

**Análisis a una propuesta de plan de mejoramiento dirigido hacia el área de gestión
directiva del colegio Kimi Pernía Domicó IED**

Carlos Andrés Muñoz Samacá

Universitaria Agustiniiana
Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Educación
Especialización en Pedagogía
Bogotá D.C.
2019

**Análisis a una propuesta de plan de mejoramiento dirigido hacia el área de gestión
directiva del colegio Kimi Pernía Domicó IED**

Carlos Andrés Muñoz Samacá

Director

Alexander Orobio Montaña

Trabajo para optar al título de Especialista en Pedagogía

Universitaria Agustiniiana
Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Educación
Especialización en Pedagogía
Bogotá D.C.

2019

Dedicatoria

A mi amada madre una mujer incansable y luchadora, a mis hermanos Laura y Pipe que son en parte el motor de mi vida, a mi padre un hombre esforzado y trabajador. A mi familia y amigos los cuales son instrumentos de Dios para formarnos día a día y a mi amado Leví, mi fiel compañero de cuatro patas.

Agradecimientos

A mi amado Dios, fuente de vida y amor, aquel que propicia el conocimiento, la salud, el tiempo, misericordia y sobre todo la gracia para movernos en amor por esta tierra.

A mis amigos de la especialización todos unos ásperos. A mis amigos nocturnos de la Uniagustiniana Venecia que me soportaron por más de cuatro años, todos excelentes personas, todos. A mis profesores de la administración de empresas y en especial al profesor Alexander y profesora Wendy, por la tan acertada dirección en este proyecto.

Cada uno de los nombrados aquí son parte de la construcción de este trabajo.

Mil gracias!!!

Resumen analítico RAE

Tipo de documento: Proyecto de investigación

Acceso al documento: Universitaria Agustiniana

Título del documento: Análisis a una propuesta de plan de mejoramiento dirigido hacia el área de gestión directiva del colegio Kimi Pernía Domicó IED

Autor: Carlos Andrés Muñoz Samacá

Publicación: Bogotá, 2019- 101

Unidad patrocinante: Universitaria Agustiniana

Palabras clave: Calidad educativa, gestión educativa, gestión directiva, guía 34, mejoramiento continuo, autoevaluación institucional, plan de mejoramiento

Descripción: Diseño teórico a partir de los lineamientos de la guía 34 propuesta por el MEN (2008) para el mejoramiento institucional.

Contenidos: Diagnóstico, autoevaluación institucional, evaluación gestión directiva, diseño de plan de mejoramiento e incidencia en la calidad.

Conclusiones:

Es necesario realizar una propuesta de mejoramiento dirigida hacia el área de gestión académica la cual, como se menciona anteriormente, tiene una gran incidencia en el ISCE, esto permitiría subir éste indicador considerablemente. Hay que tener en cuenta que esta propuesta para orto proyecto de investigación es posible siempre y cuando se haya aplicado el plan de mejoramiento de la gestión directiva, es decir, cuando la identidad institucional este totalmente construida y asimilada .

Con este proyecto queda por sentado que la hipótesis inicial, en la que se pretendía probar la relación directamente proporcional entre calidad y gestión educativa, es totalmente clara, ya que se logro exponer la incidencia de las estrategias que corresponden a la gestión, en los componentes del ISCE.

Abstrac

En este proyecto se propone el diseño y análisis de un plan de mejoramiento a la gestión educativa del colegio Kimi Pernía Domicó IED, que tiene por objetivo aumentar la calidad educativa institucional. Este plan de mejoramiento pretende establecer la relación existente entre gestión educativa y calidad educativa, elementos que se convierten en las categorías del marco teórico a través de autores como Casassus (2000) en cuanto a la disciplina de la gestión,

específicamente de la educativa, y el MEN (2008) en cuanto a las áreas de gestión, la ruta para el mejoramiento institucional y la manera en que el gobierno mide la calidad educativa a través del ISCE.

Toda esta revisión teórica ayudará a establecer las bases para llevar adecuados procesos en las etapas de autoevaluación y diseño del plan de mejoramiento, a través de un diagnóstico inicial, una entrevista para la identificación del área de gestión más debilitada, un cuestionario para la categorización de los procesos del área de gestión directiva y la elaboración de una matriz estratégica que detalla las metas, acciones, indicadores, responsables y cronograma; que superarán los procesos categorizados como debilidad y/o fortalecerán los procesos categorizados como oportunidades de mejora.

Por último, se intentará describir el grado de incidencia de cada una de estas metas estratégicas propuestas sobre el ISCE de la institución. Relación que puede establecerse dado el recorrido teórico de este proyecto, que detallará en el documento del plan de mejoramiento su resultado más relevante, propicio y pertinente para la institución.

Tabla de contenido

Resumen Analítico RAE	5
Siglas y Acrónimos	10
Introducción	11
Planteamiento del Problema	13
Objetivos	21
General	21
Específicos	21
Justificación.....	21
Marco Teórico	24
Gestión Educativa	24
Planteamientos básicos de la Gestión.	26
Gestión Educativa.	29
<i>Modelos de gestión educativos.</i>	30
Calidad Educativa: ISCE.....	34
¿Qué es el ISCE?	34
Componentes del ISCE.	34
<i>Progreso.</i>	35
<i>Desempeño.</i>	35
<i>Eficiencia.</i>	36
<i>Ambiente escolar.</i>	36
<i>Mejoramiento mínimo anual (MMA).</i>	36
Marco Conceptual	37
Área de Gestión Académica.	40
Área de Gestión Administrativa y Financiera.	41
Área de Gestión de la Comunidad.	41
Área de Gestión Directiva.	42
<i>Procesos del Área de Gestión Directiva.</i>	43
Marco Referencial	45
Metodología	49
Metodología de la Investigación	49
Metodología cuantitativa.	49
<i>Hipótesis del proyecto.</i>	50

Metodología cualitativa.	51
Enfoque de Investigación	52
Estudio de Caso.	52
Fases del proyecto	54
Figura 7. Fases del proyecto. Elaboración propia.	55
Fase 1. Conceptual.	55
Fase 2. Planeación y diseño.	55
Fase 3. Empírica.	56
Fase 4. Analítica.	56
Fase 5. Difusión.	56
Instrumentos y técnicas de recolección de datos	56
Datos para la variable de Calidad.	56
Datos para la variable de Gestión.	57
<i>Entrevista estructurada.</i>	57
<i>Cuestionario auto diligenciado.</i>	58
Diseño de instrumentos.	59
<i>Entrevista estructurada: Autoevaluación institucional.</i>	59
<i>Cuestionario: Área de Gestión Directiva.</i>	59
Técnicas de Análisis de Datos.....	62
Actividades para el análisis de los instrumentos.	63
<i>Actividades para la autoevaluación institucional.</i>	63
<i>Actividades para el cuestionario de gestión directiva.</i>	65
<i>Análisis: Plan de mejoramiento</i>	66
Población.....	69
Generalidades de la institución.	69
<i>Sector.</i>	69
<i>Directivos.</i>	69
<i>Docentes.</i>	70
<i>Estudiantes y Familias.</i>	70
<i>Personal de servicios generales.</i>	75
<i>Sector externo.</i>	76
Muestra.....	76
Muestra para la autoevaluación institucional.	76

Muestra para el cuestionario Gestión Directiva.....	77
Análisis de datos	78
Análisis Autoevaluación Institucional.....	78
Aplicación.....	78
Consolidación.....	78
Categorización.....	79
Análisis.....	80
Análisis Cuestionario Gestión Directiva	83
Aplicación.....	83
Consolidación.....	84
Categorización.....	85
Análisis.....	86
Análisis de la incidencia del plan de mejoramiento sobre el ISCE del colegio KPD.....	92
Aportes del proyecto al campo de la pedagogía	94
Conclusiones	95
Referencias.....	97
Anexos	99
Anexo 2: Plan de mejoramiento KPD	101

Siglas y acrónimos

Nombre compuesto	Sigla
Institución Educativa Distrital	IED
Kimi Pernía Domicó IED	KPD
Índice Sintético de Calidad Educativa	ISCE
Ministerio de Educación Nacional	MEN
Secretaría de Educación del Distrito	SED
Comunidad LGBTI	LGBTI
Proyecto Educativo Institucional	PEI
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico	OCDE
Fondo Monetario Internacional	FMI
Banco Mundial	BM
Comisión Económica para América Latina y el Caribe	CEPAL
Plan Nacional de Desarrollo	PND
Universidad Pedagógica Nacional	UPN
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar	ICBF

Introducción

La educación es motor de desarrollo para una nación y de allí su tan apremiante relevancia en la sociedad, sin embargo ésta ha sido subestimada y menospreciada en un país como Colombia donde la calidad educativa no ha alcanzado los estándares que se esperan. Esto puede evidenciarse en los no tan satisfactorios resultados de las pruebas internacionales y nacionales, los cuales detallan el alto grado de desarticulación de nuestra educación con las exigencias mundiales actuales. El problema radica en el tipo de dirección que desde el gobierno se esta dando a la educación y para ello se han aceptado las sugerencias de organizaciones mundiales económicas. Este proyecto no trata asuntos sobre la legitimidad de estas intervenciones, aunque si es un punto básico para esclacer en otro proyecto, sino que intenta determinar el grado de incidencia de la gestión educativa, que en Colombia tiene una congnotación de autonomía y descentralización, en la calidad educativa de un colegio del distrito.

Para ello se propondrá un plan de mejoramiento dirigido a un área de gestión de la institución mediante los lineamientos y parámetros de la guía 34 propuesta por el MEN en el 2008. En este proceso se tendrán en cuenta las dos primeras etapas de la ruta para el mejoramiento institucional que se relacionan directamente con la teoría de la calidad total de Jurán (2007) que incorpora elementos como la planificación, el control y la mejora continua.

Para desarrollar el mencionado plan de mejoramiento se debe establecer la relación existente entre gestión educativa y calidad educativa, conceptos que se convierten en las categorías del marco teórico a través de autores como Casassus (2000) en cuanto a la disciplina de la gestión, específicamente de la educativa, y el MEN (2008) en cuanto a las áreas de gestión, el proceso para la ruta del mejoramiento institucional y la manera en que el gobierno mide la calidad educativa a través del ISCE.

Toda esta revisión teórica ayudará a establecer las bases para llevar adecuados procesos en las etapas de autoevaluación y diseño del plan de mejoramiento, a través de un diagnóstico inicial, una entrevista para la identificación del área de gestión más debilitada, un cuestionario para la categorización de los procesos del área de gestión directiva y la elaboración de una matriz estratégica que detalla las metas, acciones, indicadores, responsables y cronograma; que superarán los procesos categorizados como debilidad y/o fortalecerán los procesos categorizados como oportunidades de mejora.

Por último, se intentará describir el grado de incidencia de cada una de estas metas estratégicas propuestas sobre el ISCE de la institución. Relación que puede establecerse dado el recorrido teórico de este proyecto, que detallará en el documento del plan de mejoramiento su resultado más relevante, propicio y pertinente para la institución, dado el desarrollo contextualizado del mismo.

Planteamiento del problema

La educación es el eje fundamental para el desarrollo económico, social e industrial de un país, al menos así lo reconocen varias instituciones económicas y no económicas del mundo. Pareciese que la educación tiene una alta responsabilidad y de allí que su gestión sea la más propicia con el fin de educar para el desarrollo. La gestión educativa es un concepto demasiado joven sobre todo en América Latina además, en su origen se evidencian procesos tanto teóricos como prácticos así como el direccionamiento del estado en su pleno desarrollo. De igual manera en la gestión educativa las políticas públicas intervienen en el funcionamiento de las instituciones con el fin de optar por mejores procesos que llegan como propuestas de instituciones económicas extranjeras y que revelan el verdadero direccionamiento del tipo de educación que se pretende.

Así mismo la institución educativa debe responder a unos lineamientos, estándares, currículos y demás factores que emanan desde las altas esferas, para ello han permitido que las instituciones opten por un tipo de dirección descentralizado y autónomo dadas las especificidades únicas de sus contextos, fortalezas y oportunidades de mejora. Sin embargo, la gestión educativa ha tenido algunas diferencias entre sus áreas de gestión así como lo expresa García y Giraldo (2014):

Sumado a lo anterior, la Gestión Directiva no apoya ni se da en función de los componentes académicos, ya que está encargada de tomar también decisiones autónomas sin seguir en su mayoría de veces el conducto regular y esto conlleva a que se creen contradicciones en forma permanente dentro de las acciones Institucionales que afectan a los demás miembros de la Comunidad Educativa. Esto como lo menciona Castellanos 2013 es respuesta a una “gestión escolar burocratizada que no favorece la innovación educativa y el trabajo conjunto de los docentes, más bien prioriza el seguimiento de rutinas y el diligenciamiento de documentos para dar cuenta, en el papel, del cumplimiento de distintos procesos ordenados desde las Direcciones Locales de Educación, o la Secretaria de Educación del Distrito” (p. 10).

En esta cita se puede evidenciar como el área de gestión directiva que debiera servir de apoyo a las demás áreas no se da en función de los procesos académicos y no porque en su origen no se haya concebido así, sino porque pareciese que se ha convertido en un contrapeso a la gestión académica, es como si estas dos gestiones estuvieran en guerra cuando de la correcta relación entre ambas depende la armonía de los procesos y en consecuencia una alta calidad educativa.

En el caso del colegio Kimi Pernía Domicó IED (KPD de ahora en adelante) lugar de trabajo del investigador, esta discrepancia entre gestiones también ocurre y, dado que sería muy complicado conocer el tipo de relación entre las gestiones de todos los centros educativos del

distrito, se hablará solo de esta institución con el fin de establecer el problema central de este proyecto, así que se iniciará hablando de la institución.

El KPD es un colegio oficial ubicado en la localidad séptima (Bosa) de Bogotá. El sector en el que se encuentra es de estratos uno y dos con población en condición de desplazamiento, recolectores de reciclaje, inmigrantes venezolanos y en general; con agudas problemáticas sociales como el consumo de sustancias psicoactivas, robos, agresiones físicas y demás. Cabe aclarar que el sector está victimizado por pandillas que poseen el control territorial de la zona.

Los estudiantes de la institución son el producto de todas estas condiciones sociales del sector. El colegio KPD cuenta con estudiantes hijos de recicladores y pertenecientes a pandillas, un 4,01% de inmigrantes venezolanos, un 4,01% en condición de desplazamiento y en aproximadamente un 55% de hogares disfuncionales, además existen estudiantes pertenecientes a diversos grupos culturales con un 5,3% de afro-descendientes, un 1,7% de comunidades indígenas, un 0,9% LGBTI y un 2% de estudiantes en condición de discapacidad (mayoría de discapacidades). También existe en la institución un 3,7% de estudiantes que trabajan o acompañan a sus padres, un 0,7% de estudiantes que están a cargo del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y un 0,5% de estudiantes que ya son padres¹.

Por otro lado, las condiciones sociales de la población han venido mejorando con la construcción de viviendas de interés social (Parques de Bogotá), lo cual ha generado que los hogares restantes, es decir el 45%, estén catalogados como “nucleares” que son aquellos que están compuestos por ambos padres y demás hijos. La mayoría de estas familias (95,1%) se encuentran registradas entre los estratos socioeconómicos uno y dos, sin embargo el sector muestra algunos avances significativos en cuanto a calles, vías de acceso y oportunidades de trabajo, cuestiones que hace cinco o seis años eran un problema.

Hasta este punto puede decirse que el colegio ha tenido un enfoque más social que académico y podemos relacionarlo con lo que dicho por Miñana (et al, 1999), citados en García y Giraldo (2014).

...el rol de los directivos docentes en las escuelas públicas colombianas, se enmarca en el incremento de obligaciones que sobrepasan lo educativo para las escuelas, porque son espacios en los cuales también se ha buscado atender otras necesidades de los sectores sociales más vulnerables,

¹ Caracterización estudiantes KPD 2019. Este documento surge de la necesidad de caracterizar el tipo de población y muestra para este proyecto.

así los directivos docentes se han convertido en funcionarios que no sólo atienden procesos pedagógicos sino que también tienen responsabilidades de carácter comunitario en una instancia, ahora su gestión se limita al cumplimiento de pequeñas tareas, y a la atención de asuntos de carácter inmediatista, descuidando la orientación de la labor pedagógica, y la interacción con los docentes para la planeación conjunta de acciones educativas (p. 11).

Es decir, la gestión educativa por momentos toma un rol diferente al académico que debiese ser por definición el eje central de su actividad y no solo eso, se descuida la orientación de la labor pedagógica lo cual, a fin de cuentas, tiende a generar problemas académicos que se evidencian en los resultados de las pruebas saber o vergonzosos puestos a nivel nacional de la institución.

Todo esto generó una fama negativa de la institución a tal punto que los únicos docentes que llegaban en su mayoría eran provisionales, porque los de planta no contemplaban al colegio KPD como una opción laboral y trataban de evitar a una institución con esta clase de problemáticas tan pronunciadas, los docentes que accedían no duraban mucho de modo que se evidenciaba un cambio frecuente de los mismos.

Y he aquí uno de los puntos centrales. Con el índice de rotación de maestros tan alto se generaron procesos pedagógicos inestables ya que no se evidenciaba continuidad en el proceso pedagógico. Esto hacía que los resultados educativos de los estudiantes no fueran propicios y que la promoción de sus años se delimitará a lo que un nuevo docente alcanzará a evidenciar durante el poco tiempo de permanencia con ellos. Todo esto provocó en los estudiantes una mentalidad facilista y acomodada puesto que la promoción de su año lo tenían asegurado con un mínimo de esfuerzo. Pero esto no era todo, la cabeza de la institución representada por la rectoría también presentaba estas mismas condiciones pues no había un rector/a de planta y los que llegaban a la institución concentraban sus esfuerzos en la elaboración de actividades desenfocadas de lo académico. Sin embargo, en octubre del 2015 llegaron varios docentes en propiedad ubicados gracias al concurso de méritos realizado en el 2013. Prácticamente el talento humano desde los docentes, directivos y rectoría se renovó, y con ello llegaron unos pequeños cambios que han aportado a la institución, no obstante pareciese que el impacto no fue suficiente puesto que, aunque el índice sintético de calidad educativa (De ahora en adelante ISCE) ha aumentado en comparación con otros años como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 1.

Índice sintético de calidad educativa (ISCE) KPD y promedio nacional en el nivel de media

Año	KPD	Nacional	Diferencia
2015	4,06	5,57	1,51
2016	4,19	5,89	1,7
2017	4,28	6,01	1,73
2018	4,64	5,94	1,3

Nota: Reporte de la excelencia KPD y promedio nacional; 2018 (Anexo 1)

Éste aumento ha sido mínimo en comparación a las modificaciones institucionales que se han venido dando desde el 2015, pues tan solo ha aumentado en centésimas y como puede evidenciarse el colegio está por debajo del promedio nacional respectivamente en cada uno de los años en comparación, tal y como lo muestra la tabla 1. Allí puede verse que las diferencias entre el ISCE del KPD y del promedio nacional siempre han superado la unidad en cada año, además esta diferencia se hace más grande entre el 2015, 2016 y 2017, sin embargo disminuye en el 2018 pero no solamente gracias a la eficiencia de la institución (aumento en centésimas), sino también a la disminución del promedio nacional. Cabe aclarar que éste comportamiento es muy similar con los niveles de básica-primaria y básica secundaria.

De igual manera, se puede presentar un análisis similar pero esta vez comparando el ISCE del colegio KPD con el del promedio de los colegios distritales de la localidad de Bosa que, aunque institucionalmente son diferentes, comparten la misma posición geográfica.

Tabla 2.

ISCE del colegio KPD y promedio de los colegios de la localidad séptima (Bosa)

N	Institución localidad séptima Bosa	ISCE Primaria	ISCE Secundaria	ISCE Media
		2018	2018	2018
1	Alfonso Lopez Michelsen (IED)	4,88	5,29	4,48
2	Alfonso Reyes Echandia (IED)	4,33	5,23	4,33
3	Argelia (IED)	6,71	7,41	7,81
4	Bosanova (IED)	4,82	4,11	5,36
5	Brasilia - Bosa (IED)	4,9	5,26	7,48
6	Carlos Alban Holguin (IED)	4,17	5,63	4,36
7	Carlos Pizarro Leon Gomez (IED)	4,08	5,63	5,67
8	Cedid San Pablo (IED)	5,07	5,70	4,52
9	Ciudadela Educativa De Bosa (IED)	5,7	5,71	7,49
10	Debora Arango Perez (IED)	4,98	5,58	4,33
11	El Porvenir (IED)	4,12	5,71	7,43
12	Fernando Mazuera Villegas (IED)	5,67	5,74	7,52

13	Francisco De Paula Santander (IED)	4,45	6,27	7,43
14	German Arciniegas (IED)	5,55	5,61	4,30
15	Grancolombiano (IED)	4,2	5,82	7,34
16	Jose Antonio Galan (IED)	5,56	5,58	4,31
17	Jose Francisco Socarras (IED)	3,98	5,75	4,33
18	Kimi Pernia Domico (IED)	4,19	4,03	4,64
19	La Concepcion (IED)	4,96	7,25	
20	La Esperanza (IED)			
21	Leonardo Posada Pedraza (IED)	5,46	5,87	7,52
22	Llano Oriental (IED)	4,97	5,66	7,51
23	Los Naranjos (IED)	6,52	7,30	7,63
24	Luis Lopez De Mesa (IED)	5,27	5,70	5,12
25	Motorista (CED)	5,11		
26	Nuevo Chile (IED)	5,14	5,25	4,42
27	Orlando Higuera Rojas (IED)	4,97	4,21	4,35
28	Pablo De Tarso (IED)	5,06	6,01	4,41
29	Porfirio Barba Jacob (IED)	5,04	5,67	7,39
30	San Bernardino (IED)	4,04	5,69	4,24
31	San Ignacio (IED)	6,34	5,71	7,50
32	Santiago De Las Atalayas (IED)	6,39	7,57	7,76
33	Villas Del Progreso (IED)	4,92	5,39	4,46
Promedio local		5,05	5,72	5,85

Nota: Tomado de "Indicadores ISCE"².

En la tabla 2 se pueden apreciar los 33 colegios oficiales del sector de Bosa junto con el ISCE en cuanto a primaria, secundaria y media del 2018. En cuanto a primaria el colegio siempre ha estado por debajo del promedio local y aunque esta diferencia nunca es mayor o igual a uno si se nota como ha aumentado en décimas. Así mismo el índice de secundaria arroja un análisis similar pues está por debajo del promedio local evidenciando una diferencia superior a la unidad en los dos últimos años. Y por último, en el nivel de la media las diferencias superan ampliamente la unidad hasta casi llegar a las dos unidades, es de notar que ya no estamos hablando de centésimas o décimas, en este caso las diferencias son unidades que permiten evidenciar una desmejora considerable de los componentes que evalúa el ISCE.

Ahora bien, se hará énfasis en cinco instituciones también del sector con características específicas que demuestran un más alto grado de afinidad con el colegio KPD.

Tabla 3.

² EDU 360º: Indicadores ISCE <https://sed.microsoftportals.com/ISCE/> Viernes 20 sep. 2019. 10:40.

ISCE del KPD y algunos colegios de la localidad en el nivel de media

Año	KPD	Ciudadela Educativa de Bosa	San Bernardino	Carlos Pizarro León Gómez	Alfonso López Michelsen	El Porvenir
2015	4,06	6,96	7,03	4,63	4,59	4,08
2016	4,19	7,35	4,16	4,31	4,26	7,36
2017	4,28	7,40	4,49	4,29	4,36	7,45
2018	4,64	7,49	4,24	5,67	4,48	7,43

Nota: Reporte de la excelencia 2018 de cada institución³.

