



PLAN DE MEJORAMIENTO ESCOLAR PARA EL LICEO LÚDICO NUEVA COLOMBIA
A PARTIR DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

DORIS AMELIA GÓMEZ TORRES

Universidad Pedagógica Nacional
Facultad de Educación – Departamento de Posgrados
Especialización en Gerencia Social de la Educación
Bogotá, Colombia

2014

PLAN DE MEJORAMIENTO ESCOLAR PARA EL LICEO LÚDICO NUEVA COLOMBIA
A PARTIR DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

DORIS AMELIA GÓMEZ TORRES


Trabajo de grado para optar al título de:
Especialista en Gerencia Social de la Educación

Tutor:
Leidy Tatiana Romero

Universidad Pedagógica Nacional
Facultad de Educación – Departamento de Posgrados
Especialización en Gerencia Social de la Educación

Bogotá, Colombia

2014

 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL <small>Escuela de Pedagogía</small>	FORMATO	
	RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE	
Código: FOR020GIB	Versión: 01	
Fecha de Aprobación: 10-10-2012	Página 3 de 126	

1. Información General	
Tipo de documento	Trabajo de grado
Acceso al documento	Universidad Pedagógica Nacional. Biblioteca Central
Título del documento	Plan de mejoramiento escolar para el Liceo Lúdico Nueva Colombia a partir de la evaluación institucional.
Autor(es)	Gómez Torres, Doris Amelia
Director	Leidy Tatiana Romero
Publicación	Bogotá. Universidad Pedagógica Nacional, 2014. #Pág. 125
Unidad Patrocinante	Universidad Pedagógica Nacional.
Palabras Claves	Gestión escolar, plan de mejoramiento escolar, liderazgo.

2. Descripción
<p>El trabajo de grado presenta un análisis de la gestión escolar en el Liceo Lúdico Nueva Colombia de acuerdo a los resultados de la evaluación institucional que da como consecuencia el diseño del plan de mejoramiento el cual está proyectado para el impacto de la institución en el contexto.</p> <p>Por medio de diferentes técnicas como entrevistas estructuradas, cuestionarios y observación directa se recoge información para elaborar un diagnóstico que posibilite la toma de decisiones frente a esta realidad y con el fin de construir un plan de mejoramiento que involucren los principios de calidad e inclusión.</p> <p>La elaboración del plan de mejoramiento permite construir herramientas de apoyo para el desarrollo, el fortalecimiento de la institución y lograr realizar seguimiento a determinados indicadores de medición y objetivos propuestos.</p>

De esta manera realizar una reflexión sobre como la evaluación continua y el desarrollo de una gestión escolar eficiente permite un impacto en la comunidad educativa y en el contexto.

3. Fuentes

- Ackoff, R. (2001). *Planificación de la empresa del futuro*. Mejico: Limusa.
- Alonso, R. A. (2005). *Desarrollo Institucional y del profesorado desde la evaluación como cultura innovadora*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Argel Fuentes, G. C. (2007). *Hacia la construcción de un modelo de gerencia escolar para el sistema educativo público (Básica Primaria y Secundaria) en el departamento de Córdoba - Colombia: Una mirada desde la perspectiva teórica de las escuelas eficaces*. Córdoba - Colombia: Universidad de Córdoba.
- Ballesteros Gonzalez, Y. (26 de Febrero de 2008). *Universidad de Barcelona Campus Virtual*. Recuperado el 14 de Agosto de 2014, de sitio web Universidad de Barcelona: <http://campusvirtual.ub.edu/blog/index.php?postid=375>
- Beltrán Llavado, F. (2007). Política versus gestión escolar. *Novedades educativas N° 18*, 4 - 8.
- Brandstadter, A. (2007). La Gestión: Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado. *Revista Novedades Educativas*, 12 - 14.
- Caballero, P. (1995). *Educación y Cultura: Segundo Congreso Pedagógico Nacional*. Bogotá: FECODE.
- Casanova, M. A. (1998). *Evaluación: concepto, tipología y objetivos*. Mexico: Cooperación Española/SEP.
- Castelan Cedillo, A. (2003). ¿Es importante medir la calidad de la educación? *Revista de educación moderna para una sociedad democrática*, 39 - 42.
- Castelan Cedillo, A. (2003). ¿Una nueva gestión educativa para nuestras escuelas? *Revista de educación moderna para la sociedad democrática*, 39-42.
- Fullan, M., & Stiegelbauer, S. (2000). *"Planeación, realización y manejo del cambio" en El cambio educativo*. (M. E. MORENO, Trad.) Mexico: Trillas.
- García, J. M. (2004). Some lessons in the us and mexico. *Revista Interamericana de Educación para Adultos*, 11 - 52.

4. Contenidos

Conceptualización teórica de la gestión escolar

El Proyecto Educativo Institucional como medio de organización escolar

La importancia de la planeación y la evaluación institucional

Características de la gestión eficaz

Liderazgo y autonomía

Calidad de la educación en el marco de la globalización

Plan de mejoramiento institucional: herramienta para el mejoramiento hacia la calidad.

Política Educativa Nacional

Reseña historia Liceo Lúdico Nueva Colombia

Metodología

Diagnostico Institucional por gestiones escolares

Plan de mejoramiento Institucional

5. Metodología

Investigación cualitativa con enfoque etnográfico, la cual pretende mejorar la calidad de los procesos educativos y ayudar a los miembros de la comunidad escolar a la reflexión de la práctica educativa.

La etnografía se asume como descripciones de situaciones, eventos, personas y comportamientos que son observables, involucrando lo que las participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno las describe. Lo que permite dar respuesta a los objetivos de la investigación realizando un diagnóstico y a partir de este diseñar un plan de mejoramiento que permita un mejoramiento escolar y un impacto al contexto social.

6. Conclusiones

Este trabajo de grado, pretende hallar el sentido como la gestión escolar aporta en un mejoramiento en el contexto social a partir de sus acciones.

Por lo tanto se realiza la evaluación institucional que como proceso integral permitió el análisis de diferentes áreas y la determinación de fortalezas y oportunidades de mejoramiento con las que cuenta el Liceo Lúdico Nueva Colombia.

El resultado del diagnóstico estableció las metas que la institución quiere lograr en un tiempo determinado, argumentando las razones por las cuales se requieren alcanzar de acuerdo a la función social que ejercen en la comunidad a la cual pertenecen.

Al realizar el proceso de diagnóstico se puede evidenciar la falta de una gestión escolar que dé respuesta a la normatividad nacional y a las necesidades tanto de la comunidad educativa como del contexto. De esta manera el Liceo Lúdico Nueva Colombia debe direccionar su qué hacer para que trascienda hacia un mejoramiento institucional.

Debe cambiar la mirada y abrirse a variables que afectan la sostenibilidad de la institución, generar discusiones hacia la verdadera ruta de cambio que se deba a su identidad, cultura y construcción de comunidad, pero siempre y cuando mida esa gestión e impacto.

Las mejoras que pretende el presenta proyecto, no están relacionadas con el cambio de los procesos, sino que tiene un objetivo transversal como es propiciar una cultura de transformación del Liceo Lúdico Nueva Colombia desde la actitud y pro actividad de las personas que habitan su proyecto educativo.

Evidenciar como una buena gestión escolar facilita el trabajo organizativo y favorece el desarrollo de competencias, al Liceo Lúdico Nueva Colombia le falta fortalecimiento de la misma al realizar tareas y solucionar problemas del día a día no permitiendo trascender en la comunidad educativa y no poder realizar un impacto en el contexto social.

La propuesta del plan de mejoramiento busca que la institución sea un espacio en donde además de aprender, desarrollar competencias, construir relaciones de amistad y afecto, sea un apoyo para aliviar las situaciones de pobreza y vulnerabilidad de los estudiantes, sus familias y la comunidad que los rodea; que sea parte de un contexto comunitario y social más amplio.

Para la realización del plan de mejoramiento se realizó un reconocimiento del contexto social, dentro de este se cuenta con acciones de mejora relacionadas con el impacto en el que el contexto que por medio de la gestión escolar buscan fortalecer el acercamiento con la comunidad para acciones sociales que generen impacto en la comunidad y propiciar esfuerzos entre la institución y otras entidades que permitan dar respuesta a las necesidades del entorno y de esta manera generar un impacto social.

Por esto se proponen acciones de mejora en donde se establecen las prioridades del contexto convocando a la comunidad para establecerlos, definir acciones con la comunidad que respondan a las prioridades identificadas, realizar seguimiento y tomar las medidas de mejora de acuerdo a

los resultados que se van obteniendo.

El Liceo Lúdico Nueva Colombia tiene la capacidad para cambiar y adaptarse con éxito, al tener como fortalezas la cultura institucional y el clima escolar, lo cual permite que con el proceso de mejoramiento logren sus objetivos y el impacto en el contexto social.

Elaborado por:	Doris Amelia Gómez Torres
Revisado por:	Leidy Tatiana Romero

Fecha de elaboración del Resumen:	30	10	2014
--	----	----	------

Tabla de contenido

1.	Introducción	10
2.	Antecedentes	14
3.	Planteamiento del problema.....	20
4.	Objetivo General.....	23
3.1.	Objetivos Específicos.....	23
5.1	La Gestión Escolar	24
5.2	El Proyecto Educativo Institucional como medio de organización escolar ... ¡Error! Marcador no definido.	
5.3	Importancia de la planeación y la evaluación institucional	¡Error! Marcador no definido.
5.4	Liderazgo y autonomía.....	¡Error! Marcador no definido.
5.5	Calidad de la educación en el marco de la globalización y la competitividad....	¡Error! Marcador no definido.
5.5.1	La calidad de la educación en Colombia.....	¡Error! Marcador no definido.
5.6	Plan de mejoramiento institucional: herramienta para el mejoramiento hacia la calidad ...	¡Error! Marcador no definido.
5.7	Política educativa nacional.....	45
5.7.1	Ley General de Educación 115	45
5.7.2	Plan Sectorial Nacional 2010 – 2014.....	46
6.	Ruta Metodológica.....	47
6.1	Enfoque de la investigación	50
6.2	Análisis de datos	¡Error! Marcador no definido.
7.1	Proceso de Evaluación	58
7.2	Proceso de evaluación por áreas de gestión	60
7.2.1	Gestión Directiva	60
7.2.2	Gestión Académica	67
7.2.3	Gestión Administrativa y Financiera	72
7.2.4	Gestión de la Comunidad.....	78
8	Plan de mejoramiento.....	83
9	Conclusiones	90
10	Recomendaciones	93

11	Bibliografía	94
	ANEXO 1. ENCUESTA A DOCENTES Y PADRES DE FAMILIA.....	100
	ANEXO 2. ENTREVISTA A ESTUDIANTES.....	102
	ANEXO 3. TABULACIÓN ENTREVISTA A ESTUDIANTES	103
	ANEXO 4. TABULACIÓN ENTREVISTA A DOCENTES	105
	ANEXO 5. TABULACIÓN ENTREVISTA A PADRES DE FAMILIA	110
	ANEXO 6. ÁREAS, PROCESOS Y COMPONENTES GESTION ESCOLAR.....	114
	ANEXO 7. RESULTADOS DIAGNOSTICO.....	120

1. Introducción

La educación, es considerada como uno de los medios para que los pueblos puedan superar la situación de crisis socioeconómica y cultural que afrontan en este nuevo siglo (Machado de Armas, 2009). La escuela se convierte, entonces, en el espacio donde se ponen en práctica las políticas y estrategias en torno al sector educativo.

Para ofertar una educación de calidad, el equipo directivo en una institución debe asumir una serie de roles que le permitan encauzar la escuela hacia el logro de retos con dirección visionaria, como el desarrollo de manera integral de las potencialidades del individuo, así como el de su comunidad educativa, con liderazgo compartido y distribuido; llevando a obtener una mejor calidad en la formación de cada uno (Murillo, 2006). Ser constructores de cultura organizacional, que le permita a la institución reconocer los elementos de contexto que la componen, las capacidades del equipo docente, la participación estudiantil en los procesos que se quieran desarrollar y alcanzar las finalidades que la misma se haya propuesto. (Siliceo Aguilar, Casares Arrangoiz, & Gonzalez Martínez, 1999)

Por tanto, es necesario reconocer y analizar que el logro de la calidad será posible si las reformas educativas no sólo se concentran en la reformulación de planes y programas de estudio sino que engloben “una profunda reestructura en los modelos de organización y conducción de los sistemas educativos” (Toranzos, 1996), surgiendo la importancia de la gestión escolar.

El liderazgo debe encargarse de los cambios que surgen en el contexto externo e interno de las organizaciones escolares, con el fin de proyectarla hacia un entorno dinámico (Uribe B, 2005), considerándose un factor decisivo para el logro de los objetivos escolares y por tanto del alcance de la calidad esperada.

De aquí la importancia de que la gestión escolar liderada por el directivo cuente con una evaluación permanente que asegure el cumplimiento de las metas educativas dando respuesta no solo a su comunidad educativa sino a su entorno.

Por lo tanto, la evaluación institucional entendida como un proceso integral, permite el análisis de diferentes áreas y la determinación de fortalezas y oportunidades de mejoramiento con la que cuenta la institución.

En este caso, se referenciará en el presente trabajo de grado, al Liceo Lúdico Nueva Colombia ubicado en la localidad 4 San Cristóbal, el cual fue creado con la idea de ser un lugar propicio para educarse a través de los valores, caracterizado por su compromiso en su labor pedagógica pero consiente de avanzar hacia nuevos desafíos, orientaciones, estratégicas y propósitos pertinentes a las políticas de la educación y el entorno en cual se proyecta, lo cual resulta de interés para este ejercicio investigativo, por las posibilidades de transformación y aportes a realizar desde los procesos de evaluación y gestión educativa.

Para dar respuesta a la necesidad detectada, se realiza una revisión bibliografía frente a los procesos de gestión escolar, liderazgo y planes de mejoramiento; teniendo en cuenta esta información, se evidencia la necesidad de elaborar un diagnóstico institucional de la gestión escolar que presenta el Liceo Lúdico Nueva Colombia, ya que el mismo permite detectar problemas en el marco de la gestión, teniendo en cuenta que la institución es un sistema complejo y dinámico que se encuentra en constante cambio.

Para llevar a cabo este diagnóstico institucional se elaboró la ruta metodológica, fundamentada en un enfoque cualitativo, descriptivo, basada en la etnografía, con recopilación de datos en el formato de autoevaluación de la Guía 34: Guía para el mejoramiento institucional de la Autoevaluación al plan de mejoramiento institucional, de la cual es autor el Ministerio de Educación Nacional, la cual permite evaluar la gestión del establecimiento educativo abarcando varias áreas, procesos y componentes que conllevan a mejorar y cumplir los propósitos institucionales mediante el fortalecimiento de las capacidades articulando procesos internos y consolidando el PEI.

Se realizan en cuatro fases el diagnóstico institucional, primera fase es el reconocimiento institucional, segunda fase elaboración de instrumentos para evaluar, tercera fase evaluación de áreas institucionales y cuarta fase consolidación y análisis. Este se realizó utilizando diferentes técnicas, como encuestas y entrevistas estructuradas, observación directa y revisión de documentos institucionales.

El resultado y diagnóstico nos conduce a establecer y priorizar los objetivos y las metas que el Liceo Lúdico Nueva Colombia quiera lograr en un tiempo determinado, argumentando las razones por las cuales requieren alcanzar tales objetivos de acuerdo a la función social que ejercen en la comunidad a la cual pertenecen, por lo anterior, se requiere de un Plan de Mejoramiento que establezca las causas, realice acciones encaminadas al mejoramiento continuo y haga seguimiento a las metas planeadas, de manera que puedan hacer los correctivos necesarios oportunamente así como evaluar los resultados.

Al finalizar se presenta la propuesta del diseño del plan de mejoramiento como estrategia para la reflexión del papel de la institución en el contexto y la mejora permanente de la institución.

El propósito de este trabajo, es que con el diagnóstico y el plan de mejoramiento la institución realice una reflexión sobre cómo la evaluación continua y el desarrollo de una gestión escolar eficiente permite un impacto en la comunidad educativa y en el contexto.

2. Antecedentes

En América Latina y en el país, se evidencia una preocupación e interés de investigación por los planes de gestión institucional, relacionados con planes de mejoramiento y modelos de intervención que tienen como objetivo mejorar los procesos de gerencia y gestión escolar, así como por establecer y cualificar los factores de contexto y relaciones sociales que determinan ciertas decisiones en la escuela, entre dichos estudios e investigaciones, encontramos:

Carlos Argel Fuentes profesor de la Universidad de Córdoba desarrollo el proyecto llamado “Hacia la construcción de un modelo de gerencia escolar para el sistema educativo público (Básica Primaria y Secundaria) en el departamento de Córdoba – Colombia: Una mirada desde la perspectiva teórica de las escuelas eficaces” (Argel, 2007) el cual tuvo como objetivo diseñar un modelo de gerencia escolar soportado por el enfoque teórico escuelas eficaces en el sector educativo público del departamento de Córdoba – Colombia; se desarrolló con un tipo de investigación de corte descriptivo con estudio de caso en cada una de las instituciones seleccionadas en las subregiones del departamento de Córdoba con un método de orden analítico y exploratorio.

En esta investigación se realizó un perfil situacional del estado administrativo y de la capacidad organizacional de las escuelas públicas seleccionadas, además un mapeo de la cultura organizacional con una escuela piloto; a su vez, se evidenció el sistema estudiado con respectivas curvas de aprendizaje de los directivos escolares, docentes y secretarios de educación

en los entes donde se ubican las organizaciones escolares. En el concluían que se podía evidenciar una relación homogénea entre el panorama de la organización escolar en todas las dimensiones estudiadas en América Latina y la estructura actual de la escuela en Córdoba y en especial con las instituciones educativas muestreadas. Hacen notar la problemática de la gobernabilidad institucional, los desequilibrios administrativos y la ineficacia en la apropiación y ejecución de los recursos, aspectos que se manifiestan en baja calidad educativa y desequilibrio general de la gestión del sistema.

En relación con lo anterior, es preciso tener en cuenta que la gestión escolar ha venido desarrollando una estructura e interés de investigación, no solo a nivel nacional sino a nivel de América Latina y que es reiterativa la importancia de una buena implementación de la misma, para mejorar la calidad educativa superando los desequilibrios administrativos, la ineficacia en la apropiación y ejecución de recursos.

Hernando Roja Leguízamo en su trabajo de investigación “Plan de mejoramiento para el Colegio Santa María a partir de los resultados del autoestudio, visita de acreditación y evaluación institucional” (Leguízamo, 2011) el cual se acoge a las directrices del decreto 1001 de 2006 del Ministerio de Educación Nacional que pretende profundizar en un área de conocimiento para el estudio de una situación particular en el eje de calidad propendiendo la solución de un problema concreto desde la asimilación de conocimientos y desarrollo de competencias. Las recomendaciones dadas por el ente acreditador, el autoestudio y la evaluación institucional fueron importantes para establecer y definir las áreas de estrategias ligadas a lo directivo,

administrativo, académico y comunitario que permiten un diagnóstico estratégico desde el análisis interno y externo.

Para el plan de mejoramiento, se tomaron los postulados de planeación estratégica, categorizando los ejes de trabajo que se definieron en el desarrollo y de acuerdo a las prioridades establecidas. Llegaron a la conclusión del papel de la evaluación institucional como herramienta importante en el desarrollo del plan de mejoramiento, pero que para esto hay que generar una transformación en la cultura del Colegio Santa María desde la actitud y pro actividad de las personas que forman parte de su proyecto educativo.

Esta referencia fue de gran ayuda para la investigación ya que permite vislumbrar la importancia de la evaluación institucional para el mejoramiento y la calidad en las instituciones educativas, ya que desde la planeación y consecución de logros de manera clara y ordenada permitirá que las instituciones sean más eficientes y eficaces pero sin olvidar a los integrantes de la comunidad educativa.

Marisol Martínez Martín en su tesis “Evaluación Institucional del Gimnasio Británico” (Martínez, 2001) muestra la preocupación de cómo realizar una evaluación institucional que genere beneficios tanto para la institución, como para la comunidad y para esto se propusieron como objetivo: dar a conocer a los agentes educativos las diferentes técnicas de evaluación cualitativa institucional para mejorar la calidad. Para lograrlo, utilizaron una metodología

cualitativa de observación directa y encuestas con las que detectaron el grado de conocimiento y aceptación de los modelos de evaluación administrativa por parte de los integrantes de la comunidad. Al finalizar, concluyen que con la capacitación a los miembros de la comunidad educativa se logra su participación en el diseño y desarrollo de la evaluación institucional; además que estos resultados permiten la transformación del plantel educativo.

Este trabajo de grado, permite ratificar la importancia que las instituciones educativas desarrollen habilidades en la evaluación institucional, la cual si se encamina hacia los objetivos y metas permitirá lograr un mejoramiento en la calidad del servicio educativo ofertado.

