión de la gerencia de procesos, las instituciones cuentan con mapas de procesos y documentos de caracterización de procesos y procedimientos, los cuales han tenido varios ajustes.

Tratándose de los procesos mejor implementados, éstos corresponden a los académicos y de convivencia por directivos y docentes. En general la ejecución, seguimiento y evaluación de los procesos ha sido parcial, debido a la reciente implementación.

En cuanto a la dimensión de liderazgo y transformación cultural, la administración participativa se da a través de los diferentes equipos de trabajo y formas de participación; existen procesos para el manejo del conflicto y en algunos colegios metodologías de análisis y solución de problemas, como también procedimientos para la atención de quejas y sugerencias.

Con relación al liderazgo, se encontró que éste es alto en los directivos y bueno en algunos docentes, orientadores y administrativos. El desarrollo de la comunidad se da a través del PMP (Plan de Mejoramiento Personal) y el programa de las 5S; en el primero se han obtenido resultados parciales por la falta de continuidad en las

estrategias. El trabajo en equipo es de mayor nivel en directivos, docentes y administrativos.

Los resultados encontrados en la evaluación de impacto permitieron generar aportes a la gestión integral de las instituciones educativas oficiales de la ciudad de Bogotá, presentando elementos teóricos y estrategias que pueden contribuir al mejoramiento de los resultados del proyecto.

## INTRODUCCIÓN

*El Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* surge de la experiencia de tres empresarios del Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá en una reunión de la ASQC (Asociación Americana para el Control de la Calidad) en Boston, en el año 1993, en la cual conocen el programa “Koalaty Kid”, presentado por un niño que expresa en forma clara la educación de calidad y cómo podrían utilizarse herramientas de gestión empresarial para formar estudiantes y gestionar instituciones educativas orientándolas hacia la calidad.

En el foro de empresarios ya se había trabajado con herramientas de gestión para mejorar la efectividad y calidad de las empresas y tenían como una de sus líneas de acción la responsabilidad social en cuanto al aporte a la transformación de la sociedad; sin embargo, al conocerse la experiencia del programa citado anteriormente, comprendieron que la mejor forma de proyectarse, era aportar a la calidad de la educación, decidiendo entonces conformar un grupo con diez empresas del foro y diez colegios cercanos a ellas tomando como insumo su propia experiencia, algunas encontradas en Brasil y algunos elementos de la metodología de “Koalaty Kid”; de esta manera se inició la construcción del proyecto.

A nivel mundial existe una preocupación por la mejora de la calidad de la educación y de la cultura de la evaluación al servicio de dicha calidad. Con relación a la primera existen planteamientos de distintas organizaciones, entre ellos, los de la UNESCO, con los informes presentados por la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI (1997), presidida por Jacques Delors; y el de la Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI (1998).

En el informe de Delors se presentan planteamientos relacionados con la necesidad del desarrollo humano en su integralidad y totalidad, a través de los cuatro pilares de la educación; el papel de los diferentes prestantes, usuarios y comunidades de base en la gestión de la calidad educativa, la importancia de su participación activa y el trabajo en equipo. En la Declaración Mundial sobre la Educación Superior, se tratan aspectos como la orientación a largo plazo de la educación, enfocada en la pertinencia social y la necesidad de la formación a lo largo de toda la vida.

Adicionalmente se encuentran los planteamientos de diferentes autores en las Semanas Monográficas de la Educación de la Fundación Santillana, entre ellos el documento básico presentado por Cecilia Braslavsky en el año 2004, sobre los diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI, en el cual se enfatiza sobre la pertinencia personal y social de la educación; el de políticas educativas de éxito a partir de los informes PISA, de la XX Semana monográfica (2005) elaborado por Andreas Schleicher en cuanto a la mejora de la calidad y la equidad de la educación.

En el estudio se identifican lineamientos de los diferentes países que han contribuido a mejorar la calidad (referida más a resultados académicos), de la educación, entre ellos, se relaciona una visión estratégica compartida por los diferentes actores educativos, la implementación y seguimiento de estándares de calidad, contar con información valiosa y metas claras, el conocimiento de las mejores prácticas, el desarrollo profesional de los docentes, la participación del personal en la gestión, la autonomía escolar, el reconocimiento, incentivos y la estructura de apoyo a los docentes.

Con relación a la cultura de la evaluación al servicio de la calidad, están los diferentes estudios sobre las escuelas eficaces iniciados en Estados Unidos, efectuados a finales de los años 60 y principios de los 70, que hacen referencia a las variables relacionadas con los procesos de las instituciones causantes de los resultados, entre ellas las relacionadas con la gestión escolar planteadas por Brookover (1979) y Edmons (1979): Liderazgo educativo, altas expectativas en cuanto a los resultados, énfasis en las destrezas básicas, clima seguro, disciplinado y evaluación frecuente, clima institucional, participación de los diferentes estamentos, la eficiencia y eficacia.

Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores con relación a la mejora de la calidad y la cultura de la evaluación, los resultados de la presente investigación permiten no sólo identificar y valorar los efectos del proyecto a través de la evaluación de impacto, sino también generar aportes desde una concepción más integral de la calidad, que permitan relacionar la gestión de calidad que plantea el proyecto, con principios de la calidad del proyecto educativo, como la personalización y la pertinencia, contribuyendo de esta manera al proceso de mejoramiento y al mejor aprovechamiento del mismo, por las diferentes instituciones educativas.

El objetivo general de la investigación es el de plantear aportes a la gestión integral de las instituciones educativas oficiales de Bogotá, a partir de los resultados obtenidos en la evaluación de impacto del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, para

consolidar el direccionamiento estratégico, la gerencia de procesos y la transformación de la cultura institucional en pro de realizar procesos de calidad en la educación pública de Bogotá.



# **CAPÍTULO 1**

## **ESTADO DE LA CUESTIÓN**

A continuación se presentan los enfoques, modelos, premios, normas y herramientas que aportan a los sistemas de gestión de calidad y el direccionamiento estratégico de las instituciones educativas que han aplicado el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, lo cual es complementado con investigaciones y experiencias relacionadas con la implementación de estos sistemas y la evaluación de impacto.

### **1.1 Enfoques para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en las Instituciones educativas**

Los conceptos, principios y criterios del Modelo de Gestión Integral del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, para la implementación del Sistema de Gestión Integral en las instituciones educativas, han tomado como fundamento los diferentes modelos de calidad y enfoques de gestión. He aquí algunas de dichas fuentes:

#### **1.1.1 El enfoque de calidad total**

Según Mariño, (1997) la calidad total es una filosofía empresarial coherente, orientada a satisfacer de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el nivel de vida de la comunidad. En la Gestión de la Calidad Total, se consideran clientes, no sólo a quienes se benefician de los servicios de una empresa, llamados clientes externos, sino también a los empleados, llamados clientes internos.

En el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, se entiende por calidad el conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas. Ello implica satisfacer plenamente las necesidades del cliente y cumplir sus expectativas, despertar nuevas necesidades en el cliente (renovación e innovación permanente), hacer las cosas bien desde la primera vez, diseñar, producir y entregar un producto o servicio a satisfacción

total, dar cumplimiento a las normas establecidas, mejorar permanente y sosteniblemente, transformar la cultura de las personas y las organizaciones.

El concepto de calidad en el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, está más enfocado en la concepción de calidad en la educación referida al conjunto de modelos y enfoques que posibilitan una gestión de calidad, y en menor grado en la calidad de la educación enfocada en el proyecto educativo institucional.

El enfoque de calidad en el *Proyecto Educativo Líderes* se relaciona con las características del enfoque planteado por Gento (1998). Estas son:

- Implicación de todos los integrantes de la empresa o institución: La responsabilidad de hacer las cosas bien depende de todos. Se debe desarrollar una actitud positiva hacia la calidad.
- Formación adecuada: Aptitud para la calidad.
- Extensión a todos los ámbitos posibles: Calidad de vida, calidad del ambiente, calidad de la vida familiar, calidad de las relaciones humanas.
- Aplicación a todos y cada uno de los momentos que se desarrollan en la Institución.
- Producción de una nueva cultura institucional: Significa romper con la resistencia al cambio, tomar decisiones ponderadas y razonadas para alcanzar objetivos precisos mediante métodos concretos. También implica desarrollar sentido de pertenencia e identidad institucional.
- Gestión justa, equitativa y potenciadora del desarrollo de las personas.
- Aseguramiento de procesos ágiles y eficaces: Extenderse a toda la Organización, para asegurar la consecución de objetivos.

En *Líderes Siglo XXI*, en cuanto a la implicación de todos los integrantes de la comunidad educativa y la formación adecuada, se establece la etapa de sensibilización, la cual debe desarrollarse en forma transversal mediante la adaptación y apropiación de los diferentes conceptos de la calidad al contexto educativo, en algunas instituciones el cumplimiento de esta característica es una debilidad debido a la falta de adaptación del lenguaje (de un contexto empresarial) y del desarrollo continuo de estrategias, razón por la cual no se da la suficiente apropiación por parte de los docentes.

En relación a la aplicación en los momentos institucionales y la producción de una nueva cultura institucional, *Líderes Siglo XXI* desarrolla el plan de mejoramiento personal con todos los usuarios internos y externos de la institución: Directivos,

docentes, administrativos, personal del servicio, estudiantes y padres, comprende todas las dimensiones del desarrollo humano.

Dentro de este *proyecto* se asumen principios de la calidad total como lo son: Orientación hacia el cliente a través de la medición semestral o anual de la satisfacción del usuario, aplicando una encuesta a los diferentes estamentos y el desarrollo del plan de mejoramiento personal; el liderazgo; la implicación de todas las personas de la organización, sensibilizándolas hacia la participación e involucrándolas en los diferentes equipos de trabajo; el desarrollo de procesos a través de la planeación desde todas las áreas de gestión.

También se tienen en cuenta, la implementación, evaluación y la mejora continua e innovación por medio de la aplicación del Ciclo PHVA a todas las actividades de la institución; la prevención mediante la cultura de la planeación y la toma de decisiones con base a hechos y datos con la cultura de la medición a través de indicadores de gestión y de diferentes herramientas tales como el diagrama de causa-efecto o espina de pescado, histogramas y gráficos de control.

### **1.1.2 El Modelo EFQM**

El módulo introductorio elaborado por la organización (Santillana Formación, 2005), se basa en la adaptación del modelo de la EFQM para el sector de centros docentes y de formación en 1997 por la CECE y el CGC; éste presenta los elementos del modelo de autoevaluación que permiten identificar los agentes causantes de los resultados en una institución: El liderazgo, la política y estrategia, la gestión del personal, los recursos y los procesos.

Desde su enfoque humanista, el modelo comprende el concepto de la mejora continua no solo de la totalidad de los recursos y los procesos, sino también de las personas, la organización de los equipos y el mejoramiento a través de la metodología REDER; adicionalmente, el concepto de humanizar las normas y requisitos legales. Desde su enfoque de liderazgo, se tiene en cuenta la capacidad de los directivos para guiar y motivar procesos hacia el cumplimiento de las metas institucionales.

En relación a este enfoque, el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* hace énfasis en el mejoramiento de las personas, los procesos y la importancia del liderazgo del equipo directivo en la implementación del sistema de gestión de calidad; este es un aspecto que dificulta el desarrollo del proyecto en algunas instituciones, debido a la falta

de compromiso y formación de los directivos lo cual conlleva a una ausencia de credibilidad en el proyecto por los demás estamentos.

### **1.1.3 Las normas ISO**

Aportan al *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* algunos elementos planteados por Senlle y Gutiérrez (2005), como la necesidad de la comprensión y cumplimiento de los requisitos del cliente, lo cual se valora a través de la aplicación semestral de la encuesta de satisfacción; la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor se plantea a través de la gerencia y la mejora continua de éstos, con base a mediciones objetivas mediante la evaluación permanente de todas las actividades que se desarrollan en la institución.

Adicionalmente, dentro de los principios contemplados en NTC ISO 9000 están, además de los mencionados en la calidad total, los relacionados con el enfoque de sistema para la gestión, la cual permite entender la institución como un sistema, en donde todos los componentes y procesos, están interrelacionados y son interdependientes para el logro de los resultados esperados. Complementariamente, la importancia de las relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores, por ello se enfatiza en la necesidad de establecer alianzas con diferentes organizaciones.

En el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, se tienen en cuenta las etapas planteadas en la ISO 9001:2000 para la implementación del sistema de gestión de calidad.

La primera etapa es la decisión de la dirección, se establece a través de la firma del acta de compromiso por el consejo directivo de la institución.

La segunda es la autoevaluación, se realiza mediante la elaboración del diagnóstico estratégico.

La tercera consiste en la formación en gestión de calidad con la capacitación una vez al mes del equipo de gestión, durante los cuatro años del proyecto.

La cuarta es la consolidación de un comité de calidad institucional con representantes de diversos estamentos que se encargan de liderar los procesos al interior del colegio, es precedido por el rector.

La quinta plantea la necesidad de sensibilización de todo el personal con el desarrollo del plan de mejoramiento, la adaptación y apropiación de los diferentes conceptos de calidad por parte de la comunidad educativa.

Otras etapas son la documentación de procesos a través del diseño del manual de procesos y procedimientos; la medición de la satisfacción del cliente con las encuestas aplicadas semestralmente; el buzón de sugerencias como parte de los procesos y procedimientos para la atención de las quejas, reclamos y sugerencias; la realización de auditorías internas a través del comité auditor; la documentación de las no calidades, no conformidades y mejoras identificadas en el proceso de auditoría; la puesta en práctica de medidas correctivas, preventivas y de cualificación mediante los planes de mejoramiento.

Dentro de las etapas finales está la referenciación competitiva que se asume también como un proceso de mejora en el cual, la institución que está interesada en fortalecer un proceso particular identifica otro plantel que ha sido destacado en ese aspecto, organiza una visita o visitas para conocer la experiencia, aprender de ésta, identifica aspectos relevantes e incluye en su plan de mejora los aprendizajes adquiridos.

La solicitud de auditoría de certificación y el logro del certificado de calidad internacional no están contemplados dentro del proyecto, sin embargo, algunas instituciones han implementado estas etapas después de finalizarlo.

Con relación a los planteamientos de las normas ISO en algunas instituciones educativas oficiales se presenta un rechazo, especialmente de los docentes, por considerar que los principios establecidos son aplicables a las empresas, más no a los colegios.

El planteamiento anterior puede ser debatido cuando se adapta la aplicación del modelo, teniendo en cuenta que éste proviene de organizaciones de sectores diferentes al educativo; sin embargo, principios como la necesidad de comprender y dar respuesta a los requisitos del cliente es un requerimiento actual para las instituciones educativas oficiales por las exigencias de la Secretaría y el Ministerio de Educación, para la supervivencia en un momento en que la oferta es mayor que la demanda.

Actualmente en varias localidades de la ciudad de Bogotá, los colegios compiten y se esfuerzan por atraer a los estudiantes, teniendo los padres de familia mayor opción de escoger la institución.

Es importante tener en cuenta que en las comunidades de bajos recursos los padres de familia se guían por los resultados que observan en las instituciones, entre ellos: Los resultados ICFES, el rendimiento académico, la convivencia y la disciplina, lo cual permite satisfacer las necesidades de sus hijos, quienes, para ellos, requieren una

formación integral y una buena preparación académica que les permita continuar sus estudios en una universidad pública.

El atender a las necesidades y expectativas de los usuarios (clientes en el lenguaje empresarial) es también cuestión de la responsabilidad social y del papel transformador de las instituciones educativas.

La rendición de cuentas, la eficiencia y efectividad de los procesos está contemplada en el plan decenal del Ministerio de Educación Nacional, ya que durante varias décadas los diferentes planes se enfocaron en la cobertura y en el mejoramiento de los recursos e infraestructura de los colegios públicos, en lo cual se ha avanzado significativamente; por ello, el reto actual es la calidad dentro de un enfoque de resultados y para ello, el aporte de la gerencia de procesos y el mejoramiento continuo a través de metodologías como el PHVA y REDER, son fundamentales ya que permiten una mayor organización, la cultura de la planeación, la evaluación y un mejoramiento dirigido al cumplimiento de las metas de corto, mediano y largo plazo.

Las instituciones educativas deben desarrollar procesos de planeación, organización, gestión y evaluación para responder a las necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos, entre ellos las comunidades inmersas en contextos adversos y complejos; la Secretaría de educación, el Ministerio de educación y las diferentes organizaciones que demandan una educación de calidad, vista en forma integral no solamente desde lo académico.

## **1.2 Enfoque de Direccionamiento estratégico y herramienta del Cuadro de Mando Integral para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en las Instituciones educativas**

El direccionamiento estratégico es un enfoque que permite a las instituciones educativas establecer, su visión de largo plazo de acuerdo a las necesidades y expectativas de la comunidad interna y externa, las metas y estrategias para alcanzarla así como los indicadores para medir la gestión, a través de la planeación estratégica de los diferentes niveles de la institución, de procesos de divulgación y apropiación; utiliza diferentes herramientas y técnicas entre ellas el cuadro de mando integral y los indicadores de gestión. A continuación se presentan algunos elementos de este enfoque.

### **1.2.1 Direccionamiento estratégico**

De acuerdo a Serna (1997), la planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, mediante la evaluación de la situación actual de la empresa (información pertinente interna y externa), el nivel de competitividad, se anticipa y se decide sobre el direccionamiento futuro.

La planeación estratégica comprende componentes como los estrategas, personas que tienen capacidad de tomar decisiones sobre el direccionamiento futuro de la organización; el direccionamiento estratégico, principios corporativos, como filosofía institucional, visión, misión, valores y creencias; el diagnóstico estratégico, en el cual se valora el ámbito interno y externo de una institución a través de técnicas como el perfil de capacidad interna (análisis de fortalezas y debilidades), perfil de capacidad externa (análisis de oportunidades y amenazas) y el DOFA, donde se relacionan las variables internas con las externas y se establecen estrategias.

Otros componentes son: Las opciones estratégicas, entre las cuales está la identificación de áreas y metas; la formulación estratégica, en la cual se establecen estrategias y se elabora el plan de largo plazo y el operativo; la difusión estratégica, en la cual se desarrolla un proceso de difusión del direccionamiento estratégico en cascada desde los niveles superiores de la organización a los niveles inferiores, la ejecución del plan y el control y seguimiento de la implementación, con la perspectiva del mejoramiento.

En la planeación estratégica no sólo la divulgación y retroalimentación es en cascada, también lo es la formulación del plan. Después de estructurar el plan estratégico institucional, los siguientes niveles: Áreas de gestión, programas y proyectos deben elaborar un plan estratégico alineado con el institucional.

En el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, la planeación estratégica es un proceso participativo liderado por el comité de calidad; se diseña a partir de la elaboración del diagnóstico estratégico, en el cual se hace un análisis de factores internos y externos.

Tomando como insumo el diagnóstico, se establece la visión, misión, filosofía, creencias, principios, valores, factores clave de éxito por áreas estratégicas, de acuerdo a los cuales se plantean las metas, las estrategias y los indicadores de gestión a nivel institucional, fundamentados en el tiempo previsto para cumplir la visión; posteriormente se desarrolla otro nivel, el diseño del plan operativo anual, el cual

desarrolla de manera más puntual las metas, las estrategias y los indicadores previstos para ese año en el plan estratégico.

Con la perspectiva de que la planeación estratégica llegue a todos los estamentos, se diseñan los planes de acción de los equipos los cuales deben estar alineados con el plan estratégico institucional y con el plan operativo anual. Adicionalmente, se enfatiza en los procesos de divulgación, seguimiento, control, evaluación y mejora de los diferentes planes.

El direccionamiento estratégico aporta al mejoramiento de la calidad de la educación en cuanto permite a las comunidades educativas establecer los resultados que desean alcanzar a largo plazo para poder responder a las necesidades y expectativas de las comunidades y de esta forma cumplir con su misión de responsabilidad social.

Direcciona los procesos, los planes y la acción diaria de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia hacia los resultados esperados, permitiéndoles entender su rol y la ganancia a nivel personal e institucional. Adicionalmente permite optimizar y aprovechar los recursos materiales, técnicos, tecnológicos y especialmente el talento humano de las instituciones.

### **1.2.2 El Balanced Scorecard (tablero de comando o cuadro de mando), Cuadro de Mando Integral**

Es una herramienta de gestión creada por Kaplan y Norton (1992), en su origen se constituyó en una herramienta de medición. Posteriormente, en 1996, evolucionó hacia una herramienta de implantación de la estrategia integral, en un sistema de administración del desempeño que alinea y enfoca los esfuerzos y recursos (humanos, tecnológicos, financieros, de procesos) de la organización, utilizando los objetivos, metas, iniciativas e indicadores de gestión para orientar las estrategias y crear valor a largo plazo. Algunas de sus aportaciones al componente de direccionamiento estratégico del Modelo de Gestión Integral del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* son:

- Traducir la visión, misión y estrategia institucional o factores clave de éxito en un conjunto de metas, estrategias e indicadores de corto, mediano y largo plazo, lo cual conduce a un proceso de planeación e implementación estratégica en forma sistemática y continua, permitiendo a todos los miembros de la comunidad educativa comprender las acciones que debe desarrollar para alcanzar las metas planteadas.
- Reflexionar sobre el valor de los activos intangibles, como el conocimiento, la motivación, la capacidad de innovación, la estructura, la cultura



organizacional, el liderazgo, la participación, la comunicación, el enfoque de gestión, el trabajo en equipo, la satisfacción y el aprendizaje tecnológico.

Los aspectos anteriores son tomados en el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* en relación con el sistema de gestión de calidad dentro del enfoque de calidad en educación, sin una relación directa con la calidad de la educación direccionada hacia los resultados del proyecto educativo; por ello, los elementos planteados en la capacitación se refieren en mayor grado a los modelos de gestión que al enfoque integral de calidad.

- Tomar las perspectivas de cliente, formación y crecimiento, procesos internos y financiera en forma sistemática, integrada a la planeación y gestión de las diferentes áreas de la institución (académica, convivencia, administrativa, directiva y comunitaria) y no en forma general y unidimensional como se hace en algunas instituciones, las cuales, generalmente, se centran en los procesos inmediatos y en las acciones a desarrollar, dejando de lado los aspectos financieros, de formación y de orientación hacia los usuarios o clientes.

### **1.3 Modelos, premios y normas que aportan a los Sistemas de Gestión de Calidad de las Instituciones educativas en Colombia**

En el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, además del aporte de los modelos de gestión de calidad a nivel mundial como la Calidad Total, el Modelo de Excelencia de la EFQM y las normas ISO, se tiene en cuenta la contribución, en Colombia, del Premio Galardón a la Excelencia o premio a la Excelente Gestión Escolar y del Sistema Integrado de Gestión de la Secretaría de Educación de Bogotá.

#### **1.3.1 Premio Galardón a la Excelencia o premio a la Excelente Gestión Escolar**

En Colombia en los últimos años se cuenta con el aporte del *Premio Galardón a la Excelencia o premio a la Excelente Gestión Escolar*, el cual encuentra fuentes de inspiración en el Modelo de Excelencia Europeo con sus adaptaciones y en el premio iberoamericano a la calidad.

El *Premio Galardón a la Excelencia o premio a la Excelente Gestión Escolar* fue creado mediante Decreto N° 379 del 30 de mayo de 1997 de la Administración Distrital, con el fin de destacar la calidad de la gestión de colegios oficiales y privados de la ciudad, como una condición necesaria para potencializar los esfuerzos pedagógicos de maestros y directivos, así como crear ambientes favorables para el aprendizaje y el crecimiento personal e institucional.

Dicho premio es un reconocimiento y estímulo a las instituciones estatales y privadas de enseñanza preescolar, básica y media que hayan logrado articular exitosamente las tareas pedagógicas y administrativas consiguiendo innovar y mejorar la acción educativa. Desde 1997 hasta la fecha, la Corporación Calidad, por encargo de la Secretaría de Educación del Distrito, ha realizado la orientación técnica y coordinación operativa del premio.

Los objetivos específicos del premio son:

- Suministrar a las instituciones educativas una herramienta de autoevaluación que les permita conocer y documentar el estado de sus procesos de gestión y formular estrategias de mejoramiento en la implementación del PEI.
- Conocer y difundir experiencias significativas en la generación y aplicación de enfoques de gestión y organización orientados hacia la calidad.

El modelo del premio presenta algunos lineamientos básicos de un sistema de gestión integral, el cual se presenta a continuación.



Figura 1: Modelo del Premio a la Excelente Gestión Escolar<sup>1</sup>

La Corporación Calidad ha aportado al *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* el modelo de gestión integral; con base en ello, algunas instituciones que lo han desarrollado han ganado el premio por tener un buen desarrollo en los componentes evaluados, como son:

La formulación, despliegue, apropiación, seguimiento, evaluación y mejora del horizonte institucional y coherencia de la estructura organizacional con este.

El liderazgo y responsabilidad de los diferentes estamentos de la institución.

<sup>1</sup> La figura 1: Modelo del Premio a la Excelente Gestión Escolar, está tomada de *Guía para instituciones Educativas 2010, premio a la Excelente Gestión Escolar*. Gente Nueva Editorial, 2010.

Los procesos y procedimientos formulados e implementados en las diferentes áreas de gestión.

Las estrategias y procesos implementados para el desarrollo del estudiante, padres de familia, docentes y administrativos de la institución.

### **1.3.2 El Sistema Integrado de gestión de la Secretaría de Educación de Bogotá**

Desde el año 2006 se han venido entregando herramientas para la implementación del Sistema Integrado de Gestión, el cual es un conjunto de elementos interrelacionados de la Secretaría de Educación Distrital, con el cual se busca satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios mediante la planeación, mantenimiento y mejora continua de los procesos.

Está compuesto por el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), la Metodología estándar de control interno (MECI) y el plan integral de gestión ambiental (PIGA). Sus fundamentos son el enfoque basado en procesos para el cumplimiento de los objetivos institucionales; se materializa con la creación y comprensión del mapa de procesos y sus interacciones.

El sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es una herramienta de gestión administrativa que facilita el cumplimiento de la misión de la Secretaria de Educación Distrital. El marco legal está regulado por la ley 872 del 2003 la cual establece que todas las entidades del Estado deben adoptar el Sistema de Gestión de Calidad; el decreto 4485 del 2009 por medio del cual se adopta la actualización de la norma técnica de calidad en la gestión pública; el acuerdo 122 de junio 28 del 2004 por el cual se adopta el SGC; el decreto 387 del 2004 y la directiva 004 del 2005 por la cual se dan lineamientos para la implementación del SGC.

La guía de implementación es la norma NTCGP 1000:2009 (Norma técnica de calidad en la gestión pública), en la cual se presentan los requisitos para la implementación.

Los principios del SGC son: Enfoque hacia el cliente, liderazgo, participación activa de los servidores públicos, enfoque basado en los procesos, enfoque del sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones, relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores, coordinación, cooperación, articulación y transparencia.

El Modelo Estándar de Control Interno: Tiene como finalidad establecer una estructura al control de la estrategia, la gestión y la evaluación de las entidades del Estado, orientándolas al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Se encuentra regulado por la ley 87 de 1993 por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades del Estado, el decreto 1826 de 1994 por el cual se dictan disposiciones acerca del control interno, el decreto 2145 de 1999 a través del cual se establece la responsabilidad de los representantes legales, equipos directivos y servidores públicos frente al diseño y aplicación del método de control interno en las instituciones públicas,

Adicionalmente se encuentra regulado por los siguientes decretos: El decreto 1537 del 2001 en el cual se presentan elementos técnicos y administrativos que fortalecen el sistema de control interno, el decreto 1599 del 2005 por el cual se adopta el modelo estándar de control interno; a nivel distrital se encuentra la directiva 08 del 2006, la cual establece lineamientos y responsabilidades básicas para la implementación del MECI y en la Secretaría de Educación Distrital la resolución 421 del 2006 por el cual se adopta el MECI.

Los principios del MECI son autocontrol, autogestión y autorregulación.

El control interno es un sistema conformado por principios, normas, planes, métodos, procedimientos y mecanismos de evaluación y verificación cuya finalidad es el mejoramiento del desempeño de los servicios públicos y el manejo de la información y los recursos en forma eficiente y de calidad. Está integrado por tres subsistemas: Control estratégico, control de gestión y control de la evaluación, por nueve componentes y 29 elementos.

El Plan Institucional de Gestión Ambiental (PIGA) es un instrumento de planeación que parte del análisis de la situación ambiental de la entidad para el planteamiento de acciones de gestión que garanticen la eficiencia en el manejo de los recursos.

El PIGA está regulado por el decreto 456 del 2008 y el decreto 509 del 2009. La herramienta busca el mejoramiento continuo de la gestión para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los objetivos del PIGA son: Promover acciones para el uso racional de recursos naturales y ambientes saludables, reforzar prácticas ambientales que contribuyan al uso eficiente de los recursos y armonía socio ambiental.

Dentro de los programas del PIGA están: Uso eficiente del agua y de la energía, gestión integral de residuos para fomentar la cultura del reciclaje, mejoramiento de las condiciones ambientales internas relacionado con salud ocupacional y riesgos profesionales, criterios ambientales para las compras, gestión contractual y extensión de buenas prácticas ambientales.

#### **1.4 Investigaciones relacionadas con la implementación de Sistemas de gestión de Calidad en Instituciones Educativas**

A continuación se presentan algunas investigaciones relacionadas con la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad como las de la aplicación del Modelo de Excelencia EFQM, de procesos de calidad y del programa Escuelas de Calidad para el mejoramiento de la calidad educativa.

##### **1.4.1 El Modelo de Excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad en los centros educativos**

Las profesoras Martínez Mediano y Riopérez Losada, en un trabajo de 2005, exponen las estructuras, características, criterios y subcriterios del Modelo de Excelencia de la Asociación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM). Revisa el concepto de calidad en educación y los principios de la Calidad total, fundamentales para el desarrollo de modelos de excelencia y las actuaciones realizadas por la administración pública y diferentes organismos privados, como la Confederación Española de Centros de Enseñanza, el Club de Gestión de Calidad y la EFQM, para promover su aplicación en los centros educativos y los reconocimientos que están establecidos.

También se muestra una síntesis de varias experiencias de aplicación del Modelo EFQM en centros educativos de educación infantil, primaria, secundaria y de formación profesional, utilizando herramientas de la autoevaluación, para analizar la situación del centro y propuestas sobre planes de mejoramiento continuo.

Dentro de las conclusiones del estudio presentadas, se reseñan las ventajas del Modelo EFQM para el diagnóstico de los centros, la comparación de resultados con otros centros, el referenciar las mejores prácticas, la elaboración de los planes de mejora, basados en los puntos negativos y en priorizar necesidades en función de la incidencia en el rendimiento y formación de los estudiantes.

Para la implementación de los planes de mejora, consideran necesario crear un equipo o departamento de calidad, interdepartamental, que trabaje unido con el equipo directivo y el departamento de orientación, pueda desarrollar proyectos de mejora, en evaluación formativa, seguimiento y evaluación de resultados fundamentados en la investigación, basados en hechos y datos, orientados a la práctica. También se considera la necesidad de contar con apoyo externo de la administración educativa.

Retoman además las claves para conducir las mejoras estratégicas en los centros educativos de Hopkins (2005), en concreto, se trata de estándares de rendimiento ambiciosos, delegación de responsabilidad en los proyectos, calidad de metas y datos, acceso a las mejores prácticas y desarrollo profesional, evaluación-certificación e intervención en relación inversa al éxito.

El estudio desarrollado con relación a la contribución del modelo EFQM al mejoramiento de la calidad de los centros educativos, aporta, a la gestión integral de los colegios distritales de Bogotá, criterios que permiten desarrollar un enfoque basado en resultados y en el impacto del proyecto educativo en la comunidad, lo cual pone de relieve la necesidad de asumir un enfoque de calidad educativa integral, en donde el fin sea el logro de los resultados esperados en el direccionamiento estratégico institucional.

#### **1.4.2 El mejoramiento de la gestión educativa a través de procesos de calidad**

La investigación desarrollada por Delgado (2006), consistió en diseñar e implementar un modelo de gestión de calidad para evitar la deserción escolar.

En el trabajo se realiza una descripción del sistema educativo colombiano, sobre temas relacionados con la educación de calidad; desarrolla un marco conceptual sobre gestión de calidad, deserción escolar y gestión educativa; la metodología de investigación es de tipo descriptivo, centrada en un estudio de caso de una institución, integrando procedimientos cualitativos y cuantitativos (cuestionario, entrevista estructurada y análisis de documentos institucionales); efectúa un análisis e interpretación de resultados y finalmente presenta el desarrollo de la propuesta.

Dentro de los resultados alcanzados se reseñan el aseguramiento de la cultura de la calidad desde la ejecución de planes eficientes para el alcance del horizonte institucional; la disminución en el 65% de los índices de deserción escolar y el aumento del 55% de estudiantes nuevos.

Adicionalmente, la sostenibilidad en los resultados institucionales mediante planes de mejoramiento continuo por áreas estratégicas; la generación de ambientes

favorables hacia el aprendizaje, la convivencia y el crecimiento personal; la construcción de una cultura institucional de calidad; la coherencia y pertinencia en el diseño y ejecución de los procesos, en relación con el direccionamiento estratégico; la estandarización de procesos y mecanismos para la identificación y solución de problemas; el diseño e implementación de indicadores de procesos y resultados para los diferentes programas, proyectos y actividades.

En general, los logros alcanzados en las tres áreas de la gestión integral en la institución del estudio de caso son:

- En la gestión estratégica: La definición de los grandes propósitos institucionales, con sus metas y estrategias clave, con la participación de los diferentes estamentos y la optimización del talento humano de los directivos.
- En la gestión de los procesos: El diseño de instrumentos de planeación, medición y seguimiento; la revisión de la estructura de calidad y el establecimiento de indicadores de calidad para las diferentes áreas; el monitoreo del avance del proyecto de mejoramiento y los índices de deserción.
- En la gestión de la cultura, se han identificado y fortalecido los principios y valores de la calidad de la institución, mediante el análisis de la realidad de la institución y del entorno, se han regularizado parámetros de mejoramiento de la gestión educativa, también se sensibilizó a la comunidad educativa acerca de la importancia de la participación en el cambio y se establecieron incentivos para la gestión y el desempeño.

La investigación muestra la incidencia de la gestión estratégica, de procesos y de la cultura institucional en la disminución de la deserción y el aumento de la cobertura de la institución, enfatizando en la importancia de los ambientes favorables, la convivencia y el crecimiento personal.

Lo anterior está relacionado con diferentes dimensiones y variables del Modelo de Gestión Integral del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* y del clima institucional, por lo cual se convierte en un aporte fundamental para la presente investigación.

#### **1.4.3 Programa Escuelas de Calidad (PEC).**

El Programa *Escuelas de Calidad*, desarrollado en México por la Subsecretaría de Educación Básica y la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, está dirigido hacia un nuevo modelo de gestión escolar, orientado a la mejora de los aprendizajes y la práctica docente, que atienda con equidad a la diversidad,

contemplando un esquema de participación social, de cofinanciamiento, de transparencia y de rendición de cuentas.

Se propone en dicho programa un modelo de autogestión que genere trabajo en equipo, prácticas docentes flexibles, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable, rendición de cuentas, libertad en la toma de decisiones, autoevaluación escolar y liderazgo compartido.

Los componentes del PEC son: Capacitación, asesoría y acompañamiento; financiamiento a nivel de infraestructura, equipamiento, material didáctico y bibliográfico; actualización; evaluación interna y externa y participación social.

Los factores contemplados en el PEC son:

- Gestión escolar con enfoque estratégico: Gestión escolar, institucional y financiera, participación social, rendición de cuentas y planeación estatal.
- Plan Estratégico de Transformación Escolar: Planeación participativa para la mejora continua, estándares, indicadores, metas a corto y mediano plazo.
- Calidad educativa sustentada en el seguimiento sistemático a las actividades del logro educativo y aprovechamiento escolar de los alumnos: Impacto sensible y positivo en los aprendizajes, menor deserción, menor reprobación y mayor equidad.
- Contexto estatal: amplia intervención en los sistemas educativos del estado; articulación de programas estatales y federales en la escuela; coherencia en la intervención con las entidades y atención a los contextos y diferencias.
- El proyecto para la implementación de sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2000 en organizaciones educativas, se desarrolla en varias etapas:
  - La convocatoria y selección de escuelas.
  - La presentación institucional, motivación al cambio y sensibilización.
  - El diseño del sistema, la implementación, auditorías internas y la certificación externa a través de la pre-auditoria, la revisión documental y la auditoria de certificación.

Los logros establecidos del PEC en la gestión institucional son: Nuevas formas de relación Estado-federación en pro de las escuelas, hacer llegar en forma directa los recursos a las instituciones, aumento de la funcionalidad regular de la escuela, mayor nivel de confianza entre los miembros de la comunidad educativa, percepción de los alumnos de mejor organización, mayor trabajo participativo y colaborativo en el consejo técnico escolar.



Adicionalmente un liderazgo más democrático por parte de los directores, mayor capacidad para rendir cuentas y enfatizar aspectos académicos, mayor capacidad para realizar auto diagnósticos participativos, ambientes de aprendizajes favorables, mejores condiciones a nivel de infraestructuras y equipos, la planeación del aula alineada a la planeación de la mejora de la escuela y mayor actualización de docentes.

El programa Escuelas de Calidad refuerza el enfoque de la calidad de la educación (mejoramiento de resultados y responsabilidad social, a través de la rendición de cuentas) y cómo la gestión debe responder a ella, lo cual aporta a la gestión de los colegios distritales de Bogotá a través del enfoque de calidad educativa integral.

#### **1.4.4 Actitudes del profesorado ante la implantación de sistemas de gestión de calidad en colegios concertados de Madrid. (Pinel, 2009)**

En la investigación desarrollada se plantea la preocupación por la tasa de abandono de los planes de gestión de calidad al cabo de un tiempo corto por las instituciones educativas que implementan el modelo de la ISO y el proyecto EDUGES, relacionado con el modelo EFQM. Con relación a esta situación, Pinel plantea que en Madrid un factor que puede incidir es la actitud de los profesores ante la implantación de esos modelos.

En Colombia, ocurre una situación similar con las instituciones que implementan el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, el cual integra el aporte de diferentes modelos de gestión de calidad; el porcentaje de deserción de quienes iniciaron la implementación del proyecto entre los años 2005-2009, fue del 71%, en lo cual puede haber incidido, el desarrollo insuficiente del proceso de sensibilización y formación de los docentes hacia los modelos de gestión de calidad y especialmente la adecuación de los elementos y lenguaje de estos modelos que nacieron en el contexto empresarial al de las organizaciones de servicios, entre ellas las educativas.

Según Pinel, existen rasgos que diferencian a las empresas de bienes de producción de las de servicios como las educativas, como son la tendencia de muchos equipos de docentes a actuar de manera poco estructurada, la dificultad de autonomía y participación en actividades diferentes a la labor pedagógica diaria como son los proyectos, la forma como puede afectar la documentación de los procesos a la creatividad de las instituciones, la influencia de otros sectores, las políticas de motivación económica y promoción, el origen de los modelos de gestión, el desconocimiento de estos temas en los profesionales de la educación, la forma como se

valoran los resultados educativos, la importancia del proyecto educativo en las instituciones y la confusión entre los conceptos de calidad de la educación y calidad en la educación.

Con relación a lo que plantea Pinel, a nivel mundial, de América Latina y Colombia, incide el enfoque de formación de los programas de licenciatura en educación, los cuales se centran más en las asignaturas pedagógicas, didácticas, psicológicas y disciplinares y se deja de lado las relacionadas con lo sociológico y la gestión institucional; a los docentes no se les prepara para entender y atender los problemas sociales y educativos contemporáneos a través del desarrollo de competencias para el trabajo colaborativo y el diseño de proyectos institucionales.

En Colombia también se observa dificultad de los docentes en la planeación, autonomía en el trabajo en equipo y la participación activa en los proyectos institucionales, dado que el desarrollo de proyectos lo ven como algo ajeno o adicional a su labor pedagógica básica de enseñanza.

Otro aspecto que incide en dicha situación, consiste en que algunas instituciones asumen la calidad en la educación como fin y no como medio, llevando a un segundo lugar el Proyecto Educativo Institucional, cuando éste corresponde en realidad a la calidad de la educación.

Para implementar un Plan de Gestión de la Calidad, según Pinel, es necesario que los equipos directivos tengan un conocimiento claro de la finalidad de los modelos: Promover la auto implicación a través de procesos de sensibilización, motivación y formación básica durante mínimo un año al iniciar el plan, para crear actitudes positivas y atender las resistencias y temores, enfocarse en el cambio institucional más que en los resultados o certificados, conocer las actitudes del personal y plantearse tiempos realistas de mínimo cinco años.

El reconocimiento de la finalidad y la formación en los modelos por los directivos, es otro factor que incide en los colegios de Bogotá que desertan del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, por lo que el compromiso y liderazgo de los directivos es de gran exigencia; sin embargo, muchos directivos asisten sólo a las primeras sesiones de formación y luego delegan el desarrollo del proyecto en el comité de calidad, conformado en muchos casos más por docentes que por coordinadores; al ser un proyecto de gestión institucional, si los docentes no ven un liderazgo, convencimiento y conocimiento del rector, no asumen el proyecto como relevante sino como una tarea más por cumplir.

Según Pinel, los factores a nivel organizacional que inciden sobre las actitudes de los docentes, son: La satisfacción en el trabajo, la participación y el compromiso organizacional.

Los aspectos anteriores afectan la auto implicación generalizada, la formación de equipos auto dirigidos, la comunicación y el intercambio de información, la ética y responsabilidad social, la mejora continua, la innovación y la autoevaluación en los planes de gestión de la calidad.

Ante lo planteado, es prudente considerar que si en las instituciones se han desarrollado variables que aportan a un buen clima institucional, entre ellas la motivación, el reconocimiento, la comunicación, las condiciones físicas, la participación, la disciplina y la satisfacción, es más fácil la implementación de diferentes modelos y procesos de innovación, ya que el clima institucional es el medio facilitador de los procesos de cambio en las instituciones.

Existen fenómenos psicosociales que aparecen juntos o como consecuencia de actitudes desfavorables; según Pinel, una de ellas es la resistencia al cambio, la cual es producida por factores como la ignorancia, la competencia entre prioridades, la subestimación, los mitos culturales y las desilusiones; también inciden causas de tipo empresarial, como el temor al riesgo y causas psicológicas.

Cabe destacar que, al haber la suscrita autora de esta tesis participado y liderado procesos de cambio durante más de veinte años, coincide con Pinel, que el primer factor es el desconocimiento; por ello, la sensibilización y la formación deben ser no sólo en las etapas iniciales, sino transversales y continuas en la implementación del cualquier tipo de proyecto.

Cuando se implementan proyectos relacionados con la gestión institucional, los docentes, al comienzo, experimentan la sensación de que la institución se está desviando de sus propósitos fundamentales y sólo cuando empiezan a ver los resultados académicos, convivenciales y cómo los diferentes aspectos del Sistema de Gestión de Calidad han incidido en ellos, reconocen el valor de estos modelos.

En lo anterior también incide la desilusión por la falta de continuidad en los proyectos; teniendo en cuenta que en educación los cambios son muy lentos y que los resultados sólo se pueden evidenciar en el mediano y largo plazo, he ahí la importancia de formular planes estratégicos, tácticos y operativos, porque en algunas instituciones incide la falta de planeación a largo plazo así como el seguimiento, ajuste y

retroalimentación permanente de estrategias que permitan alcanzar los resultados esperados.

Otro de los factores que ha incidido en la deserción de los colegios en el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, de acuerdo a la experiencia de los asesores del proyecto, es el cambio de los directivos. Cuando un directivo ha iniciado o está en la mitad del proceso y la comunidad educativa no está lo suficientemente empoderada, llega otro directivo y abandona el proyecto que se venía implementando.

Dentro de los resultados de la tesis de Pinel, se encontró una mayor tendencia de actitudes desfavorables (47%) hacia la implementación de planes de calidad, no por la imposición de los directivos sino por la falta de atribución de los modelos a la capacidad de mejora y resultados de las instituciones.

Igualmente, incide la falta de consulta antes de iniciar la implementación y los períodos de ascenso y declive de los proyectos.

Pese a lo anterior, un aspecto positivo que resaltan los docentes es la capacidad de implicación y motivación del equipo directivo.

De la investigación desarrollada por Pinel, se concluye la necesidad de desarrollar procesos de sensibilización y formación, al inicio y durante el proceso de implementación de sistemas de gestión de calidad a través de planes de gestión del talento humano en donde no sólo se desarrollen conocimientos y habilidades, sino donde se asuman prioritariamente las actitudes, ya que éstas son el motor o freno en los procesos de cambio en las organizaciones educativas.

Es natural que en cualquier tipo de proyecto se den periodos de inicio, ascenso y declive, por ello es necesario generar estrategias que permitan iniciar nuevos ciclos; también es importante propiciar un buen clima institucional y en especial atender la variable de satisfacción docente, ya que esta es un elemento facilitador del cambio.

### **1.5 Investigaciones y experiencias relacionadas con la evaluación de impacto de programas.**

Las siguientes experiencias e investigaciones muestran el impacto de los procesos de formación en el logro de los objetivos de las organizaciones así como la función de la evaluación, su conceptualización, características y posibles limitaciones al medir los resultados de una acción formativa.

### **1.5.1 Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. (Pineda, 2000).**

El artículo describe el modelo holístico de evaluación de la formación, enfatizando en el impacto, que considera un tipo de evaluación, que permite identificar los efectos reales que la capacitación tiene en la organización y así determinar los beneficios que aporta para el logro de los objetivos empresariales. También describe el estado de evaluación de la formación en las organizaciones españolas aportando estrategias para optimizar este tipo de evaluación.

Señala que el modelo holístico de evaluación de la formación en las organizaciones, consiste en responder a cinco preguntas básicas: ¿Para quién evalúo?, la respuesta determina el enfoque de evaluación; ¿Qué evalúo?, al preguntarse acerca del objeto de la evaluación, puede referirse a la satisfacción del participante con la capacitación, el logro de objetivos de aprendizaje, la coherencia pedagógica del proceso de educación, la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo, el impacto de formación en los objetivos y la rentabilidad de la inversión; ¿Quién evalúa?; ¿Cuándo evalúo? y ¿Cómo evalúo?, a través de cuestionarios, entrevistas individuales y grupales, controles y test finales, observaciones sistemáticas, demostraciones, informes de evaluación, indicadores cualitativos y cuantitativos del impacto.

Se plantea que la evaluación desempeña tres funciones básicas: La función pedagógica, que consiste en verificar el proceso de consecución de los objetivos para mejorar la propia formación; la función social de certificar la adquisición de unos aprendizajes por parte de los participantes y la función económica, centrada en identificar los beneficios y rentabilidad que la formación genera en la organización.

El impacto de la formación se concibe a través de los efectos generados en la organización, como consecuencia del uso de las competencias que los participantes adquirieron en la capacitación.

Uno de los procedimientos más completos, considerados para evaluar el impacto de la formación, se desarrolla en tres fases:

- El cálculo de costos, que consiste en identificar los del proceso de formación a nivel de costos directos (formadores, materiales, espacios), costos indirectos (dirección, comunicación, planeación, materiales adicionales), y costos de estructura (servicios generales).
- El cálculo de beneficios, éste se centra en medir los efectos de la formación mediante indicadores de impacto, los cuales son unidades de medida que permiten

identificar los efectos concretos y palpables de la capacitación en la organización, pueden ser cualitativos o cuantitativos.

- El cálculo de la rentabilidad, o impacto económico de la formación, entendido como el retorno de la inversión realizada en la capacitación.

Con relación a lo planteado por Pineda, es importante tener en cuenta que en las organizaciones educativas la inversión en el desarrollo del talento humano es difícil de cuantificar, ya que los efectos de ésta generalmente solo se pueden valorar en el mediano y largo plazo, a través de los resultados en los diferentes miembros de la comunidad educativa y del cumplimiento de los objetivos y metas del Proyecto Educativo institucional.

Por lo anterior, no es conveniente asumir la evaluación del impacto del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* dentro de un enfoque mercantilista de cálculo de la relación costo-beneficio, sino desde una concepción de la calidad como un proceso, valorando el mejoramiento en el direccionamiento estratégico, la gerencia de procesos y el liderazgo y transformación cultural de las instituciones educativas a los tres años de finalizar el *proyecto*.

### **1.5.2 La evaluación de impacto: Qué es, cómo se mide y qué se está aportando en la cooperación para el desarrollo. (Larru, 2007).**

El autor plantea que los principales problemas para juzgar el impacto son: La atribución, que consiste en referir de forma rigurosa los cambios detectados (observables y no observables) a la intervención que se evalúa y no a otras intervenciones que pueden estar siendo ejecutadas simultáneamente; y la agregación, que consiste en resolver cómo poder sumar efectos que se estiman a diferentes niveles.

En el problema de la atribución se trata de identificar efectos netos, de comprobar la relación de causalidad entre la intervención y el impacto una vez que se dejan de lado las consecuencias provocadas por otras acciones.

Larru, considera que la escasez de evaluaciones de impacto tiene causas técnicas, económicas y políticas; en la primera, se debe contar con una línea de base y un sistema de información riguroso que permita identificar los cambios antes y después de la intervención; en cuanto a las causas políticas, se refiere a la falta de incentivos y el sesgo para la difusión y publicación de los resultados.

Con relación a lo planteado por Larru, el problema de la atribución incide en la evaluación de impacto del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* ya que, a partir del año

2006, la implementación del Sistema de Gestión Integral (SIG), de la Secretaria de Educación Distrital, entró a reforzar el Sistema de Gestión de Calidad que venían desarrollando las instituciones educativas distritales a través del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, por lo cual es difícil desligar el aporte del SIG al desarrollo de éste.

Los colegios consideran que la experiencia en el proyecto desde años atrás, facilitó el poder responder a los requerimientos relacionados con la implementación del Sistema de Gestión Integral por parte de la Secretaria de Educación Distrital; de igual modo, los funcionarios de la dirección de planeación de esta entidad reconocen que las instituciones que venían desarrollando el *proyecto* ya tenían un gran camino recorrido en cuanto al compromiso y fundamentación en el enfoque y Sistema de Gestión de Calidad.

De acuerdo a lo planteado por los colegios, la contribución del SIG (Sistema Integrado de Gestión), ha sido el aporte de herramientas de gestión, entre ellas las de la Metodología Estándar de Control Interno.

### **1.5.3 La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. (Tejada & Ferrández, 2007).**

El artículo es un informe sobre el trabajo de investigación evaluativa realizado por el grupo CIFO (Colectivo de Investigación en Formación Ocupacional), del departamento de Pedagogía aplicada de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Los autores consideran que la formación en la empresa es una de las más importantes estrategias de desarrollo de los recursos humanos, siendo un factor de excelencia clave para el éxito.

Para poder evaluar la calidad de la formación, se debe buscar que se adapte a las necesidades de los individuos y la organización, que se desarrolle adecuadamente mediante la consecución de objetivos previstos en el plan de formación y resulte eficaz, eficiente y rentable.

La metodología es evaluativa, con estudio de caso, de carácter descriptivo-explicativo y con triangulación de fuentes (directivos, alumnos, subordinados), e instrumentos (cuestionario, grupo de discusión, entrevista).

En el trabajo, se conceptualiza acerca de la evaluación de impacto que, en general, consiste en averiguar las mejoras conseguidas en una organización una vez transcurrido un tiempo después de realizar la acción formativa; las finalidades de la evaluación (diagnóstica, formativa, de gestión, de eficacia y de efectividad); las

dimensiones e indicadores, entre ellas: La satisfacción con el programa, el valor añadido, la mejora en el status profesional, la mejora organizacional (incremento de las competencias institucionales), el logro de la finalidad esperada, la valoración de la mejora en relación con diferentes aspectos y los cambios producidos como consecuencia de los aprendizajes adquiridos a nivel personal, social e institucional.

También presenta los niveles en la evaluación de impacto (satisfacción, grado de aprendizaje logrado, transferencia, rentabilidad) y las dificultades e instrumentos.

Los niveles de la evaluación de impacto planteados por los autores del artículo, se pueden aplicar a la valoración de la formación del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, estimando, desde la satisfacción con el proceso de capacitación hasta la transferencia con relación a algunas mejoras producidas en la institución, como el direccionamiento estratégico, la planeación, la organización por procesos y el mejoramiento en diferentes aspectos de la cultura organizacional como el liderazgo, la participación, el trabajo en equipo, el desarrollo personal y la mejora en los ambientes institucionales a través del programa de las 5 S.

#### **1.5.4 Evaluación del impacto en las instituciones escolares de los proyectos apoyados por el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico “IDEP”, de Bogotá. (Torres, Isaza & Chávez, 2004).**

El artículo describe el trabajo desarrollado, el cual tuvo como objetivo realizar una evaluación de impacto de los proyectos de investigación educativa e innovación pedagógica, apoyados por el IDEP entre 1997 y 2001, buscando el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones escolares, en términos de los cambios generados sobre los procesos educativos y pedagógicos y del afianzamiento y la sostenibilidad de los procesos pedagógicos, metodologías, estrategias y recursos generados por el proyecto apoyado.

En el trabajo, se entiende la evaluación de impacto como la valoración de un tipo de logros netos de un proyecto a largo plazo, en relación con los objetivos que se propuso, teniendo en cuenta tres elementos: El tipo de logros, de acuerdo a los planteados en el proyecto aprobado por el IDEP; el tiempo, plantea que el impacto de un proyecto se aprecia en el largo plazo (después de un año y medio), en la permanencia de los logros en un tiempo mayor al considerado para los resultados y los efectos, el estado de los resultados en el momento de llevar a cabo la evaluación y aquellos elementos no previstos (positivos y negativos) que de una u otra manera afectan el proyecto.



En cuanto al concepto de sostenibilidad se aclara que éste ha sido más utilizado en el ámbito ecológico y del medio ambiente y poco en el educativo. En el proyecto se entiende como la capacidad que ha tenido un proyecto financiado por el Instituto para continuar con sus actividades una vez finalizado el contrato.

La sostenibilidad, debe entenderse a la luz de las condiciones generadas por el propio proyecto durante su desarrollo, para mantener la continuidad, las características del ambiente institucional que contribuyen o no a apoyar la continuación, las dinámicas de trabajo de los actores como líderes de un desarrollo pedagógico inicialmente impulsado por el proyecto, la posibilidad de un uso prolongado de las experiencias ganadas, en relación con los procesos construidos, los resultados obtenidos, y la capacidad de gestión para el manejo de las nuevas circunstancias.

La metodología del proyecto asumió tres categorías: La calidad de los procesos pedagógicos e investigativos en docentes e instituciones; la calidad de los logros generados en los estudiantes y la sostenibilidad. En cada una se asumieron diferentes variables.

En la primera categoría, se asumen los procesos de fundamentación teórica, los procesos de las prácticas de producción de discursos, los procesos innovativos en las rutas pedagógicas de los docentes, y los procesos innovativos en el desarrollo institucional.

En la segunda categoría, se consideran los logros de los estudiantes en los procesos cognitivos y de formación en valores.

En la tercera categoría, se asumen las condiciones de sostenibilidad de los procesos y productos, de la gestión institucional y financiera, de la dinámica de los estamentos educativos y de la realidad externa a la institución educativa.

En el proyecto, se estableció un marco muestral de 140 proyectos de los 151 financiados entre 1997 y 2001, y la propuesta realizó un muestreo estratificado del 15% de los proyectos para un total de 21.

Algunas conclusiones del estudio son:

- La mayoría de los proyectos de investigación e innovación apoyados por el IDEP entre 1997 y 2001 han tenido un impacto positivo en algunos ámbitos de acción de los colegios en los cuales se implementaron.
- El principal impacto se puede ubicar en el campo del trabajo de aula, especialmente en las acciones del docente.

- Es más claro el impacto en los proyectos relacionados con innovación, si surgieron en los colegios en los cuales se desarrollaron.

- La continuidad de los proyectos está vinculada, de manera muy particular, con el compromiso de los actores educativos, especialmente los docentes (o directivos) coordinadores de los proyectos.

- La relación de significado de los proyectos con ciertas realidades institucionales (vista en términos tales como la correspondencia con el PEI, el apoyo de los directivos y, muy especialmente, el contar con profesores y equipos líderes convencidos de la tarea que adelantan), aparece como un aspecto de la mayor importancia para facilitar tanto el impacto como la continuidad.

- Los proyectos que presentan una mayor continuidad en el tiempo, tienden a mostrar un mayor impacto.

- El análisis en torno a la calidad, entendida básicamente como la relación que existe entre unos ideales (fundamentos, propósitos, acciones y posibles logros formulados para un proyecto), y unas realidades vividas y logradas en desarrollo de un proyecto, en función de esos ideales, indica que en la traducción de esas concepciones a realidades concretas, hace falta avanzar.

La evaluación sobre el impacto de los proyectos de investigación financiados por el IDEP, aporta elementos sobre las variables que pueden incidir en la sostenibilidad del proyecto, una vez terminado su proceso formal.

Al igual que en la investigación desarrollada, en el caso que se estudia, incide el que sea parte del proyecto educativo institucional y aporte al direccionamiento estratégico de la institución, el que asuma un carácter corporativo y que se pueda descubrir el aporte de éste a la gestión integral y no se convierta como muchos proyectos en algo por cumplir o mostrar.

Adicionalmente, las características del ambiente institucional que se hayan generado durante el proceso, el clima institucional, una condición facilitadora de la motivación y sentido de pertenencia, la continuidad en el liderazgo del equipo de Gestión de la Calidad y la habilidad de los equipos directivos para afrontar nuevas exigencias del entorno, inciden, ya que, a veces, se interrumpen los procesos desarrollados, para asumir nuevos requerimientos, en cambio de articular a lo nuevo el insumo de los procesos desarrollados.

Finalmente, se puede concluir que los enfoques, modelos y normas para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, el direccionamiento estratégico, la gerencia de procesos y las herramientas de gestión, como el Cuadro de Mando Integral, aportan elementos para el mejoramiento de los resultados en las instituciones educativas distritales que implementan el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*.

Es importante contextualizar sus principios y elementos al ámbito educativo, así como la adecuada sensibilización y formación, la relativización de su lenguaje y la flexibilización en su implementación, entendiendo las personas como el centro del proceso, como insumo y resultado, de acuerdo a lo planteado por las diferentes investigaciones relacionadas con la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad.

También es necesario tener en cuenta que los procesos se dan en diferentes formas, los cambios no son tan predecibles y la planeación es sólo una guía que requiere de una evaluación y ajuste permanente de diferentes estrategias, que permitan avanzar hacia los resultados esperados.

La esencia de los modelos de calidad es el desarrollo de los principios que producen una cultura de calidad que, a la vez, son el medio para alcanzar la calidad del Proyecto Educativo Institucional. Lo anterior genera elementos muy importantes para aportar al mejoramiento de la gestión integral de las instituciones educativas.

Del mismo modo, es muy importante tener en cuenta el resultado de las diferentes investigaciones sobre la experiencia de implementar estos sistemas en las instituciones educativas, especialmente las oficiales, así como el valor de la evaluación de los procesos formativos en los resultados de las organizaciones, destacando: El enfoque de gestión basado en resultados, el impacto del proyecto educativo en la comunidad y la rendición de cuentas, la incidencia de la gestión estratégica, de procesos y de la cultura institucional en la disminución de la deserción, el aumento de la cobertura de la institución y la necesidad de desarrollar procesos de sensibilización y formación en forma continua que permitan atender las actitudes de las personas hacia los enfoques de calidad.