Como puede verse en la tabla 3, las instituciones elegidas para esta comparación del ISCE en el nivel de media responden a las características de: pertenecer al sector oficial, estar ubicado en la localidad séptima y ser muy cercano al colegio KPD. En ésta comparación surgen elementos muy interesantes. Primero que la institución más sobresaliente en el año 2015 fue el colegio San Bernardino con un ISCE de 7,03 y la menos sobresaliente fue el colegio KPD con 4,06, de igual manera en el 2016 se evidencian dos colegios destacados el Ciudadela Educativa de Bosa y el Porvenir con 7,35 y 7,36 respectivamente, y aunque esta vez el KPD no posee el ISCE inferior, solamente difiere en centésimas con respecto al del San Bernardino, Alfonso López y Carlos Pizarro los más bajos. Posteriormente en el 2017 vuelven a destacar el Ciudadela Educativa de Bosa y el Porvenir con 7,40 y 7,45 y por segunda vez el KPD es el de menor ISCE con 4,28.

Por último, en el año 2018 se mantienen los colegios Ciudad Educativa y el Porvenir con 7,49 y 7,43 y nuevamente, aunque el KPD no es el peor, no logra pasar un índice mayor a cinco y es tal vez el colegio más estable en su bajo nivel junto con el Alfonso López Michelsen, ya que las otras instituciones por lo menos tienen un incremento de más de una unidad en algún periodo de tiempo y el San Bernardino inició ésta comparación con un índice superior a siete.

Toda esta información permitirían cuestionamientos como: ¿por qué unas instituciones educativas distritales del mismo sector poseen un ISCE superior al del promedio nacional y otras no? ¿Qué hacen esos colegios para aumentar tan significativamente (como el Porvenir en el periodo del 2015 al 2016) y/o mantenerse por encima del promedio nacional (como el colegio Ciudadela Educativa de Bosa)? Cabe aclarar que algunos colegios son de administración contratada o también llamados en concesión.

³ Extraído de <http://superate20.edu.co/isce/>. El 17/09/2019 a las 9:49. *Reporte de la excelencia 2018*.

Ahora bien, también se pueden ver las posiciones de estas instituciones en el ranking de los mejores colegios de Colombia basados en las pruebas saber 11 del 2018 y contrastar estas posiciones con los resultados anteriores del ISCE de cada colegio.

Tabla 4.

Ranking mejores colegios de Colombia 2018-2019: KPD y algunos de la localidad séptima

	KPD		Ciudadela Educativa de Bosa		San Bernardino		Carlos Pizarro León G.		Alfonso López Michelsen		El Porvenir	
Jornada	JT	JM	JT	JM	JT	JM	JT	JM	JT	JM	JT	JM
Posición	6011	6132	4417	3584	4828	6521	6193	5054	4739	4505	3367	4869

Nota: Información tomada del ranking de los mejores colegio de Colombia⁴

Como se puede observar el colegio KPD cuenta con un no tan satisfactorio puesto a nivel nacional, pues según los resultados de las pruebas saber 11 del 2018 la institución en la jornada tarde se encuentra en la posición 6011 y en la jornada mañana en la 6132 de un total de 12 101 colegios públicos y privados inscritos en éstas pruebas. Técnicamente una jornada se encuentra levemente por debajo y una levemente por encima de la mediana aritmética, lo cual indica también un cierto grado de desarticulación entre jornadas y la necesidad de una mejora de la calidad educativa para posicionarse mejor.

De igual manera es posible mencionar una aparente relación directa entre el ISCE y los resultados de las pruebas saber 11 ya que, como se observa, las instituciones que presentaron mayores índices de calidad educativa (el Porvenir y el Ciudadela Educativa de Bosa) mantienen, en algunas de sus jornadas, un puesto menor a cuatro mil y la otra menor a cinco mil mientras que las demás instituciones presentan un puesto mayor a seis mil en alguna de sus jornadas a diferencia del Alfonso López Michelsen que mantiene levemente una posición por encima de los 4500. Situación que pone en entre dicho la hipótesis de la incidencia del ISCE en la posición del ranking de mejores colegios que se había evidenciado en las demás instituciones, no obstante cabe aclarar que uno de los componentes del ISCE son los resultados de las pruebas saber 11 lo cual debería establecer una relación directamente proporcional, lo que daría pie a pensar en la gran incidencia de los otros componentes en este indicador o la inexactitud del indicador al momento de describir la calidad de una institución.

⁴ Ranking 2018 (Los mejores colegios Ranking 2018, 2019): <https://losmejorescolegios.com/ranking-colegios-pruebas-saber-2018-los-mejores-colegios/>

Ahora bien, con todo lo dicho hasta ahora, las problemáticas sociales de la comunidad educativa, las deficiencias en la gestión institucional, el ISCE tan bajo y las malas posiciones en las pruebas nacionales; es claro que el colegio KPD necesita una intervención a la gestión educativa con el fin de superar todas estas problemáticas y así aumentar la calidad educativa. Por esta razón es necesario proponer un plan de mejoramiento que abarque la gestión educativa del colegio KPD, no obstante es necesario delimitar el área de gestión a la que el plan de mejoramiento irá dirigido, pues abarcar las cuatro áreas es un arduo trabajo para este proyecto de investigación en cuanto a esfuerzos y tiempos.

Es así que, se propone un diseño de plan de mejoramiento dirigido únicamente hacia el área de gestión directiva, y aunque es natural pensar que la situación actual de la institución deba solucionarse a partir de una intervención a la propuesta pedagógica y académica, el diagnóstico inicial basado en la guía 34 propuesta por el Ministerio de Educación Nacional (De ahora en adelante MEN), indicó que el área que necesita atención prioritaria es la de gestión directiva, sin embargo es necesario confirmar este hecho a través de la autoevaluación institucional.

Por el momento y con todo lo dicho hasta ahora es pertinente exponer la pregunta que orientará el actuar de este proyecto.

¿Cómo un plan de mejoramiento dirigido hacia el área de gestión directiva incide en la calidad educativa del colegio Kimi Pernía Domicó IED?

Objetivos

General

Determinar la incidencia que tiene un plan de mejoramiento dirigido hacia la gestión directiva del colegio Kimi Pernía Domicó IED, sobre su calidad educativa.

Específicos

- ✓ Realizar una autoevaluación institucional basados en los lineamientos de la guía 34 para establecer los elementos o procesos que requieren mejoramiento a partir de un cuestionario.
- ✓ Desarrollar un plan de mejoramiento basado en la Guía 34 y dirigido hacia los procesos del área de gestión directiva del colegio KPD a partir de un plan estratégico.
- ✓ Analizar bajo los lineamientos de la guía 34, el grado de incidencia que puede tener el plan de mejoramiento sobre el ISCE.

Justificación

Esta investigación se realiza con el fin de analizar la incidencia de un plan de mejoramiento dirigido hacia el área de gestión directiva sobre la calidad educativa del KPD ya que, como se ha expuesto en el planteamiento del problema, es necesaria una intervención hacia esta área de gestión en la institución, puesto que el abordaje a ésta supone una mejora significativa a nivel educativo, al menos así lo expresa el MEN citado por (García, Giraldo, López, & Palacios, 2013) en donde sostienen que:

... La gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales (p. 9).

En esta cita puede evidenciarse como el MEN reconoce esta gestión como un proceso sistemático que fortalece las instituciones educativas es decir, debe contribuir a la mejora de los procesos institucionales en todas sus áreas de gestión, sin embargo esto supone un gran esfuerzo y trabajo que el autor solo no alcanzaría a culminar. Es por eso que basados en el diagnóstico inicial se propone la intervención al área de gestión directiva y se deja abierta la investigación para posteriores estudios de cualquier otra área.

De igual manera con la expresión “responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales” el MEN está referenciando el objetivo, a consideración del autor, más relevante de la gestión educativa y para ello debe asegurarse una educación que responda a las necesidades actuales del modelo de evaluación por competencias el cual está inmerso en nuestro país con las instituciones encargadas de la aplicación y evaluación de las pruebas saber es decir, que esta gestión y la intervención a sus cuatro áreas, debe encargarse de la mejora en la calidad educativa de una institución. Procesos de autoevaluación y mejora continua que propone el MEN (2008) en la guía 34 y que servirá de base para este proyecto.

Las razones del porqué de la investigación tienen que ver más con el proyecto de vida del investigador, el cual pretende llegar a ser rector de un colegio público o propio, al relacionar las dos profesiones que le apasionan en la vida, la licenciatura en matemáticas realizada en la universidad Distrital Francisco José de Caldas en el 2012 y la Administración de Empresas que recientemente (2018) terminó en la Universitaria Agustiniense. Con esto se pretende incursionar en la gestión educativa y sus componentes, asimilando nuevos conocimientos y relacionando los ya obtenidos durante el paso por las dos carreras con el fin de obtener un panorama general acerca de estas dos disciplinas.

De igual manera, este proyecto aporta bastantes capacidades investigativas al autor dado que a lo largo del mismo se ha realizado un abordaje teórico, no solo de la gestión y calidad educativa, sino también de las metodologías para llevar a cabo un coherente ejercicio investigativo, lo cual capacita al autor para proyectos de más alto nivel. Así mismo el proyecto ha permitido una visión más estructurada de la educación, no solo aquella que se percibe desde un aula de clase sino la visión de una educación como un proceso que necesita la correcta armonía de todas sus áreas para un adecuado funcionamiento con el fin de obtener los objetivos propuestos. Se debe destacar también, la importancia de una adecuada construcción de documentos oficiales como el proyecto educativo institucional (PEI) para que estos actúen como carta de navegación de la institución y la necesidad apremiante de que toda la comunidad educativa participe en la construcción de estos elementos.

Por otro lado, los resultados de este proyecto serán importantes ya que la propuesta de intervención al área de gestión directiva supone un mejoramiento sistemático en los procesos institucionales y en consecuencia de la calidad educativa. No obstante, hay que tener en cuenta que este proceso permitirá visualizar los resultados en un periodo no menor a tres años así como

lo expone MEN (2008, p. 26) en donde dice que: "... reconoce que los procesos de mejoramiento pueden necesitar, por lo menos, dos o tres años para evidenciar resultados", de esta manera lo que se pretende a corto plazo es el cambio de procesos mentales, individuales, colectivos y organizacionales; los cuales a su vez modificarán la estructura institucional con el fin de acercarnos a verdaderas prácticas de calidad. Todo esto a partir de la estandarización y renovación de procesos institucionales relacionados con los componentes de la gestión directiva, que suponen una mejora en el ISCE.

Además, este proyecto es muy importante en vista de que su desarrollo propiciará integración entre las áreas de gestión, sin embargo para tal efecto se propondrán acuerdos sistemáticos de cada una de estas áreas, con el fin de ir articulándolas a partir de los acuerdos a los que se lleguen en documentos oficiales como el PEI. Esto permitirá una verdadera articulación y en consecuencia será al fin la carta de navegación para la institución; propuesta que considera al PEI, al plan de mejoramiento y a la evaluación continua, elementos esenciales para orientar las acciones de la institución hacia el cumplimiento de los propósitos y metas establecidas por el equipo directivo MEN (2008, p. 21)

A su vez la mejora de la calidad educativa tendrá un impacto directo en el desarrollo económico y social del sector de Bosa Potreritos teniendo en cuenta que una mejora en la calidad educativa supone una correcta articulación de la educación media con la superior y ésta a su vez con opciones académicas y/o laborales que permitirían tal desarrollo a los egresados, sus familias y la comunidad en general.

Para concluir con esta parte, este proyecto será el punto de partida para la implementación, seguimiento y mejora continua de los procesos del área de gestión directiva a partir de estrategias basadas en metas, objetivos y documentos institucionales, la cuales crearán o renovarán prácticas educativas de la institución. Así mismo será la base para la aplicación de estrategias a la gestión académica en un proyecto de investigación superior.

Marco teórico

Con el fin de intentar dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cómo un plan de mejoramiento dirigido hacia el área de gestión directiva incide en la calidad educativa del colegio Kimi Pernía Domicó IED? Se han establecido las categorías de Gestión Educativa y Calidad educativa.

De la primera categoría se expondrá un mentefacto, se hará una mención al recorrido histórico realizado por Juan Casassus sobre la gestión y la gestión educativa, se explicarán los procesos y componentes elegidos para este plan de mejoramiento y por último se analizará la forma de aplicación en el colegio KPD. Con respecto a la segunda categoría se realizará un análisis descriptivo de lo que el MEN considera calidad, a través del índice sintético de calidad educativa (ISCE), además se expondrán las etapas para el mejoramiento institucional y la definición de los procesos y componentes de las áreas de gestión.

Gestión educativa

Con el fin de obtener una aproximación al concepto, se propondrá un mentefacto sobre “gestión directiva” en donde se distinguen cuatro operaciones intelectuales conceptuales: Supraordinada, Isoordinadas, Infraordinadas y Exclusiones; las cuales serán expuestas en la siguiente figura en donde se relaciona el concepto base (Gestión Directiva) con la mención del concepto madre (Supraordinada), la definición del concepto basado en la guía 34 (Isoordinadas), las divisiones del concepto base (Infraordinadas) y las exclusiones del concepto que, aunque se encuentran en la misma jerarquía, son conceptos diferentes que unidos conforman la supraordinada.

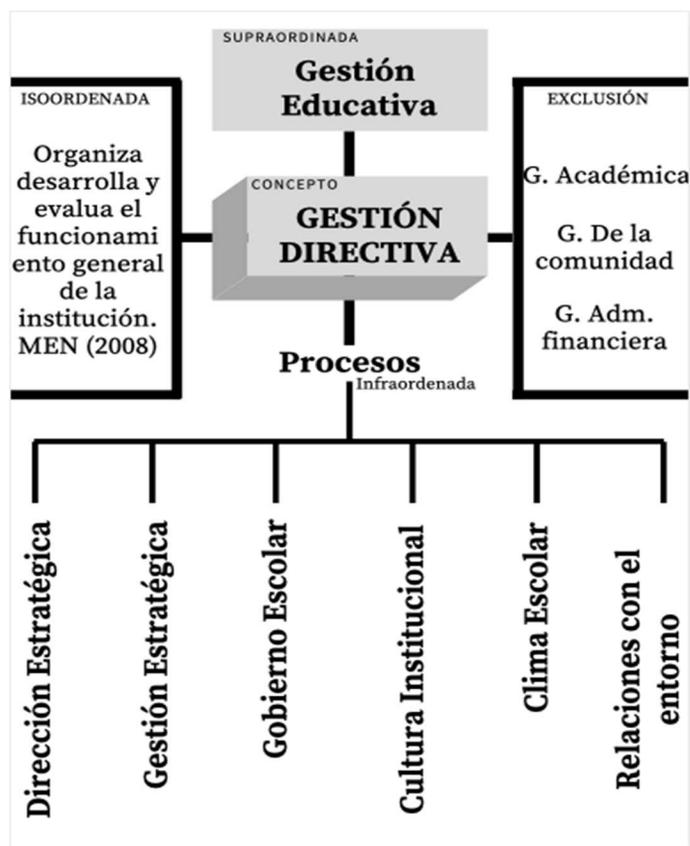


Figura 1. Mentefacto Gestión Directiva. Elaboración propia basado en MEN (2008).

Se iniciará definiendo la supraordinada “Gestión Educativa” que para Casassus (2000) en América Latina ha encontrado grandes barreras, puesto que ésta es una disciplina en desarrollo y por consiguiente posee un bajo nivel de estructuración. Lo cual se debe a cuestiones de evolución, dado que su origen no es muy antiguo considerando que data de los años 60’s en Estados Unidos, los años 70’s en Reino Unido y los años 80’s en América Latina. A nivel general ésta disciplina intenta aplicar los principios generales de la gestión administrativa al campo de la educación.

Debe comprenderse que la gestión educativa no es una disciplina netamente teórica y que por los contenidos de su definición y cotidianidad es una disciplina aplicada. Ésta práctica está altamente influenciada por el discurso de la política pública educativa ya que varía de acuerdo a los cambios sufridos por ésta última. Ésta idea es sencilla de entender a partir del análisis a la guía 34, la cual es una propuesta compendio de otras del 2008, que surge como modelo de autoevaluación y plan de mejoramiento a las instituciones, con el fin de aumentar la calidad educativa, no obstante lo hace bajo los parámetros de organizaciones económicas mundiales como la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), el FMI (Fondo

Monetario Internacional), la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) y el BM (Banco Mundial).

Puede afirmarse entonces que actualmente nuestro país está recibiendo todas aquellas “recomendaciones” en todos los niveles educativos (primera infancia, primaria, básica, media y superior) de las entidades que nos financian económicamente al menos de eso trata en su mayoría el documento de la OCDE (2016) titulado “Revisión de políticas nacionales de educación. La educación en Colombia”. Para ello debe entenderse el papel de estas organizaciones y analizar el perfil educativo que éstas pretenden para lograr el “desarrollo económico”, la cuestión estaría en si apuntan únicamente a la generación de mano de obra competente o también desarrollo industrial y empresarial.

En consecuencia, la gestión educativa en Colombia está basada en las políticas públicas y estas a su vez responden a lineamientos de organizaciones económicas. Por tal motivo la dimensión política está inmersa en la práctica de la gestión educativa, relación que hay que tener muy en cuenta para descifrar el comportamiento de las propuestas sobre educación que realiza el gobierno colombiano.

Con esto se quiere decir que para lograr definir a la gestión educativa es necesario conocer los planteamientos teóricos de sus disciplinas madres (Gestión y Educación) y entender el sentido y contenido de las políticas educativas Casassus (2000, p. 3).

Planteamientos básicos de la gestión.

Para Casassus (2000) la disciplina de la gestión se remonta al mundo empresarial y su idea se centra básicamente en la movilización de las personas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De esta manera sus esfuerzos se centran en la “compresión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización” Casassus (2000, p. 3).

Hay que mencionar también que la idea de movilizar a las personas para el cumplimiento de los objetivos tiene su asentamiento desde la antigüedad a partir de dos enfoques sobre la gestión, una de ellas puede evidenciarse en la República de Platón, que percibe a la gestión como una acción autoritaria, dado que era necesaria para conducir a las personas a la realización de actos de valor con un fin determinado, algo así como la obtención de objetivos. Por otro lado, se encuentra en la Política de Aristóteles que la gestión era considerada una acción democrática en donde se percibe al ser humano como un ser social y/o político por lo tanto era factible concebir esta

movilización como un acto en donde el hombre participaba voluntariamente para ser gestor de su propio destino.

En seguida, se obtienen concepciones acerca de la gestión un poco más estructuradas a mediados del siglo XX con el trabajo de sociólogos, administradores y psicólogos. En cuanto a los sociólogos podemos destacar a Max Weber quien definió la organización del trabajo como un proceso burocrático, para Weber (1969) citado en Casassus (2000), la organización se percibe como un proceso que ajusta los medios con los fines. Lo cual indica uno de los primeros acercamientos hacia el concepto de gestión actual.

A su vez, el administrador F. Taylor desarrollo la teoría de la administración científica, con aportes como el estudio de tiempos y movimientos, el cual optimiza los procesos de producción. En cuanto a la gestión Taylor indica que la motivación laboral es la fuente para la movilización y ésta es generada por el factor económico. Sin embargo, el psicólogo Elton Mayo complementa estas apreciaciones al considerar que las motivaciones pueden provenir de otras fuentes como las sociales, familiares, incentivos no económicos (vacaciones, permisos), ascensos y demás; siendo así más efectivas al perdurar en el tiempo, ya que para Mayo el aspecto psicológico es más relevante que el físico. Gracias a sus aportes se generó la escuela de relaciones humanas la cual considera al recurso humano de vital importancia para el cumplimiento de metas. Esta cuestión es claramente asimilable, pues con la motivación adecuada se puede llegar a la movilización de personas para la obtención de objetivos.

Es así que numerosos pensadores como Parsons, Luhman y Bertalanfly; empiezan a interesarse por el tema central de la gestión, el cual se evidencia en la indagación sobre la motivación de las personas en su lugar de trabajo y sobre los elementos que los puede impulsar a mejorar sus desempeños. A pesar de todo este proceso histórico, es solo hasta mediados del siglo XX cuando se puede hablar propiamente de la gestión como disciplina estructurada. Es necesario aclarar que en esta parte de la historia la gestión empieza a considerarse como un sistema que está dividido en otros subsistemas, cada uno con sus respectivas metas que complementan un todo. Básicamente aquí es donde inicia la estructura para que actualmente podamos hablar de áreas de gestión, que a su vez se dividen en procesos y estos en componentes, tal y como lo estructura la Guía 34.

Aunque en Casassus (2000) se obtienen diversas definiciones del término de gestión dadas sus especificidades y características, en este proyecto se tomará la concerniente a la “movilización de recursos” la cual intenta involucrar la mayor cantidad de aspectos posibles y procesos de

aprendizaje, puesto que el texto realiza una descripción muy rigurosa de los diferentes enfoques en los que se puede determinar la definición del concepto.

Para ello hay que tener en cuenta que la gestión trata sobre la acción humana y para enfocarla hacia la movilización Casassus (2000, p. 2) la relaciona como: “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”; definición que sintetiza en “... capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea”. Esta idea presupone que haya un claro estado de conocer aquello que “se desea” es decir, tener establecidos los parámetros, metas, objetivos, principios y en general todo lo concerniente a la identidad institucional. Este aspecto debe estar claramente definido o por el contrario no tendría sentido movilizar a las personas a alcanzar metas que no existen, que no responden al contexto institucional o que simplemente se desconocen.

Otras definiciones al concepto de gestión que Casassus (2000, p. 4) propone son:

- ✓ **Gestión como proceso:** “la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha dicho que ocurra”
- ✓ **Gestión como interacción de los miembros:** “capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización” Agyryst y Schon (1978) citado en Casassus (2000).
- ✓ **Gestión como proceso comunicativo:** “Capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”
- ✓ **Gestión como proceso de aprendizaje:** “... un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno” Aria de Geus (1988) citado en Casassus (2000)

Es así que, al considerar a la gestión como un proceso de aprendizaje se establecen distintas visiones de este proceso en donde se evidencia una relación propicia entre gestión y educación, y en la que Casassus presenta mayor profundidad exponiendo que la evolución del pensamiento sobre gestión se acerca al de la evolución del pensamiento sobre educación, por lo que ahora se podrá desarrollar ambos conceptos y relacionarlos.

Gestión educativa.

Al llegar a este punto, primero es necesario establecer la diferencia entre administración y gestión educativa. Pareciese que ambas se refirieren al proceso para alcanzar los objetivos organizacionales, a pesar de esto Casassus (2000, p. 5) realiza una clara distinción entre los dos términos. Para ello, evoca la utilización del concepto en diferentes carreras universitarias de Estados Unidos y Europa en donde usan la terminología de “*Administration*” y “*Management*” las cuales hacen referencia a la palabra administración en español, por el contrario en América Latina ésta perspectiva ha cambiado considerando que nos encontramos bajo un régimen de sistemas educativos centralizados los cuales hacían distinción, hasta fines de los 80’s, de lo que es la planificación y la administración educativa, lo cual indica una visión centralizada y verticalista de la gestión en donde unos planificaban (planificación - SED) y otros ejecutaban los planes (administración – Rector/a).

Ahora bien, este proceso de planificar y administrar ha sido ampliamente superado con la propuesta de descentralización la cual cambia las competencias de gestión de los actores involucrados. De esta manera el concepto de gestión se concibe más genérico que el de administración en vista de que ahora encierra ambos procesos de planificación y ejecución. En este mismo orden de ideas, la práctica de la gestión va mucho más allá de la ejecución de instrucciones centralizadas como ocurría hace algunos años en Colombia cuando desde la Secretaría de Educación del Distrito se enviaban las cartillas que los docentes debían aplicar al momento de dictar sus clases, tal y como lo expresa el MEN (2008).