Rosa Ana Rodríguez Alonso, en su tesis doctoral titulada “Desarrollo Institucional y del profesorado desde la evaluación como cultura innovadora” (Alonso, 2005), se traza como objetivos describir la cultura evaluativa en los centros, comprobar el nivel de desarrollo institucional y del profesorado que existe en los centros, aplicación del modelo de evaluación y el nivel de mejora en el desarrollo institucional y del profesorado, mediante una investigación acción participativa y estudio de caso, de la cual concluye la importancia del respaldo institucional, la sensibilización y motivación previa, fuerte liderazgo, sistema relacional horizontal, cultura colaborativa, preparación profesional adecuada y las planificaciones realistas; propuestas para iniciar futuras evaluaciones en instituciones.

Destaca la importancia de la evaluación para el desarrollo institucional por medio de una cultura innovadora donde los docentes son agentes principales para este cambio. Esta se da en la medida que se cumplan con requisitos que permitan su implementación y que den resultados que propendan la mejora institucional.

En la tesis “La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada; Baja California” (García J. R., 2009), investiga la relación existente entre las características de la gestión que se lleva a cabo en una institución escolar y su calidad en la educación pública en México, para esto se plantea como objetivo conocer el papel de la gestión escolar en la calidad educativa de las escuelas primarias. Esta investigación se realizó en escuelas primarias de la zona urbana del municipio de Ensenada, Baja California que limita con Estados Unidos de América, se seleccionaron tres escuelas primarias públicas.

Los instrumentos utilizados fueron observación no participante, entrevista semiestructurada y encuesta a directores. Al concluir definen como determinante la gestión escolar dentro de la escuela, se observaron dos tipos de gestión escolar enfocadas en extremos; la administración gerencial y la administración humanista. Además lograron determinar que las actividades cotidianas del gestor escolar se encaminan a la solución de problemas imprevistos que actividades administrativas dejando así sin atención al factor pedagógico y por último se concluye que la falta de capacitación profesional de los directores los obliga a aprender por ensayo y error.

Muestra la importancia de la gestión escolar con profesionales preparados y planificando sus actividades para que logren de manera oportuna y eficiente sus objetivos.

Gabriel Mallana presenta en el artículo “*Gestión educativa en Colombia: un análisis desde la política educativa pública*” (Mallana, 2014) una reflexión teórica que tiene como objetivo analizar el desarrollo de la gestión educativa en el marco de la política educativa pública en Colombia, a partir de las reformas educativas de la década de los noventa. En él, hace un recorrido histórico que da cuenta de estas reformas a partir de la vigencia de La Constitución Política de 1991, donde se evidenció el cambio en la estructura administrativa, la influencia del movimiento pedagógico y la Revolución Educativa. Realiza un análisis bibliográfico que muestra las preferencias que orientan la gestión educativa en Colombia, de lo cual puede concluir que existen dos tendencias en la gestión educativa: una técnica instrumental y otra de mejoramiento de la educación.

Importante documento para ver la realidad frente a gestión educativa en Colombia y sus cambios que dependen no solo de las dinámicas escolares sino de la política pública directamente.

3. Planteamiento del problema

Los nuevos escenarios que se observan globalmente inciden directamente en las organizaciones sociales, entre ellas están las instituciones educativas, y obligan a emprender rápidas transformaciones que implican desafíos; por ejemplo la educación en América Latina ha venido sufriendo una serie de reformas, con el fin de elevar los niveles de calidad en el servicio, los cambios y reestructuraciones sufridos, a través del tiempo, han llevado a la descentralización de los procesos y cambios estructurales acordes a las transformaciones que realiza el sector y la sociedad; de igual forma resulta importante ver cómo estas políticas educativas también responden al objetivo fundamental de la UNESCO en promover la paz mundial a través de la cultura, la comunicación y la educación, como lo desarrolla en El Manifiesto 2000 (UNESCO) para la cultura de la paz y no violencia, el cual ha sido formulado por los premios nobel de la paz.

Para lograr instituciones educativas flexibles, que respondan a tales exigencias y a los objetivos de formación necesarios para construir sociedad, se requiere de individuos responsables, éticos y con capacidad de transformar su entorno. Un elemento determinante que puede contribuir con la consecución de este objetivo es la calidad del desempeño de las Instituciones de Educación, es por ello que el Ministerio de Educación Nacional- MEN la considera como: “uno de los aspectos básicos para el logro de Calidad de la Educación, por eso este es el pilar en el plan sectorial 2010 - 2014 que tiene como uno de sus objetivos mejorar la calidad de la educación en todos los niveles” (Ministerio de Educación Nacional).

Al respecto el Ministerio de Educación – MEN considera, “los establecimientos educativos han evolucionado: han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requiere nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI” (Ministerio de Educación Nacional, 2008, pág. 27)

La Secretaria de Educación Distrital de Bogotá en su Plan Sectorial de Educación 2012 – 2016, considera como prioridad la educación de calidad, ya que está es un instrumento para construir la equidad; “una educación de calidad como proceso educativo integral que genera mayor aprendizaje de saberes académicos fundamentales y de valores para el buen vivir, en donde la escuela y el sistema educativo formal cumplen un papel muy importante, pero también los demás agentes educativos que rodean la cotidianidad social” (Secretaria de Educación Distrital de Bogotá, 2012). Lo anterior, crea nuevos desafíos en las instituciones educativas, las cuales deben mejorar la gestión del sector, esto por medio de la implementación de cambios, que de manera integral y armónica, le ayuden en todas las dimensiones de la organización escolar.

La Localidad cuarta (4ª) de San Cristóbal, ubicada en el Centro Sur Oriental de la ciudad de Bogotá D.C., no posee amplias zonas de expansión urbana y muchos de sus habitantes migran hacia otros sectores de la ciudad al conformar nuevos núcleos familiares, al mismo tiempo su ubicación estratégica y características socioeconómicas la mantienen atractiva para la llegada de población desplazada y víctimas del conflicto armado, al igual para quienes deciden emprender su vida en la Ciudad Capital, generando alta rotación de población y cohabitación en muchas viviendas, con altos índices de pobreza ubicándose en un tercer lugar a nivel distrital (Localidad

San Cristobal, 2013). Es en esta localidad donde se encuentra el Liceo Lúdico Nueva Colombia, esta institución se encuentra ubicada, exactamente, en el barrio Bellavista en la parte alta de la localidad.

El Liceo Lúdico Nueva Colombia nace de la idea de formar un lugar lúdico – pedagógico donde los niños y niñas de los barrios Bellavista, San Vicente Sur Oriental y demás barrios circunvecinos puedan encontrar un lugar propicio para educarse a través de los valores. Nació como un jardín infantil, con madres interesadas en educar a sus hijos de una manera diferente, esto a través de actividades agradables para los niños como el juego, la danza, manualidades, entre otros. Al observar la aceptación de esta propuesta y analizando el crecimiento de personas interesadas en que sus hijos estuvieran en este espacio, iniciaron la apuesta de la conformación del Liceo, para ello se plantearon varias necesidades que debían tener en cuenta para constituir de manera legal la institución, pero dentro de sus acciones no se encuentra un proceso orientado al fortalecimiento de su Proyecto Educativo Institucional y esto no le permite obtener mejores resultados y realizar un impacto en el contexto.

Al transcurrir los años el Liceo Lúdico Nueva Colombia se ha venido atrasando en las diferentes gestiones escolares (directiva, académica, administrativa y de la comunidad), por ello se plantea la necesidad de diagnosticar el estado actual de la institución y de acuerdo a los resultados se deberá plantear las alternativas necesarias para mejorarlas acciones que requieren corrección e implementar las que no estén o requieran grandes cambios en la aplicación.

Por lo anterior, surge una preocupación e iniciativa por indagar acerca de las acciones institucionales y los procesos que pueden surgir de una iniciativa de evaluación institucional, ante lo cual, nos preguntamos:

¿Cómo a través de la evaluación institucional del Liceo Lúdico Nueva Colombia, se generan estrategias para optimizar la gestión escolar proyectando un impacto en el contexto social donde se ubica?

4. Objetivo General

Analizar la situación de la gestión escolar en el Liceo Lúdico Nueva Colombia para determinar un plan de mejoramiento, que le permita generar un impacto social en su entorno.

3.1. Objetivos Específicos

1. Elaborar un diagnóstico de cada una de las gestiones escolares en el Liceo Lúdico Nueva Colombia, para determinar fortalezas y oportunidades como Institución.
2. Generar un plan de mejoramiento en donde se evidencien estrategias para mejorar la gestión escolar y su impacto en el contexto.

5. Marco Referencial

5.1 La Gestión Escolar

La gestión escolar ha tenido su inicio a finales del siglo XX, ocupando un lugar privilegiado dentro de la agenda de la política educativa contemporánea.

Detrás de las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa hay, a su vez, “una red de actores y relaciones entre el Estado y la sociedad, a través de políticas de desarrollo económico, social y cultural, entre el sistema educativo y la sociedad, con políticas específicamente sectoriales; en el interior de la sociedad” (López N. , 2009); estas involucran distintos niveles y agentes del Estado.

En un principio, la gestión fue retomada del campo empresarial para ser aplicada a lo educativo, suponiendo que la escuela, por el hecho de ser una organización, podía regirse bajo la misma perspectiva que las instituciones industriales o mercantiles, pero con el tiempo el concepto ha cambiado para convertirse en una forma de explicación respecto a las formas como se organizan las instituciones y como se desarrollan acciones dentro de las mismas. (Beltrán Llavado, 2007, págs. 4 - 8)

Sin embargo, a partir de la década de los setenta, los teóricos se han esforzado en tratar de clarificar el concepto dentro del contexto escolar, sin restarle importancia a lo administrativo, pero si incluyendo los aspectos pedagógicos, que en el enfoque original no estaban presentes.

De manera clara (Brandstadter, 2007) presenta la etimología del término gestión, señalando que proviene del latín *gestio-onis*, “acción de llevar a cabo”, que a su vez deriva del supino de *genere*: “llevar, conducir, llevar a cabo, mostrar”.

Se presenta cierta confusión de conceptos entre la administración educativa y gestión educativa, pues, de manera común, el primer término alude al mundo empresarial, mientras que el segundo aborda lo pedagógico o humanista.

Cabe destacar que entre diversos autores no existe una relativa uniformidad en el manejo del término, Sanchez Horcajo (1979), “asocia la gestión con participación democrática y la define en términos de sus operaciones, las cuales están inspiradas en Fayol: planificar, organizar, dirigir, coordinar, presupuestar, supervisar, evaluar y controlar” (Sánchez, 1979). En esta definición se aprecia que las funciones de “la gestión educativa son muy similares a las de administración educativa que se pueden emplear como sinónimos y podrían emplearse de manera indistinta” (García J. M., 2004, págs. 11 - 52) como lo afirma García Garduño el cual presenta un programa de evolución de la administración educativa en Estados Unidos y en México donde abordan los inicios de la disciplina, su evolución, el desarrollo de la investigación y el currículum en los

Estados Unidos, así como los inicios y desarrollo de la gestión educativa en México.

La gestión como concepto tiene su origen dentro de las teorías organizativas, las cuales la conciben como “una especialización técnica asociada a hacer operativos ciertos procesos de producción, distribución y valoración de bienes” (Beltrán Llavado, 2007, pág. 8).

En el artículo *Transitando desde la gestión de un establecimiento hacia la gestión de un centro de desarrollo educativo* publicado (Lavín, 2007) plantea que ante la carga semántica que se le asigna a la palabra gestión, es conveniente rescatar dos tipos de gestión escolar que destacan entre la multitud de definiciones existentes: gestión burocrática, ubicada como sinónimo de administración de recursos de una organización de manera limitada; y la gestión de la calidad, la cual se complejiza para abarcar la dinámica de las organizaciones escolares en particular, desde una visión sistémica y global, que incluye no sólo a los recursos, sino a las personas, los procesos y los resultados; es decir cubre todo el panorama contextual, ya sea interno y externo, de la institución en vista de la mejora de la misma. La autora afirma que la segunda acepción ha sido identificada “como el proceso clave para promover una educación de calidad” (Lavín, 2007, pág. 28).

De manera tradicional, el concepto de gestión se relaciona con acciones administrativas o burocráticas, dejando de lado el aprendizaje de los estudiantes, ubicado como el propósito educativo por excelencia.

La gestión, de acuerdo con (Uribe B, 2005), se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas. De tal forma que se describe como una gestión pedagógica eficaz, que es capaz de integrar en si misma los procesos de formación individual con la práctica cotidiana de los docentes (Gonzalez Palma, 2005).

Como una estrategia para comprender el concepto de gestión, (BRANDSTADTER, 2007) propone una lista de dimensiones que están contenidas en el vocablo, afirmando que gestionar es:

- Diseñar escenarios que instalen, faciliten y estimulen procesos organizacionales
- Generar las condiciones necesarias para llevar adelante conversaciones enriquecedoras y productivas.
- Construir futuro.
- Identificar, reconocer, estimular, potencia y encauzar la energía organizacional.
- Construir cierto equilibrio entre los deseos de conquista y amparo que caracterizan las organizaciones.

En esta lista, se puede ver claramente que la cantidad de elementos que debe incluir la gestión, se traduce a una actividad que en la realidad no es fácil cumplir cabalmente.

A pesar de que la discusión sobre el concepto no ha llegado a conclusiones unificadoras en México, el término es sumamente utilizado en la región y se ha convertido en una de las metas para los sistemas educativos del siglo XXI.

En México, el concepto empezó a utilizarse a partir de la llegada del enfoque no directivo de Carl Rogers (García J. M., 2004) y los representantes franceses del análisis institucional y autogestión pedagógica.

Dentro de una revisión histórica que José María García Garduño (2004), hace respecto al tema de la gestión en México, señala que los primeros autores que abordaron el concepto fueron Luis H. Monroy, Rafael Ramírez y Víctor Gallo Martínez, quienes en diferentes publicaciones apuntaron sus experiencias en cuanto a los procesos de organización escolar.

De manera general, la investigación educativa en México es reciente y por lo tanto limitada, sobre todo en el área de la gestión escolar, considerada como un tema emergente ante las problemáticas regionales actuales.

Aunque son grandes y reconocidos los avances, cabe recordar que “la investigación en gestión educativa sigue siendo una asignatura pendiente en términos de las líneas de

investigación que se han abierto y en la cantidad de investigaciones producidas” (García J. M., 2004, pág. 28).

Desde la perspectiva teórica, (Sander, 1990), presenta una clasificación muy clara de los tipos de administración desde dos corrientes teóricas: funcionalista e interaccionista. La administración, centrada en la *corriente funcionalista* comprende tres perspectivas: la burocrática, la idiosincrática y la integradora. La administración, *vista solamente como burocracia*, considera a la escuela como un sistema cerrado de funciones a los cuales corresponden derechos y deberes institucionales; una visión *idiosincrática*, es aquella en donde el comportamiento organizacional enfatiza la subjetividad y las relaciones humanas para la satisfacción y actualización personal de los participantes; y finalmente, la *integradora*, propone que la acción integrada del grupo de trabajo facilita la mediación entre las expectativas burocráticas y las motivaciones personales.

Por su parte, la *corriente interaccionista* de igual manera concentra tres tipos de administración; presenta a la administración *estructuralista* que concibe a la organización como una totalidad estructural con distintas dimensiones o prácticas que reflejan una realidad caracterizada por un sinnúmero de contradicciones; la administración *interpretativa* que propone la conciencia individual, el significado subjetivo y la acción humana, enfatizando la intencionalidad y la libertad en la educación y la sociedad como opuesta al determinismo económico; y, por último, la administración *dialógica*, esta promueve la mediación específica y sustantiva entre el sistema y la sociedad.

5.2 El Proyecto Educativo Institucional como medio de organización escolar

El Proyecto Educativo Institucional se ha considerado como herramienta utilizada por los recientes modelos educativos, orientados hacia la calidad a través de la gestión escolar. Esta preferencia ha sido tan grande que algunos la han considerado como “la panacea para resolver los problemas escolares, viéndose su elaboración como el fin y no como un medio” (González, 2003). Algunas experiencias analizadas permiten afirmar que la elaboración del Proyecto Educativo Institucional es concebida desde la perspectiva burocrática, como el diligenciamiento de documentación. Se debe reconocer la necesidad de fomentar el desarrollo en todos los aspectos posibles, teniendo el proyecto institucional como una estrategia para lograr los objetivos planteados.

De acuerdo con Patricia Viel el proyecto educativo incluye una serie de acuerdos institucionales, resalta el aspecto pedagógico y da lugar a la acción institucional (Viel, 2007), estos deben tener en cuenta los aspectos mas relevantes de la gestión educativa.

5.3 Importancia de la planeación y la evaluación institucional

Considerando que dentro de las instituciones escolares el proceso que debe tener una importancia mayor debe ser el de enseñanza-aprendizaje, pues su adecuado logro constituye el propósito central de la existencia de las mismas, es fundamental tener en cuenta los conceptos de

planeación y evaluación, los cuales juegan un papel central en la propuesta pedagógica, formando un círculo, pues los resultados de una, dan insumos para elaborar la otra, haciendo su relación inseparable.

La planificación, se entiende “como una actividad deliberada consistente en desarrollar un conjunto de posibles acciones adecuadamente articuladas para alcanzar un conjunto de metas” (González, Nieto Cano, & Portela Pruaño, 2003). De tal forma que es una actividad que incluye una serie de variables básicas (Palamidessi & Gvirtz, 2006), mencionando a las metas, la selección de contenidos, la organización de contenidos, las actividades, la selección de materiales, la participación de los estudiantes, la organización del escenario y la evaluación de los aprendizajes, como indicadores en los cuales el docente debe prestar atención al momento de planear.

Así como los indicadores, son imprescindibles en la labor pedagógica, lo son también en la manera de hacer funcionar a las instituciones educativas, convirtiéndose en actividades inmersas en la vida diaria de la escuela, llegando a ser herramientas para mejorar y facilitar el trabajo cotidiano. Al mismo tiempo, la forma que se elija para realizar la planificación y evaluación en una institución educativa refleja de manera indirecta la concepción de educación que sus miembros poseen, así como de la filosofía de vida académica, explícita o implícita, que prevalece en la organización.

A nivel institucional, la planeación es definida como “el medio a través del cual se pueden solucionar una serie de problemas al proyectar las acciones pertinentes para ello”. (Ackoff, 2001)

Ante lo cual se definen cuatro tipos de planificación: *táctica*, consiste en seleccionar los medios y las metas para perseguir objetivos que no se espera alcanzar dentro del periodo planeado; *operacional*, determina los medios necesarios para perseguir metas que se espera sean cubiertas durante el tiempo planeado; *estratégica*, se seleccionan medios, metas y objetivos, para ser cumplidos en largo alcance; y *normativa*, determina medios, metas, objetivos e ideales, para ser cumplidas en un periodo indefinido.

Cada uno de los tipos de planeación mencionados se puede distinguir en la operación regular de las instituciones educativas, pues aunque cada uno representa un modelo distinto, es frecuente que se presenten en las labores de una misma organización.

Como parte integral de la planificación educativa, se encuentra la evaluación, la cual cumple la función de juzgar el alcance de las metas propuestas, así como el proceso que se llevó a cabo para llegar a ellas.

En el artículo 84 del capítulo 3 de la Ley General de Educación de 1994 se establece la evaluación institucional anual. Esta acción, se debe adelantar con el fin de determinar si el proceso que se llevó a cabo durante el año escolar obtuvo los resultados esperados, en este proceso se valoran tanto a los docentes como el personal administrativo; si el resultado de la evaluación es satisfactoria y correspondiente con los criterios de evaluación, el gobierno ofrece estímulos para mantener la calidad, pero en caso de que los resultados no sean aceptables la institución debe realizar un plan de mejoramiento para disminuir las debilidades presentadas,

este proceso debe hacerse con la asesoría de la Secretaría de Educación Distrital y debe enfocarse a mejorar la calidad en la educación.

Al igual que muchos conceptos utilizados en el campo de la educación, el término evaluación proviene del mundo empresarial, situación por la cual de manera común se le utiliza como sinónimo de medición (Casanova, 1998). Sin embargo, de manera relativamente reciente, gracias a las variaciones que se han dado dentro de las ciencias humanas, se ha presentado “la necesidad de incorporar a los procesos de enseñanza un modelo de evaluación cualitativa” (Casanova, 1998, pág. 69), el cual no se concentre sólo en resultados, sino que brinde una información mayor respecto a los procesos que se llevan a cabo dentro de la enseñanza-aprendizaje. La propuesta conserva la esperanza de tomar decisiones más pertinentes gracias al análisis de la información recuperada a través de un proceso sistemático de recolección de datos. Dentro de esta perspectiva, formativa, se presentan las fases del proceso evaluador: recopilación de datos de manera sistemática y rigurosa, análisis de la información recuperada, formulación de conclusiones, establecimiento de un juicio de valor, y adopción de medidas para continuar la actuación correctamente. (Casanova, 1998).

De tal forma, que los resultados del juicio de valor se puedan utilizar como insumos para la planificación de las actividades posteriores, y no se queden como un simple reporte, sino que impacten a la dinámica escolar.