En referencia, a las investigaciones relacionadas con la evaluación de impacto, es importante tener en cuenta que, en las organizaciones educativas, la inversión en la ejecución de proyectos como *Líderes Siglo XXI*, el cual implica especialmente el desarrollo del talento humano, es difícil de cuantificar, dado que los efectos solo se pueden valorar en el mediano y largo plazo a través de los resultados, en los diferentes

miembros de la comunidad educativa y el cumplimiento de los objetivos y metas del Proyecto Educativo.

En las investigaciones, también se plantea el problema de la atribución lo cual incide en la evaluación de impacto del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, por la implementación de un programa relacionado en los últimos años como es el del Sistema de Gestión Integral de la Secretaría de Educación Distrital.

Con relación a los niveles en la evaluación de impacto (satisfacción, grado de aprendizaje logrado, transferencia, rentabilidad), en la presente investigación no se puede medir la rentabilidad, porque su estimación se da a través de los resultados de mediano y largo plazo.

Las investigaciones aportan adicionalmente elementos relacionados con las variables que pueden incidir en la sostenibilidad del proyecto, una vez terminado su proceso formal; entre estas, el que sean parte del proyecto educativo institucional y aporten al direccionamiento estratégico de la institución, el que se asuma un carácter institucional y las características del ambiente corporativo generado.

## CAPÍTULO 2

### NUESTRO MARCO DE REFERENCIA: EL PROYECTO EDUCATIVO

#### *LIDERES SIGLO XXI*

La finalidad, enfoque y desarrollo del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* están relacionados con el planteamiento de asumir las instituciones educativas como organizaciones que aprenden, para responder y anticiparse a las necesidades y exigencias actuales y futuras del contexto aprovechando el principio de autonomía institucional que les da la ley 115 de 1994.

Es un proyecto que aporta a la gestión integral a través de procesos de formación, investigación-acción educativa e innovación, en los cuales se contribuye al mejoramiento de las competencias individuales y grupales con relación a la planeación, organización, trabajo en equipo, cultura de la evaluación y el enfoque de procesos.

De acuerdo a lo planteado por Bolívar (2001), el generar nuevas competencias en los miembros de una organización, comporta por un lado la experiencia de la actividad formativa y por el otro, el desarrollo de proyectos comunes que contribuyen al mejoramiento de la organización. Ellos son la base para el aprendizaje organizativo ya que implican una aceptación compartida de visiones, necesidades, de procesos de auto revisión y de planes de acción para el desarrollo.

A continuación, se presenta una breve descripción del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, en aspectos como su origen, finalidad, características, enfoque conceptual y metodológico del proyecto, así como experiencias significativas de diferentes instituciones educativas oficiales de Colombia, socializadas en los diferentes congresos nacionales de gestión integral en la educación.

#### **2.1 Orígenes y finalidad del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*.**

El proyecto nace en el año 1994, como una iniciativa del Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá, que busca contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación a través del trabajo liderado por parejas de empresas e instituciones educativas. La empresa coordinadora es MEALS de Colombia, la cual creó la Fundación Crem Helado para administrar y desarrollar el proyecto.

La misión del proyecto es contribuir al mejoramiento de los procesos de gestión educativa y transformación cultural a través del trabajo conjunto entre empresas e instituciones educativas basado en un enfoque de mejoramiento continuo.

Su visión es “Instituciones educativas líderes en educación de calidad a través de la implementación de procesos de mejoramiento continuo, transformación, participación y comprensión de su entorno, que les permiten desarrollar seres humanos integrales”.

El objetivo general del proyecto consiste en lograr una Gestión Integral entendida como la administración de todos los procesos de la organización de manera eficiente y eficaz llevando a garantizar la satisfacción de los clientes y el éxito sostenible de la organización educativa, aclarando que en las instituciones educativas, el término cliente se refiere a los usuarios del servicio educativo; los internos son los directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo y de servicios; los externos son los padres de familia, comunidad, secretaría de educación y la sociedad en general.

## **2.2 Características del proyecto.**

Dentro de las características particulares del proyecto, están sus contenidos temáticos, relacionados con sus diferentes etapas; sus beneficiarios, instituciones educativas de todo el país, las cuales en mayor porcentaje son de carácter oficial; la duración del proyecto y el equipo responsable de la capacitación, asesoría y acompañamiento durante un periodo de cuatro años.

### **2.2.1 Contenidos temáticos del proyecto**

El proyecto brinda capacitación a las instituciones participantes en los siguientes bloques temáticos:

- **Conceptos básicos sobre calidad:** En este tema se plantea una reflexión en torno a la educación de calidad y los conceptos básicos sobre calidad, calidad en la educación, definición de proceso, cliente y mejora continua; conceptos y principios de la gestión integral en educación y, finalmente, el rol de la institución educativa y sus diferentes agentes en la calidad de la educación.
- **Sensibilización:** Se refiere a la identificación de las razones de cambio, el compromiso de la dirección, la definición de la estructura organizacional y la educación y perfiles de calidad en la institución educativa, además del proceso de reflexión que se instala en la comunidad educativa en torno al tema de calidad como garante de la

efectividad de los procesos institucionales y como una bandera de mejora a la cual se convoca a todos los colaboradores a nivel pedagógico, administrativo y comunitario.

- **Planeación Estratégica:** Presenta las ventajas, importancia y principios de la planeación y diagnóstico estratégico, definición de los componentes de la filosofía institucional (misión, visión, creencias, valores y perfiles de calidad); áreas estratégicas o factores clave de éxito, metas estratégicas, estrategias claves, plan operativo y finalmente, la divulgación y seguimiento del plan estratégico institucional.

- **Implementación:** En este tema, se desarrollan temas como el enfoque basado en procesos, la metodología para el diseño e implementación de los procesos institucionales (clasificación, caracterización y documentación), desde la definición del mapa y la red, el sistema de medición y la elaboración y documentación de los indicadores de gestión.

- **Mejoramiento:** En este tema, se presentan metodologías y herramientas para el seguimiento, evaluación y auditoría de los sistemas implementados y referenciación competitiva. También incluye actividades de soporte para el mejoramiento institucional.

- **Mejoramiento Personal:** Presenta el significado de gerenciarse a sí mismo, los componentes del proyecto de vida (filosofía de vida, conocimiento de sí mismo, áreas de desarrollo personal y metas personales), y las etapas para desarrollar el plan de mejoramiento personal con directivos, docentes, personal administrativo, padres de familia y estudiantes.

- **Rol del directivo docente:** Se presentan los roles esenciales del directivo docente, entre ellos: El liderazgo del direccionamiento estratégico, la animación de la gestión de los procesos institucionales y la vigorización de la cultura institucional. También se plantean las responsabilidades y competencias del directivo docente y diferentes instrumentos de evaluación.

- **Programa de 5's:** presenta el origen y definición del programa y de cada uno de sus componentes (sentido de la utilización, del orden, aseo, salud y autodisciplina); la metodología para implementarlo; estrategias para la práctica de cada uno de los sentidos; el trabajo con los estudiantes y los beneficios y requisitos de su aplicación.

Cada uno de estos bloques temáticos cuenta con sus respectivas guías prácticas de implementación.

Con relación a los contenidos temáticos del proyecto, en cuanto a los conceptos básicos sobre calidad, es necesario enmarcar las definiciones presentadas sobre gestión,

estrategia, cultura, ciclo PHVA, calidad, educación de calidad, mejoramiento continuo, cliente, proceso, competitividad, gestión integral (gestión estratégica, gestión de procesos y gestión de la cultura), y los principios de la gestión integral de la calidad, dentro del enfoque de calidad educativa integral y los criterios para valorar la calidad de la educación, presentados por Pérez (2004), el cual plantea la calidad en educación (enfoques y modelos orientados a la gestión de la calidad) como un medio para lograr la calidad de la educación, basada en criterios, procesos y resultados del proyecto educativo institucional, como la totalidad, la personalización, la pertinencia personal y social, la armonía, la coherencia y la integralidad.

En el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* hace falta hacer mayor referencia a la finalidad de las organizaciones educativas expresada en la calidad de la educación pues su concepción se basa más en los medios para alcanzarla.

### **2.2.2 Beneficiarios y participantes del proyecto a nivel institucional y geográfico**

*El proyecto* tiene una cobertura a nivel nacional, se ha implementado en los departamentos de Antioquia, Bolívar, Cundinamarca, Caldas, Quindío, Risaralda, Santander, Tolima, Valle del Cauca y Bogotá D.C., en aproximadamente 766 instituciones educativas.

Los participantes son los comités de calidad de cada una de las instituciones, los voluntarios empresariales y los facilitadores de la Fundación Crem Helado; los beneficiarios son las comunidades educativas de los distintos colegios.

### **2.2.3 Equipo humano del proyecto**

El equipo del proyecto, está conformado por el consejo directivo de la fundación CREMHELADO, integrado por Mario Alberto Niño Torres, Presidente de la empresa MEALS de Colombia, Carlos Ignacio Gallego y Alberto Espinosa López. La dirección ejecutiva la ejerce Adriana Hoyos Vélez, Gerente de Cultura Organizacional de MEALS de Colombia. En este equipo humano también participan actualmente las facilitadoras del proyecto: Liliana Sánchez, Andrea Franco, Diana Giraldo y voluntarios empresariales.

Los profesionales que conforman el equipo humano del proyecto, tienen una amplia formación y experiencia en las áreas administrativas y en modelos de Sistemas de Gestión de Calidad.



## 2.2.4 Cronograma del proyecto

La capacitación, implementación, acompañamiento y seguimiento de la Fundación a las instituciones educativas, se realiza durante cuatro años. Cada una de las cuatro etapas de implementación del proyecto (sensibilización y conceptualización, planeación estratégica, implementación y mejoramiento), tiene una duración de ocho meses.

## 2.2.5 Sede del proyecto

Empresa MEALS de Colombia. Fundación CREMHELADO.

## 2.3 Enfoque conceptual del proyecto.

El enfoque conceptual, aunque recoge el aporte de diferentes modelos de gestión como: Calidad Total, Modelo de Excelencia Europea, el Modelo de la Organización Internacional para la Estandarización ISO y el Modelo Iberoamericano de la Calidad, mencionados en el apartado anterior, se guía fundamentalmente por el Modelo de Gestión Integral, el cual se presenta a continuación, de acuerdo a la guía de conceptualización.



Figura 2. Modelo de Gestión Integral del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> La figura 2: Modelo de Gestión Integral del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, está tomada de *Calidad en la gestión de instituciones educativas, guía de conceptualización*. Bogotá, Colombia: Promograf E.U.

En *el proyecto*, se entiende por gestión integral la administración de todos los procesos de la institución, de una manera eficiente y eficaz, llevando a garantizar la satisfacción de los clientes y el éxito sostenible de la organización educativa.

Dentro del proyecto, se asumen como principios básicos de la Gestión Integral de la Calidad:

- La importancia del cliente: Un servicio de calidad es el que responde a las necesidades del cliente, de ahí que es la persona más importante del proceso; por ello se deben indagar sus necesidades y expectativas o requisitos. Es importante tener en cuenta todos los clientes tanto internos como externos.

- La Calidad primero entre iguales: Los procesos de calidad se deben iniciar con los clientes internos de la organización.

- El respeto por las personas y administración participativa: Los procesos deben ser participativos, involucrando los diferentes miembros de la comunidad educativa ya que, en la medida en que estos sean, hagan y tomen parte de todos los procesos de planeación y gestión, van a apropiarse y empoderarse de estos.

- La necesidad de basarse en hechos y datos: Habilidad de tomar decisiones con base en hechos concretos y datos precisos que permitan verificar los resultados de las acciones y los procesos. Es basarse en datos concretos, medibles y de los que haya evidencia y no tomar decisiones con base a supuestos o apreciaciones superficiales.

- El centrarse en los pocos vitales y no en los muchos triviales: Se refiere a centrarse en programas, proyectos o actividades que sean claves para el logro del direccionamiento estratégico, en prestar atención a aspectos prioritarios que realmente sean valiosos para los resultados esperados por la organización.

- La prevención: Es evitar que lo indeseable suceda, es anticiparse a los hechos y tomar medidas preventivas que aseguren el logro de los objetivos y metas.

- El trabajo en equipo: Se requiere que todas las personas que se relacionan en un proceso, trabajen conjuntamente para analizarlo, solucionen las dificultades que se presenten, planeen y ejecuten acciones para mejorarlos.

Los anteriores principios guardan relación con los siguientes modelos, vistos en el apartado anterior:

- Con Calidad Total: En cuanto a la orientación hacia el cliente, la implicación de todas las personas, la toma de decisiones con base a hechos y datos y la prevención de errores más que la rectificación.
- Con la ISO: En cuanto al enfoque al cliente, la participación del personal y el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Con la EFQM: El enfoque humanista y la importancia de la gestión y resultados en las personas se relaciona con el principio de la calidad primero entre iguales.

La Gestión Integral implica tres procesos fundamentales:

*El Direccionamiento Estratégico*: Es el proceso en el cual se determina el rumbo o dirección de la institución a largo plazo, a través de la planeación estratégica, en la cual se define la visión, misión, filosofía, factores clave de éxito, las metas y estrategias de corto, mediano y largo plazo y los perfiles de calidad de estudiantes, padres, docentes, directivos y personal administrativo.

La planeación estratégica es la definición del rumbo u orientación que se le quiere dar a la institución hacia el largo plazo; es un proceso que busca identificar las áreas o factores clave en los cuales la institución desea hacer énfasis para conseguir sus objetivos y diferenciarse de las demás.

La misión es la razón de ser de la institución, expresa el papel que desempeña en el entorno y los propósitos que la distinguen de otras en cuanto a su quehacer, procesos y servicios.

La visión es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una institución educativa quiere y espera ser en el futuro, el funcionamiento que quiere tener a largo plazo y los retos que quiere lograr.

La estrategia es la acción a mediano y largo plazo, necesaria para alcanzar la visión.

Los factores clave de éxito son los aspectos expresados en la visión y la misión en los cuales la institución desea destacarse y diferenciarse. Son los elementos que permiten a la institución educativa alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguirse de las demás.

El diagnóstico estratégico es un proceso mediante el cual la institución identifica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la institución con relación a los factores clave a través de la metodología del análisis DOFA, la cual

permite el análisis interno y externo en cada una de las áreas de gestión (académica, convivencia, directiva, administrativa y comunitaria).

Según la Corporación Calidad, el direccionamiento estratégico es el enunciado de la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias que constituyen el futuro a largo plazo, ambicionado por una institución; incluye también los valores, capacidades y activos que se utilizarán y desarrollarán para lograr ese futuro y el despliegue de objetivos y estrategias.

La Gerencia de Procesos consiste en comprender las actividades que se realizan en el día a día de la institución dentro de un enfoque de procesos, en el cual se ordena y establece una secuencia lógica de actividades, para transformar unos insumos en unos resultados esperados.

Tiene en cuenta los procesos estratégicos relacionados con el área de gestión directiva, encargada del direccionamiento de la institución, los académicos o procesos ejes de las instituciones educativas, relacionados con su misión y los de soporte, como los de las áreas de gestión administrativa y comunitaria.

Se entiende, entonces, el proceso como un conjunto de acciones con orden y secuencia lógica que transforma insumos en resultados. Define qué es lo que se hace. Es la secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado.

Procedimientos, entonces, son las formas específicas para llevar a cabo un proceso, define el cómo se hace. Se pueden expresar en documentos que contienen el objeto y campo de aplicación de una actividad, qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo debe llevarse a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse: y cómo debe controlarse y registrarse.

La Gestión Basada en Procesos, es una forma de gestionar toda la institución educativa basándose en los procesos, superando la estructura tradicional por funciones o departamentos. La atención se concentra en el resultado de éstos, no en las actividades o tareas; se cuenta con información sobre los resultados finales y cada persona sabe cuál es su papel y cómo contribuye el trabajo individual al desarrollo global.

El mapa de procesos es un diagrama, que permite identificar los procesos clave de una organización y describir sus interrelaciones principales, permitiendo una visión general del sistema de gestión y de las entradas y salidas del sistema institucional.

En la Gestión de Procesos, se dan unas etapas relacionadas con:

- Planeación de proceso: Consiste en el diseño del mapa, mediante el cual se establecen los procesos y subprocesos necesarios para el sistema de gestión de

calidad y el logro de los resultados del PEI; se caracterizan los procesos y procedimientos y se establece la interrelación entre ellos.

- Ejecución: En esta etapa se divulgan los procesos y se inicia la implementación, buscando su apropiación por la comunidad educativa.
- Seguimiento: Consiste en establecer, recursos, instrumentos e información que permitan controlar la eficiencia y eficacia de los procesos.
- Evaluación: En esta etapa se valora el cumplimiento de los procesos por los diferentes miembros de la comunidad educativa y la utilidad de estos en la gestión institucional y alcance de los resultados esperados.
- Mejora: Consiste en aplicar mejoras para la implementación de los procesos o ajustar su diseño si fuese necesario. En la gerencia de procesos se aplica el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).

Complementario a la gestión de los procesos está el sistema de medición; su propósito es crear una cultura de la evaluación a largo plazo, es decir, lograr que todas las personas de la institución educativa comprendan su importancia y sentido, como herramienta para asegurar el mejoramiento de la calidad.

La medición debe tener en cuenta aspectos como: La finalidad, qué se debe medir, en qué momento se deben realizar las mediciones, quién debe verificar, entendiendo que quien realiza la actividad es quien mejor puede efectuar la evaluación y quién debe suministrar la retroalimentación.

Los indicadores de gestión son una herramienta a partir de la cual se realiza el seguimiento del grado o el desempeño de un proceso. Son un medio para establecer su estado actual o el cumplimiento de las metas.

El Liderazgo y Transformación Cultural se refieren a la implementación de procesos sistemáticos que lleven a la comunidad educativa a la vivencia de los valores y principios de la institución y de la gestión integral de la calidad, de tal forma que se genere una cultura de calidad, que contribuya al logro de las metas institucionales, implica la definición del perfil de las personas, las formas de comunicación, las competencias requeridas, los mecanismos para la solución de conflictos y toma de decisiones, los ambientes de trabajo o clima laboral y el estilo de liderazgo que se necesita desarrollar.

En este orden de ideas, el Liderazgo y Transformación Cultural implican desarrollar elementos como:

- Cultura organizacional de calidad: Considerado como el conjunto de costumbres, creencias, ritos, comportamientos, lenguaje, símbolos, hitos o eventos determinantes, formas de poder formal e informal y relaciones entre las personas que caracterizan a una institución y la distinguen de otras, tendientes a lograr una mayor efectividad y satisfacción de la comunidad educativa.

- El liderazgo, es el componente orientador de la institución, crea y mantiene un ambiente interno en el cual las personas se involucran y se comprometen totalmente con el alcance de los objetivos.

- El rol del directivo docente como ejemplo de calidad: Según la ley 115 de 1994, los directivos docentes son los educadores que ejercen funciones de dirección, coordinación, de supervisión e inspección, de programación y asesoría. Dentro del enfoque del Sistema de Gestión Integral, la gestión implica la capacidad de coordinar el trabajo humano y los recursos existentes para alcanzar los objetivos previstos.

Los principales roles del directivo docente son:

- Liderar el direccionamiento estratégico para mantener el rumbo institucional, manejando un pensamiento sistémico entre sus colaboradores.

- Animar el direccionamiento de los procesos institucionales, lo que implica apropiarse de todos los procesos que tiene bajo su responsabilidad, para fomentar la participación y compromiso de todo el personal, con las metas y estrategias institucionales.

- Vigorizar la cultura institucional, que conlleva velar por los principios y estimular la transformación a nivel personal y corporativo.

- La administración participativa consiste en promover la participación en los diferentes procesos de planeación, organización, gestión y evaluación institucional.

Entendiéndose la participación como la posibilidad que tiene cada miembro de la comunidad educativa de hacer aportes, sugerencias y comentarios sobre las actividades que se llevan a cabo en la institución con el fin de mejorarlas, de acuerdo a Frigerio & Poggi (1995), existen diferentes niveles de participación activa o directa ya sea informativo, consultivo, decisorio, ejecutivo y evaluativo.

- El desarrollo de la comunidad: Se refiere a las acciones que promueven la mejora integral de la comunidad, dentro de sus estrategias básicas están la

implementación del Plan de Mejoramiento Personal (PMP) y el programa de las 5 S o de los cinco sentidos.

El plan de mejoramiento personal es un proyecto que se desarrolla con toda la comunidad educativa a través de diferentes etapas y estrategias; dentro de las cuales están: El diagnóstico institucional, el diseño del proyecto, la implementación, el seguimiento y el mejoramiento.

En el plan de mejoramiento personal se desarrollan ejes temáticos como:

- Filosofía de vida: Visión, misión personal, creencias y valores.
- Conocimiento de sí mismo: Autoestima.
- Áreas de desarrollo personal, familiar, social, de salud, intelectual, espiritual, económico, de comunicación y profesional.
- Metas, estrategias e indicadores del proyecto de vida.

El programa de las 5 S o de los cinco sentidos, es originario del Japón, aplicable a cualquier tipo de organización. Es una herramienta para la formación de hábitos saludables en la comunidad educativa, relacionados con:

- Sentido de la utilidad: Es mantener en la Institución, lo que realmente se necesita y utilizarlo en la cantidad adecuada, evitando el desperdicio o la carencia. Es emplear adecuadamente todos los recursos materiales, técnicos, tecnológicos y de tiempo.

- Sentido del orden: Es determinar un lugar único y exclusivo para cada elemento, de tal forma que permita encontrar rápida y fácilmente lo que se necesita.

- Sentido del aseo: Es eliminar la suciedad del ambiente de trabajo o estudio. Practicar la limpieza de manera habitual y rutinaria. También consiste en corregir las fallas humanas, desarrollando actitudes transparentes y comportamientos éticos y limpios.

- Sentido de la salud: Es mantener condiciones de trabajo o estudio favorables para la salud física y mental. Generar un ambiente agradable, seguro y saludable. Consiste también en evitar cualquier tipo de contaminación en el agua, aire o visión.

- Sentido de la autodisciplina: Es el cumplimiento riguroso de las normas éticas, morales y los estándares técnicos, que estimulan a los miembros de la comunidad educativa a realizar correctamente su actividad y a asumir su responsabilidad por los resultados.

## **2.4 Enfoque metodológico del proyecto.**

El enfoque metodológico está fundamentado en el Ciclo DEMING, dentro del cual se siguen unas etapas en cada una de las fases del ciclo.

- **Planear:** Consiste en diagnosticar, identificar problemas y necesidades de desarrollo a través del análisis DOFA, priorizar y establecer planes de mejoramiento en las diferentes áreas de gestión en forma articulada con el plan estratégico institucional.
- **Hacer:** Consiste en ejecutar lo planificado, a través de un sistema de divulgación, de participación y de trabajo en equipo.
- **Verificar:** Comprende mecanismos para identificar los resultados de las actividades desarrolladas y el logro de los objetivos propuestos a través de sistemas de medición, de indicadores de gestión, de auditorías internas y de referenciar la experiencia de otras instituciones.
- **Actuar:** Consiste en definir acciones orientadas a mantener y optimizar los procesos de la institución, implica definir actividades correctivas dentro de un proceso de mejoramiento continuo.

Para poder participar en el proyecto, el rector de la institución hace la inscripción, luego se designa un voluntario empresarial, para conformar las parejas de instituciones-empresas, posteriormente se desarrolla el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad, durante un periodo de tres a cuatro años.

Para el desarrollo del proceso, se realiza una capacitación con un grupo de instituciones y voluntarios empresariales, con el soporte de unas guías, las cuales permiten la implementación de las distintas etapas. Estas guías se entregan a las instituciones y empresas acompañantes una vez se vinculan al proyecto. Durante los tres o cuatro años se realiza el seguimiento y acompañamiento a la ejecución del proyecto en la institución, por parte de los facilitadores de la fundación Crem Helado y el voluntario empresarial.

### **2.4.1 Etapas del proyecto:**

El proyecto se desarrolla a través de cuatro etapas:

1ª. Etapa de sensibilización y conceptualización: Está orientada a lograr una sensibilización hacia la cultura de calidad; se identifican las razones que justifiquen el deseo de cambio de la institución educativa a partir de un diagnóstico institucional; se define su orientación filosófica, las creencias, los valores y los principios y de allí el



tipo de educación que se quiere impartir y el perfil ideal del estudiante, docente, directivo, padre de familia, personal administrativo y de servicio, para culminar con el compromiso de la dirección con el proceso de mejoramiento.

La sensibilización y capacitación iniciadas en esta etapa, son transversales a todas las demás. En ésta, las instituciones toman la decisión de si se quiere o no iniciar el proceso de mejoramiento para alcanzar una educación de calidad, en el sentido de que cada institución reflexiona sobre cuáles son las oportunidades de cualificación, los problemas básicos que debe resolver y las implicaciones que lleva una transformación de mejoramiento.

Los productos de esta etapa son:

- Establecimiento del compromiso de la dirección.
- Definición de la estructura organizacional de apoyo en el proceso de mejoramiento: Creación del Comité de Calidad, en el cual se establecen las pautas para su conformación y formalización, definición de roles y responsabilidades, determinación de perfiles de los miembros del equipo de gestión y reglas de trabajo.

También comprende la estructuración del proyecto de mejoramiento institucional, en el cual se tienen en cuenta aspectos como: Identificación del proyecto (nombre, imagen, lema, himno), descripción del proyecto (qué es, qué busca y en qué se fundamenta) y un plan de trabajo que contempla aspectos como el diagnóstico, el diseño, la implementación, el seguimiento y el control.

- Diagnóstico institucional.
- Definición del horizonte institucional: Refiriéndose a la visión, misión y factores clave de éxito.
- Definición de educación de calidad y perfil del estudiante, docente, directivo, padre de familia, personal administrativo y de servicios.
- Inicio del programa de las 5 S.
- Inicio del Proyecto de Mejoramiento Personal (PMP), con todos los miembros de la comunidad educativa.

Los resultados son: La comunidad educativa se prepara para iniciar el proceso, entiende su compromiso y se establecen responsabilidades en el mismo.

2ª. Etapa de planeación estratégica: En la que se define el direccionamiento estratégico de la institución a largo plazo, que se va a convertir en el marco de referencia y orientación para conseguir instituciones competitivas.

Los productos de esta etapa son:

- Diagnóstico estratégico institucional.
- Revisión de la filosofía organizacional.
- Definición del plan estratégico institucional: Áreas estratégicas, factores clave de éxito, metas, indicadores y planes de acción.
- Estrategias de divulgación, despliegue, control y seguimiento al plan estratégico

Los resultados son: La definición de planes estratégicos de largo plazo en las Instituciones a partir de su filosofía.

3ª. Etapa de implementación: En ésta se busca ampliar las metodologías y herramientas que permiten mejorar la gestión educativa y promover los cambios y mejoras en los procesos, para el logro de los objetivos institucionales y la creación de una cultura de calidad y mejoramiento.

El objetivo de esta etapa es: Definir una estrategia de intervención por procesos que permita la optimización de recursos a través del entendimiento, estandarización, medición y mejoramiento de la gestión institucional.

Los productos de esta etapa son:

- Gerenciamiento de procesos: identificación (elaboración del mapa de procesos, caracterización y procedimientos), estandarización, validación, documentación, implementación y seguimiento. Diseño e implementación del manual de procesos y procedimientos.

- Sistema de medición de procesos.
- Despliegue de la gestión.

El resultado es la claridad de los procesos institucionales, su interrelación y forma de medición.

4ª. Etapa de mejoramiento: Está orientada al seguimiento, evaluación y auditoría de los sistemas implementados, así como a desarrollar actividades de soporte al proceso de mejoramiento buscando el fortalecimiento institucional.

El objetivo es formalizar un sistema de mejoramiento institucional que permita generar acciones correctivas, preventivas y de mejora, garantizando el alcance de los objetivos organizacionales.

Los productos de esta etapa son:

- Desarrollo de esquemas de auditoría interna de calidad.
- Metodología de análisis y solución de problemas.

- Metodología de referenciación competitiva.
- Evaluación de la satisfacción del cliente.

Los resultados de la etapa de mejoramiento se detectan cuando las Instituciones educativas establecen mecanismos de comparación interna y externa a partir de las cuales generan planes de mejora.

#### **2.4.2 Metodología de la Formación.**

La capacitación es presencial, una vez al mes, de cuatro horas. Se utiliza una metodología participativa, de construcción del conocimiento en equipo, de aprendizaje desde la práctica. Básicamente se desarrollan las siguientes actividades:

En la primera sesión:

- Exposición del tema por la facilitadora de la Fundación Crem Helado con diapositivas y en algunos casos videos.
- Trabajo en grupos de análisis del tema.
- Establecimiento de compromisos de aplicación.

En las siguientes sesiones:

- Socialización de experiencias de aplicación del tema o temas anteriores en cada uno de los colegios, preferiblemente a través de evidencias (video, fotografías, muestras de trabajos).
- Desarrollo de un nuevo tema, en algunos casos con un micro taller para facilitar la comprensión temática.
- Establecimiento de compromisos de aplicación del tema para la próxima reunión.

#### **2.4.3 Estrategias para la evaluación y seguimiento del aprendizaje**

Una de las estrategias para la evaluación y el seguimiento de compromisos o tareas de cada sesión de trabajo, son las actas de la reunión, las cuáles son enviadas por correo electrónico a cada uno de los participantes y cuyo formato es el siguiente:

**Cuadro 1: Formato Actas de Reunión**

ACTA No.	GRUPO No.		Hoja 1 de 1
Fecha	Lugar	Horario	Próxima Reunión
ASISTENCIA			
Asistentes (IE)		Ausentes (IE)	
TEMAS			
DESARROLLO			
TEMAS PARA LA PRÓXIMA REUNIÓN			
Qué	Quién	Cuándo	
PRÓXIMA REUNIÓN			
Fecha	Horario	Lugar	

A nivel de auto evaluación y retroalimentación se utiliza el siguiente formato, en el cual se califica cada uno de los contenidos del proyecto de acuerdo a su implementación en la institución y se enuncian las evidencias que justifican la calificación. La valoración es realizada por el comité de calidad.

**Cuadro 2. Instrumentos para la Auto evaluación y evaluación de la aplicación del proyecto en la institución.**

<b>Institución Educativa:</b> _____	<b>Rector(a):</b> _____
<b>Empresa Acompañante:</b> _____	<b>Voluntario(a)</b> _____

**Instrucciones:**

1. Reúnase con los miembros del comité de calidad de la institución y lean cuidadosamente la totalidad del documento.
2. Califique como (Nulo, Deficiente, Aceptable, Bueno ó Excelente) cada uno de los contenidos propuestos de acuerdo con su nivel de implementación o desarrollo. Consulte F03 - Guía de Evaluación
3. Enuncie las evidencias que soportan las diferentes valoraciones.

**Etapa N° 1 - Sensibilización y Conceptualización**

CONTENIDO			CALIFICACIÓN					EVIDENCIAS	
			N	D	A	B	E		
1	Equipo de gestión y/o calidad	1	Conformación						
		2	Formalización y Vigencia						
		3	Definición de Roles y Responsabilidades						
		4	Existencia y utilidad de la metodología de registro						
		5	Reglas de Trabajo						
		6	Plan de Trabajo						
2	Conceptos de Calidad	7	Construcción participativa						
		8	Vigencia y Formalización						
		9	Divulgación y formación						
		10	Utilidad						
		11	Seguimiento y Control						
3	Perfiles de Calidad	12	Construcción participativa						
		13	Vigencia y Formalización						
		14	Divulgación y formación						61

		15	Utilidad						
		16	Seguimiento y Control						
4	Política de Calidad	17	Construcción participativa						
		18	Vigencia y Formalización						
		19	Divulgación y formación						
		20	Utilidad						
		21	Seguimiento y Control						
5	Proyecto de Mejoramiento Personal	27	Existencia						
		28	Vigencia y Formalización						
		29	Cobertura						
		30	Plan de Trabajo						
		31	Divulgación y formación						
		32	Seguimiento y Control						
6	Proyecto de Mejoramiento de Ambientes Escolares	33	Existencia						
		34	Vigencia y Formalización						
		35	Cobertura						
		36	Vivencia del sentido de la Utilización						
		37	Vivencia del sentido del Orden						
		38	Vivencia del sentido del Aseo						
		39	Vivencia del sentido de la Salud						
		40	Vivencia del sentido de la Autodisciplina						
		41	Plan de Trabajo						
		42	Divulgación y formación						
		43	Seguimiento y Control						

Impacto del Proyecto

18	Impacto del Proyecto de Calidad	117	Responsabilización de la dirección						
		118	Alineación entre el actuar institucional y la planeación						
		119	Sensibilidad frente a la importancia de una cultura de calidad						
		120	Percepción de integralidad institucional						
		121	Cultura de seguimiento y evaluación						
		122	Evolución positiva de los indicadores de gestión						

#### Voluntariado Empresarial

19	Voluntariado	1	Formalización						
		2	Acompañamiento						
		3	Aporte						

Elaboro: \_\_\_\_\_

Aprobó: \_\_\_\_\_

El procedimiento para realizar la autoevaluación y la retroalimentación es:

- La Fundación envía el formato a la institución y programa la visita de seguimiento
- La institución diligencia el formato de autoevaluación y lo envía a la Fundación antes de la visita.
- Se realiza la visita de seguimiento a la institución; a esta acuden el facilitador de CREM HELADO y el voluntario empresarial.
- Se verifican los resultados de autoevaluación en la institución.
- El facilitador y el voluntario elaboran un informe de retroalimentación con base en la visita.
- Entrega y análisis del informe de retroalimentación.

### 2.5 Experiencias exitosas en la implementación del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI.

Desde el año 2000, *el Proyecto Educativo Líderes siglo XXI* ha realizado once congresos nacionales sobre la gestión integral en educación, socializando en estos

eventos la experiencias exitosas de diferentes instituciones oficiales y privadas sobre la implementación de la gestión de la calidad.

### **2.5.1 Algunas experiencias destacadas del cuarto congreso de colegios oficiales de Bogotá**

#### IED Luis Carlos Galán Sarmiento:

Su experiencia en el enfoque de calidad inició en el año 1997 con la participación en la convocatoria del Galardón a la Excelencia Educativa, el cual les permitió identificar las fortalezas y debilidades del plantel, el estado de sus procesos de gestión y formular estrategias de mejoramiento y redefinición del direccionamiento estratégico, las metas y resultados propuestos.

Se implementó un despliegue de responsabilidades, compromisos y funciones mediante el entrenamiento y capacitación del equipo de trabajo, de acuerdo con el perfil requerido por la institución. Así, con la revalidación de los resultados obtenidos, se estandarizaron los procesos clave para el alcance de los objetivos estratégicos y el cumplimiento del horizonte institucional.

Luego, se pusieron en práctica planes y programas, que les han permitido prever en forma creativa nuevas oportunidades que aseguren el alcance de la visión e incrementar los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad, y el fortalecimiento del perfil del equipo de trabajo, asegurando el cumplimiento de los grandes propósitos institucionales.

Como factores clave en la construcción y mejoramiento, han tenido en cuenta la vinculación, la representación y participación de todos los actores de la comunidad educativa y sus necesidades, enmarcando el trabajo dentro de una dinámica colaborativa

Dentro de sus factores clave de éxito están:

- La Gestión: Consideran necesario articular dos elementos fundamentales, el saber pedagógico de las diferentes disciplinas y la aplicación de la gerencia educativa o conocimiento directivo, esto es, armonizar las personas con las disciplinas y los procesos. Se planean los procesos para las áreas estratégicas (pedagógica, de Convivencia, Financiera, Administrativa y de Servicios), orientándolas hacia el direccionamiento estratégico.

También se tiene en cuenta la cultura Institucional, mediante la cual se favorece la apropiación del equipo de trabajo en sus roles y funciones, para así contribuir al cumplimiento de valores y principios propuestos.



- El liderazgo: Se constituye un buen equipo de trabajo en torno al liderazgo que mantiene y fortalece una clara visión, un propósito común, pero sobre toda una excelente comunicación producto de un adecuado clima laboral, donde prevalece el respeto, la confianza, la aceptación de la diferencia, la diversidad y la autonomía con responsabilidad.

- Compromiso: Surge de la escala de valores de la institución, como estrategia clave para el crecimiento personal, el desarrollo del sentido de pertenencia, la apropiación de la cultura institucional y el correspondiente alcance del direccionamiento estratégico. También del cumplimiento oportuno del manual de funciones, criterios y directrices, lo cual les ha permitido la conformación de equipos eficientes, eficaces y efectivos, con alto sentido de pertenencia y apropiación de la filosofía institucional.

El enfoque desarrollado es el de Gestión Integral, trabajando en tres grandes áreas de gestión:

- La Gestión estratégica: Define los grandes propósitos institucionales, con sus metas y estrategias claves, mediante la participación plena de los diferentes estamentos en talleres, jornadas de reflexión y discusión pedagógica.

Desde la dirección se optimiza el talento humano del directivo docente coordinador en la asesoría y acompañamiento de las áreas del plan de estudios, de acuerdo a la especialidad y experiencia del mismo.

El Consejo Académico integrado despliega el Horizonte Institucional, lo articula con la planeación de las áreas y de las Comisiones de Evaluación y Seguimiento.

Desde las reuniones de áreas se diseñan los planes de acción para cada una de ellas y sus correspondientes planes de mejoramiento

- Gestión de los procesos: Mediante la cual se diseñan instrumentos de planeación, medición y seguimiento, se revisa la estructura curricular, se definen estrategias de evaluación y promoción, y se establecen los indicadores de calidad para las diferentes áreas. Además, se monitorea el avance del Proyecto Crecer y la apropiación del manual de convivencia en las Comisiones de Evaluación y Seguimiento, en el Comité de Convivencia y en el Seminario de Ética y Valores para verificar el crecimiento del Proyecto de Vida del estudiante.

- Gestión de la Cultura: Desde ésta se identifican y fortalecen los principios y valores fundamentales de la institución, mediante el análisis de la realidad, de las necesidades internas y del entorno, se regularizaron parámetros de convivencia y

relaciones interpersonales, promoviendo la creatividad en los aprendizajes y las innovaciones, construyendo colectivamente la vida institucional, definiendo mecanismos de seguimiento y control, sensibilizando a la comunidad acerca de la importancia de la participación y cambio, retroalimentando el trabajo para asumir retos y nuevas metas, estableciendo reconocimientos e incentivos para la gestión y el desempeño.

Dentro de los resultados alcanzados están:

- Aseguramiento de la cultura de la calidad, desde la ejecución de planes eficientes para el alcance del Horizonte Institucional.
- Sostenibilidad en los resultados institucionales mediante la implementación de planes de mejoramiento continuo para las áreas estratégicas.
- Generación de ambientes favorables hacia el aprendizaje, la convivencia y el crecimiento personal.
- Construcción de una cultura institucional con base en principios y valores.
- Coherencia y pertinencia en el diseño y ejecución de los procesos, y su relación con el direccionamiento estratégico
- Estandarización de procesos y mecanismos para la identificación y solución de problemas.
- Diseño e implementación de indicadores de proceso y resultados para los diferentes programas, proyectos y actividades.

#### IED Quiba Alta.

Es una experiencia rural con énfasis micro empresarial. La implementación del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* está dirigida y articulada hacia el énfasis institucional de formación de líderes agentes de cambio. El direccionamiento estratégico se determinó de acuerdo al ciclo PHVA así:

- Planear: Buscar estrategias pedagógicas para formar al líder micro empresarial y conformación del equipo de gestión de calidad.
- Hacer: Aplicación del modelo pedagógico, que actúa sobre tres ejes: significación, comprensión y acción y optimización de los procesos administrativos.
- Verificar: Seguimiento a formación de docentes, proyectos de aula y control interno.

- Actuar: Campañas preventivas en el colegio y la familia, ajustar proyectos y procesos internos, acordes a la evaluación periódica.

Dentro de los valores agregados alcanzados por la institución, están la puesta en práctica de un modelo pedagógico diseñado según las necesidades de la institución (SICA=Significa, Comprende y Actúa) y un modelo micro empresarial autosuficiente.

Dentro de los principales resultados están:

- Fortalecimiento del 78% de docentes en la aplicación del modelo pedagógico.

- Unificación del método inicial de lecto-escritura.

- Articulación del plan de trabajo de ASOPAF (Asociación de Padres de Familia), con el plan de mejoramiento institucional.

- Organización club de padres para apoyo pedagógico en el aula.

- Aplicación de diversas herramientas de planeación, ejecución, verificación, tales como diagramas, flujogramas, cuadros comparativos, sinópticos, gráficos

- Conocimiento y apoyos a la institución a través de paquetes turísticos pedagógicos.

#### IED SOTAVENTO.

Desde 1997, ha venido implementando el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* en la cultura de Control Interno. El Proyecto Educativo Institucional “Mejorando la calidad de vida a través de la vivencia de valores” promueve a través del quehacer pedagógico su sistema, estableciéndose en la actualidad redes de procesos e indicadores para la macro red.

El sistema de control interno se establece sobre los procesos pedagógicos, administrativos y financieros, a través de un flujograma, en el que se establecen unos responsables, punto de control, tiempo y divulgación.

### **2.5.2 Algunas experiencias destacadas del séptimo congreso de colegios oficiales**

#### IE José Antonio Galán, ubicada en la ciudad de Cali.

Se vinculó al *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* en el año 2003, en el 2004 empezó el acompañamiento de una empresa a la institución y en el 2005 se articuló con el SENA.

Desarrolla el enfoque de gestión integral, en el cual en lo estratégico ha establecido su visión, misión y objetivos institucionales, que están dirigidos hacia la formación en competencias básicas, ciudadanas y laborales, con énfasis en confección y alimentos.

En la gestión de la cultura, se promueve la del departamento y la implementación del programa 5S, programa originario del Japón que promueve: SEIRI sentido de la utilidad, SEITON sentido del orden, SHITSUKE sentido de la autodisciplina, SEIKETSU sentido de la salud y SEISO sentido de la limpieza, a través de una metodología de acción-participación-acción-cooperación, lo cual ha fortalecido el trabajo en equipo.

En la gestión de procesos, se ha logrado la estandarización, siguiendo las etapas de autoevaluación; valoración, análisis y evaluación de la realidad institucional y la implementación del plan de mejoramiento. Igualmente la descripción de los procesos y procedimientos.

A continuación se muestra su mapa de procesos que representa la estructura de gestión:

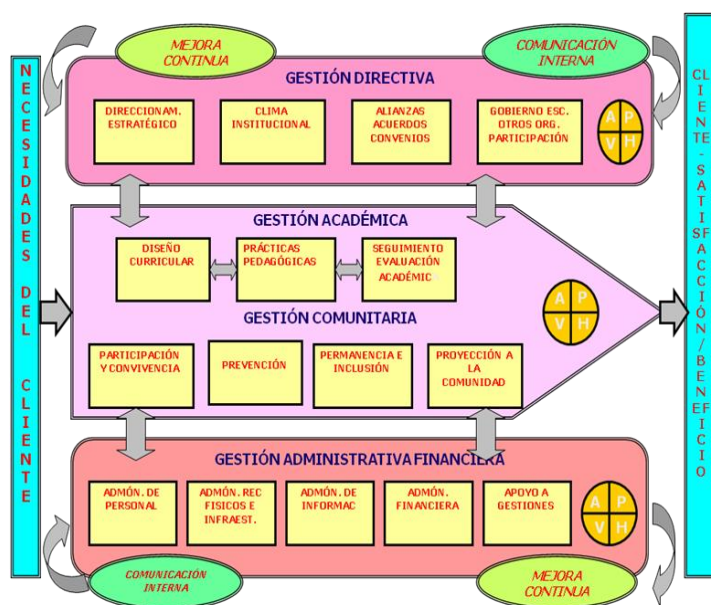


Figura 3. Mapa de procesos de IE José Antonio Galán de la ciudad de Cali.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> La figura 3: Mapa de procesos de IE José Antonio Galán de la ciudad de Cali, está tomada de Ponencia presentada en el séptimo congreso nacional de Gestión integral en la educación de la Fundación Crem Helado.

Dentro de los logros alcanzados en la gestión integral están:

-En el programa 5S: La disminución de accidentes y de inversión en la reparación de mobiliario.

-En la gestión académica: La retención de estudiantes, el tener egresados inscritos en el SENA, egresados en instituciones de educación superior, vinculados al mercado laboral. Otros avances son:

-100% de docentes y directivos involucrados en el trabajo por gestiones.

-Reconocimiento a la IETI por su proceso de mejoramiento, de entidades como: Secretaria de Educación Municipal, SENA, Lideres Siglo XXI.

-Información actualizada.

-La empresa acompañante mantiene el apoyo a la institución, participa del consejo directivo y forma parte del comité de calidad.

-Hay cultura de calidad.

-Los proyectos productivos y de identidad con el departamento del Valle del Cauca, y la oferta innovadora de la educación media y técnica (confecciones y alimentos).

IE Madre Gabriela De San Martin, ubicada en la ciudad de Cartagena-Bolívar.

Se inició con una alianza institución educativa-empresa a través de Fundación Mamonal, MEALS de Colombia y Empresarios por la Educación. Posteriormente se realizó la conformación del equipo de gestión de la calidad, la definición de un horizonte institucional y planeación estratégica basada en un diagnóstico institucional, se definieron los procesos institucionales; se diseñó el mapa de procesos y se implementó el sistema de gestión de calidad.

También fue estructurado un modelo pedagógico social, cognitivo, humanista. Hasta el momento han logrado:

- Un horizonte institucional acorde con la realidad.
- Diseño de un SGC.
- Determinación de los procesos institucionales.
- Definición de la planeación estratégica.
- Implementación de la cultura de trabajo en equipo.
- Desarrollo del sentido de pertenencia.
- Mejoramiento de procesos institucionales y trabajo concertado.
- Fortalecimiento de la comunicación.

- Mejoramiento de las relaciones interinstitucionales.
- Planeación de estrategias para el desarrollo eficiente de las actividades.
- Organización de agendas personales e institucionales.
- Diseño y uso de cronogramas únicos institucionales
- Desarrollo de reuniones efectivas
- Organización del proceso docente - educativo.
- Unificación de conceptos y teorías sobre modelos pedagógicos y metodología de trabajo en el aula.

También se ha trabajado en el liderazgo por objetivos de acuerdo a los valores institucionales.

#### IE Técnica de Pasacaballos, ubicada en la ciudad de Cartagena.

En la actualidad se encuentra en marcha el proceso de articulación de la Media Técnica en la institución con el apoyo del SENA para ofrecer a la comunidad estudiantil dos especialidades de formación técnica: Técnico en Mantenimiento preventivo y Correctivo de Hardware y Software y Técnico en Mantenimiento de Redes Eléctricas.

La empresa acompañante es PETROQUIMICA S.A.

En el año 2003, iniciaron el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* con la conformación del equipo de gestión y la etapa de sensibilización y socialización del proyecto. Dentro de los procesos adelantados está:

En la etapa de planeación:

- Revisión del Horizonte Institucional
- Planeación estratégica.
- Ejercicios de auditorías internas a todos los procesos
- Socialización del proyecto a todos los estamentos
- Levantamiento y documentación de los procesos institucionales.

En la etapa de Gestión Académica:

- Definición, implementación y evaluación del modelo pedagógico: “Dinámico, innovador basado en la investigación y en la formación y evaluación por competencias”
- Revisión de prácticas pedagógicas y seguimiento académico
- Incorporación de las competencias laborales y específicas.

En la etapa de Gestión del clima y Comunidad:

- Proyecto de Convivencia. (Manual de Convivencia)

- Talleres de Manejo de Conflictos.
- Participación activa de los padres de familia en actividades institucionales.

### **2.5.3 Algunas experiencias destacadas del octavo congreso de colegios oficiales:**

#### Colegio José Celestino Mutis, ubicado en la ciudad de Bucaramanga.

La gestión de calidad la enfocaron en el liderazgo y en el trabajo en equipo. El primer factor lo desarrollan a través de la búsqueda de recursos, el control y seguimiento efectivo, la comunicación y el empoderamiento en los semilleros de líderes y diferentes proyectos institucionales.

En el segundo factor, se establece un proceso para la creación de equipos de trabajo con etapas como: La definición de propósitos, socialización, convocatoria, conformación, asignación de roles de acuerdo a competencias y habilidades, elaboración de plan de trabajo, definición de reglas de trabajo y de estrategias de control y seguimiento.

El colegio plantea que la gestión de calidad ha incidido en la sostenibilidad, aumento de la cobertura y mejoramiento del clima institucional, además, en el mantenimiento de la infraestructura ha incidido el programa de las 5 S.

#### Colegio Asunción, ubicado en la ciudad de Manizales.

Desarrollan el proyecto de mejoramiento institucional a través del proyecto de mejoramiento de directivos (PMG), de proyectos pedagógicos (PMP), de grupos o cursos (PMG) y de áreas académicas (PMA). Se implementa de acuerdo a la metodología del PHVA.

En la etapa de planeación se define el proyecto, se diseñan instrumentos de control y se entrega para aprobación por el equipo directivo, consejo directivo y consejo académico.

En la etapa del hacer se preparan los materiales, se hace la formación a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, se ejecuta el proyecto y estrategias de sostenibilidad.

En la etapa del verificar, se determinan las fortalezas y oportunidades de mejoramiento mediante el seguimiento a procesos, la revisión del portafolio de evidencias, la aplicación de encuestas y las visitas a las aulas.

Finalmente, en la etapa del actuar, se hacen ajustes a los proyectos de mejoramiento de acuerdo a un proceso de retroalimentación.

El proyecto de mejoramiento grupal (PMG), está dirigido a la armonización y coordinación de los esfuerzos de grupo hacia un mismo horizonte. Se desarrolla a través del liderazgo de cuatro comités:

El de calidad, contribuye a la definición de la misión y visión grupal, a la formulación de metas grupales, planes y proyectos y a la apropiación de valores institucionales por medio de la comunicación, las relaciones inter grupales y el gobierno de aula.

El comité académico, busca la pertinencia y calidad en el aprendizaje, a través de la promoción del desempeño académico, las actividades de conjunto, el trabajo en equipo, la funcionalidad de los roles y el manejo de las guías.

El comité de bienestar, contribuye a encontrar cohesión grupal y fortalecer los procesos de formación a través de la participación de las familias, se desarrolla con actividades de integración grupal, manejo de conflictos, conocimiento del manual de convivencia y la participación y comunicación con los padres de familia.

El comité de medio ambiente, propicia entornos de aprendizaje que influyen en la formación de los estudiantes, desarrolla actividades de embellecimiento del aula, cuidado de los recursos institucionales y de aula y el funcionamiento de los comités.

En las actividades anteriores los estudiantes construyen indicadores y realizan procesos de medición, a través del termómetro de la calidad (calidómetro).

#### Colegio Santa Teresa, ubicado en la ciudad de Medellín.

Es una institución que, además de implementar el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, está certificada por la ISO 9001:2000. El aporte del proyecto se dio en los siguientes aspectos:

- Sensibilización sobre la importancia de la cultura de la calidad para el mejoramiento del clima institucional y la prestación del servicio.
- Mejoramiento en la comprensión de la norma ISO con la metodología planteada en las diferentes cartillas del proyecto.
- Capacitación continua a nivel presencial y virtual.
- Formulación del direccionamiento estratégico, el mapa de procesos, los indicadores de desempeño, los perfiles de los cargos.
- Desarrollo de procesos de auto evaluación y auditoría.



- Mejoramiento del sentido de pertenencia; el trabajo en equipo, el fortalecimiento de los valores institucionales, la unificación de criterios y el clima institucional con mayor organización, identificación de talento, comunicación clara y oportuna, priorización de acciones, prevención y manejo del conflicto escolar.
- Mejoramiento de resultados académicos con mayor proyección a la comunidad y la obtención de diferentes reconocimientos a nivel regional y nacional.

IE Técnica de la Boquilla, ubicada en la ciudad de Cartagena.

Antes de iniciar el proyecto, a nivel administrativo, el liderazgo estaba centrado en la dirección, existía lucha de poderes, fallas en la comunicación, resistencia al cambio y desarticulación en los órganos del gobierno escolar.

A nivel académico, tenían un PEI poco estructurado, ausencia de un modelo pedagógico, desarticulación entre los proyectos institucionales, falta de coordinación de los procesos pedagógicos, currículo no pertinente, bajo nivel en pruebas nacionales y criterios no unificados de evaluación.

A nivel social-comunitario: Deterioro en el clima institucional, estilos de liderazgo negativo, apatía e inasistencia a las reuniones, deterioro de las relaciones interpersonales y poca participación de los padres de familia.

La ruta que siguieron con el desarrollo del proyecto fue: Socialización del proyecto en la comunidad educativa, desarrollo de concurso para seleccionar el logo y slogan del proyecto, creación del comité de calidad de acuerdo a unos perfiles establecidos, articulación de los diferentes comités entorno al SGC, redefinición del horizonte institucional, construcción de los perfiles de calidad, definición de la política de calidad, elaboración del plan estratégico, definición del mapa de procesos y caracterización.

En el proceso afrontaron diferentes dificultades como vencer el temor que sentía la comunidad a la privatización del colegio, la alta rotación del personal, la apatía en algunos docentes, los cambios en la coordinación del equipo y los liderazgos encontrados.

Los logros a nivel administrativo son: Mejora en la comunicación, en la organización por la implementación del programa de las 5S, la adopción del trabajo por procesos, descentralización de la información, cumplimiento del cronograma, formación continua y distribución oportuna de recursos.

En lo pedagógico: Definición de PEI, construcción del modelo pedagógico, definición de lineamientos curriculares y fortalecimiento de prácticas pedagógicas.

En el aspecto comunitario: Mejora en el clima organizacional, manejo adecuado de los conflictos y un equipo de gestión sensible a las necesidades y dificultades de los miembros de la comunidad educativa.

#### **2.5.4 Algunas experiencias destacadas del noveno congreso de colegios oficiales:**

##### Escuela Normal María Auxiliadora, ubicada en la ciudad de Girardot.

En la etapa de sensibilización y conceptualización, se estableció el compromiso de la dirección, la creación del comité de calidad, se seleccionó la simbología del proyecto a través del logo, lema y personaje representativo y se inició el desarrollo del proyecto PMP (plan de mejoramiento personal) y del programa de las 5S.

En el programa de las 5S, se desarrolló un proceso de sensibilización, divulgación, capacitación, integración al plan de estudios a través de la definición de indicadores relacionados con el programa en cada una de las áreas y jornadas de limpieza.

En cuanto al proyecto PMP, se realizó un proceso de sensibilización, de divulgación y campañas, integrándose el proyecto de vida al plan de estudios con indicadores de logro relacionados en cada una de las áreas.

En la etapa de planeación estratégica se desarrollaron diferentes actividades: Revisión de la filosofía institucional, definición de los perfiles de calidad, diagnóstico estratégico, política de calidad, definición de indicadores y plan estratégico y desarrollo del proceso de divulgación a través de boletín informativo, página web, blog de calidad elaborado por estudiantes y periódico virtual.

La etapa de implementación se ha desarrollado a través de: La gerencia de procesos (mapa de procesos, caracterización de procesos y procedimientos), el sistema de medición y el despliegue de la gestión.

Los logros que se han obtenido con la implementación del proyecto son: Mejoramiento continuo, incremento de la participación de la comunidad educativa en las diferentes actividades, posición destacada en pruebas ECAES, fortalecimiento de los procesos de comunicación a través de las Tics, mejor organización, seguimiento y control y el desarrollo del proyecto de asesoría y acompañamiento a otras instituciones educativas.

##### Colegio Delia Zapata, ubicado en la ciudad de Bogotá.

El colegio viene implementando el proyecto desde el año 2003. Ha desarrollado las etapas de sensibilización, planeación, implementación y mejoramiento continuo.

La sensibilización se desarrolló a través de talleres, del programa de la 5S, que contribuye a que se implementen prácticas del cuidado de sí mismo y del entorno, de la implementación del proyecto de vida con guías para la identificación de metas, sueños y acciones.

La planeación estratégica se desarrolló por medio de la definición del horizonte institucional, la definición de los perfiles de la comunidad educativa y la elaboración del plan entorno a los factores clave de éxito.

La implementación se desarrolló a través de la definición del mapa de procesos, el manual de procedimientos y el manual de calidad. El mejoramiento se realizó a través de la referenciación competitiva, el desarrollo de acciones preventivas, correctivas y de mejora, las auditorías internas, el sistema de quejas, la medición de la satisfacción y los planes a nivel individual y grupal.

La cultura de la calidad se gestiona a través de actividades que promueven el sentido de pertenencia; la cultura de seguimiento a través del control del uso de los diferentes servicios y planta física; la puntualidad y control de horarios; el crecimiento espiritual con rituales de inducción a docentes nuevos, encuentros de crecimiento personal y desarrollo de diferentes actividades realizados por la pastoral educativa; programa de calidad de vida con celebraciones de fechas especiales, actividades de esparcimiento, actividades de tiempo libre y salud; comunicación en cascada y a través de diferentes estrategias.

Gestión del cambio a través del proceso de reestructuración por ciclos educativos, el trabajo en equipo, la excelencia académica a través de diferentes estrategias, proyectos, el apoyo de diferentes entidades y la política de estímulos; la prevención del uso de sustancias psicoactivas y delincuencia y finalmente el énfasis en los servicios al usuario a través de la medición de la satisfacción.

#### Centro educativo rural la Isaza ubicado en la ciudad de Barbosa-Antioquia.

La etapa de sensibilización se realizó a través de la creación del comité amigo de la calidad, la conceptualización, la determinación de los símbolos de la calidad (logo, lema, himno), la motivación y el desarrollo del programa de las 5S y el proyecto de vida.

El proceso de divulgación se dio con plegables, reuniones, carteleras y el desarrollo de diferentes eventos como el reinado de la calidad.

El programa de las 5S, se desarrolló a través de un diagnóstico, del concurso de la mascota de las 5S y de diferentes actividades para promover la cultura en la institución y el hogar.

El proyecto de vida se implementó con actividades de sensibilización a padres de familia, con estudiantes mediante el calendario de sueños que incluye las proyecciones.

En la etapa de planeación estratégica, se elaboró la filosofía institucional, el diagnóstico estratégico, las metas y estrategias, los planes operativos e indicadores y la divulgación.

Los logros alcanzados con la implementación de las diferentes etapas fueron: Mejoramiento en el sentido de pertenencia, sensibilización de padres y docentes frente a los procesos de mejora, mayor vinculación de los diferentes estamentos a los procesos, realización de acciones de cambio a partir de los resultados de las encuestas de satisfacción, control de indicadores clave como la cobertura, la deserción, promoción y satisfacción y participación de la comunidad externa en la institución.

#### IE Santa Teresa de Jesús ubicada en la ciudad de Ibagué-Tolima.

Es una institución que, además de implementar el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, está certificada por la ISO 9001:2000. El proyecto fue el camino para, posteriormente, obtener la certificación a través del desarrollo de las etapas de sensibilización, planeación, implementación y mejoramiento.

En la primera etapa se dio un mejoramiento con relación al proceso de conceptualización sobre el enfoque de calidad; en el proyecto de vida con estudiantes a través de formatos de planeación, autoevaluación, planeación y control mensual, con padres de familia a través del control de participación y con el reconocimiento a la participación y con el desarrollo del programa de las 5S.

La etapa de planeación, con la formulación del plan estratégico.

La implementación se dió a través del mapa de procesos, de matrices de caracterización de los procesos y sus interrelaciones, de la descripción de procedimientos, de diferentes formatos de registro y de la elaboración de las fichas técnicas de los indicadores.