Nuestro sistema educativo fue bastante centralizado hasta mediados de la década de los ochenta. Hasta entonces, prácticamente todas las decisiones eran tomadas por el Ministerio de Educación Nacional, entidad que diseñaba los currículos, adquiría y distribuía los libros de texto, construía, dotaba y administraba directamente a un número importante de establecimientos educativos en todo el país; y definía los temas y programas de capacitación de los docentes (p. 13).

Éste es tan solo un pequeño ejemplo de los muchos que pueden nombrarse acerca del alto grado de centralización al que estábamos sometidos, dado que los ejercicios de aplicación de los planes propuestos por las esferas centralizadas se convertían en realidad en ajustes, adecuaciones, determinaciones y demás procesos (internos y externos) de gestión únicos de cada institución realizados por el director institucional (Rector/a).

Esta adecuación interna y ajustes externos permiten evidenciar a la institución como un sistema los cuales operan dentro de un contexto, ya que al interior del sistema se visualizan los miembros

que están determinados por aquellas características que los hacen partícipes de la organización en nuestro caso estudiantes, docentes, directivos, servicios generales, padres y acudientes. Enseguida, encontraríamos el contexto externo el cual se compone de los sectores económicos externos a la institución sistema legal, contexto social, cultural y político de los lugares en donde se posan las instituciones. Y dado que ésta última se nutre de su entorno y en cierto modo depende de él, es necesario que también juegue un papel activo (interacción concreta) en su desarrollo ya que por lo general las instituciones mantienen una relación pasiva (solo conocimiento) con el entorno tal y como lo expresa Casassus (2000, p. 6). Desde este punto de vista la gestión debe propender por la generación de una correcta relación de interacción con el entorno, así que en lo que refiere a este aspecto la Gestión Educativa se define como: “la gestión del entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos de la escuela”. Casassus (2000, pp. 5 - 6).

Ahora bien, ya determinada una postura acerca de la gestión y su relación con la gestión educativa, se hace necesaria la descripción de los modelos de gestión más relevantes para optar por la más propicia en el tema de la educación.

Modelos de gestión educativos. Aunque el concepto de gestión abarca un completo proceso de planificación y aplicación, se pueden establecer una secuencia de marcos conceptuales que han orientado el funcionamiento del cambio institucional de las organizaciones. Estos son llamados “modelos de gestión” y se desarrollará una breve definición de cada uno de ellos basados en los planteamientos de Casassus (2000), no sin antes aclarar que cada modelo no invalida al anterior, sino que presenta un avance significativo del mismo.

Modelo normativo. Éste modelo surge en la época de los planes nacionales de desarrollo (PND) y con ellos los PND educativos. Su visión se centra en la planificación y se ve altamente influenciado por la OCDE y CEPAL. En éste, se intenta racionalizar el proceso de dirección centrado en la obtención del futuro a partir de las acciones del presente mediante técnicas de proyección a mediano plazo. En este contexto sus esfuerzos se centraron en el crecimiento cuantitativo del sistema a partir de la asignación de recursos para la expansión de la oferta educativa. Para Casassus (2000) en este modelo el futuro es único, cierto y lineal. En cuanto a la planificación éste modelo sostuvo técnicas de proyección del presente hacia el futuro y se adapta muy coherentemente con el sistema educativo tradicional.

Modelo prospectivo. En este modelo se establece que el futuro no solamente se predice por el pasado, sino que también intervienen las imágenes del futuro que son concebidas en el presente y

que, en consecuencia, lo orientan. Es así que el futuro es visible a través de múltiples escenarios lo cual genera varios futuros posibles que lo hacen incierto. Con el fin de reducir la incertidumbre se genera la flexibilización del futuro, técnica que considera una planificación con criterios prospectivos bajo diferentes métodos como el Delfi, ábaco de Reiner y demás; con el fin de obtener un futuro deseado con menor riesgo.

Modelo estratégico (M. Porter). Si se plantea un escenario o futuro deseado lo ideal sería llegar a él, para ello es necesario dotarse de un modelo de gestión que incluya normas y que logre conducir a la institución a ese futuro deseado. Para este propósito se encuentra el modelo estratégico, el cual consiste en la capacidad para articular los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros. Éste se ve permeado por la parte táctica que Casassus (2000, p. 9) define como “los medios para alcanzar lo que se desea”. El proceso sugiere unas consideraciones estratégicas cuyo único fin es hacer visible una organización a través de su identidad institucional con elementos como: fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, misión y visión. Solo hasta los 90’s es cuando estos procesos de planificación y gestión se consideran para el ámbito educativo. Es importante decir que, el enfoque estratégico tiene en su base el pensamiento militar, lo cual genera una perspectiva competitiva.

Modelo estratégico situacional (C. Matos). En este modelo se plantea la viabilidad de las políticas y los factores técnicos, económicos, organizativos e institucionales. Es decir, tiene en cuenta todos los aspectos sociales externos que pueden afectar una institución y su consecuente trasfondo político. En definitiva, este modelo se preocupa por el abordaje a los problemas que se puedan presentar durante el recorrido hacia el futuro deseado, en este mismo orden de ideas la gestión se concibe como un proceso de resolución de problemas críticos no considerados en el modelo estratégico. Es así como en los noventa predomina el criterio de llegar a acuerdos y tratar de llegar a consensos sociales como eje fundamental de la gestión en los sistemas educativos.

Modelo de la calidad total (J. Jurán y Crosby). Este modelo es uno de los puntos de partida para la propuesta de intervención del plan de mejoramiento de la guía 34. Este modelo está estrechamente relacionado con el anterior y su fama se da gracias a la efectividad del sistema económico japonés con los aportes de J. Jurán en los 50’s a nivel empresarial, sin embargo, no es solo hasta los años 80’s que el concepto de calidad ingresa al ámbito educativo en Estados Unidos y una década después en América Latina.

Los principios de este modelo se basan en la planificación, el control y la mejora continua; elementos que permiten introducir la visión de la calidad al interior de la organización. Los componentes principales del modelo de la calidad total son:

- ✓ Identificación de los usuarios
- ✓ Identificación de sus necesidades
- ✓ Diseño de normas y estándares de calidad
- ✓ Diseño de procesos que conduzcan a la calidad
- ✓ Mejora continua en las distintas partes del proceso
- ✓ Reducción de márgenes de error
- ✓ Compromisos de calidad

Se puede observar que al relacionar este modelo con el ámbito educativo subyacen dos sucesos, por un lado se concibe en educación a un “usuario” y por el otro la preocupación por el resultado del proceso educativo, y ésta es una cuestión bastante álgida puesto que ahora si se reconoce el derecho de los usuarios por exigir una educación de calidad de acuerdo a sus necesidades, es por esto que debe hacerse visible el resultado del proceso educativo con el fin de que los usuarios puedan emitir juicios de valor acerca de su calidad. Por tal motivo se presentan los sistemas de medición y evaluación de la calidad (ISCE), los cuales intervienen para orientar las políticas públicas. Puede asumirse que el modelo de calidad total se enfoca en los resultados y procesos de manera que el usuario pueda emitir sus juicios, sin embargo, en éstos intervienen procesos superficiales y subjetivos acerca de lo que el usuario considera calidad educativa vinculando sus resultados con los procesos del servicio educativo que se le esta prestando Casassus (2000, p. 11).

Como resultado, este modelo tiende a disminuir la burocracia, disminuir costos, flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos; haciendo que sea considerado como “la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar los desperdicios” Casassus (2000, p. 11). Esto supone un esfuerzo alto por el seguimiento, estándares de calidad y minimización de defectos, a su vez demanda un amplio esfuerzo de los trabajadores los cuales deben estar en sincronía con el propósito del mejoramiento continuo y aumento de la calidad para que no haya defectos en el proceso. En la práctica de gestión educativa en los noventa prevalece el modelo estratégico combinado con el de la calidad total.

Modelo de la reingeniería (Hammer y Champy). En el modelo de reingeniería se concibe la premisa de que los contextos deben ser cambiantes dentro de una competencia global. Bajo esta premisa se pueden distinguir tres aspectos de cambio, así como lo expresa Casassus (2000). El primero tiene que ver con la afirmación de que actualmente las mejoras no son suficientes, la segunda con que los usuarios tienen mayor poder y exigencia sobre el tipo y calidad de educación que esperan y la tercera, con la necesidad de un arreglo social en cuanto a sus estructuras, valores y forma de ver el mundo. Todo esto sugiere un rediseño en donde es necesario reconsiderar radicalmente cómo está concebido el proceso, a diferencia del modelo de calidad total, no solo se espera una mejora sino un cambio a nivel social en todos los aspectos de la organización.

Modelo comunicacional (J. Austin). Para finalizar con los modelos de gestión se indicará también el último con el que termina Casassus (2000), el modelo comunicacional, el cual considera ampliamente que los compromisos de acción son los que ocurren en el lenguaje, todo esto sugiere el manejo de destrezas comunicacionales en el sentido de que son procesos que facilitan o impiden una acción deseada, éste es uno de los factores que más interviene al momento de llevar a cabo un adecuado proceso de movilización. De igual manera en este modelo se considera al gestor como un “coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción” Casassus (2000, p. 12), en donde se propicia el desarrollo de compromisos de acción adquiridos en las conversaciones para la acción y este proceso se da a partir de la formulación de peticiones y promesas.

Como ha podido evidenciarse, son siete los modelos considerados por Casassus como herramientas para la gestión educativa. El modelo que se considera pertinente para este proyecto es el propuesto por J. Jurán (calidad total). En este se contempla un futuro deseable múltiple a través de elementos organizacionales como la identidad institucional, elemento que debe estar claramente definido, aclarado, asimilado y construido por toda la comunidad educativa, proceso que para el colegio KPD debe reconsiderarse con el fin de reestructurar y reflexionar acerca de la importancia de estos elementos para la movilización de las personas en pro de la planificación, la obtención de metas, mejora continua y minimización de errores en los procesos que vinculan a las áreas de gestión educativa, todo esto con el fin de aumentar los niveles de calidad en la institución.

Calidad educativa: ISCE

Para esta segunda categoría de calidad educativa, se tomarán las apreciaciones del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES), que en el 2016 en su edición 05 del boletín “Saber en breve”, propuso una guía metodológica acerca de cómo calcular el Índice Sintético de la Calidad Educativa (ISCE) en cabeza de su directora general Ximena Dueñas Herrera. Metodología que es importante para este proyecto, pues se pretende conocer las apreciaciones que tiene el MEN sobre esta manera de cuantificar la educación y que mejor fuente que aquella misma que evalúa la educación en Colombia.

¿Qué es el ISCE?

Según ICFES (2016) el índice sintético de calidad educativa mide cuatro aspectos acerca de la calidad de la educación de todos los colegios del país, con el fin de conocer el estado de la educación y en cuánto se debe mejorar. Específicamente con esta propuesta, que fue diseñada a finales del 2014 por el MEN, se pretende entrar a la cultura del mejoramiento continuo de la calidad de la educación, pilar fundamental de la teoría de la calidad total junto con la planificación y control, teoría que se expuso en el apartado anterior. Este indicador se representa a través de un factor numérico por nivel (primaria, secundaria y media), con el fin de que la comunidad educativa discuta, reflexione, diseñe estrategias y llegue al cumplimiento de sus metas ICFES (2016, p. 1). La razón del porqué generar un indicador para cada nivel educativo responde a las características propias de nuestro país en donde los profesores trabajan por niveles y las dinámicas de los colegios obedecen a estas divisiones, además que puede haber instituciones en donde solamente hallan uno o dos niveles educativos.

Componentes del ISCE.

El ISCE está diseñado con cuatro componentes: progreso, desempeño, eficiencia y ambiente escolar. Hay que aclarar que el indicador resultante es la suma de los cuatro componentes y que se encuentra en una escala de uno a diez, además que el nivel educativo de la media no contiene el componente de ambiente escolar. El peso porcentual de los cuatro componentes es diferente ya que el de progreso y desempeño tienen un 40%, mientras que los otros dos pesan tan solo un 10%. Sin embargo, en el caso de la media la eficiencia pesa un 20%. A continuación se describen cada uno de los cuatro componentes.

Progreso. Como se mencionó anteriormente, este componente tiene un peso del 40% y como el intervalo del ISCE es de uno a diez, el valor máximo que puede tomar es de cuatro. Por otro lado, este componente se divide en dos partes.

1. *Nivel de desempeño insuficiente (NDI).* La primera parte del componente de progreso pesa el 75% y se define como “el cambio porcentual de un año a otro en el porcentaje de estudiantes en el nivel de desempeño insuficiente” ICFES (2016, p. 1). Es decir, el aumento o disminución de estudiantes en el nivel de desempeño insuficiente, medido porcentualmente. Lo cual aumentará el componente si el nivel de desempeño insuficiente descendió de año a año. Hay que tener en cuenta que para cada nivel educativo se propone un método diferente ya que no en todos los niveles se puede requerir al mismo tipo de información para su cálculo. Sin embargo, hay que tener en cuenta las siguientes reglas:

a. *El NDI no resta.* Si en un colegio el NDI es negativo, porque aumento su porcentaje de estudiantes en este nivel, no le restará al indicador final sino que será reemplazado con un cero.

b. *No hay estudiantes en el NDI o es menor al 10%.* Si el NDI es de cero en ambos años, el colegio obtiene todos los puntos de esta primera parte del componente, es decir 0,75.

c. *Premio por menos de 10% de estudiantes en el NDI.* Si el colegio tiene menos del 10% de estudiantes en el NDI en el último año, se le darán todos los puntos de esta parte del componente.

2. *Nivel de desempeño avanzado (NDA).* Esta segunda parte del componente de progreso pesa un 25% y la define el ICFES (2016) como “el cambio porcentual de un año a otro en el porcentaje de estudiantes en el nivel de desempeño avanzado” (p. 2). Es decir, el aumento o disminución porcentual de estudiantes en el NDA entre dos años. En esta ocasión el componente aumenta con el NDA directamente proporcional, a diferencia del NDI. Dado que este nivel de desempeño es evidenciable en los tres niveles de educación, no hay que realizar métodos diferentes de medición. Se finaliza con la suma de ambas partes y también hay que tener en cuenta que:

a. *El NDA no resta.* No se admitirán valores negativos (disminución de porcentaje de estudiantes en el NDA), dado el caso estos valores se reemplazarán con cero.

b. *Premio por el 90% de estudiantes en el quintil cinco.* En la media el NDA se mide a través del quintil cinco, así que la institución que logre el 90% de sus estudiantes en este quintil obtiene el puntaje completo de esta parte del componente.

Desempeño. Este componente pesa el 40% del total del indicador, es decir que lo máximo que puede alcanzar son cuatro puntos y esta asociado con los resultados de las áreas de matemáticas y

lenguaje en cada nivel educativo. Dado que las pruebas están dirigidas hacia los grados tercero y quinto de primaria, para obtener este componente se promedian los cuatro resultados, mientras que en secundaria y media, solamente se promedian los dos resultados de cada área pertenecientes a cada grado.

Para obtener este 40% lo que se hace es multiplicar el promedio anterior por un factor que representa el máximo valor posible a obtener en la prueba, en el caso de 3º, 5º y 9º esta prueba tiene una escala de 100 a 500 por lo que se deberá multiplicar por $\frac{4}{500}$. Para el caso de la prueba saber once la escala es de cero a 100 por lo consiguiente el factor por el que se debe multiplicar es $\frac{4}{100}$.

Eficiencia. Para el ISCE este componente tiene un peso del 10% en primaria y secundaria, para el nivel de media pesa el 20%, ya que carece del último componente que se describirá más adelante. Específicamente el ICFES (2016) sostiene que la eficiencia “es la tasa de aprobación al siguiente año escolar de cada nivel educativo” (p. 3). El factor numérico que representa a este componente ya está dado por el MEN a través del Sistema Nacional de Indicadores de Educación preescolar, básica y media; y es entregado en una escala del cero al uno, que para la media debe multiplicarse por dos.

Ambiente escolar. Este componente tiene un peso del 10% en el nivel de primaria y secundaria, sin embargo no tiene ningún peso en el nivel de la media. La información de este componente proviene de un cuestionario de acciones y actitudes ciudadanas, y factores asociados al aprendizaje; que está en la parte no cognitiva de la prueba de competencias ciudadanas que realizan los estudiantes de los grados quinto y noveno, en la prueba saber. Ambiente escolar se mide a través de dos ítems: ambiente en el aula y seguimiento al aprendizaje. Esta información está expresada a través de un factor numérico que va desde 100 a 200 y corresponden al área de lenguaje y matemáticas, es así que se promedian los resultados y se dividen por 100 para obtener un indicador de cero a uno.

Mejoramiento mínimo anual (MMA). Para finalizar con esta parte, el ISCE propone metas de mejoramiento mínimo anual (MMA) las cuales son propias de cada colegio. La intención es que cada institución compita consigo misma, ya que las metas que se propongan vayan acorde a los resultados actuales del ISCE, entre más bajo este índice más altas se hacen las metas.

En definitiva, la propuesta del MEN con este índice lo que pretende es que las instituciones educativas se autoevalúen y tomen acciones para la superación de debilidades y el fortalecimiento

de las oportunidades de mejora, no solo evidenciando que tan bajo se encuentra este indicador, sino haciendo que la comunidad educativa reflexione acerca de las acciones que hay que tomar para mejorarlo.

Marco conceptual

Este proyecto está basado profundamente en los lineamientos propuestos por el MEN a través de la guía 34 para el mejoramiento institucional “de la autoevaluación al plan de mejoramiento”, sugerido en el año 2008. Éste instrumento es la base para la realización de un proceso de autoevaluación bajo los parámetros de autonomía escolar que incorpora las áreas de gestión educativa: área de gestión directiva, área de gestión administrativa y financiera, área de gestión académica y área de gestión a la comunidad. Uno de los objetivos centrales de la guía 34 es aportar las herramientas necesarias para realizar un adecuado proceso de autoevaluación, proponer un plan de mejoramiento adaptado a las necesidades educativas de cada institución y realizar un seguimiento continuo de las mejoras propuestas, evidenciando así la utilización de principios del modelo de Calidad Total de Jurán (planificación, control y mejora continua).

Es así como la guía 34 en su primera parte incorpora elementos esenciales para poder llevar a cabo los procesos nombrados anteriormente: descentralización, autonomía escolar, participación responsable, relaciones externas y uso de referentes nacionales para mejorar. Así mismo describe las características que debe tener una institución, rector y comunidad educativa que pretendan la mejora en la calidad. Por otro lado, en la segunda parte se propone una ruta para el mejoramiento institucional mediante tres etapas, la primera tiene que ver con la autoevaluación la cual contiene los siguientes pasos:

1. Revisión de la identidad institucional
2. Evaluación de las áreas de gestión
3. Elaboración del perfil institucional (Matriz de resultados)
4. Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento

En seguida, se encuentra la etapa dos en donde se realiza el plan de mejoramiento con los siguientes pasos:

1. Formulación de objetivos
2. Formulación de metas
3. Definición de indicadores de resultado

4. Definición de actividades y responsables
5. Elaboración de cronograma de actividades
6. Definición de recursos
7. Divulgación del plan de mejoramiento a toda la comunidad educativa

Y por último, en la etapa tres se realiza el seguimiento y evaluación a los resultados del plan de mejoramiento teniendo en cuenta los siguientes pasos:

1. Montaje del sistema de seguimiento
2. Revisión del cumplimiento de los objetivos y las metas
3. Evaluación del plan de mejoramiento
4. Comunicación de los resultados

Relación que puede ilustrarse mejor a través del siguiente mapa conceptual.

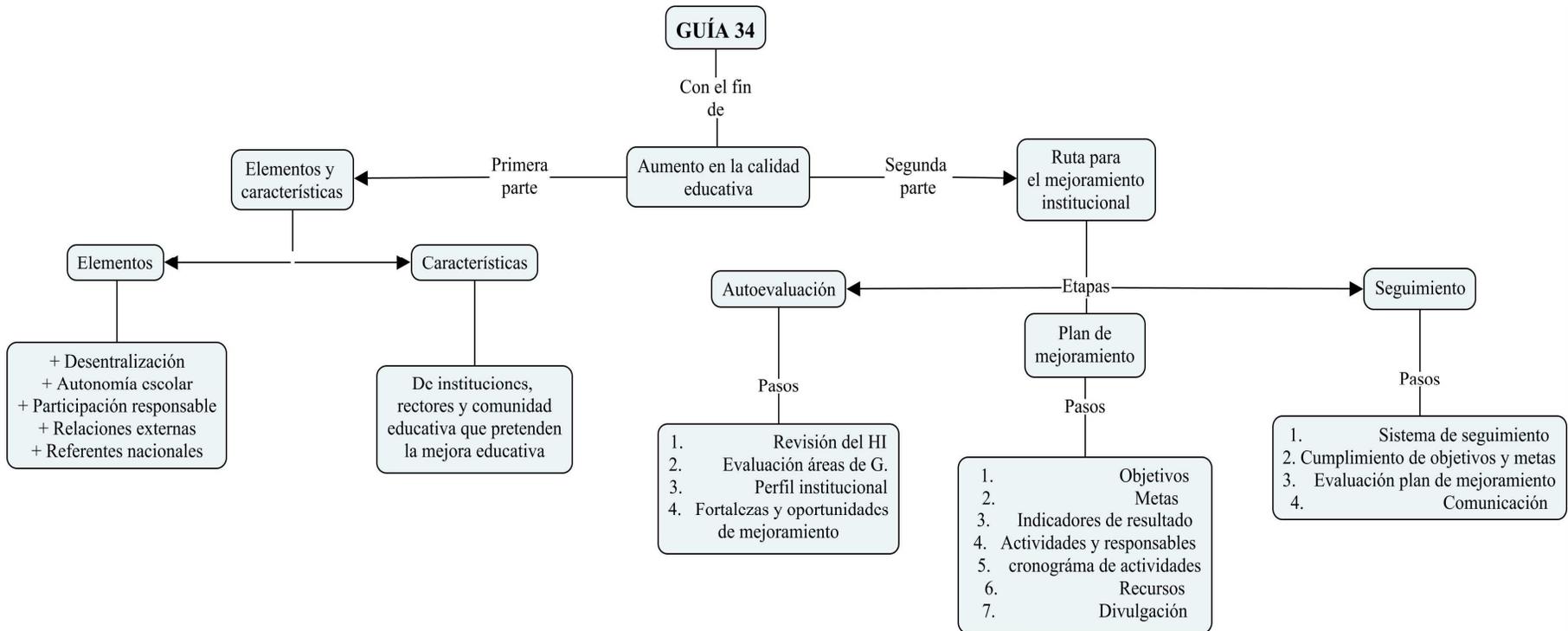


Figura 2. Partes y etapas para el mejoramiento insitucional MEN (2008) guía 34. Elaboración propia.

Cabe aclarar que para este proyecto de investigación solamente se realizarán algunos pasos de la etapa de autoevaluación (2. Evaluación de las áreas de gestión 3. Perfil institucional 4. Fortalezas y oportunidades de mejora), ya que el paso uno (revisión de la identidad institucional) se convierte en una parte vital de la propuesta de mejoramiento que se propondrá más adelante, así mismo se tendrán en cuenta algunos otros de la etapa dos de plan de mejoramiento (1. Objetivos 2. Metas 3. Indicadores de resultado 4. Actividades y responsables 5. Cronograma de actividades) y ninguno de la etapa tres de seguimiento ya que esta relacionada específicamente con la aplicación de la propuesta. Todo esto, con el fin de lograr estructurar un plan de mejoramiento que abarque los componentes de los procesos del área de gestión debilitada que presentan mayores oportunidades de mejora.

Ahora bien, para continuar con este proceso se hace necesaria la identificación de cada una de las áreas de gestión, definición que se dará bajo los lineamientos de la guía 34.

Área de gestión académica.