Tanto planeación como evaluación, son elementos inherentes a la gestión escolar, por lo que los responsables de esta acción, deben manejar sus definiciones y ponerlos en marcha adecuadamente.

Como características específicas de la gestión eficaz, que orienta hacia el logro de la calidad educativa, incluyendo todas sus dimensiones, (Lavín, 2007) identifica el liderazgo profesional; la visión y las metas compartidas; el clima escolar; contar con expectativas elevadas sobre los resultados; el reforzamiento positivo por parte de los actores educativos y la cooperación familia-escuela.

Por su parte Fullan y Stiegelbauer, agregan que los directores tienen la responsabilidad de ayudar a elevar las oportunidades de crecimiento académico para todos los maestros de su institución, y no solo ofreciendo un mayor número de cursos o talleres, sino preocupándose por la pertinencia de los mismos y motivando a los docentes a asistir, concientizándolos de la necesidad de mantenerse en el camino del aprendizaje. (Fullan & Stiegelbauer, 2000)

Otra de las características de gestión eficaz que propone Fullan consiste en la evaluación, responsabilidad que de igual manera cae en el personal directivo, y que debe ser vista no como una auditoria que proporcione evidencias para juzgar al docente, sino que como proceso que permita estimular al docente a seguir aprendiendo, y junto con éste, el rector. (Fullan & Stiegelbauer, 2000)

5.4 Liderazgo y autonomía

Distintas investigaciones recientes y reportes de evaluaciones externas, como PISA, afirman que un cambio orientado a la mejora de la calidad a través de la gestión, se encuentra en centrar el poder de decisión en la escuela como unidad.

El concepto de gestión a cobrado alta relevancia a nivel investigativo y en de liderazgo viene tomando fuerza, desde finales de la década de los noventa hasta el presente. La investigación generalmente se ha concentrado en el ámbito empresarial, utilizando modelos principalmente conductuales.

Sin embargo, ya que el mundo escolar posee una dinámica tan compleja que la hace única, pues cada institución posee características que la distinguen de las demás, gracias a los actores que la conforman, la definición conceptual del liderazgo en las organizaciones escolares se dificulta, pero evidencia que un rasgo fundamental en el funcionamiento de las instituciones es el liderazgo, y cuando este se gana se dan pasos en autonomía tomando cuerpo especialmente en el factor humano, como son la dinamización, animación y visión de conjunto en el trabajo docente. (Maureira, 2004).

considerar

El liderazgo debe encargarse de los cambios que surgen en el contexto externo e interno de las organizaciones escolares, con el fin de proyectarla hacia un entorno dinámico (Uribe B, 2005), estableciéndose como un concepto decisivo para el logro de las metas escolares y por tanto del alcance de la calidad esperada.

De acuerdo con Adrián Castelán es necesario que el director de la institución educativa ejerza un liderazgo académico que se fundamente en la construcción de consensos con su grupo de colaboradores. (Castelan, 2003)

En la nueva cultura escolar, se pretende que el liderazgo sea ejercido no sólo por el director de la institución, sino por todos sus miembros.

Por el incremento que ha tenido la investigación educativa con relación al tema de liderazgo en los últimos años, se han llegado a obtener distintas tipificaciones de los tipos de liderazgo que se presentan en las organizaciones educativas. Una de ellas es expuesta por Aurelia Villa mostrando las características principales de seis modelos de liderazgo escolar (Villa Sanchez, 2004), estas son:

Instruccional: Se enfoca en las conductas que hacen los profesores con relación al desarrollo de sus estudiantes.

Moral: Se enfoca en los valores con los que se conduce el líder, así como la ética con la que el líder establece su comportamiento.

Participativo: Este trata de cómo se comparten las decisiones con el equipo de trabajo.

Contingencial: La forma de ser del líder está dada por el entorno real que este tiene, se tienen en cuenta las condiciones del contexto.

Managerial: Esta caracterizada por la organización de las funciones de los miembros del equipo y la distribución de las actividades.

Transformacional: El eje fundamental esta dado por los objetivos de la institución, permitiendo con ello el alcance de cada uno de estos y la motivación del grupo de trabajo para ver las habilidades que tienen para cumplirlos.

Otros autores concuerdan en que el liderazgo transformacional, divide las responsabilidades que se tienen en la institución educativa, lo que esto significa en la realidad del docente en la práctica más allá de su clase, llevando al docente a ser parte integral de todas las actividades institucionales dentro y fuera del aula de clases, contribuyendo “a través del ejercicio de su propio liderazgo” (Uribe B, 2005, pág. 110).

Dentro de este enfoque, se motiva a los docentes haciéndolos conscientes de la importancia de su papel dentro de la organización escolar y generando altas expectativas en ellos.

Todo lo anterior permite ver al docente como el principal inspirador de la comunidad educativa, tomando el papel protagónico de líder transaccional, llevando a integrar a todos los actores del grupo de trabajo, demás compañeros docentes, a inculcar estos aspectos a la realización de cada acción con respecto a los objetivos institucionales pues sostiene al control y a la jerarquía como los medios de acción debidos (Uribe B, 2005). Este forma de liderar procesos no coincide con una institución que aprende, entendida como aquella “que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforman a sí mismas” (Uribe B, 2005).

Con respecto a la autonomía, de acuerdo con Antonio Pórtela: “es una noción que evoca la idea de auto-gobierno”, siendo la capacidad o facultad de que dispone el centro de gobernarse a

sí mismo. De igual manera, señala que depende de cada contexto escolar la forma de autonomía que se practicará en él; pues las características, tanto externas como internas, de la escuela poseen una gran influencia en este aspecto, es decir, de quien otorga la autonomía y de quien la recibe responsablemente. (Portela Pruaño, 2003)

Al implementar una descentralización de las decisiones a los docentes, a través de las instituciones educativas, dará como resultado una flexibilización de las actividades y ayudara al mejoramiento y crecimiento de la institución, esto permite a mejorar el clima organizacional debido a disminuir la presión de un superior jerárquico y así alcanzar los objetivos propuestos. (Patrinos & Layton, 2006)

Cuando se habla de la autonomía en las instituciones se describe como el empoderamiento que tienen los docentes para la toma de decisiones, permitiendo con ello la iniciativa de estos en la elaboración de documentos, acciones y demás actividades curriculares, pero esto se genera por la descentralización de la institución (Castelan Cedillo, 2003).

Por tanto, la aplicación práctica del liderazgo y la autonomía requiere desarrollar competencia y habilidades dentro de los directivos y docentes, para así disponer de instrumentos de gestión capaces de facilitar la participación, compromiso y la implicación de la comunidad educativa.

Jao Barroso en su artículo Liderazgo y autonomía de los centros educativos, presenta las transformaciones derivadas del refuerzo de la autonomía en las escuelas y la emergencia de

modelos de gestión que integren los cambios organizacionales que promuevan el beneficio de la organización en su conjunto. (Barroso, 2005)

5.5 Calidad de la educación en el marco de la globalización y la competitividad

Para hablar de la calidad de la educación debemos contextualizar su importancia, debido a que los países industrializados o desarrollados tienen en la educación el pilar fundamental para su posición de desarrollo, permitiendo con ello mejorar la productividad, la cual es el resultado de implementar la eficiencia y eficacia en los procesos de educación. Por lo anterior y con miras a mejorar la calidad en nuestra educación debemos saber cuáles son los factores que permitirán el éxito, esto con base en un contexto globalizado, que cada día lleva a las personas y en especial ya los estudiantes a tener herramientas necesarias para competir dentro de este contexto, de ahí la inclusión del término competitividad en la gestión escolar, teniendo en cuenta que el atraso que tenemos se debe a el aislamiento que se ha tenido por parte de la comunidad educativa en general.

Para lograr la mejora de la calidad en la educación nacional se debe tener en cuenta el compromiso de los gobiernos de turno y la academia frente a las regulaciones que se han dado para este tema, es muy importante que las leyes y normas vayan en pro de disminuir la brecha de los países desarrollados con respecto al nuestro, que se define como un país en vía de desarrollo, en temas de modelos educativos eficientes que lleven como premisa la mejora continua en la calidad educativa, además la inclusión de los estudiantes en la toma de decisiones, todo lo

anterior sin dejar de lado el contexto que tienen nuestros estudiantes, porque no es lo mismo impartir una clase en la capital del país en un barrio central, que dictar la misma clase en una vereda sin acceso vial, por ello es importante crear los modelos adecuados que atenúen la realidad que tenemos actualmente, donde se denotan las diferencias que tienen las instituciones, estas diferencias hacen que los estudiantes no tengan la misma calidad educativa.

Teniendo en cuenta este escenario, Gómez Buendía plantea como director del documento para el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo que: “En este siglo del saber, la carrera económica, cultural y geopolítica entre las naciones pasó de ser una esencia una carrera entre los sistemas educativos: una escuela capaz de competir en el concierto internacional es, en último término, el gran desafío externo para cada estado” (Gómez Buendía, 1999, p. 8)

De ahí que la meta para América Latina, se exprese: “sus sistemas educativos puedan responder a la exigencia de preparar a la sociedad para el desafío pluralista de las posmodernidad y su integración exitosa a la “aldea global”, caracterizada por industrias y procesos productivos, cuyos insumos críticos son la información y el talento creador, es decir educar a todos para el siglo XXI” (Gómez Buendía, 1999, p. 25)

En este informe Buendía resalta también ciertas necesidades generalizadas que se deben tener en cuenta en América Latina y el Caribe como son “la calidad de la educación básica, la capacitación laboral y a la formación de la “alta inteligencia”, este informe resalta la baja calidad

que tienen la población del caribe y latinoamericana en la educación básica, hoy en día los modelos de aprendizaje se deben adaptar a los avances tecnológicos que se dan cada vez más rápida, pero lamentablemente estos avances no se ven en las instituciones, tanto públicas como privadas, lo anterior hace que los estudiantes tengan un conocimiento obsoleto y al terminar su educación básica no sean competitivos para su contexto, esto es educar para actividades y contextos que ya no existen o están desapareciendo, algunos de los factores que deberían ser ajustados por las instituciones educativas son: a) Docentes calificados y motivados; b) Materiales de apoyo que faciliten y levanten el proceso; c) una jornada escolar más extensa y, sobre todo más intensa y d) Una escuela eficaz es decir, creativa y autónoma, donde los insumos y los procesos se subordinen deliberada y ordenadamente al aprendizaje. Es así como las diversas políticas especializadas de personal, de dotaciones, de reparto de competencias, de “ingeniería organizacional”, pueden y deben apuntar a estas varias claves” (Gómez Buendía, 1999, pág. 33).

Es por ello, que las reformas educativas adelantadas en diferentes países tal como lo dice Caballero obedecen a “un cambio para lograr responder a los retos que impone el nuevo orden político, social y económico internacional (como el caso de los países desarrollados, agrupados actualmente en mega-bloques: Estados Unidos y Canadá, la Comunidad Económica Europea y la zona del Pacífico Asiático, con Japón a la cabeza). En los demás países, especialmente en América Latina, son vistas de dos maneras: una como la posibilidad de plantear nuevas estrategias para intentar superar las constantes crisis sociales y estar a tono con las circunstancias internacionales, que se traducen estas en condiciones de competitividad, frente a los grandes

bloques; y la otra como la oportunidad de participar en la dinámica de construcción de éste nuevo orden político, social económico internacional” (Caballero, 1995).

5.5.1 La calidad de la educación en Colombia

Francisco Manrique comenta al respecto a estos cambios a nivel mundial, como en Colombia durante el periodo de 1990 – 1994 conocido como el “Revolcón”, se produjeron tantos cambios en el panorama nacional que permitieron que hoy sea una nación con unas bases muy diferentes para su desarrollo. Por ejemplo que con la Constitución de 1991 se abrió la puerta mental del país para aceptar reformas que estaban en mora de realizarse hace muchos años. Cosas que se consideraban intocables fueron modificadas, tales como: la liberación de la tasa cambiaria, la reforma del código laboral, la privatización de los servicios públicos, entre otros. (Manrique, 1995)

La consecuencia de estos cambios radicales en Colombia son múltiples, pero se podrían resumir según el autor en lo siguiente: “La palabra cambio irrumpió al panorama nacional con una fuerza avasalladora, la competencia es global, no solamente entre empresas sino entre sistemas socio-económicos sofisticados y es a raíz de todas estas transformaciones que la educación se convierte en el centro del desarrollo de una nación que quiera enfrentarse a estos retos” (Ministerio de Educación Nacional, MEN, 1994). Por ello plantea el autor, la importancia de proponer que el sector de la educación en Colombia se ubique dentro de las nueve realidades

competitivas, ya que su impacto será el que determine el éxito o fracaso de la respuesta al desafío competitivo de la nación en los próximos años.

5.6 Plan de mejoramiento institucional: herramienta para el mejoramiento hacia la calidad

El plan de mejoramiento institucional, se enmarca en los fines establecidos en la ley 115 de 1994 y en la ley 715 de 2001, lo que se quiere es la iniciativa de las instituciones para generar la autonomía, llevando consigo la transformación de la organización para llevar a cumplir los objetivos y mejorar así la calidad de la educación. En este sentido el Ministerio de Educación Nacional ha publicado dos Guías para la autoevaluación y el mejoramiento institucional, 11 y 34 esta última recoge la primera muestra de un mapa estructurado con cada una de las etapas de autoevaluación, plan de mejoramiento y seguimiento al proceso del fortalecimiento de la capacidad de gestión escolar. (Ministerio de Educación Nacional, 2008)

Los planes de mejoramiento son una propuesta que trata de impulsar las instituciones educativas para los procesos de cambio dirigidos, entre otros retos, a mejorar la satisfacción de la comunidad educativa.

Este puede lograr superar las dificultades de la institución y de los estudiantes, enfrentar de una mejor manera los problemas que se presenten y utilizar las fortalezas para que se mejore continuamente y se logren los propósitos. Esta práctica siempre permite el progreso.

Por lo anterior, el mejoramiento, materializado a través del Plan de Mejoramiento Institucional, “es el conjunto de metas, acciones y procedimientos y ajustes que la institución educativa define y pone en marcha en períodos de tiempos definidos, para que todos los aspectos de la gestión de la institución educativa se integren en torno de propósitos comúnmente acordados y apoyen el cumplimiento de su misión académica. En el mismo orden, el mejoramiento necesita el convencimiento y la decisión de que mejorar siempre es posible, cualquiera que sea la naturaleza de la institución, grande o pequeña, rural o urbano, oficial o no oficial” (Ministerio de Educación Nacional, MEN, 2004)

En este sentido, un medio para alcanzar la calidad en la educación es el diseño de Plan de Mejoramiento Institucional el cual permite alcanzar los objetivos propuestos, detectados a partir de las necesidades y de esta manera lograr potenciar tanto los talentos individuales como grupales, para que teniendo las aptitudes que le permitan desempeñarse de manera competente en cada una de las acciones realizadas dentro de la institución.

El plan de mejoramiento debe presentar las siguientes características: (Ministerio de Educación Nacional, MEN, 2004):

Ser parte orgánica del PEI

Tomar consideración los desarrollos pedagógicos

Ser producto de la caracterización institucional (Proceso que permite el análisis y reflexión crítica de los resultados de las evaluaciones internas y externas)

Estar orientado desde ciertos valores compartidos.

Ser intencionados, como fruto de un proceso de planificación.

Contener una parte estratégica y una parte operativa (Plan de acción anual)

Ser ajustados a procesos de seguimiento y evaluación para el mejoramiento continuo.

5.7 Política educativa nacional

5.7.1 Ley General de Educación 115

Inicio en el país, para enfrentar nuevos retos, surgió a partir de la Ley General de Educación 115 de 1994 (Ministerio de Educación Nacional, MEN, 1994), ya que a partir de su publicación las instituciones educativas le dieron una mayor importancia a la calidad de la educación. Esta ley orientó a la educación a implementar Proyectos Educativos Institucionales teniendo en cuenta su definición y reglamentación y de esta manera organizar su gestión.

Este Proyecto Educativo Institucional debe estar formulado de acuerdo a sus necesidades, contexto y expectativas del contexto en el que se ubica la institución y debe ser orientador de procesos misionales, administrativos y directivos.

5.7.2 Plan Sectorial Nacional 2010 – 2014

Según el documento del Plan Sectorial (Ministerio de Educación Nacional), el Gobierno Nacional, a través de esta política, se ha propuesto convertir la calidad de la educación en un propósito nacional, y nombran que es imprescindible una transformación educativa que atienda todos los factores que inciden en ella.

La política educativa del Gobierno Nacional contenida en el Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 dan cumplimiento a lo ordenado por la Ley General de Educación 115 de 1994 y la ley 1450 de 2011 y se encuentra en armonía con Plan Decenal Nacional, ya que se orienta a garantizar la cobertura, la calidad y la pertinencia, consolidando una política de Estado que busca articular el sistema educativo de manera incluyente, coherente y con flexibilidad pedagógica en sus diferentes niveles.

Los planes de mejoramiento permiten articular la política sectorial, ya que es una herramienta gerencial que orienta a las instituciones al logro de los resultados, al desarrollo y fortalecimiento de la institución. Él debe contener acciones focalizadas y priorizadas las cuales se deben realizar en un tiempo determinado. En él se concretan objetivos, metas y acciones que permiten una estrategia para el mejoramiento de la calidad educativa, de una manera articulada a nivel nacional, regional, municipal e institucional.

6. Ruta Metodológica

El Liceo Lúdico Nueva Colombia nace de la idea de formar un lugar lúdico-pedagógico donde los niños y niñas del barrio San Vicente S.O localidad cuarta de Bogotá puedan encontrar un espacio propicio para educarse a través de valores para que sean hacedores en la construcción de ciudadanos comprometidos con un país con el que todos soñamos.

La institución cuenta por un área compuesta por tres niveles, un primer nivel donde encontramos pasillo de entrada 4m, oficina de rectoría y atención a padres con un área de 9 m , al lado derecho se encuentra ubicados las aulas de pre-escolar con un área de 10 (m²), cada uno, en el costado izquierdo encontramos el baño de docentes y avanzando al final del pasillo se ubica los baños de los niños y niñas con un área de 6 m (cuadrados) respectivamente, al bajar las escaleras se encuentra el patio de recreación que a su vez sirve de deportes (cancha de futbol) con un área de 40 m(cuadrados) y en el costado izquierdo 2 aulas que cuentan con áreas de 10 m (cuadrados) cada uno. En el segundo nivel al subir las escaleras se encuentra tres aulas con un área de 14 m (cuadrados) además el espacio de la cocina y el salón lúdico, salón de audiovisuales que cuentan con espacios promedios de 10m (cuadrados) cada uno y un espacio para el baño de los niños que es de 4m (cuadrados) aproximadamente.

Alrededor del Liceo encontramos locales comerciales para atender la demanda de los niños, como las tiendas de barrio, droguerías, panaderías, supermercados entre otros, avenidas principales y paraderos de buses (para fácil acceso de los padres y la ruta escolar).

Se encuentran matriculados 98 estudiantes de los cuales 32 son de educación inicial y preescolar y 73 de educación básica primaria.

El Liceo Lúdico Nueva Colombia a la fecha se encuentra en la fase inicial del proceso de evaluación institucional; teniendo en cuenta el contexto institucional, se pretende como meta e ideal que todos los integrantes de la institución estén comprometidos con el fortalecimiento en la interiorización, apropiación y mejoramiento del Proyecto Educativo Institucional.

Para llevar a cabo lo anterior, se debe realizar un diagnóstico institucional que permita determinar las fortalezas y oportunidades de mejoramiento teniendo en cuenta que no se cuenta un análisis inicial que sirva como insumo de partida. Para esto se adopta la metodología etnográfica con el formato de autoevaluación de la Guía 34: Guía para el mejoramiento institucional de la Autoevaluación al plan de mejoramiento institucional. Ministerio de Educación Nacional, 2008 (Ministerio de Educación Nacional, 2008), la cual permite evaluar la gestión del establecimiento educativo abarcando varias áreas, procesos y componentes que conllevan a mejorar y cumplir los propósitos institucionales mediante el fortalecimiento de las capacidades articulando procesos internos y consolidando el PEI.

El proceso de intervención que se realizó en la institución consistió en una observación participante por medio de las observaciones de las situaciones tal y como acontecen provocando

la menor interferencia posible, se recogieron registros anecdóticos de las dinámicas escolares y de las relaciones de la institución con el contexto. Se logró hacer descripciones de los acontecimientos, de las personas, interacciones entre ellas y tener las vivencias de primera mano lo que permitió comprender la dinámica escolar.

Se efectuaron entrevistas a directivos, docentes y estudiantes (Anexos 1y 2) en donde se recogió información sobre cada una de las gestiones escolares y las relaciones de la institución con la comunidad escolar y el contexto. Permitted indagar sobre el punto de vista y la experiencia de las personas información recolectada en el Anexo 3,4 y 5.