La etapa de mejoramiento con el sistema de sugerencias, quejas y reconocimientos.

Con la implementación del proyecto, se logró traducir el lenguaje a uno más conocido, mejorar el trabajo en equipo a partir del reconocimiento de las fortalezas y el mejoramiento personal y el esfuerzo por mejorar continuamente y lograr la calidad.

### **2.5.5 Algunas experiencias destacadas del décimo congreso de colegios oficiales:**

#### IE Fe y Alegría Las Gaviotas, ubicada en la ciudad de Cartagena.

Es una institución que, además de iniciar el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* en el año 2004, obtuvo la certificación ISO 9001:2008 en el año 2010.

Dentro de las etapas implementadas resaltan la gestión por procesos, la cual se desarrolló por medio de las siguientes subetapas: Liderazgo del equipo de calidad; sensibilización y formación sobre el enfoque; definición del mapa de procesos, construcción de las caracterizaciones y documentación de los procesos (manuales, procedimientos e instructivos); implementación por medio de la socialización de la documentación, el entrenamiento y la ejecución de los procedimientos y el mejoramiento a través del seguimiento, medición y análisis de los procesos, las auditorías, la revisión por la dirección, la implementación de acciones preventivas, correctivas y de mejora y la actualización de la documentación.

Dentro de los logros obtenidos están: El trabajo orientado a la satisfacción del cliente, la revisión periódica de los procesos, la generación de indicadores de gestión, las acciones correctivas, preventivas y de mejora, la toma de decisiones basadas en hechos y datos, la actualización del PEI y el manual de convivencia, la implementación del sistema de reconocimientos, sugerencias, quejas y reclamos, el archivo actualizado y completo, el registro como insumo para la planeación y el mejoramiento, la unificación de criterios pedagógicos y el mejoramiento de la infraestructura.

#### IE Primitivo Leal de Sabaneta ubicada en el departamento de Antioquia.

Dentro de las etapas implementadas resaltan la de mejora, con herramientas de mejoramiento como el análisis y solución de problemas, la referenciación competitiva, las auditorías internas, las quejas, sugerencias y felicitaciones y la satisfacción del cliente.

En la primera etapa se realizaron los siguientes procesos: planeación, sensibilización, capacitación, conformación de un comité integrado por los diferentes estamentos, diseño de formatos para el análisis y solución de problemas

La referenciación competitiva comprende las siguientes etapas: en el planear, la selección de instituciones, el diseño de formatos, la conformación de equipos, la

priorización de procesos, el análisis y el diagnóstico; en el hacer, la visita a las instituciones y la elaboración del protocolo de hallazgos; en el verificar y actuar, el seguimiento al proceso realizado.

Con relación a las auditorías internas, en el planear se realizan procesos de sensibilización, elección del líder, conformación del comité auditor, capacitación del comité, diseño de formatos, plan y programas de auditorías; en el hacer, se ejecuta la auditoría a los sub procesos, se analizan los hallazgos, se elaboran los informes y se entregan recomendaciones; en el verificar se revisa el proceso, y en el actuar se establecen las acciones correctivas en el formato correspondiente.

Para las quejas, sugerencias y felicitaciones, en el planear, se conforma el comité y se asignan los roles, definición de los términos, referenciación, diseño de formatos, reubicación del buzón y decoración, comunicado a la comunidad y apertura de funcionamiento del buzón. En el hacer, el comité se reúne cada ocho días para abrir el buzón, se seleccionan las quejas, las sugerencias y las felicitaciones, se realizan acciones de entrega al destinatario, recolección de la respuesta y entrega al usuario. Finalmente, se elabora el acta correspondiente. En el verificar se lleva un control y estadística. En el actuar se establecen acciones de mejoramiento.

En la satisfacción del cliente, se planea, se sensibiliza, se forma el comité, se diseña el formato de recolección y tabulación. En el hacer, se aplica la encuesta a la comunidad educativa. En el verificar se tabulan los resultados y en el actuar se establecen acciones correctivas.

Los beneficios obtenidos con las herramientas de mejoramiento son: Soluciones ágiles y asertivas de las diferentes situaciones que se presentan, mejoramiento del trabajo en equipo, mejora de la comunicación y atención al usuario, generación de estrategias que permitan evidenciar los procesos realizados, creación de planes de acción orientados al logro, retroalimentación a partir de las fortalezas y debilidades, suministro de insumos para los procesos de fortalecimiento y producción de una cultura de planeación, frente a las necesidades sentidas.

IE Santa Teresa, IE Félix de Bedout e IE San Cristóbal, ubicadas en la ciudad de Medellín.

Dentro de las etapas implementadas resaltan la de mejora, con herramientas para obtener y mantener la cultura de la calidad y la certificación: Atención de quejas y sugerencias, medición de la satisfacción, auditorías internas y las acciones preventivas, correctivas y de mejora.

En la primera herramienta, en el planear, se sensibiliza, conceptualiza, se elabora el procedimiento, se selecciona a los responsables y se diseñan formatos. En el hacer, se ubica y decora el buzón, los usuarios hacen el registro, lo depositan, se hace la recolección por la persona encargada, se clasifica y entrega por áreas de gestión y se hace el seguimiento a la respuesta. En el verificar, se hace la medición a través de indicadores y en el actuar se hacen los ajustes correctivos al proceso.

En la encuesta de satisfacción se sigue el PHVA con las siguientes etapas: Planeación, elaboración del formato, aplicación de encuesta, tabulación y análisis, se proponen acciones de mejora, se verifica el cumplimiento de las acciones y se hacen los ajustes necesarios.

En el desarrollo de las auditorías se siguen las etapas de: Selección y formación de auditores, programación de auditorías, estudio de la documentación, elaboración de lista de verificación y plan de auditoría. En la auditoría se hace una reunión de apertura, auditoría en el sitio, reunión de cierre, elaboración de hallazgos, elaboración del informe, análisis de causas y propuestas de acciones, seguimiento, medición y mejoramiento del proceso.

En cuanto a las acciones correctivas, preventivas y de mejora se siguen las siguientes etapas de acuerdo al ciclo PHVA: Análisis de causas, análisis de causa-raíz, análisis y solución de problemas, determinación de acciones, seguimiento al plan de acción, medición y mejoramiento del proceso.

La utilidad que las instituciones han encontrado en estas herramientas son: Mayor conocimiento de las necesidades de la comunidad, aumento de la satisfacción, formular acciones correctivas, preventivas y de mejora, el detectar a tiempo dificultades potenciales y el poder brindar un mejor servicio a la comunidad.

#### **2.5.6 Algunas experiencias destacadas del undécimo congreso de colegios oficiales:**

##### IE Certificadas por la ISO ubicada en la ciudad de Cali.

Las trece instituciones que, después de desarrollar el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, optaron por la certificación, consideran que los factores implementados desde el proyecto que facilitaron el proceso son: El modelo de gestión integral, el trabajo en equipo entre las diferentes entidades que apoyaron el SGC en la institución, la gestión de la cultura a través del comité de calidad, los perfiles, el programa de las 5S, el proyecto PMP, el proyecto de calidad institucional y el proceso de conceptualización.

Con relación al proyecto PMP, se desarrollaron diferentes ejes temáticos como ¿dónde estoy ahora?, filosofía de vida, conocimiento de sí mismo, áreas de desarrollo personal, manejo del cambio y metas personales con los diferentes estamentos de la comunidad.

El programa de las 5 S realizó capacitación a los diferentes estamentos, desarrollo de días S.

La gestión estratégica con la definición del direccionamiento, diagnóstico y plan estratégico.

La gerencia de procesos con la definición del mapa, las caracterizaciones, procedimientos, manual de calidad y el análisis, control y seguimiento a los indicadores.

El mejoramiento con la encuesta de satisfacción, el seguimiento de los procesos y las auditorías.

Los beneficios que han encontrado con la aplicación del proyecto son: Asumir al estudiante como eje central, al maestro como gerente de procesos, los padres de familia están involucrados en los procesos pedagógicos, la comunidad educativa está en permanente desarrollo y las instituciones educativas consideradas como organizaciones de calidad.

#### Colegio Jorge Ardila Duarte de la ciudad de Bucaramanga.

El *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* los ha llevado a desarrollar los siguientes principios:

**Liderazgo:** Actitud de cambio, apropiación del SGC, calidad académica a través de un currículo dinámico, sensibilidad y amor al arte, modelo para otras instituciones en cuanto al aspecto organizacional, la transversalización del arte, el trabajo en equipo y la construcción de comunidades generosas.

**Comunidad-Trabajo en equipo:** El crecimiento como comunidad educativa es dinámico y se da, desde diferentes espacios de participación y de encuentro a través de una estructura interna en donde la distribución de roles, funciones y delimitación de campos de acción permite un trabajo organizado y eficaz.

**Coherencia:** Con una educación que responde a las necesidades sociales, un horizonte institucional siempre presente; lo que se hace responde siempre a lo planeado, se tiene claro lo que se quiere con respecto a la educación.

Cada uno es responsable y está en un comité y proyecto, todo lo que se hace se planea y evalúa con miras al mejoramiento continuo.



Soñadores: Se plantean grandes metas, luchan en equipo para alcanzarlas, sueñan con una educación pública de mejor calidad. Las auditorías los han hecho más eficientes y competitivos.

Han obtenido el premio a la gestión escolar y las certificaciones NTC: ISO 9001:2008 y la NTCGP 1000:2009.

Generosos: Viendo lo positivo en todo lo que se hace, creyendo en las posibilidades y evitando decir no, siendo generosos en el tiempo al organizar la vida institucional, en el liderazgo de proyectos, en la motivación del desarrollo científico y tecnológico y en la promoción de la formación artística.

IE Alberto Elías, ubicada en la ciudad de Cartagena.

El enfoque de la institución es la gestión de la calidad humana para evidenciar la calidad educativa.

Antes de iniciar el proyecto se encontraban situaciones como: Estudiantes desmotivados, irrespetuosos, consumo de sustancias psicoactivas y pandillismo; directivos docentes con poco liderazgo e inadecuado manejo de la autoridad; administrativos con ausentismo y mala atención al cliente; docentes desmotivados, conflictivos, acostumbrados al trabajo individual y padres de familia conflictivos e irresponsables.

Dentro de los procesos realizados están: En el 2007 se inició del proyecto de calidad, unidos para servir; sensibilización y conceptualización de los años 2007 a 2009, con actividades como: Divulgación e implementación del proyecto, apropiación de los perfiles de calidad, capacitación de todos los estamentos.

Adicionalmente del 2007 al 2011 se ha trabajado en el fortalecimiento de valores institucionales, en el reemplazo del espíritu de competencia por el de solidaridad, en el fomento de ambientes físicos agradables, en el diseño e implementación de un programa de salud ocupacional.

Algunos resultados significativos del año 2008 al 2011 son: Compromiso colectivo y sistematización de la información, atención de debilidades en metodologías y relación docente-estudiante, aceptación de la evaluación como parte de la dinámica institucional, calidad en el quehacer pedagógico del docente desde la retroalimentación de sus avances, capacitación para superar debilidades y cultura del control, seguimiento y evaluación continua.

Adicionalmente se han obtenido los siguientes logros: Mejoramiento de la imagen de la institución, del clima laboral, cambio de actitudes y comportamientos,

desarrollo de competencias ciudadanas, mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, acompañamiento a los docentes desde las aulas y evaluación de las metodologías por los estudiantes, unificación de metodologías de aprendizaje significativo, trabajo en equipo, liderazgo evidenciado en los diferentes proyectos y desarrollo del sentido de pertenencia del cuidado de lo público.

En este capítulo, después de revisar el origen, características, enfoque conceptual y metodológico y experiencias destacadas de diferentes instituciones oficiales en la implementación del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, se puede concluir su aporte al desarrollo de competencias en las personas que lideran el proyecto y a la vez las competencias que se generan en la organización, por la orientación de la formación al mejoramiento de la institución.

La contribución del enfoque del *proyecto* es el de la gestión vista en forma integral, se gestiona el direccionamiento, la cultura y los procesos de todas las áreas institucionales (pedagógicas, administrativa, directiva, convivencia y comunitaria). Adicionalmente contribuye al desarrollo de los principios de la calidad.

Las experiencias exitosas de los colegios oficiales a nivel nacional, presentadas en los diferentes congresos de gestión integral, generan contribuciones significativas a la gestión integral de los colegios distritales de la ciudad de Bogotá, como: La necesidad de tomar como eje fundamental el liderazgo y transformación de la cultura institucional, desarrollando principios y valores de calidad como la participación, el trabajo en equipo, el liderazgo y el compromiso de toda la comunidad educativa, lo cual aporta al sentido de pertenencia e identidad institucional.

Se enfatiza también en el clima institucional a través del programa de las 5 S y de planes de mejoramiento personal y de equipo.

Adicionalmente, se destaca en las experiencias presentadas, el aporte a la cultura de la evaluación, el sistema de control interno, el mejoramiento en indicadores como la retención, la satisfacción y la cobertura, el avance en la implementación de procesos en todas las áreas de gestión, el desarrollo de proyectos de cualificación en diferentes niveles, la mejor comprensión del enfoque de calidad y las normas ISO, el incremento de la participación, sentido de pertenencia, conocimiento de las necesidades de la comunidad e imagen institucional y en general cuidado de lo público.

Dentro de la cultura de la calidad, se evidencia en las experiencias destacadas, la cultura de la planeación, gestión, implementación y mejora; así como la articulación de planes, programas y proyectos en torno al horizonte institucional.

Lo anterior pone de relieve la necesidad de desarrollar en la gestión integral, el talento humano, el clima institucional, la implementación de procesos y el uso de herramientas y metodologías que permitan alcanzar las metas del direccionamiento estratégico.

## **CAPÍTULO 3**

### **EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROYECTO EDUCATIVO**

#### ***LÍDERES SIGLO XXI***

La evaluación del impacto de los programas y proyectos en los resultados de las instituciones educativas, permite, además de reconocer sus fortalezas y limitaciones, encontrar oportunidades de mejoramiento para ampliar la cobertura en su aplicabilidad.

Este tipo de evaluación ha sido aplicada más en el campo del medio ambiente y muy poco en lo social y específicamente en lo educativo por la complejidad y variedad de variables que intervienen en el contexto educativo.

A continuación se presentan algunos planteamientos relacionados con el enfoque conceptual y diseño metodológico de este tipo de evaluación, que corresponde a una concepción de investigación aplicada.

#### **3.1 Enfoque metodológico**

Existen diferentes conceptos sobre la evaluación de impacto, algunos con elementos coincidentes y otros diferenciales. Entre ellos están los de MECE, el del Departamento Nacional de Planeación de Colombia, el de Tejada y Ferrández, el de Pineda, Biencito y Carballo, González, L, y el de Aedo Cristian.

##### **3.1.1 Evaluación de impacto**

La Metodología de Evaluación de la Cooperación Española (MECE II) define el impacto como: “el análisis de todo posible efecto o consecuencia de una intervención a nivel local, regional o nacional” (p.12). También plantea que el concepto no se limita a los efectos previstos, deseados y a la población beneficiada. Establece el problema de la atribución de causalidad entre la intervención realizada y los efectos generados.

En Colombia el Departamento Nacional de Planeación en el documento 3188 del CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social), plantea la evaluación de impacto como una modalidad que permite identificar de manera sistemática los efectos (positivos o negativos, esperados o no) generados por un programa de desarrollo social sobre una determinada población.

En el documento mencionado, se distinguen, las evaluaciones de procesos, gestión y resultados, planteando preguntas sobre la efectividad (¿alcanza el programa los objetivos previstos?, ¿pueden ser explicados los cambios por la intervención del programa o se deben a otros factores?, ¿qué factores han influido en los resultados del programa?, ¿existen algunos efectos no previstos, bien sean positivos o negativos?); sobre la eficiencia (¿existen otros enfoques alternativos en el país o en el mundo que logran mayor o mejor resultado a menor costo?, ¿cuán efectivo es el programa en comparación con otras intervenciones?) y sostenibilidad (¿son duraderos los efectos del programa, después de terminada la intervención?).

Tejada y Ferrández (2007), definen la evaluación de impacto como “un proceso orientado a medir los resultados generados (cambios y causas) por las acciones formativas desarrolladas en el escenario socio profesional originario de las mismas al cabo del tiempo”.

Su objetivo es medir los resultados transcurrido cierto tiempo de la ejecución de los planes de formación y estudiar el grado de realización alcanzado.

La evaluación de impacto opera después de haber transcurrido un tiempo de la acción formativa, con el propósito de verificar la consistencia de los cambios producidos en los sujetos, en la mejora de las prácticas profesionales y las transformaciones institucionales, de acuerdo a las metas del plan de formación. Proporciona información sobre los cambios conductuales y organizativos, causas que lo provocaron, y factores que los favorecieron o dificultaron.

Existen diferentes tipos en la evaluación de impacto, estos son: La satisfacción de los participantes, el grado de aprendizaje logrado, la transferencia e impacto de la formación en el puesto de trabajo y la organización y el cálculo de la rentabilidad en la formación.

El proceso de evaluación de la acción formativa, cuenta con tres finalidades: Diagnóstica (de entrada), formativa (de proceso) y sumativa (de producto), la última permite conocer si se han conseguido los objetivos y los cambios producidos.

En la evaluación planteada por Tejada y Ferrández (2007), se realiza una investigación de tipo evaluativo, de carácter descriptivo-interpretativo con estudio de caso y triangulación metodológica de fuentes (alumnos, superiores, subordinados), e instrumentos (cuestionario, entrevista y grupo de discusión), partiendo de un estudio descriptivo, de los datos derivados del cuestionario, complementados con el grupo de discusión y la entrevista.

Pineda (2000), describe el modelo holístico de evaluación de la formación y profundiza en la evaluación de impacto como un tipo que permite identificar los efectos reales que la formación tiene en la organización y determinar los beneficios que aporta para el logro de los objetivos empresariales.

El modelo de Pineda, consiste en responder a cinco preguntas: ¿Para quién evalúo? (destinatario de las evaluaciones, cliente); ¿Qué evalúo? (satisfacción, logro de objetivos de aprendizaje, coherencia pedagógica del proceso de formación, transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo, impacto de la formación en los objetivos y rentabilidad de la formación); ¿Quién evalúa?; ¿Cuándo evalúo? (antes de iniciar la formación, durante el proceso, al terminar la formación, un tiempo después de terminar (evaluación de transferencia e impacto); ¿Con qué instrumentos o técnicas, evalúo? (cuestionarios, entrevistas, controles, informes, indicadores cualitativos y cuantitativos).

El modelo de evaluación de cuatro niveles de Kirk Patrick, planteado por Biencito y Carballo (2004) contiene los niveles de reacción, aprendizaje, comportamiento/conductas y resultados.

El primer nivel se centra en la medición de la satisfacción del cliente con aspectos del programa, a través de cuestionarios; el segundo nivel en la adquisición de conocimientos, mejora de habilidades y cambio de actitudes, se evalúa a través de pruebas post-formación y de la medición de los logros obtenidos, y cumplimiento de los objetivos establecidos previamente; el tercer nivel se relaciona con los comportamientos o conductas que pueden medirse durante el curso o una vez finalice y el cuarto nivel evalúa los resultados finales de la formación.

Con relación a los proyectos de tipo social, González (2000) plantea la evaluación de impacto como un estudio de los efectos conseguidos más allá de los objetivos propuestos, incluye todos los efectos posibles positivos, negativos, previstos o no previstos que la acción pueda tener sobre el medio.

Según González la evaluación, no se limita a la revisión de los objetivos previstos o de los efectos deseados o esperados. Refiere el impacto a los cambios profundos en el mediano y largo plazo introducidos por la intervención en la vida de la población beneficiaria, se trata de las transformaciones relevantes en las condiciones de vida y comportamientos de la población beneficiaria. El impacto, es la última fase del proceso y requiere integrar todas las acciones evaluativas anteriores (ex-ante, seguimiento, final) así como el análisis de los otros componentes de la evaluación ex-

post (eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad del programa, proyecto o intervención realizada).

De acuerdo a lo planteado por González, la evaluación, presenta algunas dificultades entre otras las siguientes:

- Ausencia de un concepto claro y generalizado.
- Dificultad para precisar con facilidad los indicadores.
- Problemática para la recogida de información sobre el impacto, superior a la existente sobre los resultados.
- Ausencia de cultura sobre los efectos reales de los proyectos en la población beneficiaria
- Carencias en las metodologías desarrolladas en el ámbito de la cooperación internacional, en proceso de responder a los requerimientos de este tipo de evaluación.

Aedo (2005), con relación a proyectos de tipo social, plantea que la evaluación de impacto tiene como propósitos el poder establecer si un programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones a los cuales éste se aplica; obtener una estimación cuantitativa de estos beneficios y evaluar si ellos son o no atribuibles a la intervención del programa.

Según Aedo, una evaluación de impacto debe identificar si existen o no relaciones de causa- efecto entre el programa y los resultados obtenidos y esperados, ya que pueden existir otros factores que ocurren durante el período de intervención del programa, que están correlacionados con los resultados y que no han sido causados por el programa. No obstante, este planteamiento tan deseable como ambicioso, es prácticamente imposible en el estado actual de las metodologías ya que exige diseños experimentales con control de variables extrañas, imposibles de aplicar a las investigaciones evaluativas.

El interés de este tipo de evaluación está en aquellos beneficios en el mediano y largo plazo, que se mantienen después de finalizar un programa.

Según Aedo (2005), existen cuatro dimensiones en la evaluación de impacto:

La primera, se refiere al tipo de variable sobre la que se mide el impacto del programa, de tipo cuantitativo o cualitativo. Proporciona información sobre el valor que los beneficiarios le dan al programa y los procesos que afectan los resultados.

La segunda dimensión tiene que ver con el procedimiento de fijación de la muestra de individuos que se utilizarán para realizar la valoración; suelen utilizarse grupos de personas que participaron y no participaron en la intervención para hacer comparaciones.

La tercera tiene que ver con la construcción del indicador de impacto, proponiendo cuatro tipos de estimativos:

- El estimador “pre-post”, que compara la situación de los participantes después del programa con el estado del mismo grupo antes de iniciar su participación en él.
- El estimador de “corte transversal”, que compara la situación de ambas muestras en un mismo momento, típicamente posterior al término del programa.
- El estimador de “diferencias en diferencias”, que compara los estimadores “pre-post” de la muestra de participantes versus los de la muestra de control y el estimador “marginal”, que compara la situación de participantes que recibieron una determinada dosis de programa (por ejemplo todas las etapas completas) versus la de otros que recibieron una dosis menor (por ejemplo, sólo la primera etapa).

La cuarta dimensión, define el tipo de método para cuantificar los impactos, los cuales pueden ser paramétricos y no paramétricos.

Después de revisar los diferentes conceptos sobre evaluación de impacto, se asume el de Tejada y Ferrández (2007), por tener mayor relación con el ámbito de aplicación y la finalidad de la presente investigación: Escenarios socio-profesionales de organizaciones de tipo educativo y dirigida a identificar no sólo los cambios en las prácticas profesionales y en las instituciones si no también los aprendizajes logrados, la transferencia de estos a la institución y los resultados generados en el corto plazo, a partir de la aplicación del programa, sin desconocer los programas o herramientas que coadyudaron a estos.

### **3.2 Diseño Metodológico**

De acuerdo con la finalidad de la investigación y los objetivos específicos del presente estudio, se optó por realizar una investigación evaluativa aplicada a nivel de impacto, por permitir reconocer los cambios en las instituciones a partir de la aplicación del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*. Para responder a lo anterior, se elaboró el



plan general de la investigación, con la selección de la población y muestra, la definición de los procedimientos para la realización de la evaluación y el análisis de datos, entre ellos la determinación de variables y categorías, el diseño de instrumentos y la relación entre las unidades de observación y los diferentes ítems.

### **3.2.1 Tipo de investigación.**

#### Investigación evaluativa aplicada a nivel de impacto.

Después de revisar varias metodologías para la evaluación de impacto, se seleccionó la planteada por Tejada y Ferrández (2007), la cual presenta tres dimensiones en la evaluación; en concreto, se trata de la identificación del logro de la finalidad esperada; de la valoración de la mejora en relación con la calidad institucional, evidenciada en los resultados del proyecto educativo y de los cambios producidos a nivel institucional, como consecuencia de los aprendizajes adquiridos en la capacitación desarrollada en el *Proyecto Educativo Líderes siglo XXI*.

De acuerdo con Tejada, la evaluación se lleva a cabo en tres momentos: el primero, al finalizar la acción formativa (eficacia, suficiencia, satisfactoriedad), el segundo, después de un tiempo para evaluar la transferencia del aprendizaje a la gestión desarrollada en la institución; y el tercero en el mediano y largo plazo evaluando los cambios institucionales, la permanencia y consistencia de estos.

En la presente investigación sólo se asume el segundo momento debido a que la finalización formal del proceso de formación de las instituciones educativas es reciente, por lo cual no se podría realizar una evaluación del mediano y largo plazo.

### **3.2.2 Población y muestra. Fuentes de información.**

En el estudio se tomó como población 94 instituciones de la ciudad de Bogotá, que participaron en el proyecto durante los años 2005-2009.

A continuación se presenta una tabla que resume el año de vinculación de las instituciones al proyecto, las que desertaron sin terminar el proceso, las que terminaron el proceso pero no se ha certificado por la fundación y las que hicieron cierre formal.

**Tabla N° 1. Instituciones participantes en el proyecto durante los años 2005-2009.**

<b>AÑO DE VINCULACIÓN</b>	<b>N° de instituciones que ingresaron</b>	<b>N° de instituciones que desertaron sin terminar el proceso</b>	<b>N° de instituciones que terminaron el proceso pero no se ha certificado por la Fundación.</b>	<b>N° de instituciones que realizaron cierre formal del proceso.</b>
<b>2005</b>	15	14	1	0
<b>2006</b>	32	28	4	0
<b>2007</b>	20	12	1	7
<b>2008</b>	6	5	1	0
<b>2009</b>	21	9	0	12
<b>TOTAL</b>	94	68	7	19

Fuente: Fundación CREM HELADO, octubre de 2010.

La muestra está integrada por las instituciones que realizaron el cierre formal a través de la graduación en el proyecto; de las 19 se tomaron 7, que corresponde al 36,84%.

La selección de las instituciones se realizó a través de un muestreo no-probabilístico o muestreo dirigido con instituciones voluntarias, debido a que algunas plantearon resistencia para facilitar la información.

Las fuentes de información son las siguientes:

- Comité de calidad de las siete instituciones, conformado por directivos, docentes, orientadores y representantes del personal administrativo.
- Muestra de docentes de las instituciones educativas.
- Dos facilitadores del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, de la Fundación CREMHELADO.

### **3.2.3 Procedimiento para la recolección de datos: Plan de ejecución de la evaluación.**

En la recolección de datos se establecieron las siguientes etapas:

- Identificación de la fiabilidad del instrumento, mediante la aplicación a un grupo, y el estudio de las respuestas de este grupo piloto, utilizando pruebas estadísticas de fiabilidad, como la prueba alpha de Cronbach.
- Realización de ajustes al instrumento, de acuerdo a los resultados de la validación y fiabilidad.

- Identificación de la población total de directivos y docentes de las instituciones y selección de una muestra adecuada en forma aleatoria para la aplicación del cuestionario.
- Implementación del protocolo para la entrevista con los comités de calidad.
- Ejecución del análisis documental en cada una de las instituciones.
- Elaboración de tablas para la codificación de los datos y tabulación de respuestas.

#### **3.2.4 Plan de análisis**

Para el análisis de los datos, se desarrolló el siguiente procedimiento:

- Elaboración de estadísticas descriptivas e inferencial, para algunas de las variables.
- Análisis de la información codificada con la ayuda de programas informáticos para el análisis textual como el de contenido.
- Contraste a partir de las siguientes variables de control: movilidad del personal directivo, docente y administrativo de la institución, nivel y áreas de formación del comité de calidad y del equipo directivo.
- Comparación de resultados obtenidos en los diferentes instrumentos
- Elaboración de conclusiones.

#### **3.2.5 Unidades de observación: Variables, categorías o componentes que van a ser medidos**

Las unidades de análisis se extrajeron de los objetivos específicos de la evaluación de impacto y de las metas y productos esperados en cada una de las etapas del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*.

##### Objetivos:

Identificar el impacto del proyecto a través del reconocimiento de los resultados sostenidos en el tiempo, con relación a la gestión integral, después de dos años de haber finalizado formalmente el proyecto en variables como: El direccionamiento estratégico (formulación, ajuste y desarrollo del plan estratégico), la Gerencia de procesos (planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y mejoramiento de procesos en las cuatro áreas de gestión) y el liderazgo y la transformación de la cultura institucional (administración participativa, liderazgo, desarrollo de la comunidad, trabajo en equipo y comunicación).

Las unidades de observación: Dimensiones, variables, indicadores e ítems de la evaluación, fueron valorados y ajustados de acuerdo al aporte del equipo de formadores del *Proyecto Educativo Líderes siglo XXI* dentro del proceso de validación de contenido de los instrumentos.

El equipo estuvo compuesto por tres facilitadoras del proyecto, quienes realizaron el proceso de capacitación, seguimiento y acompañamiento a las instituciones educativas de todo el país durante un tiempo de cuatro años.

Luego de analizar las unidades de observación y los instrumentos, sugirieron incluir más ítems de tipo cualitativo en el cuestionario para complementar la respuesta de ítems en donde en la opción de respuesta solamente se preguntaba si se conocía o no diferentes aspectos de la institución.

Con relación a la variable de revisión y actualización del plan estratégico, consideraron que no era pertinente incluir la pregunta en la entrevista, si no en el análisis documental para poder apreciar evidencias. En la variable de cumplimiento de metas, sugirieron incluir los indicadores estratégicos del proyecto (cobertura, promoción, retención, resultados pruebas SABER 11°, 9, 5 y 3° y satisfacción).

En la dimensión de gerencia de procesos, en la variable de seguimiento y control, sugirieron no preguntarlo en la entrevista si no en el análisis documental para poder observar documentos que evidencien estas acciones.

En la dimensión de liderazgo y transformación cultural, se sugirió complementar las preguntas de la entrevista, incluyendo los ítems en el análisis documental; en la variable de liderazgo, definir en el instrumento que se entiende por él; en la variable de desarrollo del plan de mejoramiento personal, omitir la pregunta de calificación en el cuestionario e incluirla en la entrevista y el análisis documental; en la variable de desarrollo del programa de las 5 S, pasar la pregunta sobre el nivel de aplicación del programa a resultados, y en esta incluir preguntas sobre cómo se desarrolla en la entrevista y el análisis documental.

A continuación se presentan las unidades de observación formuladas inicialmente, sobre las cuales se hizo la validación de contenido.

**Tabla N° 2. Unidades de observación iniciales.**

DIMENSIONES	VARIABLES	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTO
<b>1- Direccionamiento estratégico</b>	Formulación del plan estratégico.	Existencia	¿Existe un plan estratégico con: visión, misión, valores, factores clave de éxito, metas, estrategias e indicadores de corto, mediano y largo plazo?	Análisis documental
	Articulación de los planes anuales de las áreas de gestión con el plan estratégico.	Formulación de planes operativos de las áreas de gestión, de acuerdo a las metas y FCE del plan estratégico.	¿Los planes operativos de los últimos años están formulados de acuerdo a las metas de corto plazo del plan estratégico?	Análisis documental
	Divulgación del plan estratégico.	Nivel de conocimiento del plan estratégico	¿Cuál es la visión y misión de la institución? ¿Cuáles son los FCE? ¿Cuáles son las metas de corto, mediano y largo plazo?	Cuestionario.
	Apropiación del plan estratégico por los diferentes estamentos.	Nivel de apropiación del plan estratégico	Califique el nivel de apropiación del plan estratégico por los diferentes estamentos.	Cuestionario.
	Revisión y actualización del plan estratégico.	Número de versiones del plan estratégico	¿Con qué frecuencia se revisa el plan estratégico? ¿Cuántas veces se ha realizado ajustes al plan estratégico?	Entrevista comité de calidad.
	Cumplimiento de metas del plan estratégico.	Cumplimiento de metas	De las metas planteadas en el plan estratégico, ¿cuáles se han cumplido? ¿Cuál ha sido el aporte del <i>Proyecto Líderes Siglo XXI</i> al cumplimiento de las metas? ¿Existen otros programas o proyectos que se hayan realizado paralelamente que han aportado al cumplimiento de las metas? ¿Qué factores han obstaculizado el cumplimiento de las metas?	Cuestionario
<b>2- Gerencia de procesos</b>	Formulación de procesos: mapa de procesos, red de procesos, caracterización de procesos y procedimientos.	Existencia de mapa, red y manual de procesos y procedimientos.	¿Existe un mapa, red y procesos y procedimientos en la institución?	Análisis documental.

	Implementación de procesos en la institución.	Aplicación de procesos y procedimientos.	Califique de 1 a 5 el nivel de aplicación de los procesos y procedimientos: académicos, de convivencia, administrativos, comunitarios por los diferentes estamentos.	Cuestionario
	Apropiación de procesos y procedimientos por los diferentes estamentos.	Nivel de conocimiento de procesos y procedimientos	Califique de 1 a 5 el nivel de conocimiento de los procesos y procedimientos: académicos, de convivencia, administrativos, comunitarios.....	Cuestionario.
	Seguimiento y control a las actividades y resultados de los diferentes procesos.	Seguimiento y evaluación de procesos y procedimientos	¿Con qué frecuencia, se evalúan los procesos: académicos, de convivencia, comunitarios, administrativos?	Entrevista comité de calidad.
	Revisión y actualización de procesos.	Número de versiones de los procesos y procedimientos.	¿Con qué frecuencia se revisa el manual de procesos? ¿Cuántas veces se ha realizado ajustes al manual de procesos?	Entrevista comité de calidad.
<b>3- Liderazgo y transformación de la cultura institucional</b>	Administración participativa.	Enfoque de gestión del equipo directivo	¿Cuál es el tipo de gestión del equipo directivo?	Cuestionario
	Liderazgo de los diferentes estamentos en la gestión integral de la institución.	Nivel de liderazgo de los diferentes estamentos.	Califique de 1 a 5 el nivel de liderazgo de los diferentes estamentos.	Cuestionario
	Desarrollo del plan de mejoramiento personal con la comunidad educativa.	Nivel de desarrollo del plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos	Califique de 1 a 5 el nivel de desarrollo del plan de mejoramiento personal con cada uno de los estamentos	Cuestionario.
	Resultados sostenidos del plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos.	Resultados del plan de mejoramiento en los diferentes estamentos.	¿Qué resultados se han obtenido con los diferentes estamentos, a partir del plan de mejoramiento personal?	Cuestionario.
	Desarrollo del programa de las 5 S con la comunidad educativa.	Nivel de desarrollo del programa de las 5 S con los diferentes estamentos	Califique de 1 a 5 el nivel de desarrollo del programa de las 5 S con cada uno de los estamentos	Cuestionario.
	Resultados sostenidos del programa de las 5 S en la institución.	Resultados del programa de las 5 S en los diferentes estamentos.	¿Qué resultados se han obtenido con los diferentes estamentos, a partir del programa de las 5 S?	Cuestionario.
	Niveles sostenidos	Nivel de trabajo en	Califique de 1 a 5 el	Cuestionario.

	de trabajo en equipo en los diferentes estamentos de la comunidad educativa.	equipo en los diferentes estamentos.	nivel de trabajo en equipo de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.	
	Niveles sostenidos de participación de los diferentes estamentos en los diferentes programas y proyectos.	Nivel de participación de los diferentes estamentos en la gestión institucional.	Califique de 1 a 5 el nivel de participación de los diferentes estamentos en la gestión institucional.	Cuestionario.
	Sostenimiento y mejoramiento de los niveles de satisfacción de los diferentes estamentos	Nivel de satisfacción de la comunidad educativa en los últimos 3 años	Califique de 1 a 5 el nivel satisfacción de los diferentes estamentos en los últimos 3 años.	Cuestionario.

En la validación del contenido se utilizó el siguiente instrumento:

**EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL *PROYECTO EDUCATIVO LÍDERES SIGLO XXI* EN LA GESTIÓN INTEGRAL DE UNA MUESTRA DE INSTITUCIONES OFICIALES DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**VALIDACIÓN DE UNIDADES DE OBSERVACIÓN.**

La investigación pretende indagar, mediante cuestionarios, entrevistas y análisis documental los resultados que las instituciones educativas oficiales han obtenido en su gestión integral, a través de la aplicación del Proyecto Educativo *Líderes Siglo XXI*

Con el fin de contribuir la validación de los instrumentos, solicitamos su aporte con relación al análisis de las unidades de observación.

1. ¿Considera que las tres dimensiones agotan el ámbito del objeto a medir? En caso de que no sea así, ¿qué dimensión faltaría? ¿Por qué?
2. ¿Considera que alguna de las dimensiones sobra, que se puede prescindir de ella? En caso afirmativo, ¿cuál? ¿Por qué?
3. ¿Considera que las variables que integran cada dimensión abarcan por completo su contenido? ¿En caso de que no sea así ¿qué variable o variables faltarían? Razone, por favor, su respuesta.
4. ¿Considera que alguna de las variables es innecesaria? Indique cuáles. Razone su respuesta.
5. ¿Considera que la traducción de las variables a ítems es correcta? ¿Haría alguna modificación? ¿En qué casos? ¿Cómo lo plantearía?
6. Por favor, indique cualquier otro aspecto que, a su juicio, mejore el cuestionario.
7. ¿Considera que las tres técnicas -análisis documental, entrevista al comité de calidad y cuestionario- permiten recibir toda la información necesaria para valorar el impacto? ¿Falta alguna? ¿Cuál? ¿Sobra alguna? ¿Cuál? Razone su respuesta, por favor.

*Muchas gracias por su valiosa colaboración*

Figura No 4. Instrumento de validación para recoger la información

En el siguiente cuadro se presentan las dimensiones, variables e indicadores establecidos después del proceso de validación de contenido, los cuales corresponden al objetivo general de la evaluación de impacto y a los aspectos planteados en el modelo de gestión integral del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*.

Las características de los diferentes documentos de las instituciones a ser valoradas a través del análisis documental, han sido revisadas previamente por los formadores del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, dentro del proceso de auditorías anuales y final del cierre formal del proyecto.



Tabla N° 3. Dimensiones, variables e indicadores después del proceso de validación.

DIMENSIONES	VARIABLES	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTO
1- Direccionamiento estratégico	Formulación del plan estratégico.	Existencia de un diagnóstico estratégico.	¿Existe un diagnóstico estratégico?	Análisis documental
		Existencia del plan estratégico	¿Existe un plan estratégico con: visión, misión, valores, factores clave de éxito, metas, estrategias e indicadores de corto, mediano y largo plazo?	Análisis documental
	Articulación de los planes anuales con el plan estratégico.	Formulación de planes de acuerdo a las metas y factores claves de éxito del plan estratégico.	¿Los planes operativos de los últimos años están formulados de acuerdo a las metas de del plan estratégico?	Análisis documental
	Divulgación del plan estratégico.	Nivel de conocimiento del plan estratégico	¿Cuál es la visión y misión de la institución? ¿Cuáles son los factores clave de éxito? ¿Cuáles son las metas de corto, mediano y largo plazo?	Cuestionario.
	Apropiación del plan estratégico por los diferentes estamentos.	Nivel de compromiso del plan estratégico	Califique el nivel de compromiso de los diferentes estamentos con el desarrollo del plan estratégico	Cuestionario.
	Revisión y actualización del plan estratégico.	Número de versiones del plan estratégico	Documentos de revisión del plan estratégico. Documentos de ajustes al plan estratégico.	Análisis documental.
	Cumplimiento de metas del plan estratégico.	Cumplimiento de metas	De las metas planteadas en el plan estratégico, ¿cuáles se han cumplido? Evidencias del cumplimiento de las metas. ¿Cuál ha sido el aporte del <i>Proyecto Líderes Siglo XXI</i> al cumplimiento de las metas? ¿Cuál ha sido el comportamiento de los indicadores del <i>proyecto Líderes Siglo XXI</i> (Cobertura, promoción, retención, ICFES, SABER) en los 3 últimos años? ¿Existen otros programas o proyectos que se hayan realizado	Entrevista  Análisis documental.

			<p>paralelamente que han aportado al cumplimiento de las metas?</p> <p>¿Qué factores han obstaculizado el cumplimiento de las metas?</p>	
<b>2- Gerencia de procesos</b>	Formulación de procesos: mapa, red, caracterización de procesos y procedimientos.	Existencia de mapa, red o manual de procesos y procedimientos.	¿Existe un mapa, red o procesos y procedimientos en la institución?	Análisis documental.
	Comprensión de procesos y procedimientos por los diferentes estamentos.	Nivel de conocimiento de procesos y procedimientos	<p>¿Conoce los procesos y procedimientos académicos, de convivencia, administrativos, comunitarios?</p> <p>¿Cuáles son algunos procesos y procedimientos: académicos, con vivenciales, administrativos, comunitarios?</p>	Cuestionario.
	Implementación de procesos en la institución.	Aplicación de procesos y procedimientos.	De los procesos planeados en el mapa o red, ¿cuáles se han implementado? Evidencias de la aplicación de procesos	<p>Cuestionario</p> <p>Análisis documental</p>
	Seguimiento y control a las actividades y resultados de los diferentes procesos.	Seguimiento y evaluación de procesos y procedimientos	<p>Documentos de evaluación de los procesos: académicos, convivenciales, comunitarios, administrativos.</p> <p>Medición de indicadores de los procesos.</p> <p>Registros de la aplicación de procesos.</p> <p>Resultados de la aplicación de los procesos.</p>	<p>Análisis documental.</p> <p>Entrevista comité de calidad.</p> <p>Análisis documental.</p>
	Revisión y actualización de procesos.	Número de versiones de los procesos y procedimientos.	<p>¿Con qué frecuencia se revisa el manual de procesos?</p> <p>¿Cuántas veces se ha realizado ajustes al manual de procesos?</p> <p>Documentos de ajuste del manual de procesos.</p>	<p>Entrevista comité de calidad.</p> <p>Análisis documental.</p>
<b>3- Liderazgo y transformación</b>	Administración participativa.	Niveles de Participación de los diferentes estamentos	¿En qué forma participan los diferentes miembros de	Cuestionario

<b>de la cultura institucional</b>		en la gestión de la institución	la comunidad educativa en la gestión de la institución? ¿Qué equipos de trabajo hay en la institución y quienes los integran? ¿Cuál es la estructura organizacional de la institución y cuáles son las líneas de interrelación? ¿Qué procedimientos existen para el manejo del conflicto entre los diferentes estamentos?	Análisis documental.  Análisis documental
		Procedimientos para el manejo del conflicto entre los diferentes estamentos	¿Existen procedimientos para la atención de quejas y sugerencias? ¿Cuáles son?	Análisis documental
		Procedimientos para la atención de quejas y sugerencias		
	Liderazgo de los diferentes estamentos en la gestión integral de la institución.	Nivel de liderazgo de los diferentes estamentos.	Califique de 1 a 5 el nivel de liderazgo de los diferentes estamentos.	Cuestionario
	Desarrollo del plan de mejoramiento personal con la comunidad educativa.	Plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos.	¿Cómo se desarrolla el plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos de la comunidad educativa? ¿Qué evidencias existen de las actividades realizadas?	Entrevista  Análisis documental
	Resultados sostenidos del plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos.	Resultados del plan de mejoramiento en los diferentes estamentos.	¿Qué resultados se han obtenido con los diferentes estamentos, a partir del plan de mejoramiento personal? ¿A través de qué indicadores se pueden evidenciar los resultados de la aplicación del plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos?	Entrevista  Análisis documental
	Desarrollo del programa de las 5 S con la comunidad educativa.	Actividades desarrolladas en el programa de las 5 S	¿Cómo se desarrolla el programa de las 5 S con los diferentes estamentos de la comunidad educativa? ¿Qué evidencias existen de las actividades realizadas?	Entrevista  Análisis documental Observación
	Resultados sostenidos del	Resultados del programa de las 5 S	¿Qué resultados se han obtenido con los	Entrevista Análisis

programa de las 5 S en la institución.	en los diferentes estamentos.	diferentes estamentos, a partir del programa de las 5 S? ¿A través de qué indicadores se pueden evidenciar los resultados de la aplicación del programa de las 5 S? Nivel de aplicación de las 5 S en la institución (sentido del orden, de la utilidad, de la salud, del aseo y de la autodisciplina)	documental  Cuestionario
Niveles sostenidos de trabajo en equipo en los diferentes estamentos de la comunidad educativa.	Nivel de trabajo en equipo en los diferentes estamentos.	Califique de 1 a 5 el nivel de trabajo en equipo de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.	Cuestionario.
Niveles sostenidos de participación de los diferentes estamentos en los diferentes programas y proyectos.	Nivel de participación de los diferentes estamentos en la gestión institucional.	Califique de 1 a 5 el nivel de participación de los diferentes estamentos en la gestión institucional.	Cuestionario.
Sostenimiento y mejoramiento de los niveles de satisfacción de los diferentes estamentos	Nivel de satisfacción de la comunidad educativa en los últimos 3 años	¿Cuáles han sido los resultados de la encuesta de satisfacción en los últimos tres años?	Análisis documental.

### **3.2.6 Instrumentos o técnicas de medición o recolección de la información: Cuestionario, protocolo entrevista y guía para el análisis documental.**

Para el desarrollo de la evaluación de impacto, se decidió utilizar tres instrumentos: Cuestionario, protocolo o guía de entrevista y guía para el análisis documental, por permitir relacionar la información de los directivos y docentes (cuestionario), con la aportada por el equipo que conforma el comité de calidad (entrevista), los cuales tienen mayor conocimiento y apropiación del proyecto por ser quienes lo han dirigido durante varios años.

Lo anterior se complementa con las evidencias de los documentos relacionados con las diferentes variables y dimensiones desarrolladas en el modelo de gestión integral del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*.

El cuestionario es un instrumento útil y práctico para recoger información con relación a una o varias variables e indicadores, cuando las personas a las que se les aplica no cuentan con suficiente tiempo para realizar una entrevista, la cual permite ampliar más el contenido de las respuestas. En el caso asumido en el presente trabajo, una limitación del estudio es el tiempo de los docentes para responder los instrumentos, pues sólo pueden diligenciarlos en sus horas libres (implicaría estar durante toda la semana en la institución) o en el tiempo de descanso de los estudiantes; por ello se seleccionó el cuestionario que permite recoger gran cantidad de información en forma simultánea en corto tiempo.

La entrevista estructurada mediante preguntas abiertas, cuyo guion responde a las diferentes variables e indicadores de la investigación, permite profundizar más con relación a las respuestas dadas en las diferentes preguntas de la guía, y de esta manera tener una información más completa y precisa; además, facilita complementar la información obtenida en el cuestionario.

Por las razones anteriores, se seleccionó el anotado instrumento, para complementar y corroborar la información, a través de la participación de los integrantes del comité de calidad, quienes tienen mayor información y conocimiento del proyecto por ser quienes han liderado y coordinado su implementación en la institución.

El análisis documental es un instrumento para la evaluación de programas que permite verificar la información a través de diferentes fuentes documentales, sobre las dimensiones, variables e indicadores del estudio; éste se seleccionó para complementar la información generada por el cuestionario y la entrevista; es muy útil en la investigación, porque permite evidenciar los procesos desarrollados a través de los diferentes registros.

A continuación, se presentan los instrumentos ajustados después de la validación de contenido con el grupo de expertos formadores del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*.

**EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROYECTO EDUCATIVO LÍDERES SIGLO XXI EN LA GESTIÓN INTEGRAL DE UNA MUESTRA DE INSTITUCIONES OFICIALES DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS, DOCENTES Y MIEMBROS COMITÉ DE CALIDAD

El grupo de investigación EMPRENDER de la Especialización en Gerencia de Proyectos Educativos de la Universidad Cooperativa de Colombia, está realizando la evaluación de impacto del proyecto educativo *Líderes siglo XXI*, en una muestra de instituciones oficiales de la ciudad de Bogotá con el fin de aportar elementos y estrategias para el mejor aprovechamiento del proyecto en las instituciones en su gestión integral.

La investigación pretende indagar, mediante cuestionarios, entrevistas y análisis documental los resultados que las instituciones educativas oficiales han obtenido en su gestión integral, a través de la aplicación del Proyecto Educativo *Líderes Siglo XXI*.

Agradecemos su valiosa colaboración y sinceridad de sus respuestas, contestando las siguientes preguntas, las cuales están relacionadas con la experiencia que el colegio ha tenido con la aplicación del proyecto *Líderes siglo XXI*. Algunas preguntas tienen como opción de respuesta SI o NO, explicando la razón de su respuesta, en otras se le solicita que atribuya una valoración a sus opciones. Tal valoración siempre oscilará entre 1 (valoración mínima) y 5 (valoración máxima).

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Por favor, indique a continuación los siguientes datos de identificación:
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: _____
ESTAMENTO AL QUE PERTENECE: _____
DIRECTIVO <input type="checkbox"/> COMITÉ DE CALIDAD <input type="checkbox"/> DOCENTE <input type="checkbox"/>
TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN: _____
TÍTULO DE PREGRADO: _____
TÍTULO DE POSTGRADO: _____

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El direccionamiento estratégico, es el que señala el horizonte institucional, es decir la dirección que una institución desea establecer en el corto, mediano y largo plazo, comprende: La visión, la misión, la filosofía institucional, los valores, los factores claves de éxito y las metas e indicadores de corto, mediano y largo plazo.

En las siguientes preguntas tiene dos opciones de respuestas: SI o NO; marque con una X, la respuesta correspondiente; si su respuesta es SI, escriba el aspecto que se pregunta.

ASPECTO	SI	NO	¿CUÁL ES O CUÁLES SON?
1-¿Conoce la misión de la institución?			
2-¿Conoce la visión de la institución?			
3-¿Conoce las áreas estratégicas o factores claves de éxito de la institución?			
4-¿Conoce las metas de corto plazo de la institución?			
5-¿Conoce las metas de mediano plazo de la institución?			
6-¿Conoce las metas de largo plazo de la institución?			

7- Valore, entre 1 (mínimo) y 5 (máximo), el nivel de compromiso de los diferentes estamentos con el desarrollo del plan estratégico. Marque con una X, la casilla correspondiente.

Compromiso, significa desarrollo del plan estratégico, a través de los planes operativos anuales y de los programas y proyectos que se desarrollan en la institución.

ESTAMENTO	NIVEL DE COMPROMISO				
Directivos	1	2	3	4	5
Administrativos	1	2	3	4	5
Docentes	1	2	3	4	5
Padres de familia	1	2	3	4	5
Estudiantes	1	2	3	4	5

#### GERENCIA DE PROCESOS

La Gerencia de procesos consiste en concebir todo lo que se hace en una institución como un proceso. En la organización de estos a través del mapa y red de procesos, en la planeación mediante la caracterización y la gestión a través de la divulgación, aplicación y evaluación de procesos.

En las siguientes preguntas tiene dos opciones de respuestas: SI o NO; marque con una X, la respuesta correspondiente. Si su respuesta es SI, describa el aspecto que se pregunta.

PROCESOS	SI	NO	¿CUÁL ES O CUÁLES SON?
8- ¿Conoce los procesos desarrollados en la gestión académica de la institución?			
9- ¿Conoce los procesos desarrollados en la gestión de convivencia de la institución?			
10- ¿Conoce los procesos desarrollados en la gestión comunitaria de la institución?			
11- ¿Conoce los procesos desarrollados en la gestión administrativa de la institución?			

12-De los procesos formulados por la institución, en el mapa o la red ¿cuáles se han implementado?

13-Describa los procesos implementados en la institución.

PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTOS (PASOS)

#### LIDERAZGO Y TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL

El liderazgo es la habilidad de los directivos y docentes en la gestión del plan estratégico, la gerencia de procesos y en la transformación de la cultura institucional en cuanto al desarrollo de habilidades de participación, comunicación, trabajo en equipo, compromiso con el plan de mejoramiento personal, cultura de la evaluación y mejoramiento en la comunidad educativa.

14- ¿En qué forma participan los diferentes miembros de la comunidad educativa en la gestión de la institución? Marque con una X según corresponda.

ESTAMENTO	FORMAS DE PARTICIPACIÓN				
	Información	Consulta	Toma de decisiones	Ejecución de actividades	Evaluación
Rector					
Coordinadores					
Orientadores					
Docentes					
Estudiantes					
Padres de familia					

15-¿Qué equipos de trabajo hay en la institución?

16-¿Quiénes integran cada uno de los equipos de trabajo?

17-Valore, entre 1 (mínimo) y 5 (máximo) el nivel de liderazgo de los diferentes estamentos en la gestión integral de la institución. Marque con una X la casilla correspondiente.

ESTAMENTO	NIVEL DE LIDERAZGO				
	1	2	3	4	5
Rector					
Coordinadores					
Orientadores					
Administrativos					
Docentes					
Padres de familia					
Estudiantes					

18- Valore, entre 1 (mínimo) y 5 (máximo) el nivel de aplicación de las 5 S (sentido del orden, de la utilidad, de la salud, del aseo y de la autodisciplina) en la institución. Marque con una X la casilla correspondiente.

PROGRAMA 5 S	NIVEL DE APLICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Sentido del Orden.					
Sentido del Aseo.					
Sentido de la Utilidad.					
Sentido de la Salud.					
Sentido de la Autodisciplina.					

19- Valore, entre 1 (mínimo) y 5 (máximo) el nivel de trabajo en equipo de los diferentes estamentos en la gestión integral de la institución. Marque con una X la casilla correspondiente.

ESTAMENTO	NIVEL DE TRABAJO EN EQUIPO				
	1	2	3	4	5
Directivos					
Orientadores					
Administrativos					
Docentes					
Padres de familia					
Estudiantes					

20- Valore, entre 1 (mínimo) y 5 (máximo) el nivel de participación de los diferentes estamentos en la gestión integral de la institución. Marque con una X la casilla correspondiente.

ESTAMENTO	NIVEL DE PARTICIPACIÓN.				
	1	2	3	4	5
Directivos					



Orientadores	1	2	3	4	5
Administrativos	1	2	3	4	5
Docentes	1	2	3	4	5
Padres de familia	1	2	3	4	5
Estudiantes	1	2	3	4	5

21- Si lo desea, puede ampliar sus respuestas sobre cualquiera de los ítems, indicando previamente el número de mismo.

*Muchas gracias por su valiosa colaboración*

*Octubre de 2010*

**Guía de entrevista.**

**EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROYECTO EDUCATIVO LÍDERES SIGLO XXI EN LA GESTIÓN INTEGRAL DE UNA MUESTRA DE INSTITUCIONES OFICIALES DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

GUIA DE ENTREVISTA

Colegio: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Integrantes del comité de calidad:

\_\_\_\_\_

1-De las metas planteadas en el plan estratégico de la institución, ¿cuáles no se han cumplido o se han cumplido a nivel insuficiente?

2-De las metas planteadas en el plan estratégico de la institución, ¿cuáles se han cumplido a un nivel medio?

3-De las metas planteadas en el plan estratégico de la institución, ¿cuáles se han cumplido satisfactoriamente o a un nivel elevado?

4-¿En cuál de los siguientes aspectos ha aportado el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* al cumplimiento de las metas de la institución? Marque las opciones correspondientes con una X.

ASPECTOS	
A-Liderazgo	
B-Planeación	
C-Organización	
D-Comunicación	
E-trabajo en equipo	
F-Participación	
G-Cultura de la evaluación.	
H-Ninguno de los anteriores	
I-Otros ¿Cuáles?	

5- ¿Cuál ha sido el comportamiento de los indicadores del *proyecto Líderes Siglo XXI* en cuanto a Cobertura, promoción, retención y resultados en los 3 últimos años?

6- ¿Existen otros programas o proyectos que desarrollen aspectos similares al *Proyecto Líderes Siglo XXI*, que se hayan realizado paralelamente que han aportado al cumplimiento de las metas?

7- De los siguientes factores, ¿cuáles han dificultado el cumplimiento de las metas de la institución? Marque con una X, según corresponda.

FACTORES	
A-Cambio de directivas	
B-Cambio de docentes.	
C-Compromiso de directivos	
D-Compromiso de docentes	
E-Falta de trabajo en equipo	
F-Falta de formación de directivos en los temas del <i>proyecto Líderes Siglo XXI</i> .	
G- Falta de formación de los docentes en los temas del <i>proyecto Líderes Siglo XXI</i> .	
H-Divulgación a la comunidad educativa.	
I-Apropiación de la comunidad educativa	
J-Ninguna de las anteriores	
K-Otros ¿Cuáles?	

8- ¿Cuáles documentos de evaluación de los procesos académicos, convivenciales, comunitarios y administrativos maneja su institución?

9- ¿Cómo se miden los indicadores de los procesos?

10-¿Qué registros existen sobre la aplicación de los procesos?

11- ¿Qué resultados se han obtenido en la aplicación de los procesos, ejemplo: que resultado se ha logrado en el proceso de inducción?

12-¿Con qué frecuencia se revisa el manual de procesos?

13-¿Cuántas veces se han realizado ajustes al manual de procesos?

14-¿Cómo se desarrolla el plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos de la comunidad educativa?

15-¿Qué evidencias existen de las actividades realizadas?

16-¿Cómo se desarrolla el programa de las 5 S con los diferentes estamentos de la comunidad educativa?

17-¿Qué evidencias existen de las actividades realizadas?

18-¿Qué resultados se han obtenido con los diferentes estamentos, a partir de la aplicación del programa de las 5 S?

19- ¿A través de qué indicadores se pueden evidenciar los resultados de la aplicación del programa de las 5 S?

#### GUIA DE ANALISIS DOCUMENTAL

1. ¿Existe un diagnóstico estratégico?
2. ¿Existe un plan estratégico con: Visión, misión, valores, factores clave de éxito, metas, estrategias e indicadores de corto, mediano y largo plazo?
3. ¿Están formulados los planes operativos de los últimos años de acuerdo a las metas de plan estratégico?

4. ¿Se dispone de documentos de revisión del plan estratégico?
5. ¿Se dispone de documentos de ajustes al plan estratégico?
6. ¿Se cuenta con evidencias del cumplimiento de las metas?
7. ¿Cuál ha sido el comportamiento de los indicadores del proyecto Líderes Siglo XXI, en los 3 últimos años, en los siguientes aspectos: Cobertura, promoción, retención, pruebas ICFES, pruebas SABER?
8. ¿Existe un mapa, red o procesos y procedimientos en la institución?
9. ¿Se dispone de evidencias de la aplicación de procesos?
10. ¿Se cuenta con documentos de evaluación de los procesos: académicos, convivenciales, comunitarios, administrativos?
11. ¿Se dispone de documentos de medición de indicadores de los procesos?
12. ¿Dispone la institución de registros de la aplicación de procesos?
13. ¿Cuáles son los resultados de la aplicación de los procesos?
14. ¿Cuenta la institución con documentos de ajuste del manual de procesos?
15. ¿Cuál es la estructura organizacional de la institución y cuáles son las líneas de interrelación?
16. ¿Qué procedimientos existen para el manejo del conflicto entre los diferentes estamentos?
17. ¿Existen procedimientos para la atención de quejas y sugerencias?
18. ¿Cuáles son los procedimientos para la atención de quejas y sugerencias?
19. ¿Qué evidencias existen de las actividades realizadas en el plan de mejoramiento personal con cada estamento?
20. ¿Existen evidencias de los resultados de la aplicación del plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos?
21. ¿Qué evidencias existen de las actividades realizadas del programa de las 5S?
22. ¿Qué evidencias existen de los resultados obtenidos con los diferentes estamentos, a partir del programa de las 5 S?
23. ¿A través de que indicadores se pueden evidenciar los resultados de la aplicación del programa de las 5 S?