Para el MEN (2008) el área de gestión académica es la esencia del establecimiento educativo pues evidencia como se deben encaminar los procesos para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen capacidades personales, sociales y profesionales. Específicamente esta área de gestión se encarga del diseño curricular, prácticas pedagógicas, gestión de clases y seguimiento académico (p. 27). Los procesos y componentes de esta área de gestión se relacionan en la siguiente figura.

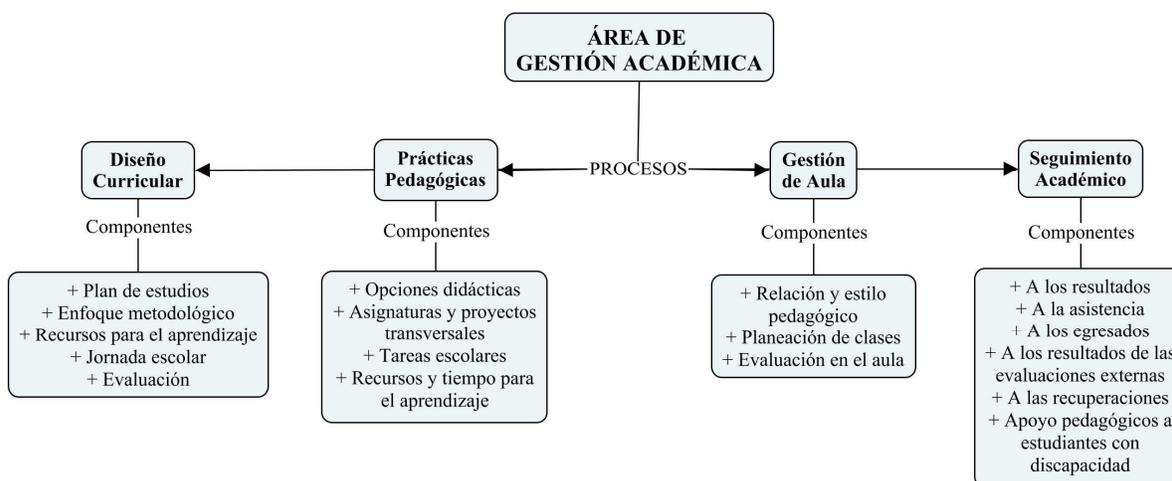


Figura 3. Procesos y componentes del área de gestión académica MEN (2008). Elaboración propia.

Área de gestión administrativa y financiera.

Esta área de gestión también es muy importante ya que se encarga de darle soporte al trabajo institucional, es decir se encarga de todos los procesos que dan apoyo a la gestión académica en donde se pueden encontrar elementos como la administración de la planta física, los recursos, servicios, talento humano y el apoyo financiero y contable MEN (2008, p. 27). Entre sus procesos y componentes están:

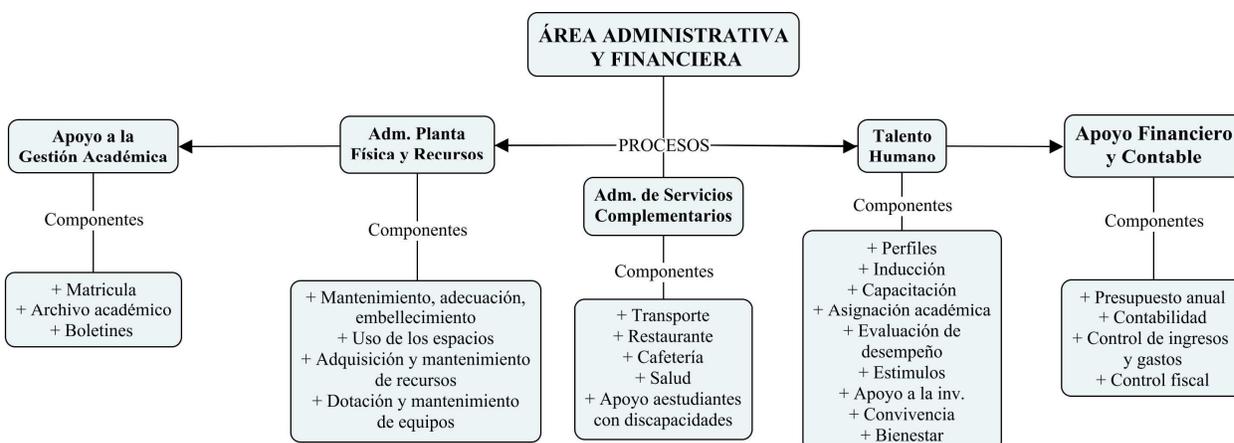


Figura 4. Procesos y componentes del área de gestión Administrativa y Financiera MEN (2008). Elaboración propia.

Área de gestión de la comunidad.

Esta área de gestión es la encargada de establecer correctas relaciones entre la institución y su entorno. Así como lo mencionó Casassus (2000) es necesaria una participación activa del centro educativo con el entorno con el fin de generar la participación, convivencia, atención educativa, prevención de riesgos y demás factores que impulsen el desarrollo tanto de la institución como del entorno. Entre sus procesos y componentes podemos encontrar:



Figura 5. Procesos y componentes del área de gestión de la Comunidad MEN (2008).
Elaboración propia.

Área de gestión directiva.

El área de gestión directiva es quizás el área más importante de la gestión educativa dado que en ella se establece la “carta de navegación”, el horizonte o identidad institucional del establecimiento educativo. Importancia que también menciona el MEN (2008):

Todos los establecimientos educativos tienen una identidad, aunque esté implícita o presente solamente en la mente del rector o director y algunos miembros de su equipo. Sin embargo, es necesario que todos los integrantes del establecimiento se involucren en su definición, pues ello permitirá generar consensos alrededor de sus fines y propósitos. Así, será mucho más fácil fortalecer el sentido de pertenencia a la institución de sus miembros, además de alinear y poner en marcha estrategias, planes y proyectos. La identidad es el conjunto de rasgos propios que caracterizan a un establecimiento educativo y que lo diferencian de los demás. De esta hacen parte los principios, las creencias, los imaginarios, así como los fundamentos conceptuales y metodológicos a partir de los cuales se realiza el trabajo cotidiano. Lo anterior conforma la cultura institucional. (p. 39).

En la cita anterior se hace necesario destacar la gran importancia de la identidad institucional en relación al fortalecimiento del sentido de pertenencia por parte de la comunidad educativa, cuestión a la que también se refirió Casassus (2000) al considerar la imposibilidad de la movilización de las personas hacia los objetivos planteados dada la inexistencia, desconocimiento o desapropiación de los mismos. Así mismo, se resalta la importancia de una construcción colectiva de esta identidad en donde se involucren todos los integrantes de la institución con el fin de llegar a acuerdos que estén acordes a la realidad de la institución, lo cual presenta mucho sentido ya que, si se hacen partícipes a todos los estamentos de la comunidad educativa en esta construcción, entonces se tendrán en cuenta sus puntos de vista, ideas, proyecciones y sobre todo necesidades, no obstante, es necesario un amplio sentido de comunicación y consenso para llegar a acuerdos que beneficien la institución así como también un amplio sentido de liderazgo el cual debe lograr unificar las propuestas de toda la comunidad y resumirlas en una identidad íntegra en todo el sentido de la palabra, sin embargo todo esto depende de las subjetividades del rector/a o director del proyecto.

Específicamente la guía 34 se refiere a la gestión directiva así: “...manera como el establecimiento educativo está orientado. [...] De esta forma es posible que el rector o director y

su equipo de gestión, organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución” MEN (2008, p. 27). Tal y como lo expresa la cita, está en manos de la gestión directiva todo el proceso de dirección y mejoramiento pues es la encargada de organizar, desarrollar y evaluar, así que en ella recae una gran responsabilidad dado que sus procesos, que se expondrán a continuación, relacionan los elementos claves de un perfil educativo.

Procesos del área de gestión directiva. Así como todas las áreas de gestión, la directiva también cuenta con procesos que, para fines del proyecto, se definirán bajo los parámetros de la guía 34.

Direccionamiento estratégico y horizonte institucional. La intención de éste proceso es establecer los lineamientos que orientarán a toda la acción institucional en todas sus áreas de trabajo.

Gestión estratégica. Este proceso se encarga de la obtención de habilidades y herramientas para el liderazgo, así como también la articulación y coordinación de todas las acciones de la institución.

Gobierno escolar. En este proceso se evidencia la necesidad de que la toma de decisiones tenga en cuenta la participación de cada una de las instancias de la institución, por lo que debe favorecer y propiciar esta participación.

Cultura institucional. Este proceso se enfoca en darle sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones llevadas a cabo dentro de la institución.

Clima escolar. El objetivo de este proceso es propiciar un ambiente agradable, el aprendizaje, la sana convivencia y demás, entre todos los integrantes de la comunidad.

Relaciones con el entorno. En este último proceso lo que se busca es lograr una correcta relación entre la institución y su entorno, de manera que cada una de estas dos organizaciones se potencien y puedan llegar al cumplimiento de su propósito que en el caso del establecimiento educativo será el cumplimiento del PEI.

Luego de haber evidenciado la definición de los procesos correspondientes al área de gestión Directiva, ahora se relacionarán sus componentes en un mapa conceptual similar a los de las figuras anteriores.

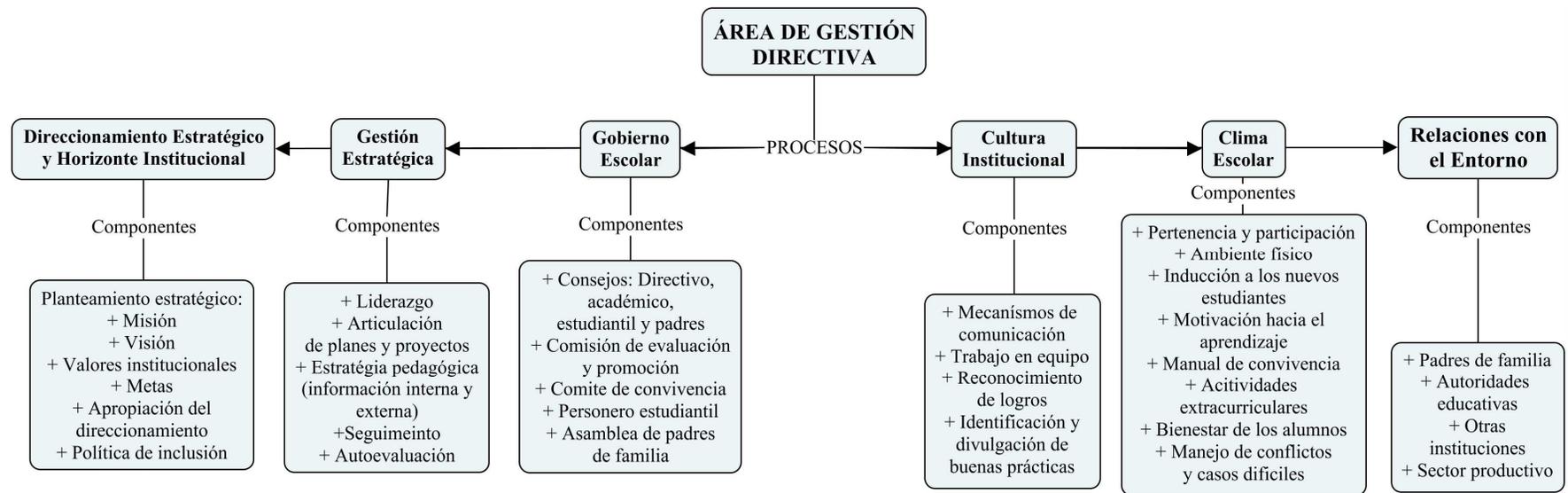


Figura 6. Procesos y componentes del área de Gestión Directiva MEN (2008). Elaboración propia.

Es muy importante aclarar que los 33 componentes antes mencionados deben entrar a una evaluación periódica con el fin de identificar avances o dificultades para que se logre proponer nuevas estrategias y acciones que permitan la superación de las dificultades MEN (2008, p. 27), lo cual hace referencia al mejoramiento continuo.

Para finalizar con esta parte del capítulo es necesario decir que la propuesta de plan de mejoramiento estará dirigida únicamente hacia el área de gestión directiva ya que, como se mencionó en el planteamiento del problema, es el área que necesita una urgente intervención según el diagnóstico realizado, además de que abarcar más áreas de gestión es un trabajo más extenso que el presente. No obstante, es necesaria una verificación que exponga los procesos de la Gestión Directiva que presentan dificultades con el fin de establecer un plan estratégico en el plan de mejoramiento que permita la superación de éstas dificultades según los lineamientos de la guía 34.

Marco referencial

Para la elaboración de éste documento se abordaron varias tesis de la universidad Pedagógica Nacional, la Distrital, la universidad Libre y la universidad de Manizales. Se intentó elegir aquellas investigaciones que se relacionaran directamente con la gestión directiva o similares, y con aquellas que trabajaran el tema de calidad educativa. Cabe destacar que en el repositorio de la Universitaria Agustiniense no se encontró ningún trabajo de posgrado sobre estas categorías.

Se iniciará entonces con los trabajos de grado acordes a la gestión educativa, más específicamente acerca de la gestión directiva. Como primera medida se obtuvo el trabajo de Cardona y Roa (2015) titulado “La gestión directiva con relación a la política pública LGBTI en el contexto escolar” para optar por el título de especialista en gerencia social de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN de aquí en adelante). Trabajo de grado que se propone analizar en cómo la política pública LGBTI es adoptada en los centros educativos, desde la gestión directiva, a partir de los documentos institucionales como el PEI y el manual de convivencia, ya que estos documentos guían el actuar de la comunidad educativa. Básicamente los autores ponen en evidencia el manejo de la guía 34 con una pequeña definición y se trabajan muy pocos componentes de éste documento. No obstante, se realiza un proceso similar al descrito en la guía 34 y se relaciona el marco legal con la guía y algunos aspectos del PEI con el fin de delimitar artículos institucionales en donde se considere la población LGBTI, a través de cuadros comparativos.

Algo para destacar es la descripción que realizan acerca de la gestión educativa y su importancia en el desarrollo del ejercicio escolar; de igual manera la revisión a los documentos institucionales y las categorías de análisis planteadas en el marco teórico que van desde la postura de función y responsabilidad, intentando dar respuesta a la manera en que la institución educativa funciona y su grado de corresponsabilidad en el ejercicio de estas políticas de inclusión.

Enseguida se obtuvo el trabajo de grado de García y Giraldo (2013) titulado “Estrategias para superar la desarticulación entre la gestión directiva y académica en el colegio nuevo san Andrés de los altos IED de la localidad quinta del distrito capital” de la Universidad Distrital para optar al título de especialistas en gerencia de proyectos. El propósito fundamental de esta investigación fue un análisis de la gestión directiva y académica en el Colegio Nuevo San Andrés de los Altos, ubicado en la localidad quinta del Distrito Capital, para formular estrategias que permitan superar la desarticulación entre las mismas. Para conseguirlo inicialmente se indagó sobre las situaciones, conceptos, prácticas o elementos teóricos que pueden ser generadoras de dicho distanciamiento entre lo directivo y lo académico en esta institución educativa, todo esto a partir del análisis de los componentes del PEI, resultados de la guía 34, encuestas con docentes y diagnóstico de investigaciones previas a este trabajo. Algo para destacar en esta investigación es el manejo de la gestión directiva y académica en base a la guía 34 y la formulación de estrategias enfocadas a la articulación de las dos áreas de gestión.

También se realiza una descripción de todas las áreas de gestión y detallan muy acertadamente a la comunidad educativa, mostrando características indispensables para la correlación de la información acerca de los manejos directivos y académicos actuales con la teoría. Las estrategias planteadas corresponden a las problemáticas evidenciadas, lo cual genera confianza al momento de la superación de las mismas. Realizan un excelente trabajo en cuanto a análisis estadístico a partir de la utilización de varias matrices y mapas conceptuales.

A continuación se presenta el trabajo de grado de Giraldo (2013) titulado “Promoviendo la identidad institucional a través de la clase de inglés en estudiantes de grado quinto del colegio fe y alegría la paz sede B”. Aunque esta investigación es del pregrado licenciatura en inglés en la universidad de Manizales, maneja un tema indispensable en la gestión directiva la cual es la identidad institucional. En este trabajo se intenta promover la apropiación de la identidad institucional a través del inglés con el propósito de que haya mejoras en el ambiente escolar. Es

interesante como el autor define el concepto de identidad institucional, enunciando sus partes y generando estrategias para cumplir sus objetivos.

Enseguida se encuentra la investigación de Lagos y Sanábria (2016) titulada “La formación docente como proceso de la gestión académica” para obtener el título de especialización en gerencia social de la educación de la UPN. Este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la formación docente como un componente importante dentro de la gestión académica en la institución educativa Luigi Pirandello, a la luz de unas categorías de análisis que permiten identificar el cronograma que maneja la institución para generar los espacios de formación, como unidad de información pertinente para descubrir la importancia de las diferentes tipologías de gestiones que se dan al interior de un establecimiento educativo.

La investigación expresa los conceptos de la gestión educativa, académica, directiva, pedagógica, administrativa y financiera pero no todos basados en la guía 34, sin embargo, los definen correctamente comenzando desde la gestión vista desde el ámbito administrativo y epistemológico. Luego definen la gestión educativa como el proceso para la obtención y cumplimiento de las metas y objetivos establecidos y después define la gestión directiva, definiéndola como la manera en que el establecimiento educativo está siendo dirigido; una definición muy acertada tomada desde el MEN y para destacar por último unos gráficos que dan a entender muy bien las partes y relaciones de ésta área de gestión.

La siguiente investigación es de la universidad Libre de Colombia para optar por el título de magister en educación con énfasis en gestión educativa, trabajo que lleva por nombre “La gestión académica y directiva en la educación inclusiva frente a la atención de estudiantes con discapacidad cognitiva” por Balcazar y Cifuentes (2017). En este trabajo se realiza un recorrido teórico desde los conceptos de inclusión y discapacidad, relacionándolos con la gestión escolar, académica y directiva. Enseguida se exponen la postura legal en lo referente al tema de inclusión y gestión educativa.

Todo este trabajo lo realizan bajo una propuesta de intervención con el fin de transformar las áreas directiva y académica, para fortalecer la participación de la inclusión escolar entorno a la calidad educativa. En este mismo orden de ideas, las autoras también se basaron en la guía 34 para fortalecer las áreas de gestión ya mencionadas. Como conclusiones se puede extractar que las gestiones académica y directiva, obtuvieron las transformaciones pretendidas bajo el parámetro de

la apropiación de la educación inclusiva y el reconocimiento de las personas con discapacidad cognitiva como estudiantes garantes de derechos. ^[1]_{SEP}

Como se ha logrado evidenciar, son varios los trabajos de investigación que tratan asuntos similares al de este proyecto, sin embargo, hay que resaltar que, aunque la mayoría tratan lo referente a la disciplina de la gestión educativa, muy pocas integran este proceso al de calidad de sus instituciones o al menos no lo hacen explícitamente, lo que sugiere un entendimiento de esta relación un tanto empírica y con poco fundamento lo cual, con este proyecto, se trabaja al intentar definir la relación existente entre la gestión y la calidad.

Metodología

Para lograr desarrollar este capítulo es necesario tener en cuenta el problema y los objetivos de la investigación. Por lo tanto recordemos que la gestión educativa debe permitir a las instituciones un adecuado funcionamiento basado en la relación óptima de sus cuatro áreas de gestión sin embargo, esta optimización no se ha logrado en la mayoría de las instituciones, en especial la del KPD, pues dados los bajos resultados en los índices de calidad, pareciese que la gestión educativa presentara deficiencias las cuales se evidencian en la desarticulación entre sus áreas de gestión, la falta de efectivos mecanismos de participación de la comunidad educativa y la desapropiación de los elementos distintivos de la institución. El aumento de la calidad será posible bajo el abordaje a la gestión tal y como se ha mencionado en apartados anteriores, no obstante, es necesario enfatizar que este proceso debe tener en cuenta todos los factores y actores de la comunidad con el fin de generar un impacto positivo que será tratado tal y como lo propone el MEN a través del ISCE, indicador que se utiliza como sistema de medición para la calidad educativa en Colombia.

Por tal motivo el objetivo que se ha planteado para este proyecto sugiere un análisis a una propuesta de plan de mejoramiento dirigido hacia el área de Gestión Directiva del colegio KPD, en donde se pretende establecer la incidencia de este plan de mejoramiento sobre la calidad de la institución.

Metodología de la investigación

Para establecer la metodología de investigación se tomarán las apreciaciones de Monje (2011) en su trabajo titulado “Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa”, con el fin de definir cada metodología y luego exponer un análisis acerca de la más propicia para este proyecto.

Metodología cuantitativa.

Con respecto a la metodología cuantitativa Monje menciona que “... formula hipótesis sobre relaciones esperadas entre las variables que hacen parte del problema que se estudia” (p. 15), además el análisis se realiza mediante la recolección de información cuantitativa de conceptos medibles derivados de los conceptos teóricos. Esta metodología utiliza las premisas del método deductivo que intenta llegar de lo general a lo particular, los planteamientos son más específicos y delimitados, se establece una hipótesis previa y los resultados están amparados bajo la medición y el análisis estadístico el cual genera una interpretación objetiva y no subjetiva como en el enfoque cualitativo.

En este proyecto se intentará establecer la relación entre las dos variables más relevantes, que se tomaron como categorías en el marco teórico: gestión directiva (variable independiente) y calidad educativa (variable dependiente), relación entre variables que se intentará explicar mediante un análisis cuantitativo a los instrumentos propuestos, los cuales estarán amparados bajo los lineamientos de la guía 34, con el fin de llegar a lo expuesto por Monje (2011) “... determinar el grado de significación de las relaciones previstas entre las variables” (p. 13).

Así mismo, el objetivo principal de esta metodología es explicar, establecer relaciones causales, encontrar regularidades y predecir acerca de los fenómenos estudiados no obstante, es necesario establecer la hipótesis de investigación la cual sirve como enlace entre la teoría y la realidad, ofrece dirección global para el proyecto y permite una explicación al problema de investigación Monje (2011, p. 83).

Hipótesis del proyecto. La siguiente hipótesis se encuentra catalogada como teórica, según los tipos de hipótesis que propone Monje (2011). Esta se basa en construcciones conceptuales, en este caso de la guía 34 que, aunque no expresa explícitamente la relación entre gestión y calidad educativa, si lo hace implícitamente a lo largo de todo el documento en donde se puede identificar una relación directamente proporcional entre estas dos variables. Sin embargo, aunque esta relación es notoria en la guía 34 es necesario establecer si en la práctica diaria es real para intentar dar respuesta a la pregunta de investigación, de igual manera cabe recordar que en este proyecto solamente se tomará un área de gestión que hace parte de la gestión educativa y que en consecuencia debe influir proporcionalmente en la calidad. Por tales motivos la hipótesis concreta de este proyecto es:

El fortalecimiento del área de gestión directiva permitirá un aumento del ISCE del colegio Kimi Pernía Domicó IED.

Ahora bien, se hace necesario reflexionar por el tipo de variable que es cada una, para ello se debe mencionar que la calidad educativa se presenta como un indicador cuantitativo (ISCE) por el MEN, por otra parte la variable de gestión educativa se presenta con un factor numérico sin embargo, corresponde a componentes cualitativos del área de gestión directiva, es decir que en este proyecto se intentará explicar la relación entre una variable cuantitativa y una cualitativa con el fin de aproximarse a una respuesta satisfactoria a la pregunta de investigación. Ya aclarado este punto, ahora se procederá a definir la metodología cualitativa.

Metodología cualitativa.