Además se realizó un rastreo de materiales en formato de papel que han sido producidos por los miembros de la comunidad entre estos el Proyecto Educativo Institucional, manual de convivencia, archivos de estudiantes y administrativos.

De esta manera se obtuvo información que permitió la compilación de datos en el formato de autoevaluación de la Guía 34: Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento institucional (Ministerio de Educación Nacional, 2008), esto se hace asignando un nivel o categoría para generar una línea base, información que ayuda a la formulación de indicadores que permitan ir midiendo los avances, efectividad e impacto de las acciones que se proponen en el plan de mejoramiento institucional.

Dentro de la guía se encuentran una serie de componentes y procesos (Anexo 3), por cada uno de las gestiones, teniendo en cuenta la observación, las entrevistas y el rastreo de la

documentación física se le da un puntaje a cada uno de los componentes que hacen parte el proceso como se puede evidenciar en el Anexo No. 4 en donde se encuentra el nivel y las observaciones teniendo en cuenta la información obtenida con las técnicas etnográficas.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos después de la tabulación de los datos, se logra identificar las estrategias que necesita implementar la institución para que logre una gestión con mayor impacto en el contexto social.

6.1 Enfoque de la investigación

Según Javier Murillo “la investigación cualitativa con enfoque etnográfico es una metodología que pretende mejorar la calidad de los procesos educativos y ayudar a los educadores en la reflexión sobre la práctica educativa. El desarrollo de este tipo de investigación influye decisivamente en la innovación pedagógica, didáctica y curricular.” (Murillo Javier, 2010)

La etnografía es uno de los métodos relevantes que se vienen utilizando en la investigación cualitativa; ya que consiste en descripciones de situaciones, eventos, personas y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe. (Hernandez Z, 2003)

Se realizó la investigación nivel micro – etnografía ya que se focalizo el trabajo de campo a través de la observación e interpretación del fenómeno en una sola institución. Esta investigación constituye un trabajo restringido que amerita poco tiempo y puede ser desarrollado por un solo investigador. (Murillo Javier, 2010).

La etnografía permite dar respuesta a los objetivos de la investigación al tener como rasgo fundamental la interpretación, y se preocupa por indagar cómo los distintos actores humanos construyen y reconstruyen realidad social mediante “la interacción con los restantes miembros de su comunidad y para ello fue indispensable, tener en cuenta la explicación que ellos mismos hacen de los porqués y para qué de sus acciones y de la situación en general” (Murillo Javier, 2010)

Para esto se llevó a cabo una observación directa en la institución que permitió la recogida de minuciosos registros, la realización de entrevistas y revisión de materiales para obtener una fotografía del proceso que se realiza en gestión escolar, esto quiere decir que se estudió las características concretas y no las supuestas que aparecen dentro de cada ámbito escolar.

Gracias a esta metodología se logró conocer sobre el funcionamiento interno escolar, sobre su gestión, sus estrategias y su integración de la institución con la comunidad. Es un modo de entender la realidad no aparente, esa que se crea en la institución.

Se trabajó una etnografía procesal ya que describe diversos elementos de los procesos cuyo análisis puede ser funcional o de los sistemas sociales. Es importante no solo observar sino hay que interpretar. (Murillo Javier, 2010). Este enfoque es apropiado ya que se adecua al objeto de estudio ya que permite tener una fotografía de la institución como esta se relaciona con su impacto en el contexto social donde se ubica.

La etnografía no tiene una única finalidad, sino varias, íntimamente relacionadas entre las que se destacan la descripción de los contextos, interpretación de los mismos para llegar a su comprensión, la difusión de los hallazgos y en último la mejora de la realidad educativa. La descripción de la cultura elegida es básica en todo estudio etnográfico. Además de describir la cultura es preciso interpretarla.

6.2 Resultados Obtenidos

Todo lo que engloba el trabajo de campo, que va desde los métodos utilizados, los entrevistados, el tiempo de investigación así como de los diversos escenarios en los que se logró obtener la información necesaria para este proyecto.

Asimismo, una vez realizado el trabajo de campo, es necesaria la interpretación de datos que nos ayudarán a comprender porque es importante la evaluación institucional para generar

estrategias que permitan optimizar la gestión escolar y esta tenga un impacto en el contexto social en el que se ubica.

Para iniciar este análisis es importante conceptualizar la institución en la cual se realizó la investigación; el Liceo Lúdico Nueva Colombia nace el primero de noviembre de 1998 con una eucaristía oficiada por el sacerdote Gonzalo Jaramillo Hoyos abrió las puertas un espacio para esa época lleno de inquietudes y con la expectativa de cubrir primero algunas necesidades de la comunidad y luego el de concretar en un sueño una relación fraternal de quienes inician este proceso Fanori Velandia Silva y Adriana Isabel Rodríguez Cantor, maestras de educación pre escolar sin ninguna experiencia a nivel de empresa pero con toda la formación y el conocimiento de una labor que ya se ejercía desde hacía algún tiempo, este primer paso se denominó PRE ESCOLAR JARDIN DE SUEÑOS, algunos aspectos a destacar : el 2 de febrero de 1999 se inician labores con 26 matriculados para ese momento la institución ofreció dentro de su labor atender a niños y niñas de 0 a 5 años, además de la formación pedagógica los niños y niñas de la época recibían asistencia hasta las 5 p.m., posteriormente y luego de tres años en estas condiciones y con la urgencia de formalizar nuestra labor se decide más por necesidad que por planeación realizar algunas modificaciones a las características institucionales: se inicia con la primaria en este momento todo da un giro, la jornada de todo el día desaparece la atención a niños menores de tres años también, y el nombre institucional cambia a LICEO LÚDICO NUEVA COLOMBIA se inicia el proceso de solicitud y aprobación de la licencia de funcionamiento, originó cambios en las adecuaciones físicas, la población de estudiante para la época no pasaba 50 niños y niñas, es así como se inicia el camino hacia el reconocimiento legal.

La implementación del PEI se inició desde las necesidades de la comunidad con trabajo que se realizó bajo los lineamientos de ley 115 y decreto 1890.

Después de varias actividades con la comunidad de padres de familia y con la asesoría del psicólogo Marco Antonio Murillo se determina la problemática institucional y de allí el eje temático del PEI FORMACIÓN DE VALORES USANDO COMO METODOLOGÍA LA LÚDICA, que se mantiene hasta el día de hoy.

Hacia el año 2002 y dentro de uno de los requerimientos para otorgar la aprobación se solicita la licencia de construcción tramite que ocasiono un revés económico ya que en medio del proceso la institución fue víctima de una estafa desmotivando profundamente la esencia institucional, posteriormente y tras superar dificultades el 23 de diciembre de 2003 se otorga la licencia de funcionamiento para los grados pre jardín, jardín, transición, primero, segundo, tercero, y cuarto y en el año 2004 para el grado quinto, Ya eran logros bastante importantes si se tiene en cuenta el contexto, aparte de estos eventos administrativos, para destacar durante este periodo de tiempo en dos aspectos lo pedagógico desde el plan de estudios de pre escolar se origina un trabajo a nivel pedagógico que permite la publicación de tres textos didácticos en el área de matemáticas con la editorial LIDERES DEL MILENIO, por otra parte y frente al proyecto transversal de tiempo libre el grupo de danzas concursa a nivel nacional y logra el título en la categoría infantil, situación que dio origen al festival de danzas que se realiza cada año.

En la actualidad y apartándose de la situación económica se sigue en el trabajo con la comunidad buscando transformar positivamente una realidad carente de valores y de oportunidades la medición de resultados se hace desde lo subjetivo, desde el impacto formador en seres humanos que han pasado por la institución, son 16 años donde se han atendido a decenas de niños y niñas que han encontrado en el liceo un espacio formador, cálido, y humano, donde un grupo de docentes también formados en la institución aportan, se comprometen y que luchan por el reconocimiento en la localidad, y por el firme propósito de mejorar y lograr concretar y trascender en la vivencia de valores. Dentro de las dificultades que se presentan es la falta de conocimiento e implementación de una gestión escolar que permita mejorar en la calidad de la educación impartida y genere un impacto visible en el entorno escolar.

Durante la investigación se tuvo contacto con todos los docentes, estudiantes y directivos, en menor proporción con padres de familia.

El escenario en donde se realizó la investigación fue las instalaciones de la institución, durante 2 semanas de observación, entrevistas y revisión de documentos. Fue mediante la ayuda de la Rectora Adriana Rodríguez que permitió cada una de las actividades que se realizó, cabe destacar que los miembros de la comunidad se mostraron interesados en apoyar el proyecto, afirmando la necesidad de una evaluación en cada uno de los aspectos de la institución.

Durante la investigación me percaté de dar la información correspondiente para el inicio de cada actividad y de esta manera no se sintieran vulnerados en su autonomía.

Para la realización de este estudio etnográfico se utilizó la observación participante, donde se tuvo una interacción con los miembros, dentro de esta interacción se aplicó la herramienta de la entrevista, la cual tenía como objetivo conocer los conocimientos, perspectivas, ideas y visiones en cuanto al funcionamiento de la institución en cada una de las gestiones escolares. Se realizaron entrevistas a diferentes miembros de la comunidad de manera informal según las situaciones que se iban presentando en cada espacio. Anexo 1 y 2

De la misma forma, en la entrevista pudo conocerse sus puntos de vista sobre la forma de operar de cada uno de los miembros de la comunidad y de sus acciones en cada gestión escolar, destacando así puntos importantes como son los procedimientos directivos, administrativos y pedagógicos que subyacen de su experiencia como estudiante, docente o directivo. Anexo 3,4 y 5.

Las entrevistas, no tuvieron una estructura organizada, rígida o rigurosa, sin embargo éstas llevaron a una ilación de los temas que eran de importancia para la investigación, recalcando temas principales como los antes mencionados.

La recolección de datos se dio en el mismo momento de la observación y la entrevista, dentro de éstos se realizó anotaciones que están estructuradas en el Anexo 3,4 y 5 de acuerdo a los miembros con las que se efectuaron.

El proceso de observación se realizó durante toda la jornada escolar durante la cual se observaron actividades como clases, ambientes, dinámicas. El proceso de entrevista se desarrolló bajo un clima de confianza, que facilitó la libre expresión de los participantes, logrando de esta forma una amplia descripción de sus experiencias y percepciones.

Para registrar los datos surgidos por medio de las entrevistas, se empleó una plantilla (Anexo 2), con la finalidad de recopilar la información de manera fidedigna y facilitar el proceso de transcripción, lo cual es utilizado posteriormente en la fase de análisis, sistematizando los datos, obteniendo como resultado una falta de apropiación

Después de registrar los datos, se procedió a ordenarlos de acuerdo a cada una de los componentes de las gestiones escolares, de tal manera que teniendo como referencia el formato de la guía 34 de autoevaluación, se le asignó un nivel a cada uno de estos y de esta manera obtener un dato cualitativo que me permita tener una línea base para el desarrollo de estrategias a implementar en el plan de mejoramiento. Los niveles se categorizaron teniendo en cuenta la siguiente información:

NIVEL DE DESARROLLO

- 1 Existencia: Se caracteriza por un desarrollo incipiente, parcial o desordenado, según el caso. No hay planeación ni metas establecidas y las acciones se realizan de manera desarticulada.
- 2 Pertinencia: Hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones del establecimiento para cumplir sus metas y objetivos.
- 3 Apropiación: Las acciones realizadas tienen un mayor grado de articulación y son conocidas por la comunidad educativa.
- 4 Mejoramiento continuo: Involucra la lógica del mejoramiento continuo, evalúa sus procesos y resultados y en, consecuencia, los ajusta y mejora.

Con esta información se realiza una tabulación de datos que son analizados ya por cada una de las secciones en el resultado de la evaluación institucional que se relaciona a continuación.

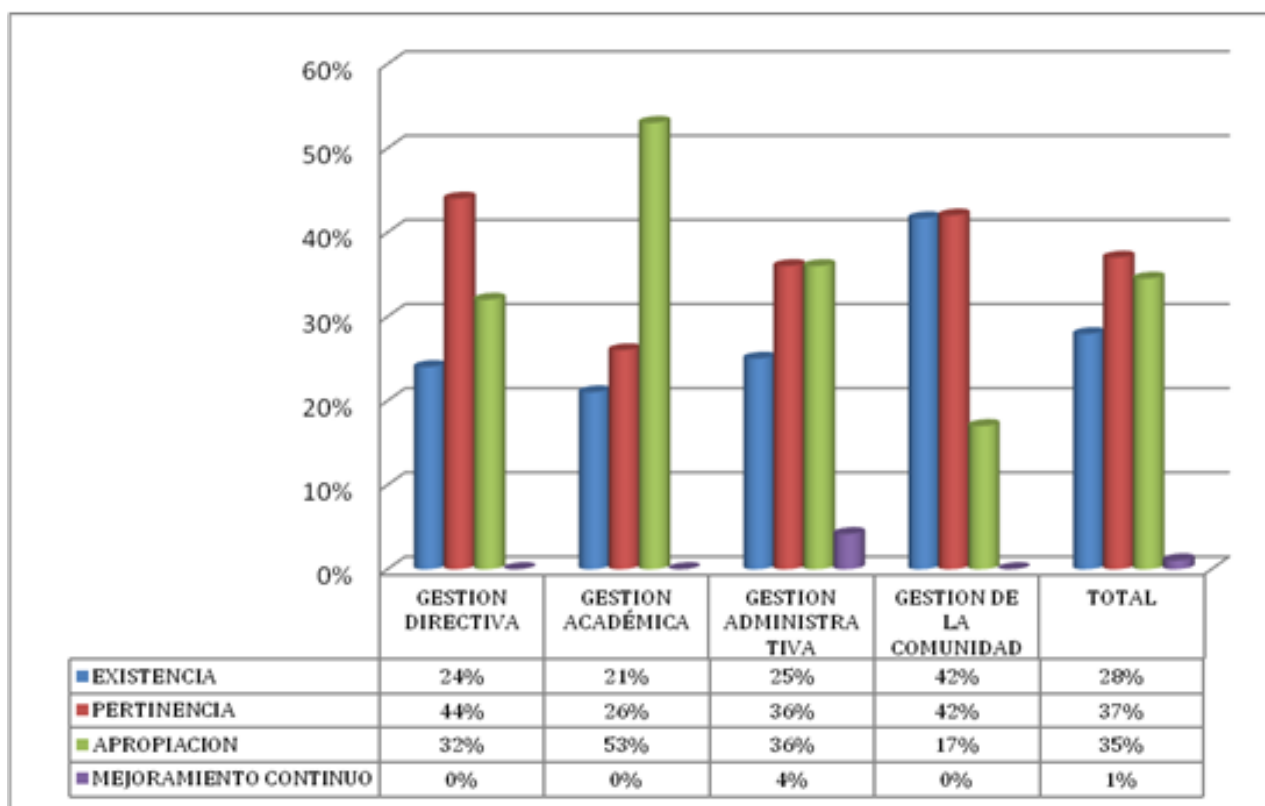
7.1 Proceso de Evaluación

A partir de la tabulación realizada se realizó análisis a nivel institucional y por cada una de las gestiones escolares la cual se puede observar de manera específica en el Anexo 4.

Esta tabulación se tuvo en cuenta que a cada uno de los componentes por proceso a los que se les asigno un nivel de desarrollo teniendo en cuenta la información recolectada con los instrumentos, luego se realiza un promedio y se le asigna un nivel a cada proceso y de la misma forma a cada gestión.

Teniendo en cuenta este tratamiento matemático y con las observaciones realizadas se realiza el siguiente análisis por la institución y cada gestión.

Resultado Global Institucional



La institución presentó una evaluación con nivel de desarrollo 2 Pertinencia que corresponde al 37%, lo que quiere decir que cuenta con un Proyecto Educativo Institucional formulado de conformidad con las exigencias de la ley, en su elaboración tuvieron en cuenta las características del entorno y la diversidad de la población.

A nivel general, como grandes debilidades se presentan la falta de apropiación (direccionamiento estratégico, el currículo, modelo pedagógico, manual de convivencia, gobierno escolar, proyección a la comunidad...) y consensos por parte de la comunidad educativa para llevar a la práctica el PEI como institución inclusiva.

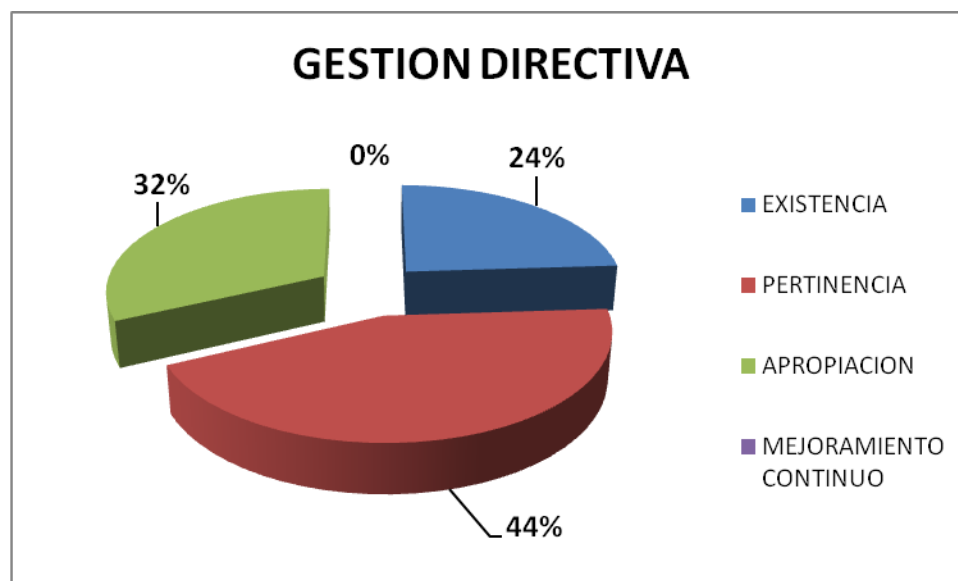
Se evidencia que las áreas de mayor debilidad se concentran en la Gestión Directiva, Administrativa y Comunitaria.

En el gráfico anterior se puede observar que en general los promedios de las áreas de gestión están acercándose a la apropiación. De una manera más desagregada, es decir, por procesos de cada área de gestión, se observa que debe reforzar en Procesos de Cultura Institucional.

7.2 Proceso de evaluación por áreas de gestión

7.2.1 Gestión Directiva

GESTION DIRECTIVA	EXISTENCIA	PERTINENCIA	APROPIACIÓN	MEJORAMIENTO CONTINUO
PROCESO/ESCALA	1	2	3	4
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO -				
HORIZONTE INSTITUCIONAL	2	2	0	0
GESTION ESTRATEGICA	1	4	0	0
GOBIERNO ESCOLAR	3	4	1	0
CULTURA INSTITUCIONAL	1	1	2	0
CLIMA ESCOLAR	0	3	6	0
RELACIONES CON EL ENTORNO	1	1	2	0
TOTALES	8	15	11	0
PORCENTAJE	24%	44%	32%	0%



Esta gestión posibilita que el rector y su equipo organicen y evalúen el funcionamiento general de la institución. Por tanto es importante ya que orienta a la institución.

Teniendo en cuenta el resultado se encuentra en nivel 2 (Pertinencia) con un 44%, lo cual permite analizar que hay principios de planeación y acciones encaminadas a cumplir las metas y objetivos institucionales.

Dentro de esta gestión encontramos que:

El direccionamiento estratégico y horizonte institucional se encuentra en un nivel 1 de Existencia con un 50% lo cual refleja que falta establecer los lineamientos que orienten las acciones institucionales en los diferentes ámbitos. Esto debido a que:

Falta fortalecer la misión, visión y principios y valores, al encontrarse formulados, pero se deben actualizar a las nuevas expectativas de la institución.

Las metas construidas responden a las necesidades de la institución pero no se encuentran articuladas entre sí. Además no son conocidas y puestas en práctica por toda la comunidad educativa.

La institución no realiza acciones tales como charlas, encuentros, documentos para difundir el horizonte institucional. Por tanto no se han apropiado de la filosofía de la institución.

Aunque se encuentra un estudiante de grado tercero con discapacidad cognitiva leve, se trabaja con un plan académico definido. La institución no cuenta con una estrategia institucional articulada y conocida por todos los miembros de la comunidad educativa.

La gestión estratégica da las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar las acciones institucionales, se encuentra en nivel 2 (Pertinencia) con un 75%, por tanto se debe fortalecer este proceso, teniendo en cuenta los siguientes resultados:

El rector debe fortalecer el conjunto de habilidades y competencias que le permitan desempeñar todas sus funciones con mayor eficacia y eficiencia.

Se desarrollan diversas acciones dentro de la institución pero estas se elaboran e implementan de manera aislada y no hacen parte de un direccionamiento estratégico. Eventualmente hay trabajo equipo para articular dichas acciones se debe articular entre planes, proyectos y acciones.

Se evidencia una estrategia pedagógica relacionada con la con la misión, visión y principios institucionales.