Después de ajustar los instrumentos de acuerdo a la validación de contenido, se sometieron a un proceso de validación técnica por investigadores de diferentes grupos de investigación de la Universidad Cooperativa de Colombia, quienes realizaron la evaluación de acuerdo a un formato en el cual se debía valorar la congruencia, claridad, no tendenciosidad y concreción de los diferentes ítems. A continuación se presentan los resultados de la validación técnica.

- Cuestionario:

En general existe congruencia, claridad, no tendenciosidad y concreción en los diferentes ítems, excepto en los siguientes.

-En el ítem N° 13 uno de los expertos considera, que hay tendenciosidad, porque sólo se pregunta por los procesos mejor implementados, considera que es necesario agregar un ítem que indague sobre los procesos menos implementados. Adicionalmente, plantea que para mejorar la concreción, es necesario incluir una pregunta en la cual se califique el nivel de aplicación de los procesos.

-En el ítem N° 15, dos de los expertos consideran que no es concreta, sugieren transformarlo en una pregunta cerrada, en la cual se incluyan las instancias de participación establecidas legalmente.

-En el ítem 16, dos de los expertos consideran que no es concreta, sugieren incluir una tabla que permita registrar mejor la información.

- Entrevista

-En los ítems 1 al 4, 6 y 7, los tres expertos consideran que son congruentes, claros y no tendenciosos. En cuanto a la concreción, uno considera que no cumplen ésta condición, por lo cual sugiere incluir la pregunta ¿por qué? Del 1 al 3, en el 4, describir los aportes, en la 6, agregar SI\_\_NO\_\_ ¿Cuáles? y en la 7, describir o argumentar la respuesta.

-En el ítem 5, dos de los expertos consideran que no es concreta, por lo cual sugieren disgregar la pregunta en varias para abordar cada indicador en forma independiente y agregar la pregunta sobre la incidencia del proyecto en el comportamiento de los indicadores.

-En el ítem N°13, uno de los expertos consideran que no tiene claridad, sugiere que se agregue, a qué han obedecido los cambios.

-En los ítems N° 15 y 17, dos de los expertos consideran que no tiene claridad; sugieren agregar en la 15, los planes de mejoramiento y en la 17, complementar escribiendo para la implementación del programa de la 5S.

- Análisis documental

- Con relación a la concreción de los diferentes ítems, los tres expertos consideran que se debe transformar la guía en un formato que facilite el registro, la consulta y sistematización de la información y plantear como opción de respuesta: Si, No, parcialmente y observaciones.

- En el ítem 7, dos expertos consideran que no es concreto para un análisis documental.

- En los ítems 17 y 18, dos de los expertos consideran que se repiten, siendo necesario eliminar uno.

Una observación general de los tres expertos es la necesidad de incluir un encabezado en el instrumento, en los cuales se visibilice el objetivo de éste, en forma coherente con los de la investigación en los tres instrumentos.

**Los instrumentos presentados a continuación son el resultado final de la validación de contenido y técnica.**

### **El cuestionario**

A continuación se presenta el cuestionario a directivos, docentes y miembros del Comité de Calidad.

#### CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS, DOCENTES Y MIEMBROS COMITÉ DE CALIDAD

El grupo de investigación EMPRENDER de la Especialización en Gerencia de Proyectos Educativos de la Universidad Cooperativa de Colombia, está realizando la evaluación de impacto del *proyecto educativo Líderes siglo XXI*, en una muestra de instituciones oficiales de la ciudad de Bogotá. La investigación tiene como objetivo general: Aportar estrategias que permitan a las instituciones educativas distritales participantes en el *proyecto educativo Líderes siglo XXI*, mejorar los resultados de la implementación de las diferentes etapas, a partir de los resultados de la evaluación de impacto del proyecto en la gestión integral de las instituciones que lo finalizaron.

La investigación pretende indagar, mediante cuestionarios, entrevistas y análisis documental los resultados que las instituciones educativas oficiales han obtenido en su gestión integral, a través de la aplicación del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*.

Agradecemos su valiosa colaboración y sinceridad de sus respuestas, contestando las siguientes preguntas, las cuales están relacionadas con la experiencia que el colegio ha tenido con la aplicación del proyecto *Líderes siglo XXI*. Algunas preguntas tienen como opción de respuesta SI o NO, explicando la razón de su respuesta, en otras se le solicita que atribuya una valoración a sus opciones. Tal valoración siempre oscilará entre 1 (valoración mínima) y 5 (valoración máxima).

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Por favor, indique a continuación los siguientes datos de identificación:
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: _____
ESTAMENTO AL QUE PERTENECE: _____
DIRECTIVO <input type="checkbox"/> COMITÉ DE CALIDAD <input type="checkbox"/> DOCENTE <input type="checkbox"/>
TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN: _____
TÍTULO DE PREGRADO: _____
TÍTULO DE POSTGRADO: _____

#### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico, es el que señala el horizonte institucional, es decir la dirección que una institución desea establecer en el corto, mediano y largo plazo, comprende: La visión, la misión, la filosofía institucional, los valores, los factores claves de éxito y las metas e indicadores de corto, mediano y largo plazo.

En las siguientes preguntas tiene dos opciones de respuestas: SI o NO; marque con una X, la respuesta correspondiente; si su respuesta es SI, escriba el aspecto que se pregunta.

ASPECTO	SI	NO	¿CUÁL ES O CUALES SON?
1-¿Conoce la misión de la institución?			
2-¿Conoce la visión de la institución?			
3-¿Conoce los factores claves de éxito de la institución?			
4-¿Conoce las metas de corto plazo de la institución?			
5-¿Conoce las metas de mediano plazo de la institución?			
6-¿Conoce las metas de largo plazo de la institución?			

7- Valore, entre 1 (mínimo) y 5 (máximo), el nivel de compromiso de los diferentes estamentos con el desarrollo del plan estratégico. Marque con una X, la casilla correspondiente.

Compromiso, significa desarrollo del plan estratégico, a través de los planes operativos anuales y de los programas y proyectos que se desarrollan en la institución.

ESTAMENTO	NIVEL DE COMPROMISO				
Directivos					
Administrativos					
Docentes					
Padres de familia					
Estudiantes					

#### GERENCIA DE PROCESOS

La Gerencia de procesos consiste en concebir todo lo que se hace en una institución como un proceso. En la organización de estos a través del mapa y red de procesos, en la planeación mediante la caracterización y la gestión a través de la divulgación, aplicación y evaluación de procesos.

En las siguientes preguntas tiene dos opciones de respuestas: SI o NO; marque con una X, la respuesta correspondiente. Si su respuesta es SI, describa el aspecto que se pregunta.

PROCESOS	SI	NO	¿CUÁL ES O CUALES SON?
8- ¿Conoce los procesos desarrollados en la gestión académica de la institución?			
9- ¿Conoce los procesos desarrollados en la gestión de convivencia de la institución?			
10- ¿Conoce los procesos desarrollados en la gestión comunitaria de la institución?			
11- ¿Conoce los procesos desarrollados en la gestión administrativa de la institución?			

12-De los procesos formulados por la institución, en el mapa o red ¿Cuáles se han implementado?

---



---



---



---

13-Describa los procesos mejor implementados en la institución.

PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTOS (PASOS)

14-¿Cuáles son los procesos menos implementados en la institución?

---



---



---

15-Valore, entre 1 (mínimo) y 5 (máximo) el nivel de aplicación de los procesos por los diferentes estamentos en la institución. Marque con una X la casilla correspondiente.

ESTAMENTO	Nivel de aplicación de procesos				
Directivos					
Administrativos					
Orientadores					
Docentes					
Padres de familia					
Estudiantes					

#### LIDERAZGO Y TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL

El liderazgo es la habilidad de los directivos y docentes en la gestión del plan estratégico, la gerencia de procesos y en la transformación de la cultura institucional en cuanto al desarrollo de habilidades de participación, comunicación, trabajo en equipo, compromiso con el plan de mejoramiento personal y cultura de la evaluación y mejoramiento en la comunidad educativa.

16- ¿En qué forma participan los diferentes miembros de la comunidad educativa en la gestión de la institución? Marque con una X según corresponda.

ESTAMENTO	FORMAS DE PARTICIPACIÓN				
	Información	Consulta	En la toma de decisiones	Ejecución de actividades	Evaluación
Rector					
Coordinadores					
Orientadores					
Docentes					
Estudiantes					
Padres de familia					
Administrativos.					

17-¿Cuál de los siguientes equipos existen en la institución? Marque con una X los que correspondan.

- A-Consejo directivo
- B-Consejo académico
- C-Comité de calidad.
- D-Comité de convivencia.
- E-Otros:

Cuáles? 

---

18-¿Quiénes integran cada uno de los equipos de trabajo señalados o escritos en la pregunta anterior?

EQUIPO	INTEGRANTES


19- Valore, entre 1 (mínimo) y 5 (máximo) el nivel de liderazgo de los diferentes estamentos en la gestión integral de la institución. Marque con una X la casilla correspondiente.

ESTAMENTO	NIVEL DE LIDERAZGO				
Rector	1	2	3	4	5
Coordinadores	1	2	3	4	5
Orientadores	1	2	3	4	5
Administrativos	1	2	3	4	5
Docentes	1	2	3	4	5
Padres de familia	1	2	3	4	5
Estudiantes	1	2	3	4	5

20- Valore, entre 1 (mínimo) y 5 (máximo) el nivel de aplicación de las 5 S (sentido del orden, de la utilidad, de la salud, del aseo y de la autodisciplina) en la institución. Marque con una X la casilla correspondiente.

PROGRAMA 5 S	NIVEL DE APLICACIÓN				
Sentido del Orden.	1	2	3	4	5
Sentido del Aseo.	1	2	3	4	5
Sentido de la Utilidad.	1	2	3	4	5
Sentido de la Salud.	1	2	3	4	5
Sentido de la Autodisciplina.	1	2	3	4	5

21- Valore, entre 1 (mínimo) y 5 (máximo) el nivel de trabajo en equipo de los diferentes estamentos en la gestión integral de la institución. Marque con una X la casilla correspondiente.

ESTAMENTO	NIVEL DE TRABAJO EN EQUIPO				
Directivos	1	2	3	4	5
Orientadores	1	2	3	4	5
Administrativos	1	2	3	4	5
Docentes	1	2	3	4	5
Padres de familia	1	2	3	4	5
Estudiantes	1	2	3	4	5

22- Valore, entre 1 (mínimo) y 5 (máximo) el nivel de participación de los diferentes estamentos en la gestión integral de la institución. Marque con una X la casilla correspondiente.

ESTAMENTO	NIVEL DE PARTICIPACIÓN.				
Directivos	1	2	3	4	5
Orientadores	1	2	3	4	5
Administrativos	1	2	3	4	5
Docentes	1	2	3	4	5
Padres de familia	1	2	3	4	5
Estudiantes	1	2	3	4	5

23-Si lo desea, puede ampliar sus respuestas sobre cualquiera de los ítems, indicando previamente el número de mismo.

---



---



---

*Muchas gracias por su valiosa colaboración*

*Noviembre de 2010.*



## **La Entrevista**

A continuación se presenta la guía de la entrevista realizada al comité de calidad de las instituciones educativas.

### **EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROYECTO EDUCATIVO LÍDERES SIGLO XXI EN LA GESTIÓN INTEGRAL DE UNA MUESTRA DE INSTITUCIONES OFICIALES DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

El grupo de investigación EMPRENDER de la Especialización en Gerencia de Proyectos Educativos de la Universidad Cooperativa de Colombia, está realizando la evaluación de impacto del *proyecto educativo Líderes siglo XXI*, en una muestra de instituciones oficiales de la ciudad de Bogotá. La investigación tiene como objetivo general: Aportar estrategias que les permitan a las instituciones educativas distritales participantes en el *proyecto educativo líderes siglo XXI*, mejorar los resultados de la implementación de las diferentes etapas, a partir de los resultados de la evaluación de impacto del proyecto en la gestión integral de las instituciones que lo finalizaron.

La investigación pretende indagar, mediante cuestionarios, entrevistas y análisis documental los resultados que las instituciones educativas oficiales han obtenido en su gestión integral, a través de la aplicación del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*.

#### GUIA DE ENTREVISTA

Colegio: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Integrantes del comité de calidad: \_\_\_\_\_

1-De las metas planteadas en el plan estratégico de la institución, ¿cuáles no se han cumplido o se han cumplido a nivel insuficiente? ¿Por qué?

2-De las metas planteadas en el plan estratégico de la institución, ¿cuáles se han cumplido a un nivel medio? ¿Por qué?

3-De las metas planteadas en el plan estratégico de la institución, ¿cuáles se han cumplido satisfactoriamente o a un nivel elevado? ¿Por qué?

4-¿En cuál de los siguientes aspectos ha aportado el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* al cumplimiento de las metas de la institución? Marque las opciones correspondientes con una X. Describa los aportes.

ASPECTO		DESCRIPCIÓN DE LOS APORTES
A-Liderazgo		
B-Planeación		
C-Organización		
D-Comunicación		
E-trabajo en equipo		
F-Participación		
G-Cultura de la evaluación.		
H-Ninguno de los anteriores		
I-Otros	¿Cuáles?	

5- ¿Cuál ha sido el comportamiento de los indicadores del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* en los 3 últimos años?

a) ¿Cuál ha sido el comportamiento de los indicadores *del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* en cuanto a Cobertura, en los últimos 3 años?

- b) ¿Cuál ha sido el comportamiento de los indicadores del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* en cuanto a promoción, en los últimos 3 años?
- c) ¿Cuál ha sido el comportamiento de los indicadores del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* en cuanto a retención, en los últimos 3 años?
- d) ¿Cuál ha sido el comportamiento de los indicadores del *Proyecto educativo Líderes Siglo XXI* en cuanto a pruebas ICFES, en los últimos 3 años?
- e) ¿Cuál ha sido el comportamiento de los indicadores del *Proyecto educativo Líderes Siglo XXI* en cuanto a pruebas SABER, en los últimos 3 años?

6-¿En el comportamiento de los indicadores en los últimos 3 años, ha incidido el *Proyecto Líderes Siglo XXI*? ¿Cómo?

7- ¿Existen otros programas o proyectos que desarrollen aspectos similares al *Proyecto Líderes Siglo XXI*, que se hayan realizado paralelamente que han aportado al cumplimiento de las metas? Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Cuál (es)? \_\_\_\_\_

8- De los siguientes factores, ¿cuáles han dificultado el cumplimiento de las metas de la institución? Marque con una X, según corresponda. Describa o argumente su respuesta.

ASPECTO		DESCRIPCIÓN
A-Cambio de directivas		
B-Cambio de docentes.		
C-Compromiso de directivos		
D-Compromiso de docentes		
E-Falta de trabajo en equipo		
F-Falta de formación de directivos en los temas del Proyecto Líderes Siglo XXI.		
G- Falta de formación de los docentes en los temas del Proyecto Líderes Siglo XXI.		
H-Divulgación a la comunidad educativa.		
I-Apropiación de la comunidad educativa		
J-Ninguna de las anteriores		
K-Otros	¿Cuáles?	

9- ¿Cuáles documentos de evaluación de los procesos académicos, convivenciales, comunitarios, administrativos maneja la institución?

10- ¿Cómo se miden los indicadores de los procesos?

11-¿Qué registros existen sobre la aplicación de los procesos?

12- ¿Qué resultados se han obtenido en la aplicación de los procesos, ejemplo: que resultado se han logrado en el proceso de inducción?

PROCESO	RESULTADO
Inducción	

13-¿Con qué frecuencia se revisa el manual de procesos?

14-¿Cuántas veces se han realizado ajustes al manual de procesos? ¿A qué ha obedecido dichos cambios?

15-¿Cómo se desarrolla el plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos de la comunidad educativa?

16-¿Qué evidencias existen de las actividades realizadas en el plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos?

17-¿Cómo se desarrolla el programa de las 5 S con los diferentes estamentos de la comunidad educativa?

18-¿Qué evidencias existen de las actividades realizadas en la implementación del programa de las 5 S?

19-¿Qué resultados se han obtenido con los diferentes estamentos, a partir de la aplicación del programa de las 5 S?

20- ¿A través de que indicadores se pueden evidenciar los resultados de la aplicación del programa de las 5 S?

### **El Análisis documental.**

A continuación, se presenta la guía del análisis documental realizado en las instituciones educativas.

#### **EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROYECTO EDUCATIVO LÍDERES SIGLO XXI EN LA GESTIÓN INTEGRAL DE UNA MUESTRA DE INSTITUCIONES OFICIALES DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

El grupo de investigación EMPRENDER de la Especialización en Gerencia de Proyectos Educativos de la Universidad Cooperativa de Colombia, está realizando la evaluación de impacto del *proyecto educativo Líderes siglo XXI*, en una muestra de instituciones oficiales de la ciudad de Bogotá. La investigación tiene como objetivo general: Aportar estrategias que les permitan a las instituciones educativas distritales participantes en el *proyecto educativo Líderes siglo XXI*, mejorar los resultados de la implementación de las diferentes etapas, a partir de los resultados de la evaluación de impacto del proyecto en la gestión integral de las instituciones que lo finalizaron.

La investigación pretende indagar, mediante cuestionarios, entrevistas y análisis documental los resultados que las instituciones educativas oficiales han obtenido en su gestión integral, a través de la aplicación del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*.

#### GUIA DE ANALISIS DOCUMENTAL

ITEM	OPCIÓN DE RESPUESTA			OBSERVACIONES
	SI	NO	PARCIALMENTE	
1-Existencia de un diagnóstico estratégico				
2-¿Existe un plan estratégico con: Visión, misión, valores, factores clave de éxito, metas, estrategias e indicadores de corto, mediano y largo plazo?				
3-¿Están formulados los planes operativos de los últimos años de acuerdo a las metas de plan estratégico?				
4-¿Se dispone de documentos de revisión del plan estratégico?				
5-¿Se dispone de documentos de ajustes al plan estratégico?				
6-¿Se cuenta con evidencias del cumplimiento de las metas?				
7-¿Existe el documento de seguimiento de indicadores del <i>proyecto Líderes Siglo XXI</i> ?				¿Cuáles son los resultados de los últimos 3 años?: -Cobertura -Promoción -Retención -Pruebas ICFES -Pruebas SABER.

8-¿Existe un mapa, red o procesos y procedimientos en la institución?				
9-¿Se dispone de evidencias de la aplicación de procesos?				
10-¿Se cuenta con documentos de evaluación de los procesos: académicos, convivenciales, comunitarios, administrativos?				
11-¿Se dispone de documentos de medición de indicadores de los procesos?				
12-¿Dispone la institución de registros de la aplicación de procesos?				
13-¿Cuáles son los resultados de la aplicación de los procesos?				
14-¿Cuenta la institución con documentos de ajuste del manual de procesos?				
15-¿Cuál es la estructura organizacional de la institución y cuáles son las líneas de interrelación?				
16-¿Qué procedimientos existen para el manejo del conflicto entre los diferentes estamentos?				
17-¿Existen procedimientos para la atención de quejas y sugerencias?				
18-¿Qué evidencias existen de las actividades realizadas en el plan de mejoramiento personal con cada estamento?				
19-¿Existen evidencias de los resultados de la aplicación del plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos?				
20-¿Qué evidencias existen de las actividades realizadas del programa de las 5S?				
21-¿Qué evidencias existen de los resultados obtenidos con los diferentes estamentos, a partir del programa de las 5 S?				
22-¿A través de que indicadores se pueden evidenciar los resultados de la aplicación del programa de las 5 S?				
23-¿Existen documentos sobre los resultados de la encuesta de satisfacción en los últimos tres años? ¿Cuáles han sido los resultados de la encuesta de satisfacción en los últimos tres años?				

### 3.2.7 Matriz de operacionalización de unidades de observación con los ítems de los instrumentos.

A continuación se presenta una matriz en donde se operacionalizan las unidades de observación con el número de ítems e instrumentos que los contienen.

Tabla N° 4. Matriz de operacionalización de unidades de observación con los ítems de los instrumentos.

DIMENSIONES	VARIABLES	INDICADORES	ITEM	N° de pregunta en el INSTRUMENTO		
				Cuestionario	Entre vista	Análisis documental
1-Direccionamiento estratégico	Diagnóstico estratégico	Existencia	¿Existe un diagnóstico estratégico?			1
	Formulación del plan estratégico	Existencia	¿Existe un plan estratégico con: visión, misión, valores, factores clave de éxito, metas, estrategias e indicadores de corto, mediano y largo plazo?			2
	Articulación de los planes anuales con el plan estratégico.	Formulación de planes de acuerdo a las metas y Factores clave de éxito del plan estratégico.	Los planes operativos de los últimos años ¿están formulados de acuerdo a las metas de del plan estratégico?			3
	Divulgación del plan estratégico.	Nivel de conocimiento del plan estratégico	¿Cuál es la visión y misión de la institución? ¿Cuáles son los Factores clave de éxito? ¿Cuáles son las metas de corto, mediano y largo plazo?	1,2,3,4, 5 y 6		
	Apropiación del plan estratégico por los diferentes estamentos.	Nivel de compromiso del plan estratégico	Califique el nivel de compromiso de los diferentes estamentos con el desarrollo del plan estratégico	7		
	Revisión y actualización del plan estratégico.	Número de versiones del plan estratégico	Documentos de revisión del plan estratégico. Documentos de ajustes al plan estratégico.			4 y 5
	Cumplimiento de metas del plan estratégico.	Cumplimiento de metas	De las metas planteadas en el plan estratégico, ¿cuáles se han cumplido?		1,2 y 3	
			Evidencias del cumplimiento de las metas			6
			¿Cuál ha sido el aporte del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI al cumplimiento de las metas?		4	

			¿Cuál ha sido el comportamiento de los indicadores del <i>Proyecto Líderes Siglo XXI</i> , en los 3 últimos años? (Cobertura, promoción, retención, ICFES, SABER).		5	7
			Incidencia del <i>Proyecto líderes Siglo XXI</i> en el cumplimiento de las metas.		6	
			¿Existen otros programas o proyectos que se hayan realizado paralelamente que han aportado al cumplimiento de las metas?		7	
			¿Qué factores han obstaculizado el cumplimiento de las metas?		8	
2-Gerencia de procesos	Formulación de procesos: mapa de procesos, red de procesos, caracterización de procesos y procedimientos	Existencia de mapa, red o manual de procesos y procedimientos.	¿Existe un mapa, red o procesos y procedimientos en la institución?			8
	Comprensión de procesos y procedimientos por los diferentes estamentos.	Nivel de conocimiento de procesos y procedimientos	Identifica los procesos y procedimientos académicos, con vivenciales, administrativos, comunitarios.	8,9,10, 11		
			Describe algunos procesos y procedimientos: académicos, con vivenciales, administrativos, comunitarios.	13		
	Implementación de procesos en la institución.	Aplicación de procesos y procedimientos.	De los procesos planeados en el mapa o red, ¿Cuáles se han implementado?	12, 14 y 15		
			Evidencias de la aplicación de procesos.			9

	Seguimiento y control a las actividades y resultados de los diferentes procesos.	Seguimiento y evaluación de procesos y procedimientos	Documentos de evaluación de los procesos: académicos, convivenciales, comunitarios, administrativos.		9	10	
			Medición de indicadores de los procesos.		10	11	
			Registros de la aplicación de procesos.		11	12	
			Resultados de la aplicación de los procesos.		12	13	
	Revisión y actualización de procesos.	Número de versiones de los procesos y procedimientos.	¿Con qué frecuencia se revisa el manual de procesos?		13		
			¿Cuántas veces se ha realizado ajustes al manual de procesos?		14		
			Documentos de ajuste del manual de procesos.			14	
	<b>3-Liderazgo y transformación de la cultura institucional</b>	Administración participativa.	Niveles de Participación de los diferentes estamentos en la gestión de la institución	¿En qué forma participan los diferentes miembros de la comunidad educativa en la gestión de la institución?	16		
				¿Qué equipos de trabajo hay en la institución y quienes los integran?	17,18		
				¿Cuál es la estructura organizacional de la institución y cuáles son las líneas de interrelación?			15
Procedimientos para el manejo del conflicto entre los diferentes estamentos Procedimientos para la atención de quejas y sugerencias			¿Qué procedimientos existen para el manejo del conflicto entre los diferentes estamentos			16	
			¿Existen procedimientos para la atención de quejas y sugerencias? ¿Cuáles son?			17	
			Liderazgo de los diferentes estamentos en la gestión integral de la institución.	Nivel de liderazgo de los diferentes estamentos.	Califique de 1 a 5 el nivel de liderazgo de los diferentes estamentos.	19	

	Desarrollo del plan de mejoramiento personal con la comunidad educativa.	Plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos.	¿Cómo se desarrolla el plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos de la comunidad educativa?		15	
			¿Qué evidencias existen de las actividades realizadas?		16	18
	Resultados sostenidos del plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos.	Resultados del plan de mejoramiento en los diferentes estamentos.	¿Qué resultados se han obtenido con los diferentes estamentos, a partir del plan de mejoramiento personal?			19
			¿A través de qué indicadores se pueden evidenciar los resultados de la aplicación del plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos?			19
	Desarrollo del programa de las 5 S con la comunidad educativa.	Actividades desarrolladas en el programa de las 5 S	¿Cómo se desarrolla el programa de las 5 S con los diferentes estamentos de la comunidad educativa?		17	
			¿Qué evidencias existen de las actividades realizadas?		18	20
	Resultados sostenidos del programa de las 5 S en la institución.	Resultados del programa de las 5 S en los diferentes estamentos.	¿Qué resultados se han obtenido con los diferentes estamentos, a partir del programa de las 5 S?		19	21
			¿A través de qué indicadores se pueden evidenciar los resultados de la aplicación del programa de las 5 S?		20	22
			Nivel de aplicación de las 5 S en la institución (sentido del orden, de la utilidad, de la salud, del aseo y de la autodisciplina).	20		



	Niveles sostenidos de trabajo en equipo en los diferentes estamentos de la comunidad educativa.	Nivel de trabajo en equipo en los diferentes estamentos.	Califique de 1 a 5 el nivel de trabajo en equipo de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.	21		
	Niveles sostenidos de participación de los diferentes estamentos en los diferentes programas y proyectos.	Nivel de participación de los diferentes estamentos en la gestión institucional.	Califique de 1 a 5 el nivel de participación de los diferentes estamentos en la gestión institucional.	22		
	Sostenimiento y mejoramiento de los niveles de satisfacción de los diferentes estamentos	Nivel de satisfacción de la comunidad educativa en los últimos 3 años	¿Cuáles han sido los resultados de la encuesta de satisfacción en los últimos tres años?			23

## **CAPÍTULO 4**

### **FIABILIDAD Y VALIDEZ**

En este capítulo se abordan las dos grandes exigencias que deben cumplir los instrumentos utilizados para la recogida de información, condición clave para la calidad de los mismos y hasta para la credibilidad de las conclusiones de nuestra investigación.

#### **4.1 Validez**

Si la fiabilidad nos muestra la precisión de nuestros datos, la validez nos ofrece indicios sobre algo todavía más básico: Se trata de contar con indicios de que lo que medimos no es algo diferente de lo que deseamos medir.

Se ha realizado la validez de contenido del cuestionario y los protocolos de entrevista y análisis documental, mediante la valoración de expertos en el tema así como la fiabilidad de consistencia interna mediante la aplicación a un grupo, y el estudio de las respuestas de este grupo, utilizando pruebas estadísticas de fiabilidad, como la prueba alpha de Cronbach.

##### **4.1.1 Validez de contenido:**

Para realizar la validación de contenido, se tuvo en cuenta el aporte de Ruiz (2007), quien define validez como la propiedad o característica de un instrumento de medir los rasgos que se pretenden medir.

De acuerdo a lo planteado por Ruiz (2007), la validez de contenido trata de determinar hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de la propiedad que se desea medir.

Para realizarla, se utiliza el procedimiento de juicio de expertos, consistente en:

1. La selección de jueces o expertos que puedan juzgar: Relevancia o congruencia de los ítems con el universo de contenido, la claridad en la redacción y la tendenciosidad o sesgo en los ítems. Para ello, se entrega a cada experto información escrita acerca del propósito de la prueba y del plan de operacionalización o tabla de especificaciones.

2. Cada juez recibe un instrumento de validación para recoger la información. Dicho instrumento normalmente contiene las siguientes categorías de información por cada ítem:

- Congruencia ítem-dominio.
- Claridad en su formulación.
- Sesgo o tendenciosidad.
- Observaciones.

Ítem	Congruencia		Claridad		Tendenciosidad		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

3. Se recoge y analiza la información aportada por los expertos en los instrumentos de validación y se toman las siguientes decisiones:

- a. Los ítems, donde hay un 100 por ciento de coincidencia favorable entre los jueces (los ítems son congruentes, están escritos claramente y no son tendenciosos) quedan incluidos en el instrumento;
- b. Los ítems donde hay un 100 por ciento de coincidencia desfavorable entre los jueces, quedan excluidos del instrumento; y
- c. Los ítems donde sólo hay coincidencia parcial entre los jueces deben ser revisados, reformulados, si es necesario, y nuevamente validados.

De acuerdo al aporte de Ruiz Bolívar, se diseñó el siguiente formato para la validación de contenido de los tres instrumentos, el cual fue entregado a tres expertos, investigadores de diferentes grupos de investigación de la Universidad Cooperativa.

**EVALUACION DE IMPACTO DEL PROYECTO EDUCATIVO LIDERES SIGLO XXI EN LA GESTION INTEGRAL DE UNA MUESTRA DE INSTITUCIONES OFICIALES DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ  
VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO.**

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

La siguiente matriz tiene como objetivo realizar una evaluación de contenido del cuestionario para la evaluación de impacto, de acuerdo a los siguientes criterios:

•Congruencia o pertinencia del ítem con relación a la variable y el indicador.

•Claridad: del ítem en cuanto a redacción y sencillez en el lenguaje.

•Tendenciosidad o sesgo: Si el ítem conduce o sesga la respuesta.

•Concreción: Si el ítem plantea concretamente el indicador.

Para calificar el criterio se debe relacionar los ítems con las unidades de observación y marcar con una X, la casilla SI o NO, de acuerdo al cumplimiento del criterio.

Ítem	Congruencia con la variable		Claridad		Tendenciosidad o sesgo		Concreción		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									

*Muchas Gracias por su valiosa e importante colaboración  
Octubre de 2010.*

Figura N° 5. Formato para la validación de contenido de los tres instrumentos

En la validación de contenido, también se tuvo en cuenta el aporte de Barraza, (2007), sobre las estrategias de:

1. La fundamentación en una teoría del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*: Revisión teórica en el enfoque conceptual y metodológico del proyecto

2. La consulta a expertos: Consiste en preguntar a uno o varios expertos si los ítems evalúan lo que uno quiere que evalúen, para lo que se debe seguir el siguiente procedimiento:

- Elaboración del instrumento de validación, incluyendo instrucciones a seguir por los expertos: Lectura de la especificación de cada una de las dimensiones del cuestionario, consideración de hasta dónde los ítems son parte de la dimensión de estudio, juzgar cada ítem de manera individual, comparando el contenido del ítem con el contenido de la dimensión de estudio; esta valoración se hizo con el grupo de formadores del *Proyecto Educativo*

*Líderes siglo XXI*, en forma cualitativa y no cuantitativa, a nivel de escala como lo plantea Barraza.

El formato utilizado es el de la figura N° 4, validación de las unidades de observación, presentado en un apartado anterior.

## **4.2 Fiabilidad**

La otra gran exigencia técnica de los instrumentos de recogida de información y datos es la fiabilidad, que presenta diversas manifestaciones, desde la precisión a la consistencia interna.

La fiabilidad, según Hogan (2004), se relaciona con la consistencia en la medición; una prueba fiable es la que genera la misma o una puntuación similar. Existen diferentes métodos para calcular la fiabilidad; uno de ellos es el de consistencia interna, es uno de los que se utiliza con mayor frecuencia y es el empleado en el presente estudio.

Para determinar la fiabilidad interna, se utilizan diferentes procedimientos como: La división por mitades, Kuder-Richardson y coeficiente Alfa. En la presente investigación, se utilizó el de coeficiente alfa o alfa de Cronbach. Este método depende de la correlación promedio entre los reactivos, e indica hasta qué grado los reactivos en las pruebas miden los mismos constructos o rasgos, el grado en que los reactivos son iguales en términos de lo que miden.

## **4.3 Resultados de la validación de contenido y fiabilidad.**

A continuación se presentan los resultados arrojados por nuestros instrumentos tanto en lo relativo a la fiabilidad como a la validación de contenido.

### **4.3.1 Validez del cuestionario:**

Teniendo en cuenta que el cuestionario responde a escalas cualitativas y cuantitativas, a continuación se presenta el análisis realizado a las variables cuantitativas.

En el análisis no se tomaron en consideración las preguntas 13 y 14, puesto que serán abordadas desde la lectura cualitativa; sin embargo, dentro del análisis cuantitativo la pregunta 12 engloba estos dos ítems. Las preguntas 18 y 23 serán analizadas desde la perspectiva cualitativa.

### Validez del cuestionario

La validez del instrumento es el grado en que la prueba mide lo que pretende medir; la validez no solo determina lo que se puede interpretar con precisión a partir de las puntuaciones, sino también la pertinencia e idoneidad de las decisiones que se basan en las puntuaciones. En los siguientes apartes se presenta evidencia que sustenta la validez de contenido del cuestionario, mediante el modelo de análisis factorial.

El análisis factorial permitió identificar la compatibilidad de la estructura factorial con las dimensiones, variables e indicadores de la evaluación de impacto.

En la validación con el grupo de expertos del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, e investigadores de la Universidad Cooperativa de Colombia, en general se estuvo de acuerdo con la congruencia del instrumento con las dimensiones y variables del estudio, las sugerencias fueron a nivel de concreción, para lo cual se planteó la necesidad de incluir ítems de tipo cualitativo para complementar las respuestas de tipo dicotómico y presentar tablas que permitan un mejor registro.

A continuación se presentan los datos que justifican la utilización del análisis factorial, estos son: El test de esfericidad de Bartlett y el índice K.M.O o la correlación anti-imagen.

**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,672
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1233,956
	gl	561
	Sig.	,000

Figura N°6. KMO y prueba de Barlett

El KMO indica que existe suficiente nivel de correlación entre las variables, por ende, el análisis factorial es una técnica útil para la investigación.

### Análisis factorial.

La técnica del Análisis factorial permite agrupar un alto número de variables en un conjunto de factores más reducido mediante subconjuntos de variables que correlacionen alto entre sí, en relación a otros subconjuntos, lo cual permitiría explicar un fenómeno complejo de manera más parsimoniosa (Catena, Trujillo y Ramos, 2003).

Para el análisis factorial presentado a continuación no se tomará el ítem N°. 9 *¿Conoce los procesos desarrollados en la gestión de convivencia de la institución?*, puesto que las respuestas resultaron en una constante, lo cual genera invarianza.

### Comunalidades

La comunalidad es la proporción de la varianza explicada por los factores comunes en una variable, eso quiere decir que las variables tienen muchos elementos en común y más cuando el peso factorial es superior a 0,60.

En el siguiente cuadro, la mayoría de las variables son bien explicadas por la estructura factorial, lo cual afirma factores en común. Sin embargo, se evidencian 8 ítems con pesos inferiores a 0,4 indicando que pocas de sus características son compartidas con las demás variables

**Cuadro N° 3. Variables explicadas por la estructura factorial.**

Comunalidades	Inicial	Extracción	Comunalidades	Inicial	Extracción	Comunalidades	Inicial	Extracción
Ítem 1	1	0,820	16. Información coordinadores	1	0,741	16.Evaluación administrativos	1	0,679
Ítem 2	1	0,820	16.Consulta coordinadores	1	0,762	17. Consejo _ directivo	1	0,837
Ítem 3	1	0,846	16.En la toma de decisiones coordinadores	1	0,628	17. Consejo _ académico	1	0,837
Ítem 4	1	0,891	16.Ejecución de actividades coordinadores	1	0,743	17. Comité _ calidad	1	0,668
Ítem 5	1	0,891	16.Evaluación coordinadores	1	0,809	17. Comité _ convivencia	1	0,837
Ítem 6	1	0,891	16.Información orientadores	1	0,683	19.Rector	1	0,853
7.Directivos	1	0,751	16.Consulta orientadores	1	0,379	19.Coordinadores	1	0,844
7.Administrativos	1	0,674	16.En la toma de decisiones orientadores	1	0,482	19.Orientadores	1	0,763
7.Docentes	1	0,672	16.Ejecución de actividades orientadores	1	0,587	19.Administrativos	1	0,615
7.Padres de Familia	1	0,674	16.Evaluación orientadores	1	0,646	19.Docentes	1	0,406
7.Estudiantes	1	0,651	16.Información docentes	1	0,495	19.Padres de familia	1	0,736
Item 8	1	0,889	16.Consulta docentes	1	0,558	19.Estudiantes	1	0,664
Item 10	1	0,637	16.En la toma de decisiones docentes	1	0,653	20.Sentido Orden	1	0,740
Item 11	1	0,560	16.Ejecución de actividades docentes	1	0,844	20.Sentido Aseo	1	0,610
12. Académico	1	0,383	16.Evaluación docentes	1	0,710	20.Sentido Utilidad	1	0,415
12. Convivencia	1	0,449	16.Información estudiantes	1	0,655	20.Sentido Salud	1	0,527
12. Comunitario	1	0,330	16.Consulta estudiantes	1	0,436	20.Sentido Autodisciplina	1	0,541



12. Administrativo	1	0,481	16.En la toma de decisiones estudiantes	1	0,559	21.Directivos	1	0,761
15. Directivos	1	0,628	16.Ejecución de actividades estudiantes	1	0,882	21.Orientadores	1	0,887
15. Administrativos	1	0,411	16.Evaluación estudiantes	1	0,772	21.Administrativos	1	0,692
15. Orientadores	1	0,416	16.Información padres	1	0,573	21.Docentes	1	0,786
15. Docentes	1	0,784	16.Consulta padres	1	0,367	21.Padres de familia	1	0,653
15.Padres _ familia	1	0,613	16.En la toma de decisiones padres	1	0,580	21.Estudiantes	1	0,737
15.estudiantes	1	0,588	16.Ejecución de actividades padres	1	0,664	22.Directivos	1	0,625
16.Información rector	1	0,814	16.Evaluación padres	1	0,613	22.Orientadores	1	0,599
16.Consulta rector	1	0,426	16.Información administrativos	1	0,431	22.Administrativos	1	0,828
16.En la toma de decisiones rector	1	0,263	16.Consulta administrativos	1	0,361	22.Docentes	1	0,624
16.Ejecución de actividades rector	1	0,321	16.En la toma de decisiones administrativos	1	0,370	22.Padres de familia	1	0,541
16.Evaluación rector	1	0,695	16.Ejecución de actividades administrativos	1	0,589	22.estudiantes	1	0,472

Cuadro Nº 4. Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	19,002	21,842	21,842	19,002	21,842	21,842	12,875	14,799	14,799
2	11,114	12,775	34,616	11,114	12,775	34,616	11,217	12,893	27,692
3	6,764	7,775	42,391	6,764	7,775	42,391	8,577	9,859	37,551
4	5,988	6,882	49,274	5,988	6,882	49,274	6,664	7,660	45,210
5	4,548	5,228	54,502	4,548	5,228	54,502	6,560	7,540	52,751
6	4,226	4,858	59,359	4,226	4,858	59,359	4,938	5,676	58,427
7	3,976	4,571	63,930	3,976	4,571	63,930	4,788	5,503	63,930
8	3,734	4,292	68,222						
9	3,256	3,742	71,964						
10	2,821	3,242	75,206						
11	2,458	2,826	78,032						
12	2,280	2,621	80,653						
13	2,140	2,460	83,113						
14	1,917	2,204	85,316						
15	1,794	2,062	87,378						
16	1,547	1,778	89,156						
17	1,288	1,481	90,637						
18	1,253	1,441	92,078						
19	1,248	1,434	93,512						
20	1,003	1,152	94,664						
21	0,878	1,010	95,674						
22	0,838	0,963	96,637						
23	0,673	0,774	97,411						
24	0,566	0,650	98,061						
25	0,546	0,628	98,688						
26	0,452	0,519	99,208						
27	0,411	0,473	99,681						
28	0,278	0,319	100,000						

Gráfico de sedimentación

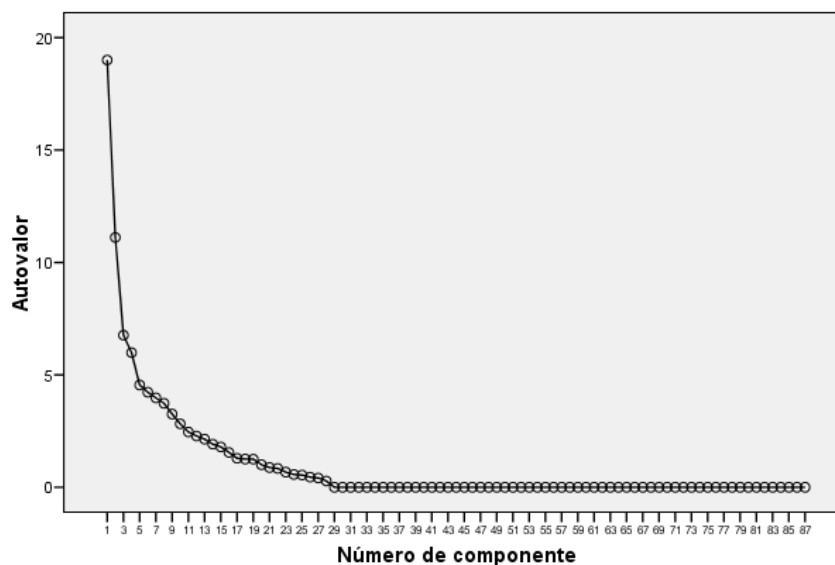


Figura N° 7. Gráfico de sedimentación

### Método de componentes principales.

Una vez realizado el análisis de comunalidades, se llevó a cabo el de factores mediante el método de componentes principales.

Este procedimiento permite explicar de la forma más sencilla la varianza de la matriz de correlaciones, transformándola en una serie de componentes no correlacionados entre sí. De forma sucesiva se procede a extraer los diversos componentes, de forma que el primero explica la mayor cantidad de varianza de la matriz original; el segundo, de la varianza restante, y así sucesivamente hasta extraer tantos factores o componentes como variables.

Dado que el análisis factorial es una técnica de reducción de datos, es necesario decidir cuántos factores conservaremos para explicar lo mejor posible la variabilidad total de los datos originales con el menor número de datos (principio de parsimonia); a Kaiser se le debe el criterio que lleva su nombre, según el cual es conveniente mantener aquellos factores cuyos valores propios sean mayores que la unidad.

Con tal criterio, en nuestro caso se deberían mantener muchos factores, lo que dificultaría su interpretación. En consecuencia, decidimos seguir otro de los criterios, el del porcentaje de varianza total explicada. Dado que según algunos especialistas, en el ámbito de las ciencias sociales es satisfactoria una varianza explicada de entre el 60 y el 70 %, decidimos mantener los siete primeros componentes, que explican el 63,93% de la varianza original.

### Matriz de componentes rotados.

Con frecuencia, los resultados así obtenidos son difíciles de interpretar por admitir diversas interpretaciones; la solución recomendada es la rotación, consistente en girar los ejes, que representan los factores, hasta alcanzar la mayor aproximación a las variables que los saturan; intuitivamente se puede apreciar que girando los ejes de coordenadas se llega a una posición de tales ejes que facilita tal interpretación.

El procedimiento habitual es el conocido como “*principio de la estructura simple*”, debido a Thurstone (1935), cuyo objetivo es lograr que cada factor tenga unos pocos pesos o saturaciones elevadas mientras el resto estén próximas a cero. Lo ideal es que cada variable solo sature en un factor y que cada factor tenga una distribución diferente de saturaciones. Cuanto más podamos acercarnos a tal situación, más fácil resultará la interpretación.

Debe quedar claro que en este procedimiento la matriz resultante explica la misma cantidad de varianza, pero lo hace de forma más fácil de interpretar.

**Gráfico de componentes en espacio rotado**

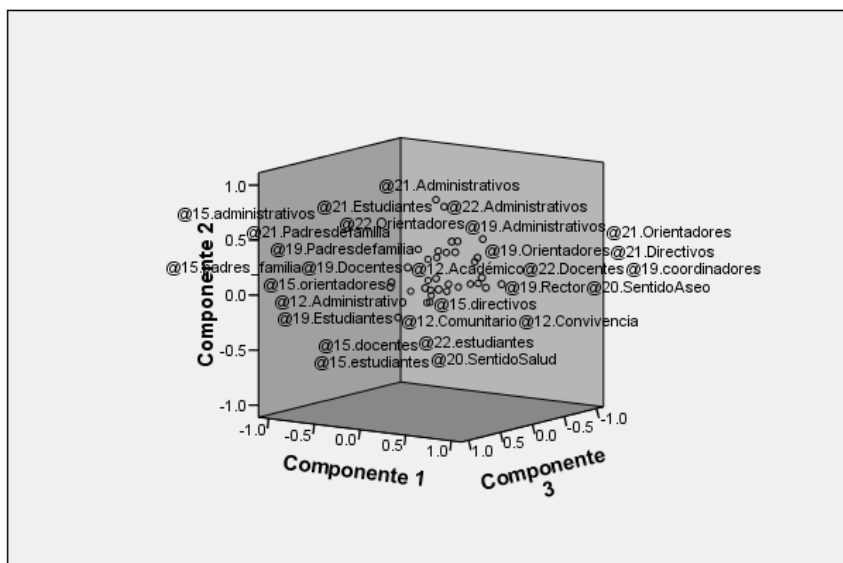


Figura N° 8. Gráfico de componentes en espacio rotado.

Cuadro N° 5. Matriz de componentes rotados

	Matriz de componentes rotados						
	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
Item 1			-,408	,572			-,412
Item 2			-,408	,572			-,412
Item 3		-,665				-,466	
Item 4		-,869					
Item 5		-,869					
Item 6		-,869					
7.Directivos		,705					
7.Administrativos		,522					,554
7.Docentes				-,440	,411		,410
7.Padres de Familia		,533			,409		,501
7.Estudiantes							,613
Item 8		-,849					
Item 10							,430
Item 11		-,668					
12. Académico			,479				
12. Convivencia						-,411	
12. Comunitario							,526
12. Administrativo						-,639	
15.directivos		,712					
15.administrativos		,532					
15.orientadores				-,632			
15.docentes				-,753			
15.padres_familia		,597					
15.estudiantes		,406			,486		
16.Información rec	,789						
16.Consulta rec	,554						
16.En la toma de decisiones rec	,420						
16.Ejecucion de actividades rec							
16.Evaluación rec	,641						
16. Información coor	,749						
16.Consulta coor	,717						
16.En la toma de decisiones coor	,616						
16.Ejecucion de actividades coor		,558		,490			
16.Evaluación coor	,785	,411					
16.Información orien	,736						
16.Consulta orien						,411	
16.En la toma de decisiones orien	,421						
16.Ejecucion de actividades orien							,669
16.Evaluación orien	,547			,517			
16.Información doc						,555	
16.Consulta doc	,565						
16.En la toma de decisiones doc	,579					,417	
16.Ejecucion de actividades doc	,839						
16.Evaluación doc	,651						
16.Información est		,414				,577	
16.Consulta est	,580						
16.En la toma de decisiones est						,443	
16.Ejecucion de actividades est	,895						
16.Evaluación est	,819						
16.Información pad						,632	
16.Consulta pad	,558						
16.En la toma de decisiones pad					-,507		
16.Ejecucion de actividades pad	,657						
16.Evaluación pad	,672						
16.Información adm	,469						
16.Consulta adm	,458						
16.En la toma de decisiones adm							
16.Ejecucion de actividades adm	,543						
16.Evaluación adm	,743						
17.consejo_directivo					,905		
17.consejo_academico					,905		
17.comite_calidad					,735		
17.comite_convivencia					,905		
19.Rector			,735				
19.cordinadores		,697	,544				
19.Orientadores			,694				
19.Administrativos			,622				,459
19.Docentes				-,412	,451		
19.Padres de familia				,679			
19.Estudiantes				,546			
20.Sentido Orden		,578	,497				
20.Sentido Aseo			,627				
20.Sentido Utilidad							
20.Sentido Salud				,449			
20.Sentido Autodisciplina				,550			
21.Directivos			,737				
21.Orientadores			,928				
21.Administrativos			,733				
21.Docentes			,673			,402	
21.Padres de familia				,442	,508		
21.Estudiantes			,438	,566			
22.Directivos		,614					
22.Orientadores		,582	,447				
22.Administrativos		,523	,673				
22.Docentes	,423			-,529			
22.Padres de familia		,494		,429			
22.estudiantes				,405	,504		

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

A continuación se presentarán uno a uno los componentes y su respectiva interpretación.

Componente 1: formas de participación.

Matriz de componentes rotados(a)	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
16.Información rector	0,789						
16.Consulta rector	0,554						
16.En la toma de decisiones rector	0,420						
16.Evaluación rector	0,641						
16. Información coordinadores	0,749						
16.Consulta coordinadores	0,717						
16.En la toma de decisiones coordinadores	0,616						
16.Evaluación coordinadores	0,785	0,411					
16.Información orientadores	0,736						
16.En la toma de decisiones orientadores	0,421						
16.Evaluación orientadores	0,547			0,517			
16.Consulta docentes	0,565						
16.En la toma de decisiones docentes	0,579					0,417	
16.Ejecución de actividades docentes	0,839						
16.Evaluación docentes	0,651						
16.Consulta estudiantes	0,580						
16.Ejecución de actividades estudiantes	0,895						
16.Evaluación estudiantes	0,819						
16.Consulta padres	0,558						
16.Ejecución de actividades padres	0,657						
16.Evaluación padres	0,672						
16.Información administrativos	0,469						
16.Consulta administrativos	0,458						
16.Ejecución de actividades administrativos	0,543						
16.Evaluación administrativos	0,743						
22.Docentes	0,423			-0,529			

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 8 iteraciones

El componente 1 hace referencia a la medida de liderazgo y transformación de la cultura institucional, la importancia de participación en ella sobre todo de los docentes, el valor que tiene la evaluación que realizan los estamentos que conforman la comunidad educativa, la toma de decisiones del rector, coordinadores, orientadores y docentes y la necesidad de que los administrativos, padres de familia, estudiantes y docentes, ejecuten actividades en cuanto a la gestión institucional.

## Componente 2: Apropiación.

Matriz de componentes rotados(a)	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
Item 3		-0,665				-0,466	
Item 4		-0,869					
Item 5		-0,869					
Item 6		-0,869					
7.Directivos		0,705					
7.Administrativos		0,522					0,554
7.Padres de Familia		0,533					0,501
Item 8		-0,849					
Item 11		-0,668					
15. Directivos		0,712					
15. Administrativos		0,532					
15.Padres _ familia		0,597					
15.estudiantes		0,406			0,486		
16.Ejecución de actividades coordinadores		0,558		0,490			
16.Evaluación coordinadores	0,785	0,411					
16.Información estudiantes		0,414				0,577	
19.Coordinadores		0,697	0,544				
20.Sentido Orden		0,578	0,497				
22.Directivos		0,614					
22.Orientadores		0,582	0,447				
22.Administrativos		0,523	0,673				
22.Padres de familia		0,494		0,429			

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 8 iteraciones

La componente 2 se enfoca en la divulgación, apropiación e implementación de las estrategias, metas, programas, proyectos, procesos académicos y administrativos de la institución y la participación y liderazgo sobre todo de los estamentos directivos, administrativos y padres de familia.

En los pesos factoriales de la componente se evidencia una correlación negativa entre las variables divulgación de metas, estrategias e identificación de procesos con respecto a la apropiación e implementación de los mismos; esto quiere decir que aunque no se divulguen dichas metas, estrategias y procesos, se asume que los estamentos directivos y administrativos se apropian de ellas y las implementan. Así mismo, se considera que, aunque se socialicen, los padres de familia no apropian e implementan dichos direccionamientos y procesos, por ende, se evidencia mayor participación y liderazgo de los entes directivos, orientadores y administrativos y menor participación de los padres de familia.

### Componente 3: Gestión institucional.

Matriz de componentes rotados(a)							
Item	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
Item 1							-
			-0,408	0,572			0,412
Item 2							-
			-0,408	0,572			0,412
12. Académico			0,479				
19. Rector			0,735				
19. Coordinadores		0,697	0,544				
19. Orientadores			0,694				0,459
19. Administrativos			0,622				
20. Sentido Orden		0,578	0,497				
20. Sentido Aseo			0,627				
21. Directivos			0,737				
21. Orientadores			0,928				
21. Administrativos			0,733				
21. Docentes			0,673		0,402		
21. Estudiantes			0,438	0,566			
22. Orientadores		0,582	0,447				
22. Administrativos		0,523	0,673				

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 8 iteraciones

El componente 3 se orienta a la gestión integral, desde la misión y visión de la institución y el reflejo participativo y de liderazgo en la misma.

Se evidencia el conocimiento de la misión y visión del programa, pero sobre todo enfocado a los procesos implementados académicamente y a la participación y liderazgo del rector, orientadores, administrativos y coordinadores, además del trabajo en equipo de directivos, docentes y estudiantes.

También se entrevistó la gestión integral en la aplicación del sentido de aseo y orden al interior de la institución.

### Componente 4: Compromiso en la gestión institucional.

Matriz de componentes rotados(a)							
Item	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
Item 1							-
			-0,408	0,572			0,412
Item 2							-
			-0,408	0,572			0,412
7. Docentes				-0,440	0,411		0,410
15. Orientadores				-0,632			
15. Docentes				-0,753			
16. Ejecución de actividades coordinadores		0,558		0,490			
16. Evaluación orientadores	0,547			0,517			
19. Docentes				-0,412	0,451		
19. Padres de familia				0,679			
19. Estudiantes				0,546			
20. Sentido Salud				0,449			
20. Sentido Autodisciplina				0,550			
21. Padres de familia				0,442	0,508		
21. Estudiantes			0,438	0,566			
22. Docentes	0,423			-0,529			
22. Padres de familia		0,494		0,429			
22. Estudiantes				0,405	0,504		

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 8 iteraciones



Esta componente trata sobre todo del trabajo, participación y compromiso de docentes y padres de familia; aquí se evidencia una disparidad entre estos dos estamentos frente a la gestión integral de la institución y los niveles sostenidos de participación. Así mismo, se reconoce la importancia evidente de dos de las 5 S; salud y autodisciplina, principalmente de esta última, pues su correlación permite manifestar el compromiso y participación de los estamentos.

#### Componente 5: Participación en la gestión institucional.

Matriz de componentes rotados(a)	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
7.Docentes				-0,440	0,411		0,410
7.Estudiantes					0,409		0,613
15.estudiantes		0,406			0,486		
16.En la toma de decisiones padres					-0,507		
17. Consejo _ directivo					0,905		
17. Consejo _ académico					0,905		
17. Comité _ calidad					0,735		
17. Comité _ convivencia					0,905		
19.Docentes				-0,412	0,451		
21.Docentes			0,673		0,402		
21.Padres de familia				0,442	0,508		
22.estudiantes				0,405	0,504		

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

Esta componente trata de la evidencia de equipos dentro de la institución su trabajo, compromiso, liderazgo y participación.

El análisis sigue evidenciando la falta de participación de los padres en la gestión institucional, sobre todo en la toma de decisiones y trabajo en equipo.

Componente 6: Participación en la implementación de procesos y factores clave de éxito.

Matriz de componentes rotados(a)	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
Item 3		-0,665				-0,466	
12. Convivencia						-0,411	
12. Administrativo						-0,639	
16.Consulta orientadores						0,411	
16.Información docentes						0,555	
16.En la toma de decisiones docentes	0,579					0,417	
16.Información estudiantes		0,414				0,577	
16.En la toma de decisiones estudiantes						0,443	
16.Información padres						0,632	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 8 iteraciones

Este componente hace referencia al conocimiento de los factores de éxito de la institución, así como a la implementación de los procesos y la participación de los diferentes estamentos.

Se evidencia una correlación negativa entre la participación de los estamentos tales como docentes, estudiantes y padres de familia y el conocimiento de las áreas o factores de éxito y los procesos implementados en la institución, sobre todo los que tienen que ver con convivencia y administración.

#### Componente 7: Gestión comunitaria.

Matriz de componentes rotados(a)	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
Item 1			-0,408	0,572			-0,412
Item 2			-0,408	0,572			-0,412
7.Administrativos		0,522					0,554
7.Docentes				-0,440	0,411		0,410
7.Padres de Familia		0,533					0,501
7.Estudiantes					0,409		0,613
Item 10							0,430
12. Comunitario							0,526
16.Ejecución de actividades orientadores							0,669
19.Orientadores			0,694				0,459

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

Esta componente está enfocada al bajo conocimiento y compromiso que se tiene del plan estratégico, sobre todo en el conocimiento e implementación de los procesos comunitarios y la importancia de los orientadores en el liderazgo y la ejecución de actividades.

Las tres unidades de observación sobre las cuales se hizo la validación de contenido son coherentes con el método de análisis factorial, la primera unidad de observación (direccionamiento estratégico), está contenida en los componentes dos (apropiación) y tres (gestión institucional), puesto que en ellos se evidencia, la divulgación e implementación de las metas y estrategias del plan estratégico así como el conocimiento de la misión y la visión de la institución.

La segunda unidad (gerencia de procesos), está contenida en los componentes seis (participación en la implementación de procesos y factores claves de éxito) y siete (gestión comunitaria), se evidencian, en el conocimiento e implementación de procesos.

La tercera unidad (liderazgo y transformación de la cultura institucional), está contenida en los componentes uno (formas de participación), tres (gestión institucional), el cinco (participación en la gestión institucional), el sexto (participación en la implementación de procesos y factores clave de éxito) y el séptimo (gestión comunitaria), se evidencia en el nivel de participación de los diferentes estamentos, el trabajo en equipo, el liderazgo y la aplicación de las 5S.

Después de realizar la validez de contenido del cuestionario mediante la técnica de análisis factorial y con el grupo de expertos, se encontró en el primer caso,

compatibilidad de la estructura factorial con las dimensiones, variables e indicadores de la evaluación de impacto y, en el segundo caso, congruencia del cuestionario con las dimensiones y variables del estudio. Lo anterior corrobora la validez del instrumento.