Con la necesidad de explicar la relación descrita anteriormente y de comprender la realidad social de la institución para evidenciar la manera más acorde para diseñar y analizar la incidencia del plan de mejoramiento sobre la calidad educativa, se hace imprescindible definir la metodología cualitativa la cual guiará este proceso con el fin de intentar comprender el verdadero papel de la identidad institucional en el colegio y la relación de algunos miembros (docentes) con la gestión educativa. Este proceso se relaciona directamente con el primer paso de la etapa de autoevaluación descrita por la guía 34 (Revisión de la identidad institucional) que será el punto de partida para el plan de mejoramiento.

Esta metodología proviene del método inductivo en donde se pretende llegar a la formulación de una teoría a partir de lo observable socialmente dado que su propósito es reconstruir la realidad del campo tal y como lo observan los actores de un sistema social, en donde se consideran sus puntos de vista y a su vez se analizan e interpretan sus experiencias.

Dadas estas características, el objetivo principal de la metodología cualitativa es “comprender” y para Georg Henrick en su libro *Explanation and Understanding*, citado en Stake (1999), el proceso de comprender sugiere no solamente conocimiento sino también empatía o la recreación de los sentimientos y motivaciones de los objetos de estudio. Así mismo este autor lo relaciona con la intencionalidad en la cual “Se comprenden los objetivos y los propósitos de un agente, el significado de un signo o un símbolo, y la relevancia de una institución social...” (p. 39). Dando a entender que este concepto va mucho más allá que el de la explicación, que para Stake es el objetivo principal de la metodología cuantitativa.

Por lo dicho hasta ahora también se puede argumentar que la metodología de investigación es de tipo cualitativo, dado que el investigador estará en interacción constante con el medio y con las situaciones que de allí se desprendan, de manera que sus interpretaciones podrán surgir como resultado de ésta interacción. Además se pretende reconstruir la realidad de la institución a través de instrumentos en los cuales se tendrán en cuenta las opiniones de algunos actores de la comunidad educativa, generando así un análisis bajo las interpretaciones del investigador y las referencias teóricas mencionadas en este proyecto.

Por lo dicho hasta ahora se ha logrado describir porqué este proyecto presenta las dos metodologías haciendo hincapié en que es más de tipo cuantitativo que cualitativo por su origen

estructural, de igual manera el MEN (2008) menciona la relación de estas metodologías al considerar que:

El equipo de gestión se encargará de consolidar los resultados de la autoevaluación institucional realizada por los diferentes grupos. Lo anterior se hará teniendo en cuenta que el proceso arrojó datos cuantitativos y cualitativos, de manera que las valoraciones numéricas asignadas a cada componente puedan relacionarse con la información complementaria correspondiente (p. 48).

Como se puede evidenciar los datos que arrojarán los primeros instrumentos en la autoevaluación son de tipo cuantitativo y su análisis se hará bajo ese mismo tratamiento, sin embargo estos valores corresponden a componentes cualitativos del cual se desprende la propuesta de mejoramiento. Hasta este punto se puede considerar que el fuerte del proyecto será la explicación de la relación entre la gestión y calidad educativa del colegio KPD, no obstante se ha expuesto también que en esta relación juega un papel muy importante la comprensión de la identidad, quien a fin de cuentas es la guía el actuar de la institución.

Ahora bien, se ha definido la metodología del proyecto y se ha realizado un análisis de su conveniencia, sin embargo, es necesario determinar el enfoque de la investigación que será presentado a continuación.

Enfoque de investigación

Estudio de caso.

Este enfoque propuesto está basado en los aportes de Robert Stake (1999) en cuanto al estudio de casos, el cual se utiliza para conocer las características de un caso en particular. El foco está puesto en la unicidad del caso tal como lo explica Stake (1999) en su libro “Investigación con estudio de casos”.

El cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización. Se toma un caso en particular y se llega a conocerlo bien, y no principalmente para ver en qué se diferencia de los otros, sino para ver qué es, qué hace (p.20).

Así que el propósito de este proyecto es intentar comprender si la calidad educativa del colegio KPD se ve afectada mediante el abordaje a una única área de gestión lo cual presupone una investigación única, dadas las características propias de la institución y del proyecto. Para Stake (1999) cada objeto de estudio tiene su propia “personalidad” lo cual genera que sea un caso integrado, esto no quiere decir que funcione correctamente, sin embargo, las personas (comunidad educativa) y los programas (áreas de gestión) constituyen un caso evidente de objeto de estudio.

Como se ha mencionado, Stake (1999) considera el enfoque de estudio de casos una herramienta para poder comprender o aprender sobre un caso en particular y para ello se proponen tres tipos de estudios de casos. El primero es el estudio *intrínseco de casos* el cual se basa en el aprendizaje al que podamos llegar sobre un único caso (aprendizaje de un estudiante, evaluación de un proyecto, etc.) es decir, no vamos a aprender sobre más casos similares sino únicamente sobre el caso que hemos decidido investigar. En seguida se puede encontrar el *estudio instrumental de casos* el cual indica que podemos llegar a la comprensión generalizada de un caso realizando el estudio a un caso particular, como por ejemplo la comprensión sobre la incidencia en la enseñanza de un nuevo sistema de evaluación en un grupo de profesores de una misma institución a través del análisis a un único profesor. Y por último se encuentra el *estudio colectivo de caso* el cual no descarta la elección de más profesores o instituciones, en el ejemplo anterior, para concretizar dicha generalización. Lo importante en este punto es que el estudio de casos depende del interés del investigador el cual se puede basar en sí su interés es de tipo intrínseco o instrumental.

Para este proyecto el estudio de casos es de tipo intrínseco, ya que está interesado comprender únicamente la incidencia del plan de mejoramiento sobre el colegio KPD, el caso está preseleccionado y no se logrará aprender de este caso si se selecciona otra institución. De igual manera el colegio KPD presenta unas características únicas que hacen sencilla la investigación a comparación de otras, como por ejemplo que el investigador labora allí y en consecuencia las indagaciones, opiniones, materiales y participación de la comunidad está garantizada, dado que éste hace parte de la comunidad educativa y no se manifiesta como un sujeto ajeno a la misma.

Dicho esto, es importante precisar cuestiones sobre las interpretaciones, las cuales son un eje fundamental de toda investigación. Para Erikson (1986) citado en Stake (1999) las interpretaciones se pueden considerar como “asertos”, los cuales definen las conclusiones que el investigador realiza sobre las situaciones del caso y que expresan las formas de comprender que el investigador guarda en su interior lo cual puede expresar una forma de comprender subjetiva ya que pueden ser producto de la experiencia personal, estudios y aseveraciones de otros investigadores Stake (1999, p. 18). Es por esto que el estudio de casos es una metodología que permite que el investigador mencione los asertos que considera relevantes aun cuando tengan poca profundidad los cuales se podrán evidenciar en el análisis de los instrumentos y en las conclusiones. Este enfoque no tiene prisa por las interpretaciones por lo tanto es paciente, reflexivo y se considera empático más no

intervencionista, pues no pretende estorbar la cotidianidad del caso sino expresar la realidad del mismo Stake (1999, p. 20).

De igual manera, para autores como Monje (2011) el estudio de caso es un enfoque que puede trabajar en ambas metodologías, para este proyecto se tomará la postura cuantitativa la cual se puede describir como se ha mencionado anteriormente con los aportes de Stake sin embargo, se tendrá muy en cuenta una de las características mencionadas por Monje (2011) “Son particularmente útiles para obtener información básica para planear investigaciones más amplias, pues, debido a lo intensivo de la indagación, arrojan luz sobre importantes variables, interacciones y procesos que merezcan ser investigados más extensivamente” (p. 103). Es así, que este proyecto dejará por sentadas las bases para una investigación de más profundidad ya que es posible proponer un plan de mejoramiento que abarque las demás áreas de gestión o poner en marcha el plan de mejoramiento para evidenciar sus resultados. Sea cual sea el propósito de la siguiente investigación, hay que dejar en claro que las habilidades investigativas y conocimientos acerca del tema que permitió este proyecto para el investigador son realmente sobresalientes.

Ya descrita la metodología y el enfoque del investigación, a continuación se presentarán las fases del proyecto y un esquema que facilite su comprensión.

Fases del proyecto

Para la presentación de estas fases también se tuvieron en cuenta las concepciones presentadas en el 2011 por Monje, no obstante, no se pueden tomar como una guía para seguir al pie de la letra, pues como Monje (2011) sostiene:

Pese a tratarse de un proceso metódico y sistemático (La investigación), no existe un esquema completo, de validez universal, aplicable mecánicamente a todo tipo de investigación. No obstante, si es posible identificar una serie de elementos comunes, lógicamente estructurados, que proporcionan dirección y guía en el momento de realizar una investigación, los cuales se pueden organizar en fases y etapas (p. 20).

Por tal motivo el proceso investigativo es una guía flexible que permite hacer uso de las fases que se ajusten a cada investigación, es así que se toman las más pertinentes para este proyecto. Cabe aclarar que las fases no siempre precisan un orden cronológico, sino que se convierte en un esquema general para presentar el proceso del proyecto.



Figura 7. Fases del proyecto. Elaboración propia.

Fase 1. Conceptual.

Corresponde a la organización y sistematización de las inquietudes, preguntas y conocimientos que constituyen el punto de partida del proyecto, así como la identificación de lo que se pretende conocer acerca del tema de interés.

Fase 2. Planeación y diseño.

Toma de decisiones en cuanto a las estrategias y métodos que se utilizarán para intentar resolver el problema y comprobar la hipótesis, también se especificarán como se hará la recolección de datos. Proceso que se realizará mediante los siguientes descritos en la figura siete, pero de los cuales hay que especificar el de la ruta para el mejoramiento, basado en la guía 34:

1. Etapas para el mejoramiento institucional:
 - a. Etapa 1: Autoevaluación institucional
 - i. Evaluación de las áreas de gestión
 - ii. Elaboración del perfil institucional
 - iii. Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento
 - b. Etapa 2: Elaboración del plan de mejoramiento

- i. Formulación de metas
- ii. Definición de indicadores de resultado
- iii. Definición de actividades y responsables
- iv. Elaboración de cronograma de actividades
- v. Divulgación del plan de mejoramiento a toda la comunidad educativa

Fase 3. Empírica.

Una vez planeada la investigación es momento de pasar a la ejecución del proyecto. En esta fase se hará la recolección de datos y la preparación de los mismos para su análisis.

Fase 4. Analítica.

Luego de la recolección de datos el investigador deberá analizarlos e interpretarlos con el fin de intentar dar respuesta al problema de investigación.

Fase 5. Difusión.

Elaboración del informe final en donde se condensen los resultados del análisis a través de conclusiones y el aporte del proyecto al campo de la pedagogía.

Instrumentos y técnicas de recolección de datos

La elección de los instrumentos depende de los objetivos y el diseño del proyecto, que para éste se sintetizan en la explicación de la relación entre las dos variables descritas (gestión y calidad), variables que serán medidas cuantitativamente y que tienden a medir con cierto grado de exactitud algunas situaciones o fenómenos estudiados. Este tipo de medición permite realizar un estudio estadístico del cual se pueden "...describir fenómenos o evaluar la magnitud y confiabilidad de las relaciones entre ellas (variables)" Monje (2011, p. 133). Resultados que se analizarán y se harán evidentes en las conclusiones. Por tal motivo, para esta apartado se hace necesario definir el origen de los datos para las variables propuestas, origen que se presentará a continuación.

Datos para la variable de calidad.

Teniendo en cuenta que esta variable se definió en base a los lineamientos del MEN en cuanto al ISCE, este es un indicador que ya está establecido, lo que se realizará en este proyecto es analizar cada uno de sus componentes y relacionarlos con la propuesta de plan de mejoramiento. Cabe aclarar que el indicador que se manejará es el del 2018, dado que hasta la fecha no ha salido el del año en curso.

Datos para la variable de gestión.

Esta variable se ha tenido en cuenta bajo los parámetros de la guía 34, por tal motivo el proceso de recolección de los datos se relaciona con la etapa de autoevaluación en su segundo paso (evaluación de áreas de gestión), con el fin de fijar las debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora; para que sirvan como insumo del plan de mejoramiento que es la etapa número dos. Esta recolección se realizará a través de dos instrumentos (evaluación áreas de gestión y cuestionario gestión directiva) los cuales se definirán más adelante.

En el proceso que propone Monje (2011) acerca de las técnicas e instrumentos para la recolección de la información de datos cuantitativos, expone que se puede realizar a través de instrumentos directos e indirectos como la observación controlada, escalas de actitud y opinión, estadísticas (fuentes secundarias) y las que en este proyecto toman más relevancia, la entrevista estructurada y el cuestionario. Estos instrumentos son los más adecuados ya que las propuestas de la guía 34 se presentan como encuestas o cuestionarios, sin embargo como se explicará más adelante, se le realizarán algunas adaptaciones para que varias personas de la comunidad puedan responderlos. Para ello se hace indispensable definir estas técnicas de recolección de datos mediante las concepciones de Monje (2011).

Entrevista estructurada. Para Monje (2011) este es un método que comúnmente se utiliza para la recolección de datos cualitativos y cuantitativos, en este proyecto será utilizado en la evaluación de las áreas de gestión. Según Monje la entrevista estructurada se utiliza para obtener respuestas verbales a situaciones directas, las cuales se expresarán en forma de componentes; situaciones que deben presentarse similarmente a todos los entrevistados en cuanto a forma y orden, siguiendo un patrón ya establecido en su diseño.

Entre las ventajas de este método se puede destacar que facilita la comunicación directa entre los implicados, permite aclarar dudas, obtener información más completa y permite complementar la información recolectada. Por otro lado, en cuanto a sus desventajas se puede decir que requiere de mucho más tiempo, la información está influenciada por el entrevistador y los resultados pueden verse alterados por el cansancio o stress del entrevistado.

Se propone este tipo de entrevista ya que el instrumento solicita un alto conocimiento acerca de gestión educativa, lo cual se convierte en conocimiento subjetivo y además presenta un alto nivel de lenguaje técnico, cuestiones que deben ser aclaradas por el entrevistador.

Cuestionario auto diligenciado. Según Monje (2011) un beneficio de este instrumento es que reduce los sesgos en las respuestas que la presencia de un entrevistador pudiese ocasionar, tal y como ocurre en la entrevista, además este es un formato simple que facilita el análisis estadístico y minimiza los costos de aplicación (p. 136). Para este autor las preguntas del cuestionario se pueden clasificar según la forma y el tipo. Para el primer caso las preguntas pueden ser abiertas, cerradas, dicotómicas, selección múltiple, clasificación, abanico y de estimación. Para el segundo las preguntas pueden ser de hecho, acción, intención, opinión, índices o test, a continuación se describirán las que se utilizarán en este proyecto basados en los aportes de Monje (2011).

Preguntas según su forma. Preguntas abiertas las cuales permiten que las personas respondan con sus propias palabras. Esta clase de preguntas recolectan información más amplia y variada, además permite mayor libre expresión al encuestado.

Preguntas de estimación. Este es un tipo de pregunta con opciones de respuesta las cuales presentan diversos grados de intensidad y en la que el encuestado debe responder atendiendo a un alto grado de relación con la pregunta, así como sugiere la siguiente cita "... puede elegir la respuesta según el grado de adhesión a la pregunta" Monje (2011, p. 139).

Preguntas de información. Recolectan información específica y real del encuestado.

Preguntas según su tipo.

Preguntas de hecho. Son preguntas concretas, tangibles y fáciles de precisar.

Preguntas de opinión. Indagan sobre el pensamiento u opinión acerca de algo.

Estas son las clases de preguntas que serán utilizadas en la evaluación de las áreas de gestión y cuestionario de gestión directiva, que son los instrumentos seleccionados para este proyecto. De igual manera hay que mencionar que Monje (2011) sugiere que estas preguntas deben ser claras, concretas, concisas, deben emplear un lenguaje sencillo y comprensible, además deben ser específicas y deben formularse de manera neutra e imparcial (p. 141). Así mismo las preguntas deben seguir una secuencia en donde se comience por las más sencillas pasando gradualmente a las más complicadas y deben colocarse bajo los mismos tópicos o la misma idea.

Ya descritas las generalidades de los tipos de preguntas que se utilizarán en los instrumentos y para continuar con el diseño de cada uno de ellos, es necesario mencionar que cada instrumento sigue rigurosamente las siguientes características en cuanto a forma:

- ✓ Encabezado: Nombre de la institución, nombre del PEI actual, departamento encargado, título del instrumento y fecha

- ✓ Participantes: Las personas o grupos que lo están contestando
- ✓ Descripción general: Saludos e instrucciones de llenado
- ✓ Otros: Si se hace necesaria más información o aclaraciones

Ya aclarado esto, ahora se presentarán los instrumentos bajo un esquema que exponga una descripción general, la intención, el diseño y el tipo de análisis que se pretende realizar.

Diseño de instrumentos.

Entrevista estructurada: autoevaluación institucional. Esta entrevista estructurada maneja un formato similar al de las preguntas de estimación que proponen niveles para cada componente de las cuatro áreas de gestión (1. Existencia 2. Pertinencia 3. Apropiación 4. Mejora continua). La presentación del cuestionario se realizó a través de un archivo en Excel con el fin de optimizar los resultados. Este diagnóstico estuvo dirigido únicamente a cinco personas (rectora, dos coordinadores y dos docentes) de la institución. La intención de este instrumento es establecer el área de gestión que necesita una urgente intervención a partir de los resultados de sus procesos y componentes. El cuestionario está diseñado tal cual lo propone la guía 34 en el apartado de “*Matriz para el registro de los resultados de la autoevaluación institucional*” MEN (2008, p. 130).

Cuestionario: área de gestión directiva⁵. Este cuestionario con preguntas de estimación se presentará a través de un formulario de google drive, pero en esta ocasión no evaluará las cuatro áreas de gestión sino solamente los procesos de aquella que se presentó como una debilidad en el instrumento anterior, gracias al análisis cuantitativo que se presentará más adelante. Específicamente este instrumento es una adaptación que realizó la institución Meals de Colombia S.A. de la entrevista que se expuso anteriormente, adaptación elaborada por Alexander González en cooperación con la universidad Libre de Colombia, no obstante en la propuesta de la institución Meals no solo se encuentra la autoevaluación institucional sino también un proceso sistemático para la elaboración de un plan de mejoramiento el cual contiene varios pasos de la guía 34 y de los cuales solo se utilizarán, en este proyecto, la autoevaluación institucional y la planeación estratégica, que serán insumos para la propuesta de plan de mejoramiento.

Las adaptaciones que realizó la institución Meals fueron en cuanto a lenguaje y forma, sin embargo el análisis que propone la guía 34 en la autoevaluación aún se mantiene al considerar la identificación del área más debilitada y viceversa, a través de los resultados numéricos. Aunque

⁵ Cuestionario gestión Directiva Kimi 2019: <http://bit.ly/EncuestaGestionDirectivaKimy2019>

este análisis se mantiene, la presentación de las áreas y los componentes (de oraciones a preguntas) difiere bastante, ya que en la propuesta del Meals se realizan preguntas de estimación dirigidas hacia los procesos, mientras que en la guía 34 se describe una escala que contiene cuatro categorías que expresan el grado de aplicación para cada componente.

El cambio de oraciones a preguntas no es la única modificación, también se realizó un cambio de categorías a opciones de respuesta que pasaron de ser: existencia, pertinencia, apropiación y mejora continua; a ser: nunca, a veces, frecuentemente y siempre. Para ello la institución Meals tuvo que replantear la forma de escritura de los procesos y convertirlas en preguntas sin que perdieran su esencia y que apuntaran a la evaluación del área de gestión deseada.

Con este proceso se evidencia cuales áreas de gestión tienen mayor porcentaje de procesos en los niveles bajos de existencia y pertenencia (1 y 2), los cuales deben superarse, así mismo se pueden identificar los componentes que se encuentran en apropiación (3) que serán las oportunidades de mejora y los que están en mejoramiento continuo (4) que serán considerados como fortalezas. Por lo dicho hasta ahora, se puede interpretar que el análisis propuesto para este instrumento es de tipo cuantitativo, ya que se pueden definir las puntuaciones de proceso y con ello la identificación del más al menos debilitado a través de las puntuaciones numéricas que serán analizadas estadísticamente.

Cabe aclarar que a este instrumento se le realizó una adaptación más en cuanto lenguaje y número de preguntas, con el fin de que los padres, acudientes, estudiantes y personal de servicios generales logran responder el cuestionario, dado que las preguntas propuestas por el Meals aún eran muy técnicas y en esta ocasión, ya no se cuenta con un entrevistador que explique cada pregunta. De 15 preguntas se obtuvieron 19 pues se adicionó una de información, se separaron algunas que originalmente indagaban por varios procesos al tiempo para que abarquen a lo más dos y por último, se adicionó una pregunta abierta sobre la concepción de una postura futura acerca de la institución. Cada una de las 17 preguntas son de estimación según Monje (2011).

Tabla 6.

Encuesta gestión directiva. Relación de las preguntas con procesos

Nº	Pregunta	Proceso/Intención
1	¿A qué área o dependencia pertenece?	Informativa
2	¿Conoce o ha visto escrita la misión, visión, principios y valores de la institución?	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional

3	¿Sabe qué clase de estudiante pretende formar la institución (valores, competencias ciudadanas, sociales, personales, laborales y profesionales)?	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional
4	¿Evidencia herramientas de liderazgo y existencia de un plan estratégico (articulación de planes, proyectos y estrategias pedagógicas) para la toma de decisiones?	Gestión estratégica
5	¿Participan todos los miembros de la comunidad educativa en la elaboración y desarrollo de este plan estratégico?	Clima escolar Relaciones con el entorno
6	¿Están definidas y participan en la toma de decisiones, las áreas estratégicas de la institución (Consejos directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia)?	Gobierno escolar Clima escolar
7	¿Todas las metas establecidas para la institución son claves para su funcionamiento y responden a políticas de integridad, inclusión y están relacionadas con el plan estratégico?	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional Gestión estratégica
8	¿Se evalúa el cumplimiento de esas metas y utiliza los resultados de la evaluación para mejorar?	Direccionamiento estratégico Gestión estratégica
9	¿Se utilizan diferentes medios de divulgación sobre información importante (horizonte institucional, metas, misión, visión, resultados, etc.) como charlas, publicación de documentos en carteleras y demás?	Direccionamiento estratégico Cultura institucional
10	¿Las metas que se han establecido están orientadas a satisfacer las necesidades de los distintos miembros de la comunidad educativa?	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional Gobierno escolar
11	¿Existe evidencia de alguna relación entre las metas y la filosofía institucional?	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional.
12	¿La institución realiza procesos de autoevaluación integral, utilizando instrumentos y procedimientos claros?	Gestión estratégica
13	¿Conoce todo el personal de la institución las conclusiones o resultados de la planeación estratégica (proyectos, planes, actividades, estrategias pedagógicas y demás)?	Gestión estratégica Clima escolar
14	¿Participan las personas de la institución en la toma de decisiones sobre su trabajo (acuerdos, modificaciones, procesos)?	Gestión estratégica Cultura institucional
15	¿Existen planes individuales articulados para lograr las metas de la institución, se reconocen y muestran estos planes?	Gestión estratégica Cultura institucional
16	¿Se fomenta el trabajo en equipo para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales?	Direccionamiento estratégico Cultura institucional

17	¿Se evalúa el trabajo desarrollado por los diferentes grupos de la institución?	Gestión estratégica Gobierno escolar
18	¿Intercambia experiencias exitosas con las otras instituciones con el propósito de mejorar?	Relaciones con el entorno
19	Por último: ¿Cómo le gustaría ver su colegio en un periodo de 3 a 5 años? ¿Qué mejoras tendría?	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional Pregunta abierta

Nota. Elaboración propia basados en los aportes de la guía 34.

Como puede evidenciarse en la tabla número seis, algunas de las preguntas apuntan a uno o dos procesos del área de Gestión Directiva, esto con el fin de determinar las puntuaciones de los mismos y así establecer los procesos que requieren una pronta intervención.