La institución utiliza parte de la información como resultados de pruebas SABER para elaborar algunas estrategias; pero no usan esta para la toma de decisiones y medidas oportunas y pertinentes.

Se realiza la autoevaluación sin procesos claramente definidos, las acciones correctivas se realizan en la marcha.

El gobierno escolar se encuentra en nivel 2 (Pertinencia) con un 50%, por tanto se debe fortalecer la participación y la toma de decisiones organizada y responsable; a través de las diversas instancias de todos los miembros de la comunidad educativa, dentro de sus competencias; para mejorar la identidad institucional y brindar las condiciones para que se trabaje en la misma dirección definida en el PEI, teniendo en cuenta que:

Los consejos y comités se encuentran conformados, algunos como el comité de evaluación y promoción se reúne con periodicidad pero los demás no lo realizan, además no cumplen con las funciones para los cuales fueron creados, fomentando que la comunidad educativa no se sienta parte de las decisiones que se toman en la institución.

La Cultura Institucional se encuentra en nivel 3 (Apropiación) con un 50%, esto muestra que la institución da un reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales. Por tanto:

Los mecanismos de comunicación y reconocimiento de logros permiten que la institución informe, actualice y motive a cada uno de los estamentos de la comunidad educativa.

La institución cuenta con un grupo de docentes hábiles y comprometidos les falta aplicar metodología y estrategias para que este genere un ambiente de comunicación y confianza en el que todos se sientan acogidos y pueden expresar sus pensamientos y emociones.

La institución realiza reuniones ocasionales donde identifica algunos desempeños pedagogía y administración, pero se debe implementar un procedimiento para identificar, divulgar y documentar las buenas prácticas pedagógicas, administrativas y culturales.

El clima escolar es la mayor fortaleza de la institución con un nivel 3 (Apropiación) con un 67%, lo que muestra que la institución genera un ambiente sano y agradable que propicia el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre los integrantes de la institución. Por tanto:

Se evidencia que la participación, pertenencia y el bienestar de los estudiantes permiten determinar que se identifican con la institución y se sienten orgullosos de pertenecer a ella, evidenciado en su entusiasmo y motivación hacia el aprendizaje.

Cuentan con manual de convivencia el cual debe ser actualizado, divulgado y utilizado como instrumento que oriente los principios, valores, estrategias y actuaciones que favorezcan un clima organizacional, reconociendo las funciones del comité de convivencia.

Las relaciones con el entorno se encuentran en nivel 3 (Apropiación) con un 50%, lo cual muestra que se propician esfuerzos entre la institución y otros estamentos que le permitan cumplir su misión y lograr los objetivos específicos del PEI. Se puede observar que:

Se realiza un intercambio efectivo de información entre las familias o acudientes y autoridades educativas facilitando la ejecución de las actividades y solución de problemas.

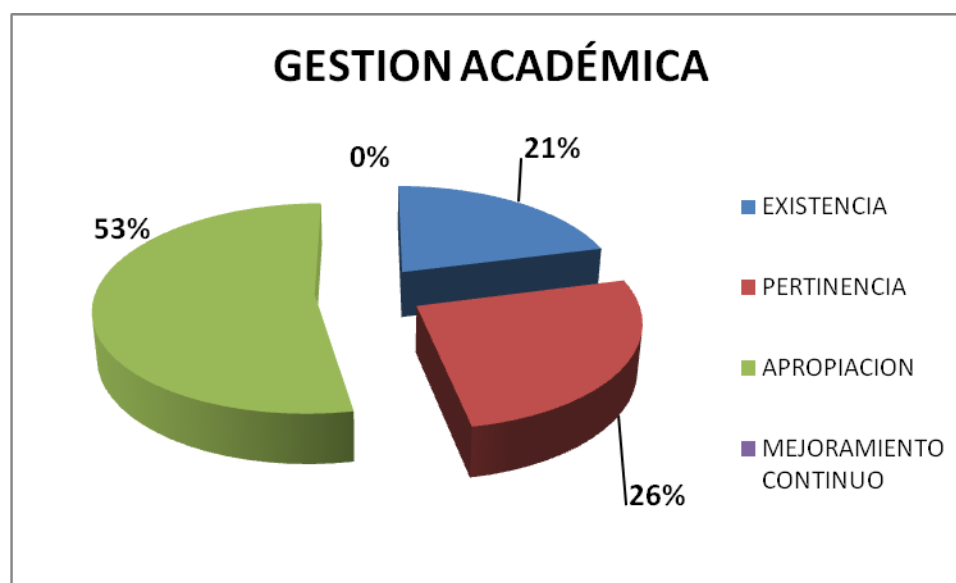
La institución establece algunas alianzas con diferentes entidades para apoyar la ejecución de sus proyectos; sin embargo no se hace seguimiento sistemático a sus resultados.

Se establecen relaciones esporádicas con el sector productivo. Se debe fortalecer estas alianzas con objetivos y metodologías claras que permitan el desarrollo de competencias en los estudiantes, el mejoramiento de la institución y el acercamiento con el entorno.

La institución se encuentra ubicada en un entorno social que tiene como desafío atender a grupos poblacionales pobres y vulnerables en donde se presenta casos de violencia, maltrato, consumo de sustancias psicoactivas. Esto exige una nueva manera de gestionar el servicio donde todos los estudiantes asistan, aprendan a convivir y desarrollen competencias básicas para mejorar su entorno y le permita seguir aprendiendo. Es necesario que se formulen e implementen estrategias pedagógicas efectivas y pertinentes para establecer relaciones más dinámicas con otras entidades y organizaciones.

7.2.2 Gestión Académica

GESTIÓN ACADÉMICA	EXISTENCIA	PERTINENCIA	APROPIACIÓN	MEJORAMIENTO CONTINUO
PROCESO/ESCALA	1	2	3	4
DISEÑO PEDAGÓGICO Y CURRICULAR	1	2	2	0
PRACTICAS PEDAGÓGICAS	2	0	2	0
GESTIÓN DE AULA	0	2	2	0
SEGUIMIENTO ACADÉMICO	1	1	4	0
TOTALES	4	5	10	0
PORCENTAJE	21%	26%	53%	0%



La gestión académica se encuentra en nivel 3 (Apropiación) con un 53%, esta se considera como el alma del trabajo de la institución en el cual se enfocan las acciones para lograr el aprendizaje y las competencias necesarias para que los estudiantes logren su desempeño personal, social y profesional. Esta es la gestión con mayores fortalezas lo cual evidencia que es

una institución que tiene como eje a sus estudiantes y su aprendizaje. De igual manera analizaremos cada uno de sus componentes.

Dentro de esta gestión encontramos que:

El diseño curricular se encuentra en nivel 3 (Apropiación) con un 40%, lo cual permite analizar que se establece lo que los estudiantes van a aprender. Por tanto:

Se cuenta con un plan de estudios que debe actualizarse para que responda a los lineamientos y estándares nacionales; se debe diseñar mecanismos de seguimiento al plan de estudios que permita su retroalimentación para mantener su pertinencia, relevancia y calidad.

Las prácticas pedagógicas de aula de los docentes desarrollan diversos enfoques metodológicos es importante que la institución capacite a los docentes en modelos pedagógicos y enfoques.

La institución realiza uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje para apoyar el trabajo académico de sus estudiantes.

La institución tiene una política de evaluación que se fundamenta en el decreto 1290 de 2009 y el artículo 8 del decreto 2082 de 1996, esta se ve reflejada en las prácticas de los docentes.

Se realiza seguimiento a las horas de clase efectivas recibidas por los estudiantes y es aplicado por los docentes.

Para lograr el aprendizaje y desarrollo de competencia de los estudiantes es primordial organizar las actividades de la institución por medio de las prácticas pedagógicas que se encuentra en nivel 3 (Apropiación) con un 50%. Al analizar este aspecto se encontró:

Las prácticas pedagógicas de aula de los docentes se apoyan en diversas didácticas, por tanto la institución no ha definido las opciones didácticas que emplea.

Cada docente implementa acuerdos básicos para las tareas no hay consenso en ellas por todos los docentes.

Se encuentra un cronograma de uso de los recursos de aprendizaje que se articula con su propuesta pedagógica.

La institución hace uso apropiado de los tiempos destinados al aprendizaje, la cual es implementada de manera flexible de acuerdo con las características y necesidades de los estudiantes.

La gestión de aula se encuentra en nivel 3 (Apropiación) con 50%, lo que muestra que permite concretar los actos de enseñanza aprendizaje en el aula de clase. Por tanto:

Las prácticas pedagógicas se basan en la comunicación la relación afectiva y la valoración de la diversidad de los estudiantes, como elementos facilitadores del proceso enseñanza – aprendizaje, esto se evidencia en la organización del aula, en las relaciones recíprocas y en las estrategias de aprendizaje utilizadas.

Se cuenta con un formato de planeación de clases, pero este no utiliza los resultados para implementar medidas de ajuste y mejoramiento que contribuyen a la consolidación de conjuntos articulados y ordenados de actividades para desarrollar las competencias de los estudiantes.

En los estilos pedagógicos de aula se privilegian las perspectivas de docentes en la elección de contenidos y estrategias de enseñanza que favorecen el desarrollo de competencias. Se debe consolidar los estilos de aprendizaje que den respuesta a las políticas del PEI.

El seguimiento de evaluación del rendimiento académico se aplica permanente. Se realiza actividades con estudiantes de bajo rendimiento, pero este proceso no es conocido por todos los padres de familia

El seguimiento académico se encuentra en nivel 3 (Apropiación) con 67%, por tanto se definen los resultados de las actividades en términos de la formación recibida, promoción y recuperación. Teniendo en cuenta que:

La institución revisa periódicamente su sistema de seguimiento académico y realiza los ajustes correspondientes, con el propósito de mejorarlo.

Se realiza revisión de los resultados externos con mecanismos de retroalimentación para los estudiantes y padres de familia. Pero la institución no hace seguimiento a la incidencia de los resultados de las evaluaciones externas en las prácticas de aula, ni realiza acciones correctivas para su ajuste.

La institución implementa un control y análisis del ausentismo en función de los resultados de la misma, e implementa los ajustes pertinentes

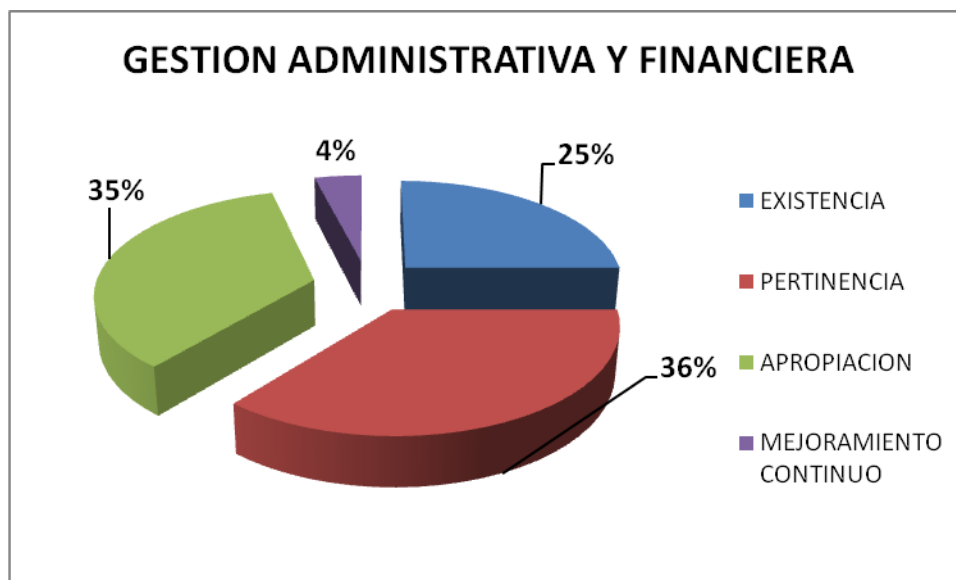
Se revisa y evalúa periódicamente los efectos de las actividades de recuperación y sus mecanismos de implementación y se realiza los ajustes pertinentes, con el fin mejorar los resultados de los estudiantes.

La institución cuenta con programas de apoyo pedagógico a los casos de bajo rendimiento académico, con mecanismos de seguimiento y actividades institucionales.

Se debe realizar un plan de seguimiento a los egresados que permita un mejoramiento institucional ya que se tiene un contacto escaso y esporádico con ellos y la información es anecdótica.

7.2.3 Gestión Administrativa y Financiera

GESTIÓN ADMINISTRATIVA	EXISTENCIA	PERTINENCIA	APROPIACIÓN	MEJORAMIENTO CONTINUO
PROCESO / ESCALA	1	2	3	4
ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y DE LOS RECURSOS	2	5	1	0
ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	0	1	1	0
TALENTO HUMANO	4	3	2	0
APOYO FINANCIERO Y CONTABLE	0	1	3	0
TOTALES	6	9	9	1
PORCENTAJE	25%	36%	35%	4%



La gestión administrativa y financiera es el soporte al trabajo institucional, se encuentra con un 36 % en nivel 2 (Pertinencia), esta se debe fortalecer porque tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a las gestiones escolares. Por tanto:

Cuenta con un proceso de matrícula ágil y oportuno conocido por la comunidad, que favorece las necesidades de padres de familia y estudiantes. Pero se debe establecer un mecanismo de evaluación para conocer el grado de satisfacción de los usuarios en el proceso de matrícula.

El sistema de archivo permite disponer de la información de los estudiantes, así como expedir constancias y certificados de manera ágil, confiable y oportuna.

Se revisa periódicamente el sistema de expedición de boletines de calificaciones e implementa acciones para ajustarlo y mejorarlo.

La administración de la planta física y de los recursos se encuentra en un nivel 2 (Pertinencia) con un 71%, se debe fortalecer ya que esta garantiza las buenas condiciones de infraestructura y dotación para la adecuada prestación de los servicios. Por tanto:

Se debe contar con un mantenimiento preventivo de la planta física, no realizarla ocasionalmente cuando se presenten daños, por tanto se debe diseñar un programa de mantenimiento.

La institución asegura recursos para cumplir con el de mantenimiento de su planta física.

Con ayuda de los miembros de la comunidad educativa la institución realiza embellecimiento periódico de la planta física. Realizar un programa de adecuación, accesibilidad y embellecimiento de la planta física.

Se realiza programación coherente con las actividades que se llevan a cabo en cada uno de sus espacios físicos.

Se garantiza la disposición oportuna de los recursos que tiene a su disposición para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Se revisa periódicamente el proceso de adquisición y suministro de insumos en función de la propuesta pedagógica, y efectúa los ajustes necesarios para mejorarlo.

Se realiza mantenimiento de los equipos y otros recursos solo cuando sufren algún daño. Los manuales de los equipos no están disponibles para los usuarios.

La administración de servicios complementarios se encuentra en un nivel 3 (Apropiación) con un 50%, esta asegurar la adecuada prestación de los servicios complementarios disponibles en la institución educativa para facilitar la asistencia de los estudiantes, mejorar sus procesos de aprendizaje y desarrollar sus competencias. Podemos concluir:

Los servicios complementarios y recursos que se ofrecen se distribuyen de forma equitativa y se ofrecen oportunamente. Se tiene programas teniendo en cuenta las demandas de los estudiantes, y la institución cuenta con el apoyo de otras entidades para su prestación. Pero estos deben evaluarse periódicamente por parte de la institución para realizar un seguimiento y evaluación a los mismos.

La institución apoya con estrategias a los estudiantes con bajo desempeño académico o con dificultades de interacción y se articula con otras entidades o profesionales de apoyo.

El talento humano se encuentra en un nivel 3 (Apropiación) con un 33%, este es el encargado de garantizar buenas condiciones de trabajo y desarrollo profesional a las personas vinculadas al establecimiento educativo. Por tanto:

Se deben definir los perfiles definidos que sean coherentes con el PEI y con la normatividad vigente, para ser tenidos en cuenta en los procesos de selección e inducción a personal.

Se realizan actividades de inducción con los docentes y administrativos nuevos, pero no se cuenta con una estrategia organizada de inducción a personal nuevo.

No se cuenta con un programa de formación, por tanto se debe crear uno que responda a las demandas y problemas identificados, con criterios claros que fortalezcan en el mejoramiento de enseñanza aprendizaje y en el desarrollo institucional.

Se cuenta con criterios de asignación académica de los docentes y se realiza los ajustes pertinentes a los mismos.

El personal vinculado está identificado con la institución, están dispuestos a realizar actividades que sean necesarias para cualificar su labor.

Se realizan evaluaciones de desempeño de docentes y personal administrativo de forma esporádica y sin contar un modelo evaluativo para este propósito. Se debe implementar un proceso de evaluación de desempeño para docentes, directivos y personal administrativo que indague los diferentes aspectos en el desarrollo del cargo.

La institución no tiene definido una estrategia de reconocimiento al personal vinculado.

Se realizan actividades para el bienestar del personal vinculado, pero este no está definido en un programa y no es conocido por la comunidad educativa.

El apoyo financiero y contable se encuentra en nivel 3 (Apropiación) con un 75%, esto muestra que da soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades del establecimiento educativo. Por tanto:

Se evidencian que el presupuesto anual se hace teniendo en cuenta las necesidades de la institución pero no toma como referencia como referentes los planes de mejoramiento y operativos.

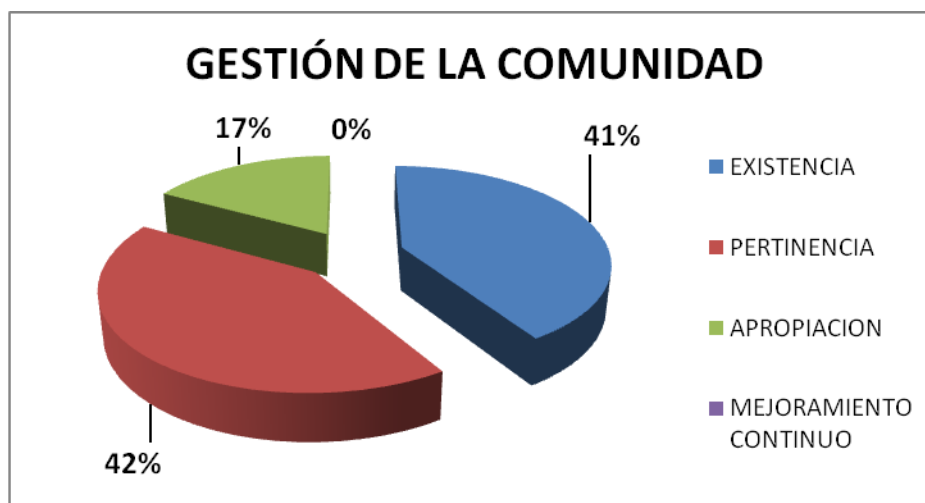
La contabilidad cuenta con todos sus soportes, los informes financieros se elaboran y presentan dentro de los plazos establecidos que permite realizar control del presupuesto.

Los procesos de recaudo de ingresos y de gastos son claros y coherentes con la planeación financiera de la institución. Se debe implementar la evaluación y seguimiento de los procesos de ingresos y gastos para retroalimentar la planeación financiera y la toma de decisiones.

Se presentan informes financieros a las autoridades competentes de manera apropiada y oportuna. Se sugiere revisar y hacer seguimiento a los resultados de éstos, para que sean un elemento clave en el momento de planear acciones, tomar decisiones y evaluar los resultados de los mismos.

7.2.4 Gestión de la Comunidad

GESTIÓN DE LA COMUNIDAD	EXISTENCIA	PERTINENCIA	APROPIACIÓN	MEJORAMIENTO CONTINUO
PROCESO	1	2	3	4
ACCESIBILIDAD	1	1	1	0
PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD	2	1	0	0
PARTICIPACIÓN Y CONVIVENCIA	2	0	1	0
PREVENCIÓN DE RIESGOS	0	3	0	0
TOTALES	5	5	2	0
PORCENTAJE	41%	42%	17%	0%



La gestión a la comunidad es la que presenta más oportunidades de mejora con un nivel 1 (Existencia) con un 41% y con un 42% nivel 2 (Pertinencia) y es la que se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales con una política de inclusión y prevención de riesgos. Por esto es de vital importancia realizar acciones que conlleven al mejoramiento continuo, buscando que todos los estudiantes independientemente de su situación personal, social y cultural reciban una atención apropiada y pertinente que responda a sus expectativas y que la comunidad se vea beneficiada con acciones que ayuden a mejorar sus necesidades.

Por tanto:

Aunque dentro de la institución se cuente con un estudiante de grado tercero con discapacidad cognitiva leve, es primordial generar un programa de inclusión diseñado para la atención a la población con necesidades especiales y mecanismos de seguimiento que permita que la

institución muestre su sensibilidad frente a las necesidades de su entorno y busque adecuar su oferta educativa a las diferentes demandas.

La institución por medio de la comunicación que tiene con los estudiantes conoce las necesidades y expectativas de los estudiantes, pero debe establecer políticas y programas claros que recojan esta información y ofrezcan alternativas para que se identifiquen con ellas.