#### 4.3.2 Fiabilidad del cuestionario

A continuación se presentan los diferentes datos y su respectiva interpretación.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,921	89

Cuadro N° 6. Estadística de fiabilidad del cuestionario

Estadísticos total-elemento	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Item 1	169,074	312,994	-0,475	0,922
Item 2	169,074	312,994	-0,475	0,922
Item 3	169,037	313,729	-0,424	0,922
Item 4	169,000	315,769	-0,534	0,923
Item 5	169,000	315,769	-0,534	0,923
Item 6	169,000	315,769	-0,534	0,923
7.Directivos	165,704	296,063	0,555	0,918
7.Administrativos	166,000	297,308	0,429	0,919
7.Docentes	166,074	296,687	0,518	0,919
7.Padres de Familia	167,333	293,462	0,538	0,918
7.Estudiantes	166,963	296,575	0,445	0,919
Item 8	169,037	312,575	-0,302	0,922
Item 9	169,111	309,795	0,000	0,921
Item 10	168,852	316,285	-0,421	0,923
Item 11	168,889	317,410	-0,516	0,924
12. Académico	169,407	302,866	0,414	0,920
12. Convivencia	169,630	303,088	0,364	0,920
12. Comunitario	169,519	307,875	0,095	0,921
12. Administrativo	169,593	309,943	-0,023	0,922
12. Red	170,111	309,795	0,000	0,921
15. Directivos	166,074	298,840	0,523	0,919
15. Administrativos	166,296	299,140	0,477	0,919
15. Orientadores	166,000	310,231	-0,038	0,922
15. Docentes	166,185	303,003	0,299	0,920
15.Padres _ familia	167,333	295,077	0,549	0,918
15.estudiantes	167,000	302,000	0,332	0,920
16.Información rector	169,519	297,952	0,671	0,918
16.Consulta rector	169,630	300,781	0,496	0,919
16.En la toma de decisiones rector	169,148	307,439	0,344	0,920
16.Ejecución de actividades rector	169,704	302,370	0,412	0,920
16.Evaluación rector	169,444	298,718	0,653	0,918
16. Información coordinadores	169,444	299,333	0,615	0,919
16.Consulta coordinadores	169,556	298,564	0,627	0,918
16.En la toma de decisiones coordinadores	169,370	299,858	0,630	0,919
16.Ejecución de actividades	169,259	304,046	0,445	0,920

coordinadores				
16.Evaluación coordinadores	169,407	299,328	0,637	0,919
16.Información orientadores	169,407	301,789	0,482	0,919
16.Consulta orientadores	169,519	302,875	0,383	0,920
16.En la toma de decisiones orientadores	169,556	303,026	0,369	0,920
16.Ejecución de actividades orientadores	169,370	304,165	0,349	0,920
16.Evaluación orientadores	169,630	303,396	0,346	0,920
16.Información docentes	169,407	305,097	0,276	0,920
16.Consulta docentes	169,444	304,949	0,275	0,920
16.En la toma de decisiones docentes	169,519	303,875	0,325	0,920
16.Ejecución de actividades docentes	169,333	302,615	0,475	0,919
16.Evaluación docentes	169,481	307,567	0,115	0,921
16.Información estudiantes	169,519	304,875	0,267	0,920
16.Consulta estudiantes	169,630	303,781	0,324	0,920
16.En la toma de decisiones estudiantes	169,852	305,823	0,242	0,920
16.Ejecución de actividades estudiantes	169,370	303,011	0,423	0,920
16.Evaluación estudiantes	169,519	300,490	0,522	0,919
16.Información padres	169,519	307,182	0,135	0,921
16.Consulta padres	169,556	304,410	0,290	0,920
16.En la toma de decisiones padres	169,963	308,729	0,073	0,921
16.Ejecución de actividades padres	169,556	304,564	0,281	0,920
16.Evaluación padres	169,630	304,934	0,259	0,920
16.Información administrativos	169,296	306,063	0,258	0,920
16.Consulta administrativos	169,556	305,487	0,229	0,921
16.En la toma de decisiones administrativos	169,778	307,718	0,110	0,921
16.Ejecución de actividades administrativos	169,407	304,251	0,328	0,920
16.Evaluación administrativos	169,481	302,721	0,399	0,920
17. Consejo _ directivo	169,148	308,977	0,115	0,921
17. Consejo _ académico	169,148	308,977	0,115	0,921
17. Comité _ calidad	169,185	308,772	0,101	0,921
17. Comité _ convivencia	169,148	308,977	0,115	0,921
19.Rector	165,630	294,011	0,697	0,918
19.Coordinadores	165,630	292,550	0,700	0,917
19.Orientadores	165,963	292,037	0,576	0,918
19.Administrativos	166,481	291,644	0,609	0,918
19.Docentes	165,963	307,422	0,112	0,921
19.Padres de familia	167,296	305,524	0,239	0,920
19.Estudiantes	166,778	311,718	-0,095	0,923
20.Sentido Orden	166,333	297,769	0,673	0,918
20.Sentido Aseo	166,370	299,934	0,379	0,920
20.Sentido Utilidad	166,407	300,866	0,405	0,920
20.Sentido Salud	166,444	301,333	0,269	0,921
20.Sentido Autodisciplina	166,815	299,234	0,437	0,919
21.Directivos	165,778	297,333	0,565	0,918
21.Orientadores	166,074	290,917	0,514	0,919
21.Administrativos	166,000	296,308	0,500	0,919
21.Docentes	165,926	295,687	0,582	0,918
21.Padres de familia	167,111	301,256	0,272	0,921
21.Estudiantes	166,741	295,199	0,432	0,919
22.Directivos	165,667	293,231	0,622	0,918
22.Orientadores	165,778	295,949	0,573	0,918
22.Administrativos	166,148	290,054	0,619	0,918
22.Docentes	165,889	300,410	0,452	0,919
22.Padres de familia	167,148	301,900	0,424	0,920
22.estudiantes	166,704	305,063	0,220	0,921

La fiabilidad del cuestionario es de 0.921, que clasifica en la categoría muy alta. Con respecto a la discriminación de los ítems se evidencia:

El ítem 9 (conoce los procesos de convivencia) y 17 (qué equipos existen en la institución), comité de convivencia no presenta discriminación, puesto que la población objeto de estudio afirmó conocer los procesos desarrollados en la gestión de

convivencia así como el comité que lo integra; sin embargo, la pregunta 12 sobre si se han implementado estos procesos de convivencia en la institución, si genera una discriminación del ítem en aceptable, por lo cual es más importante la verificación de los procesos implementados, que el conocimiento de los mismos.

El ítem 12 (implementación de procesos) en las categorías comunitario, administrativo y red no presentan discriminación; esto podría deberse a la falta de divulgación de los procesos en cada categoría.

El ítem 15 (nivel de aplicación de procesos) en las categorías orientadores y docentes no presentan discriminación, puesto que la mayoría de los evaluados consideran que el nivel de aplicación de estos dos estamentos es alto y por ende las respuestas presentan baja variabilidad.

El ítem 16 (participación en la gestión institucional) no presenta discriminación en las categorías; padres de familia en cuanto a información, consulta, toma de decisión, ejecución de actividades y evaluación, puesto que en general los evaluados consideraron que la participación de los padres es muy baja.

La categoría docentes en este ítem no discrimina en información, consulta y evaluación, ya que en general se considera que la participación en estas subcategorías es alta. Igualmente, la categoría estudiantes no presenta discriminación en la clasificación de información y toma de decisiones, debido a que la mayoría de evaluados consideran que la participación de este estamento es baja y, para finalizar, la categoría administrativos, en lo referente a información y consulta, evidenció una percepción de alta participación y, en toma de decisiones, una de baja participación por parte de este estamento.

El ítem 17 (qué equipos existen en la institución), no discrimina en ninguna de sus categorías puesto que las respuestas de la mayoría de los evaluados fue afirmativa al respecto, sin embargo la categoría “otro”, permite entrever otros equipos con los que cuenta la institución y que contribuyen a la transformación de la cultura institucional. Este ítem podría ser remplazado por la pregunta, ¿además del consejo directivo, académico, comité de calidad y convivencia, conoce de la existencia de algún otro u otros equipos en la institución?

El ítem 19 (nivel de liderazgo de los estamentos), no discrimina en las categorías docentes, padres de familia y estudiantes, ya que los evaluados consideran que el nivel de liderazgo de los docentes es alto, mientras que en los estudiantes y padres generalmente el nivel es bajo.

Ítem 20 (nivel de aplicación de las 5 S), la categoría sentido de salud tiene una muy baja discriminación, puesto que los evaluados consideran que la aplicación de esta S es evidente en la institución.

Ítem 21 padres de familia (trabajo en equipo), no presenta discriminación, en la medida en que el liderazgo y participación en la gestión institucional de los padres no se evidencia, reduciéndose mucho más la probabilidad de trabajo en equipo.

Ítem 22 estudiantes (nivel de participación), en la clasificación comparativa que realiza el ítem entre padres, docentes y estudiantes, los evaluados adjudicaron un nivel de participación medio al estudiantado, lo cual no permite discriminar el nivel real de participación.

En general, y evitando disminuir la fiabilidad del cuestionario, sería recomendable no eliminar, pero sí realizar una revisión de los ítems que tienen que ver con padres en la aplicación de procesos, participación institucional en cuanto a consulta, ejecución y evaluación, al igual que el liderazgo de estos en la transformación cultural de la institución. Con docentes, en cuanto a nivel de aplicación de procesos y participación en la gestión institucional, específicamente en información y consulta; en estudiantes, en los ítems relacionados con información y toma de decisiones en la participación institucional.

Sería recomendable retirar la categoría administrativa del ítem 12, la categoría orientadores del ítem 15 y la categoría estudiantes del ítem 19, en búsqueda de una mayor confiabilidad.

#### **4.4 Validez y fiabilidad del análisis documental.**

A continuación, se presentará el cotejo de validez y fiabilidad del análisis documental, segundo instrumento de recogida de datos; sin embargo, es preciso aclarar que las siguientes variables constitutivas tienen una varianza cero, y, por ende, no se tomarán para el análisis factorial. ITEM 1, ITEM 2, ITEM 3, ITEM 4, 7. COBERTURA, 7. PROMOCIÓN, 7. RETENCIÓN, 7. ICFES, 7. SABER, ITEM 8, ITEM 15, ITEM 16, ITEM 18, ITEM 20, ITEM 21, ITEM 22, ITEM 23.

##### **4.4.1 Validez**

La invarianza hace referencia a la constante que se genera en cada una de las variables, lo cual puede generar que las mismas se tornen criterios de inclusión para la investigación. La invarianza se presenta debida a que los documentos analizados son

valorados por la Fundación Crem Helado en las diferentes auditorias y en la final, para poder hacer el cierre del proyecto y el proceso de graduación.

Cuadro N° 7. Comunalidades.

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
ITEM 5	1,000	,811
ITEM 6	1,000	,916
ITEM 9	1,000	,798
ITEM 10	1,000	,841
ITEM 11	1,000	,859
ITEM 12	1,000	,882
ITEM 13	1,000	,882
ITEM 14	1,000	,491
ITEM 17	1,000	,875
ITEM 19	1,000	,935

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Las variables son bien explicadas por la estructura factorial. Sin embargo el ítem 14 presenta un peso factorial inferior a 0,5 indicando que pocas de sus características son compartidas con las demás variables.

Cuadro N° 8. Varianza total explicada.

Componente	Autov alores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	5,176	51,756	51,756	5,176	51,756	51,756	3,610	36,099
2	1,969	19,690	71,447	1,969	19,690	71,447	2,548	25,482	61,581
3	1,146	11,458	82,904	1,146	11,458	82,904	2,132	21,324	82,904
4	,952	9,518	92,423						
5	,485	4,851	97,274						
6	,273	2,726	100,000						
7	2,57E-016	2,57E-015	100,000						
8	-1,1E-016	-1,1E-015	100,000						
9	-2,7E-016	-2,7E-015	100,000						
10	-5,7E-016	-5,7E-015	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

La varianza total explicada es de 82,90%, lo que refiere una explicación del modelo con tres factores.

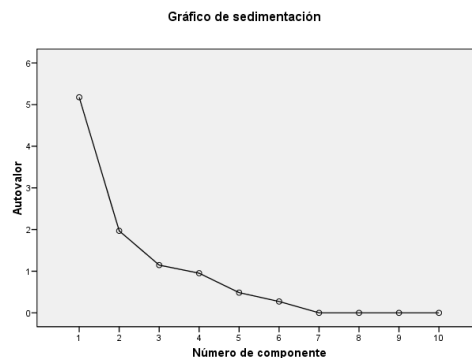


Figura N° 9. Gráfico de sedimentación

Cuadro 9. Matriz de componentes rotados del análisis documental

**Matriz de componentes rotados**

	Componente		
	1	2	3
ITEM 5	,544		,716
ITEM 6			,946
ITEM 9	,505	,710	
ITEM 10	,781	,351	,327
ITEM 11	,361	,820	
ITEM 12	,881		
ITEM 13	,881		
ITEM 14		,614	
ITEM 17	-,810		,374
ITEM 19		,841	-,452

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

El componente 1 hace referencia a las evidencias que se tienen respecto a los procesos en general. El ítem 11 tiene un peso factorial bajo lo cual indica una baja relación cuando se refiere a documentos de medición, y el ítem 17 presenta una correlación negativa alta, evidenciando que a mayor evidencias de procesos en general, menor la existencia de procedimientos para la atención de quejas y sugerencias.

5-¿Se dispone de documentos de ajustes al plan estratégico?

9-¿Se dispone de evidencias de la aplicación de procesos?

10-¿Se cuenta con documentos de evaluación de los procesos: académicos, convivenciales, comunitarios, administrativos?

11-¿Se dispone de documentos de medición de indicadores de los procesos?

12-¿Dispone la institución de registros de la aplicación de procesos?

13-¿Cuáles son los resultados de la aplicación de los procesos?

17-¿Existen procedimientos para la atención de quejas y sugerencias?

El segundo componente corresponde específicamente a las evidencias de aplicación de procesos. El ítem 10 presenta una baja correlación por ende se podría eliminar de la componente.

9-¿Se dispone de evidencias de la aplicación de procesos?

10-¿Se cuenta con documentos de evaluación de los procesos: académicos, convivenciales, comunitarios, administrativos?

11-¿Se dispone de documentos de medición de indicadores de los procesos?



14-¿Cuenta la institución con documentos de ajuste del manual de procesos?

19-¿Existen evidencias de los resultados de la aplicación del plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos?

El componente 3 se refiere específicamente al ajuste del plan estratégico y al cumplimiento de las metas. Los ítems 10 y 17 presentan bajas correlaciones con los demás ítems y el 19 presenta una correlación negativa baja.

5-¿Se dispone de documentos de ajustes al plan estratégico?

6-¿Se cuenta con evidencias del cumplimiento de las metas?

10-¿Se cuenta con documentos de evaluación de los procesos: académicos, convivenciales, comunitarios, administrativos?

17-¿Existen procedimientos para la atención de quejas y sugerencias?

19-¿Existen evidencias de los resultados de la aplicación del plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos?

#### 4.4.2 Fiabilidad del análisis documental

Todas las siguientes variables constitutivas tienen una varianza cero y por ende no se tomarán para el análisis de confiabilidad. ITEM 1, ITEM 2, ITEM 3, ITEM 4, 7. COBERTURA, 7. PROMOCIÓN, 7. RETENCIÓN, 7. ICFES, 7. SABER, ITEM 8, ITEM 15, ITEM 16, ITEM 18, ITEM 20, ITEM 21, ITEM 22, ITEM 23

Estadísticos de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,786	,783	10

Cuadro N° 10. Fiabilidad del análisis documental

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-tot al corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ITEM 5	11,86	6,476	,575	.	,753
ITEM 6	12,00	7,000	,500	.	,765
ITEM 9	11,43	5,952	,820	.	,720
ITEM 10	11,71	5,905	,752	.	,726
ITEM 11	11,57	5,952	,730	.	,729
ITEM 12	11,57	5,952	,730	.	,729
ITEM 13	11,57	5,952	,730	.	,729
ITEM 14	12,29	6,905	,551	.	,760
ITEM 17	12,43	9,619	-,566	.	,874
ITEM 19	11,86	7,810	,035	.	,816

La fiabilidad del análisis documental es de 0,786 por lo que está clasificado en alto; la discriminación de los ítems evidencia que es importante mantener los ítems 5,6,9,10,11,12,13 y 14 ya que si se retiran la confiabilidad disminuiría, pero en cuanto a la discriminación de los ítems 17 y 19, sería relevante reevaluarlos, puesto que al quitarlos, la confiabilidad aumentaría. Estos dos ítems pueden estar indicados desde la subjetividad y no desde la objetividad de quien hace el análisis documental o responde al mismo.

En el ítem 17-¿Existen procedimientos para la atención de quejas y sugerencias?, las respuestas refieren la recolección de las mismas, pero no el proceso documentado, ejemplo “a través del buzón, la ficha, el registro”, entre otros.

En el ítem 19-¿Existen evidencias de los resultados de la aplicación del plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos?, las respuestas estuvieron encaminadas a la realización de talleres, pero no la medición del mejoramiento personal en los estamentos, quizás porque responder a ello o demostrar avance o retroceso tiende a la subjetiva.

## CAPÍTULO 5

### RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de los diferentes instrumentos, así como la relación de estos con las diferentes dimensiones, variables e indicadores de la evaluación de impacto.

En su valoración, es importante tener en cuenta limitaciones que se presentaron en el estudio, como: la dificultad para realizar un muestreo probabilístico por el bajo número de instituciones que finalizan el proceso en el proyecto (72,34%) y la resistencia para facilitar la información de las pocas que hacen el cierre formal y se gradúan (20,21%), por esta razón dentro de las últimas, se acudió a instituciones voluntarias. Adicionalmente, se encontró, el inconveniente para acceder a la muestra de docentes y el tiempo de las instituciones para responder a los diferentes instrumentos.

#### 5.1 Resultados obtenidos a partir de los instrumentos.

A continuación se dan a conocer los resultados, organizados en torno a los diversos instrumentos utilizados.

##### 5.1.1 Resultados de la entrevista.

Los siguientes resultados corresponden a las respuestas ofrecidas por los integrantes del comité de calidad.

Tabla N° 5. De contingencia Integrantes del comité de calidad\*colegio

**Tabla de contingencia INTEGRANTES DEL COMITÉ DE CALIDAD \* COLEGIO**

Recuento		COLEGIO							Total	
		ANTONIO NARIÑO	FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	JOSE CELESTINO MUTIS	JOSE JOAQUIN CASTRO	NUEVA ZELANDIA	QUIBA ALTA	REPUBLICA DOMINICANA		
INTEGRANTES DEL COMITÉ DE CALIDAD	Coordinadores	1	1	1	1	1	1	1	1	7
	Dos docentes	0	0	0	1	0	0	0	1	2
	Orientadores	1	1	0	1	1	1	1	1	6
	Rector	1	1	1	1	1	1	1	1	7
	Un administrativo	1	0	1	0	1	1	1	0	4
	Un docente	1	1	1	0	1	1	1	0	5
	Un estudiante	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	Un padre de familia	0	0	0	0	1	0	0	1	2
Total		5	4	4	4	6	5	6		34

- En todos los colegios existe la presencia de coordinadores y rectores
- En todos los colegios, excepto José Celestino Mutis, participa (n) el o los orientadores

- En todos los colegios debe existir la participación de, al menos, un docente; en los colegios José Joaquín Castro y República Dominicana la participación de docentes es de dos. Se debe tener en cuenta si existen dos jornadas pues ello hace que se requiera un docente por jornada.

- En el colegio República Dominicana, en el grupo de calidad, tienen en cuenta a un estudiante, algo que no hacen los demás colegios, y a un padre de familia, al igual que el colegio Nueva Zelandia. Es importante destacar que, desde la misma organización de los grupos, se debe tender a involucrar a los estudiantes y padres de familia.

### Preguntas

*1-De las metas planteadas en el plan estratégico de la institución, ¿cuáles no se han cumplido o se han cumplido a nivel insuficiente? ¿Por qué?*

Tabla N° 6. De contingencia. ÍTEM 1. Colegio

Tabla de contingencia ÍTEM 1 \* COLEGIO

Recuento	COLEGIO							Total
	ANTONIO NARIÑO	FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	JOSE CELESTINO MUTIS	JOSE JOAQUIN CASTRO	NUEVA ZELANDIA	QUIBA ALTA	REPUBLICA DOMINICANA	
ITEM 1								
El énfasis, se ha ido redireccionando por los cambios que se han presentado en la institución.	0	0	0	0	0	0	1	1
Estan en proceso todas	0	0	0	1	0	0	0	1
Generación de empresas	0	0	0	0	0	1	0	1
La actualización del proyecto educativo institucional y del plan estratégico.	1	0	0	0	0	0	0	1
Mejoramiento planta física	0	0	0	0	1	1	0	2
Proyecto de vida con estudiantes	0	1	0	0	0	0	0	1
Vinculación de los padres de familia a los equipos de trabajo.	0	0	1	0	0	0	0	1
Total	1	1	1	1	1	2	1	8

No se han cumplido o se han cumplido a nivel insuficiente:

- El mejoramiento de la planta física en los colegios Nueva Zelandia y Quiba Alta

- El colegio República Dominicana, redirecciona sus énfasis de acuerdo a los cambios que se vienen dando; esto podría darse por la heterogeneidad de su personal, lo cual es afirmado en la entrevista o por que el trabajo en equipo se realiza en grupos pequeños.

- El colegio José Joaquín Castro considera que todas sus metas están en proceso y esto puede deberse al cambio de docentes, sobre todo en la jornada tarde “la cual tenía un número alto de docentes provisionales”.

- El colegio Quiba Alta considera que la generación de empresa por parte de los estudiantes es insuficiente (esto podría relacionarse por ubicación, financiamiento, por la fluctuación de la población o quizás por que quienes están a cargo de estos procesos “generación de empresas” son docentes que, como lo reporta la entrevista, eran provisionales).

- El colegio Antonio Nariño reporta en general insuficiencia en cuanto el PEI y el Plan Estratégico. Puede ser porque hasta ahora lleva un año de aplicación.

- El colegio Francisco de Paula Santander reporta insuficiencia respecto al trabajo de proyecto de vida con estudiantes, sin embargo, se trabaja desde el área de orientación a través de un cuaderno que lleva la institución.

- El colegio José Celestino Mutis indica deficiencia en cuanto la vinculación de los padres a los equipos de trabajo

*2-De las metas planteadas en el plan estratégico de la institución, ¿cuáles se han cumplido a un nivel medio? ¿Por qué?*

Tabla N° 7. De contingencia. ÍTEM 2. Colegio

Tabla de contingencia ÍTEM 2 \* COLEGIO

Recuento		COLEGIO							Total
		ANTONIO NARIÑO	FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	JOSE CELESTINO MUTIS	JOSE JOAQUIN CASTRO	NUEVA ZELANDIA	QUIBA ALTA	REPUBLICA DOMINICANA	
ITEM 2	Calidad de vida basada en afecto	0	0	0	1	0	0	0	1
	Definición del modelo pedagógico	0	0	0	0	0	0	1	1
	Definición evaluativa de estudiantes	0	0	0	0	0	0	1	1
	Proyecto de vida en los estudiantes.	0	0	1	0	0	0	0	1
	Reestructuración curricular	0	0	0	0	0	0	1	1
	Resultados ICFES	0	0	0	0	0	1	0	1
	Seguimiento programa 5 S	1	0	0	0	0	0	0	1
	Trabajo por ciclos	0	0	0	0	1	1	0	2
	Trabajo por dimensiones del desarrollo humano.	0	1	0	0	0	0	0	1
	Vinculación de los padres de familia a los equipos de trabajo.	1	0	0	0	0	0	0	1
Total		2	1	1	1	1	2	3	11

Los colegios Nueva Zelania y Quiba Alta comparten la percepción respecto al cumplimiento medio del trabajo por ciclos; los demás colegios tienen cumplimientos medios en metas distintas tales como: Calidad de vida basada en afecto, definición del

modelo pedagógico, definición del sistema de evaluación de estudiantes, reestructuración curricular, resultados ICFES, seguimiento programa 5 S, trabajo por dimensiones del desarrollo humano y vinculación de los padres a los equipos de trabajo.

*3-De las metas planteadas en el plan estratégico de la institución, ¿cuáles se han cumplido satisfactoriamente o a un nivel elevado? ¿Por qué?*

Tabla N° 8. De contingencia. ÍTEM 3. Colegio

**Tabla de contingencia ÍTEM 3 \* COLEGIO**

Recuento	COLEGIO							Total
	ANTONIO NARIÑO	FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	JOSE CELESTINO MUTIS	JOSE JOAQUIN CASTRO	NUEVA ZELANDIA	QUIBA ALTA	REPUBLICA DOMINICANA	
ITEM 3								
construcción y apropiación del horizonte institucional	0	0	0	1	0	0	0	1
Dinamización del proceso pedagógico	0	0	1	0	0	0	0	1
Diseño del mapa de procesos	0	0	0	0	1	0	0	1
Diseño, implementación y ajuste del modelo pedagógico	0	0	0	0	0	1	0	1
El proyecto de mejoramiento de la calidad	0	1	0	0	0	0	0	1
Excelencia académica	1	0	0	0	0	0	0	1
Exigencia académica	0	0	0	0	0	0	1	1
Exigencia convivencial	0	0	0	0	0	0	1	1
Exigencia de comunicación	1	0	0	0	0	0	0	1
Exigencia de evaluación	1	0	0	0	0	0	0	1
Liderazgo del equipo de gestión	0	0	0	0	0	1	0	1
Mejoramiento continuo	0	0	0	0	0	0	1	1
mejoramiento del interés por la lectura	0	0	0	1	0	0	0	1
Mejoramiento planta física	0	0	1	0	0	0	0	1
Programa de valores humanos	0	0	0	0	0	1	0	1
Proyectos de aula	0	0	1	0	0	0	0	1
Trabajo en equipo	0	0	1	0	0	0	0	1
Trabajo por ciclos	0	0	1	0	0	0	0	1
Unificación del perfil institucional	0	0	0	1	0	1	0	2
Total	3	1	5	3	1	4	3	20

Los colegios José Joaquín Castro y Quiba Alta comparten satisfactoriamente el hecho que en la institución se esté unificando el perfil de docentes y directivos. Los demás colegios presentan satisfacción en varias de sus metas, excepto los colegios Nueva Zelandia y Francisco de Paula Santander, los cuales consideran que solo en una se cuenta con un nivel de satisfacción elevado. Estas metas corresponden a contar con un mapa de procesos para el colegio Nueva Zelandia y el proyecto de mejoramiento de calidad para el colegio Francisco de Paula Santander puesto que ello hace que la institución esté organizada en todos los aspectos.

*4-¿En cuál de los siguientes aspectos ha aportado el Proyecto Líderes Siglo XXI al cumplimiento de las metas de la institución? Marque las opciones correspondientes con una X. Describa los aportes*

Tabla N° 9. De contingencia. ÍTEM 4. Colegio

COLEGIO	ÍTEM 4							
	Liderazgo	Planeación	Organización	Comunicación	Trabajo en equipo	Participación	Cultura de la eval	Otro
JOSE JOAQUIN CASTRO	1	1	1	1	1	1	1	0
QUIBA ALTA	1	1	1	1	1	1	1	1
JOSE CELESTINO MUTIS	1	1	1	1	1	1	1	1
NUEVA ZELANDIA	1	1	1	1	1	0	1	1
FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	1	1	1	1	0	1	1	1
ANTONIO NARIÑO	1	1	1	1	1	1	1	1
REPUBLICA DOMINICANA	1	1	1	1	1	1	0	1

El *Proyecto Educativo Líderes XXI* ha aportado en todos los colegios en las variables de liderazgo, planeación, organización y comunicación. En las demás variables aportó a 6 de los 7 colegios, distribuidas de la siguiente forma: no aportó al trabajo en equipo en el colegio Francisco de Paula Santander. Participación; no aportó en el colegio Nueva Zelania y cultura de evaluación; no aportó en el colegio Republica Dominicana.

5- *¿Cuál ha sido el comportamiento de los indicadores del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI en los 3 últimos años?*

Tabla N° 10. De contingencia. ÍTEM 5. Colegio

COLEGIO	ÍTEM 5				
	A. COBERTURA	B. PROMOCION	C. RETENCION	D. ICFES	E. SABER
JOSE JOAQUIN CASTRO	Incremento	Mantiene	Alta	Equilibrio de jornadas	Medio y bueno
QUIBA ALTA	Incremento	Mantiene	Alta	Incremento	Medio
JOSE CELESTINO MUTIS	Incremento	Mantiene	Alta	Incremento	Medio
NUEVA ZELANDIA	Incremento	Mantiene	Alta	Mantiene	Medio
FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	Incremento	Mantiene	Mantiene	Mantiene	Medio
ANTONIO NARIÑO	Incremento	Mantiene	Mantiene	Incremento	Medio
REPUBLICA DOMINICANA	Mantiene	Incremento	Incremento	Mantiene	No se conoce

En la mayoría de colegios, en cuanto a cobertura, se incrementó; en promoción se mantiene; la retención es alta; el ICFES comparte sus categorías entre incremento y mantenimiento y las pruebas SABER indican un desempeño medio de los estudiantes.

6- *¿En el comportamiento de los indicadores en los últimos 3 años, ha incidido el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI? ¿Cómo?*

Tabla N° 11. De contingencia. ÍTEM 6. Colegio

Tabla de contingencia ÍTEM 6 \* COLEGIO

Recuento		COLEGIO							Total
		ANTONIO NARIÑO	FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	JOSE CELESTINO MUTIS	JOSE JOAQUIN CASTRO	NUEVA ZELANDIA	QUIBA ALTA	REPUBLICA DOMINICANA	
ITEM 6	Horizonte definido	0	0	0	0	0	0	1	1
	Manejo de estrategias	0	0	0	0	0	1	0	1
	Organización	1	1	1	0	1	0	0	4
	Organización institucional	0	0	0	1	0	0	0	1
	Planeación	1	1	1	0	1	0	0	4
	Seguimiento	1	1	0	0	0	0	0	2
	Sentido de pertenencia	0	0	0	1	1	0	0	2
	Trabajo en equipo	0	0	1	0	0	0	0	1
Total	3	3	3	2	3	1	1	16	

Para todos los colegios el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* ha influido de la siguiente forma:

- En cuanto a Organización y Planeación, para los colegios Antonio Nariño, Francisco de Paula Santander, José Celestino Mutis y Nueva Zelandia.
- En Seguimiento para los colegios Antonio Nariño y Francisco de Paula Santander.
- Respecto al Sentido de pertenencia, los colegios José Joaquín Castro y Nueva Zelandia.
- En los demás colegios, Horizonte definido en República Dominicana, Estrategias en Quiba Alta, Organización institucional en José Joaquín Castro y Trabajo en equipo en José Celestino Mutis.

7- ¿Existen otros programas o proyectos que desarrollen aspectos similares al *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, que se hayan realizado paralelamente que han aportado al cumplimiento de las metas? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Cuál (es)?

Tabla N° 12. De contingencia. ÍTEM 7. Colegio

Tabla de contingencia ÍTEM 7 \* COLEGIO

Recuento		COLEGIO						Total
		ANTONIO NARIÑO	FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	JOSE CELESTINO MUTIS	JOSE JOAQUIN CASTRO	NUEVA ZELANDIA	REPUBLICA DOMINICANA	
ITEM7	Aventura de la vida de mejoramiento personal de estudiantes y docentes	1	0	0	0	0	0	1
	Capacitaciones del comité SGSS	0	1	0	0	0	0	1
	Colegios públicos de excelencia universidad de los Andes	0	0	1	0	0	0	1
	Hermes	0	0	0	1	0	0	1
	MECI	1	0	0	1	0	0	2
	SENA	0	0	0	0	0	1	1
	Sistema Integrado de Gestión de la Secretaría de Educación	0	0	1	0	1	1	3
Total	2	1	2	2	1	2	10	



En todos los colegios indagados existen programas o proyectos que desarrollan aspectos similares al *Proyecto Educativo Líderes del Siglo XXI*; a continuación se mencionan cuáles, excepto el colegio Quiba Alta que, a pesar de confirmar que existen otros proyectos, no los describió.

- Los colegios José Celestino Mutis, Nueva Zelandia y República Dominicana cuentan en su institución con el Sistema Integrado de Gestión de la Secretaría de Educación.
- Los colegios Antonio Nariño y José Joaquín Castro aplican la metodología estándar de control interno (MECI).

8- De los siguientes factores, ¿cuáles han dificultado el cumplimiento de las metas de la institución. Marque con una X, según corresponda. Describa o argumente su respuesta.

Tabla N° 13. De contingencia. ÍTEM 8. Colegio

ÍTEM 8							
VARIABLE	COLEGIO						
	JOSE JOAQUIN CASTRO	QUIBA ALTA	JOSE CELESTINO MUTIS	NUEVA ZELANDIA	FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	ANTONIO NARIÑO	REPUBLICA DOMINICANA
Cambio de directivas	0	0	0	0	1	1	0
Cambio de docentes	1	1	1	0	0	1	1
Compromiso de directivos	0	0	0	0	0	1	0
Compromiso de docentes	0	0	0	1	1	1	1
Falta de trabajo en equipo	0	0	0	1	0	1	1
Falta de formación de directivos	0	0	0	0	1	1	0
Falta de formación de los docentes	1	0	0	1	1	1	1
Divulgación a la comunidad educativa.	0	0	1	1	0	0	1
Apropiación de la comunidad educativa	0	0	0	0	1	0	1
Otros	1	1	1	0	1	0	1

Las dificultades que se dan con mayor frecuencia son:

- El cambio de docentes. Los colegios que no evidenciaron dicha dificultad fueron Nueva Zelandia y Francisco de Paula Santander.
- La falta de formación de los docentes. En los colegios José Joaquín Castro, Nueva Zelandia, Francisco de Paula Santander, Antonio Nariño y República Dominicana.
- La falta de compromiso de docentes, falta de trabajo en equipo y divulgación de la comunidad educativa.

9- ¿Cuáles documentos de evaluación de los procesos académicos, convivenciales, comunitarios, administrativos maneja la institución?

Tabla N° 14. De contingencia. ÍTEM 9. Colegio

Tabla de contingencia ITEM 9 \* COLEGIO

Recuento		COLEGIO						Total
		ANTONIO NARIÑO	FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	JOSE CELESTINO MUTIS	JOSE JOAQUIN CASTRO	QUIBA ALTA	REPUBLICA DOMINICANA	
ITEM 9	Actas	0	0	0	0	0	1	1
	APES	0	0	0	1	0	0	1
	DOFA	0	0	1	1	0	0	2
	Formatos institucionales	0	1	1	1	0	1	4
	Formatos validados por el equipo	0	0	0	0	1	0	1
	Instrumentos de evaluación	0	0	0	0	0	1	1
	Tablero de indicadores	1	0	0	0	0	0	1
	Total	1	1	2	3	1	3	11

Las instituciones manejan en su mayoría formatos institucionales.

10- ¿Cómo se miden los indicadores de los procesos?

Tabla N° 15. De contingencia. ÍTEM 10. Colegio

Tabla de contingencia ITEM 10 \* COLEGIO

Recuento		COLEGIO						Total
		ANTONIO NARIÑO	FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	JOSE CELESTINO MUTIS	JOSE JOAQUIN CASTRO	QUIBA ALTA	REPUBLICA DOMINICANA	
ITEM 10	Encuesta de satisfacción	1	0	0	0	0	0	1
	Estadísticas	0	0	0	1	0	0	1
	Evaluación final	0	0	0	0	0	1	1
	No se miden	0	0	0	0	0	0	1
	POA	0	1	0	0	0	0	1
	Pocentajes	0	0	0	0	1	0	1
	Tabla de indicadores	0	0	0	1	0	0	1
	Trimestralmente	0	0	0	0	0	1	1
	Total	1	1	2	1	2	1	8

La única institución que no presenta una medición de los indicadores es República Dominicana.

11-¿Qué registros existen sobre la aplicación de los procesos?

Tabla N° 16. De contingencia. ÍTEM 11. Colegio

Tabla de contingencia ITEM 11 \* COLEGIO

Recuento		COLEGIO						Total
		ANTONIO NARIÑO	FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	JOSE CELESTINO MUTIS	JOSE JOAQUIN CASTRO	NUEVA ZELANDIA	QUIBA ALTA	
ITEM 11	Actas	0	0	0	0	0	0	1
	Análisis estadísticos.	0	1	1	0	0	0	2
	Documentos	0	0	0	0	0	1	1
	Formatos	0	0	0	1	0	0	1
	Fotografías	0	0	0	1	0	0	1
	Instrumentos	0	0	1	0	1	0	2
	Registros	1	1	0	0	0	0	3
	Videos	0	0	0	1	1	0	2
	Total	1	2	3	3	2	2	15

Los registros más frecuentes son en su orden: Registros, actas, formatos, instrumentos, videos, análisis estadísticos, documentos y fotografías.

12- ¿Qué resultados se han obtenido en la aplicación de los procesos, ejemplo: ¿Qué resultado se han logrado en el proceso de inducción?

Tabla N° 17. De contingencia. PROCESO. Colegio

**Tabla de contingencia PROCESO \* COLEGIO**

Recuento		COLEGIO							Total
		ANTONIO NARIÑO	FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	JOSE CELESTINO MUTIS	JOSE JOAQUIN CASTRO	NUEVA ZELANDIA	QUIBA ALTA	REPUBLICA DOMINICANA	
PROCESO	Académico	2	3	2	1	2	1	1	12
	Administrativo	1	0	2	3	2	0	1	9
	Comunitario	0	2	0	1	3	0	0	6
	Convivencia	3	2	1	1	0	1	0	8
	Documentación	0	0	1	0	0	0	0	1
	Gestión estratégica	1	3	0	0	0	5	2	11
	Inducción de estudiantes	0	0	0	0	0	1	1	2
Total		7	10	6	6	7	8	5	49

Todos los colegios han tenido resultados en los procesos académicos.

13-¿Con qué frecuencia se revisa el manual de procesos?

Tabla N° 18. De contingencia. ÍTEM 13. Colegio

COLEGIO	ÍTEM 13
JOSE JOAQUIN CASTRO	Anualmente
QUIBA ALTA	Semestralmente
JOSE CELESTINO MUTIS	Anualmente
NUEVA ZELANDIA	Anualmente
FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	Bimestralmente
ANTONIO NARIÑO	Bimestralmente
REPUBLICA DOMINICANA	Anualmente

14-¿Cuántas veces se han realizado ajustes al manual de procesos? ¿A qué han obedecido dichos cambios?

Tabla N° 19. De contingencia. ÍTEM 14. Colegio

ÍTEM 14		
COLEGIO	No. VECES	DESCRIPCIÓN
JOSE JOAQUIN CASTRO	3	Resultados del PHVA
QUIBA ALTA	7	Evaluación de procesos
JOSE CELESTINO MUTIS	2	Transición del colegio
		Cambio de docentes
		Procesos de estandarización
NUEVA ZELANDIA	2	Cumplimiento de metas
FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	4	Dinámica Institucional
		Requerimientos externos
ANTONIO NARIÑO	5	Necesidad de la institución
REPUBLICA DOMINICANA	3	Necesidad de la institución

15-¿Cómo se desarrolla el plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos de la comunidad educativa?

Tabla N° 20. De contingencia. ÍTEM 15. Colegio

COLEGIO	ESTAMENTOS
JOSE JOAQUIN CASTRO	Estudiantes-proyecto de vida
	Docentes-Desarrollo institucional
	Padres-Actividades
	Directivos-actividades
	Administrativos-actividades
QUIBA ALTA	Estudiantes-programa colegio sano;vida sana
	Demás estamentos-apoyo de FUNDACOLOMBIA
JOSE CELESTINO MUTIS	Estudiantes-pacto de convivencia;ciudadania y ruralidad
	Docentes-comité de bienestar
NUEVA ZELANDIA	Estudiantes-ptyecto de vida
	Padres-escuela de padres
	Docentes-es difícil
FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	Estudiantes-proyecto de vida
	Demás estamentos-no se ha hecho trabajo
ANTONIO NARIÑO	Estudiantes-talleres en prevención integral, salud mental y educación sexual
	Docentes-Bienestar de la secretaria de educación
	Padres-escuela de padres
REPUBLICA DOMINICANA	Estudiantes-Talleres
	Docentes-Bienestar de la secretaria de educación
	Administrativos-Bienestar de la secretaria de educación
	Padres-escuela de padres

16-¿Qué evidencias existen de las actividades realizadas en el plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos?

Tabla N° 21. De contingencia. ÍTEM 16. Colegio

Tabla de contingencia ITEM 16 \* COLEGIO

Recuento	COLEGIO							Total
	ANTONIO NARIÑO	FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	JOSE CELESTINO MUTIS	JOSE JOAQUIN CASTRO	NUEVA ZELANDIA	QUIBA ALTA	REPUBLICA DOMINICANA	
ITEM 16 Actas	1	0	0	0	0	0	0	1
Agendas	0	0	0	0	0	0	1	1
Carpetas	0	0	0	1	0	0	0	1
Cuadernos	0	1	0	0	0	0	0	1
Ev aluaciones	0	0	0	0	0	1	0	1
Guías	0	1	0	0	0	0	0	1
Registros	0	0	1	0	0	1	1	3
Talleres	1	0	1	1	1	0	1	5
Videos	0	0	0	0	0	1	1	2
Total	2	2	2	2	1	3	4	16

Las evidencias de las actividades realizadas tienen relación con los talleres, registros y videos.

17-¿Cómo se desarrolla el programa de las 5 S con los diferentes estamentos de la comunidad educativa?

Tabla N° 22. De contingencia. ÍTEM 17. Colegio

Tabla de contingencia ÍTEM 17 \* COLEGIO

Recuento		COLEGIO							Total
		ANTONIO NARIÑO	FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	JOSE CELESTINO MUTIS	JOSE JOAQUIN CASTRO	NUEVA ZELANDIA	QUIBA ALTA	REPUBLICA DOMINICANA	
ITEM 17	Actividades de sensibilización	1	1	1	1	1	0	1	6
	Capacitaciones	0	0	0	0	0	1	0	1
	Complementado con el programa de las cinco estrellas	1	0	0	1	0	1	0	3
	Formatos de seguimiento	0	0	1	0	0	1	0	2
	Monitores de convivencia	0	0	0	0	0	0	1	1
	Proyecto CAMPRI	0	0	1	0	0	0	0	1
	Proyecto PRAE	0	1	0	0	1	0	0	2
	Talleres	0	0	0	0	1	0	0	1
	Total	2	2	3	2	3	3	2	17

Con mayor frecuencia el programa de las 5 S se desarrolla mediante las actividades de sensibilización con la comunidad educativa.

*18-¿Qué evidencias existen de las actividades realizadas en la implementación del programa de las 5 S?*

Tabla N° 23. De contingencia. ÍTEM 18. Colegio

Tabla de contingencia ÍTEM 18 \* COLEGIO

Recuento		COLEGIO							Total
		ANTONIO NARIÑO	FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	JOSE CELESTINO MUTIS	JOSE JOAQUIN CASTRO	NUEVA ZELANDIA	QUIBA ALTA	REPUBLICA DOMINICANA	
ITEM 18	Actas	1	1	0	1	0	0	0	3
	Cuidado del colegio	0	0	1	0	1	0	1	3
	Formatos	1	0	0	0	0	1	0	2
	Plan de mejoramiento	0	0	0	0	0	1	0	1
	Protocolos	0	1	0	0	0	0	0	1
	Proyecto	0	1	0	0	0	0	0	1
	Registros fotográficos	0	0	0	1	1	1	0	3
	Talleres	1	0	0	0	0	0	0	1
	Total	3	3	1	2	2	3	1	15

Las evidencias en la implementación del programa de las 5 S en su orden son: Actas, cuidado del colegio, registros fotográficos, formatos, plan de mejoramiento, protocolos, proyecto y talleres.

*19-¿Qué resultados se han obtenido con los diferentes estamentos, a partir de la aplicación del programa de las 5 S?*

Tabla N° 24. De contingencia. ÍTEM 19. Colegio

Tabla de contingencia ÍTEM 19 \* COLEGIO

Recuento		COLEGIO							Total
		ANTONIO NARIÑO	FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	JOSE CELESTINO MUTIS	JOSE JOAQUIN CASTRO	NUEVA ZELANDIA	QUIBA ALTA	REPUBLICA DOMINICANA	
ITEM 19	Apropiación del programa	0	0	0	0	0	1	0	1
	Convivencia	0	0	0	0	0	0	1	1
	Cuidado del colegio	0	1	1	0	1	0	1	4
	Cultura de autodisciplina	0	1	0	0	0	0	0	1
	Disciplina	1	0	0	0	0	0	0	1
	Eficiencia	0	0	0	1	0	0	0	1
	Ética del cuidado	0	0	1	0	0	0	0	1
	Orden	1	0	0	1	0	1	1	4
	Sentido de reciclaje	0	0	0	0	0	1	0	1
	Sistematización	0	0	0	1	0	0	0	1
	Utilidad	0	0	0	0	0	0	1	1
Total		2	2	2	3	1	3	4	17

Los resultados que se han obtenido en los estamentos a partir de la aplicación del programa de la 5 S es el cuidado de las instalaciones del colegio y en general el orden.

20- ¿A través de qué indicadores se pueden evidenciar los resultados de la aplicación del programa de las 5 S?

Tabla N° 25. De contingencia. ÍTEM 20. Colegio

Tabla de contingencia ÍTEM 20 \* COLEGIO

Recuento		COLEGIO							Total
		ANTONIO NARIÑO	FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	JOSE CELESTINO MUTIS	JOSE JOAQUIN CASTRO	NUEVA ZELANDIA	QUIBA ALTA	REPUBLICA DOMINICANA	
ITEM 20	Aseo	0	0	0	0	0	0	1	1
	Autodisciplina	0	0	0	0	0	0	1	1
	Cuidado del colegio	1	0	0	0	0	0	0	1
	Cultura del cuidado	0	1	0	0	0	0	0	1
	Eficiencia	0	0	0	1	1	0	0	2
	Formatos	0	0	1	0	0	0	0	1
	Mantenimiento	0	1	0	0	0	0	0	1
	Orden	0	0	0	1	0	1	1	3
	Pertenencia	0	0	0	0	0	1	0	1
	Presentación personal	1	0	0	0	0	0	0	1
	Reportes	0	0	1	0	0	0	0	1
	Utilidad	0	0	0	0	0	1	1	2
Total		2	2	2	2	1	3	4	16

Los indicadores en su orden son: Orden, eficiencia, utilidad, aseo tanto personal como del colegio, autodisciplina, pertenencia entre otros.

### 5.1.2 Resultados del cuestionario

A continuación se presentan los resultados derivados de la aplicación del cuestionario a directivos, Comité de Calidad y docentes.

Datos socio demográficos de los evaluados en el cuestionario

- Estamento al que pertenece

### Estamento al que Pertenece

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Directivo	7	11,7	11,7	11,7
Comité de Calidad	16	26,7	26,7	38,3
Docente	37	61,7	61,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

### Estamento al que Pertenece

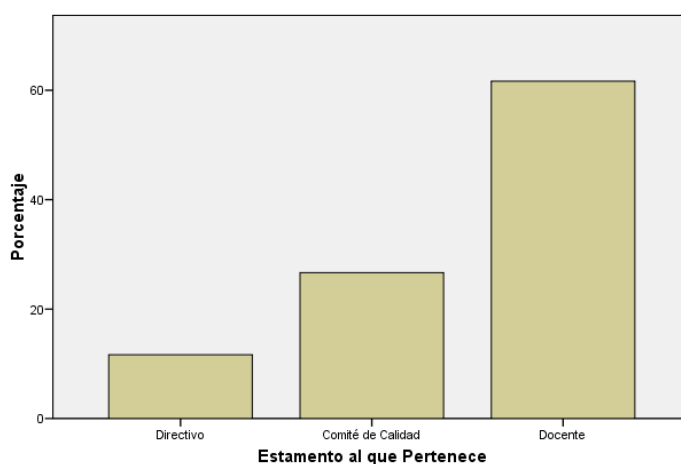


Tabla N° 26. De contingencia. Estamento al que pertenece

### Tabla de contingencia Nombre\_Institución \* Estamento al que Pertenece

Recuento

		Estamento al que Pertenece			Total
		Directivo	Comité de Calidad	Docente	
Nombre_Institución	Colegio Nueva Zelandia	1	1	6	8
	Colegio Antonio Nariño	1	5	5	11
	Colegio Rural José Celestino Mutis	2	1	7	10
	Colegio José Joaquin Castro Martinez	2	1	7	10
	Colegio Rural Quiba	0	3	3	6
	Colegio República Dominicana	1	2	5	8
	Colegio Francisco de Paula Santander	0	3	4	7
Total		7	16	37	60

El 11,7% pertenece al estamento directivo, el 26,7% al comité de calidad y el 61,1% al docente.

- **Tiempo de servicio en la institución**

**Tiempo de Servicio en la Institucion**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	< a 1 año	9	15,0	15,3	15,3
	2 a 6 años	24	40,0	40,7	55,9
	7 a 11 años	17	28,3	28,8	84,7
	12 <	9	15,0	15,3	100,0
	Total	59	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,7		
Total		60	100,0		

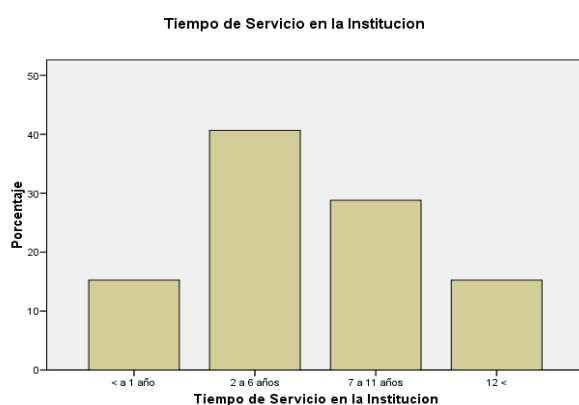


Tabla N° 27. Tiempo de servicio en la institución.

**Tabla de contingencia Nombre\_Institución \* Tiempo de Servicio en la Institucion**

Recuento		Tiempo de Servicio en la Institucion				Total
		< a 1 año	2 a 6 años	7 a 11 años	12 <	
Nombre_Institución	Colegio Nueva Zelandia	2	3	2	1	8
	Colegio Antonio Nariño	2	6	2	0	10
	Colegio Rural José Celestino Mutis	1	5	3	1	10
	Colegio José Joaquin Castro Martinez	1	4	1	4	10
	Colegio Rural Quiba	2	1	2	1	6
	Colegio República Dominacana	1	3	4	0	8
	Colegio Francisco de Paula Santander	0	2	3	2	7
Total		9	24	17	9	59

El 15% de los evaluados presenta un tiempo de servicio en la institución menor a un año, el 40% de dos a 6 años, el 28,3% de 7 a 11 años y el 15% más de 12 años.

El porcentaje de los docentes que llevan menos de un año y entre dos y seis años, afecta el desarrollo del proceso debido al poco conocimiento que tienen del



proyecto y su sensibilización respecto a este en algunos casos, teniendo en cuenta que estos procesos requieren un tiempo a veces hasta de tres años en una institución.

### Título de pregrado

**Título de pregrado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Licenciado	41	68,3	69,5	69,5
	Psicólogo o Pedagogo	7	11,7	11,9	81,4
	Otra Profesión	11	18,3	18,6	100,0
	Total	59	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,7		
Total		60	100,0		

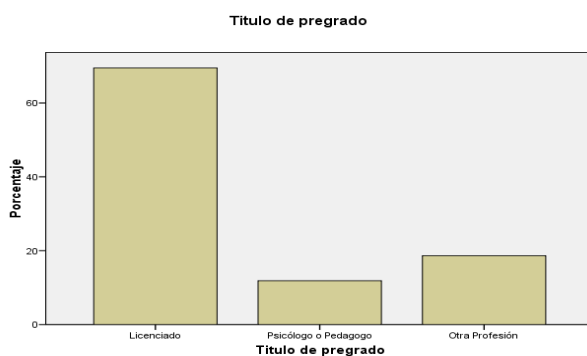


Tabla N° 28. De contingencia. Título de pregrado

**Tabla de contingencia Nombre\_Institución \* Título de pregrado**

Recuento		Título de pregrado			Total
		Licenciado	Psicólogo o Pedagogo	Otra Profesión	
Nombre_Institución	Colegio Nueva Zelandia	7	0	1	8
	Colegio Antonio Nariño	5	2	3	10
	Colegio Rural José Celestino Mutis	7	0	3	10
	Colegio José Joaquin Castro Martinez	6	1	3	10
	Colegio Rural Quiba	5	1	0	6
	Colegio República Dominicana	4	3	1	8
	Colegio Francisco de Paula Santander	7	0	0	7
Total		41	7	11	59

El 68,3% es licenciado, el 11,7% psicólogo o pedagogo y el 18,3% otra profesión. En algunos casos los docentes que son de una profesión diferente a educación, tienen mayor cercanía a los enfoques y sistemas de gestión de calidad, por venir de otros contextos organizacionales.

## Título de posgrado

**Título de Posgrado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Especialización	32	53,3	68,1	68,1
	Maestría	15	25,0	31,9	100,0
	Total	47	78,3	100,0	
Perdidos	Sistema	13	21,7		
Total		60	100,0		

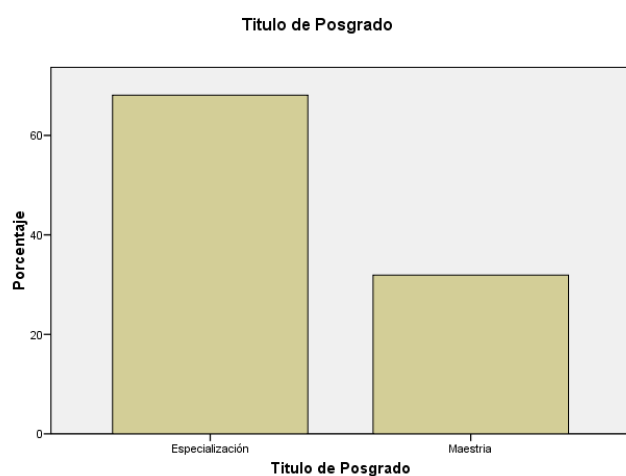


Tabla N° 29. De contingencia. Título de posgrado

**Tabla de contingencia Nombre\_Institución \* Título de Posgrado**

Recuento		Título de Posgrado		Total
		Especialización	Maestría	
Nombre_Institución	Colegio Nueva Zelandia	3	2	5
	Colegio Antonio Nariño	4	3	7
	Colegio Rural José Celestino Mutis	4	5	9
	Colegio José Joaquín Castro Martínez	6	2	8
	Colegio Rural Quiba	2	2	4
	Colegio República Dominicana	6	1	7
	Colegio Francisco de Paula Santander	7	0	7
Total		32	15	47

El 53,3% tiene especialización, el 25% maestría y el 21,7% no presenta título pos gradual. Ninguno de los evaluados del Colegio Francisco de Paula Santander tiene una formación pos gradual, mientras que en el colegio José Celestino Mutis más del 50% de los evaluados son magister.

En general, se observa un alto porcentaje de formación de postgrado, lo cual en algunos casos facilita y otras veces dificulta el proceso, de acuerdo al tema de especialización o maestría.

## 5.2 Matriz de relación de resultados e instrumentos

En la siguiente matriz se presentan los resultados de los diferentes instrumentos en cada uno de los ítems, indicadores y variables, lo cual permite establecer la relación entre los datos aportados por estos y conlleva a una mejor comprensión de los aspectos indagados en la evaluación de impacto del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*.