Ya terminado este apartado, ahora se describirán las técnicas de análisis para los resultados de estos instrumentos.

Técnicas de análisis de datos

Es necesario definir las técnicas que se utilizarán para el análisis de los datos recolectados mediante los instrumentos anteriormente descritos, para ello hay que recordar que los instrumentos de este proyecto están diseñados a partir de la guía 34, por tal motivo la fuente teórica para su análisis es la misma guía.

Se debe aclarar que el objetivo de ambos instrumentos es expresar numericamente primero, el área de gestión más debilitada y segundo el nivel de desarrollo de cada proceso para la institución, para ello se debe tener en cuenta que el proceso de análisis para estos instrumentos cuantitativos inicia con la aplicación y consolidación de los resultados así como lo expresa el MEN (2008) “De otra parte, una vez realizada la evaluación de cada una de las áreas de gestión es fundamental consolidar [...] los resultados” (p. 47). Esto sugiere que la primera actividad para analizar los datos obtenidos es la consolidación de los mismos, que se expresa específicamente en la guía 34 como “*organización de los resultados de la valoración de los procesos y los componentes de las cuatro áreas de gestión en un formato completo*” MEN (2008, p. 47).

Para tal efecto se organizarán las respuestas de la autoevaluación institucional en una tabla que describe numéricamente las concepciones de los encuestados acerca del nivel de aplicabilidad de los componentes de las áreas de gestión, datos que al sumarse y promediarse con las respuestas de los cinco encuestados determinarán de manera general el grado de desarrollo de cada una de estas áreas en el colegio KPD, con el fin de establecer la más debilitada a través de los resultados

cuantitativos de cada opción (existencia, pertinencia, apropiación y mejora continua) como punto de partida para la elaboración del plan de mejoramiento.

Con respecto al cuestionario de gestión directiva se puede decir que se hará un proceso de consolidación similar, sin embargo en esta ocasión no se evaluarán todas las áreas de gestión, ya que solo está la resultante de la autoevaluación institucional, en esta ocasión se analizarán los resultados de cada proceso a través de la “*identificación visual de los aspectos críticos de los procesos y componentes de...*” la gestión directiva MEN (2008, p. 48).

Ahora bien, para concretizar las técnicas de análisis de los instrumentos se finalizará exponiendo cada una de las actividades propuestas:

1. **Aplicación.** Descripción de la aplicación del instrumento.
2. **Consolidación.** Organización de la información en tablas.
3. **Categorización.** Determinación de las áreas y procesos que se presentan como debilidades, oportunidades de mejora y/o fortalezas.
4. **Análisis.** Análisis de los resultados obtenidos para la elaboración del plan estratégico.

En la siguiente apartado se describirá específicamente el actuar de cada actividad para los instrumentos propuestos.

Actividades para el análisis de los instrumentos.

Para este apartado se hace necesario establecer las actividades de análisis para cada instrumento que, aunque es similar para ambos, se deben exponer algunas diferencias relevantes para este proyecto. Sin embargo, no se describirá la actividad de aplicación, ya que ésta es una breve descripción de cómo se aplicó el instrumento.

Actividades para la autoevaluación institucional. Para esta actividad se tuvo en cuenta la etapa uno de la ruta para el mejoramiento institucional propuesta por el MEN (2008) en la guía 34, sin embargo no se tuvieron en cuenta todos los pasos, a continuación se presentan los contemplados en esta actividad:

Etapa 1: Autoevaluación institucional

- a. Evaluación de las áreas de gestión
- b. Elaboración del perfil institucional (Consolidación)
- c. Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento (Categorización).

Consolidación. Dado que este proyecto se fundamenta en la guía 34 para el diseño del plan de mejoramiento óptimo y contextualizado para el colegio KPD, las opciones propuestas por esta guía se hacen imprescindibles dado que la entrevista y el cuestionario, están basadas en las oraciones de la matriz de la guía 34, por tal motivo serán el punto de partida para consolidar la información, así:

1. *Existencia.* Desarrollo bajo, parcial o desordenado del componente. No existe planeación, ni metas y presenta un alto grado de desarticulación.

2. *Pertinencia.* Se evidencia algunos principios de planeación, articulación y acciones, con el fin de cumplir las metas.

3. *Apropiación.* Se evidencia un mayor grado de articulación en las acciones realizadas por la institución y éstas, son conocidas por la comunidad educativa, no obstante, no se evidencia proceso de evaluación ni mejora.

4. *Mejoramiento continuo.* Se evidencia un alto grado de articulación y sistema de mejora continua, evaluando sus procesos y resultados. MEN (2008, p. 85).

Categorización. Después de esta consolidación se realizará una categorización guiada a partir de los resultados numéricos de la evaluación de las áreas de gestión. Para ello se establecerán las categorías de fortaleza, oportunidad de mejora y debilidad; de la siguiente manera:

Tabla 5.

Categorías de análisis para la autoevaluación institucional

Proceso de Categorización Autoevaluación Institucional			
Nombre Características	Debilidad	Mejora Continua	Fortaleza
Definición	Es un área de gestión que presenta mayor porcentaje en la opción existencia	Es un área de gestión que presenta mayor porcentaje en la opción de pertinencia o apropiación	Es un área de gestión que presenta mayor porcentaje en la opción de mejora continua
Intención	Superarla	N/A	N/A
Color	Rojo	Amarillo	Verde

Como se evidencia en la tabla número cinco, aunque se categoricen las cuatro áreas de gestión solamente se tendrá en cuenta la más debilitada, que es a la que se le hará el abordaje a través del plan estratégico, por tal razón la intención de un área que esta en mejora continua o fortaleza, en este proyecto, no aplica.

Análisis. Para este proceso se tendrá en cuenta el área de gestión más debilitada a través de un análisis vertical, es decir, se elegirá la gestión que más porcentaje presente en el nivel uno de *Existencia* como la que necesita urgentemente intervención. En caso de un eventual empate de porcentajes entre las opciones, se hará una comparación entre sumas de opciones consecutivas y se aplicará el mismo método.

Actividades para el cuestionario de gestión directiva. Para esta actividad se tuvieron en cuenta los siguientes pasos de la etapa dos de la guía 34:

Etapa 2: Elaboración del plan de mejoramiento

- a. Formulación de metas
- b. Definición de indicadores de resultado
- c. Definición de actividades y responsables
- d. Elaboración de cronograma de actividades
- e. Divulgación del plan de mejoramiento a toda la comunidad educativa (Informe).



Consolidación. Para este instrumento se tendrá en cuenta la consolidación del primer instrumento y para ello deben aclarar las siguientes equivalencias:

1. Existencia = Nunca
2. Pertinencia = A veces
3. Apropiación = Frecuentemente
4. Mejoramiento continuo = Siempre

Esta equivalencia se puede establecer dado el modo en que se realizó la adaptación de la matriz propuesta por la guía 34 por parte de la institución Meals S.A. Así que la organización de los datos es exactamente igual en ambos instrumentos.

Categorización. Para este proceso se manejarán las mismas categorías, sin embargo el análisis de categorización para cada proceso es diferente. En esta ocasión se sumarán las parejas consecutivas de cada nivel de manera que cada proceso se pueda catalogar como debilidad, oportunidad de mejora o fortaleza de la siguiente manera:

Tabla 6.

Proceso de categorización de la información

Proceso de Categorización Encuesta G. Directiva			
Nombre Características	Debilidad	Mejora Continua	Fortaleza

Cálculo	Existencia+Pertinencia	Pertinencia+Apropiación	Apropiación + Mejora continua
Intención	Superarla	Fortalecerla	Continuarla
Color	Rojo	Amarillo	Verde

La categoría que predomine numéricamente será la que defina el estado actual del proceso en la institución, esto con el fin de proponer estrategias para la superación de las debilidades, el fortalecimiento de las oportunidades de mejora y la continuación de las fortalezas, ya que la efectiva apropiación de estos factores son la base para el diseño de un buen plan de mejoramiento MEN (2008, p. 49).

Este proceso de categorización está validado a través de los lineamientos de la guía 34 la cual establece que:

Una vez consignada toda la información de la autoevaluación en la matriz, es muy útil resaltar con algún color aquellos aspectos que fueron valorados con 1 (“existencia”) o 2 (“pertinencia”), así como con otro color los que obtuvieron 4 (“mejoramiento continuo”). Los dos primeros muestran los ámbitos en los que el establecimiento tendrá que concentrar sus esfuerzos; el último, las fortalezas institucionales que serán muy útiles al momento de poner en marcha el plan de mejoramiento” MEN (2008, p. 48).

Como se puede evidenciar, cada categoría anteriormente descrita está asociada a un valor numérico y un color, lo cual permitirá una pronta identificación de estos factores y una categorización correcta de los procesos.

Análisis: plan de mejoramiento. Para finalizar con esta parte, se debe aclarar que el resultado de este análisis es el diseño del plan estratégico a partir de una matriz estratégica, con el fin de nutrir el informe final del plan de mejoramiento, el cual estará ajustado a las realidades de la institución, dado que se realizará en base a la consolidación y categorización de los resultados de los instrumentos propuestos.

Específicamente el objetivo a futuro es que las dos primeras categorías (debilidad y oportunidad de mejora) de cada proceso, logre ascender por lo menos en un nivel más, con el fin de fortalecer toda el área de gestión. Cabe aclarar que la propuesta del plan estratégico estará dirigido únicamente a los procesos que se encuentren en alguna de estas dos categorías, y que no se abarcarán los 33 componentes de la gestión, ya que sería un arduo trabajo. En la matriz se propondrán metas estratégicas para los componentes que se identifiquen como “críticos” definidos por el MEN (2008, p. 53) como aquellos que presentan un alto nivel de urgencia, tendencia e

impacto; y que serán evaluados por el investigador en forma de *asertos* que Erikson (1986) citado en Stake (1999) menciona, aspecto que se trato en el marco teórico.

A su vez, este es el documento más importante ya que resume todos los esfuerzos teóricos, metodológicos y prácticos de este proyecto. Cabe aclarar que este no es un instrumento para la recolección de datos, sino que es el producto final que relaciona todos los elementos vislumbrados a los largo de este proyecto a través de un informe. Así que el documento final de plan de mejoramiento tendrá las siguientes partes.

Introducción. Se iniciará con un texto introductorio en donde se resalte la incidencia de la gestión en la calidad educativa, el trabajo en equipo y el proceso de mejora continua, el cual integra procesos como la autoevaluación, planeación estratégica, aplicación y evaluación; proceso que describe Casassus (2000) bajo la teoría de la calidad total.

Informe diagnóstico. El cual detalla el proceso que se realizó para esta actividad y que estará descrita en el análisis de éste instrumento. Allí se intenta centrar en punto de atención en una sola área y dejar en claro la importancia de generar nuevos procesos de mejora con la articulación de las demás áreas de gestión.

Informe gestión directiva. En esta parte se expondrán los procesos y componentes con el fin de tener un acercamiento a la definición de cada uno de ellos, así mismo se relacionarán los resultados del cuestionario de la gestión directiva, para tener un punto de partida acerca de las deficiencias más apremiantes de la institución.

Matriz estratégica. Esta parte del documento es una matriz que relaciona varios aspectos contemplados por la institución Meals y pasos del a guía 34, para la elaboración de planes de mejoramiento institucionales, sin embargo no se tendrán en cuenta todas las recomendaciones, sino que se tomarán las que se consideren más relevantes y eficacez para este proyecto.

Dado que estos aspectos están basados en la propuesta de la institución Meals y ésta a su vez en los lineamientos de la guía 34, entonces la propuesta de este proyecto también esta alineada con los parámetros establecidos por el MEN (2008). Es importante precisar que los aspectos de responsable, cronograma e indicador se presentan como pasos de la etapa número dos y que el cronograma se planetea asumiendo que su aplicación pueda realizarse en el año 2020.

La matriz tendrá en cuenta los siguientes aspectos.

Tabla 7.*Aspectos de la matriz estrategica*

Matriz estratégica							
Pasos Procesos	Componentes	Metas estratégicas	Estrategias clave	Acciones operativas	Indicador	Responsable	Cronograma
Procesos de la gestión directiva	Componentes de cada proceso de la gestión directiva	Metas que deben ser: Medibles, coherentes, claras, estimulantes y congruentes. Estas se realizarán en base a la subjetividad del investigador el cual tendrá en cuentas los componentes más debiles de la institución	Accione clave que se debe realizar para lograr el cumplimiento de la meta	Acciones más concretas que se deben realizar para alcanzar las estrategias clave	Forma de cálculo para el seguimeinto del cumplimiento de la estrategia en porcentaje y periodicidad de cálculo	Responsable de la aplicación de la estrategia	Tiempo de aplicación de la estrategia

Nota. Adaptación del documento de la institución Meals y la guía 34.

Población

Como se ha mencionado anteriormente, el colegio KPD es una institución del sector oficial ubicada en el barrio Bosa Potreritos de la localidad séptima de la ciudad de Bogotá distrito capital de Colombia. Ubicado específicamente en el suroccidente de la capital limitando al norte con la localidad de Kennedy y el municipio de Mosquera, al sur con la localidad de Ciudad Bolívar y el municipio de Soacha, al oriente nuevamente con Kennedy por el eje del río Tunjuelito y al occidente de nuevo con Soacha y Mosquera por el eje del río Bogotá. En el sector hay 33 instituciones oficiales (28 distritales y 5 administración contratada) y 88 no oficiales (81 privados y 7 matrícula contratada), para un total de 121 instituciones educativas⁶.

El nombre de la institución se da en honor al líder de los indígenas Embera Katio del alto Sinú, quien mantuvo una lucha en el 1995 contra el proyecto hidroeléctrico Urrá. Kimi, en el 2001, sería desaparecido por los paramilitares Autodefensas Unidas de Colombia por mención propia de Carlos Castaño. Él es ahora un símbolo de la resistencia y sabiduría ancestral de su comunidad. El colegio sería inaugurado en febrero del 2009 en honor a Kimi Pernía Domicó y, según la SED⁷, pretende hacer presente su figura través de una enseñanza acorde a los valores de fortaleza y comunidad que marcaron profundamente la vida de este gran líder.

Generalidades de la institución.

La siguiente información es extraída del manual de convivencia del colegio KPD 2019.

Sector. El colegio KPD está ubicado en un sector, en su mayoría, de estratos uno y dos. Con problemáticas sociales agudas descritas en el planteamiento del problema.

Directivos. La rectora de la institución es la licenciada Fabiola Cárdenas que tiene en su equipo administrativo a su secretaria, almacenista, dos personas en secretaría académica, bibliotecaria y pagador. En cuanto a docentes directivos la institución cuenta con seis coordinadores académico y de convivencia, orientadores de primaria, bachillerato e inclusión, coordinadores de enlace (Media fortalecida, jornada completa y transiciones efectivas), las cuales se realizan en alianza con entidades como Colsubsidio (primera infancia) y Compensar (Servicio de comedor).

⁶ SED (2018)

⁷ Información tomada de <https://www.redacademica.edu.co/colegios/colegio-kimi-pernia-domico-ied> el 25/09/2019 a las 9:29.

Docentes. La institución cuenta con 139 docentes en ambas jornadas de primera infancia, primaria y bachillerato, además de los docentes de media, Colsubsidio y jornada completa. Todos profesionales, algunos otros con maestrías y uno con doctorado.

Estudiantes y familias. Con el fin de definir el tipo de población de la institución, se propuso un instrumento de caracterización acerca de las características económicas, familiares y culturales de los estudiantes, toda esta información se condensa en la tabla número ocho, en la cual se exponen los resultados.

Este proceso se dió dado que el colegio KPD aún no cuenta con la caracterización del año en curso y utilizar la del 2018 no resulta ser una fuente confiable que describa la realidad actual de los estudiantes. En este formato se presenta un encabezado con el saludo, las características a indagar (socioeconómicas, familiares y culturales) y las pautas para recolectar la información, al finalizar se solicitan los datos del curso, fecha, docente, jornada y número de estudiantes matriculados. Con respecto a las características socioeconómicas y familiares, las opciones que se proponen están argumentadas bajo los aportes de la Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá (2014), en su caracterización de Bogotá el cual declara:

La estratificación socioeconómica se ha utilizado como herramienta de focalización del gasto, ésta clasifica los inmuebles residenciales con el fin de definir un sistema tarifario, por estratos, para el cobro de servicios públicos domiciliarios, con subsidios (estratos bajos) y contribuciones (estratos altos). De acuerdo con la metodología diseñada por el DNP, en Bogotá los inmuebles se clasifican en seis estratos; el estrato más bajo es 1 y el más alto es 6 (p. 7).

En el documento de la Secretaría Distrital de Planeación, se deja muy en claro la diferencia entre el estrato y el sisben. Este último arroja una puntuación casi personal que refleja el tipo de calidad de vida de las personas y sus necesidades en cuanto a trabajo, salud y educación. Por otra parte, el estrato socioeconómico es un reflejo del tipo de vivienda y sector en el que se encuentra, con el fin de determinar la necesidad de un subsidio (estratos bajos), cobro normalizado (estrato medio) o cobro de contribuciones (estratos altos). Esta definición se consideró como la más propicia para esta investigación por su fácil acceso y descripción generalizada de las condiciones de vida.

Para la caracterización de los tipos de hogares de los estudiantes también se adoptaron las medidas de la Secretaría Distrital de Planeación, la cual describe seis tipos de hogares (compuesta, extendida, monoparental, ensamblada, unipersonal y compuesta por pareja sola) de los cuales se eligen solamente cuatro y se adiciona una, ya que los hogares unipersonales y los compuestos por

solo una pareja no refieren la existencia de hijos. El hogar que se incluye, ya que no esta contemplado por la caracterización de la Secretaría Distrital de Planeación, es el homoparental el cual presenta padres del mismo sexo. Por otra parte, para las características culturales se eligen las más evidenciadas en la institución por el investigador, las cuales se interpretan de manera autónoma por cada lector sin dar lugar a discrepancias sin embargo, se colocará la definición sencilla.

- ✓ Grupos Étnicos-indígenas
- ✓ Comunidades Afrocolombianas
- ✓ Mestizos
- ✓ En condición de discapacidad
- ✓ Estudiantes que trabajan o acompañan a sus padres
- ✓ Estudiantes a cargo del ICBF
- ✓ Estudiantes en condición de desplazamiento
- ✓ Estudiantes Venezolanos
- ✓ Estudiantes que pertenecen a la comunidad LGBTI
- ✓ Estudiantes que ya son padres
- ✓ Otros

En la última opción se permite la adición de alguna característica cultural que no haya sido considerada en el formato.

Cabe aclarar, que esta caracterización se realizó con la información recolectada por cada director de curso de ambas jornadas, en donde se obtuvieron los datos de 2442 estudiantes de los casi 3200 con los que cuenta la institución. Con esta información se realizará un análisis a cada característica con el fin de llegar a un consenso acerca de la clase de población que se atiende en la institución.

Tabla 8.

Caracterización de estudiantes KPD 2019

			Nº ESTUDIANTES	PORCENTAJE	
CARACTERÍSTICAS	ECONÓMICAS	ESTRATO	1	787	32,20%
			2	1536	62,90%
			3	117	4,80%
			4	2	0,10%
	SOCIALES	FAMILIAS	NUCLEAR	1117	45,70%
			MONOPARENTAL	652	26,7%
			EXTENDIDA	429	17,60%
			HOMOPARENTAL	2	0,10%
			ENSAMBLADA	241	9,90%
	CULTURALES	CONDICIONES	INDIGENA	41	1,70%
			AFROCOLOMBIANO	130	5,30%
			MESTIZO	2271	93%
			DISCAPACITADO	49	2,01%
			TRABAJADOR	90	3,70%
			ICBF	18	0,70%
			DESPLAZADO	97	4%
			VENEZOLANO	92	3,80%
			LGBTI	21	0,90%
			ESTUDIANTES PADRES	11	0,50%

Nota: Resultados caracterización estudiantes KPD 2019.

Se iniciará con las características económicas de las familias de los estudiantes, se puede evidenciar que en su mayoría, el 99,9%, están catalogados como estratos bajos (uno, dos y tres), los cuales reciben subsidios por parte del estado en los servicios públicos. Esta asignación por estratos la realiza el DANE⁸, el cual cataloga los estratos socioeconómicos en base a las características físicas de las viviendas y su entorno; elementos relacionados en los recibos de servicios públicos, de los cuales se solicitó ésta información. El otro 0,1% es de estrato cuatro, el cual paga lo que la entidad prestadora de servicios públicos considera como el costo original del servicio sin ningún sobre costo, como en el caso de los estratos cinco y seis, y sin ningún subsidio. Ahora bien, de ese 99,9% que están en estrato bajo, el 62,9% pertenecen al estratos dos, mientras que el 32,2% a estratos uno y solamente un 4,8% de estrato tres, eso quiere decir, que la mayoría

⁸ Información tomada de

https://www.dane.gov.co/files/geoestadistica/Preguntas_frecuentes_estratificacion.pdf el 25/09/2019 a las 11:13

de nuestros estudiantes se encuentran entre los estratos uno y dos, así como la comunidad total de la localidad⁹.

Con respecto a las características de los hogares, es decir, la composición de los mismos, podemos decir que una cantidad considerable de estudiantes manifiestan tener un hogar nuclear completo, el cual define la Secretaría Distrital de Planeación (2014) de la siguiente manera “Este tipo de hogares nucleares son los que señalan que viven el padre, la madre y los hijos e hijas.” (p. 30). Es decir, que una buena cantidad de estudiantes viven con ambos padres y posiblemente hermanos, sin embargo, como se vive en la realidad, esto no es un indicador de que los padres estén totalmente comprometidos con la educación de sus hijos, ya que, puede ser que el desgasto de las largas horas en que deben estar fuera de casa por los compromisos laborales, minimice su compromiso con el proceso educativo, pues, como se mencionó anteriormente, son de estratos bajos y deben solventar para las necesidades del hogar, no obstante, la presencia de los padres estimula este proceso y puede evitar traumas o problemas que la ausencia total de los padres pueda genera en un niño, adolescente o joven.

Del mismo modo, un 26,7% de familias son nucleares incompletas o monoparentales, las cuales define la Secretaría Distrital de Planeación (2014) como “Los hogares nucleares que solo tienen al padre o solo a la madre (porque ha fallecido o no convive) y sus hijos e hijas menores de 18 años, o mayores, pero sin dependientes en el hogar, se consideran incompletos” (p. 32). Este es un caso un poco complicado en comparación al anterior, ya que como menciona la cita, estos son hogares en los que solamente existe un padre o madre, siendo este último la mayoría de los casos. La persona que es cabeza de hogar, debe esforzarse más por el cuidado del hogar y su manutención, lo cual reduce el acompañamiento educativo de los hijos y, en conclusión, la inexistencia del seguimiento escolar.

Ahora bien, en cuanto a las familias extendidas las cuales define la Secretaría Distrital de Planeación (2014) como

“Los hogares extensos corresponde a la clasificación de hogares nucleares, pero que además viven con otros parientes consanguíneos de los integrantes del núcleo familiar como padres de jefe de hogar o las y los hermanos, cuñados, tíos, suegra, sobrino, yernos, nietos o abuelitos, siempre parientes diferentes a hijos, hijas o cónyuge” (p. 35).

⁹ SED (2018). Caracterización Localidad 7.

Estas clases de familia son menos de una quinta parte del total de los encuestados con un 17,60%, sin embargo, hay que tener en cuenta sus características dado que nuestra población viene de un alto índice de hogares extendidos en años anteriores y, tal vez, gracias al cambio de población por los apartamentos de interés social de los alrededores de la institución, es que actualmente las familias nucleares han tenido una participación importante. La pregunta sería ¿Qué acciones o proyectos deberían realizarse con los padres de familia y/o acudientes, para conocer su incidencia en el compromiso educativo de sus hijos con el fin de potenciarlo? Ya cuando se conocen, esta clase de características, se pueden realizar este tipo de cuestionamientos y proponer planes de acción, no obstante, pareciese que esta información no la tiene y mucho menos pretende utilizarla la institución. Con respecto a las familias homoparentales, se puede evidenciar que de los encuestados existen dos hogares con una pareja de padres o madres del mismo sexo, es un caso especial al que la institución debe prestarle atención para evitar casos de matoneo escolar.