La institución se preocupa en la proyección personal y el futuro de sus estudiantes, tienen un programa en convenio con el Bienestar Familiar y Colsubsidio llamado Generaciones con Bienestar, el cual es conocido por la comunidad educativa.

La proyección a la comunidad se encuentra en un nivel 1 (Existencia) con un 67%, por lo que se deben establecer estrategias, ya que es la que pone a disposición de la comunidad educativa un conjunto de servicios para apoyar su bienestar.

Es importante fortalecerla ya que permite establecer una relación estrecha entre la institución y la comunidad. Por tanto:

La institución realiza algunos talleres y charlas sobre diversos temas sin una programación clara y es importante tener en cuenta que la escuela de padres es un programa pedagógico institucional que orienta a los integrantes de la familia respecto de la mejor manera de ayudar a

sus hijos en el desarrollo de competencias académicas, sociales y afectivas; además en un elemento de apoyo para la institución.

Se realizan algunas actividades que permiten un acercamiento de la institución con la comunidad pero estos no están relacionados con el PEI.

La participación y convivencia se encuentra en nivel 1 (Existencia) con 50%, ya que esta hace referencia a las instancias de apoyo de la institución que favorecen la participación de los mismos para fortalecer la sana convivencia, es primordial realizar acciones que permitan potenciarla y lograr un acercamiento efectivo y eficaz con los padres, estudiantes por medio de los organismos creados para ello como son la asambleas y comités de padres de familia. Al analizar este proceso se encontró:

Los mecanismos y escenarios de participación de los estudiantes son utilizados por los estudiantes de forma continua y con sentido.

La institución debe establecer canales de comunicación claros y abiertos que faciliten a los padres el conocimiento de sus derechos y deberes, de tal modo que se sientan miembros legítimos de la asamblea y del consejo de padres pertenecientes a la institución.

La prevención de riesgos se encuentra en un nivel 2 (Pertinencia) con un 100%, lo cual presenta que es de vital importancia de disponer de estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa. Por tanto:

La institución cuenta con programas de prevención de riesgos que hacen parte de proyectos transversales como educación ambiental, pero no son reconocidos por la comunidad y eso no permite que se oriente a la formación de la cultura del autocuidado, la solidaridad y la prevención frente a las condiciones de riesgo físico a los que pueden estar expuestos los miembros de la comunidad.

La institución realiza actividades de prevención teniendo en cuenta las relaciones de riesgo de su comunidad, pero no cuenta con programas organizados que tengan el apoyo de secretaria de salud, hospitales, universidades que busquen fortalecer los aprendizajes de los estudiantes y de la comunidad sobre los riesgos a los que están expuestos.

Se cuenta con un plan de evacuación frente a desastres naturales, realiza un monitoreo de las condiciones mínimas de seguridad que verifica el estado de su infraestructura. Se debe evaluar, ajustar y socializar a la comunidad educativa teniendo en cuenta la realización de simulacros permanentes y apoyo de la defensa civil, bomberos y hospitales.

8 Plan de mejoramiento

A partir del análisis del diagnóstico se define el plan de mejoramiento para el Liceo Lúdico Nueva Colombia, teniendo en cuenta el mejoramiento, calidad e impacto en el contexto de cada una de las acciones y metas trazadas en el mismo; esto con el fin de dar respuesta al objetivo de la investigación.

Al tener en cuenta el análisis de resultados de cada gestión se estableció oportunidades de mejora que dan respuesta a la pregunta de investigación:

GESTIÓN DIRECTIVA

Fortalecer las competencias de la línea directiva alineado al objetivo y horizonte institucional, que permita mejorar la toma de decisiones oportunas y pertinentes.

Mejorar la participación y la toma de decisiones organizada y responsable; a través de las diversas instancias de todos los miembros de la comunidad educativa, que den respuesta a la dirección definida en el PEI.

Continuar mejorando las estrategias de comunicación y confianza entre comunidad educativa, conllevando a identificar, divulgar y documentar las buenas practicas pedagógicas, administrativas y culturales.

Propiciar esfuerzos entre la institución y otros estamentos que le permita cumplir la misión y objetivos específicos del PEI.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Fortalecer el seguimiento y evaluación a las condiciones de infraestructura, dotación y servicios complementarios.

GESTIÓN DE LA COMUNIDAD

Falta programa de inclusión como estrategia institucional articulada y conocida por todos los miembros de la comunidad educativa

Establecer estrategias que pongan a disposición de la comunidad un conjunto de servicios para apoyar su bienestar

Fortalecer el programa de prevención de riesgos y planes de emergencia.

Se definen acciones que permitan incrementar la capacidad de cumplir con los requisitos; no que se actúe sobre los problemas que se presentan día a día y de esta manera optimizar el desempeño en la institución.

PLAN DE MEJORAMIENTO LICEO LUDICO NUEVA COLOMBIA – 2014

GESTION	OPORTUNIDAD DE MEJORA O HALLAZGO	MEDICION INICIAL	CAUSA PRINCIPAL	ACCIONES DE MEJORA	PROCESO INVOLUCRADO DE LA GESTION ESCOLAR	RESPONSABLE	META	INDICADOR DE IMPACTO			FECHA DE INICIO (Año, Mes, Día)	FECHA DE TERMINACION (Año, Mes, Día)
				DESCRIPCION DE ACCION				NOMBRE	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICION		
GESTION DIRECTIVA	Fortalecer los lineamientos que orienten las acciones institucionales en cuanto a horizonte y metas institucionales.	En el mes de septiembre de 2014 se obtuvo un nivel desarrollo del 50% en la escala de existencia en el proceso de direccionamiento estratégico, que significa que se encuentra en un desarrollo incipiente. NIVEL 1	Desconocimiento de la Institución del horizonte y metas institucionales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar capacitación en direccionamiento estratégico al equipo directivo y docentes, que permita reevaluar el horizonte y metas institucionales. 2. Actualizar el horizonte y metas institucionales acordes a las nuevas necesidades del contexto, por medio de conformación de grupos con participación de directivos, docentes, padres, estudiantes y sector productivo. 2. Realizar socialización de la actualización horizonte y metas institucionales a todos los miembros de la comunidad educativa por medio de actividades como asambleas de padres, direcciones de grupo, actividades lúdicas, publicación en agenda escolar, entre otras. 3. Realizar seguimiento del conocimiento del horizonte y metas institucionales por cada uno de los miembros de la comunidad educativa. 4. Tomar medidas de mejora de acuerdo a los resultados de obtenidos en el seguimiento. 	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Rectoría	Lograr que el 70% de la comunidad educativa conozca el horizonte y metas institucionales para noviembre de 2015.	% de conocimiento de la comunidad educativa	No. Personas conocen el horizonte institucional/ No. Total de miembros comunidad	Semestral	20/11/2014	30/11/2015
GESTION DIRECTIVA	Fortalecer las competencias de la línea directiva alineado al objetivo y horizonte institucional, que permita mejorar la toma de decisiones oportunas y pertinentes.	En el mes de septiembre de 2014 se obtuvo un nivel desarrollo del 75% en la escala de pertinencia en el proceso de gestión estratégica, que significa que la institución ha iniciado un proceso de planeación y articulación para cumplimiento de objetivos y metas. NIVEL 2	Falta de actualización de la línea directiva frente a conocimiento en políticas, liderazgo y gestión escolar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar capacitación a la línea directiva en políticas, liderazgo y gestión escolar con las instituciones que fortalecen estos temas. 2. Revisar evaluación institucional entregada e iniciar autoevaluación institucional periódica que permita evidenciar grado de avance. 3. Socializar resultados la autoevaluación realizada a toda la comunidad educativa. 4. Realizar monitoreo periódico al avance a cada una de las gestiones escolares. 5. Tomar medidas de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos. 	Gestión Estratégica	Rectoría	Lograr que la institución en el proceso de gestión estratégica alcance un nivel 3 (apropiación) para el año 2015.	Nivel de desarrollo proceso de gestión estratégica	Nivel de desarrollo proceso de gestión estratégica obtenido en la autoevaluación institucional	Anual	20/11/2014	30/11/2015

GESTION DIRECTIVA	Mejorar la participación y la toma de decisiones organizada y responsable; a través de las diversas instancias de todos los miembros de la comunidad educativa, que den respuesta a la dirección definida en el PEI.	En el mes de septiembre de 2014 se obtuvo un nivel desarrollo del 50% en la escala de pertinencia en el proceso gobierno escolar, que significa que la institución ha iniciado un proceso de planeación y articulación para cumplimiento de objetivos y metas. NIVEL 2	1. Falta periodicidad en las reuniones de consejos y comités escolares. 2. Falta de elección de miembros para comités y consejos escolares.	1. Realizar actualización del proceso de elección de miembros los consejos y comités escolares. 2. Realizar cronograma anual de consejos y comités escolares. 3. Socializar a la comunidad educativa objetivos y acuerdos de los consejos y comités escolares. 4. Realizar seguimiento al cumplimiento de los cronogramas de los consejos y comités escolares. 5. Realizar seguimiento a la socialización de resultados de los consejos y comité escolares. 6. Tomar medidas de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos.	Gobierno escolar	Rectoría	Lograr que el 90% de los consejos y comités escolares se lleven a cabo de acuerdo a la programación establecida.	% de cumplimiento del cronograma de consejos y comités escolares	Numero de reuniones realizadas de consejos y comités escolares / Total de reuniones programadas de consejos y comités escolares en el periodo evaluado	Trimestral	02/02/2015	02/12/2015
GESTION DIRECTIVA GESTION COMUNIDAD	Continuar mejorando las estrategias de comunicación y confianza entre comunidad educativa, conllevando a identificar, divulgar y documentar las buenas practicas pedagógicas, administrativas y culturales.	En el mes de septiembre de 2014 se obtuvo un nivel desarrollo del 50% en la escala de apropiación en el proceso cultura institucional, que significa que se realiza acciones con un mayor grado de articulación y conocimiento sin embargo falta realizar un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento. NIVEL 3 que significa que se realiza acciones con un mayor grado de articulación y conocimiento sin embargo falta realizar un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento. NIVEL 3. Y para el proceso de Participación y convivencia tiene un cumplimiento del 67% dentro de la escala de Existencia, NIVEL 1. Que significa que está en un desarrollo incipiente.	Falta de definición de metodologías y estrategias institucionales frente a canales de comunicación entre la comunidad educativa.	1. Definir estrategias de comunicación entre la comunidad educativa que conlleve a identificar y divulgar las buenas practicas institucionales. 2. Socializar a la comunidad educativa las estrategias de comunicación establecidas a nivel institucional. 3. Establecer cronograma de asamblea de padres de familia anual 3. Realizar monitoreo al conocimiento de las estrategias de comunicación entre la comunidad educativa (incluir asamblea de padres de familia). 4. Tomar medidas de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos.	Cultura Institucional Participación y convivencia	Rectoría	Lograr que la institución que los procesos de cultura institucional y participación - convivencia alcancen un nivel 3 (apropiación) para el año 2015.	Nivel de desarrollo proceso de gestión estratégica	Nivel de desarrollo proceso de gestión estratégica obtenido en la autoevaluación institucional	Anual	20/11/2014	30/11/2015

GESTION DIRECTIVA	Fortalecer la participación, pertinencia y bienestar de la comunidad educativa que conlleve a un ambiente sano y agradable.	En el mes de septiembre de 2014 se obtuvo un nivel desarrollo del 67% en la escala de apropiación en el proceso de clima escolar, que significa que se realiza acciones con un mayor grado de articulación y conocimiento sin embargo falta realizar un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento. NIVEL 3	Falta establecer estrategias de evaluación periódica del clima escolar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar el manual de convivencia institucional de acuerdo a la normatividad vigente (ley 1620 de 2013 y el decreto 1795 de 2013). 2. Establecer una metodología de seguimiento al cronograma de actividades que se desarrollan para la motivación y bienestar de los estudiantes. 3. Realizar monitoreo a la efectividad de las actividades programadas para la motivación y bienestar de los estudiantes. 4. Tomar medidas de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos. 	Clima Escolar	Docente encargado	Lograr que la institución alcance un nivel 4 (mejoramiento continuo) en el procesos de clima escolar para el año 2015.	Nivel de desarrollo proceso de clima escolar	Nivel de desarrollo proceso de clima escolar obtenido en la autoevaluación institucional	Anual	20/11/2014	02/12/2015
GESTION DIRECTIVA	Propiciar esfuerzos entre la institución y otros estamentos que le permita cumplir la misión y objetivos específicos del PEI.	En el mes de septiembre de 2014 se obtuvo un nivel desarrollo de 50% en la escala de apropiación en el proceso de relaciones con el entorno, que significa que se realiza acciones con un mayor grado de articulación y conocimiento sin embargo falta realizar un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento. NIVEL 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con una metodología de plan de trabajo para la ejecución de las alianzas que se realizan con otras entidades. 2. Falta establecer mayor número de alianzas estratégicas que permitan dar respuesta a las necesidades de la institución y del entorno. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un instrumento de plan de trabajo para aplicar con cada una de las alianzas que se realicen con otras entidades. 2. Realizar una lectura de necesidades del entorno e institucionales con el fin de establecer que alianzas se deben iniciar gestión. 3. Realizar seguimiento y evaluación de las alianzas estratégicas que se realizan a través del cumplimiento de los planes de trabajo. 4. Tomar medidas de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos. 	Relaciones con el entorno	Rectoría	Aumentar en 2 alianzas a nivel institucional con otras entidades de manera anual.	Numero de alianzas realizadas	Numero de alianzas realizadas en el periodo evaluado	Anual	20/11/2014	02/12/2015
GESTION ACADÉMICA	Actualizar el enfoque pedagógico de la institución y su plan de estudios.	En el mes de septiembre de 2014 se obtuvo un nivel desarrollo de 40% en la escala de apropiación en el proceso de Diseño curricular, que significa que se realiza acciones con un mayor grado de articulación y conocimiento sin embargo falta realizar un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento. NIVEL 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de actualización del plan de estudios de acuerdo a normatividad vigente. 2. Desconocimiento de los docentes del enfoque pedagógico que tiene establecido la institución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar capacitación a los docentes en enfoques metodológicos, lineamientos y estándares curriculares a nivel pedagógico y normativo. 2. Actualizar el plan de estudios de acuerdo a la normatividad. 3. Realizar seguimiento y evaluación periódica a los docentes en la aplicación del enfoque metodológico y plan de estudios. 4. Tomar medidas de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos. 	Diseño curricular	Coordinación Académica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr que el 90% de los docentes apliquen el enfoque metodológico del PEI. 2. Lograr que para el año 2015 se tenga ajustado el plan de estudios de acuerdo a los lineamientos y estándares curriculares. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Porcentaje de docentes que aplican el enfoque metodológico del PEI 2. Documento plan de Estudios actualizado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de docentes que aplican el enfoque metodológico del PEI / Total de docentes de la institución del periodo evaluado. 2. Documento actualizado plan de estudios. 	Semestral	02/02/2015	02/12/2015

GESTION ACADEMICA	Implementar medidas de ajuste y mejoramiento teniendo en cuenta los resultados de los procesos pedagógicos como planeación de aula, seguimiento académico, resultados externos, actividades de recuperación, entre otros.	En el mes de septiembre de 2014 se obtuvo un nivel desarrollo de 50% en la escala de apropiación en el proceso de Gestión de aula NIVEL 3 y un nivel de desarrollo de 67% en la escala de apropiación en el proceso de Seguimiento Académico, que significa que se realiza acciones con un mayor grado de articulación y conocimiento sin embargo falta realizar un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento. NIVEL 3	1. Falta de análisis institucional frente a los resultados académicos internos y externos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar consolidación estadística de resultados obtenidos académicos internos y externos. 2. Realizar análisis de la consolidación estadística de resultados académicos internos y externos a través de metodología DOFA. 3. Implementar las estrategias de acuerdo a los resultados del DOFA. 4. Realizar seguimiento y evaluación a las estrategias definidas según resultados DOFA. 5. Tomar medidas de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos. 	Gestión de Aula Seguimiento Académico	Coordinación Académica	Aumentar el nivel académico de la institución con respecto a la última evaluación de pruebas SABER del año 2013.	Resultados Pruebas SABER 2015	Resultados Pruebas SABER 2015	Anual	02/02/2015	02/12/2015
GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Fortalecer el seguimiento y evaluación a las condiciones de infraestructura, dotación y servicios complementarios.	En el mes de septiembre de 2014 se obtuvo un nivel desarrollo de 71% en la escala de Pertinencia en el proceso de Planta Física y Recursos NIVEL 2 y un nivel de desarrollo de 50% en escala de apropiación en el proceso de Administración de servicios complementarios, que significa que se realiza acciones con un mayor grado de articulación y conocimiento sin embargo falta realizar un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento. NIVEL 3	Falta de cronogramas en mantenimientos preventivos en lo respectivo a infraestructura y equipos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar cronograma anual de mantenimientos preventivos en infraestructura y equipos articulado con el presupuesto anual. 2. Realizar seguimiento al cronograma de mantenimientos preventivos en infraestructura y equipos. 3. Tomar medidas de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos. 	Administración de Planta Física y Recursos Administración de Servicios	Rectoría	Cumplir el 90% del cronograma de mantenimiento preventivo en infraestructura y equipos.	Porcentaje de cumplimiento de cronograma de mantenimiento preventivo en infraestructura y equipos.	Numero de mantenimientos preventivos realizados en infraestructura y equipos / total de actividades programadas en mantenimiento preventivo en infraestructura y equipos en el periodo evaluado.	Semestral	02/02/2015	02/12/2015
GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Garantizar condiciones adecuadas de trabajo y desarrollo profesional a las personas vinculadas a la institución	En el mes de septiembre de 2014 se obtuvo un nivel desarrollo de 33% en la escala de apropiación en el proceso de Talento Humano, que significa que se realiza acciones con un mayor grado de articulación y conocimiento sin	La institución no tiene establecido un programa de selección, inducción y capacitación del talento humano que responda al fortalecimiento de la enseñanza - aprendizaje y el desarrollo institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer el manual de perfiles del personal administrativo y docentes coherente con el PEI. 2. Diseñar el programa y plan de trabajo de la selección, inducción y capacitación al personal de la institución que responda al PEI. 3. Realizar seguimiento al plan de trabajo del programa de selección, inducción y capacitación del personal administrativo y docente. 	Talento Humano	Rectoría	Cumplir el plan de trabajo del programa de selección, inducción y capacitación por encima del 80% a nivel anual.	Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo del programa de selección, inducción y capacitación	Número de actividades realizadas / Total de actividades programadas en el plan de trabajo de selección, inducción y capacitación en el periodo evaluado	Semestral	02/02/2015	02/12/2015

		embargo falta realizar un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento. NIVEL 3		4. Tomar medidas de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos.								
GESTION DE LA COMUNIDAD	Falta programa de inclusión como estrategia institucional articulada y conocida por todos los miembros de la comunidad educativa	En el mes de septiembre de 2014 se obtuvo un nivel desarrollo de 33% en la escala de apropiación en el proceso de Accesibilidad, que significa que se realiza acciones con un mayor grado de articulación y conocimiento sin embargo falta realizar un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento. NIVEL 3	La institución no cuenta con el programa de inclusión	1. Revisión de educación inclusiva y normatividad vigente frente programas de inclusión.2. Realizar capacitación a los docentes en manejo de población diferencial en situación de vulnerabilidad o barreras de aprendizaje y participación.3. Diseñar e implementar un programa de inclusión de población diferencial que responda a las necesidades del contexto y formule esquemas curriculares que den respuesta al tipo de población que se intervenga.	Accesibilidad	Docente encargado	Contar con un programa de inclusión para población en situación de vulnerabilidad o barreras de aprendizaje y participación.	Documento programa de inclusión	Documento programa de inclusión	Semestral	02/02/2015	02/12/2015
GESTION DE LA COMUNIDAD	Establecer estrategias que pongan a disposición de la comunidad un conjunto de servicios para apoyar su bienestar	En el mes de septiembre de 2014 se obtuvo un nivel desarrollo de 67% en la escala Existencia en el proceso de Accesibilidad, que significa un desarrollo incipiente. NIVEL 1	1. Falta acercamiento con la comunidad para acciones sociales que generen un impacto en la comunidad.	1. Establecer las prioridades del contexto, convocando a la comunidad para que puedan expresar las problemáticas y así definir las que requieran mayor intervención. 2. Definir acciones con la comunidad que responda a las prioridades identificadas. 3. Realizar seguimiento a las acciones definidas con la comunidad. 4. Tomar medidas de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos.	Proyección a la Comunidad	Rectoría	Establecer 2 acciones con la comunidad que responda a las prioridades identificadas en el año.	Número de acciones establecidas con la comunidad	Número de acciones establecidas con la comunidad	Anual	02/02/2015	02/12/2015
GESTION DE LA COMUNIDAD	Fortalecer el programa de prevención de riesgos y planes de emergencia.	En el mes de septiembre de 2014 se obtuvo un nivel desarrollo de 100% en la escala Pertinencia en el proceso de Accesibilidad, que significa un desarrollo incipiente. NIVEL 2	Desconocimiento del plan de emergencia y programa de prevención de riesgos por parte de la comunidad educativa.	1. Realizar capacitación a docentes, padres y estudiantes del plan de emergencia y programa prevención de riesgos. 2. Realizar un cronograma de actividades que fortalezcan el conocimiento y entrenamiento ante situaciones de emergencia y riesgos ambientales. 3. Realizar monitoreo al cumplimiento del cronograma de actividades antes situaciones de emergencia y riesgos ambientales. 4. Tomar medidas de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos.	Prevención de Riesgos	Docente encargado	Lograr que el 80% de la comunidad educativa conozca el plan de emergencia y programa de prevención de riesgos de la institución.	Porcentaje de personas que hacen parte de la comunidad educativa que conoce el programa de prevención de riesgos y plan de emergencia.	Número de personas de la comunidad educativa que conoce del plan de emergencias y programa de prevención de riesgos / Total de personas que hacen parte de la comunidad educativa.	Anual	02/02/2015	02/12/2015

9 Conclusiones

Al realizar el proceso de diagnóstico y plan de mejoramiento del Liceo Lúdico Nueva Colombia se puede evidenciar la falta de una gestión escolar que dé respuesta a la normatividad nacional y a las necesidades tanto de la comunidad educativa como del contexto.