Tabla N° 30. Matriz de relación de resultados e instrumentos

DIMENSIONES	VARIABLES	INDICADORES	ITEM	N° de pregunta en el INSTRUMENTO			RESULTADOS
				Cuestionario	Entrevista	Análisis Documental	
1-Direccionamiento estratégico	Diagnóstico estratégico	Existencia	¿Existe un diagnóstico estratégico?			1	En las instituciones existe un documento de diagnóstico estratégico, presentado a través de una matriz DOFA por áreas de gestión.
	Formulación del plan estratégico	Existencia	¿Existe un plan estratégico con: visión, misión, valores, factores clave de éxito, metas, estrategias e indicadores de corto, mediano y largo plazo?			2	En las instituciones existe un documento de plan estratégico con: política y objetivos de calidad, visión, misión, áreas estratégicas, factores clave de éxito y metas por áreas estratégicas, dos de los siete colegios tienen formulados también indicadores.
	Articulación de los planes anuales con el plan estratégico.	Formulación de planes de acuerdo a las metas y Factores clave de éxito del plan estratégico.	Los planes operativos de los últimos años ¿están formulados de acuerdo a las metas de del plan estratégico?			3	Al revisar los planes operativos de los últimos años, se observa, articulación con las metas y factores clave de éxito del plan estratégico.
	Divulgación del plan estratégico.	Nivel de conocimiento del plan estratégico	¿Cuál es la visión y misión de la institución? ¿Cuáles son los Factores	1,2,3,4,5 y 6			Con relación al análisis cuantitativo del nivel de conocimiento del plan estratégico, afirman conocer: el 96,6% la misión del colegio, el 94,7% la visión

			<p>clave de éxito? ¿Cuáles son las metas de corto, mediano y largo plazo?</p>			<p>institucional, el 94,5% los factores claves de éxito, el 88% conoce las metas a corto plazo de la institución (en el colegio Antonio Nariño pues el 37,5% no conoce las metas), el 86,4% conoce las metas a mediano plazo (en el colegio Antonio Nariño el 60% afirma no conocer las metas), el 84% conoce las metas a largo plazo (en el colegio Antonio Nariño 62,5% no las conoce.</p> <p>Con relación al análisis cualitativo de las respuestas dadas con relación al conocimiento de los aspectos anteriores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la visión:</li> </ul> <p>En el Colegio Nueva Zelandia : el concepto de institución de calidad, fue abordado por cuatro de los ocho evaluados y el concepto de responsable de formar gestores de cambio fue planteado por todos los participantes en distintas dimensiones como; medio ambiente, valores y familia, sólo un evaluado menciona el manejo de herramientas “Tics”. Lo cual refleja un conocimiento parcial.</p> <p>En el Colegio Antonio Nariño: nueve de los once evaluados reconocen dentro de la visión que la institución será líder en el año 2014 en la formación de competencias laborales en los estudiantes. Lo cual refleja un conocimiento general.</p> <p>En el colegio José Celestino Mutis: el 80% de los evaluados identifica en la visión a 2015 que la institución será líder en procesos pedagógicos innovadores y la mayoría tiende a orientar estos procesos hacia la educación ambiental. Lo cual refleja un conocimiento general.</p> <p>En el colegio José Joaquín Castro: el 90% identifica la riqueza afectiva dentro de la visión de la institución y el 30% además identifica la flexibilidad de currículo. Lo cual refleja un conocimiento general.</p> <p>En el colegio Quiba Alta: el 100% identifica la visión a 2015</p> <p>En el colegio República Dominicana: seis de los evaluados</p>
--	--	--	---	--	--	--

						<p>identifican la visión excepto en la integración de la población sorda. En general identifican la mayoría de los componentes de la visión.</p> <p>En el colegio Francisco de Paula Santander: tres evaluados coinciden en ser una institución gestora de un proyecto de vida con énfasis en comunicación. También se evidencian en los demás evaluados el liderazgo institucional y la formación de estudiantes que propenden por su proyecto de vida. Lo cual refleja un conocimiento general.</p> <p>En la mayoría de los colegios los docentes y directivos tienen un conocimiento general de la visión de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la misión:</li> </ul> <p>En el Colegio Nueva Zelanda: el desarrollo de las potencialidades humanas, éticas e intelectuales, son tomadas por todos los evaluados como la formación de personas integrales. La cultura informática y la pedagogía del afecto son abordadas por cuatro de los ocho evaluados. Lo anterior refleja un conocimiento general de la misión.</p> <p>En el Colegio Antonio Nariño: en los evaluados más del 80% identifican el manejo de las TICs, el respeto hacia los derechos humanos y la preservación del medio ambiente dentro de la misión institucional. Lo anterior refleja conocimiento de la misión.</p> <p>En el colegio José Celestino Mutis: el 60% de los evaluados identifica el desarrollo de procesos de aprendizaje significativo y tienden a incorporar este aprendizaje al marco de la educación ambiental. Lo anterior refleja un conocimiento parcial de la misión.</p> <p>En el colegio José Joaquín Castro: el 80% de los evaluados identifican una alternativa pedagógica enriquecida en el aspecto socio-afectivo. Lo cual refleja un conocimiento total de la misión.</p>
--	--	--	--	--	--	---

						<p>En el colegio Quiba Alta: cinco de los evaluados, lo cual corresponde al 90% identifican la misión del colegio en cuanto a la formación de agentes de cambio. Lo cual refleja un conocimiento muy general.</p> <p>En el colegio República Dominicana: cinco de las ocho personas evaluadas identifican la misión del colegio.</p> <p>En el colegio Francisco de Paula Santander: todos los evaluados coinciden en la formación integral del estudiante teniendo en cuenta el desarrollo humano en cinco dimensiones. Lo anterior refleja un conocimiento general de la misión.</p> <p>En cinco de los siete colegios los directivos y docentes tienen un conocimiento general de la misión, en los demás es parcial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los factores clave de éxito de la institución.</li> </ul> <p>En el Colegio Nueva Zelandia: de los ocho evaluados siete afirmaron conocer las áreas o factores clave, sin embargo las respuestas son de índole general, lo que indica que no necesariamente se conoce la respuesta; puesto que éstas, están direccionadas hacia el respeto, solidaridad, calidad de vida, planeación, control, seguimiento, etc. Solo uno de los ocho evaluados fue claro en la identificación de la pedagogía del afecto y estudiantes gestores de cambio.</p> <p>En el Colegio Antonio Nariño: la mayoría de los evaluados identifican la formación de ciudadanos comprometidos, el respeto por los derechos humanos y el uso de las TICs. En general conocen los factores clave de éxito institucional.</p> <p>En el colegio José Celestino Mutis: el 90% de los evaluados identifica las estrategias o factores claves de éxito en su totalidad.</p> <p>En el colegio José Joaquín Castro: el 80% reconoce como estrategia o factor la riqueza afectiva y autoestima, el 30%</p>
--	--	--	--	--	--	--

						<p>además reconoce la flexibilidad del currículo y la alternativa pedagógica. En general conocen los factores claves de éxito institucional.</p> <p>En el colegio Quiba Alta: tres de los 6 evaluados identifican totalmente las áreas o factores clave y los tres restantes direccionan su identificación hacia el trabajo por ejes transversales (cognitivo, comunicativo y moral). Lo cual refleja un conocimiento parcial de los factores clave de éxito.</p> <p>En el colegio República Dominicana: de los evaluados solo uno identificó el mejoramiento continuo, las demás estrategias no se explicitan en los textos y en cambio se mencionan factores como: visión emprendedora, resolución de conflictos, conciencia ambiental, trabajo en equipo, unificación de políticas de metodología y evaluación, articulación con el SENA e inclusión de estudiantes sordos. Lo anterior refleja falta de precisión de los factores clave de éxito.</p> <p>En el colegio Francisco de Paula Santander: trabajo en equipo, compromiso, formación de personas integras con un enfoque humano a partir de las 5 dimensiones, la articulación, el entorno, el comité de gestión y calidad y el mejoramiento por ciclos. Lo anterior refleja un conocimiento general de los factores clave de éxito.</p> <p>En cuatro de los siete colegios los directivos y docentes tienen un conocimiento general de los factores clave de éxito, en dos se refleja poco conocimiento y en el otro el conocimiento es parcial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de las metas de largo plazo:</li> </ul> <p>En el Colegio Nueva Zelandia: seis de los evaluados refirieron sus respuestas hacia la mejora de las condiciones de infraestructura, lo cual indica una falta de correspondencia con las metas a largo plazo de la institución.</p>
--	--	--	--	--	--	---



						<p>En el Colegio Antonio Nariño: mejora continua en los procesos de gestión, entidad de excelencia administrativa y académica y desarrollo de competencias en cada área, fueron las respuestas arrojadas por los seis evaluados que abordaron la pregunta. Agrupan la mayor parte de las metas en aspectos más amplios, lo cual refleja un conocimiento muy general.</p> <p>En el colegio José Celestino Mutis: el 80% de los evaluados identifica como meta el liderazgo de la institución sobre todo en la excelencia académica. Faltan los relacionados con la gestión administrativa.</p> <p>En el colegio José Joaquín Castro: las metas identificadas corresponden a la implementación por ciclos, un currículo flexible, riqueza afectiva, pedagogía innovadora, mejorar el nivel académico y realizar seguimiento y control a los procesos. Lo anterior corresponde en general a las metas institucionales.</p> <p>En el colegio Quiba Alta: cuatro de las seis personas coinciden en el fortalecimiento de la formación de personas Agentes de cambio mediante la disminución del maltrato y la violencia, la continuidad en estudio de egresados, la articulación del emprendimiento, la satisfacción de la comunidad y la implementación de modelos eco educativos. Agrupan la mayor parte de las metas en aspectos más amplios, lo cual refleja un conocimiento muy general.</p> <p>En el colegio República Dominicana: las metas que se mencionan están relacionadas con la aplicación de estrategias de participación mediante la gestión empresarial y el emprendimiento, el ajuste y la articulación por ciclos. También los participantes anexan la unificación del PEI con el SENA y la consolidación del mejor colegio. Lo anterior refleja un conocimiento parcial de las metas de largo plazo.</p> <p>En el colegio Francisco de Paula Santander: compromiso de los procesos institucionales, organización e implementación por ciclos, lograr la certificación y la articulación en comunicación con la universidad de La Sabana. Las</p>
--	--	--	--	--	--	---

							<p>respuestas coinciden sólo con una de las tres metas.</p> <p>En dos de los siete colegios, los docentes y directivos tienen un conocimiento claro de las metas de largo plazo. En cuatro el conocimiento es parcial y en uno hay poco conocimiento.</p>
	Apropiación del plan estratégico por los diferentes estamentos.	Nivel de compromiso del plan estratégico	Califique el nivel de compromiso de los diferentes estamentos con el desarrollo del plan estratégico	7			El nivel de compromiso de los diferentes estamentos con el desarrollo del plan estratégico es: en los directivos y docentes, alto (mayor calificación en 5); en administrativos, alto (mayor calificación en 4); en padres de familia, medio en seis colegios, en el otro bajo según el 50% de los encuestados; en estudiantes medio.
	Revisión y actualización del plan estratégico.	Número de versiones del plan estratégico	<p>¿Existen documentos de revisión del plan estratégico?</p> <p>¿Documentos de ajustes al plan estratégico?</p>			4 y 5	<p>Se dispone de documentos de revisión del plan estratégico como: perfiles, áreas estratégicas, factores clave de éxito y planes; control de indicadores de las áreas estratégicas; Informes por áreas de gestión; Formato de control y evaluación de los POA (plan operativo anual); medición del plan estratégico por procesos y en dos colegios un documento general de seguimiento y evaluación del plan estratégico.</p> <p>Se dispone de documentos de ajuste del plan estratégico: en cuatro de los siete colegios existen varias versiones del plan estratégico, en una un documento de valoración y en dos el documento en donde se está reelaborando.</p>
	Cumplimiento de metas del plan estratégico.	Cumplimiento de metas	De las metas planteadas en el plan estratégico, ¿cuáles se han cumplido?		1,2 y 3		<p>En cuanto al logro de las metas, no se han cumplido o cumplido a nivel insuficiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El mejoramiento de la planta física en los colegios Nueva Zelandia y Quiba Alta</li> <li>• El re direccionamiento del énfasis en el colegio Republica Dominicana, por la heterogeneidad de su personal, o porque el trabajo en equipo se realiza en grupos pequeños.</li> <li>• El colegio José Joaquín Castro considera que todas sus metas están en proceso y esto puede deberse al cambio de docentes sobre todo en la jornada tarde “la cual tenía un número alto de docentes provisionales”</li> <li>• El colegio Quiba Alta considera que la generación de</li> </ul>

						<p>empresa por parte de los estudiantes es insuficiente, (esto podría relacionarse por ubicación, financiamiento, por la fluctuación de la población o quizás por que quienes están a cargo de estos procesos “generación de empresas” son docentes que como, reporta la entrevista, eran provisionales).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El colegio Antonio Nariño reporta en general insuficiencia en cuanto el PEI (Proyecto educativo Institucional) y el Plan Estratégico.</li> <li>• El colegio Francisco de Paula Santander reporta insuficiencia respecto al trabajo de proyecto de vida con estudiantes; sin embargo se trabaja desde el área de orientación a través de un cuaderno que lleva la institución.</li> <li>• El colegio José Celestino Mutis indica deficiencia en cuanto la vinculación de los padres a los equipos de trabajo</li> </ul> <p>A nivel medio se han cumplido:  Los colegios Nueva Zelandia y Quiba alta comparten la percepción respecto al cumplimiento medio del trabajo por ciclos; los demás colegios tienen cumplimientos medios en metas distintas tales como: Calidad de vida basada en afecto, definición del modelo pedagógico, definición del sistema de evaluación de estudiantes, reestructuración curricular, resultados ICFES, seguimiento programa 5 S, trabajo por dimensiones del desarrollo humano y vinculación de los padres a los equipos de trabajo.</p> <p>A un nivel elevado o satisfactorio se han cumplido:</p> <p>En los colegios José Joaquín Castro y Quiba Alta el hecho que en la institución este unificado el perfil de docentes y directivos. Los demás colegios presentan satisfacción en varias de sus metas, excepto en los colegios Nueva Zelandia y Francisco de Paula Santander, los cuales consideran que solo en una meta se cuenta con un nivel de satisfacción elevado. Estas metas corresponden para el colegio Nueva Zelandia, el contar con un mapa de procesos y la consolidación de la educación media, en el Francisco de</p>
--	--	--	--	--	--	---

							Paula Santander solo en la meta del proyecto de mejoramiento de calidad, lo cual ha llevado a una mejor organización en todos los aspectos.
			Evidencias del cumplimiento de las metas			6	<p>En general se cuenta con diferentes documentos que muestran el cumplimiento de las metas; estos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de encuesta de satisfacción y medición de algunos indicadores en dos colegios.</li> <li>• Gráficas de seguimiento, tablas de indicadores del <i>proyecto Líderes Siglo XXI</i> en dos colegios.</li> <li>• Documentos de autoevaluación institucional y la tabla de indicadores.</li> <li>• Formato de seguimiento y evaluación de proyectos.</li> <li>• Resultados en documentos de autoevaluación institucional.</li> </ul>
			¿Cuál ha sido el aporte del <i>Proyecto Líderes Siglo XXI</i> al cumplimiento de las metas?		4		<p>El <i>Proyecto Líderes XXI</i> ha aportado en todos los colegios en las variables de liderazgo, planeación, organización y comunicación. En las demás variables (trabajo en equipo, participación y cultura de evaluación) apporto a 6 de los 7 colegios. No contribuyó al trabajo en equipo en el colegio Francisco de Paula Santander. Participación en el colegio Nueva Zelandia y cultura de evaluación en el colegio Republica Dominicana.</p> <p>En otros aspectos el colegio Quiba Alta, manifiesta el aporte en: la divulgación de experiencias: se ha presentado el proyecto educativo a nivel internacional en Quito, Panamá, Israel y Cuba. Reconocimiento a través premios como: V premio Iberoamericano a la Excelencia Educativa en el 2008 y el premio Galardón a la excelencia en el 2007.</p>
			¿Cuál ha sido el comportamiento de los indicadores del <i>Proyecto Líderes Siglo XXI</i> , en los 3 últimos años (Cobertura, promoción, retención, ICFES, SABER)?		5	7	<p>De acuerdo a la entrevista, el comportamiento de los indicadores en la mayoría de los colegios es: en cuanto a cobertura, se incrementó; en promoción se mantiene; la retención es alta; el ICFES comparte sus categorías entre incremento y mantenimiento y las pruebas SABER indican un desempeño medio de los estudiantes.</p> <p>Lo anterior se presenta en el documento de tablero de</p>

						indicadores de todos los colegios, en el cuál se muestra el comportamiento de estos en los últimos años.
			Incidencia del <i>Proyecto líderes Siglo XXI</i> en el comportamiento de los indicadores institucionales		6	<p>Para todos los colegios el <i>Proyecto Líderes siglo XXI</i> ha influido en el comportamiento de los indicadores institucionales de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En cuanto a organización y planeación para los colegios Antonio Nariño, Francisco de Paula Santander, José Celestino Mutis y Nueva Zelanda.</li> <li>• En Seguimiento para los colegios Antonio Nariño y Francisco de Paula Santander.</li> <li>• Respecto al sentido de pertenencia los colegios José Joaquín Castro y Nueva Zelanda.</li> <li>• En los demás colegios: horizonte definido en el Republica Dominicana, en el Quiba Alta la organización institucional, en el José Joaquín Castro y José Celestino Mutis en el trabajo en equipo.</li> </ul>
			¿Existen otros programas o proyectos que se hayan realizado paralelamente que han aportado al cumplimiento de las metas?		7	<p>En todos los colegios entrevistados existen programas o proyectos que desarrollan aspectos similares al <i>Proyecto Líderes del siglo XXI</i>, a continuación se mencionan cuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En todos los colegios, en los dos últimos años, la implementación del Sistema Integrado de Gestión que incluye el MECI (Metodología Estándar de Control Interno) de la Secretaría de Educación Distrital.</li> </ul> <p>Adicionalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el colegio Quiba Alta: Capacitación del equipo de gestión en planeación estratégica de la Universidad Monserrate, diplomado en gestión integral de la corporación calidad, curso premio a la excelencia en la gestión escolar.</li> <li>• En el colegio José Celestino Mutis, el programa colegios públicos de excelencia de la universidad de los Andes.</li> <li>• En el colegio Francisco de Paula Santander, la capacitación adicional de algunos integrantes del comité de calidad en liderazgo y auditoría interna con la empresa SGS (organización de certificación</li> </ul>

							<p>internacional).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el colegio Antonio Nariño, el programa Aventura de la Vida de mejoramiento personal de docentes y estudiantes.</li> <li>• En el colegio República Dominicana, el programa de articulación de la educación media a través del SENA, en el cual también se trabajan metas e indicadores y el de la Fundación Colombia Emprendedora.</li> </ul>
			¿Qué factores han obstaculizado el cumplimiento de las metas?		8		<p>Los factores que más han dificultado el cumplimiento de las metas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El cambio de docentes en cinco de los siete colegios.</li> <li>• La falta de formación de los docentes en temas del proyecto, en los colegios José Joaquín Castro, Nueva Zelândia, Francisco de Paula Santander, Antonio Nariño y República Dominicana.</li> <li>• La falta de compromiso de docentes en los colegios Nueva Zelândia, Francisco de Paula Santander, Antonio Nariño y República Dominicana.</li> <li>• La falta de trabajo en equipo en los colegios Nueva Zelândia, Antonio Nariño y República Dominicana.</li> <li>• Falta de formación de los directivos en los temas del proyecto en dos de los siete colegios.</li> <li>• Divulgación a la comunidad educativa en tres de los siete colegios.</li> <li>• Apropiación de la comunidad educativa en dos de los siete colegios.</li> </ul>
<b>2-Gerencia de procesos</b>	Formulación de procesos: Mapa de procesos, red de procesos, caracterización de procesos y procedimientos.	Existencia de mapa, red o manual de procesos y procedimientos.	¿Existe un mapa, red o procesos y procedimientos en la institución?			8	En todos los colegios existe un documento con el mapa, red y caracterización de procesos y procedimientos.

	Comprensión de procesos y procedimientos por los diferentes estamentos.	Nivel de conocimiento de procesos y procedimientos	Identifica los procesos y procedimientos académicos, con vivenciales, administrativos, comunitarios.	8,9,10, 11		<p>Con relación al análisis cuantitativo del nivel de conocimiento de los procesos y procedimientos, se plantea:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 96,6% conoce los procesos desarrollados en la gestión académica; en el colegio Antonio Nariño el 18,2% afirma no conocerlos.</li> <li>• El 100% de los evaluados afirman conocer los procesos en la gestión de convivencia.</li> <li>• El 71,2% conoce los procesos desarrollados en la gestión comunitaria; en el colegio Republica Dominicana el 62,5% afirma no conocerlos.</li> <li>• El 79,6% conoce los procesos en la gestión administrativa, sin embargo en los colegios Nueva Zelandia y Republica Dominicana el 37,5% afirman no conocerlos.</li> </ul> <p>Con relación al análisis cualitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los procesos de la gestión académica:</li> </ul> <p>En el Colegio Nueva Zelandia: En general los procesos expresados por los encuestados están relacionados con los de la gestión académica.</p> <p>En el Colegio Antonio Nariño: Los procesos académicos que se conocen con mayor frecuencia corresponden a la implementación y evaluación de proyectos transversales y el ajuste a la educación por ciclos. Lo anterior corresponde parcialmente a los procesos de la gestión académica.</p> <p>En el colegio José Celestino Mutis: El 60% identifica como proceso la consolidación del plan de estudio como hilo conductor y el sistema interno de evaluación; algunos anexan el implementar el SIE y proyectos de aula. Lo anterior refleja un conocimiento parcial de los procesos de la gestión académica por los encuestados.</p> <p>En el colegio José Joaquín Castro: Las respuestas de los</p>
--	---	--	--	------------	--	---

						<p>evaluados están orientadas hacia el enfoque pedagógico, diseño y desarrollo curricular por ciclos, evaluación, nivelación y promoción, elaboración e implementación del SIE y participación en líderes del siglo XXI. Lo anterior un conocimiento muy general de los procesos de la gestión académica.</p> <p>En el colegio Quiba Alta: los seis evaluados identifican los procesos en gestión académica sobre todo en el modelo SICA y en el énfasis micro empresarial.</p> <p>En el colegio República Dominicana: los procesos se dirigen hacia: PEI, malla curricular, evaluación, reuniones por ciclo, adaptación de malla para población sorda, rendimiento académico y desarrollo del ser integral. Los procesos identificados por los encuestados en general tienen relación con los planteados por la institución.</p> <p>En el colegio Francisco de Paula Santander: en general los encuestados reconocen los procesos de la gestión académica de la institución.</p> <p>En cuatro de los siete colegios los encuestados plantean específicamente los procesos académicos de la institución, los demás lo hacen en forma parcial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los procesos de la gestión de convivencia:</li> </ul> <p>En el Colegio Nueva Zelandia: lo expresado por los evaluados no se refiere específicamente a los procesos de la gestión de convivencia.</p> <p>En el Colegio Antonio Nariño: seis de los once evaluados identifican los procesos contemplados en la gestión de convivencia. Lo anterior refleja un conocimiento parcial.</p> <p>En el colegio José Celestino Mutis: el 70% identifica los procesos de conciliación y debidos procesos dentro de la gestión de convivencia de la institución. Lo anterior refleja el conocimiento de los procesos de la gestión de</p>
--	--	--	--	--	--	---



						<p>convivencia por la mayor parte de los encuestados.</p> <p>En el colegio José Joaquín Castro: el 90% reconoce el manejo de conflicto mediante el debido proceso, lo cual corresponde a los procesos planteados en la gestión de convivencia.</p> <p>En el colegio Quiba Alta: el 100% de los evaluados identifican los procesos en gestión de convivencia.</p> <p>En el colegio República Dominicana: todos los evaluados identifican la optimización de convivencia mediante el clima laboral, la resolución de conflictos, el proyecto HERMES, el debido proceso y la divulgación del mismo. Lo anterior refleja el conocimiento de los procesos de la gestión de convivencia.</p> <p>En el colegio Francisco de Paula Santander: Trabajo con estudiantes, acompañamiento de orientación, trabajo con padres, comité de convivencia, bienestar comunitario, proyecto de derechos humanos y buen trato. Lo expresado por los evaluados no se refiere específicamente a los procesos de la gestión de convivencia planteados por la institución.</p> <p>En cuatro de los siete colegios los encuestados plantean específicamente los procesos de convivencia de la institución, en dos no se refieren específicamente a ellos y en uno lo hacen en forma parcial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los procesos de la gestión comunitaria:</li> </ul> <p>En el Colegio Nueva Zelandia: de las ocho personas evaluadas tres contestaron y sus respuestas son: acercamiento a padres, egresados y relación de la institución con el entorno. Cinco personas no reconocen los procesos de gestión comunitaria, lo cual refleja poco conocimiento.</p> <p>En el Colegio Antonio Nariño: la mayoría de evaluados tienden a identificar el proceso de gestión de convivencia</p>
--	--	--	--	--	--	--

						<p>y el bienestar de los estamentos que componen la institución. Lo anterior refleja un conocimiento parcial de los procesos de la gestión comunitaria.</p> <p>En el colegio José Celestino Mutis: el 60% considera que uno de los procesos esta direccionado a la realización de la semana cultural como promoción o vinculación de la convivencia. Lo anterior refleja poco conocimiento de los procesos de la gestión comunitaria.</p> <p>En el colegio José Joaquín Castro: el 80% reconoce la vinculación con diferentes actores de la comunidad como padres, estudiantes, entidades locales; policía y ancianatos. Lo anterior refleja un conocimiento parcial de los procesos de la gestión comunitaria.</p> <p>En el colegio Quiba Alta: cinco de los evaluados identifican los procesos mediante la integración de la comunidad (estudiantes, padres de familia y alianzas institucionales), además de relacionarlos con la aplicación del modelo Agentes de cambio. Lo anterior refleja un conocimiento parcial de los procesos de la gestión comunitaria.</p> <p>En el colegio República Dominicana: estos procesos no son conocidos por cinco de los ocho evaluados y los tres restantes los direccionan hacia el sentido de pertenencia de la institución, el trabajo integrado y la escuela de padres. Lo anterior refleja poco conocimiento de los procesos de la gestión comunitaria.</p> <p>En el colegio Francisco de Paula Santander: lo expresado por los evaluados no se refiere específicamente a los procesos de la gestión comunitaria, planteados por la institución.</p> <p>En Cuatro de los siete colegios los encuestados manifiestan poco conocimiento de los procesos de la gestión comunitaria de la institución, tres lo hacen en forma parcial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los procesos de la gestión</li> </ul>
--	--	--	--	--	--	---

						<p>administrativa:</p> <p>En el Colegio Nueva Zelandia: de las ocho personas evaluadas, contestaron cuatro y ninguna de ellas coincidió en sus respuestas; éstas fueron: información de logros y adquisiciones, planeación, organización, ejecución y control de los procesos administrativos, procesos de inducción y de matrícula y administración de recursos financieros; sin embargo todo esta direccionado hacia lo propuesto. Lo anterior refleja un conocimiento parcial de los procesos de la gestión administrativa.</p> <p>En el Colegio Antonio Nariño: cinco de los evaluados identifican los procesos relacionados con recursos físicos y financieros, tres más no responden a la pregunta y dos consideran que falta mayor gestión o se presentan falencias al respecto. El 50% no reconoce los procesos de la gestión administrativa.</p> <p>En el colegio José Celestino Mutis: tres de los evaluados consideran que los procesos se relacionan con la administración de recursos humanos y financieros y otros tres direccionan el proceso hacia el seguimiento y control por medio de instrumentos. Lo anterior refleja un conocimiento parcial de los procesos de la gestión administrativa.</p> <p>En el colegio José Joaquín Castro: los procesos identificados se refieren sólo a uno de los tres planteados en la gestión administrativa, lo cual refleja un conocimiento parcial.</p> <p>En el colegio Quiba Alta: en general cuatro de los seis encuestados identifican los procesos de la gestión administrativa.</p> <p>En el colegio República Dominicana: cinco de las personas identifican los procesos administrativos y tres los desconocen.</p> <p>En el colegio Francisco de Paula Santander: matrícula,</p>
--	--	--	--	--	--	---

						<p>inducción, biblioteca, secretaria, sistema de quejas y reclamos, planeación, el EME y la gestión en diferentes niveles. En general hay conocimiento de los procesos de la gestión administrativa de la institución.</p> <p><b>En cinco de los siete colegios los encuestados manifiestan un conocimiento parcial de los procesos de la gestión administrativa de la institución, en dos tienen un buen conocimiento.</b></p>
			<p>Describe algunos procesos y procedimientos: académicos, con vivenciales, administrativos, comunitarios.</p>	13		<p>Análisis cualitativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos mejor implementados:</li> </ul> <p>En el Colegio Nueva Zelandia: los académicos y de convivencia.</p> <p>En el Colegio Antonio Nariño: los académicos, de convivencia y administrativos.</p> <p>En el colegio José Celestino Mutis: los académicos, de convivencia y administrativos.</p> <p>En el colegio José Joaquín Castro: los académicos, de convivencia, comunitarios y administrativos.</p> <p>En el colegio Quiba Alta: los académicos, de convivencia y administrativos.</p> <p>En el colegio República Dominicana: administrativos, académicos y comunitarios.</p> <p>En el colegio Francisco de Paula Santander: los académicos, de convivencia y administrativos.</p>
	Implementación de procesos en la institución.	Aplicación de procesos y procedimientos.	De los procesos planeados en el mapa o red, ¿cuáles se han implementado?	12 , 14 y 15		<p>De los procesos formulados por la institución, se afirma haber implementado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 71,7% afirman que se han implementado procesos de índole académica. Sin embargo en el colegio Republica dominicana el 62,5% considera que no se han implementado y en el colegio rural José Celestino</li> </ul>

						<p>Mutis el 50%.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En general el 51,5% considera que los procesos de convivencia no han sido implementados y el 48,3% considera que sí se han implementado.</li> <li>• Las percepciones tienden a ser similares entre los evaluados, en cuanto a la aplicación de los procesos comunitarios por el 52% y la no aplicación por el 48%. Sin embargo en el colegio José Celestino Mutis, el 80% considera que los procesos comunitarios no han sido implementados y en el colegio Republica Dominicana el 75% considera que sí se han implementado</li> <li>• Con relación a los procesos administrativos, las percepciones a la luz estadística es similar entre sí: se implementan en un 50.7% y no en un 49.3%, sin embargo en los colegios José Joaquín Castro y Quiba los porcentajes de implementación corresponden a un 70% y 66,7% respectivamente</li> </ul> <p>El 100% de los evaluados considera que no se han implementado todos los procesos de red en las instituciones</p> <p>Análisis cualitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos menos implementados en la institución son:</li> </ul> <p>En el Colegio Nueva Zelandia: Los comunitarios.</p> <p>En el Colegio Antonio Nariño: Algunos de la gestión directiva y académica.</p> <p>En el colegio José Celestino Mutis: El 40% consideran que son los procesos relacionados con auditorias y procesos de control de la gestión administrativa.</p> <p>En el colegio José Joaquín Castro: El 60% considera que es</p>
--	--	--	--	--	--	---

						<p>el proceso relacionado con la gestión comunitaria, sobre todo en la integración activa de los padres de familia.</p> <p>En el colegio Quiba Alta: capacitación en el modelo pedagógico de lo académico y el de sugerencias y reclamos de lo administrativo.</p> <p>En el colegio República Dominicana: algunos de la gestión administrativa como La cultura de evaluación, el trabajo en equipo, la articulación entre primaria y bachillerato y de la gestión comunitaria, el bienestar al docente.</p> <p>En el colegio Francisco de Paula Santander: algunos de la gestión académica relacionados con el trabajo por ciclos y la educación media especializada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>El nivel de aplicación de los procesos por los diferentes estamentos es:</b></li> </ul> <p>Directivos, administrativos, orientadores y docentes: alto, con mayor puntuación en 4.</p> <p>Padres de familia y estudiantes: medio.</p>	
			Evidencias de la aplicación de procesos		9	<p>En dos instituciones existen documentos de evidencia de la aplicación de procesos como fotografías, documentos de seguimiento, actas, y planes.</p> <p>En cinco, parcialmente, debido en tres de ellas a que la formulación es reciente, hasta ahora inician la implementación; en las otras cuentan con: evaluación de algunas actividades, actas, formatos y documentos de evaluación.</p>	
	Seguimiento y control a las actividades y resultados de los diferentes procesos.	Seguimiento y evaluación de procesos y procedimientos	Documentos de evaluación de los procesos: académicos, de convivencia, comunitarios, administrativos.		9	10	<p>De acuerdo a la entrevista, las instituciones en general manejan formatos institucionales para la evaluación de los diferentes procesos.</p> <p>De acuerdo al análisis documental cuatro instituciones cuentan con documentos de evaluación de procesos como formatos, tablas, gráficos, evaluaciones y auto evaluaciones. Tres en forma parcial debido a que la formulación es</p>

						reciente y hasta ahora se inicia la implementación.	
			Medición de indicadores de los procesos.		10	11	De acuerdo a la entrevista, la medición de indicadores se hace a través de: encuesta de satisfacción, estadísticas, evaluaciones, POA (plan operativo anual) y tablero de indicadores. De acuerdo al análisis documental, en tres de los colegios se dispone de documentos de medición de indicadores como formatos, tablas y gráficas de evaluación de procesos, guías de evaluación y documento de medición de indicadores de gestión de proceso. En los otros cuatro parcialmente debido a que la formulación es reciente y hasta ahora se inicia la implementación.
			Registros de la aplicación de procesos.		11	12	De acuerdo a la entrevista Los registros de aplicación de procesos, más frecuentes son en su orden: registros, actas, formatos, instrumentos, videos, análisis estadísticos, documentos y fotografías.  De acuerdo al análisis documental en tres de los colegios se dispone de documentos de registro de la aplicación de procesos como actas y formatos. En los otros cuatro parcialmente con documentos generales de autoevaluación institucional.
			Resultados de la aplicación de los procesos.		12	13	De acuerdo a la entrevista, todos los colegios han tenido resultados positivos en la aplicación de los procesos académicos, como: mejora en el proceso evaluativo, revisión y ajuste del enfoque pedagógico, proyectos institucionales y transversales, resultados académicos, proyectos de aula, renovación curricular, En los administrativos y de convivencia, en cinco de los siete colegios, como: regulación de procesos, maximización de recursos, apropiación por la comunidad, control de personal, archivo, mejoramiento en los procesos de matrícula, comunicación, inducción a estudiantes y docentes. En convivencia: habilidad en la solución de conflictos, unificación de criterios, proyectos de derechos humanos y convivencia armónica. En gestión estratégica, en cuatro de los siete, como: alianzas, capacitación de la comunidad educativa,

							<p>integración institucional, unificación de criterios en el manejo de la documentación, planeación institucional, estructura clara, divulgación del horizonte institucional, mejor atención al usuario.</p> <p>En gestión comunitaria en tres de los siete, como; la gestión de orientación, el servicio social, la relación con el entorno y el seguimiento de estudiantes.</p> <p>De acuerdo al análisis documental: tres colegios cuentan con documentos de resultados de los procesos como evaluaciones institucionales. Los demás cuentan con documentos parciales como estadísticas, debido a que la formulación es reciente y hasta ahora se inicia la implementación.</p>
	Revisión y actualización de procesos.	Número de versiones de los procesos y procedimientos.	¿Con qué frecuencia se revisa el manual de procesos?		13		La revisión del manual de procesos se hace anualmente en 4 de los siete colegios, bimestralmente en dos y semestralmente en uno.
			¿Cuántas veces se ha realizado ajustes al manual de procesos?		14		En dos colegios dos veces, en dos tres, en una cuatro, otra cinco y en una siete. En general se han realizado por las necesidades de la institución y evaluación de procesos.
			Documentos de ajuste del manual de procesos.			14	Seis de las siete instituciones cuentan con diferentes versiones del manual de procesos.
<b>3-Liderazgo y transformación de la cultura institucional</b>	Administración participativa.	Niveles de Participación de los diferentes estamentos en la gestión de la institución	¿En qué forma participan los diferentes miembros de la comunidad educativa en la gestión de la institución?	16			<p>Con relación a las formas de participación de los diferentes estamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El rector participa en todas las formas, sin embargo los porcentajes más altos se encuentran en: toma de decisiones con un 98,33%, información 66,67 y evaluación 65%.</li> <li>• El coordinador participa en todas las formas, sin embargo los porcentajes más altos se encuentran en: ejecución con un 86,67%, toma de decisiones con un 81.67%, evaluación 76,67% e información 75%.</li> <li>• Los orientadores participan en un nivel cercano a la media en toma de decisiones y evaluación,; el mayor</li> </ul>



		<p>Procedimientos para el manejo del conflicto entre los diferentes estamentos</p> <p>Procedimientos para la atención de quejas y sugerencias</p>				<p>porcentaje es en ejecución de actividades, en un 75%, le sigue información en un 68,33% y consulta en un 60%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los docentes participan en un nivel medio en la ejecución de actividades en un 53%, en un nivel cercano a la media en información 44%, consulta 42% y evaluación 47%. El porcentaje más bajo de participación es en toma de decisiones con un 35%</li> <li>• Los estudiantes participan en un nivel cercano a la media en ejecución de actividades, con un 48% y evaluación con un 42%, por debajo de la media en información 35% y consulta 32%. El porcentaje más bajo está en toma de decisiones con un 18%.</li> <li>• Los padres de familia en general participan en porcentajes por debajo de la media. En información en un 35%, en consulta en un 32%, en ejecución de actividades y evaluación en un 34%. El porcentaje más bajo es en toma de decisiones en un 14%.</li> <li>• Los administrativos participan en un nivel cercano a la media en información en un 46% y ejecución de actividades en un 43%. Por debajo de la media en consulta en un 34%, evaluación 36% y toma de decisiones 22%.</li> </ul>
			¿Qué equipos de trabajo hay en la institución y quienes los integran?	17,18		<p>En las instituciones educativas existen los siguientes equipos de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo Directivo, el 98,3% conocen quienes lo integran.</li> <li>• Consejo Académico, el 98,3% conocen quienes lo integran.</li> <li>• Comité de Calidad, el 88,3% conocen quienes lo integran.</li> <li>• Comité de Convivencia, el 98,3% conocen quienes lo integran.</li> </ul>

			¿Cuál es la estructura organizacional de la institución y cuáles son las líneas de interrelación?			15	En todos los colegios en general existe un organigrama con una estructura y líneas de interacción claras; en tres de las siete aparece el comité de calidad, en uno no figura y en otro lo constituye el equipo de gestión.
			¿Qué procedimientos existen para el manejo del conflicto entre los diferentes estamentos?			16	En tres de los siete colegios existe el debido proceso en convivencia y el de la metodología de espina de pescado para el análisis y solución de problemas; en los demás, el debido proceso establecido desde el manual de convivencia y en uno la estrategia de las mesas de conciliación.
			¿Existen procedimientos para la atención de quejas y sugerencias? ¿Cuáles son?			17	En cinco de los siete colegios existen procedimientos para la atención de quejas y sugerencias, en los demás no existen. Los procesos son los de seguimiento a quejas y reclamos.
	Liderazgo de los diferentes estamentos en la gestión integral de la institución.	Nivel de liderazgo de los diferentes estamentos.	Califique de 1 a 5 el nivel de liderazgo de los diferentes estamentos.	19			La calificación del nivel de liderazgo de los diferentes estamentos es: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rector: Los mayores porcentajes están entre 5 y 4, el primero lo califican el 50% de los encuestados y el segundo el 38,3%.</li> <li>• Los coordinadores: El nivel de liderazgo tiende hacia calificaciones alta el nivel "5" con un 60%</li> <li>• Los orientadores: El nivel de liderazgo tiende hacia calificaciones alta el nivel "4" con un 45%</li> <li>• Los administrativos: El nivel de liderazgo tiende hacia calificaciones alta el nivel "4" con un 53,3%, seguido de 3 con un 31,7%.</li> <li>• Los docentes: El nivel de liderazgo tiende hacia calificaciones alta el nivel "4" con un 61,7%, seguido de 5 con un 23,3%.</li> <li>• Los padres de familia: El nivel de liderazgo tiende hacia calificaciones medias, el nivel "3" con un 65%, seguido de 2 por un 25%.</li> <li>• Los estudiantes: El nivel de liderazgo tiende hacia calificaciones medias, el nivel "3" con un 55%, seguido de 4 con un 33,3%.</li> </ul>

	Desarrollo del plan de mejoramiento personal con la comunidad educativa.	Plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos.	¿Cómo se desarrolla el plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos de la comunidad educativa?		15		<p>El plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos de la comunidad educativa se desarrolla:</p> <p>Con los estudiantes, a través del proyecto de vida en cuatro colegios, otro por medio del programa colegio sano vida sana, otro a través del pacto de convivencia y en el otro con los talleres de prevención en salud mental y educación sexual.</p> <p>Con los docentes, en dos colegios a través del programa de bienestar de la Secretaría de Educación, en otro con actividades en las semanas de desarrollo institucional, en otro con el apoyo de FUNDACIÓN COLOMBIA, en otro a través del comité de bienestar y en dos ha sido difícil el desarrollo.</p> <p>Con los padres de familia, en cuatro colegios a través de diferentes actividades de escuela de padres, en un colegio con el apoyo de FUNDACOLOMBIA, en otro no se menciona y en otro no se ha realizado trabajo.</p> <p>Con los administrativos en un colegio a través de diferentes actividades, en otro con el apoyo de FUNDACOLOMBIA, en tres no se menciona, en otro no se ha realizado ningún trabajo y en otro por medio de las actividades de bienestar de la Secretaría de Educación.</p>
			¿Qué evidencias existen de las actividades realizadas?		16	18	<p>Las evidencias de las actividades realizadas en el plan de mejoramiento personal son:</p> <p>De acuerdo a la entrevista tienen relación con los talleres, registros y videos.</p> <p>Según el análisis documental son: en tres colegios carpetas con los talleres de proyecto de vida con estudiantes y padres, en otro el plan anual de formación de la comunidad educativa con talleres, guías y registro fotográfico, en otro el proyecto transversal de bienestar para el desarrollo de proyecto de vida con guías de trabajo con estudiantes y en el último proyecto del servicio de orientación, en el cual se encuentran los componentes de educación sexual, orientación vocacional y bienestar con los estudiantes y el</p>

							plan de bienestar con los docentes.
Resultados sostenidos del plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos.	Resultados del plan de mejoramiento en los diferentes estamentos.	¿Qué resultados se han obtenido con los diferentes estamentos, a partir del plan de mejoramiento personal?			19		Cinco de los siete colegios tienen carpetas con algunos talleres realizados con los estudiantes. Dos tienen además de los talleres, videos y fotografías. Dos de los siete colegios consideran que las evidencias son parciales.
		¿A través de qué indicadores se pueden evidenciar los resultados de la aplicación del plan de mejoramiento personal con los diferentes estamentos?			19		Esta pregunta no se pudo responder directamente a través del análisis documental.
Desarrollo del programa de las 5 S con la comunidad educativa.	Actividades desarrolladas en el programa de las 5 S	¿Cómo se desarrolla el programa de las 5 S con los diferentes estamentos de la comunidad educativa?		17			De acuerdo a la entrevista, con mayor frecuencia el programa de las 5 S se desarrolla mediante las actividades de sensibilización con la comunidad educativa, seguido del complemento con el programa de las cinco estrellas de la Secretaría de Educación en tres de los siete colegios.
		¿Qué evidencias existen de las actividades realizadas?		18	20		De acuerdo a la entrevista, las evidencias en la implementación del programa de las 5 S en su orden son: actas, cuidado del colegio, registros fotográficos, formatos, plan de mejoramiento, protocolos, proyecto y talleres.  Según el análisis documental son: en dos colegios registros fotográficos y algunas actas de actividades, en dos las actividades realizadas desde el proyecto PRAE, en otra las carpetas con las actividades del programa de las cinco estrellas y en otro las actas del proyecto pacto por el tesoro.
Resultados sostenidos del programa de las 5 S en la institución.	Resultados del programa de las 5 S en los diferentes estamentos.	¿Qué resultados se han obtenido con los diferentes estamentos, a partir del programa de las 5 S?		19	21		De acuerdo con la entrevista, los resultados obtenidos con los diferentes estamentos a partir de la aplicación del programa de las 5 S son: el cuidado de las instalaciones del colegio y en general el orden.  En el análisis documental a través de la evidencia fotográfica en general se observa mejoramiento en el

							sentido del orden, aseo y utilidad en la institución.
			¿A través de qué indicadores se pueden evidenciar los resultados de la aplicación del programa de las 5 S?		20	22	De acuerdo a la entrevista, los indicadores a través de los cuales se pueden evidenciar los resultados de la aplicación del programa de las 5 S en su puesto son: orden, eficiencia, utilidad, aseo tanto personal como del colegio, autodisciplina, pertenencia entre otros.  En el análisis documental, a través de algunos registros y estadísticas en general se observa mejoramiento en indicadores relacionados con: orden, aseo y utilidad en la institución.
			Nivel de aplicación de las 5 S en la institución(sentido del orden, de la utilidad, de la salud, del aseo y de la autodisciplina)	20			La calificación del nivel de aplicación del programa de los cinco sentidos es: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden: cuatro de acuerdo al 65% de los encuestados.</li> <li>• Aseo: Cuatro, según el 53.3% de los encuestados, seguido de 3 según el 26,7%.</li> <li>• Utilidad: Cuatro, según el 60%% de los encuestados, seguido de 3 según el 28,3%.</li> <li>• Salud: Cuatro, según el 55%% de los encuestados, seguido de 3 según el 23,3%.</li> <li>• Autodisciplina: La calificación está entre 3 y 4, la primera con el 41.7% y la segunda con el 40%.</li> </ul>
	Niveles sostenidos de trabajo en equipo en los diferentes estamentos de la comunidad educativa.	Nivel de trabajo en equipo en los diferentes estamentos.	Califique de 1 a 5 el nivel de trabajo en equipo de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.	21			La calificación del nivel de trabajo en equipo en los diferentes estamentos es: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos: Los mayores porcentaje están entre 5 y 4, cada uno según el 43.3% de encuestados.</li> <li>• Los orientadores: El nivel tiende hacia calificaciones alta de “4” con un 41.7% seguido de 5 con un 31,7%</li> <li>• Los administrativos: El nivel tiende hacia calificaciones alta el nivel “4” con un 51,7%, seguido de 5 con un 21,7%.</li> <li>• Los docentes: El nivel tiende hacia calificaciones altas: el nivel “4” con un 55%, seguido de 5 con un 28,3%.</li> <li>• Los padres de familia: El nivel tiende hacia calificaciones medias, el nivel “3” con un 58,3%, seguido de 2 por un 18,3%.</li> <li>• Los estudiantes: El nivel tiende hacia calificaciones</li> </ul>

							<p>medias, el nivel “3” con un 46,7%, seguido de 4 con un 33,3%.</p> <p>En general los niveles de trabajo en equipo son altos para los diferentes estamentos excepto para padres de familia y estudiantes, el cual es medio.</p>
	Niveles sostenidos de participación de los diferentes estamentos en los diferentes programas y proyectos.	Nivel de participación de los diferentes estamentos en la gestión institucional.	Califique de 1 a 5 el nivel de participación de los diferentes estamentos en la gestión institucional.	22			<p>La calificación del nivel de participación en los diferentes estamentos es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos: Los mayores porcentajes están en 5 según el 58.3% y 4 según el 30%.</li> <li>• Los orientadores: El nivel de tiende hacia calificaciones altas el nivel “4” con un 46.7% seguido de 5 con un 35%.</li> <li>• Los administrativos: El nivel tiende hacia calificaciones altas, de “4” con un 48,3%, seguido de 3 con un 28,3%.</li> <li>• Los docentes: El nivel tiende hacia calificaciones altas de “4” con un 61,7%, seguido de 5 con un 26,7%.</li> <li>• Los padres de familia: El nivel tiende hacia calificaciones medias, el nivel “3” con un 58,3%, seguido de 4 por un 25%.</li> <li>• Los estudiantes: El nivel tiende hacia calificaciones medias, el nivel “4” de acuerdo al 50%%, seguido de 3 con un 40%.</li> </ul>
	Sostenimiento y mejoramiento de los niveles de satisfacción de los diferentes estamentos	Nivel de satisfacción de la comunidad educativa en los últimos 3 años	¿Cuáles han sido los resultados de la encuesta de satisfacción en los últimos tres años?			23	En los resultados de las encuestas de satisfacción de los últimos tres años se muestra un mejoramiento en todas las instituciones.

## CAPÍTULO 6

### SÍNTESIS, CONCLUSIONES Y APORTACIONES DEL ESTUDIO

En este capítulo se presentan, de manera ordenada, una síntesis de los principales resultados, las conclusiones ligadas a la evaluación del impacto y las aportaciones de acuerdo a los aspectos que requieren cualificación en el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* y a las necesidades de gestión de los colegios, encontradas en diferentes estudios y en la experiencia de la autora del presente estudio, para el mejor aprovechamiento de las instituciones que desarrollan el proyecto y el logro de mayores resultados en la gestión integral de los colegios oficiales de la ciudad de Bogotá.

#### 6.1. Síntesis de los resultados alcanzados.

Recordemos nuestro problema de investigación:

¿Qué aportes se pueden generar a la gestión integral de las instituciones educativas oficiales de Bogotá, que implementan el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, a partir de los resultados obtenidos en la evaluación de impacto, en una muestra de instituciones que lo desarrollaron?

Del mismo modo, nuestro objetivo general: Aportar estrategias que permitan a las IED participantes en el proyecto, mejorar los resultados de la implementación de las diferentes etapas en las instituciones.

Para analizar si aquel, problema, ha encontrado una solución satisfactoria, y si este, el objetivo general, ha sido logrado, debemos considerar los resultados de la evaluación de impacto del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*.

En términos generales, los resultados mencionados permiten identificar, además de los logros alcanzados, las dificultades después de tres años de haber finalizado el proyecto en dimensiones como:

- El Direccionamiento estratégico (formulación, ajuste y desarrollo del plan estratégico)
- La Gerencia de procesos (planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y mejoramiento de procesos en las cuatro áreas de gestión).

- La transformación de la cultura institucional (administración participativa, liderazgo, desarrollo de la comunidad, trabajo en equipo).

Para, a partir de ellos, plantear estrategias que permitan a las instituciones que implementan el proyecto, mejorar los resultados en las diferentes dimensiones y variables.

Con relación a los objetivos específicos de la evaluación de impacto referidos al reconocimiento de los resultados sostenidos en el tiempo en cada una de las dimensiones de la gestión integral (direccionamiento estratégico, gerencia de procesos y liderazgo y transformación cultural), se encontró:

#### Dimensión de Direccionamiento Estratégico:

Recordemos que este apartado hace referencia a la *formulación, ajuste y desarrollo del plan estratégico*.

Pues bien, en cuanto a la *formulación*, los colegios cuentan con diagnósticos, planes estratégicos institucionales y planes operativos articulados a los factores clave de éxito y las metas de largo plazo planteadas en el plan estratégico, lo cual refleja un proceso de planeación en cascada.

Con relación al *desarrollo del direccionamiento estratégico*, una etapa muy importante es la divulgación y el nivel de conocimiento que la comunidad educativa tiene de este aspecto, ante lo cual se encontró en directivos y docentes, un conocimiento general de la visión, misión y factores clave de éxito y limitado de las metas de largo plazo de las instituciones.

En cuanto a la apropiación del plan estratégico manifestado en el nivel de compromiso con su desarrollo de directivos, docentes y administrativos, podemos afirmar que es alto, mientras el de los padres de familia y estudiantes medio. Aunque el nivel de compromiso es elevado, el conocimiento limitado de las metas puede incidir en el grado de apropiación del plan estratégico.

Adicionalmente, el desarrollo del direccionamiento estratégico podría estar relacionado con el cumplimiento de las metas en las instituciones; en algunas, el cumplimiento ha sido a nivel insuficiente por diferentes factores internos y externos; en otras, a nivel medio porque se han obtenido resultados parciales y en algunas metas el cumplimiento ha estado en un nivel satisfactorio.

En los colegios se cuenta con diferentes evidencias del cumplimiento de las metas a nivel documental, entre ellas: resultados de encuesta de satisfacción, documentos de autoevaluación



institucional y tableros de indicadores institucionales, en los cuales se muestra el comportamiento en los últimos años en aspectos como cobertura, retención, aprobación y pruebas externas.

En cuanto a los resultados en indicadores, la cobertura se ha incrementado, la promoción y retención es alta y en los resultados en las pruebas externas SABER 11, en algunos colegios se han incrementado pasando de un nivel medio a alto mientras en los demás se han mantenido en un nivel medio.

Con relación al aporte del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* al cumplimiento de las metas, los colegios en general, consideran que ha aportado por el desarrollo de las variables de liderazgo, planeación, organización, comunicación, trabajo en equipo, participación y cultura de evaluación en las instituciones. Consideran que los aspectos anteriores no sólo han contribuido al cumplimiento de las metas sino también al comportamiento de los indicadores institucionales en los últimos años, en los cuales ha incidido también el sentido de pertenencia que se ha generado con la implementación del proyecto y especialmente el poder contar con un horizonte definido en la institución.

Atendiendo al problema de la atribución en la evaluación de impacto, planteada por Larru (2007), en la entrevista se indagó sobre el desarrollo paralelo de otros programas o proyectos que involucran aspectos similares al *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* que han ido aportando al cumplimiento de las metas.

Con relación a lo anterior, los colegios, además de reconocer el aporte del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* al logro de metas e indicadores institucionales, también consideran la contribución en los dos últimos años de la implementación del Sistema Integrado de Gestión de la Secretaría de Educación Distrital, el cual incluye el MECI (Metodología Estándar de Control Interno), el SGC (sistema de Gestión de la Calidad) y el PIGA (plan integral de gestión ambiental). No obstante, debemos recordar nuestra consideración formulada en el capítulo metodológico sobre la dificultad, si no imposibilidad, de contar con evidencias científicas en este tipo de cuestiones ya que la investigación evaluativa no permite atribuciones de causa / efecto por no poder aplicar diseños puramente experimentales.

Adicionalmente, en cinco de los siete colegios, ha aportado la capacitación de directivos y docentes por algunas instituciones que desarrollan temas relacionados con el proyecto.

Algunos de los factores que han dificultado el cumplimiento de las metas del plan estratégico en las instituciones, son: El cambio de docentes, la falta de formación de los docentes

en los temas de proyecto, de trabajo en equipo y la divulgación a la comunidad educativa en algunos colegios.

Con relación a las etapas de revisión y ajuste del plan estratégico, en general, existen documentos de revisión del plan estratégico, en algunos colegios hay varias versiones de estos documentos.

#### Dimensión de Gerencia de procesos:

Como hemos señalado, la gerencia de procesos se concreta en la *planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y mejoramiento de procesos en las cuatro áreas de gestión.*

Con relación a la *planeación*, en todos los colegios existe un documento con el mapa, red y caracterización de procesos y procedimientos.

En cuanto a la *ejecución*, el nivel de conocimiento de los procesos y procedimientos por directivos y docentes, es mayor en las áreas de gestión académica y de convivencia; en las áreas comunitaria y administrativa, el conocimiento es parcial, lo cual refleja dificultad en una visión integral de los procesos institucionales.

Por otra parte, los procesos mejor implementados en cuatro de los siete colegios son, en primer lugar, los académicos y de convivencia; en segundo, los administrativos y por último los comunitarios. En general, consideran que no se han implementado todos los de la red. Lo anterior indica la falta de gestión de procesos en forma integral y total, dando mayor relevancia a los relacionados con los macro procesos misionales de las instituciones educativas.

El nivel de aplicación de los procesos por los diferentes estamentos es mayor en directivos, administrativos, docentes y orientadores y en menor grado en padres de familia y estudiantes, lo cual indica, al igual que en la dimensión de direccionamiento estratégico, la necesidad de una mayor divulgación, capacitación y apropiación con estos agentes educativos.

En la mayoría de las instituciones las evidencias documentales de la implementación de los procesos y subprocesos son parciales, debido a lo reciente de la misma y al tiempo que se ha invertido en la etapa de planeación, de ahí la existencia de diferentes versiones del mapa, red y caracterización de procesos y procedimientos.

Con relación al *seguimiento y evaluación de procesos*, las instituciones cuentan con algunos formatos, sin embargo su uso es parcial por la reciente implementación. La medición de indicadores de los procesos se hace en forma general, a través de encuesta de satisfacción, estadísticas, evaluaciones, POA (plan operativo anual) y tablero de indicadores. Sólo en tres de

los colegios se hace en forma específica con relación a los indicadores de los procesos y se cuenta con registros concretos como actas, formatos, instrumentos, videos, análisis estadísticos, documentos y fotografías. En los demás los registros son documentos generales de autoevaluación institucional.

En cuanto a *resultados de los procesos*, todos los colegios manifiestan logros en las distintas áreas de gestión; en donde se presentan menores resultados es en el área de *gestión comunitaria*, lo cual es un aspecto a fortalecer ya que es un área relacionada con el criterio de impacto a la comunidad, factor muy valorado en los diferentes modelos de excelencia y de acreditación institucional.

Con relación a la variable de *mejoramiento de procesos*, en todos los colegios se han realizado varias revisiones y ajustes a la planeación, por ello existen diferentes versiones del manual.

#### Dimensión de Liderazgo y Transformación Cultural:

Por último, en la presente dimensión, que integra los siguientes aspectos: *administración participativa, liderazgo, desarrollo de la comunidad, trabajo en equipo*, se han encontrado los siguientes datos:

En relación con la *administración participativa*, la participación de los estamentos se da en diferentes formas: Los rectores, en mayor grado en toma de decisiones, información y evaluación; los coordinadores, en ejecución, toma de decisiones, evaluación e información; los orientadores, en ejecución de actividades, información y consulta; los docentes, en un nivel medio o cercano a la media en ejecución de actividades, información, consulta y evaluación, el nivel más bajo es en la toma de decisiones; los administrativos, en un nivel cercano a la media en información y ejecución de actividades; los estudiantes lo hacen en un nivel cercano a la media en ejecución de actividades y evaluación y los padres de familia, en niveles por debajo de la media en consulta, ejecución de actividades y evaluación.

De lo anterior se infiere la necesidad de fortalecer las diferentes formas de participación, en los estamentos de la comunidad educativa, especialmente en docentes, estudiantes y padres de familia. Las menos desarrolladas, son la consulta y toma de decisiones, lo cual indica adicionalmente la necesidad de fortalecer el gobierno escolar en las instituciones.

En los colegios existen diferentes equipos de trabajo, los más representativos son: Consejo Directivo, Consejo Académico, Comité de Calidad y Comité de Convivencia; existe un

organigrama con una estructura y líneas de interacción clara; en cuatro de las instituciones, figura el Comité de calidad.

Para el manejo del conflicto entre los diferentes estamentos, en general existe el debido proceso de convivencia; adicionalmente en tres colegios, la metodología de espina de pescado para el análisis y solución de problemas. También existen en la mayor parte de instituciones, procesos para la atención de quejas y sugerencias.

A pesar de que existe una estructura que facilita la participación a través de los equipos de trabajo y procesos para el manejo del conflicto y la atención a quejas y sugerencias, la participación de docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes, está por debajo de la media en las diferentes formas; sin embargo al calificar el nivel de participación, docentes y directivos se califican en un nivel alto.

En la variable de *liderazgo*, la calificación dada por directivos y docentes es mayor para estos estamentos y menor para estudiantes y padres de familia, en lo cual incide las formas de participación y las etapas de información y divulgación del direccionamiento estratégico y procesos institucionales. El liderazgo es mayor si se tiene claridad en cuanto a la forma como la visión, misión, metas institucionales y factores clave los benefician a nivel personal e institucional y si los diferentes estamentos pueden identificar, cuál es su rol en el desarrollo del direccionamiento.

La variable de *desarrollo de la comunidad*, se realiza a través del plan de mejoramiento personal y el programa de las 5S. El primero se implementa en la mayoría de los colegios, con los estudiantes a través del proyecto de vida; con los padres de familia, a través de la escuela de padres y con los docentes y administrativos con diferentes estrategias, entre ellas los programas de bienestar que ofrece la Secretaría de Educación distrital; con este estamento, no se evidencia un trabajo estructurado y continuo, lo cual refleja la necesidad de formulación y desarrollo de un plan de gestión del talento humano. En general existen evidencias de las actividades realizadas más no de los resultados de la aplicación del plan de mejoramiento personal, debido a que estos son parciales según la mayoría de los colegios.

El segundo programa de desarrollo de la comunidad es el de las 5 S o los cinco sentidos (orden, aseo, autodisciplina, utilidad y salud), el cual se implementa a través de actividades de sensibilización con la comunidad educativa, campañas y concursos. En algunas instituciones ha sido complementado con el programa de las cinco estrellas de la Secretaría de Educación.

Las evidencias de la implementación son, en general: Actas, cuidado del colegio, registros fotográficos, formatos, plan de mejoramiento, protocolos, proyecto y talleres. Los aspectos más desarrollados son el sentido del orden, aseo, salud y utilidad; en un menor grado el sentido de autodisciplina. Los resultados obtenidos han sido especialmente en el mejoramiento del orden, aseo y utilidad (cuidado de instalaciones y recursos).

En la variable de *trabajo en equipo*, la calificación dada por directivos, docentes y administrativos es alta entre los diferentes estamentos, a excepción de padres de familia y estudiantes.

Finalmente en relación a las diferentes dimensiones y variables, en forma general, se puede concluir:

a) Se encuentra fortaleza en los procesos de planeación estratégica, táctica y operativa; sin embargo falta mayor articulación en los planes y especialmente procesos de seguimiento y evaluación que permitan realizar mediciones más objetivas con relación a los avances en los resultados. Adicionalmente, mayor apropiación de la comunidad educativa, lo cual está relacionado con los niveles de participación y compromiso de docentes, padres de familia y estudiantes.

b) Existe fortaleza con relación a la planeación de los procesos a través de los mapas, red y caracterización de procedimientos. Falta mejorar la implementación y apropiación, especialmente los del área de gestión comunitaria; una causa de lo anterior puede ser la falta de sensibilización en cuanto al enfoque de procesos y de concebir la institución educativa como un sistema en el cual todos los procesos deben gestionarse en forma integral.

c) Con relación al liderazgo y transformación cultural, las fortalezas son la implementación del programa de las 5 S o cultura de los cinco sentidos en las instituciones educativas; de igual forma, el mejoramiento en los procesos de planeación y organización.

Falta mejorar la implementación del plan de mejoramiento personal con directivos, docentes y administrativos, desarrollarlo en forma más sistemática e integral dándole un carácter más amplio, con los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permitan valorar no solamente la calidad institucional si no también el asumirla como una filosofía de vida. Otros aspectos que, aunque han mejorado con la implementación del proyecto, se deben seguir fortaleciendo, son: El compromiso, la participación y el trabajo en equipo.

## 6.2 Conclusiones

Nuestro trabajo se orienta a identificar aportaciones a la gestión integral de los centros educativos a partir de la evaluación del impacto del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*. Recogemos, a continuación, de manera ordenada, las conclusiones derivadas de tal evaluación.

a) Con relación al logro de la finalidad del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, la cual consiste en: lograr una gestión integral, entendida como la administración de todos los procesos de manera eficiente y eficaz, para la satisfacción de los clientes y el éxito sostenible.

**En cuanto a la gestión integral**, existe fortaleza en los procesos de planeación de las dimensiones de direccionamiento estratégico y gerencia de procesos; en la implementación se cuenta con un mayor desarrollo en la primera dimensión, en la segunda, es reciente. Falta mayor apropiación de la visión, misión, metas de largo plazo y los procesos administrativos y comunitarios, en todos los estamentos, especialmente padres y estudiantes.