Para terminar en cuanto al tema de las características familiares, están las familias ensambladas las cuales la Secretaría Distrital de Planeación (2014) define como: "... hogares en los que en su composición interna siempre se encuentra una persona que no es pariente, esto es que no tiene vínculo sanguíneo con jefe de hogar" (p. 37). Como puede ser el caso de familias distintas que deciden unirse, dado un lazo sentimental con alguno de los padres. Estas familias son casi el 10% de los encuestados, de los cuales también podrían realizarse actividades para involucrarlos al seguimiento educativo de sus hijos.

Ahora bien, es necesario analizar las características culturales de nuestros estudiantes. Como primera medida, tenemos un 1,7% de estudiantes que pertenecen a grupos indígenas, 5,3% afrocolombianos y el 93% restante mestizos, que vendríamos a ser todos aquellos que provenimos de la combinación de razas, es decir, la mayoría de los colombianos. Para el grupo de estudiantes indígenas y afrocolombianos, hay que proporcionar estrategias que potencien sus raíces y diferencias culturales, las cuales enriquecen a nuestro país, no obstante, la institución no brinda ningún apoyo especial a estas comunidades. Enseguida, tenemos algunas referencias culturales y condiciones de los estudiantes, en donde encontramos que la institución cuenta con un 2,01% de estudiantes en condición de discapacidad (cognitivas, sensoriales, físicas y psíquicas), los cuales cuentan con una enfermera, que se ocupa netamente de los traslados, y una orientadora especial que está pendiente de los casos, sin embargo, la adaptación curricular o al medio escolar, es mínimamente tratado por la orientadora y, el alcance académico y relacional, está fijado en los

esfuerzos de docentes sin perfiles de inclusión y compañeros de clase, que hacen del proceso educativo de estos estudiantes menos tedioso.

Así mismo, existen estudiantes que están trabajando, dado que lo hacen por cuenta propia o acompañan a sus padres, con el fin de ayudar en las necesidades del hogar. Cabe aclarar que la mayoría de los estudiantes que están en esta condición son de la mañana y puede ser que esto se deba a la jornada, la cual les permite trabajar en las tardes, no obstante, algunos estudiantes de la tarde también trabajan, pero por lo general los fines de semana. Por otra parte, existen en nuestra institución 18 estudiantes que están a cargo del ICBF, debido a problemas familiares que generan la imposibilidad económica, social, mental o de salud; para poder mantenerlos en casa y, que, de esta manera, deban pasar su tiempo en ésta institución.

Con respecto a los estudiantes que provienen de familias víctimas del conflicto armado o en condición de desplazamiento, podemos decir que ocupan un cuatro por ciento del total de los encuestados, esta condición también es de tener en cuenta dadas las características políticas actuales de nuestro país. Pareciese que el gobierno está interesado en la formación de ciudadanos tolerantes con estos y demás casos a través de proyectos, sin embargo, en las instituciones, específicamente KPD, falta materializar estas competencias en los estudiantes, en la planeación y ejecución de verdaderos currículos que integren la inclusión de todas estas comunidades. Lo cual también debe hacerse con la comunidad LGBTI y de ciudadanos venezolanos, que también están presente en nuestra institución con un 0,9% y un 3,8% respectivamente. El colegio KPD debiese abrirle espacio a estas comunidades para que puedan interactuar con toda la comunidad educativa, compartir experiencias y conocernos mutuamente con el fin de aumentar la tolerancia y en consecuencia la mejora del clima escolar. Por último, nos encontramos con 11 estudiantes que ya son padres, los cuales tienen una responsabilidad mucho mayor, dado su nuevo rol y el cual deben cumplir propiciamente, así como el de estudiante. El interrogante aquí sería ¿cuál es el papel de la institución en cuanto a la educación sexual de los estudiantes? ¿qué apoyo y acompañamiento se les da a los estudiantes que ya son padres? Si bien, estos son cuestionamientos que pueden desarrollarse como proyectos transversales, la institución aún no integra este tipo de dinámicas en su currículo, no al menos específicamente.

Personal de servicios generales. En el colegio KPD se cuenta con el personal de aseo (10) y guardas de seguridad (12) los cuales cuentan con un contrato directo o tercerizado con la SED, de igual manera el servicio de ruta y comedor cuenta con un contrato directo con la SED y está a

cargo de compensar. Por otro lado, se encuentra el personal de cafetería y mantenimiento, el cual tienen contrato directo con la institución.

Sector externo. En cuanto al entorno de la institución, podemos decir que ésta se encuentra en el barrio Potreritos de Bosa. El colegio está ubicado justo al lado de un paradero del sistema integrado de transporte de Bogotá (SITP), el cual, ha mejorado las condiciones de acceso a la institución, así como también lo ha hecho la mejora en las vías. Por otro lado, la institución se encuentra al lado “Parques de Bogotá” el cual es un proyecto de vivienda de interés social que le ha dado apartamentos a muchas familias que hacen parte de nuestra institución, es decir, que las deficiencias sociales del barrio han disminuido un poco, ya que, el sector se ha provisto de nuevas y restauradas familias trabajadoras, mejores vías de acceso, más flujo de personas y con esto, la necesidad del acompañamiento de la policía. Sin embargo, como se ha mencionado, aún existen algunas deficiencias sociales en la zona ubicada en frente del colegio en donde, aunque hay pequeños establecimientos de comercio, se presenta aún el control territorial por parte de algunos grupos del barrio.

Muestra

Como se ha mencionado se utilizarán tres instrumentos y para cada uno de ellos se establecieron muestras poblacionales diferentes. A continuación se describen a nivel general las personas seleccionadas para cada uno de estos instrumentos.

Muestra para la autoevaluación institucional.

Este instrumento le aplicó a la señora rectora Fabiola Cárdenas, a los coordinadores de la jornada tarde Fabián Arias y Javier Casas, y a los docentes Reinaldo Gutiérrez y Carlos Muñoz, a los estudiantes Marlón Cuellar (Personero) y Angelica Urrea (contralora), y por último a los padres de familia representantes del curso 602 jornada tarde. Esta selección se realizó debido a que son los estamentos de la comunidad educativa que deben participar activamente en el desarrollo de los procesos institucionales, proceso que en muchas ocasiones no los ha tenido en cuenta. Además, los directivos y docentes son profesionales en educación que podrían enfrentarse al carácter técnico del instrumento, además tienen un alto grado de conocimiento acerca de la institución, ya sea por tiempo o cargo.

Muestra para el cuestionario gestión directiva.

Este instrumento plasmado como encuesta se le aplicó a 289 estudiantes, 63 docentes, 15 directivos, 15 de servicios generales y 21 padres de familia. La encuesta se compartió con toda la comunidad educativa con el fin de que el mayor número posible de participantes la respondiera es decir, que la única característica relevante para poder responderla era hacer parte de la comunidad educativa del colegio KPD no obstante, el número de personas que la respondieron fue el adecuado ya que se pretendía que fuera un número igual o superior a 400. Podemos catalogar ésta y la anterior como muestras aleatorias simples.

Análisis de datos

Para este apartado es necesario tener en cuenta las actividades presentadas en las técnicas de análisis de datos: aplicación, consolidación, categorización y análisis. Este proceso de actividades se realizará para ambos instrumentos.

Análisis autoevaluación institucional

Aplicación.

Este instrumento se aplicó en forma de entrevista estructurada a cuatro estamentos de la comunidad educativa (directivos, docentes, padres de familia y estudiantes), elegidos estratégicamente con el fin de obtener información actualizada, pertinente y real de la institución, además de realizó una pequeña sensibilización acerca de la importancia de este ejercicio. El cuestionario de la entrevista se aplicó de manera grupal (parejas) y privada, con el fin de obtener un alto grado de concentración.

En promedio cada entrevista duró aproximadamente de 45 a 60 minutos, dado que surgían varios interrogantes por parte de los entrevistados acerca de la definición de los componentes o la manera de evidenciar la aplicación de los mismos en la institución, lo cual requería una explicación a fondo a través de la lectura del nivel de desarrollo de los componentes en cada una de las opciones, lo cual se convirtió en un proceso largo y tedioso que demandó bastante compromiso dado que se evaluaron 92 componentes.

Consolidación.

Para esta actividad se organizará la información en tablas que muestran las respuestas de los diferentes cargos y los totales. Estos resultados numéricos representan el nivel de desarrollo de cada componente considerado por los entrevistados.

Tabla 9.

Consolidado respuestas autoevaluación institucional

Área de Gestión Directiva				
Cargo/ Nivel	Existencia	Pertinencia	Apropiación	M. Continuo
Directivos	5	10	7	11
Estudiantes	10	16	7	0
Docentes	15	18	0	0
Padres de familia	10	11	10	2
TOTAL	40	55	24	13

Área de Gestión Académica				
Cargo/ Nivel	Existencia	Pertinencia	Apropiación	M. Continuo
Directivos	0	8	7	4
Estudiantes	2	14	2	1
Docentes	9	8	2	0
Padres de familia	10	7	2	0
TOTAL	21	37	13	5
Área de Gestión Adm. y Financiera				
Cargo/ Nivel	Existencia	Pertinencia	Apropiación	M. Continuo
Directivos	0	3	8	15
Estudiantes	13	8	5	0
Docentes	6	19	1	0
Padres de familia	6	11	5	4
TOTAL	25	41	19	19
Área de Gestión a la Comunidad				
Cargo/Nivel	Existencia	Pertinencia	Apropiación	M. Continuo
Directivos	0	2	7	5
Estudiantes	2	1	8	3
Docentes	1	3	8	2
Padres de familia	1	2	9	2
TOTAL	4	8	32	12

Categorización.

Para esta actividad se realizará un promedio de los resultados en cada una de las áreas de gestión indicando también el porcentaje de cada una de ellas para lograr evidenciar las debilidades, oportunidades de mejora y fortalezas, a través de los colores antes mencionados.

Tabla 10.

Categorización de los resultados de la autoevaluación institucional

Promedio evaluación Áreas de Gestión					
Áreas/Nivel	Existencia	Pertinencia	Apropiación	M. Continuo	Categoría
Directiva	10	14	6	3	Debilidad
	30%	42%	18%	10%	
Académica	5	9	3	1	Oportunidad de mejora
	28%	48%	17%	7%	
Adm. y Financiera	6	10	5	5	Fortaleza
	24%	39%	18%	19%	
A la Comunidad	1	2	8	3	Fortaleza
	7%	14%	58%	21%	

Nota. Información tomada del diagnóstico inicial.

Realizando un análisis horizontal se puede establecer que el área de gestión directiva presenta mayor porcentaje en el nivel dos de pertenencia, la académica también en el nivel dos, al igual que la administrativa y financiera, mientras que la gestión a la comunidad presenta mayor porcentaje en el nivel tres de apropiación. No obstante, realizando un análisis vertical por cada nivel, se puede encontrar que el área que presenta mayor porcentaje de componentes en el nivel básico de existencia es la gestión directiva con un 30%, muy cerca esta la gestión académica con 28% y un poco más alejada esta la administrativa con un 24%.

Análisis.

Según el marco teórico las cuatro áreas de gestión son de vital importancia para llevar un adecuado proceso de gestión educativa, además esta buena gestión debe evidenciarse en resultados como el ISCE y por ende pruebas nacionales. No obstante, la situación del colegio KPD no es muy favorable dado que su ISCE del año 2018 sumo un 4,19 para primaria, 4,03 para secundaria y 4,64 para media lo cual, como se mencionó en el planteamiento del problema, lo hace estar por debajo del promedio nacional y de algunos colegios del sector.

Aquí se puede empezar a presentar algunos indicios que detallan la no tan satisfactoria gestión de la institución específicamente de la directiva, dado que ésta es la encargada de orientar el establecimiento educativo MEN (2008, p. 27). En ella recae un peso considerable, así como también la académica y las demás, no obstante en este proyecto solo nos interesa la más debilitada.

Con estos resultados se puede argumentar que el colegio KPD no esta siendo orientado adecuadamente, ya que la gestión directiva es una debilidad actual del mismo. Esto se puede afirmar dado que la mayoría de sus componentes se encuentran en el nivel uno de existencia el cual refiere que hay un desarrollo bajo, parcial o desordenado de los componentes, además que no existe planeación ni metas para los mismos, lo cual produce un alto grado de desarticulación de éstos con la institución MEN (2008, p. 85).

Todo lo dicho anteriormente sumado a la falta de orientación, ocasiona que componentes del ISCE no obtengan puntuaciones satisfactorias y que el avance año a año no sea el que debiese ser. Así mismo se evidencia la carencia de aspectos que ya debería tener estructurados la institución, como por ejemplo los elementos de la identidad institucional, las metas de la institución, liderazgo, proyectos y demás componentes que hacen parte de esta gestión. Al no tenerse claros estos componentes, es difícil saber que rumbo debe tomar la institución, no hay un horizonte claro y por ende los docentes realizan lo que pueden y creen conveniente, mientras que los estudiantes intentan

cumplir a clases tan diversas que surgen por una falta de carta de navegación que oriente el actuar de la institución.

Por tales motivos se puede argumentar que la gestión directiva necesita una propuesta de intervención urgente, sin embargo hay que prestar bastante atención a las otras dos, en especial la académica la cual es considerada el eje fundamental de la gestión educativa y que será punto de apoyo para una investigación posterior.

A continuación se presentará un análisis a cada uno de los resultados de las cuatro áreas de gestión.

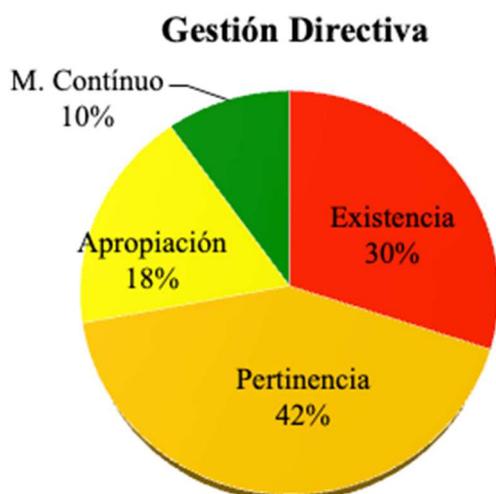


Figura 8. Resultados de gestión directiva en la evaluación de las áreas de gestión. Elaboración propia.

Estadísticamente la gestión directiva es la debilidad más apremiante de la institución por tener el mayor porcentaje (30%) de componentes en el nivel uno de existencia, aclarando también que esta es el área que más componentes posee con un total de 33. Además presenta un 42% en el nivel dos, para completar más del 70% en los dos primeros niveles más básicos de la evaluación de las áreas de gestión.

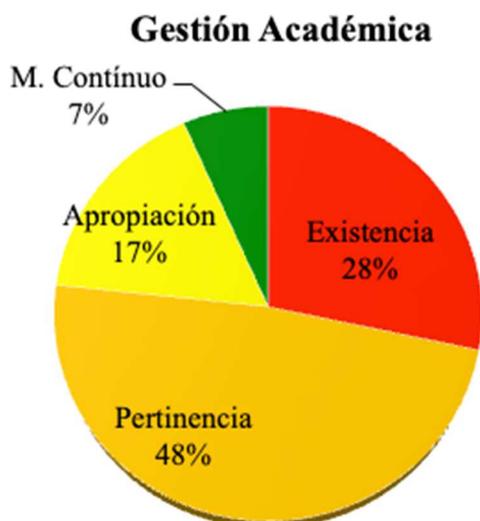


Figura 9. Resultados de gestión académica en la evaluación de las áreas de gestión. Elaboración propia.

En seguida se encuentra el área de gestión académica la cual se presenta como oportunidad de mejora ya que su mayor porcentaje se centra en el nivel de pertinencia, no obstante presenta una cantidad considerable en existencia, la cual solo es superada por el área de gestión anterior. Además, la suma de los niveles tres y cuatro es menor al porcentaje total del nivel de existencia, lo cual indica que también es un área muy debilitada, no obstante por las definiciones en las categorías de este proyecto, se considera una oportunidad de mejora.

Gestión Adm. y Financiera



Figura 10. Resultados de gestión administrativa y financiera en la evaluación de las áreas de gestión. Elaboración propia.

Para la gestión administrativa y financiera el porcentaje de componentes en el nivel de existencia es un 24% que esta muy cercano al de los dos anteriores, además presenta el mayor porcentaje en el nivel de pertinencia y la suma de los niveles tres y cuatro, superan el del nivel uno y esta muy cercano al dos lo cual, y según las categorías de análisis, convierten a esta gestión en una gran oportunidad de mejora, es decir que en la teoría es más sencillo convertirla en una fortaleza de la institución a corto plazo.



Figura 11. Resultados de gestión a la comunidad en la evaluación de las áreas de gestión. Elaboración propia.

Por último, para la gestión a la comunidad solamente resta decir que es una fortaleza de la institución, ya que mantiene su mayor porcentaje en el nivel tres de apropiación con un 58%, seguido de un 21% de mejoramiento continuo. Tecnicamente es en área de gestión que esa mejor desarrollada en la institución y la intención sería mantenerla como una fortaleza.

Ahora bien, es necesario aclarar que aunque unas áreas se presenten como oportunidades de mejora o fortaleza, esta información es irrelevante para el plan de mejoramiento, pues únicamente irá dirigido hacia el área que se presenta como mayor debilidad en la institución en cuanto al análisis vertical.

Análisis cuestionario gestión directiva

Aplicación.

Como ya se ha mencionado, este cuestionario se aplico a 403 personas de la comunidad educativa del colegio KPD. Esta aplicación se realizó a través de un formulario de google drive en donde lo único necesario eran computadores con acceso a internet que el colegio amablemente

dispuso para este proyecto. Cabe aclarar que este proceso no duró un solo día, sino por lo menos dos semanas, dado que en ocasiones el acceso a los computadores o internet no era posible, para tal efecto se imprimió el cuestionario y con ayuda de los estudiantes de grado undécimo se realizó la aplicación y digitalización de la información.

Consolidación.

A continuación se presentará una tabla en donde se relacionan las preguntas del cuestionario con los resultados en cada uno de los niveles.

Tabla 11.

Consolidado respuestas cuestionario gestión directiva

N°	Existencia	Pertinencia	Apropiación	M. Continua	N/R
1	Pregunta de información				
2	96	176	61	47	23
3	61	139	104	91	8
4	59	176	116	49	3
5	42	203	97	56	5
6	19	98	106	175	5
7	19	171	129	79	5
8	25	164	115	92	7
9	48	164	126	60	5
10	24	146	137	91	5
11	51	155	129	59	9
12	27	116	119	132	9
13	54	175	102	64	8
14	34	169	122	72	6
15	47	131	149	68	8
16	24	136	136	97	10
17	34	140	132	89	8
18	110	154	79	52	8
19	Pregunta abierta				

Cabe aclarar que la organización de la información se realizó por medio de excel y la función “contar.si” y esto se pudo realizar gracias a que la información ya estaba digitalizada. En la tabla número once se muestra el consolidado de las respuestas de las 403 personas pertenecientes a la comunidad educativa del colegio KPD en los niveles propuestos por la guía 34 y una última opción de “no sabe – no responde”.

Categorización.

Para la categorización de las respuestas de este instrumento se debe tener en cuenta que las preguntas de la dos a la 18 apuntaban a uno o dos procesos del área de gestión directiva, por tal motivo se reorganizará la información y se presentarán los resultados de las puntuaciones correspondiente a cada proceso en una tabla número doce, en donde se tendrá en cuenta la doble puntuación que una misma pregunta pueda generar para dos procesos distintos, con el fin de poder categorizarlos como se mencionó anteriormente.

Tabla 12.

Tabla de porcentajes de las respuestas al cuestionario de gestión directiva

Procesos de la Gestión Directiva							
Procesos/Niveles	Ext	Per	Apr	M. Con	N/R	Total	Categoría
Direccionamiento estratégico y H.I.	348	1251	937	616	72	3224	Oportunidad de Mejora
	10,8%	38,8%	29,1%	19,1%	2,2%		
	49,6%		67,9%	48,2%			
Gestión estratégica	299	1242	984	645	54	3224	Oportunidad de Mejora
	9,3%	38,5%	30,5%	20,0%	1,7%		
	47,8%		69,0%	50,5%			
Gobierno escolar	77	384	375	355	18	1209	Oportunidad de Mejora
	6,4%	31,8%	31,0%	29,4%	1,5%		
	38,1%		62,8%	60,4%			
Cultura institucional	153	600	533	297	29	1612	Oportunidad de Mejora
	9,5%	37,2%	33,1%	18,4%	1,8%		
	46,7%		70,3%	51,5%			
Clima escolar	115	476	305	295	18	1209	Oportunidad de Mejora
	9,5%	39,4%	25,2%	24,4%	1,5%		
	48,9%		64,6%	49,6%			
Relaciones con el entorno	152	357	176	108	13	806	Oportunidad de Mejora
	18,9%	44,3%	21,8%	13,4%	1,6%		
	63,2%		66,1%	35,2%			

Nota. Elaboración propia teniendo en cuenta los resultados del cuestionario de gestión directiva.

Como lo muestra la tabla número doce, los seis procesos del área de gestión directiva se establecen como oportunidades de mejora, dado que la sumas consecutivas de los niveles de desarrollo, que están resaltadas en amarillo, arrojan una mayor concentración en ésta categoría (oportunidad de mejora). Con esta categorización se puede establecer que el plan estratégico debe contener propuestas que abarquen los seis procesos de la gestión directiva.

Análisis.

Como ya se ha mencionado, este análisis se sintetiza a través de la siguiente matriz estratégica que relaciona los los pasos de la etapa dos de la guía 34 y la propuesta de la institución Meals.

Tabla 13.