La evaluación institucional juega un papel muy importante en el desarrollo del plan de mejoramiento. Aunque suene obvio, claro está, depende de la manera como se direccionen los interrogantes del Liceo Lúdico Nueva Colombia y la manera como estos trascienden hacia la cultura institucional.

Es de vital importancia cambiar la mirada y abrirse a las variables exógenas, que afectan inevitablemente la sostenibilidad de la institución

No se puede afirmar que la calidad de una institución la da un modelo de gestión establecido. La calidad se da por la coherencia misional frente a la sociedad de manera creciente. Siendo así, se pueden generar muchas discusiones hacia la verdadera ruta de cambio pero los contextos cambian muy rápidamente en educación. De esta manera el Liceo Lúdico Nueva Colombia se debe a su identidad, cultura y construcción de comunidad, pero siempre y cuando mida esa gestión e impacto.

Las mejoras que pretende el presente proyecto, no están relacionadas con el cambio de los procesos sino que generen una transformación en la cultura del Liceo Lúdico Nueva Colombia desde la actitud y pro actividad de las personas que habitan su proyecto educativo.

La gestión escolar está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que la institución logre los objetivos y metas. El tener una gestión apropiada permite una obtención de resultados definidos que dan efectos positivos en la comunidad educativa y el contexto. Una buena gestión escolar facilita el trabajo organizado y favorece el desarrollo de competencias. En el Liceo Lúdico Nueva Colombia la falta de fortalecimiento de la misma no ha permitido lograr un impacto en la comunidad educativa ni el contexto. Se realizan tareas y se solucionan problemas del día a día no permitiendo trascender en la comunidad educativa y en el contexto.

La propuesta de plan de mejoramiento busca que el Liceo Lúdico Nueva Colombia sea un espacio en donde además de aprender, desarrollar competencias, construir relaciones de amistad y afecto, sea apoyo para aliviar las situaciones de pobreza y vulnerabilidad de los estudiantes, su familias y la comunidad que lo rodea; que sea parte de un contexto comunitario y social más amplio.

Para la realización del plan de mejoramiento se realizó un reconocimiento del contexto social, dentro de este se cuenta con acciones de mejora relacionadas con el impacto en el contexto que por medio de la gestión escolar buscan:

- Fortalecer el acercamiento con la comunidad para acciones sociales que generen un impacto en la comunidad.
- Propiciar esfuerzos entre la institución y otras entidades que permitan dar respuesta a las necesidades del entorno y de esta manera generar un impacto social.

Por- esto se proponen acciones de mejora que establezcan las prioridades del contexto en donde se convoque a la comunidad para establecerlos, definir acciones con la comunidad que respondan a las prioridades identificadas, realizar seguimiento y tomar las medidas de mejora de acuerdo a los resultados que van obteniendo.

El Liceo Lúdico Nueva Colombia tiene la capacidad para cambiar y adaptarse con éxito, al tener como fortalezas la cultura institucional y el clima escolar; lo cual permite que con este proceso de mejoramiento puedan:

- Saber hacia dónde van, es decir, que cuentan con un PEI conocido y consensado en el que establecen los principios y fundamentos que orienta su que hace.
- Utilizar la información para la toma de decisiones; teniendo en cuenta los registros actualizados de cada uno de los procesos que adelante.
- Tener modelo organizativo basado en un liderazgo claro del rector y del trabajo en equipo.
- Apoyar y aprovechar el talento de los docentes propiciando el intercambio sistemático de experiencias, la búsqueda a los problemas encontrados y de prácticas apropiadas para lograr mejores aprendizajes.
- Usar el tiempo adecuadamente, haciendo rigurosa programación de todas las actividades que se realicen durante el año escolar y encargarse de que éste sea respetado.
- Contar con mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos y utiliza los resultados para mejorar.

- Articular acciones con los padres y otras organizaciones comunitarias para potenciar su acción, con el fin de enfrentar problemas que no podrían solucionarse si se hiciera de manera aislada.

10 Recomendaciones

Los cambios que se pretenden hacer no pueden posponerse. Todas las propuestas están conectadas con propósitos claros que articulan lo académico, formativo y administrativo.

Este trabajo tiene un propósito orientador. El PEI del Liceo Lúdico Nueva Colombia, postula una serie de características de los distintos estamentos. En el caso de los directivos, asumir un rol de apropiación de los planes de mejoramiento y una apertura al cambio.

Es importante acoger esta metodología para procesos futuros de mejoramiento como el planteado en el presente proyecto de grado.

La transformación cultural hacia el mejoramiento continuo debe resultar en hábitos más no en obligaciones laborales. Para esto hay que trabajar la importancia en la participación de la comunidad educativa pero también tener en cuenta la gestión de los modelos externos exitosos.

Como se mencionó al principio el propósito orientador, para que esto se lleve a cabo, no servirán los cuadros, estrategias, metas y demás ideas, si el concepto de persona desde el directivo orientador hasta las personas propiciadoras de formación (docentes) no se tenga claro.

La investigación busca aportar elementos para que la gestión escolar logre un impacto en el contexto social; por esto es importante ejecutar el plan de mejoramiento que permitirá fortalecer las capacidades y habilidades de los líderes, los cuales pondrán en marcha las acciones de mejora que logren este objetivo y un mejoramiento institucional.

Es indispensable el seguimiento anual para establecer desde la evaluación institucional el alcance del plan de mejoramiento frente a las metas establecidas.

11 Bibliografía

Ackoff, R. (2001). *Planificación de la empresa del futuro*. Mejico: Limusa.

Alonso, R. A. (2005). *Desarrollo Institucional y del profesorado desde la evaluación como cultura innovadora*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Argel Fuentes, G. C. (2007). *Hacia la construcción de un modelo de gerencia escolar para el sistema educativo público (Básica Primaria y Secundaria) en el departamento de Córdoba - Colombia: Una mirada desde la perspectiva teórica de las escuelas eficaces*. Córdoba - Colombia: Universidad de Córdoba.

Ballesteros Gonzalez, Y. (26 de Febrero de 2008). *Universidad de Barcelona Campus Virtual*. Recuperado el 14 de Agosto de 2014, de sitio web Universidad de Barcelona: <http://campusvirtual.ub.edu/blog/index.php?postid=375>

Beltrán Llavado, F. (2007). Política versus gestión escolar. *Novedades educativas N° 18*, 4 - 8.

Brandstadter, A. (2007). La Gestión: Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado. *Revista Novedades Educativas*, 12 - 14.

- Caballero, P. (1995). *Educación y Cultura: Segundo Congreso Pedagógico Nacional*. Bogotá: FECODE.
- Casanova, M. A. (1998). *Evaluación: concepto, tipología y objetivos*. Mexico: Cooperación Española/SEP.
- Castelan Cedillo, A. (2003). ¿Es importante medir la calidad de la educación? *Revista de educación moderna para una sociedad democrática*, 39 - 42.
- Castelan Cedillo, A. (2003). ¿Una nueva gestión educativa para nuestras escuelas? *Revista de educación moderna para la sociedad democrática*, 39-42.
- Fullan, M., & Stiegelbauer, S. (2000). "*Planeación, realización y manejo del cambio*" en *El cambio educativo*. (M. E. MORENO, Trad.) Mexico: Trillas.
- García, J. M. (2004). Some lessons in the us and mexico. *Revista Interamericana de Educación para Adultos*, 11 - 52.
- García, J. R. (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*". Baja California: Instituto de Investigación y desarrollo educativo.
- Gómez Buendía, H. (1999). *EDUCACIÓN: La Agenda del Siglo XXI* (Tercera ed.). Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia: Mundo Editores.
- Gonzalez Palma, J. L. (2005). *observatorio*. Recuperado el 15 de Julio de 2014, de Sitio web de Observatorio: <http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html>
- González, M., Nieto Cano, J. M., & Portela Pruaño, A. (2003). *Organización y Gestión de Centros de escolares: Dimensiones y procesos*. Madrid, España: Pearson Educacion.
- Hernandez Z, G. J. (2003). *Paradigmas Emergentes y Métodos de Investigación en el Campo de la Orientación*.
- Honorio Velasco, A. D. (2006). *La lógica de la investigación etnográfica. Un modelo de trabajo para etnógrafos de la escuela*. Madrid: Trotta.
- Lavín, S. (2007). Transitando desde la gestión de un establecimiento hacia la gestión de un centro de desarrollo educativo. *Educare No 2*, 23 - 35.
- Leguizamó, H. R. (2011). *Plan de mejoramiento para el Colegio Santa María a partir de los resultados del autoestudio, visita de acreditación y evaluación institucional*. Chia - Cundinamarca: Universidad de la Sabana.
- Localidad San Cristobal. (2013). *Diagnostico Locala con Participación social 2013*. BOGOTA.
- Machado de Armas, A. (2009). ¿Cómo contribuir al desarrollo sostenible desde la perspectiva de la comunicación educativa en el proceso pedagógico? *Cuadernos de Educación y Desarrollo*.

- Mallana Martínez, G. (2014). *Gestión educativa en Colombia: un análisis desde la política educativa pública*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.
- Manrique, F. (1995). *Educación y Cultura. Segundo Congreso Pedagógico Nacional*. Bogotá: FECODE.
- Martínez Martín, M. (2001). *Evaluación Institucional del Gimnasio Británico*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Maureria, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía de Mejoramiento Institucional: De la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Bogotá.
- Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). *Plan Sectorial 2010-2014*. Bogotá.
- Ministerio de Educación Nacional, MEN. (1994). *Ley General de Educación 115*. Bogotá.
- Ministerio de Educación Nacional, MEN. (2004). *Y Ahora ¿cómo mejoramos? Serie Guías. Planes de mejoramiento*. Bogotá.
- Ministerio de Educación Nacional, MEN. (s.f.). *Educación de calidad: El camino para la prosperidad"*. Bogotá.
- Murillo Javier, M. C. (2010). *Investigación Etnográfica: Métodos de Investigación Educativa en Ed. Especial*.
- Murillo Torrecilla, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Iberoamericana sobre Calidad*.
- Palamidessi, M., & Gvirtz, S. (2006). *El ABC de la tarea docente: currículum y enseñanza* (Tercera ed.). (A. G. S.A., Ed.) Buenos Aires, Argentina: AIQUE S.A.
- Patrinos, H., & Layton, H. (2006). *Determinantes de aprendizaje en México*. México: Educare.
- Portela Pruaño, A. (2003). *Gobierno, autonomía y gestión de centros escolares. En organización y gestión de centros escolares: Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson Educación.
- Rojas Hidalgo, L. (2008). Investigación acción y orientación: experiencias desde la investigación educativa. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*.
- Sander, B. (1990). *Sitio web de Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo -AICD*. Recuperado el 15 de Julio de 2014, de Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo -AICD: <http://www.iacd.oas.org/La%20Educa%20118/sander.htm>
- Secretaria de Educación Distrital de Bogotá. (2012). *Plan Sectorial de Educación 2012 - 2016*. Bogotá.

Siliceo Aguilar, A., Casares Arrangoiz, D., & Gonzalez Martínez, J. L. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. McGraw-Hill.

Toranzos, L. (1996). Evaluación y calidad. *Revista Iberoamericana de Educación No. 10, 3*.

UNESCO. (s.f.). *UNESCO*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2014, de <http://www3.unesco.org/iycp/kits/Depliant%20d%C3%A9cennie/Depliant%20esp%20def.pdf>

Uribe B, M. (2005). EL liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. *PRELAC*, 6-8.

Viel, P. (2007). La Función Tutorial de la Universidad. *Congreso de Gestión Educativa*. Mar del Plata.

Villa Sanchez, A. (2004). *Liderazgo para la innovación*. En *Dirección para la Innovación: apertura de los centros a la sociedad del conocimiento*. España: Universidad de Deusto.

ANEXO 1.

ENTREVISTA A DOCENTES Y PADRES DE FAMILIA

FECHA: _____

Usted es: _____

GESTIÓN DIRECTIVA

CONOCIMIENTO Y APROPIACIÓN HORIZONTE INSTITUCIONAL

¿Conoce el nombre del PEI del Liceo Lúdico Nueva Colombia? SI ___ No ___

El nombre del PEI del Liceo Lúdico Nueva Colombia es:

Conoce usted los siguientes términos, según el Horizonte Institucional del Liceo Lúdico Nueva Colombia:

	SI	NO	DEFINA
MISION			
VISION			
VALORES			

¿A través de qué medios conoce el Horizonte Institucional del Liceo Lúdico Nueva Colombia?

Según su criterio ¿en qué se diferencia al Liceo Lúdico Nueva Colombia de las demás?

CLIMA ESCOLAR

En la institución:

ITEM	SI	NO	OBSERVACION
Existen pocos conflictos			
En clase existen conflictos (peleas, insultos, amenazas, etc.)			
El comité de convivencia colabora en la resolución de conflictos			
Existe un ambiente de armonía y sana convivencia			
Los docentes tienen buenas relaciones con la comunidad educativa			
Se reconoce el esfuerzo de los estudiantes mediante la entrega de premios y diplomas			
Se comunican de manera efectiva con los padres de familia			
Se conoce el manual de convivencia			
Se realizan actividades extracurriculares			

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

	SI	NO	OBSERVACIÓN
Da a conocer el proceso de matricula			
Realiza actividades de refuerzo para los estudiantes con dificultades académicas.			
Realiza inducciones para la comunidad educativa			
Establece estímulos o actividades de reconocimiento a la comunidad educativa			
Cuenta con los implementos necesarios para el desarrollo del proceso enseñanza – aprendizaje			

GESTIÓN CON LA COMUNIDAD

ITEM	SI	NO	OBSERVACIÓN
Incluye a estudiantes que pertenezcan a grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje, participación o socialización			
Trabaja en el proyecto de vida de los estudiantes			
Realiza escuela de padres			
Socializa el plan de prevención de riesgos			
Socializa programas de seguridad como evacuación frente accidentes o desastres naturales			
La institución realiza actividades que involucren a las personas del contexto social en el que se encuentran			

GESTIÓN ACADÉMICA

	SI	NO	EXPLICACIÓN
Conoce el proceso académico de los estudiantes			
Conoce el seguimiento escolar académico de los estudiantes			
Acompaña el desarrollo de tareas en casa			
SOLO DOCENTES			
Conoce los criterios de evaluación de los estudiantes			
Conoce el modelo pedagógico de la Institución			
Conoce el enfoque pedagógico de la institución			
Integra los lineamientos y estándares curriculares del Ministerio de Educación Nacional			
Prepara con anterioridad las clases teniendo en cuenta el plan de estudios			
Utiliza recursos didácticos en el desarrollo de su clase.			

ANEXO 2.

ENTREVISTA A ESTUDIANTES

GRADO: _____

¿Conoce el nombre del PEI del Liceo Lúdico Nueva Colombia? SI ___ No ___

El nombre del PEI del Liceo Lúdico Nueva Colombia es: _____

Con tus palabras define:

MISION DEL LICEO _____

VISION DEL LICEO _____

¿En qué crees que se diferencia este colegio de los demás?

¿Cuáles son las características del estudiante en el Liceo Lúdico Nueva Colombia?

¿Qué valores enseña tu colegio?

__ Señale el ítem que considere se relacione con

	SI	NO
Conoce el manual de convivencia		
CLIMA ESCOLAR		
Mi colegio es un lugar positivo y grato		
Me agrada formar parte de esta institución		
Me siento seguro en la escuela		
Los docentes me ayudan cuando tengo dificultades		
Puedo acudir a los directivos y maestros si necesito ayuda		
Pienso que todos los maestros esperan el mismo comportamiento de todos los estudiantes		
Se trata a todos los estudiantes de la misma manera		
Mis docentes alientan a los estudiantes a que se desempeñen mejor		
A los docentes les importan las opiniones de los estudiantes		
COMUNIDAD		
Me ayudan a formular mi proyecto de vida		
Me capacitan para saber reaccionar frente a un desastre natural o accidentes		

ANEXO 4.**TABULACIÓN ENTREVISTA A ESTUDIANTES**

¿Conoce el nombre del PEI del Liceo Lúdico Nueva Colombia? SI___ No 11

El nombre del PEI del Liceo Lúdico Nueva Colombia es: Ninguno lo conoce

Con tus palabras define:

MISION DEL LICEO : No saben, no responden

VISION DEL LICEO : No saben, no responden

¿En qué crees que se diferencia este colegio de los demás?

Por los compañeros

En la formación en valores

Aprenden cosas nuevas con métodos lúdicos

Por los cuidados que brindan a los estudiantes

Por lo deportivo

Por la enseñanza por medio de juegos

Por las actividades de danza

¿Cuáles son las características del estudiante en el Liceo Lúdico Nueva Colombia?

Formales

Juiciosos

Agradables

Educados

Respetuosos

Escuchan indicaciones de los docentes

¿Qué valores enseña tu colegio?

Respeto

Obediencia

Cariño

Amor

Igualdad

Compañerismo

Honestidad

Alegría

Señale el ítem que considere se relacione con la respuesta del estudiante

	SI	NO
Conoce el manual de convivencia	0	11
CLIMA ESCOLAR		
Mi colegio es un lugar positivo y grato	11	0
Me agrada formar parte de esta institución	11	0
Me siento seguro en la escuela	11	0
Los docentes me ayudan cuando tengo dificultades	10	1
Puedo acudir a los directivos y maestros si necesito ayuda	10	1
Pienso que todos los maestros esperan el mismo comportamiento de todos los estudiantes	10	1
Se trata a todos los estudiantes de la misma manera	8	3
Mis docentes alientan a los estudiantes a que se desempeñen mejor	11	0
A los docentes les importan las opiniones de los estudiantes	11	0
COMUNIDAD		
Me ayudan a formular mi proyecto de vida	11	0
Me capacitan para saber reaccionar frente a un desastre natural o accidentes	7	4

ANEXO 4.

TABULACIÓN ENTREVISTA A DOCENTES

GESTION DIRECTIVA

CONOCIMIENTO Y APROPIACION HORIZONTE INSTITUCIONAL

¿Conoce el nombre del PEI del Liceo Lúdico Nueva Colombia?

SI 6

NO 0

El nombre del PEI del Liceo Lúdico Nueva Colombia es: Todos contestan el nombre correcto

Conoce usted los siguientes términos, según el Horizonte Institucional del Liceo Lúdico Nueva Colombia:

	SI	NO	DEFINA
MISION	2	4	No los definen correctamente, pero se enfatizan en la educación por valores
VISION	5		
VALORES	6		

¿A través de qué medios conoce el Horizonte Institucional del Liceo Lúdico Nueva Colombia?

Por medio de directivos, documentos enviados, PEI, pero manifiestan que el proceso es débil.

Según su criterio ¿en qué se diferencia al Liceo Lúdico Nueva Colombia de las demás?

TRATO COMUNIDAD EDUCATIVA
 EDUCACION PERSONALIZADA
 IMPORTANCIA DEL DISFRUTE DE LA INFANCIA
 ARTES
 EDUCACION EN VALORES

CLIMA ESCOLAR

En la institución:

ITEM	SI	NO	OBSERVACION
Existen pocos conflictos	6	0	Manifiestan que aunque existen por ser pequeña la comunidad se solucionan de manera rápida.