En la dimensión de liderazgo y transformación cultural, con relación a la administración participativa, existe una estructura clara, diferentes equipos de trabajo y procedimientos para el manejo del conflicto y atención de quejas y sugerencias. Falta mayor participación de la mayoría de estamentos en la información, consulta y toma de decisiones.

El nivel de liderazgo, participación y trabajo en equipo, de directivos y docentes, es mayor al de los demás estamentos. El plan de mejoramiento personal se ha desarrollado en forma más estructurada y continua con estudiantes; falta mayor desarrollo con los demás agentes educativos. Existe fortaleza en la aplicación del programa de las 5 S, especialmente en el sentido del orden, aseo y utilidad en las instituciones.

**La satisfacción de los clientes**, en todos los colegios se ha incrementado en los últimos tres años; de igual manera, **la sostenibilidad**, evidenciada a través de los indicadores de retención y cobertura.

b) La valoración de la mejora en relación con la calidad institucional (resultados del Proyecto Educativo Institucional), se evidencia a través del mejoramiento en los indicadores de cobertura, retención y promoción; en pruebas de Estado, como el examen SABER 11, en la mitad de los colegios. Adicionalmente se reconoce progreso en los procesos académicos y de convivencia.

c) Aunque se reconoce la contribución de otros programas implementados simultáneamente durante los últimos años, como el Sistema Integrado de gestión de la SED, los cambios

producidos a nivel institucional, como consecuencia de los aprendizajes adquiridos en el proyecto son: El mejoramiento en las habilidades de liderazgo, planeación, organización, comunicación, trabajo en equipo, participación y cultura de la evaluación.

### **6.3 Aportaciones**

Las siguientes aportaciones, se plantean a partir de las fortalezas y dificultades encontradas en la evaluación de impacto de los colegios que participaron en la presente investigación, de las necesidades identificadas en el sector educativo oficial de la ciudad de Bogotá en diferentes estudios y de la experiencia de la autora de la tesis en la gestión integral de instituciones educativas oficiales. Las aportaciones pretenden generar elementos complementarios al enfoque conceptual y metodológico del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, que podrían contribuir al mejoramiento de su implementación en las instituciones, la disminución de la deserción para los nuevos colegios que se vinculen y la sostenibilidad de quienes ya lo están desarrollando.

Adicionalmente puede proporcionar elementos de reflexión y acción a los directivos, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia, de los colegios oficiales que no participan en el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, en torno a la necesidad de gestionar integralmente las instituciones educativas dentro de un enfoque de la calidad educativa integral y de sistemas así como la necesidad de desarrollar la gestión integral del talento humano y un adecuado clima institucional para el mejoramiento de los resultados del proyecto educativo institucional y el cumplimiento de su misión de responsabilidad social.

Las contribuciones a la gestión integral de las instituciones educativas oficiales de Bogotá, que implementan el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, a partir de los resultados obtenidos en la evaluación de impacto y algunas necesidades de gestión de las instituciones educativas oficiales de Bogotá identificadas en diferentes estudios, se plantean desde tres aspectos:

a) El primero hace referencia a la necesidad de contextualizar el modelo de gestión integral propio del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, en otros de mayor amplitud y complejidad, como son los de la Calidad Educativa Integral y el Enfoque de Sistemas.

Ubicar, el modelo de gestión integral del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* en los enfoques de calidad educativa integral y sistemas, permite comprender el direccionamiento y

desarrollo de las instituciones educativas, de una forma holística e integral, asumiendo las diferentes áreas de gestión institucional (no sólo la académica y de convivencia), reconociendo su interdependencia y aportes al logro de la finalidad y resultados del Proyecto Educativo Institucional, el cual debe responder no sólo a las necesidades y expectativas de los usuarios internos sino también a los externos, tales como el contexto local, nacional y mundial.

Lo anterior contribuye a la apropiación del direccionamiento estratégico y el enfoque de procesos, la participación, el compromiso y liderazgo de los diferentes estamentos, entre ellos, los docentes.

b) El segundo pretende abordar las limitaciones señaladas con relación a la alta rotación de docentes y falta de formación de éstos en los temas del proyecto; a tales efectos, es necesario asumir en la planeación y desarrollo, un enfoque más amplio e integral de gestión del talento humano y el aprendizaje organizacional, que complemente los aspectos desarrollados en el plan de mejoramiento personal.

c) Por último, con relación a los elementos que contribuyan a mejorar los resultados de la implementación de las diferentes etapas en las instituciones, además de los enfoques de calidad educativa integral, de sistemas, de gestión integral del talento humano y aprendizaje organizacional, destacamos la importancia de complementar la dimensión de liderazgo y transformación cultural con diferentes variables de clima institucional.

Los aspectos anteriores se sintetizan en el complemento del modelo de gestión integral del *Proyecto Educativo Líderes siglo XXI* con los enfoques de calidad educativa integral, sistemas, gestión integral del talento humano Vs aprendizaje organizacional y clima institucional, representado en la figura N° 10.



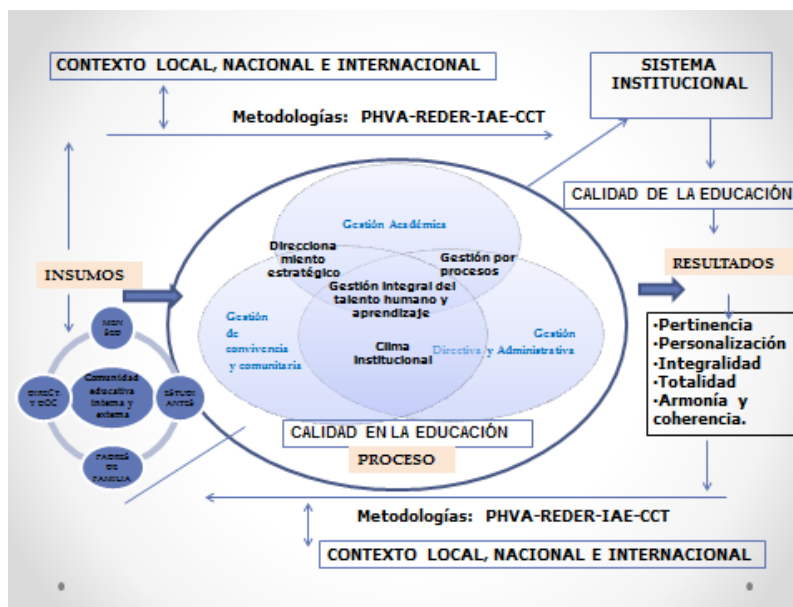


Figura N° 10. Propuesta de modelo de Gestión Integral en los Colegios Distritales<sup>4</sup>

Asumir el enfoque de gestión integral del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* (direccionamiento estratégico, gerencia de procesos, liderazgo y transformación cultural), dentro del enfoque de sistemas, permite ubicar como insumo el contexto, el talento humano, las necesidades y expectativas de los diferentes agentes educativos; como proceso el desarrollo integral de las diferentes áreas de gestión mediado por el direccionamiento estratégico, la gestión integral del talento humano y aprendizaje organizacional, la gestión de procesos y el desarrollo del clima institucional, dentro del enfoque de calidad en educación; como salida, resultados que respondan a unos factores de la calidad de la educación.

El direccionamiento estratégico, la gerencia de procesos, el clima institucional y la gestión integral del talento humano dentro del enfoque de aprendizaje organizacional, son el medio para viabilizar el desarrollo institucional, son esos hilos invisibles que posibilitan el desarrollo de las diferentes áreas de gestión (académica, convivencia, comunitaria, administrativa y directiva) en forma holística e integral para la implementación de un proyecto educativo institucional de

<sup>4</sup> La figura 10: Propuesta de modelo de Gestión Integral en los Colegios Distritales a partir de la evaluación de impacto del Proyecto educativo Líderes Siglo XXI, con el fin de contribuir a su mayor aprovechamiento al servicio de la calidad de las instituciones educativas por Margarita Siabato Patiño. 2012.

calidad, que responda a criterios como los planteados por Pérez (2004): Totalidad, integralidad, adaptación (personalización) y armonía y coherencia.

A continuación se plantean algunos elementos de aporte de los enfoques mencionados, de acuerdo a las necesidades encontradas en la evaluación de impacto y las de gestión de las instituciones públicas de Bogotá, identificados en diferentes estudios.

### 6.3.1 Calidad educativa: Un enfoque integral.

La calidad educativa integral, planteada por Pérez Juste, es un enfoque articulador y direccionador de las diferentes concepciones sobre la calidad, hacia la finalidad de las organizaciones educativas: El desarrollo humano en su totalidad e integralidad a través del proyecto educativo institucional. Integra dos perspectivas: la calidad de la educación y la calidad en la educación, la primera es el fin y la segunda el medio para lograr la primera. Lo anterior se representa en la siguiente figura:

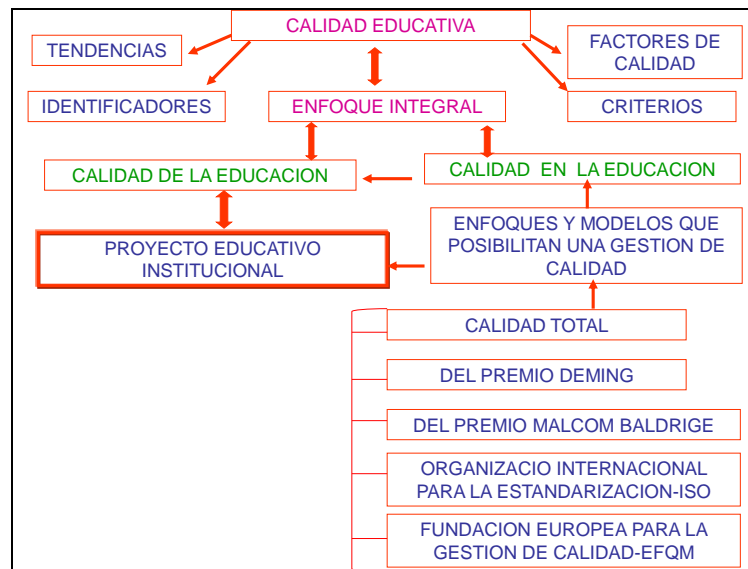


Figura N° 11. Enfoque integral de la calidad educativa.

La *calidad de la educación*, se evidencia en la calidad del proyecto educativo, lo cual se genera a través del cumplimiento de criterios como: La totalidad, la integralidad, la adaptación, la personalización y la armonía y la coherencia. El primer criterio se refiere al papel de la educación en el mejoramiento de toda la persona y de cada persona, por ello no se puede reducir a la instrucción o el adiestramiento; el segundo, a la integración armónica de todas las

dimensiones del ser humano; el tercero y cuarto a la necesidad de adecuación del proyecto educativo a las características del educando, teniendo en cuenta que todos los estudiantes son especiales para la educación y sólo la personalización del currículo puede favorecer la calidad; el quinto y sexto, implica el progreso a lo largo de los cursos, ciclos, niveles y etapas educativas, el facilitar ese paso sin carencias ni rupturas.

Adicional a lo anterior, es importante tener en cuenta la pertinencia personal y social, uno de los diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI planteado por Braslavsky (2004), según el cual una educación de calidad es aquella que permite que todos aprendan lo que necesitan aprender, en el momento oportuno de sus vidas y de sus sociedades y en felicidad.

Los criterios y factores anteriores permiten valorar la calidad de la educación en forma integral, teniendo en cuenta dentro de los resultados del proyecto educativo, aspectos como: La convivencia, los valores, la integralidad en el proyecto de vida, la proyección de servicio a la comunidad, la adecuación de la formación a lo que las comunidades y sociedad en general necesitan, ya que a veces sólo se valora a la instituciones desde los resultados académicos en diferentes pruebas nacionales e internacionales. Vemos por ejemplo países con muy buenos resultados en las pruebas PISA, pero con altos porcentajes de suicidios, magnicidios y descomposición social.

Por lo anterior es necesario construir un proyecto educativo que sea pertinente a las necesidades de desarrollo de las personas y las comunidades, para ello su visión de desarrollo humano debe ser sistémica, holística e integral.

Siguiendo el anotado orden de ideas, se podría valorar la calidad, de acuerdo a lo planteado por Galán (2004), como ajuste a un propósito y como transformación. También, a través de diferentes identificadores de calidad como los planteados por Gento (1996), considerando la calidad del producto educativo, evidenciado por la acomodación de este a las necesidades y expectativas de los estudiantes, sus familias y comunidades.

Adicionalmente, a través de la satisfacción de los diferentes agentes educativos mediante la atención de las necesidades básicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y autorrealización y el impacto, como el efecto en los egresados, en los aspectos laboral, familiar, social y académico.

La calidad de la educación también se puede valorar en la medida en que responda a las tendencias ligadas al conocimiento, a los avances tecnológicos y sus aplicaciones, planteadas como sorpresas inevitables por Cecilia Braslavsky, entre las cuales está: El incremento en la expectativa de vida de las personas, lo cual implica no sólo agregar más años a la vida, si no más vida a los años para lo cual, se tendrían que desarrollar competencias desde las funciones tríadicas del cerebro para seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida.

Finalmente la calidad del proyecto educativo puede ser también valorada desde los diferentes planteamientos señalados en el informe a la UNESCO de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Delors (1996). Dichos planteamientos de la comisión se pueden agrupar en varios aspectos, estos son:

- El universal o de trascendencia (metas y aspiraciones mundiales).
- El individual (desarrollo integral y total del hombre).
- El potencial (recursos).
- El grupal (acción colectiva).
- El agendónómico (el papel, rol de los diferentes prestantes y usuarios del sistema educativo).

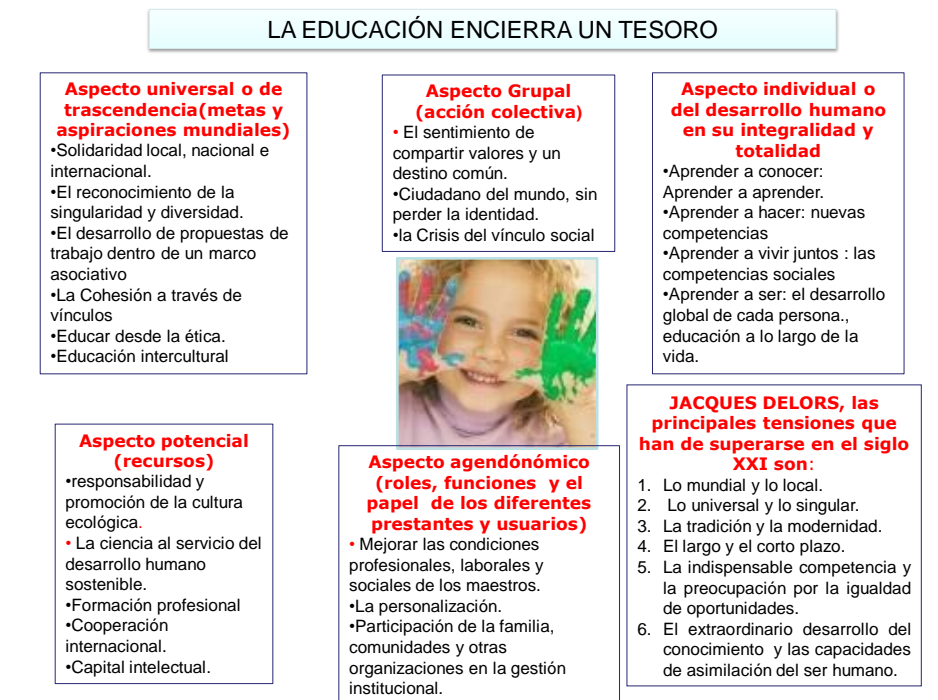


Figura N° 12. Planteamientos de la comisión internacional para la educación del siglo XXI, sintetizados en cinco aspectos o dinámicas.

Los planteamientos anteriores de los diferentes autores permiten entender y valorar en un sentido amplio la concepción de calidad educativa y cómo el proyecto educativo debe no sólo ser pertinente a nivel personal sino también social. En la medida en que asuman estos elementos se podrá hablar de un proyecto educativo de calidad, finalidad última del sistema educativo porque este debe ser siempre el norte, en la visión y misión de las organizaciones educativas para no desviarse de sus propósitos fundamentales.

Realizar procesos de reflexión en torno a los principios, los criterios, los factores y diferentes planteamientos sobre la calidad de la educación, permiten profundizar en la misión de las instituciones educativas y de los diferentes agentes educativos, pues ello aporta a los procesos de formulación del direccionamiento estratégico.

En los proyectos educativos institucionales no es suficiente realizar diagnósticos estratégicos y continuar con la formulación estratégica; anterior a tales procesos se deben implementar talleres de prospectiva que permitan identificar y valorar los diferentes requerimientos y tendencias. Reflexionar sobre el sentido y responsabilidad social de las instituciones, permite una mayor apropiación del direccionamiento y los proyectos educativos. Este es un aspecto de fondo que se debe reforzar en la implementación del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*.

Por otro lado, el enfoque de la calidad en la educación, representa el aporte de los diferentes enfoques y modelos orientados a generar una gestión de la calidad, entre ellos el modelo Deming, el de Malcom Baldrige, el de la Calidad Total, el de la Organización Internacional para la Estandarización ISO y el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), los cuales deben contribuir a la propia calidad de la educación.

Para la implementación de estos modelos, es importante desarrollar una adecuada formación, que permita identificar su contribución a la calidad de la educación, cuyo aporte fundamental son los principios para la Gestión de la Calidad. A veces, se presentan más desde sus aspectos técnicos y procedimentales, con un lenguaje del contexto empresarial, desvirtuando su verdadero sentido y contribución y produciendo una aversión hacia ellos; de ahí el imaginario de muchos docentes, que conciben los modelos de calidad, como llenarse de documentos y formatos, de más trabajo, incluso de realizar actividades poco útiles y sin sentido.

En el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, es necesario profundizar en la esencia de estos modelos (el desarrollo de los principios de la Gestión de la Calidad), y su valoración dentro del enfoque de sistemas.

Los diferentes modelos aportan al desarrollo de factores identificados por autores como Sammons, Hillman y Mortimore (1995), en las escuelas de éxito en diferentes investigaciones: El liderazgo profesional, a través de un enfoque propositivo y participativo; el tener visión y metas compartidas, lo cual genera una unidad de propósito; los ambientes positivos de aprendizaje, con adecuados climas de aula e institucionales.

El movimiento de investigación sobre escuelas eficaces, presentado por Galán (2004), refuerza también el papel de los modelos de gestión de la calidad. En cuanto a su contribución al desarrollo de factores de eficacia en la escuela como: El liderazgo educativo, las altas expectativas en cuanto a los resultados, el énfasis en las destrezas básicas, el clima seguro y disciplinado y la evaluación frecuente del rendimiento escolar. Mortimore (1988) seleccionó 12 factores, clasificados en políticas del centro (liderazgo, participación y coherencia), política de clase (clases estructuradas, enseñanza estimulante) y política del centro y clase (participación de los padres, clima positivo).

Los modelos de calidad son un medio para lograr la calidad educativa, contribuyen al desarrollo de diferentes variables como el liderazgo, el cual es estimulado por la forma como se concibe y estructura la organización; la visión, metas compartidas y las altas expectativas, planteadas a partir de un proceso de direccionamiento estratégico; el clima institucional a partir del desarrollo de diferentes variables como la participación, el trabajo en equipo, la comunicación, las relaciones interpersonales, con el aporte de otros enfoques como el aprendizaje organizacional y el desarrollo del talento humano; la cultura de la evaluación para valorar los resultados.

A pesar de la contribución de los modelos, se presentan diferentes dificultades en su implementación en las instituciones educativas, entre ellas: Tomarlos en forma aislada, enfocarse solamente en los aspectos técnicos y administrativos; implementarlos en forma mecánica como herramienta de prestigio y competencia para la obtención de certificaciones de calidad; asumirlos como fin, lo que conduce a centrarse más en procesos administrativos que educativos y pedagógicos.

También afecta, la falta de sensibilización y capacitación adecuada, el no enfocar todo su desarrollo hacia la esencia que es el desarrollo del talento humano en todos los niveles y especialmente el no asumir o tomar a la ligera la esencia de estos modelos, la apropiación de los principios de la Gestión de la Calidad por la comunidad educativa.

En *el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* es necesario asumir el enfoque de calidad educativa integral, dándole mayor valor a la calidad de la educación (resultados del proyecto educativo) para, de esta manera, direccionar las diferentes dimensiones y variables del enfoque de gestión integral del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* así como la metodología de mejoramiento continuo, hacia el cumplimiento de la visión, misión, factores clave de éxito y metas estratégicas.

Lo anterior contribuye a que los docentes comprendan la finalidad de la gestión integral, a entenderla como un medio y no como un fin, a valorar su aporte en la consecución de resultados institucionales, los cuales deben responder a las necesidades y expectativas de una comunidad.

Lo anterior pretende salir al paso de la sensación que tienen algunos docentes y directivos de desviación de los propósitos fundamentales de las instituciones educativas cuando se implementan proyectos relacionados con la gestión institucional y la calidad, llegando a considerarlos como algo ajeno a las funciones básicas de su desempeño.

Situar el enfoque de Gestión integral en uno más amplio como es el de Calidad Educativa Integral, contribuye al mejoramiento de la sensibilización y formación para la apropiación del direccionamiento estratégico y gerencia de procesos, el compromiso, participación y liderazgo de algunos estamentos; de igual manera, a los resultados de la evaluación de colegios oficiales de Bogotá, los cuales se encuentran en un nivel medio en estos aspectos.

Si el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* se enfoca en forma más explícita, hacia el cumplimiento del proyecto educativo institucional y el direccionamiento estratégico, cuando se empiecen a ver los resultados en las diferentes áreas de gestión (académica, convivencia, comunitaria, administrativa y directiva) y cómo los diferentes aspectos del Sistema de Gestión de la Calidad han incidido en ellos, podrán reconocer más fácilmente el valor de estos modelos.

Lo anterior es planteado por Torres, Isaza & Chávez (2004), en el estudio de la evaluación del impacto en las instituciones escolares de los proyectos apoyados por el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico “IDEP”, de Bogotá, en el cual se

plantea como necesidad para mejorar el impacto de los proyectos, el que éstos asuman un carácter institucional y aporten al direccionamiento estratégico de las instituciones.

Enfocarse en la calidad de la educación y asumir la calidad en la educación como un medio, son aspectos resaltados en los estudios realizados por Martínez y Riopérez (2005) sobre *El Modelo de Excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad en los centros educativos* y el programa Escuelas de Calidad desarrollado en México por la Subsecretaría de Educación Básica y la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa en el año 2007, el cual está direccionado hacia el mejoramiento de resultados, responsabilidad social y rendición de cuentas.

Adoptar el enfoque de Calidad Educativa Integral, permite adicionalmente, enfocar, los resultados del proyecto educativo institucional hacia la misión de responsabilidad social de las instituciones oficiales, contribuyendo a la satisfacción de necesidades identificadas en diferentes estudios en la ciudad de Bogotá, en aspectos de convivencia, académicos y de gestión institucional, los cuales son criterios para valorar la calidad de la educación, desde la pertinencia social.

En cuanto a la convivencia, las instituciones educativas oficiales de la ciudad de Bogotá, tienen unos retos con relación a los resultados de la Encuesta sobre Convivencia Escolar y Circunstancias que la Afectan (ECECA), para estudiantes de 5° a 11° de Bogotá, aplicada por el DANE en el 2011, entre los cuales está el atender factores relacionados con las características de los estudiantes y de condiciones de los establecimientos educativos.

Entre los factores de convivencia encontrados podemos destacar las situaciones que afectan el ambiente del salón de clase, como la indisciplina (de un 82 a 86%), las agresiones verbales (de un 46 a un 56.7%), las agresiones físicas (de un 19.1 a un 42,7%) y los robos (de un 28,4 a un 39,5%); el generar un ambiente agradable y de sana convivencia, que el 38,3% de los estudiantes lo consideran negativo; las situaciones de seguridad, teniendo en cuenta que el 37,2% de los estudiantes portan armas blancas, el 3,9% de fuego y la actuación de las pandillas al interior de los colegios en un 38,2% así como las situaciones de atraco en un 13,9%.

En relación con los resultados académicos, de acuerdo al informe SEICE (sistema de evaluación integral para la calidad de la educación 2011), elaborado por la Dirección de Evaluación de la Secretaría de Educación del Distrito, los estudiantes que finalizan su bachillerato, en la prueba SABER 11 han ido mejorando sus resultados; en el 2008, el 18.18%



quedaron ubicados en categorías muy superior, superior y alto, en el 2011 el resultado ascendió a 39.59%; sin embargo a pesar de haber superado las metas planteadas en el plan de desarrollo, es necesario continuar ascendiendo si se tiene en cuenta que cuanto mayores resultados alcancen los estudiantes, más posibilidad tienen de ingresar a las universidades públicas para continuar con sus estudios de educación superior.

Con relación a la gestión institucional, el estudio sobre evaluación integral de las instituciones educativas oficiales, realizado por el IDEP (Instituto de Investigaciones Pedagógicas) de la ciudad de Bogotá, presenta los siguientes resultados en el 2010-2011.

Tabla N° 31. Resultados de la evaluación integral de las instituciones educativas oficiales 2010-2011.

Componente	Puntaje logrado	Puntaje máximo	Porcentaje logrado
<b>1. Gestión pedagógica</b>	256,61	500	51,3%
<b>2. Gestión administrativa y financiera.</b>	126,89	250	50,8%
<b>3. Infraestructura total.</b>	108,85	250	43,5%
<b>Total</b>	492,35	1000	49,2%

Fuente: Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (IDEP). Bogotá 2011.

De acuerdo a los porcentajes logrados en los diferentes componentes, se puede analizar que los alcances están en un nivel medio, lo cual plantea una necesidad de mejoramiento en la gestión pedagógica en temas como la organización escolar (construcción del proyecto educativo institucional y manual de convivencia), el diseño curricular (proyectos transversales, plan de estudios, apoyo a la investigación e innovación y resultados en pruebas externas) y el gobierno escolar (consejo académico y directivo).

En la gestión administrativa y financiera, en temas como: La organización administrativa del servicio (planeación institucional, evaluación y seguimiento, permanencia escolar, acceso escolar, relaciones con la comunidad), condiciones para el desempeño laboral (formación, actualización y satisfacción), condiciones para el desarrollo integral (satisfacción del estudiante y orientación escolar), administración de recursos( gestión de recursos financieros y mantenimiento de la infraestructura) y clima institucional (factores personales y relacionales).

Las necesidades que presentan las instituciones educativas oficiales de Bogotá están relacionadas con los logros esperados del proyecto educativo, en lo cual el *Proyecto Educativo*

*Líderes Siglo XXI*, aporta a través de las dimensiones de direccionamiento estratégico y gerencia de procesos, sin embargo es necesario lograr mayor compromiso de los diferentes estamentos, para mejorar los resultados en forma integral.

### 6.3.2 Enfoque de sistemas en la gestión

Las instituciones educativas vistas como un sistema, de acuerdo a la teoría general de sistemas liderada por Bertalanffy (1976), están conformadas por un conjunto de partes o subsistemas, las cuales a su vez están relacionados en forma interdependiente, vinculadas entre sí para un mismo fin (en nuestro caso la educación), para transformar a través de procesos, unos insumos en los resultados esperados en el proyecto educativo institucional y de esta forma generar los insumos requeridos por los demás sistemas (económico, político, social, educativo...).

Existen dos elementos para visualizar sus componentes y su dinámica, planteados por la Cibernética Social en diferentes obras de su autor Waldemar de Gregory: el *efectuador de energía* y el *hológrafo social* (figuras 13 y 14).

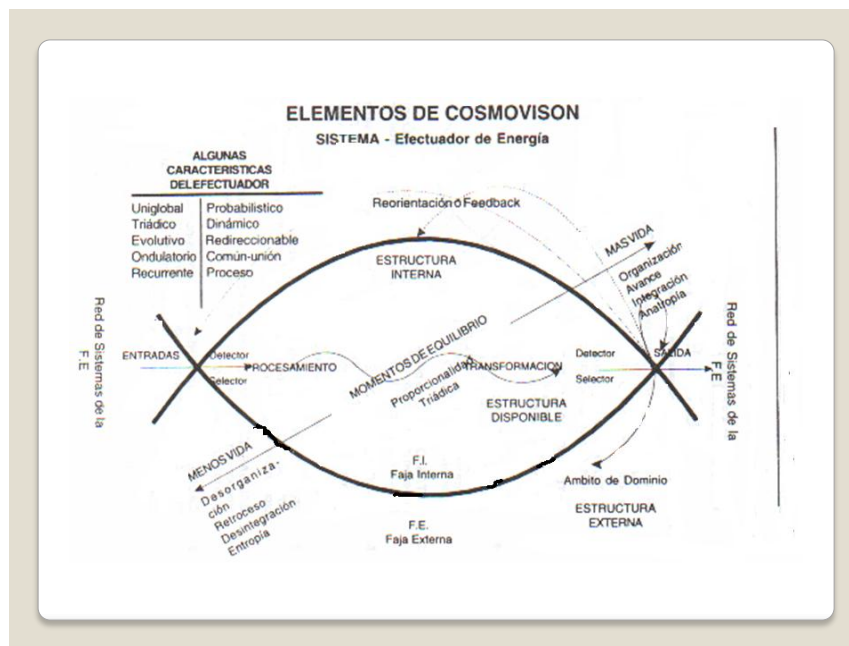


Figura N° 13. Elementos de cosmovisión. Sistema-efectuador de energía<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> La Figura N° 13: Elementos de cosmovisión. Sistema-efectuador de energía, está tomada de *Metodología Interdisciplinaria*. Crisanto Velandia. 2001.

El efectuador de energía

Con relación al *efectuador de energía*, Gregory (1988) plantea que los sistemas son un paquete o cuerpo constituido por energía, está delimitado por una piel, que separa la faja interna de la externa a través de la cual se hace el intercambio de energía con el entorno; está regulado por mecanismos de auto-regulación, hetero-regulación e *interfeedback*. El flujo, movimientos o circulación de energía se da por ciclos y puede producir entropía, homeóstasis o anatrofía en el sistema; se produce a través de tres etapas: *inputs* o insumos (entrada de energía), proceso (transformación) y *output* (salida, producto).

Las instituciones educativas cuentan con un espacio o piel que, más allá de su estructura física es su radio de acción, de acuerdo a los mecanismos de interacción y *feedback* con el entorno pueden convertirse en instituciones abiertas o cerradas; el espacio puede ser un barrio, una localidad o varias localidades.

Hay instituciones en las que el espacio de la faja externa es mayor que la interna, quedando supeditada a la dirección y dinámica que le impongan las demás organizaciones y sectores, entre ellas la Secretaría de Educación; en otras, la faja interna es mayor, asumiendo el comportamiento del avestruz, concentrándose en la dinámica interna y desconociendo las oportunidades, necesidades y amenazas del entorno; otras establecen un equilibrio, asumiendo el principio de autonomía institucional que otorga la legislación educativa, manteniendo un comportamiento proactivo, anticipándose a los cambios, aprovechando las oportunidades y atendiendo las amenazas.

Cuando la institución es demasiado abierta o cerrada al entorno, se produce entropía (pérdida de energía), lo cual se refleja en el estancamiento de las instituciones, en los pocos resultados. El equilibrio entre la dinámica interna y externa genera anatrofía (ganancia de energía), lo cual se refleja en la evolución de la institución a través de los años y la obtención de resultados en el mediano y largo plazo, para lo que se deben generar procesos a través de metodologías de calidad como el Ciclo Deming (PHVA), la metodología REDER o la de la IAP (investigación acción pedagógica) a través de fases de diagnóstico o indagación y del diseño e implementación de proyectos que conduzcan al desarrollo de ciclos evolutivos.

El uso de las diferentes metodologías de calidad y de la IAP, permite que las instituciones evolucionen a través de ciclos de mejoramiento continuo; esta es una de las riquezas en las

instituciones con experiencias exitosas en la implementación del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*; en otras, como las participantes en la evaluación de impacto, aunque se aplican, falta incrementar la cultura de la evaluación para fortalecer las etapas de mejoramiento.

El flujo de energía se da a través del aprovechamiento de los insumos tanto internos como externos y de los procesos de transformación en unos resultados esperados; de ahí la importancia de hacer un diagnóstico estratégico que permita identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los diferentes recursos, especialmente del talento humano o capital intelectual, principal fuente de energía en la actualidad para las instituciones.

Si se asume la institución educativa como un sistema, en la gestión se partirá de identificar y aprovechar los insumos y desarrollar procesos en los diferentes subsistemas en forma interdependiente, asumiendo de esta manera no sólo los subsistemas académico y de convivencia, sino también los directivos (los que direccionan), los administrativos (de apoyo) y los comunitarios (permiten el impacto en la comunidad) con metodologías y estrategias de gestión, que contribuyan al desarrollo de ciclos evolutivos y permitan transformar los insumos en los resultados esperados por la institución.

Lo anterior debe representar más vida y desarrollo para estudiantes, docentes, directivos, administrativos, personal de servicio y padres de familia; y para la institución, mayores niveles de organización y avance en cuanto al cumplimiento de los objetivos del proyecto educativo institucional y las metas del direccionamiento estratégico, lo cual corresponde adicionalmente al cumplimiento de la responsabilidad social, que en el caso de las instituciones educativas públicas es mayor por las condiciones de vulnerabilidad de la población que atiende.

En las instituciones participantes en el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, se da prelación a la gestión de los procesos directivos, académicos y de convivencia, por lo que la apropiación de la comunidad es mayor en estos procesos; es necesario fortalecer los administrativos, por su contribución a los mayores niveles de organización, y los comunitarios, por su aporte al desarrollo de la misión de responsabilidad social que tienen las instituciones educativas públicas, lo cual se evidencia en el impacto en la calidad de vida de las comunidades.

Del mismo modo, el flujo de energía no solo se aplica al conjunto de la institución sino también a cada una de sus partes; de esta manera cada persona es prestante de energía para los demás, es decir, proporciona insumos para el funcionamiento y procesamiento del otro, a la vez es usuario, porque necesita de los insumos que los demás le puedan dar para desarrollarse; en

consecuencia, todas las personas en una institución son interdependientes sin importar el nivel o cargo que ocupen, de ahí la importancia de desarrollar el plan de mejoramiento personal (PMP), en forma sistemática e integral, lo cual contribuirá adicionalmente al fortalecimiento del trabajo en equipo.

Asumir un enfoque de sistemas y, dentro de él, el de procesos, permitirá valorar más la necesidad de la participación activa de todos los estamentos, entre ellos padres de familia y estudiantes en la gestión institucional. Cada uno de los estamentos ofrece insumos para el desarrollo de los demás, por lo tanto, son interdependientes.

Lo anterior es aplicable también a los procesos que se desarrollan en las diferentes áreas; así, lo que se realice por ejemplo en la gestión de convivencia y los resultados que se generen en cuanto a la disciplina, necesariamente afectan las demás áreas de gestión, entre ellas la académica, ya que la disciplina incide en el clima de aula, propiciando condiciones que facilitan el aprendizaje y por consiguiente mejoran el rendimiento académico.

A la vez, cuando los estudiantes alcanzan mejores resultados en lo académico elevan su autoestima y satisfacen su capacidad de realización, generando en forma recíproca, mejores niveles de convivencia, ya que una de las causas de la indisciplina y agresividad de los estudiantes es precisamente el bajo nivel de autoestima y autorrealización derivado de una historia de carencias y frustraciones académicas desde los primeros años de vida escolar.

Una institución no puede gestionarse sólo teniendo en cuenta o enfocándose en los procesos académicos, pedagógicos y de convivencia, como se hacía hasta hace unos trece o catorce años aproximadamente, cuando las exigencias eran menores; ahora por ejemplo, no sólo hay requerimiento de mayor calidad en los resultados del servicio educativo si no de la necesidad de pasar al logro de niveles de excelencia, medida entre otros factores por el impacto a la comunidad.

Durante varias décadas, las políticas del Ministerio de Educación Nacional (MEN) y de las Secretarías de Educación estuvieron enfocadas en infraestructura y cobertura; ahora, una vez suplidas estas necesidades, el enfoque es hacia la calidad, medida en términos de resultados; por ello, uno de los programas del plan decenal de educación (2006-2016) es el “liderazgo, gestión, transparencia y la rendición de cuentas en el sistema educativo”.

## El hológrafo social

Pasando del efectuador de energía al *hológrafo social* nos situamos ante un mapa o cuadro referencial, que permite visualizar la totalidad de elementos y componentes de un sistema, en su estructura y funcionamiento; es una herramienta para diagnosticar y direccionar el desarrollo de los diferentes procesos y los diferentes elementos en forma holística e integral.

Puede contribuir a las instituciones educativas distritales que desarrollan el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* en el desarrollo de la gestión integral, ya que permite visualizar todos los componentes del sistema institucional o subsistemas, proyectar los resultados en forma integral y a la vez propiciar un desarrollo armónico de todos los subsistemas del ser humano, lo cual contribuye al fortalecimiento de la calidad educativa del proyecto.

Los componentes planteados por Gregory (1998) son los 14 subsistemas (formulados a su vez por Muller: 1958), 4 factores operacionales, el ciclo cibernético de transformación, y 5 metas o dinámicas.

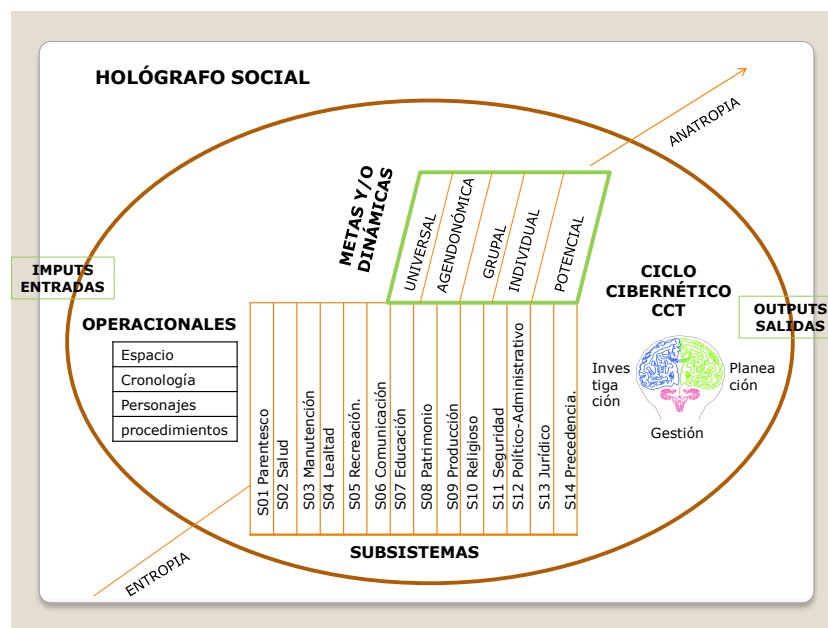


Figura N° 14. Hológrafo social<sup>6</sup>

Los catorce subsistemas o sub partes, una forma de ver la integralidad y totalidad del desarrollo del ser humano, son:

<sup>6</sup> La Figura N° 14: Hológrafo social, está elaborada a partir de la presentada en el libro de *Capital intelectual y administración sistémica* de Waldemar de Gregory, 1999.

- *El parentesco*: Conformación y relaciones de la familia, pautas de crianza y lugar de origen.
- *Salud*: Recursos, instituciones, procedimientos que se realizan para preservar la salud física y mental.
- *Manutención*: Hábitos de consumo y condiciones de nutrición que permiten restablecer continuamente la energía del cuerpo.
- *Lealtad*: Grupos de amigos, vínculos afectivos establecidos, asociaciones a las que se pertenece.
- *Recreación*: Pasatiempos, actividades de tiempo libre, de esparcimiento, de recrearse en forma integral.
- *Comunicación*: Habilidades y estilo en la comunicación, uso de medios y recursos, manejo de la información y del idioma.
- *Educación*: Estilos de aprendizaje, procesos y destrezas cognitivas, desarrollo de las funciones tricerbrales (pensar, sentir y hacer), competencias, nivel y tipo de educación.
- *Patrimonio*: Recursos con los que se cuenta no solamente a nivel físico o económico sino también a nivel intelectual, social, de competencias y talentos.
- *Producción*: Aptitudes y habilidades, competencia para el desarrollo de diferentes actividades, capacidad de generar resultados en diferentes acciones o trabajos.
- *Religioso*: Creencias, prácticas religiosas, espiritualidad, grupos a los que se pertenece. Este subsistema, es poco desarrollado en las instituciones por el temor de ir contra la libertad religiosa, lo cual ha afectado el desarrollo integral de nuestros estudiantes y comunidad educativa en general.
- *Seguridad*: Está representado por las condiciones que garantizan la tranquilidad. Las tensiones y la violencia que se viven a nivel social, familiar e institucional afectan este aspecto, de ahí que en las instituciones exista la necesidad de garantizar una adecuada convivencia y respeto por los derechos fundamentales.
- *Político-administrativo*: Los niveles de planeación y organización del trabajo, de administración de los recursos con los que se cuenta, entre ellos el tiempo.
- *Jurídico*: Formación para la práctica de la justicia, del ejercicio de los derechos y deberes, del cumplimiento de las normas y reglamentos.

- *Precedencia*: La forma como se valora el desarrollo de los catorce subsistemas y los logros y distintivos que se han obtenido a partir de estos.

Los anteriores aspectos no sólo deben desarrollarse en los estudiantes sino en todos los integrantes de la comunidad educativa, pues aportan un referente más amplio e integrador para el desarrollo del PMP (Plan de Mejoramiento Personal) implementado en el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, el cual debe ser la base para fomentar el aprendizaje organizacional y el desarrollo del talento humano.

Los catorce subsistemas pueden diagnosticarse y desarrollarse, utilizando otros factores de referencia, estos son los cuatro factores operacionales y el ciclo cibernético de transformación.

*Los factores operacionales* aportan cuatro elementos referenciales: **el espacio**, los lugares, las instalaciones, los recursos y los escenarios en los cuales las personas y las organizaciones se desarrollan; **la cronología**, es el tiempo, el pasado o retrospectión, el presente o actualidad y el futuro o futurización; **los personajes** son los prestantes o usuarios en los diferentes subsistemas y **los procedimientos**, las actividades, las metodologías, las técnicas y tecnología implementada.

Para desarrollar los aspectos anteriores, es necesario comprender cómo todas las personas, independientemente del cargo o estamentos al que pertenezcan, constituyen un insumo para el proceso que realizan los demás y a la vez dependen de los insumos que estos les den para generar sus procesos; un ejemplo de lo anterior son los padres de familia, ya que los docentes requieren compromiso y responsabilidad de ellos para obtener mejoras en sus estudiantes y a la vez los padres de familia necesitan que los docentes logren mayores resultados en sus hijos para que estos obtengan puntuaciones superiores en las pruebas externas y adquieran mayor posibilidad de ingresar a universidades públicas.

*El ciclo cibernético de transformación (CCT)*, es la integración de las funciones cerebrales de investigación, planeación y gestión para el desarrollo del proyecto de vida y de los proyectos educativos en las instituciones; otros autores como Stephen, Corey (1940), Rapaport (1970), Stenhouse (1998), Stephen Kemmis (1988) y Jhon Elliot (1994) lo denominan investigación acción educativa (IAE).

Es ciclo por que se desarrolla durante un periodo de tiempo y al integrar las tres funciones o fases, generan como resultado el cumplimiento de unas metas, productos o servicios para responder a las necesidades de la comunidad educativa; es cibernético porque, además de



integrar las funciones del cerebro, genera información que aporta a la comprensión y direccionamiento del sistema; es de transformación porque contribuye a la modificación de una realidad identificada a través de un proceso de indagación o investigación en unos resultados deseados mediante procesos de planeación y gestión.

La aplicación de esta metodología, permite entender cómo la transformación institucional se desarrolla a través de ciclos continuos, en los cuales son fundamentales la indagación de la realidad o diagnóstico, la planeación de estrategias para atender las necesidades encontradas y la gestión para alcanzar los resultados esperados. En el *Proyecto Líderes Siglo XXI* es necesario fortalecer en la fase de gestión, el seguimiento de los procesos y la evaluación, etapas fundamentales para el inicio de nuevos ciclos en el proceso de transformación en las instituciones.

A continuación (figura N° 15) se presentan las fases y etapas del CCT.

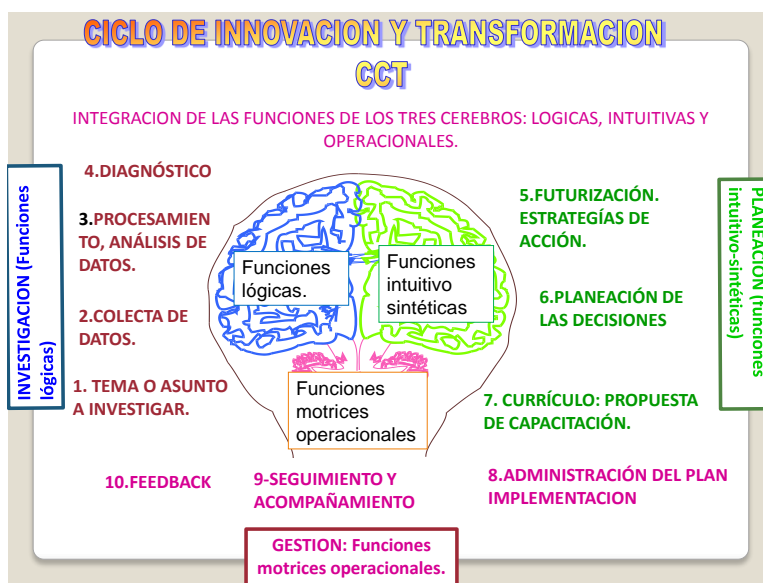


Figura N° 15. Ciclo Cibernético de transformación.<sup>7</sup>

Actualmente la realidad en la que están inmersas las instituciones educativas oficiales es tan compleja que para poder responder a los diferentes requerimientos del entorno, a través del proyecto educativo institucional, es necesario desarrollar ciclos continuos de mejoramiento,

<sup>7</sup> La Figura N° 15: Ciclo cibernético de transformación, está elaborada a partir de la presentada en el libro de *Capital intelectual y administración sistémica* de Waldemar de Gregory, 1999.

a través de la implementación de proyectos que desarrollen fases de investigación, planeación y gestión.

La necesidad de gestionar integralmente todas las áreas institucionales a través de proyectos, requiere la participación de todos los estamentos, implica replantear la función de los docentes, quienes además de desarrollar los procesos de enseñanza-aprendizaje, deben participar en proyectos que atiendan aspectos que inciden directamente en los procesos misionales de la docencia, como la convivencia, el desarrollo de la comunidad, el direccionamiento estratégico y la organización.

Algunos ejemplos de lo anterior son:

-La incidencia de la participación en proyectos relacionados con la convivencia, ya que si se logran mejores resultados en este aspecto, tendrán un mejor clima de aula, lo cual les va a facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje y permitir mejores resultados con los estudiantes.

- La participación en proyectos comunitarios, les va a posibilitar mejores posibilidades de intercambio con el entorno y de aprovechamiento de recursos.

-La participación en proyectos de tipo directivo y administrativo aporta al mejoramiento de procesos como la planeación y direccionamiento estratégico y además permite alcanzar las metas esperadas en el mediano y largo plazo a través de acciones secuenciales y sistemáticas, entre ellas el mejoramiento en el rendimiento académico y convivencia de los estudiantes.

La metodología expuesta puede relacionarse con las planteadas en los diferentes modelos de calidad, entre ellas la del Ciclo Deming o Ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) y la metodología REDER. Se diferencia en la profundidad con que se asume el diagnóstico.

El desarrollo del ser humano y, en general, de todos los componentes del sistema institucional (áreas de gestión), desde los catorce subsistemas a través de referenciales como los cuatro factores operacionales y el ciclo cibernético de transformación, permiten unos mayores niveles de energía o de desarrollo del ser humano y de la institución en *cinco dinámicas*:

- La dinámica universal o de trascendencia: Está relacionada con las grandes aspiraciones, metas e ideales de la sociedad, instituciones, grupos y personas.
- La agendonómica: Referida al logro de mayores niveles de organización, de gestión, redirección y renovación continua del sistema a través de los diferentes procesos y procedimientos.

- La grupal: Entendida como las diferentes redes que se pueden conformar o en las que se puede interactuar en diferentes escenarios locales, nacionales e internacionales.
- La individual: Tiene que ver con la potencialización de la capacidad de auto realización de las personas y organizaciones a partir de los recursos con los que se cuenta.
- La dinámica potencial: Concerniente al aprovechamiento de todos los recursos que existen en el planeta, el continente, el país, la ciudad y la localidad en la cual está ubicada la institución.

Las cinco dinámicas conforman un calificado referencial, que permite tener un enfoque más amplio de la visión planteada por las instituciones; por ello al formularlas, las instituciones deben preguntarse cuáles son sus grandes aspiraciones con relación a los aspectos universal, agendonómico, grupal, individual y potencial.

**Formar en el enfoque de sistemas**, permite, entender la necesidad de gestionar en la institución en forma integral y total todas las áreas de gestión (no sólo la académica y de convivencia), y el papel que tienen los docentes en los diferentes procesos institucionales adicionales a los de la docencia, lo cual contribuye a fortalecer el compromiso y participación en la gestión institucional así como, la apropiación del direccionamiento estratégico y la gerencia de procesos. Aspectos identificados como necesidad de fortalecimiento en la evaluación de impacto.

El enfoque de sistemas permite entender la necesidad de direccionar la institución como un sistema en el cual todos sus aspectos son interdependientes y la importancia del desarrollo de procesos y de proyectos a través de metodologías que contribuyan al logro de resultados. Lo anterior contribuye al fortalecimiento de la autonomía y participación de los docentes en actividades diferentes a la labor pedagógica diaria, lo cual es planteado como dificultad, no sólo en el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, sino también en la tesis de Pinel (2009).

La necesidad de desarrollar una gestión integral y la evidencia de cómo esta contribuye al mejoramiento de aspectos como el aumento de la cobertura, disminución de la deserción de estudiantes y sostenibilidad de los resultados institucionales, es planteada por Delgado (2006), en su tesis doctoral: el mejoramiento de la gestión educativa a través de procesos de calidad debe bajar los índices de deserción en el Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque, Compañía de María en Bogotá.

La apropiación del direccionamiento estratégico y la gerencia de procesos de todas las áreas de gestión, desde el enfoque de sistemas, contribuye además de al cumplimiento de metas,

a la motivación, sentido de pertenencia e identidad institucional, ya que algo que desmotiva a los diferentes estamentos es la falta de continuidad en los proyectos y la ausencia de resultados, lo cual es común en muchas instituciones educativas oficiales, por la falta de aprovechamiento de la autonomía institucional que da la ley, para formular y desarrollar un proyecto educativo que responda a las necesidades y expectativas de la comunidad a través del desarrollo de planes de largo plazo.

### **6.3.3 Gestión del Talento Humano y aprendizaje organizacional.**

Gestión del talento humano

El enfoque de gestión del talento humano, aporta a la cualificación del desarrollo del plan de mejoramiento del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* pues permite complementar su planeación e implementación al asumir integralmente los conocimientos, las actitudes y las habilidades requeridas para la implementación del direccionamiento estratégico, los factores clave de éxito y el logro de los resultados institucionales planteados en el proyecto educativo de la organización educativa.

En la actualidad, el talento humano es el principal capital para las organizaciones, entre ellas las educativas; es un activo intangible cuyo valor es muy difícil de cuantificar en el corto y mediano plazo; la mejor forma de valorar la inversión que se hace en su cualificación es a través de los resultados de la organización.

Hay organizaciones educativas con resultados bajos a pesar de contar con buenos recursos materiales, de infraestructura, técnicos y tecnológicos y de talento humano; por el contrario se encuentran organizaciones con buenos resultados a pesar de no contar con suficientes recursos. La diferencia está en los procesos de optimización del talento humano al servicio de la estrategia institucional.

En las instituciones públicas se escucha frecuentemente decir a los directivos sobre la dificultad que tienen para alcanzar resultados por no tener autonomía en la selección de los docentes y coordinadores, de acuerdo al perfil requerido para la institución; también, sobre la dificultad de tener docentes profesionales de áreas diferentes a la educación, sin formación ni experiencia pedagógica.

Lo anterior, aunque es una posible limitación, a la vez es una oportunidad para potencializar el talento humano requerido; en general, los docentes y directivos que llegan a las organizaciones educativas después de un concurso de méritos poseen competencias básicas, genéricas y disciplinares que si se identifican pueden ser aprovechadas para el desarrollo de la organización.

Igual sucede con quienes no son profesionales de la educación; por ejemplo, un comunicador social, no tiene conocimientos de pedagogía, pero puede aportar mucho a los procesos y sistema de comunicación en la institución; de esta manera, la organización le aporta la formación pedagógica que requiere y este a su vez contribuye con su conocimiento y experiencia al mejoramiento de la comunicación y el clima institucional.

Collins (2001) y su equipo de colaboradores, a partir de una investigación realizada durante cinco años con el fin de identificar qué es lo que hacen las empresas que les permite pasar de buenos resultados a resultados sobresalientes, hallaron tres elementos: *gente disciplinada, pensamiento disciplinado y acción disciplinada*.

#### Gente disciplinada

En el primero se plantea: Antes de decidir qué se va a hacer se debe decidir *con quién*; hay que tener la gente correcta montada en el bus y la gente equivocada fuera del bus; además, la gente correcta en la silla correcta ya que esto hace que estén auto motivados.

Cuando se analizan los planteamientos anteriores en el contexto de las instituciones públicas, siempre surge el comentario de que esto solamente es aplicable para las organizaciones privadas porque pueden seleccionar el personal, pero no para las públicas, pero no es totalmente cierto, porque en la organizaciones educativas oficiales en general se cuenta con gente correcta; lo que falta es caracterizarla, identificar sus conocimientos, actitudes y habilidades y en el proceso de planificación y gestión del direccionamiento estratégico, establecer en qué áreas de gestión, programas, procesos o proyectos debe participar; de esta manera se tendría a las personas correctas ubicadas en los diferentes equipos de la institución, entendiéndolo que aun teniendo algunas características del perfil requerido su desarrollo debe ser continuo.

El tener la gente correcta en la silla correcta es generar la oportunidad para que puedan poner al servicio de los equipos de trabajo y de la organización toda su formación y experiencia y eso es muy estimulante, porque satisface la necesidad de auto realización y genera una dinámica de intercambio en el que todos son prestantes y usuarios.

Adicionalmente surge también la inquietud sobre cómo tener la gente equivocada fuera del bus cuando en las instituciones públicas los directivos no tienen la autonomía para solicitar traslados de docentes especialmente cuando no se adaptan a las políticas institucionales.

Con relación al aspecto anterior, es importante tener en cuenta cómo los cambios se generan a través de procesos y cómo con el tiempo, las personas se van adhiriendo a ellos cuando ven que todos se van alineando hacia una misma dirección y especialmente cuando empiezan a ver resultados; entonces las personas equivocadas poco a poco empiezan a subirse en el bus de la organización para el viaje en el tiempo hacia el sueño compartido que es la visión.

Son pocos los que finalmente no se suben y deciden trasladarse de la institución. Un error en el que caen a veces los equipos directivos es no iniciar o detener el viaje por las pocas personas que al comienzo no desean participar en él.

#### Pensamiento disciplinado

Consiste en tomar decisiones e implementarlas con base en situaciones reales, es decir resultados obtenidos en procesos de evaluación y diagnóstico.

#### Acción disciplinada

Consiste en lograr una cultura de la disciplina, en la cual la dirección no la da una estructura jerárquica o un cargo, si no la fidelidad y el compromiso con la visión y la misión institucional.

Si se aplican estos tres hallazgos en las instituciones públicas, se puede generar talento humano y pensamiento disciplinado a través de los procesos y metodologías de mejoramiento continuo y desarrollo de proyectos de investigación e innovación, propiciando así una cultura disciplinada, en donde, no sea necesario una estructura vertical y sean la visión y la misión quienes direccionen la acción.

Para potencializar el capital humano según Chiavenato (2009), se debe no solo estimular el desarrollo del talento con relación a sus conocimientos, actitudes, juicio y habilidades; también es necesario armonizar el contexto o ambiente interno para que los talentos puedan surgir; entre las variables planteadas están: la arquitectura organizacional, una estructura flexible que permita el flujo de los procesos y la comunicación; una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso y finalmente un estilo de administración fundamentado en el liderazgo, la descentralización y el empoderamiento.

Además del talento humano y del ambiente interno, se debe tener en cuenta el capital externo generado por el aprovechamiento de las interrelaciones con el medio, con las organizaciones presta-usuarias que pueden aportar al desarrollo de los diferentes factores clave de éxito de la organización.

El aprendizaje organizacional y el desarrollo del talento humano deben ser estimulados por una estructura que propicie el intercambio de experiencias entre los diferentes equipos y la participación de los líderes de los diferentes equipos en la dirección de la institución.

En la planificación estratégica del talento humano se debe, primero preguntarse cuáles son las competencias cognitivas, socio-emocionales y operativas que se requieren desarrollar en la comunidad educativa para poder alcanzar la visión, misión, estrategia y metas institucionales de largo plazo; segundo, realizar un diagnóstico interno y externo sobre las personas y los proveedores, identificando sus conocimientos, formación, habilidades, experiencias, aptitudes y actitudes; tercero, comparar lo que se tiene con lo que se necesita y cuarto, planificar y desarrollar el plan de gestión del talento humano.

Por ejemplo: Si uno de los factores clave de éxito de la organización es la calidad y excelencia, se requiere desarrollar una cultura de la calidad, a través de los principios y metodologías, para lo cual va a ser muy útil aprovechar en todo del proceso de formación los conocimientos y la experiencia de quienes son administradores o tienen especializaciones en gestión, gerencia educativa, gerencia de proyectos educativos o de quienes, a pesar de no tener una formación formal, tienen la experiencia de otras instituciones en cuanto a la participación en proyectos de áreas de gestión directiva; propiciando su colaboración o liderazgo en procesos del área de calidad.

Además de aprovechar los talentos internos para el desarrollo del factor de calidad y excelencia, se debe también utilizar la formación y experiencia de otras organizaciones y proyectos, como el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, la oficina de planeación de la Secretaría de Educación Distrital y colegios destacados en el tema.

Tomando otro ejemplo, si un factor clave de éxito es desarrollo del pensamiento, se requiere capacitar en enfoques psicológicos y pedagógicos que posibiliten al docente implementar estrategias en el aula para estimular estos procesos en los estudiantes; para ello se debe formar desde el conocimiento, generar actitudes hacia la necesidad e importancia del tema a

través de procesos de sensibilización y motivación y lograr habilidad en la implementación de estrategias mediante procesos de acompañamiento.

En este proceso es importante aprovechar la formación y experiencia de los directivos o docentes profesionales en psicología, psicopedagogía u orientación, de quienes tienen especializaciones en temas relacionados con estas áreas o de quienes tienen capacitación no formal porque han realizado diplomados, cursos cortos o tienen la experiencia de otras instituciones que se han destacado por el desarrollo de este tema, invitándolos a participar en un proyecto de desarrollo del pensamiento que lidere el proceso formativo en toda la comunidad educativa para la implementación de este factor.

Igual sucede en factores como la convivencia; en las instituciones se cuenta con personas que han tenido formación o experiencia en proyectos en temas relacionados, pero de nada sirve contar con ellos si no se propicia su participación al servicio de la institución; de ahí lo que plantea Chiavenato, “tener personas no significa necesariamente tener talentos”.