Matriz estratégica gestión directiva

Matriz estratégica KPD							
Proceso/ Actividad	Componentes	Metas estratégicas	Estrategias clave	Acciones operativas	Indicadores % Periodicidad	Responsables	Cronograma 2020
Direccionamiento Estratégico Y H.I.	Misión Visión Valores institucionales Metas Apropiación del direccionamiento Política de inclusión	Revisión y/o reestructuración de la identidad institucional (I.I) en un 100% con aportes de la comunidad educativa (C.E)	Revisión y reestructuración de la Identidad Institucional	Revisión de la I.I.	$\frac{\# \text{ Partes de la I.I}}{\# \text{ Partes totales de la I.I}}$ Mensual en el Trimestre 1 escolar	Equipo directivo	Semanas institucionales de enero
				Realizar una encuesta de percepción a la C.E acerca de la I.I			
				Actualizar la I.I teniendo en cuenta los aportes de la C.E			
	90% de C.E conozca la I.I	Socialización en reuniones de la nueva I.I	Socialización a docentes, estudiantes y padres de familia a través de las jornadas pedagógicas, direcciones de curso y reuniones de padres	$\frac{\# \text{ Personas que conocen la I.I}}{\# \text{ Total personas de la C.E}}$ Semestral	Docente Carlos Muñoz	Primer trimestre escolar: Reuniones de área, direcciones de curso y reuniones con padres	
Generar pendones con información sobre la Identidad Institucional							
Gestión Estratégica	Liderazgo Articulación	Evaluar en un 90% la pertinencia de la	Analizar el grado de relación de la	Encuestas acerca del grado de aceptación y	$\frac{\# \text{ Estamentos encuestados}}{\# \text{ Estamentos encuestados}}$	Docente Carlos Muñoz	Hasta el 15 de marzo

	de planes y proyectos Estrategia pedagógica Seguimeinto Autoevaluación	propuesta pedagógica (P.P) conforme a la I.I	propuesta pedagógica y la I.I	pertinencia de la P.P	#Total estamentos de la C.E Mensual 1 trimestre calendario		
		Generar en un 100% un nuevo proceso de autoevaluación estandarizado para todas las áreas y proyectos de la institución	Institucionalizar un instrumento y procedimiento claro para llevar un adecuado proceso de autoevaluación institucional	Presentar una propuesta de autoevaluación para áreas y proyectos (DOFA)	#Estamentos de la C.E de acuerdo con el DOFA <hr/> # Total estamentos de la C.E Trimestral	Docente Carlos Muñoz	Hasta el 30 de octubre
				Institucionalizar el DOFA como método de autoevaluación			
				Socializar la implementación e interpretación del instrumento			
Gobierno Escolar	Consejos: Directivo, académico, estudiantil y padres Comisión de evaluación y promoción Comite de convivencia Personero estudiantil Asamblea de padres	Revisión y/o reestructuración en un 100% del proceso de comisión de evaluación con procedimientos claros y sistemáticos, y con la participación de la C.E.	Evaluar y reestructurar el proceso de comisiones de evaluación, con el fin de obtener un modelo adecuado, participativo y objetivo.	Evaluar la pertinencia de los procesos de comisión actuales	#Estamentos de la C.E de acuerdo con el nuevo proceso <hr/> # Total estamentos de la C.E Trimestral	Docentes Carlos Muñoz	Hasta la penultima semana del 1 trimestre escolar
				Estandarizar un proceso claro de las comisiones de evaluación			

	de familia						
Cultura Institucional	Mecanismos de comunicación Trabajo en equipo Reconocimiento de logros Identificación y divulgación de buenas prácticas	Establecer como mínimo tres medios de comunicación pertinentes e institucionalizados con el fin de informar, actualizar y motivar procesos institucionales.	Institucionalizar la página web, el correo y un espacio físico informativo, para compartir toda la información relevante con toda la C.E	Sondeo sobre la pertinencia de diversos medios de información	<u># De medios de comunicación institucionalizados</u> # Total de medios a institucionalizar Semestral	Coordinación de convivencia	Primer trimestre escolar
				Actualizar base de datos con docentes			
				Generar un espacio físico para compartir la información			
				Actualizar página web de la institución			
		Que el 80% de los docentes se capaciten sobre buenas prácticas de trabajo en equipo	Generar una vez por semestre capacitaciones enfocadas al trabajo en equipo con los docentes	Institucionalizar dos fechas al año para el fortalecimiento del trabajo en equipo	<u># Docentes capacitados</u> # Total de docentes Trimestral	Rectora Fabiola Cárdenas	Una capacitación trimestral
				Conseguir información sobre actividades, estrategias y capacitaciones sobre fortalecimiento del trabajo en equipo			
Clima Escolar	Pertenencia y participación Ambiente físico	Que el 90% de los estudiantes nuevos y sus acudientes	Realizar un proceso de inducción a los nuevos	Obtener información actualizada del ingreso de nuevos	# Inducciones realizadas a	Coordinación de convivencia	Trimestral cuando estudiantes

	Inducción a los nuevos estudiantes Motivación hacia el aprendizaje Manual de convivencia Actividades extracurriculares Bienestar de los alumnos Manejo de conflictos y casos difíciles	conozcan específicamente los elementos del manual de convivencia	estudiantes en donde se expliquen los elementos esenciales de la institución: Identidad, SIE, propuesta pedagógica, deberes, derechos y demás	estudiantes con el fin de realizar la inducción	aestudiantes nuevos		nuevos ingresen
				Generar un protocolo de proceso para inducción a las nuevas familias de la institución	# Total de estudiantes nuevos Trimestral		
		Que el 90% de los estudiantes este en constante actualización sobre los elementos institucionales	Realizar direcciones de curso periódicas en donde se socialicen los elementos del manual de convivencia	Solicitar ante consejo directivo reuniones de área semanales	# Estudiantes actualizados en los elementos del manual de convivencia	Directores de curso	Direcciones de curso semanales
				Capacitar a los docentes para que estén actualizados y manejen con propiedad el manual de convivencia, ya que son los que capacitarán a los estudiantes			
Relaciones Con El Entorno	Padres de familia Autoridades educativas Otras instituciones Sector productivo	Realizar alianzas con mínimo cinco instituciones de la localidad septima con el fin de fortalecer la ejecución de proyectos e	Realizar contacto con siete instituciones del sector que esten dispuestas a la ejecución de proyectos	Investigar sobre las instituciones del sector y sus características	# Alianzas realizadas con otros colegios	Rectora Fabiola cárdenas	Primer mes del primer trimestre
				Realizar cartas para presentación de la propuesta para las instituciones	# Colegios contactados		

	intercambio de información para la toma de decisiones	compartidos e intercambio de información	Realizar visitas con comisión de estudiantes, generando juegos en deportes usuales y muestras culturales	Semestral		
	Que con el 80% de los acudientes de estudiantes solicitados en la institución, se logre una comunicación efectiva y pertinente	Generar un protocolo adecuado para generar comunicación ágil y efectiva con los acudientes de estudiantes citados en la institución, problema que se presenta actualmente	Realizar el protocolo estratégicamente y adaptado a las condiciones de las familias	# Acudientes que asisten a la institución	Coordinación de convivencia	Primer mes del primer trimestre
Institucionalizar el protocolo			# Acudientes solicitados en la institución			
Capacitar a docentes para su buen manejo			Trimestral			

Análisis de la incidencia del plan de mejoramiento sobre el ISCE del colegio KPD

Para este proyecto es importante realizar este análisis con el fin de determinar si, en teoría, el plan de mejoramiento propuesto está en la capacidad de elevar la calidad educativa del colegio KPD. Para ello se detallarán los componentes a los que se dirigieron específicamente las metas estratégicas y se analizará su posible impacto en el ISCE.

Tabla 14.

Relación entre los componentes de la gestión directiva y los componentes del ISCE y su posible incidencia en la calidad educativa

Procesos	Componentes gestión directiva	Componentes ISCE	Posible incidencia en el ISCE
Direccionamiento estratégico y horizonte I institucional	Misión Visión Valores institucionales Metas Apropiación del direccionamiento	No existe relación directa	No hay incidencia directa pero estos componentes de la gestión directiva son necesarios para la dirección del actuar institucional
Gestión estratégica	Estrategia pedagógica Seguimiento Autoevaluación	Desempeño	Actualizando adecuadamente la estrategia pedagógica, se podrá incrementar este componente del ISCE que tiene un peso del 40%
Gobierno escolar	Comisión de evaluación y promoción	Eficiencia	Generando mejores procesos de comisiones se pueden generar estrategias para que menos estudiantes se encuentre en un nivel de desempeño insuficiente. Componente que tienen un peso del 10%
Cultura institucional	Mecanismos de comunicación Trabajo en equipo	Ambiente escolar	Al tener mejores mecanismos de comunicación y prácticas de trabajo en equipo, este componente puede aumentar y hacer crecer un poco el indicador ya que tiene un peso del 10%
Clima escolar	Inducción a los nuevos estudiantes Manual de convivencia	Ambiente escolar	Mayor apropiación del manual de convivencia generará mejores procesos en el ambiente del aula

Relaciones con el entorno	Padres de familia Otras instituciones	Ambiente escolar	La comunicación acertiva con padres de familia ayudarán a potenciar el proceso de los estudiantes en las aulas de clase
---------------------------	--	------------------	---

Como se puede observar en la tabla 14, este plan de mejoramiento ayuda a potenciar en su mayoría al componente del ISCE “ambiente escolar”, esto quiere decir que el aporte directo para elevar este indicador por parte de la gestión directiva no es muy alto porque su peso porcentual en el ISCE es tan solo del 10%, sin embargo esta área de gestión es de vital importancia, ya que es la que sienta las bases para la propuesta académica y las demás áreas de gestión, es decir, sin la apropiación de un adecuado direccionamiento se construirán procesos y componentes sobre bases inestables, que a la larga volverían a estancar la calidad educativa, situación actual del colegio KPD.

Para un aumento significativo del ISCE se propone abarcar la gestión académica, dado que los componentes de “desempeño” y “progreso” corresponden directamente a esta área de gestión pues son componentes que se presentan a través de los resultados de las pruebas saber, además que la suma de los dos componentes dan un total del 80% del indicador. No obstante, un plan de mejoramiento hacia el área de gestión académica debe ir después de haber aclarado y definido el área de gestión directiva.

El informe de plan de mejoramiento se puede visualizar en el anexo 2.

Aportes del proyecto al campo de la pedagogía

Este proyecto es un gran aporte al campo de la pedagogía dado que esta tratando asuntos en básicos de esta ciencia: la gestión y la calidad, las cuales expresan el fin último del proceso educativo. Específicamente el proyecto esta reconociendo la necesaria articulación entre las áreas de gestión, además resalta la importancia de que la comunidad educativa conozca los componentes de la gestión educativa como eje articulador de las acciones institucionales en pro de la calidad.

De igual manera pone en evidencia la urgente necesidad de precisar aspectos que en el imaginario colectivo se supone están, como por ejemplo las respuestas a algunas preguntas propias de la pedagogía: ¿por qué enseñar? ¿para que enseñar? ¿cómo enseñar? ¿cuál es el objeto de enseñar? Respuestas que se detallan en los procesos y componentes de la gestión directiva. Con esta propuesta de plan de mejoramiento que coloca prelación en el proceso para actualizar y/o reestructurar los elementos de la identidad institucional, se espera que haya un sentido más amplio de pertenencia y apropiación por los símbolos institucionales, así como lo expresa Casassus (2000), para que de esta manera se propongan metas, estrategias y procesos, que le permita a cada integrante a caminar en un sentido de integralidad con los fines y propósitos de la institución.

Por otro lado, el proyecto deja nuevos y más grandes conocimientos al investigador lo cual mejorará sus prácticas pedagógicas y concebirá al proceso educativo como uno que debe articular elementos que en principio no responden al ambito académico, pero que a fin de cuentas lo potencian. De igual manera, el proyecto ayuda a entender la clase de educación que el estado espera con el tipo de gestión que ha implementado, la cual obedece a políticas de organizaciones económicas extranjeras, con el fin de tomar lo bueno de estas recomendaciones y articularlas con las verdaderas necesidades de la población educativa del colegio KPD.

Para finalizar, se espera que el plan de mejoramiento pueda ser aplicado en el 2020 con ayuda y colaboración del personal estratégico, táctico y operativo de la institución. Este plan de mejoramiento será la iniciación para elevar concienzudamente el ISCE del colegio KPD y también será el punto de partida para una investigación de más profundidad en el nivel de maestria que integrará de nuevo a la gestión y calidad educativa, pero muy posiblemente en esta ocasión, en cuanto a la gestión académica.

Conclusiones

La desarticulación de las áreas de gestión en la institución no permite que se tengan adecuados y claros procesos frente a las dinámicas institucionales en la mayoría de sus componentes, si bien existen algunos procesos ya estandarizados, es necesario que se evidencie una adecuada relación entre las áreas de gestión y la comunidad educativa, es decir, que todos los procesos sean contruidos o al menos concertados con los mismos.

En la institución no se cuenta con un proceso de evaluación continua y por siguiente no hay mejora constante.

La identidad institucional es el elemento más importante para la dirección de la institución, ésta debe ser alimentada por todas las instancias de la misma, debe ser acorde al contexto interno y externo, y debe ser ampliamente conocido y acogido por la comunidad educativa para que logre dirigir la institución en pro de la obtención de objetivos y metas institucionales. Además debe estar claramente definido, aclarado, asimilado y construido por toda la comunidad educativa.

Es necesario que se abarquen todas las áreas de gestión y que paralelamente se construyan o rediseñen bajo el parámetro de la articulación, con el fin de evidenciar un más alto aumento de la calidad educativa.

La guía 34 presenta una ruta para el mejoramiento institucional basado en la teoría de la calidad total. En donde se tienen en cuenta cuestiones como la planificación, control y mejora continua; que en la guía 34 se evidencia como autoevaluación, plan de mejoramiento y evaluación constante; esto se puede ratificar en la bibliografía de la guía 34 MEN (2008, p. 151) referencia ocho.

Es necesario que un plan de mejoramiento sea real y contextualizado a las dinámicas propias de cada institución y no que solamente sea un documento sin ninguna trascendencia que se elabora con el fin de cumplir en el papel para instancias mayores.

La guía 34 no realiza una clara distinción entre el horizonte institucional y la identidad institucional y en ocasiones esta dualidad puede confundir al lector, es necesario que se haga evidente esta distinción o que se utilice un solo termino a lo largo del documento.

El colegio KPD menosprecia la labor de las gestiones en la incidencia de la calidad educativa y podría decirse que este es un común en otras instituciones ofciales. Es necesaria una actualización y capacitación de conceptos para los docentes a fin de entender el modelo de gestión educativa que se trabaja en Colombia.

Un docente que realiza algún posgrado tiende a mejorar sus prácticas pedagógicas, ya que actualiza sus conocimientos y se encuentra con nuevas metodologías para la enseñanza, de igual manera aprende sobre cuestiones que aunque están implícitas en la práctica diaria del ejercicio docente, pareciese que es subestimada y tomada sin importancia por la comunidad que no pertenece al ámbito directivo.

Es necesario que la cabeza de la institución este actualizada con las formas de gestión, tenga el conocimiento pleno de las mismas y sobre todo, tenga las capacidades y liderazgo adecuado para establecer los elementos esenciales de la institución a partir de los aportes de la comunidad educativa y que estos se conviertan en la carta de navegación de la institución.

Para obtener un aumento significativo en el ISCE es necesario un plan de mejoramiento que abarque al tiempo todas las áreas de gestión, sin embargo si se hiciera de manera individual se aconseja que se centren los esfuerzos en el área de gestión académica, ya que componentes como el de desempeño y progreso tienen un peso total del 80% en el ISCE y estos, a su vez corresponden al ámbito académico, que si se desarrolla de manera adecuada puede elevar los resultados de las pruebas saber y generar la minimización de estudiantes en el nivel de desempeño insuficiente (NDI), cuestiones propias de estos dos componentes. Sin embargo, las nuevas mejoras que se propongan para esta gestión deben estar articuladas con la identidad institucional y forma de liderazgo de la institución, elementos correspondientes a la gestión directiva, por lo que el orden correcto de mejoramiento a las gestiones debe iniciar con la que inició este proyecto y seguir con las demás, ya que ésta es el punto de partida.

Es necesario realizar una propuesta de mejoramiento dirigida hacia el área de gestión académica la cual, como se menciono anteriormente, tiene una gran incidencia en el ISCE, esto permitiría subir éste indicador considerablemente. Hay que tener en cuenta que esta propuesta para el proyecto de investigación es posible siempre y cuando se haya aplicado el plan de mejoramiento de la gestión directiva, es decir, cuando la identidad institucional este totalmente construida y asimilada .

Con este proyecto queda por sentado que la hipótesis inicial, en la que se pretendía probar la relación directamente proporcional entre calidad y gestión educativa, es totalmente clara, ya que se logro exponer la incidencia de las estrategias que corresponden a la gestión, en los componentes del ISCE.

Referencias

Mejía, f. &. (01 de 05 de 2010). *Gestión escolar: un asunto de mercado, de estado o de sociedad. algunas experiencias internacionales*. from revista latinoamericana de estudios educativos, 40(1): <http://ezproxy.unbosque.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.unbosque.edu.co/docview/822371330?accountid=41311>

Acosta Valdeleón, w. (2011). Gestión escolar y producción de subjetividad en Colombia . *revista de la universidad de la Salle* , 176-229.

Herrera, m. c., & Infante, r. (2004). Las políticas públicas y su impacto en el sistema educativo colombiano. una mirada desde los planes de desarrollo 1970-2002. *Nómadas* , 77-84.

MEN. (2008). *Guía 34: guía para el mejoramiento institucional*. Bogotá, Colombia: Colombia aprende.

Cardona, s., & Roa, g. (2015). *La gestión directiva con relación a la política pública LGBT en el contexto escolar*. Bogotá, Colombia: Universidad pedagógica nacional.

Los mejores colegios ranking 2018. (05 de ago de 2019). *los mejores colegios*. from los mejores colegios : <https://losmejorescolegios.com/ranking-colegios-pruebas-saber-2018-los-mejores-colegios/>

Reporte de la excelencia Kimi Pernía Domicó. (05 de 08 de 2018). *Índice sintético de la calidad educativa (isce)*. from ministerio de educación: <http://superate20.edu.co/isce/>

Reporte de la excelencia Bogotá. (06 de ago. de 2018). *Índice sintético de la calidad educativa (isce)*. from ministerio de educación: <http://superate20.edu.co/isce/>

García, o., Giraldo, a., López, L., & Palacios, g. (2013). *Estrategias para superar la desarticulación entre la gestión directiva y académica en el colegio nuevo san andrés de los altos ied de la localidad quinta del distrito capital*. Bogotá, Colombia: Universidad Distrital Fransisco José de Caldas.

Lagos, d., Sanábria, p., & Rozo, i. (2016). *La formación docente como proceso de la gestión académica*. Bogotá, Colombia: Universidad Pedagógica Nacional.

Casassus. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo a y el tipo b)*. Santiago, Chile: UNESCO.

Stake, r. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Morata S.L.

Anselm, s., & Juliet, c. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Antioquia, Colombia: Universidad de Antioquia.

Secretaría de educación. (2018). *Bosa localidad 7: caracterización del sector educativo año 2018*. Bogotá. SED.

Secretaría Distrital de Llaneación. (2014). *Caracterización socioeconómica*. Bogotá D.C. Bogotá: alcaldía mayor de Bogotá D.C.

OCDE. (2016). *Revisión de políticas nacionales de educación. La educación en Colombia*. Bogotá, Colombia: MEN.

Balcazar, D., & Sindy, C. (2017). *La gestión académica y directiva en la educación inclusiva frente a la atención de estudiantes con discapacidad cognitiva*. Bogotá, Colombia: Universidad Libre.

Giraldo, J. (2013). *Promoviendo la identidad institucional a través de la clase de inglés en estudiantes de grado quinto del colegio fe y alegría la paz sede b*. Manizales, Colombia: Universidad de Manizales.

Icfes. (2016). *ISCE: Guía metodológica*. retrieved 1 de 11 de 2019 from Colombia aprende: https://aprende.colombiaaprende.edu.co/ckfinder/userfiles/files/gu%c3%ada%20metodol%C3%93gica_isce.pdf

Monje (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa guía didáctica*. Universidad Surcolombiana. Neiva, Colombia.

Anexos

Anexo 1: Reporte de la excelencia colegio KPD 2018

Reporte de la Excelencia 2018



COLEGIO KIMI PERNIA DOMICO (IED)
Código Dane: 111001107867
ETC: Bogotá, D.C.

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

Básica - Primaria

Año	Desempeño	Progreso	Eficiencia	Ambiente escolar	ISCE	MMA
2018	2.28	0.16	1.00	0.75	4.19	4.85
2017	2.32	0.66	1.00	0.75	4.72	4.61
2016	2.15	0.30	0.97	0.73	4.15	4.43
2015	2.16	0.59	0.89	0.73	4.38	

Básica - Secundaria

Año	Desempeño	Progreso	Eficiencia	Ambiente escolar	ISCE	MMA
2018	2.28	0.00	1.00	0.75	4.03	4.44
2017	2.33	0.66	1.00	0.75	4.74	4.12
2016	2.17	0.63	0.97	0.75	4.52	3.88
2015	2.13	0.13	0.78	0.77	3.80	

Media

Año	Desempeño	Progreso	Eficiencia	ISCE	MMA
2018	2.29	0.41	1.93	4.64	4.40
2017	2.30	0.00	1.97	4.28	4.23
2016	2.26	0.00	1.93	4.19	4.10
2015	2.32	0.05	1.69	4.06	

Reporte de la Excelencia 2018



Colombia

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

Básica - Primaria

Año	Desempeño	Progreso	Eficiencia	Ambiente escolar	ISCE	MMA
2018	2.49	1.49	0.94	0.75	5.67	5.61
2017	2.52	1.44	0.94	0.75	5.65	5.40
2016	2.42	1.32	0.95	0.74	5.42	5.24
2015	2.38	1.05	0.89	0.75	5.07	

Básica - Secundaria

Año	Desempeño	Progreso	Eficiencia	Ambiente escolar	ISCE	MMA
2018	2.48	1.62	0.90	0.75	5.76	5.60
2017	2.48	1.48	0.89	0.75	5.61	5.32
2016	2.37	1.26	0.90	0.74	5.27	5.12
2015	2.38	0.99	0.81	0.75	4.93	

Media

Año	Desempeño	Progreso	Eficiencia	ISCE	MMA
2018	2.46	1.61	1.87	5.94	6.11
2017	2.47	1.68	1.87	6.01	5.97
2016	2.38	1.64	1.88	5.89	5.86
2015	2.35	1.46	1.75	5.57	

Anexo 2: Plan de mejoramiento KPD

	COLEGIO KIMY PERNIA DOMICO IED EDUCACIÓN CON VALORES E IDENTIDAD PARA APRENDIZAJES PRODUCTIVOS	
	EQUIPO PLAN DE MEJORAMIENTO GESTIÓN DIRECTIVA: PLAN DE MEJORAMIENTO KPD 2020	

INTRODUCCIÓN: CARTA DIRIGIDA A LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS DEL KPD

Estimados docentes y directivos;

El prototipo de institución ejemplar es un estado que difiere de acuerdo a las subjetividades de cada persona, sin embargo, es posible acercarnos tanto como deseemos a esta definición siempre y cuando podamos hacer partícipes a toda la comunidad educativa, con el fin de construir una institución que sea centro de sana convivencia, felicidad y realización personal. Como docente estoy consciente de los contras que, como cualquier otra institución, ésta los pueda tener; pero me niego a pensar que estos no puedan tener solución.

Si bien, hay asuntos que se salen de nuestra jurisdicción, la mayoría provienen de los acertados procesos que logremos ejecutar, pues, en palabras de J. Zubiría "...el docente se constituye en la variable esencial de la calidad", asociados a las garantías que la administración nos pueda generar, relación que se ha convertido en la piedra de tropiezo para alcanzar nuestras metas institucionales y personales (que también hay que clarificarlas), puesto que, en momentos pareciera que transitamos caminos diferentes.

Por tales razones, creo firmemente que la principal fuente para futuras soluciones es un adecuado clima institucional, el cual debe estar guiado por procesos de apoyo, estímulo, correctas relaciones y facilidad para el trabajo en equipo. Sé muy bien, que no porque una simple carta lo diga ya es todo un hecho, esto demanda tiempo y más que eso un análisis concienzudo acerca de los aportes que como profesional de la docencia puedo realizar y que la institución está necesitando. Y es así, lo digo sin vergüenza, nuestros estudiantes y comunidad educativa en general, necesitamos de las cualidades, dones y talentos únicos que usted, querido lector, posee y que estoy seguro Dios o la vida los coloco para servir a los demás.

Sé que usted es único y muy importante para esta institución y eso no siempre lo debe decir un directivo o un par, con solo ver los rostros de los niños, jóvenes y adolescentes a los que les servimos, aunque en ocasiones nos saquen de quicio, ya tenemos ésta certeza. No se las razones por las que usted está en esta institución, pero estoy seguro que como yo, pretende elevar los índices de calidad en todos los contextos de su vida. En el laboral debemos trabajar por la calidad de la institución por tal motivo se presenta el siguiente plan de mejoramiento que contiene un diagnóstico de las áreas de gestión, un cuestionario acerca de la gestión directiva y una matriz estratégica para la superación de las debilidades y el fortalecimiento de las oportunidades de mejora.

CORDIALMENTE DOCENTE KPD