En clase existen conflictos (peleas, insultos, amenazas, etc)	5	1	Entre los estudiantes pero se resuelven dentro del aula, si requiere se remite a rectoría.
El comité de convivencia colabora en la resolución de conflictos	6	0	No existe o no es visible, los conflictos de complejidad se resuelven en rectoría.
Existe un ambiente de armonía y sana convivencia	6	0	La institución es como una familia y ese es el ambiente que se refleja en la institución.
Los docentes tienen buenas relaciones con la comunidad educativa	6	0	Aunque se presentan algunos inconvenientes entre docentes por la falta de indicaciones claras y funcionamiento de organismos de participación como los consejos.
Se reconoce el esfuerzo de los estudiantes mediante la entrega de premios y diplomas	6	0	Se realizan pero solo una vez al año.
Se comunican de manera efectiva con los padres de familia	4	2	Falta claridad en la información que se suministra, se da en ocasiones de manera aislada y por cada padre según los requerimiento
Se conoce el manual de convivencia	3	3	Falta conocimiento y apropiación del manual de convivencia. Manifiestan que no se encuentra ni en la agenda escolar.
Se realizan actividades extracurriculares	6	0	Se realizan pero no programada con anticipación sino según sugerencias de docentes o necesidades detectadas en algún momento. No hay planeación.

GESTION ADMINISTRATIVA

	SI	NO	OBSERVACION
Da a conocer el proceso de matricula	6		Es conocido por la comunidad educativa.

Realiza actividades de refuerzo para los estudiantes con dificultades académicas.	6		Falta tiempo para la ejecución por falta de planeación y en ocasiones no son efectivos y continuos.
Realiza inducciones para la comunidad educativa		6	La rectora hace un reconocimiento de la institución, pero no un proceso de inducción.
Establece estímulos o actividades de reconocimiento a la comunidad educativa	3	3	Se realizan en fechas como el día del maestro, pero son esporádicos.
Cuenta con los implementos necesarios para el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje	2	4	Faltan más recursos Manejo de TIC s no se puede por situación económica

GESTION CON LA COMUNIDAD

ITEM	SI	NO	OBSERVACION
Incluye a estudiantes que pertenezcan a grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje, participación o socialización	6	0	Les parece que así se realiza por parte de las directivas del colegio, pero falta mayor capacitación frente a este tema.
Trabaja en el proyecto de vida de los estudiantes	6	0	Se trabaja continuamente.
Realiza escuela de padres	3	3	No se realizan con periodicidad

Socializa el plan de prevención de riesgos	2	4	No es conocido por todos los miembros de la comunidad educativa y algunos no lo conocen.
Socializa programas de seguridad como evacuación frente accidentes o desastres naturales	2	4	Se realizan algunos simulacros
La institución realiza actividades que involucren a las personas del contexto social en el que se encuentran		6	Falta mayor integración de la institución con la comunidad, puede ser por falta de una planeación de actividades que den respuesta a necesidades del contexto.

GESTION ACADEMICA

	SI	NO	EXPLICACION
Conoce el proceso académico de los estudiantes	6	0	
Conoce el seguimiento escolar académico de los estudiantes	6	0	
Acompaña el desarrollo de tareas en casa	4	2	El trabajo en casa de los estudiantes le falta acompañamiento de padres, se deben realizar escuelas de padres para fortalecer las tareas en casa
SOLO DOCENTES			
Conoce los criterios de evaluación de los estudiantes	5	1	Manejo los criterios que se establecen teniendo en cuenta el decreto 1290
Conoce el modelo pedagógico de la Institución	5	1	No está definido y si lo esta no es conocido por parte de todos los docentes.

Conoce el enfoque pedagógico de la institución	3	3	No está definido y si lo esta no es conocido por parte de todos los docentes.
Integra los lineamientos y estándares curriculares del Ministerio de Educación Nacional	6	0	Se tienen en cuenta las estándares del MEN, pero en ocasiones no se realiza en todas las asignaturas
Prepara con anterioridad las clases teniendo en cuenta el plan de estudios	6	0	Teniendo en cuenta la programación dada por dirección.
Utiliza recursos didácticos en el desarrollo de su clase.	6	0	Aunque son escasos los recursos en el aula, se usa la creatividad para realizar clases lúdicas

ANEXO 5.

TABULACIÓN ENTREVISTA A PADRES DE FAMILIA

GESTION DIRECTIVA

CONOCIMIENTO Y APROPIACION HORIZONTE INSTITUCIONAL

¿Conoce el nombre del PEI del Liceo Lúdico Nueva Colombia?

SI 0
NO 5

El nombre del PEI del Liceo Lúdico Nueva Colombia es: Todos contestan el nombre correcto

Conoce usted los siguientes términos, según el Horizonte Institucional del Liceo Lúdico Nueva Colombia:

	SI	NO	DEFINA
MISION		5	No tienen conocimiento al respecto
VISION		5	
VALORES		5	

¿A través de qué medios conoce el Horizonte Institucional del Liceo Lúdico Nueva Colombia?

No tienen claridad frente a que es el horizonte institucional, pero manifiestan que en la agenda, página de internet o que por medio de los estudiantes en algún momento debieron mencionarla.

Según su criterio ¿en qué se diferencia al Liceo Lúdico Nueva Colombia de las demás?

Cuidado y enseñanza a los estudiantes
Es personalizada
Es familiar
Los valores a través de la lúdica

CLIMA ESCOLAR

En la institución:

ITEM	SI	NO	OBSERVACION
Existen pocos conflictos	4	1	Manifiestan que no escuchan que hallan conflictos dentro de la institución.

En clase existen conflictos (peleas, insultos, amenazas, etc)	3	2	
El comité de convivencia colabora en la resolución de conflictos	0	5	No lo conocen
Existe un ambiente de armonía y sana convivencia	5	0	El ambiente de la institución es familiar.
Los docentes tienen buenas relaciones con la comunidad educativa	5	0	Se tienen buenas relaciones entre los miembros de la comunidad, hay una comunicación efectiva.
Se reconoce el esfuerzo de los estudiantes mediante la entrega de premios y diplomas	5	0	Se les reconoce en clase, en eventos y entrega de informes.
Se comunican de manera efectiva con los padres de familia	5	0	Cuando se presentan inconvenientes o solicitudes se comunican. No manifiestan una comunicación por otros estamentos como consejo de padres.
Se conoce el manual de convivencia	1	4	No tienen conocimiento del manual y manifiestan que la institución nunca ha realizado actividades para socializarlo.
Se realizan actividades extracurriculares	5	0	Si se realizan, pero estas no son programadas por un cronograma, se informa de ellas con poco tiempo de anterioridad. En ocasiones cambian fechas y no se informan con tiempo.

GESTION ADMINISTRATIVA

	SI	NO	OBSERVACION
Da a conocer el proceso de matrícula	4	1	Se conoce porque ya se ha realizado el proceso.
Realiza actividades de refuerzo para los estudiantes con dificultades académicas.	4	1	Se realizan pero solo tienen conocimiento de ello los estudiantes y padres involucrados. No se comunican los procedimientos a seguir a todos los padres de familia.
Realiza inducciones para la comunidad educativa	3	2	Se realizan informaciones en reuniones de padres de familia, pero no se realizan actividades para capacitar a los padres en diferentes temáticas.

Establece estímulos o actividades de reconocimiento a la comunidad educativa	4	1	Se realizan pero de manera aislada, no del conocimiento de toda la comunidad educativa.
Cuenta con los implementos necesarios para el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje	4	1	Los estudiantes cuentan con lo necesario pero no los docentes se esmeran es brindar lo mejor para el desarrollo de clases

GESTION CON LA COMUNIDAD

ITEM	SI	NO	OBSERVACION
Incluye a estudiantes que pertenezcan a grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje, participación o socialización	4	1	No tienen conocimiento sobre que es la inclusión y que se debe tener un programa de inclusión
Trabaja en el proyecto de vida de los estudiantes	5	0	Es algo que realizan continuamente.
Realiza escuela de padres	2	3	Se realizan pero no frecuentemente.
Socializa el plan de prevención de riesgos	1	4	No conocen que exista un plan de prevención de riesgos y como se implementa en la institución.
Socializa programas de seguridad como evacuación frente accidentes o desastres naturales	1	4	Los padres no tienen conocimiento de cómo actuar en un accidente o desastre natural si se encuentran dentro de la institución.

La institución realiza actividades que involucren a las personas del contexto social en el que se encuentran	0	5	No evidencian un acercamiento de la institución con la comunidad externa a la institución.
--	---	---	--

GESTION ACADEMICA

	SI	NO	EXPLICACION
Conoce el proceso académico de los estudiantes	5	0	Conocen el proceso académico de sus hijos por medio de la entrega de informes.
Conoce el seguimiento escolar académico de los estudiantes	4	1	Tienen conocimiento del proceso escolar, pero de cada uno de sus hijos.
Acompaña el desarrollo de tareas en casa	5	0	Afirman que ellos realizan acompañamiento, pero comentan que saben también que muchos padres no lo hacen.

ANEXO 6.

ÁREAS, PROCESOS Y COMPONENTES GESTIÓN ESCOLAR

ÁREAS DE

GESTIÓN	PROCESOS	COMPONENTES
		Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada
	DIRECCIONAMIENTO	Metas institucionales
	ESTRATÉGICO Y	Conocimiento y apropiación del
	HORIZONTE	direccionamiento
	INSTITUCIONAL	Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural
Gestión		Liderazgo
Directiva		Articulación de planes proyectos y acciones
	GESTIÓN	Estrategia Pedagógica
	ESTRATÉGICA	Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones
		Seguimiento y autoevaluación
		Consejo directivo
		Consejo académico
	GOBIERNO ESCOLAR	Comisión de evaluación y promoción
		Comité de convivencia

	Consejo estudiantil
	Personero estudiantil
	Asamblea de padres de familia
	Consejo de padres de familia
	Mecanismos de comunicación
	Trabajo en equipo
CULTURA	Reconocimiento de logros
INSTITUCIONAL	Identificación y divulgación de buenas prácticas
	Pertenencia y participación
	Ambiente físico
	Inducción a los nuevos estudiantes
	Motivación hacia el aprendizaje
CLIMA ESCOLAR	Manual de convivencia
	Actividades extracurriculares
	Bienestar de los estudiantes
	Manejo de conflictos
	Manejo de casos difíciles
	Familias o acudientes
RELACIONES CON EL	Autoridades educativas
ENTORNO	Otras instituciones
	Sector productivo

AREAS DE**GESTION****PROCESOS****COMPONENTES**

Plan de estudios

DISEÑO

Enfoque metodológico

PEDAGOGICO

Recursos para el aprendizaje

CURRICULAR

Jornada escolar

Evaluación

Opciones didácticas para las áreas,
asignaturas y proyectos transversales**PRACTICAS**

Estrategias para las tareas escolares

Gestión

PEDAGOGICASUso articulado de los recursos para el
aprendizaje

Académica

Uso de los tiempos para el aprendizaje

Relación pedagógica

GESTION DE

Planeación de clases

AULA

Estilo pedagógico

Evaluación en el aula

Seguimiento de resultados académicos

SEGUIMIENTO

Uso pedagógico de la evaluación

ACADEMICO

externa

Seguimiento a la asistencia

Actividades de recuperación

Apoyo pedagógico para estudiantes

con dificultades de aprendizaje

Seguimiento a los egresados

AREAS DE

GESTION

PROCESOS

COMPONENTES

APOYO A LA

Proceso de matrícula

GESTION

Archivo académico

ACADEMICA

Boletines de calificaciones

Mantenimiento de la planta física

Programas para la adecuación y

embellecimiento de la planta física

ADMINISTRACION

Seguimiento al uso de los espacios

DE LA PLANTA

Adquisición de los recursos para el

FISICA Y DE LOS

aprendizaje

RECURSOS

Suministros y dotación

Mantenimiento de equipos y recursos

para el aprendizaje

Seguridad y protección

ADMINISTRACION

Servicios de transporte, restaurante,

DE SERVICIOS

cafetería y salud enfermería,

COMPLEMENTARIOS

odontología, psicología)

Gestión

Administrativa

y Financiera

Apoyo a estudiantes con bajo
desempeño académico o con
dificultades de interacción.

Perfiles

Inducción

Formación y capacitación

Asignación académica

TALENTO HUMANO Pertenencia del personal vinculado

Evaluación del desempeño

Estímulos

Apoyo a la Investigación

Bienestar del talento humano

Presupuesto anual del Fondo de

Servicios Educativos (FSE)

APOYO FINANCIERO

Contabilidad

Y CONTABLE

Ingresos y gastos

Control fiscal

AREAS DE

GESTION

Gestión de la
Comunidad

PROCESOS

ACCESIBILIDAD

COMPONENTES

Atención educativa a grupos
poblacionales o en situación de

	vulnerabilidad que experimentan
	barreras al aprendizaje y la participación
	Atención educativa a estudiantes
	pertenecientes a grupos étnicos
	Necesidades y expectativas de los
	estudiantes
	Proyectos de vida
	Escuela de padres
	Oferta de servicios a la
PROYECCION A	comunidad
LA COMUNIDAD	Uso de la planta física y de los medios
	Servicio social estudiantil
	Participación de los estudiantes
PARTICIPACION	Asamblea y consejo de padres de familia
Y CONVIVENCIA	Participación de las familias
	Prevención de riesgos físicos
PREVENCION Y	Prevención de riesgos Psicosociales
RIESGOS	Programas de seguridad

ANEXO 7.
RESULTADOS DIAGNOSTICO

GESTION DIRECTIVA						
PROCESO	COMPONENTE	ESCALA				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y HORIZONTE INSTITUCIONAL	Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada		X			PEI Manual de Convivencia
	Metas institucionales		X			PEI
	Conocimiento y apropiación del direccionamiento	X				Encuestas sobre Horizonte Institucional
	Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural	X				Se encuentra un estudiante con discapacidad cognitiva leve en grado 3
TOTAL		2	2	0	0	
GESTION ESTRATEGICA	Liderazgo		X			Cronograma de actividades Citaciones Circulares Resoluciones
	Articulación de planes proyectos y acciones	X				Proyectos Planes de estudio
	Estrategia Pedagógica		X			Planes de estudio Proyectos Seguimiento a clases
	Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones		X			Análisis Pruebas de estado
	Seguimiento y autoevaluación		X			Elaboración de auto evaluación institucional
TOTAL		1	4	0	0	
GOBIERNO ESCOLAR	Consejo directivo		X			Actas de Concejo Directivo Cronograma
	Consejo académico		X			Actas Consejo Académico Cronograma

	Comisión de evaluación y promoción			X		Actas de comisión de evaluación y promoción Cronograma
	Comité de convivencia		X			Acta conformación comité
	Consejo estudiantil	X				Acta de elección Acta resultados electorales
	Personero estudiantil		X			Acta de elección
	Asamblea de padres de familia	X				
	Consejo de padres de familia	X				No se encuentra acta de conformación. No hay cronograma de actividades
TOTAL		3	4	1	0	
CULTURA INSTITUCIONAL	Mecanismos de comunicación			X		Circulares Página Facebook Reuniones padres de familia
	Trabajo en equipo		X			
	Reconocimiento de logros			X		Izadas de bandera Menciones de honor Acta de comisión y evaluación
	Identificación y divulgación de buenas prácticas	X				Reuniones de docentes
TOTAL		1	1	2	0	
CLIMA ESCOLAR	Pertenencia y participación			X		Entrevistas estudiantes Participación en actividades extracurriculares
	Ambiente físico			X		Cumple con las NTC 4595
	Inducción a los nuevos estudiantes			X		Se realiza junto con todos los estudiantes en semana de adaptación

	Motivación hacia el aprendizaje			X		Dirección de grado Izadas de Bandera Actividades extraescolares Menciones de Honor
	Manual de convivencia		X			Manual de Convivencia: Necesita actualización con ley 1620 y decreto 1795 de 2013
	Actividades extracurriculares		X			Proyecto de danzas Salidas Pedagógicas. Falta enlazarlas con metas institucionales.
	Bienestar de los estudiantes			X		Tienda escolar Transporte escolar Apoyo a estudiantes con dificultades escolares
	Manejo de conflictos		X			Docente encargado de convivencia
	Manejo de casos difíciles			X		Remisión de casos a instituciones especializadas
		0	3	6	0	
RELACIONES CON EL ENTORNO	Familias o acudientes			X		Citaciones Actas de compromiso Reuniones de padres de familia
	Autoridades educativas			X		Citaciones supervisor alcaldía
	Otras instituciones		X			Salón Comunal La Victoria. Lugares salidas pedagógicas
	Sector productivo	X				No hay
TOTAL		1	1	2	0	
TOTAL PROCESO		8	15	11	0	34
		24%	44%	32%	0%	100%

GESTION ACADÉMICA						
PROCESO	COMPONENTE	ESCALA				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
DISEÑO PEDAGOGICO CURRICULAR	Plan de estudios	X				PEI Plan de estudios
	Enfoque metodológico		X			Plan de estudio Planeador de clases
	Recursos para el aprendizaje		X			Salones de clase
	Jornada escolar			X		Asistencia clases Diario de clases
	Evaluación			X		Sistema de Evaluación Institucional
TOTAL		1	2	2	0	
PRACTICAS PEDAGOGICAS	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales	X				
	Estrategias para las tareas escolares	X				
	Uso articulado de los recursos para el aprendizaje			X		Microscopio Cancha deportiva
	Uso de los tiempos para el aprendizaje			X		Control de asistencia diario Horarios de jornada académica
TOTAL		2	0	2	0	
GESTION DE AULA	Relación pedagógica			X		Observación clases Observador estudiante
	Planeación de clases		X			Planeador de clases
	Estilo pedagógico		X			Plan de estudios - Planeador clases
	Evaluación en el aula			X		Observación clases Observador estudiante
TOTAL		0	2	2	0	
SEGUIMIENTO ACADEMICO	Seguimiento de resultados académicos			X		Planes de refuerzo por estudiante
	Uso pedagógico de la evaluación externa		X			Pruebas Saber Reuniones docentes

	Seguimiento a la asistencia			X		Control de asistencia Observador estudiante
	Actividades de recuperación			X		Cuaderno con actividades de apoyo
	Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje			X		Compromiso académico firmados por padres de familia
	Seguimiento a los egresados	X				Visitas de egresados
TOTAL		1	1	4	0	
TOTAL PROCESO		4	5	10	0	19
		21%	26%	53%	0%	100%

GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA						
PROCESO	COMPONENTE	ESCALA				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
APOYO A LA GESTION ACADEMICA	Proceso de matrícula			X		Formatos matricula
	Archivo académico			X		Carpeta por estudiante
	Boletines de calificaciones				X	Sistema Impresiones
TOTAL		0	0	2	1	
ADMINISTRACION DE LA PLANTA FISICA Y DE LOS RECURSOS	Mantenimiento de la planta física	X				Planta Física
	Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física		X			Participación de estudiantes en jornadas de aseo
	Seguimiento al uso de los espacios		X			No hay registros

	Adquisición de los recursos para el aprendizaje		X			Entrevista rector
			X			Presupuesto Facturas Recibo de Caja
	Suministros y dotación					
	Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje	X				Planes de compra
	Seguridad y protección		X			Plan de riesgos
TOTAL		2	5	0	0	
ADMINISTRACION DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud enfermería, odontología, psicología)		X			
	Apoyo a estudiantes con bajo desempeño académico o con dificultades de interacción.				X	Observador
TOTAL		0	1	1	0	
TALENTO HUMANO	Perfiles	X				Hojas de vida Entrevista
	Inducción		X			Manual de Convivencia PEI
	Formación y capacitación		X			Entrevista rectoría
	Asignación académica			X		Horarios

	Pertenencia del personal vinculado			X		
	Evaluación del desempeño	X				No hay
	Estímulos	X				No hay
	Apoyo a la Investigación	X				No hay
	Bienestar del talento humano				X	Se realizan pero no están dentro del cronograma
TOTAL		4	2	3	0	
APOYO FINANCIERO Y CONTABLE	Presupuesto anual		X			Registros contables
	Contabilidad			X		Libros contables
					X	
	Ingresos y gastos					
	Control fiscal			X		Informes y radicados alcaldía
TOTAL		0	1	3	0	
		6	9	9	1	25
TOTAL PROCESO		24%	36%	36%	4%	100%

GESTION DE LA COMUNIDAD						
PROCESO	COMPONENTE	ESCALA				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
ACCESIBILIDAD	Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje y la participación	X				
	Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos					
	Necesidades y expectativas de los estudiantes		X			

	Proyectos de vida			X		
TOTAL		1	1	1	0	
PROYECCION A LA COMUNIDAD	Escuela de padres	X				Actividad de integración familiar
	Oferta de servicios a la comunidad		X			Entrevista rector
	Uso de la planta física y de los medios	X				Solicitudes verbales de préstamo
	Servicio social estudiantil					No hay
TOTAL		2	1	0	0	
PARTICIPACION Y CONVIVENCIA	Participación de los estudiantes			X		Izadas de Bandera olimpiadas
	Asamblea y consejo de padres de familia	X				
	Participación de las familias	X				
TOTAL		2	0	1	0	
PREVENCION Y RIESGOS	Prevención de riesgos físicos		X			Proyecto educación ambiental
	Prevención de riesgos Psicosociales		X			Informe rectoría
	Programas de seguridad		X			Simulacros de evacuación
TOTAL		0	3	0	0	
TOTAL PROCESO		5	5	2	0	12
		42%	42%	17%	0%	100%