Para aprovechar el capital intelectual según Valdés (2002), se deben desarrollar tres procesos: estructurar, capitalizar y sistematizar.

El primero consiste en establecer caminos formales para la aplicación del conocimiento, entre ellos el crear equipos de mejora continua, grupos de trabajo por proyecto, reuniones de expertos, buzón de sugerencias, el aumento del área de influencia en la toma de decisiones y la participación en redes externas para intercambio de información y conocimiento.

El segundo, orientar para que cada miembro de la organización tenga claro hacia dónde va la empresa (visión de futuro), cuál es su función y su papel dentro de esa visión (misión personal), qué espera la organización educativa de su trabajo y qué es importante para él.

El tercero, consiste en diseñar medios para compartir y difundir el conocimiento, como: documentación de los cambios en los procesos, información compartida de actas y reportes, reuniones de trabajo para intercambio de experiencias, registrar la experiencia de los usuarios con el servicio y disponer de equipos de cómputo en red.

Además de estructurar es necesario que todas los miembros de la comunidad educativa tengan claro hacia dónde va la organización, cuál es la visión, cuál es su misión como equipo para aportar a la consecución de la visión institucional, en qué forma su acción aporta a la organización y cómo se beneficia de este proceso a nivel personal; un equipo se compromete



sólo cuando le encuentra sentido a su acción y puede vislumbrar a corto, mediano y plazo lo que su desempeño puede generar en la organización.

Otro aspecto muy importante es el registro, la sistematización y la documentación de la experiencia, lo cual es una dificultad de las organizaciones educativas; en efecto, en ellas se desarrollan muchos procesos pero como no se documentan no se pueden evidenciar fácilmente; del mismo modo, cuando hay cambios en los integrantes de los equipos o quienes dirigen, se genera cierta interrupción y desviación porque no se puede ver fácilmente su evolución.

En la estructura del trabajo en redes de equipos, es conveniente también potenciar la dinámica de estos para que puedan convertirse en equipos auto dirigidos; para ello deben tener claridad de cuál es su visión y misión dentro de la organización, cuál es su papel; tener una organización interna con diferentes liderazgos o roles de acuerdo a la mayor habilidad en sus funciones cerebrales contribuirá a la mejora de su organización.

El desempeño del liderazgo puede ser situacional: Hay momentos en que se desarrollan actividades de sensibilización en las cuales quienes tienen mayor habilidad en las funciones creativas-emocionales del cerebro pueden ejercer un mejor papel; otras, como la capacitación y fundamentación teórica, pueden ser ejercidas de mejor manera por quienes tienen mayor desarrollo en las funciones lógicas, cognitivas del cerebro; cuando son tareas de organización para la acción puede tener mejor liderazgo quienes poseen mayor habilidad en lo operativo.

En la dinámica y la estructura interna de los equipos auto dirigidos, es necesario el manejo del juego trídico de los diferentes poderes que se dan en él, la participación y la cohesión en torno a unas metas comunes; el identificar las potencialidades de cada uno de sus integrantes, el trabajo por proyectos de investigación e innovación y el uso de metodologías de calidad como el PHVA y la metodología REDER. Es más fácil movilizar a una comunidad a través de equipos de trabajo auto-dirigidos que intentar activar a toda la comunidad a la vez.

Gregory (2002), plantea el incremento del capital intelectual en las organizaciones a través del desarrollo individual e institucional. Desde el primero, mediante la mejora de las funciones cerebrales en forma integral y proporcional, entendiendo que siempre hay una mayor dominancia en una de las funciones pero en proporcionalidad con las otras dos; plantea cuatro niveles en el desarrollo del cerebro, los cuales se muestran a continuación.



Figura N° 16. Niveles de desarrollo del cerebro.<sup>8</sup>

Los cuatro niveles de desarrollo del cerebro están relacionados con los niveles de actuación en la organización, independiente del cargo que se ocupan (figura 17):

<b><u>NIVELES DE ACTUACION</u></b>	
<b>NIVEL</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>4. COMANDO</b>	Especialistas de la globalidad, sistémico, generalistas, responsables de los rumbos y políticas de la organización.
<b>3. ASESORIA</b>	Nivel de manejo de la información para orientar decisiones, elaboración de planes y entrenamiento de los dos niveles anteriores. Hay asesores específicos y generalistas
<b>2. ANIMACION</b>	Son los que dirigen, coordinan, estimulan, supervisan los grupos de ejecución. Mandos medios.
<b>1. EJECUCION</b>	Aquellos que hacen las cosas, concretizan, materializan algo. Necesitan conocer técnicas específicas y se dedican a tareas limitadas.

Figura N° 17. Niveles de actuación en la organización de acuerdo al desarrollo de las funciones cerebrales.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> La Figura N° 16: Niveles de desarrollo del cerebro, está elaborada a partir de la presentada en el libro *Construcción del poder de los tres cerebros*. Bogotá, Colombia: Editorial Kimpres Ltda.

<sup>9</sup> La Figura N° 17: Niveles de actuación de la organización, está elaborada a partir de la presentada en el libro de *Capital intelectual y administración sistémica* de Waldemar de Gregory, 1999.

Quienes dirigen deben tener un mayor desarrollo en las funciones operativas y estar en un cuarto nivel, siendo entonces epistemólogos, con un conocimiento sistémico de la educación y la gestión, administradores y con sentido universal de la educación a nivel de trascendencia.

De otro lado, quienes ejercen la función de asesoría tienen actitud científica, lo cual les posibilita, a partir de la investigación, tener un buen manejo de la información que les permite planear en torno a unos escenarios establecidos a través de un proceso de futurización.

Los que ejercen la función de animación son los que coordinan el desarrollo de las diferentes actividades; son creativos y tienen las competencias básicas de su profesión; y finalmente quienes están en el nivel de ejecución, son quienes se dedican a tareas específicas, tienen un uso adecuado de la comunicación y manejan las relaciones humanas.

Los niveles de desarrollo son progresivos, es decir: Un directivo debe tener dentro de las funciones operativas también, habilidad en la planeación, la organización, las funciones propias de su profesión y la necesidad de satisfacer los requerimientos que se le hacen a las organizaciones.

En la actualidad, los cuatro niveles no corresponden a una estructura jerárquica de acuerdo a unos cargos; una persona puede tener el cargo de rector, pero en su desempeño y de acuerdo a su nivel de desarrollo del cerebro puede ejercer más funciones del nivel de asesoría o animación; en cambio, un docente que, asumido desde el punto de vista jerárquico podría estar en un nivel de animación, por el nivel de desarrollo de su cerebro podría aportar al nivel de comando o de dirección en la organización; por lo anterior, parece conveniente crear estructuras planas donde los diferentes miembros de la organización puedan participar en la dirección de una organización, independiente del cargo que ocupen dentro de ella, lo que no obsta para que cada uno sea consciente de sus propias responsabilidades.

Lo planteado anteriormente, sin embargo, no omite la necesidad de formación permanente y de la potencialización de las competencias hacia un cuarto nivel de desarrollo de quienes tienen un cargo directivo para liderar la transformación organizacional.

Las competencias a desarrollar desde las tres funciones del cerebro y los diferentes niveles son sistémicas e integrales, independientes de los cargos; un directivo puede tener fortaleza en su nivel epistemológico, habilidades para la administración y una visión de la organización con sentido universal y de trascendencia, pero debilidad en las relaciones humanas, en la comunicación, en la disciplina y compromiso para conducir la institución por lo cual su

formación debe además de las del cuarto nivel de acuerdo a su grado de desempeño, incluir aquellas funciones menos desarrolladas de los demás niveles.

Aprendizaje organizacional

El enfoque de Aprendizaje Organizacional y específicamente el de las instituciones educativas como organizaciones que aprenden.

Asumir este enfoque en las instituciones, permite mejorar el cumplimiento de las metas del direccionamiento estratégico, optimizar los resultados en pruebas internas y externas, fortalecer la participación, el liderazgo de los diferentes estamentos en la gestión institucional y el desarrollo del plan de mejoramiento personal con un enfoque más amplio de desarrollo del talento humano de acuerdo a las necesidades personales y del direccionamiento estratégico.

Según Gairín (1999), hablar de organización es considerar la totalidad integrada en vez de la totalidad aditiva, esto es: considerar realidades en donde los elementos no son intercambiables entre sí, si no que mantienen una dependencia recíproca y adquieren sentido en función de un todo.

Asumir las instituciones educativas como organizaciones, actualmente es una necesidad, si se tiene en cuenta que las exigencias que se les plantean son cada vez mayores para responder a un contexto cada vez más complejo; se sabe que los cambios en este tipo de instituciones son lentos pues, a diferencia de las demás organizaciones, su centro y finalidad es el desarrollo humano, además de las múltiples variables que inciden sobre está, a nivel social, político, económico y cultural.

Para poder responder a las necesidades y demandas de los diferentes sectores sociales, se debe, además de desarrollar en forma integrada todos sus componentes, direccionar la interdependencia de personas y procesos en función de los resultados esperados en el proyecto educativo institucional.

El concepto de las instituciones educativas como organizaciones, de acuerdo a Gairín y otros autores, está muy relacionado con los planteamientos expresados desde el enfoque de sistemas, entendiéndose como un conjunto en donde todas las personas que hacen parte de la comunidad educativa actúan en forma integrada, interdependiente, en pro de una misma finalidad.

Para ello se asume también la necesidad de gestionar la totalidad de la organización y de desarrollar procesos de autorregulación para alcanzar las metas esperadas. Son organizaciones dinámicas en donde la estructura, los planes, programas y proyectos, se plantea en función del propósito del proyecto educativo institucional y de las metas del direccionamiento estratégico.

Es necesario recordar que para alcanzar resultados se requiere continuidad en los procesos, programas y proyectos a través de periodos de tiempo mayores a tres años; si la institución tiene una propuesta propia construida colectivamente y apropiada por la comunidad educativa, es más fácil adaptarse a los cambios e integrarlos a la dinámica institucional.

En consonancia con lo planteado, es fundamental, desarrollar el principio de autonomía institucional, mediante la construcción de un proyecto educativo que además de responder a las necesidades y expectativas presentes de la comunidad y sociedad en general, se anticipe y asuma una actitud proactiva con relación a los escenarios posibles, realizables y deseables del futuro.

Lo anterior es un proceso en el cual de acuerdo a un direccionamiento y de metodologías de mejoramiento continuo, se deben ir retroalimentando los planes con estrategias que permitan avanzar en la consecución de las metas, lo cual exige un aprendizaje a nivel individual y grupal porque no es suficiente contar con la intención de implementar cambios sino se cuenta con las competencias para poder hacerlo.

Plantear actualmente las instituciones educativas como organizaciones que aprenden, implica tener en cuenta sus características, de acuerdo a la era organizacional actual, basada en el conocimiento. Según Chiavenato (2009), son organizaciones en donde los procesos son más importantes que la estructura, con equipos multifuncionales orientados a la misión y objetivos definidos, con manejo de espacios abiertos para el trabajo en equipo y la gestión (entre ellos el virtual) y en donde el capital intelectual es más importante que el financiero.

Las organizaciones de la era del conocimiento son dinámicas, flexibles, abiertas al entorno, con un gran compromiso con los agentes de la comunidad educativa, están centradas en el conocimiento, el manejo de la información y las competencias para la investigación y la innovación para responder a las necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos.

En estas organizaciones, los procesos y las estrategias o factores clave de éxito institucionales son más importantes que la estructura, la cual depende de los primeros. Para poder responder se requiere una estructura en red, en donde ya no es un solo equipo (directivo) el que

gestiona y dirige si no un conjunto de equipos, orientados hacia el cumplimiento de la misión y visión institucional.

La organización virtual también empieza a ser parte de la cultura de trabajo en equipo de las instituciones, aprovechando los diferentes recursos y herramientas de comunicación sincrónica y asincrónica y de interactividad, lo cual genera también la flexibilidad en el manejo de los tiempos y espacios. Sin embargo, desafortunadamente, en el sector público son más las instituciones educativas que siguen gestionando de acuerdo a los principios de la era clásica y neoclásica (enfocadas en las estructuras y jerarquías), que en los de la era del conocimiento.

Las exigencias actuales de los profesionales y no profesionales de la educación que han optado por desempeñarse en instituciones educativas, es cada vez mayor; dentro de las necesidades de formación de los docentes identificadas en diferentes estudios a nivel nacional e internacional están no solo la proporcionalidad entre las asignaturas de tipos pedagógico, didáctico, psicológico y las disciplinares, sino también la inclusión de las de tipo sociológico y cultural que les permitan entender las problemáticas sociales y educativas contemporáneas, entre ellos los contextos adversos, la complejidad, la incertidumbre, la ambigüedad, los cambios acelerados en el conocimiento, crisis en patrones y vínculos familiares y sociales.

Adicionalmente se requiere una formación en el área de la gestión que les permita desarrollar competencias para el trabajo colaborativo y el diseño e implementación de proyectos institucionales para poder asumir y aportar al mejoramiento de las problemáticas sociales y educativas contemporáneas.

Los desafíos y exigencias planteadas actualmente a directivos y docentes han generado deserción laboral, debido, entre otras causas, al sentimiento de frustración por no tener las competencias necesarias para responder a unos y otras; de ahí la necesidad de la continuidad de la formación de las universidades en las organizaciones educativas, desde su cotidianidad.

Dentro de las competencias que se plantea a nivel mundial para todas las profesiones están las de investigación, innovación y especialmente, la necesidad de aprender a lo largo de toda la vida, las cuales cobran mayor relevancia de las instituciones educativas por la responsabilidad social que tienen. La exigencia de estas competencias está relacionada con las sorpresas inevitables planteadas por Braslavsky (2004), citadas anteriormente.

Las instituciones educativas deben asumir la necesidad y exigencia de la formación permanente de directivos y docentes para poder desarrollar las competencias requeridas para

poder responder a los diferentes desafíos que se les plantean. Por lo anterior, el aprendizaje significativo en todos los estamentos por medio de proyectos colaborativos de investigación acción educativa, debe ser la base para la gestión institucional.

El aprendizaje en la organización de acuerdo al concepto de está, no tiene sentido para los diferentes miembros de la comunidad educativa, si no corresponde a la finalidad, propósitos y metas de largo plazo; por ello, si al desarrollar el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI* no se comprende cómo la capacitación en diferentes aspectos como el direccionamiento estratégico, la planeación, la gerencia de procesos y las metodologías de calidad, contribuyen a optimizar los resultados esperados en las diferentes áreas de gestión, factores clave de éxito y en general los propósitos del proyecto educativo institucional, será un esfuerzo infructuoso del comité de calidad.

Una de las dificultades que tienen las instituciones es que generalmente se asumen como tal y no como una organización, de ahí la falta de una visión holística e integral de todos sus componentes y de cómo se debe gestionar la totalidad para alcanzar los resultados esperados.

Plantean un direccionamiento estratégico, pero al no realizar una gestión integral, sistémica, por procesos y ciclos, se actúa en forma desarticulada con relación al largo plazo y por ello todo lo que hace pierde sentido para los miembros de la comunidad educativa.

Algo que desmotiva a los docentes es el hacer por hacer sin sentido, entre lo cual está el capacitarse por capacitarse; si no ven que la formación es un insumo para el desarrollo de los diferentes proyectos institucionales y para alcanzar las metas de corto, mediano y largo plazo, no se comprometen. Lo anterior conduce a un desperdicio de recursos económicos, materiales y especialmente del capital más importante de cualquier organización, el talento humano.

Senge (1992), considera que las organizaciones que aprenden tienen institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje institucional en la planificación y evaluación de sus acciones, adquiriendo una nueva competencia (aprender cómo aprender), lo que implica transformar los modelos mentales vigentes así como generar visiones compartidas.

Lo planteado por Senge es un concepto muy importante si se tiene en cuenta que la efectividad y eficiencia de las organizaciones depende de tres condiciones: el saber hacer, el querer hacer y el poder hacer; en efecto: a veces se plantean grandes metas pero no los medios para llegar a ellas, entre los cuales está el aprendizaje.

Asumir la institución educativa como una organización que aprende, de acuerdo a lo planteado por Bolívar (2000), genera nuevas competencias en los miembros de una organización, implica ver este proceso como dos caras de una moneda, por un lado la experiencia de una actividad cualificadora o formativa y del otro, que el conjunto de la organización lleve a cabo proyectos conjuntos que contribuyan al aprendizaje; también implica incrementar y utilizar todo el potencial de aprendizaje de los individuos y grupos, en un clima de aprendizaje continuo y de mejora.

Además de los planes de formación, se requiere gestionar en las organizaciones educativas una estructura de trabajo en red a través de equipos que actúen en forma interdependiente, auto dirigida, con liderazgos apropiados a las diferentes situaciones, aprovechando los talentos de acuerdo con la dominancia de las funciones cerebrales (algunos tienen mayor habilidad en las actividades lógicas, otros en las creativas- relacionales y otros en las operativas), vinculados especialmente por los factores clave y los propósitos institucionales.

En el trabajo en red, es necesario también, el trabajo por proyectos, el uso de metodologías de calidad como el PHVA y REDER, de investigación acción educativa y aquellas que contribuyen a fortalecer el aprendizaje organizacional, como MICEA (metodología interdisciplinaria centrada en equipos de aprendizaje), planteada por Velandía (2005). Adicionalmente es necesario generar ambientes de aprendizaje a través de la gestión de las diferentes dimensiones y variables del clima institucional.

#### Trabajo en red y metodologías adecuadas: MICEA

De acuerdo a lo planteado por Velandia, la Metodología Interdisciplinaria Centrada en Equipos de Aprendizaje (MICEA), tiene tres componentes fundamentales, apoyados en la visión trídica del cerebro de MacLean y Waldemar de Gregory: construcción del conocimiento, en equipo y a través de la práctica.





Figura N° 18. Componentes de MICEA<sup>10</sup>.

El primero, relacionado con las funciones lógicas del cerebro, plantea la potencialidad, función y meta de construcción del conocimiento; el segundo asociado con las funciones creativas-emocionales, se refiere a la necesidad e importancia de relacionarse con otros para buscar alternativas por medio del trabajo en equipo y el tercero concerniente a las funciones operativas busca que el conocimiento se haga realidad, a través de la práctica.

La metodología MICEA, desarrolla cinco momentos en el proceso: seminario, auto aprendizaje, trabajo en equipo, tutoría y acompañamiento y socialización de experiencias



Figura N° 19. Momentos de MICEA<sup>11</sup>

<sup>10</sup> La Figura 18: Componentes de MICEA, está tomada del libro *Modelo pedagógico con fundamentos en cibernética social* de Crisanto Velandía.

<sup>11</sup> La Figura 19: Momentos de MICEA, está tomada del libro *Modelo pedagógico con fundamentos en cibernética social* de Crisanto Velandía.

Es una metodología que integra la necesidad del aprendizaje individual, grupal e institucional y conduce al desarrollo de competencias. Puede ser muy útil en las instituciones educativas públicas, donde siempre hay una preocupación por el tiempo para la capacitación debido a que en muchos casos los docentes no tienen la disponibilidad o la voluntad de aportar tiempo adicional para la formación después de la jornada escolar y sólo se dispone de tres semanas de trabajo institucional (al inicio, mitad y final de año) y de algunas sesiones pedagógicas durante el año.

MICEA, asume el aprendizaje como un proceso a través de diferentes momentos; la metodología podría aportar a la dificultad de tiempo de las organizaciones, articulando los diferentes espacios de tiempo de los que se dispone mediante un trabajo sistemático y secuencial, que contribuya realmente al desarrollo de competencias en la organización. Muchos colegios, por la dificultad de tiempo, realizan capacitaciones que sólo se quedan en un primer momento de seminario lo cual aporta a la información más no a la formación y el aprendizaje.

A continuación, se presenta un ejemplo de su aplicación a través de los cinco momentos:

En el primer momento se hace una capacitación tipo *seminario* sobre una necesidad específica, por ejemplo el enfoque pedagógico institucional, utilizando una estrategia metodológica denominada *Aula dinámica*, que desarrolla actividades por las tres funciones del cerebro.

En el segundo momento, se plantean unas *actividades de auto aprendizaje*, de profundización a nivel individual a través de las lecturas y materiales entregados a los docentes.

En el tercero se plantea un *trabajo práctico* o un ejercicio de aplicación, en los equipos de trabajos por áreas académicas, sobre las estrategias metodológicas a implementar en cada área, de acuerdo al enfoque pedagógico.

En el cuarto momento, quienes lideran el proceso formativo, en este caso el equipo de gestión académica, establece e implementa estrategias de *tutoría y acompañamiento* para el trabajo de aplicación de los diferentes equipos de área.

En el quinto momento se socializan con todo el grupo de directivos y docentes, las diferentes experiencias implementadas en las diferentes áreas y se sistematizan a través de diferentes medios.

Para el desarrollo del proceso de aprendizaje se requiere conocer qué acciones de formación se han desarrollado en el pasado, qué competencias se generaron a través de ellas; cuáles son las competencias actuales, teniendo en cuenta los perfiles de los diferentes miembros de la comunidad y, de acuerdo a lo anterior, cuáles se deben fortalecer para desarrollar los factores clave planteados en la visión y misión institucional.

Según Gordillo, Padilla y Acosta (2008), las organizaciones que aprenden, llamadas también organizaciones inteligentes, son aquellas que buscan mejorar sus resultados con base en el continuo aprendizaje de sus miembros en forma individual y a través de equipos de trabajo; en ellas, las personas están continuamente aprendiendo a aprender en búsqueda de la excelencia. Son organismos en donde todos aprenden y todos enseñan, configurando un sistema de aprendizaje que permite que el conocimiento se adquiera y circule en todos los niveles.

Por lo anterior, si se asume el aprendizaje como un subsistema del sistema institucional, va a incluir a todas las personas que la integran en todos los niveles de desempeño, a todos los componentes de la gestión y se va a asumir como un proceso en donde todos son prestantes y usuarios de información y conocimiento, en donde el aprendizaje institucional va a depender del compromiso, la participación y la construcción colectiva a través de la práctica.

En el aprendizaje organizacional es muy apropiada la utilización de la metodología REDER del modelo EFQM de excelencia, en la cual se plantean primero los resultados que se desean alcanzar y a partir de estos, se define el enfoque y las estrategias para alcanzarlos así como los mecanismos de seguimiento, evaluación y mejora; de esta forma si, por ejemplo, se requiere alcanzar altos resultados en pruebas nacionales e internacionales, las cuales evalúan más competencias y destrezas cognitivas que información, será necesario asumir un enfoque que aporte a esta finalidad como la pedagogía conceptual, la modificabilidad estructural cognitiva y la enseñanza para la comprensión; luego hacer un proceso de despliegue a través de la formación continua de la comunidad educativa con metodologías como MICEA y de los procesos de seguimiento, evaluación y mejora de su implementación.

Los enfoques de gestión integral del talento humano y aprendizaje organizacional contribuyen al desarrollo de un proceso de sensibilización y formación en forma transversal y continua, en el que no sólo se forma en conocimientos y habilidades sino también en actitudes y valores, lo cual es muy importante, si se tiene en cuenta que la efectividad de la planeación y los proyectos depende de tres condiciones: el saber, el querer y el poder hacer.

En el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, los procesos de sensibilización y capacitación no han sido continuos, tampoco se han desarrollado en forma integral, se han centrado más en lo procedimental (en el hacer), que en lo cognitivo y lo actitudinal, siendo este último aspecto el motor del cambio en las organizaciones.

Desarrollar un plan a corto, mediano y largo plazo de gestión del talento humano, permitirá atender una de las limitaciones que tienen las instituciones educativas oficiales en cuanto a la alta rotación de personal, especialmente en las localidades más vulnerables, lo cual ha afectado la implementación en forma continua del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*.

Es necesario entonces darle un carácter más amplio al Plan de mejoramiento personal que se desarrolla a través del *proyecto*, el cual se implementa en forma incipiente con docentes, administrativos y directivos. De esta manera se contribuirá a mejorar los niveles de compromiso, trabajo en equipo y participación. Además ayudará a evitar la deserción en el proceso.

Asumir el componente actitudinal con relación a los enfoques de calidad a través de procesos de sensibilización y formación, como un aspecto fundamental para disminuir la deserción en este tipo de proyectos, se fundamenta adicionalmente en el estudio realizado por Pinel (2009) sobre las actitudes del profesorado ante la implantación de sistemas de Gestión de la Calidad en colegios concertados de Madrid. Dentro de los resultados de la tesis de Pinel, se encontró una mayor tendencia de actitudes desfavorables (47%) hacia la implementación de planes de calidad, no por la imposición de los directivos sino, por la falta de atribución de los modelos a la capacidad de mejora de las instituciones.

#### **6.3.4 Clima Institucional**

El clima institucional es un factor muy importante en las organizaciones educativas, es el producto del desarrollo de diferentes dimensiones y variables. Propicia un ambiente adecuado para el aprendizaje en el aula, el desempeño laboral, el desarrollo del talento humano, la implementación del enfoque de calidad educativa integral y la configuración de las instituciones educativas como organizaciones que aprenden, son aquellos hilos invisibles en la gestión educativa.

Es necesario que el clima institucional sea asumido por quienes conducen y lideran el desarrollo de las organizaciones, planeándolo y gestionándolo en forma integral y total con una mirada sistémica de la organización a su cargo.

El clima institucional es un factor que, asumido en forma integral desde sus diferentes dimensiones y variables, puede complementar la dimensión de liderazgo y transformación cultural del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, en la cual el programa de las 5 S es un aspecto destacado, que, como se ha anotado, aporta insumos a algunas variables, como: las condiciones físicas, la disciplina, el sentido de pertenencia y la satisfacción.

El complemento de la dimensión mencionada, con el desarrollo de las dimensiones de ecología, medio, sistema social y cultura que conforman el clima institucional, deben contribuir adicionalmente a la sensibilización y apropiación del enfoque de calidad educativa y así crear un ambiente o medio facilitador para el proceso de transformación institucional que se da a través de la implementación del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*.

El concepto de clima institucional según Galán (2004), es muy amplio, no puede medirse directamente, es un constructo. El término ha sido importado de otras ciencias como la psicología ambiental, la ecología y la sociología; debe medirse a través de las percepciones, susceptibles de cambiar en función de las características del individuo y de la propia organización.

En las investigaciones sobre eficacia institucional, el clima, es una variable independiente, que puede condicionar el logro de diferentes productos educativos como: el rendimiento académico, el desarrollo de competencias cognitivas, socio-emocionales y laborales. Otros estudios ubican el clima institucional, como variable dependiente.

Fernández y Asensio (1993) definen el clima institucional, como tono o atmósfera general, percibido fundamentalmente por los estudiantes y entendido como cualidad organizativa, consideran que depende más de la organización que de los individuos.

Los mismos autores, describen las siguientes características del clima institucional:

1. Es un concepto globalizador que indica el tono o ambiente del centro educativo.
2. Es un concepto multidimensional: influido por distintos elementos institucionales, tanto estructurales o formales, como dinámicos o de funcionamiento.
3. Las características del componente humano constituyen variables de especial relevancia en la definición del clima de un centro escolar. El estilo de liderazgo es una de las más importantes.
4. Representa la “personalidad” de una organización o institución.
5. Tiene un carácter relativamente permanente en el tiempo.

6. Determina el logro de distintos productos educativos: rendimiento académico, satisfacción, motivación, desarrollo personal, etc.

7. Dentro de la institución pueden diferenciarse, además del clima general del centro, distintos microclimas, atendiendo a contextos específicos.

8. La percepción del medio por los integrantes del centro, constituye un indicador fundamental en la aproximación al estudio del clima.

9. La naturaleza del clima institucional posibilita su evaluación, diagnóstico, intervención y en consecuencia, su continuo mejoramiento. (Fernández y Asencio1993, citados por Luis Soto Walls, 2011).

Entonces, para poder crear, mantener y preservar el clima en las instituciones, es necesario gestionar en forma integral las diferentes dimensiones y variables, las cuales se presentan a continuación de acuerdo al planteamiento de diferentes autores.

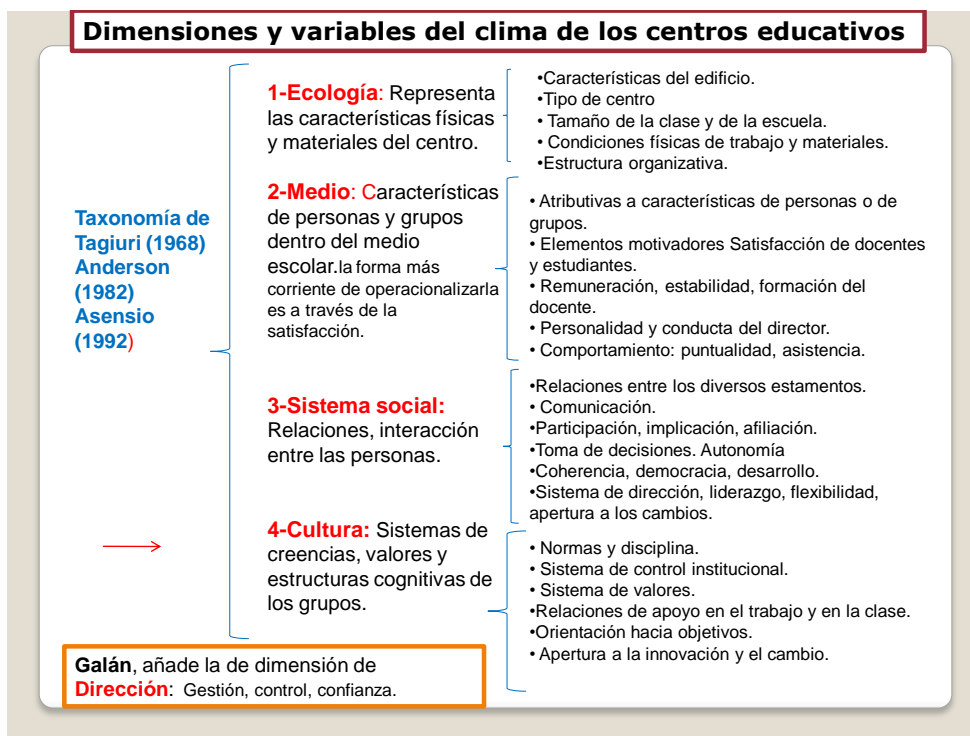


Figura N° 20. Dimensiones y variables del clima institucional en los centros educativos.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> La figura 20: Dimensiones y variables en los centros educativos, está tomada de Galán, G.A. (2004). *Evaluación del clima escolar como factor de calidad*. Madrid: Editorial la Muralla S.A.

En las organizaciones educativas hay variables, dentro de cada dimensión, que pueden ser gestionadas por las instituciones, otras dependen de factores externos, entre ellas las políticas y normatividad del Ministerio de Educación Nacional y la Secretaría de Educación Distrital con relación a la remuneración, estabilidad laboral y condiciones físicas de las instituciones educativas.

### Ecología

En la dimensión de *ecología*, las variables relacionadas con las características de las instalaciones, en cuanto a infraestructura y los recursos con los que se cuenta, inciden en el bienestar de la comunidad educativa; sin embargo, más que las aulas y espacios con los que se cuenta, afecta en forma significativa, el uso y cuidado de estos.

Hay colegios con muy buenas infraestructuras físicas, como los mega colegios, con espacios administrativos, aulas amplias, bibliotecas, laboratorios, ludotecas, comedores y áreas recreativas adecuadas, pero desafortunadamente en algunos casos, descuidados y desaprovechados; incluso hay unos que antes de inaugurarlos, ya tiene vidrios, puertas y mobiliario roto; por el contrario, existen colegios con menos espacios y servicios adicionales en donde se evidencia la cultura del cuidado y conservación a través del aseo, el orden y la utilidad.

El programa de las 5S desarrollado en el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, es muy útil para el cuidado y mantenimiento, como se evidenció en la evaluación de impacto. El ambiente físico, genera una situación agradable que contribuye a la autoestima y bienestar de directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo, diferente cuando los espacios son descuidados y sucios generando una sensación de abandono.

Otra variable de la dimensión de ecología, que incide también, es el tipo de estructura de la institución; son diferentes los ambientes que se generan cuando es una estructura vertical, donde la comunicación, los planes y las decisiones vienen de los directivos hacia los demás estamentos, se actúa por dependencias y no se fomenta el liderazgo en los equipos de trabajo, a cuando es una estructura plana de trabajo en red, en donde se propicia la participación de todos los estamentos a través de procesos, proyectos y equipos de trabajo que direccionan, sin interesar el cargo o nivel que se ocupa.

La estructura de trabajo en redes de equipos permite a cada miembro de la organización, reconocer su papel y rol en la gestión institucional, lo cual aporta adicionalmente a la capacidad

de autorrealización porque no hay nada más motivante que poder poner al servicio de los demás los talentos con los que se cuenta y a la vez aprender de las habilidades y aptitudes de los otros.

### Medio

En la dimensión de *medio* es necesario identificar las características de las personas y los grupos, para elaborar los perfiles; sería interesante utilizar los diferentes referenciales del hológrafo social, planteados por la cibernética social, para caracterizar dicho aspectos, por ejemplo desde los catorce subsistemas o desde las funciones tricerebrales.

Utilizar instrumentos como el revelador del consciente mental tríadico, genera información sobre fortalezas y debilidades con relación a competencias cognitivas, socio-emocionales y operativas de las personas, lo cual es útil para la conformación y la optimización del desempeño de los diferentes equipos de trabajo. No es lo mismo, un equipo de trabajo conformado por personas con mayor nivel de desarrollo en funciones cerebrales diferentes a cuando todos se destacan por tener habilidad en la misma función.

Cuando en un equipo todos tienen dominancia en sus funciones lógicas, pueden ser muy competentes en lo teórico pero les cuesta crear propuestas y ponerlas en práctica. Cuando todos tienen dominancia de las funciones creativas-emocionales, generan propuestas sin un suficiente soporte teórico y se quedan en la intención, sin implementarlas; cuando tienen dominancia en las funciones operativas, les gusta hacer, pero es un hacer sin sentido porque muchas veces no saben porque lo hacen (falta de fundamentación teórica), ni para qué lo hacen (sin finalidad más allá de lo inmediato).

Por el contrario, cuando se conforman equipos de trabajo integrados con personas con dominancia en diferentes funciones cerebrales se da una complementariedad que además facilita el desarrollo de metodologías de trabajo por proyectos como la del CCT (ciclo cibernético de transformación) o IAE (investigación acción educativa), las cuales requieren de las funciones lógicas para la investigación, de las creativas-emocionales para la creación de las propuestas y las operativas para la implementación de lo proyectado.

El manejo de elementos motivadores y la satisfacción en los diferentes miembros de la comunidad educativa son variables importantes de la dimensión de medio. La satisfacción es considerada por algunos autores, como Galán (2004), como variable producto del clima institucional, otros la consideran insumo y otros como variable proceso.



Gento (1996) plantea la variable satisfacción, como uno de los identificadores de calidad en las instituciones educativas, en la cual inciden: las condiciones materiales, la seguridad básica, la estructura de la institución, los resultados alcanzados y el prestigio profesional.

Los resultados educativos en las instituciones educativas generan altos niveles de satisfacción en la comunidad por corresponder a las necesidades básicas del ser humano de autorrealización a través de la capacidad de logro, de ahí la importancia de un direccionamiento estratégico, de una planeación, organización y gestión que conduzca a obtener logros en el corto, mediano y largo plazo; el esfuerzo cobra sentido cuando se ven resultados, no hay nada más desmotivante que implementar muchas acciones cada año y no obtener resultados.

Martín, (1995 citado en González, 2004), en una investigación realizada, recopiló 69 descriptores de satisfacción, los cuales agrupó en cinco categorías: satisfacciones primarias (estabilidad, retribución económica, medios materiales, movilidad); satisfacciones de convivencia (trato, relaciones personales, ambiente general de trabajo); satisfacciones profesionales; satisfacción con los servicios (relaciones indirectas con la actividad docente) y satisfacción general, entendida como el estado subjetivo de la satisfacción global.

En los colegios públicos la estabilidad laboral es un descriptor de satisfacción mas no lo es la retribución económica, especialmente para los directivos y docentes del nuevo estatuto docente ya que se trata de un factor externo que no pueden manejar las instituciones; sin embargo, en los demás satisfactores, como las relaciones interpersonales y ambiente de trabajo si se puede aportar a través de estrategias que faciliten el conocimiento interpersonal, la interacción, la comunicación y el manejo adecuado del conflicto. En la satisfacción profesional por medio de estrategias y procesos que conduzcan al logro de resultados a nivel institucional y de aula. En relación con la retribución, Pérez Juste (2008) en *Respaldo social a la profesión docente*, encontró resultados similares.

#### Sistema social

En la dimensión de *sistema social*, el tipo de relación que se establece entre los diferentes estamentos es fundamental. De acuerdo a Gregory (2002), en las relaciones se dan tres fuerzas una positiva, una negativa y una neutra, lo cual corresponde a los principios de la energía en un sistema y conforman el juego tríadico del sistema. La positiva (oficial) es la que direcciona, la negativa (anti oficial) es la que se opone y la neutra (oscilante) es la que no asume una posición

ni positiva ni negativa; las tres fuerzas son necesarias para la renovación del sistema, para ello es importante lograr que sean fuerzas que aporten a su dinámica y establezcan una proporcionalidad en su interacción.

A continuación se representan las tres fuerzas y los comportamientos que deben asumir desde la dinámica grupal y agendónica para que puedan aportar a la evolución del sistema institucional.

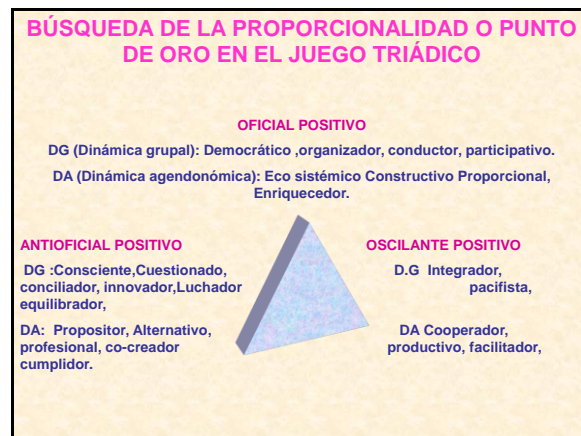


Figura N° 21. Punto de oro del juego triádico en el sistema.<sup>13</sup>

Quienes dirigen por naturaleza tienen mayor desarrollo en las funciones operativas del cerebro, ejercen un papel positivo cuando son democráticos, promueven la organización y la participación, tienen una visión sistémica de la organización, son constructivos y logran una proporcionalidad entre sus funciones cerebrales del pensar, el sentir y el hacer.

Los anti oficiales, tienen mayor desarrollo de las funciones lógicas de cerebro, por ello son críticos, cuestionadores; son positivos cuando son propositivos, presentan alternativas, generan propuestas que contribuyen al logro de los propósitos institucionales; son negativos cuando solo se oponen por oponerse pero no generan alternativas, lo cual crea una situación de disputa de poder o gobierno en la organización.

Los oscilantes tiene mayor desarrollo de las funciones creativas emocionales del cerebro, son positivos cuando su comportamiento y las relaciones que establecen sirven para la integración de quienes dirigen y quienes se oponen, facilitan los procesos, cooperan y se

<sup>13</sup> La Figura N° 21: Punto de oro del juego triádico en el sistema, está elaborada a partir de la presentada en el libro de *Capital intelectual y administración sistémica* de Waldemar de Gregory, 1999.

involucran en el desarrollo de las diferentes propuestas; son negativos, cuando no son conciliadores y asumen el papel de estar en un momento al lado de quienes dirigen y en otro al lado de quienes se oponen de acuerdo a la situación y conveniencia personal.

Los tres subgrupos son necesarios para la evolución del sistema institucional; en efecto, cuando no existen subgrupos que se oponen se produce un estancamiento en el sistema por la ausencia de esa fuerza renovadora, innovadora, que aporta nuevos elementos al desarrollo de las propuestas; a la vez cuando el papel del subgrupo que direcciona, es débil y no ejerce el liderazgo necesario para conducir los procesos de la organización hacia el direccionamiento estratégico, también se genera un estancamiento porque surgen muchas ideas, propuestas, pero falta quien dirija su desarrollo y las conduzca hacia la acción.

También se produce estancamiento, cuando se establecen sólo dos subgrupos el oficial y el anti oficial y no se da el subgrupo oscilante, se convierte en una lucha por el poder en donde ambos subgrupos desean imponer sus propuestas y no se genera una integración en la acción.

Estas tres fuerzas se dan en general entre todos los estamentos de la organización; siempre habrá directivos, docentes, padres de familia y estudiantes quienes de acuerdo a las funciones más desarrolladas del cerebro les guste dirigir, quienes generan contra propuestas y quienes asuman la posición de no estar de acuerdo solamente con un grupo si no de tomar el aporte de unos y otros. Lo anterior también se da en la dinámica interna de los equipos de trabajo.

Es importante potencializar estas fuerzas, aprovechándolas y promoviendo actitudes positivas en ellas en lugar de eliminarlas; para ello se deben identificar, asumir y generar acciones que les permitan desarrollar su papel en forma asertiva para el sistema institucional, por ejemplo a los anti oficiales hay que involucrarlos en la gestión institucional promoviendo su participación en los diferentes equipos que direccionan la institución.

Con relación al liderazgo de quienes dirigen es importante tener en cuenta aspectos como los planteados por Pozner (2000); según la autora, el liderazgo debe inspirar la necesidad de generar, habilitar y propiciar el trabajo en equipo, brindar orientación y espíritu de logro, crear insumos en forma permanente para realizar los cambios y ajustes, consolidar los avances, actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento.

Para inspirar la necesidad de transformar es necesario realizar talleres de reflexión prospectiva, como los de árboles de competencia, los métodos de escenarios y la matriz de impacto y dominio, planteados por Godet (2000), sobre las macro tendencias a nivel mundial,

no sólo en el sub sistema educativo sino también en los demás subsistemas y comparar la situación actual de la institución con relación a ellas, para poder establecer los cambios que se deben realizar para poder responder a estos. Así, a partir del cruce de variables internas y externas, generar una visión compartida de futuro y propiciar todas las condiciones y medios para alcanzarla.

Adicionalmente, es importante que aunque es necesario procurar un liderazgo democrático, de acuerdo a lo planteado por diferentes autores, debe ser situacional, es decir, hay momentos y situaciones en los que se requieren otros tipos como el directivo y liberal.

En cuanto a la comunicación, participación y toma de decisiones, el tipo de estructura en la organización es fundamental para generar estos aspectos, lo cual es más posible en las estructuras planas de trabajo en red y por procesos, en las que se desarrolla un liderazgo situacional de acuerdo a las necesidades de las redes, lo cual no sucede en las estructuras verticales.

No se pueden desarrollar actitudes y aptitudes si el tipo de estructura de la organización no lo permite; es importante que los directivos de las instituciones comprendan que para poder responder a la realidad de estas y a los requerimientos del contexto, es necesario remplazar el concepto de dirección centrado en el cargo por el de liderazgo.

Quienes direccionan ya no deben ser solamente quienes tienen la función de acuerdo al cargo que ocupan en la organización si no todos aquellos que poseen los conocimientos, las actitudes y aptitudes para hacerlo, independiente del cargo que ocupen y de que estén solamente en un nivel de ejecución de actividades.

### Cultura

Finalmente, con relación a la *dimensión de cultura*, la cual se refiere al sistema de creencias, valores y estructuras cognitivas de los grupos, las normas y disciplina son muy importantes para generar un adecuado clima de aula e institucional, debido a que promueven el autocontrol, la cultura del cumplimiento, la responsabilidad y, en general, la buena convivencia entre todos los integrantes de la organización.

En las instituciones educativas oficiales, la disciplina actualmente es uno de los factores que más ha incidido en la deserción de los estudiantes y docentes, algo que se debe en parte a la inadecuada interpretación de la ley de infancia y adolescencia en muchas organizaciones, entre

ellas los colegios, por la falta de manejo de la autonomía escolar y el desarrollo adecuado de los procesos para construir y aplicar el manual de convivencia.

Se ha interpretado por ejemplo que no se pueden exigir aspectos relacionados con la presentación personal, la asistencia o el cumplimiento, porque van en contravía con el derecho al libre desarrollo de la personalidad y a la educación; también tiene fuerza la creencia de que se debe aceptar a los estudiantes así cometan faltas graves afectando la seguridad de los otros porque el no hacerlo sería negar sus derechos, sin entender que los derechos colectivos priman sobre los individuales.

Al respecto de lo anterior, es importante tener en cuenta que los manuales de convivencia son norma interna y que los padres de familia y estudiantes al matricularse en la institución, manifiestan que están de acuerdo con él y aceptan su cumplimiento, por lo tanto si se puede exigir disciplina si se desarrollan adecuadamente los procesos.

El sistema de control institucional permite hacer seguimiento al cumplimiento de las diferentes actividades, procesos, normas y metas, lo que da aportes significativos a la cultura de la responsabilidad, del compromiso, del autocontrol, del mejoramiento continuo y de la calidad, vista como la cultura de hacer lo correcto, de hacer las cosas bien; lo anterior contribuye adicionalmente a la verificación de los avances, cambios y resultados para retroalimentar continuamente las estrategias para el logro de las metas institucionales.

Las relaciones de apoyo en el trabajo y en la clase se dan a través de los procesos de seguimiento; antes que los procesos de control, son necesarias las acciones de acompañamiento para desarrollar las competencias requeridas para los procesos de innovación y cambio.

Entonces, el papel de quienes direccionan o conducen una organización es antes que evaluar, ser facilitadores de los cambios realizando acciones de apoyo en la práctica para que de esta manera todos los integrantes de la comunidad educativa puedan desarrollar las competencias requeridas por la organización.

El sistema de valores, se desarrolla a través de la acción, de nada sirve trabajar solamente desde el componente cognitivo y emocional, si no se propician estrategias y acciones que van posibilitando conductas y hábitos que contribuyan a su interiorización. Por ejemplo: no se puede formar en el valor de responsabilidad si no existe un sistema de control y exigencia que lo estimule; en el respeto y tolerancia, si no se promueven normas que lo faciliten.

El enfoque de *clima institucional* complementa los componentes de la dimensión de liderazgo y transformación cultural asumidos en el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, en el cual el programa de las 5 S, es un aspecto destacado. El desarrollarlo en forma integral a través de sus diferentes dimensiones y variables, contribuye a la generación de un ambiente o medio facilitador para valorar la calidad educativa y optimizar el desarrollo del proyecto en las instituciones educativas.

Si en las instituciones se desarrollan variables que contribuyen a un buen clima institucional, entre ellas la motivación, el reconocimiento, la comunicación, las condiciones físicas, la participación, la disciplina y la satisfacción, es más fácil la implementación de diferentes modelos y procesos de innovación como el *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*.

El clima es el medio facilitador de los procesos de cambio en las instituciones. Los aspectos anteriores son variables que inciden en la sostenibilidad e impacto de los proyectos de acuerdo a Torres, Isaza & Chávez (2004), en el estudio de la evaluación del impacto en las instituciones escolares de los proyectos apoyados por el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico “IDEP”, de Bogotá.

#### **6.4. Concluyendo**

A lo largo de este amplio capítulo hemos tratado de ofrecer una breve síntesis del mismo junto a las conclusiones derivadas de la evaluación del impacto del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*.

Sin embargo, nos ha parecido que nuestro trabajo quedaría incompleto si, una vez detectadas y puestas de manifiesto las aportaciones y las limitaciones de tal proyecto, una iniciativa de gran importancia, en la que se ha puesto ilusión, trabajo y recursos, no fuéramos más allá, aun a riesgo de que, desde la perspectiva de un trabajo como es una tesis doctoral, pudiera parecer fuera de lugar.

Una vez decido que debíamos ir más allá, hemos realizado una búsqueda de respuestas a las limitaciones y carencias desde perspectivas teóricas muy diversas.

Ahora, con la perspectiva que da la visión de conjunto, creemos que tal diversidad de enfoques no resulta incompatible; que se aborde desde donde se aborde, cada enfoque puede realizar aportaciones de gran relevancia a la mejora del *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*, y

como tal las ofrecemos al lector y, especialmente, a los responsables del Proyecto y a las autoridades académicas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aedo, C. (2005). *Evaluación del Impacto*. CEPAL-Serie manuales, No 47. Santiago de Chile: Impreso en Naciones Unidas.
- Asociación Española para la Gestión de la Calidad. (2005). *Adaptación de la Norma UNE-EN-ISO 9004-2 a los servicios educativos y de formación*. Madrid.
- Barraza, M.A. (2007). *La consulta a expertos como estrategia para la recolección de evidencias de validez basadas en el contenido. Apuntes sobre metodología de investigación*. Universidad pedagógica de Durango. INED No 7, septiembre de 2007.
- Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de Sistemas*. Petrópolis, Vozes.
- Biencinto, C & Carballo, R. (2004). *Revisión de modelos de evaluación del impacto de la formación en el ámbito sanitario: de lo general a lo específico*. RELIEVE: v. 10, n. 2, p. 101-116.
- Bolívar, B.A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica*. Revista digital de educación y nuevas tecnologías. No 18. Recuperado de <http://contexto-educativo.com.ar/2001/4/nota.htm>.
- Bolívar, A. (2001). *Qué dirección es necesaria para promover que una organización aprenda*. Organización y Gestión Educativa, Núm. 1, pp.13-18.
- Braslavsky, C. (2004). *Diez factores para una educación de calidad en el siglo XXI*. Madrid. Fundación Santillana.
- Braslavsky, C. 1993. *Autonomía y anomia de la educación pública argentina*. Buenos Aires: FLACSO.
- Braslavsky, C., G. Frigerio, et al. 1992. *El programa de mejoramiento de la calidad de la enseñanza media, con énfasis en los CBU de Rio Negro*. Informe final. Mimeo. Buenos Aires: FLACSO.
- Braslavsky, C., y G. Tiramonti. 1990. *Conducción educativa y calidad de la educación*. Buenos Aires: FLACSO/Editorial Miño y Dávila S.A.
- CAD. (2002). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. Evaluation and Aid Effectiveness N°6. OECD-DAC. Paris.



- Catena, Ramos y Trujillo. (2003). *Análisis multivariado: un manual para investigadores*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Cece y Club de Gestión de Calidad. (1997): *Guía de Autoevaluación. Centros Educativos o Formativos no universitarios*. Modelo Europeo de Calidad total en la Gestión. Madrid, ITE de la CECE.
- Collins, J. (2001). *De buena a grandiosa. Porque algunas empresas logran el salto y otras no*. Editorial HarperCollins.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES. (2002). *Evaluación de impacto de programas sociales*. Bogotá-Colombia. Documento N° 3188.
- Correa, S. Puerta, A, y Restrepo, B. (1999). *Modulo investigación evaluativa*. Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. Instituto colombiano para el fomento de la educación superior. ICFES. Bogotá.
- Cuatrecasas, L. (1999): *Gestión Integral de la Calidad*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Delgado, L. (2006). *El mejoramiento de la gestión educativa a través de procesos de calidad debe bajar los índices de deserción en el Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque, Compañía de María en Bogotá*. Tesis Doctoral, Departamento de Didáctica y Organización Escolar, Universidad de Granada, España.
- Delors, J. (1996). *La Educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Madrid: Ediciones UNESCO.
- Fernández Díaz, M.J. y Asensio Muñoz, I. 1993. *Evaluación del Clima de Centros Educativos*. En separata de la Revista de Ciencias de la Educación. N° 153, enero-marzo. España.
- Frigerio, G & Poggi, M. (1995). *Las instituciones educativas: cara y ceca*. Buenos Aires: Editorial Troquel.
- Fundación Crem Helado. (2009). *Calidad en la gestión de instituciones educativas, guía de conceptualización*. Bogotá, Colombia: Promograf E.U.
- Gairin, J. (1999). *La organización escolar. Contexto y texto de actuación*. Madrid: Editorial la Muralla, S.A.
- Galán, G.A. (2004). *Características técnicas de los instrumentos de medida desde la teoría clásica de los tests. Fiabilidad, validez*. Tema 9. En Martínez Mediano, C. Técnicas de recogida y análisis de datos. Madrid. UNED. UD.

- Galán, G.A. (2004). *Evaluación del clima escolar como factor de calidad*. Madrid: Editorial la Muralla S.A.
- Gento, S. (1996). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid: La Muralla.
- Gento, P.S. (1998). *Implantación de la calidad total en las instituciones educativas*. Madrid: UNED.
- Godet, M. (2000). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. México: Editorial Alfaomega.
- González, L. (2000). *La evaluación ex-post o de impacto. Un reto para la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo*. Cuadernos de trabajo de Hegoa, No 29: Editorial LANKOPI S.A.
- Gordillo, A, Padilla, D y Acosta, E. (2008). *Desarrollo y aprendizaje organizacional*. México: Editorial Trillas..
- Gregory, W. (1998). *Metodología Interdisciplinaria*. Bogotá, Colombia: Edición ASIC-PRO.
- Gregory, W. (2002). *Capital Intelectual. Administración Sistémica*. Bogotá, Colombia: Editorial Kimpres, Ltda.
- Hogan, T. (2004). *Pruebas psicológicas una introducción práctica*. México: Editorial Manual Moderno.
- Hopkins, David (2005). *Estrategias para el desarrollo de los Centros Educativos*. En *Calidad y Gestión de los Centros Educativos*. Compilación de Amparo Martínez Sánchez.
- Hopkins, David y David Reynolds (2006). *The Past, Present and Future of School improvement*, British Educational Research Journal.
- Kaplan, R y Norton, D. (1996). *El Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Larru, J. (2007). *La evaluación de impacto, qué es, cómo se mide y qué se está aportando en la cooperación para el desarrollo*. Colección Escuela Diplomática, No 12, p, 109-133. Recuperado el 23 de abril del 2008, de <http://mpr.ub.uni-muenchen.de>
- López, F. (1994): *La gestión de calidad en Educación*. Madrid: editorial la Muralla.
- Macía, S. F. (2010). Validez de los Test y el Análisis Factorial. *Revista Ciencia & Trabajo*, 35, 276-280.
- Marchesi, A y Martínez, R. (2006). *Escuela de éxito en España. Sugerencias e interrogantes a partir del informe PISA 2003*. Madrid. Fundación Santillana.

- Mariño, N.H. (1997). *Planeación estratégica de la calidad total*. Bogotá: Tercer Mundo, Editores.
- Martín, William B (1992). Dirección de los servicios de calidad al cliente. Grupo editorial Iberoamérica. México
- Martínez Mediano, C. (2007). *Evaluación de programas. Modelos y Procedimientos*. Capítulo 9. Técnicas e instrumentos para la recogida de información en la evaluación de programas. (Págs. 260-262). Madrid. UNED.UD.
- Martínez, C. (2004). 'Las escalas para la medida de las actitudes. II. Las escalas de medida de Likert'. Tema 8. En: Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos. Madrid. UNED.UD.
- Martínez, M.C. Y Rioperez, L.N. (2005). El Modelo de Excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Revista Educación XXI, No 8*, 35-65.
- Meals de Colombia. (2002). *Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI. Guías prácticas para implementar el mejoramiento de la calidad en educación*. 2ª edición. Bogotá. Colombia; Intergráficas LTDA.
- Müller, A.R. *Teoria da organização humana ou dos 14 sub-sistemas sociais*. São Paulo: Editora Sociología Política, 1958. Versión modernizada de esa teoría se encuentra en los escritos de W. Gregori, como Cibernética Social, Sociología Pos-Capitalista & Pos-socialista, Capital Tricerebral y Administración Sistémica, entre otros.
- Pérez Juste, R. (Coord.) (2000). *La Calidad de la Educación*. Madrid: Narcea.
- Pérez Juste, R. (Coord.) (2000). Monográfico sobre 'Evaluación de Programas educativos'. *Revista de investigación educativa. Vol. 18, 2, 2000*.
- Pérez, R. J; López R.F; Peralta Ma. (2004). *Hacia una educación de calidad. Gestión, instrumentos y evaluación*. Madrid: Narcea. S.A Ediciones
- Pineda, H.P. (2000). *Evaluación de impacto de la formación en las organizaciones*. Revista Educar 2000, No 27, p, 119-133. Recuperado el 23 de abril del 2008 de <http://www.recolecta.net>
- Pinel, B.J. (2009). *Actitudes del profesorado ante la implantación de sistemas de gestión de calidad en colegios concertados de Madrid*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de educación a Distancia. Madrid. Recuperada de <http://biblio15.uned.es/>.

- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización en la gestión*. Módulo 3 Liderazgo. Instituto Internacional de planificación educativa (IIPE) de la UNESCO, sede Buenos Aires.
- Toranzos, L. (1996). Evaluación de la Calidad de la Educación. *Revista Iberoamericana de Educación, n° 10*, pág. 63-78.
- Ruiz, B.C. (2007). *Validez de instrumentos*. Programa interinstitucional Doctorado en Educación. Recuperado de: <http://www.carlosruizbolivar.com/articu>.
- Sallán, J. (1996). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*, Madrid, La Muralla.
- Sallenave, J. (2002). *La Gerencia Integral*. Bogotá: Editorial Norma.
- Santillana formación. (2005). *Modelo Europeo de Excelencia EFQM para instituciones y centros educativos*. Bogotá-Colombia: Cargraphics S.A.
- Secretaría de Educación Distrital. (2011). *Sistema Integrado de gestión. Módulos Multimediales (DVD)*. Dirección de planeación.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Editorial Granica.
- Senlle, A & Gutiérrez, N. (2005). *Calidad en los servicios educativos*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Senlle, A (2001): ISO 9000 – 2000. *Calidad y Excelencia*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Serna, G.H. (1997). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Stufflebeam, D. y Shinkfield. (1995). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Subsecretaria de educación básica. Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa. (2007). *Programa Escuelas de Calidad*. México. Consultado el 13 de agosto de 2008 de [http://basica.sep.gob.mx/dgdgie/cva/sitio/DocumentosIWA2/09\\_Seminario\\_IWA\\_2/El\\_Programa\\_Escuelas\\_de\\_Calidad\\_y\\_la\\_Guia\\_ISO\\_IWA\\_2.pdf](http://basica.sep.gob.mx/dgdgie/cva/sitio/DocumentosIWA2/09_Seminario_IWA_2/El_Programa_Escuelas_de_Calidad_y_la_Guia_ISO_IWA_2.pdf).
- Tejada, J. & Ferrández, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista Electrónica de Investigación Educativa, 9 (2)*. Consultado el día de mes de año en: <http://redie.uabc.mx>.
- Torres, G., Isaza, L y Chávez, L. (2004). Evaluación del impacto en las instituciones escolares de los proyectos apoyados por el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo

- Pedagógico “*IDEP*”, de Bogotá. *Revista Digital UMBRAL* 2000, No 15. Recuperado el 2 de abril de 2012, de <http://www.umcc.cu/boletines/educede/boletin11/torres15.pdf>.
- UNESCO/OREALC (2008) *Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe. Primer reporte de los resultados del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo*. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO Santiago
- Valdés, L. (2002). *La re-evolución empresarial del siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma.
- Velandía, C. (2001). *Cibernética Social I*. Bogotá, Colombia: ISCA Editores.
- Velandia, C. (2005). *Modelo pedagógico con fundamentos en cibernética social*. Medellín: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Weis, C. (1985). *Investigación evaluativa*. México: Editorial Trillas.
- Yzaguirre, L (2005). Calidad educativa e ISO 9001:2000 en México. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en educación*. Vol. 3, No 1. Consultado el 16 de mayo de 2008, en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/55130141.pdf>