

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL COLEGIO

JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ

JUAN CARLOS PARGA CUBILLOS

RICHARD JHON LADINO LADINO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

BOGOTA, COLOMBIA

2015

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL COLEGIO J.J.C.M.

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ**

Estudiante

JUAN CARLOS PARGA CUBILLOS

Trabajo de grado para obtener el título de

Especialista en Gerencia Educativa

Asesor

RICHARD JHON LADINO LADINO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

BOGOTA, COLOMBIA

2015

**Tabla De Contenido**

	Pág.
<b>1. Introducción .....</b>	<b>12</b>
<b>2. Problema de investigación.....</b>	<b>14</b>
2.1 Contexto institucional.....	14
2.2 Determinación del objeto de investigación .....	15
2.3 Descripción y formulación del problema .....	16
2.4 Justificación.....	19
2.5 Objetivos .....	20
2.5.1 Objetivo general.....	20
2.5.2 Objetivos específicos.....	20
<b>3. Marco teórico .....</b>	<b>20</b>
3.1 Mejoramiento institucional.....	21
3.1.1 Áreas de Gestión. . .....	22
3.1.1.1Gestión directiva .....	22
3.1.1.2Gestión académica. ....	23
3.1.1.3Gestión administrativa y financiera.....	23
3.1.1.4Gestión de la comunidad.....	23
3.1.2 Evaluación institucional .....	24

## PLAN DE MEJORAMIENTO DEL COLEGIO J.J.C.M.

3.1.3	Plan de mejoramiento.....	24
3.2	Contexto modelos de calidad .....	26
3.2.1	Calidad en la educación.....	27
3.2.2	Modelos de calidad.....	28
3.2.3	Criterios de calidad.....	30
3.3	Planeación estratégica .....	31
<b>4.</b>	<b>Diseño Metodológico .....</b>	<b>31</b>
4.1	Tipo de investigación .....	32
4.1.1	Investigación Acción.....	32
4.1.2	Investigación Acción Educativa.....	32
4.2	Grupo de trabajo.....	33
4.3	Población y muestra. ....	33
4.4	Plan de acción.....	35
4.4.1	Fase descriptiva.....	36
4.4.2	Fase práctico reflexiva.....	37
4.4.3	Fase de conclusiones.....	37
4.5	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	37
4.5.1	Entrevistas.....	39
4.5.2	Encuestas.....	41

4.6	Técnicas de análisis de información.....	41
<b>5.</b>	<b>Ejecución e Intervención .....</b>	<b>57</b>
5.1	Fase descriptiva. ....	57
5.2	Fase práctico reflexiva.....	59
5.3.1	Triangulación metodológica. ....	60
5.3	Fase de conclusiones .....	62
5.4	Plan de mejoramiento .....	65
<b>6.</b>	<b>Proyecciones .....</b>	<b>73</b>
<b>7.</b>	<b>Conclusiones e Informe Final .....</b>	<b>75</b>
<b>8.</b>	<b>Bibliografía .....</b>	<b>77</b>

**LISTA DE FIGURAS**

	Pág.
Figura 1. ¿Es conocida la Misión, Visión, Principios y Valores del Colegio JJCM?.....	42
Figura 2. ¿Hay apropiación por parte de los miembros de la comunidad de la misión, visión, principios y valores del Colegio JJCM?.....	43
Figura 4. ¿Se ha estructurado y consolidado el proyecto educativo institucional del Colegio JJCM con base en un modelo de calidad?.....	44
Figura 5. ¿Los integrantes de la comunidad educativa hacen parte del proceso de auto evaluación institucional del Colegio JJCM? .....	45
Figura 6. ¿Conoce usted los resultados del proceso de autoevaluación del Colegio?.....	46
Figura 7. ¿A partir del proceso de autoevaluación del Colegio se generan planes de mejoramiento?.....	47
Figura 8. ¿La comunicación con sus pares es eficaz?.....	48
Figura 9. ¿La comunicación con las personas que se encuentran en diferente nivel del organigrama del Colegio es eficaz?.....	48
Figura 11. ¿Se documentan cada una de las actividades y procesos que se realizan en el Colegio JJCM?.....	50
Figura 12. ¿Se realizan las acciones necesarias para gestionar las actividades y procesos que se realizan en el Colegio JJCM?.....	51
Figura 13. ¿Hay un seguimiento de las actividades y procesos que se realizan en el Colegio JJCM?.....	52

## PLAN DE MEJORAMIENTO DEL COLEGIO J.J.C.M.

Figura 14. ¿El Colegio JJCM se destaca por su nivel académico?.....	52
Figura 15. ¿El Colegio mantiene una calidad académica constante?.....	53
Figura 16. ¿El Colegio mantiene una organización administrativa y financiera clara?.....	54
Figura 17. ¿El Colegio emplea programas y herramientas adecuadas para la organización administrativa y financiera?.....	54
Figura 18. ¿Se evalúa, revisa y mejora las estrategias económicas y financieras del Colegio?.....	55
Figura 19. ¿Se implementan planes y programas para el acercamiento del Colegio a la comunidad con la cual se relaciona (sectores cercanos)?.....	56
Figura 20. ¿Las actividades que se plantean en la institución generan impacto en la comunidad con la cual se relaciona (sectores cercanos)? .....	56



**LISTA DE TABLAS**

	<u>Pág.</u>
Tabla 1. Comunidad educativa agrupada por gestiones.....	34
Tabla 2 Población y muestra para la aplicación de encuestas.....	34
Tabla 3. Plan de Acción.....	35

**LISTA DE ANEXOS**

	<u>Pág.</u>
Anexo 1. Entrevista.....	80
Anexo 2. Entrevista gestión académica: Profesor.....	81
Anexo 3. Entrevista gestión directiva: Coordinador Académico.....	82
Anexo 4. Entrevista gestión administrativa y financiera: Contadora.....	83
Anexo 5. Entrevista gestión comunidad: Padre de familia.....	84
Anexo 6. Encuesta.....	85

### **Resumen**

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia plantea áreas de gestiones para el trabajo dentro de una institución educativa comprendidas como los pilares organizacionales que se relacionan con el proyecto educativo institucional y con modelos de calidad, los cuales guían, evalúan, analizan y validan procesos, jugando un papel importante para su estandarización y capacidad de transformación.

Este proyecto de investigación realizó un análisis de las prácticas educativas y organizacionales del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ, en busca de que todos los aspectos de la gestión educativa se integren por medio de un plan de mejoramiento que establezca objetivos, metas, indicadores, acciones, responsables y fechas de cumplimiento, con el fin de facilitar y mejorar las cuatro dimensiones de la gestión.

**Palabras Claves:** Áreas de gestión, Modelos de calidad, PEI, Plan de mejoramiento.

**Abstract**

The Ministry of National Education of Colombia poses areas of efforts to work within an educational institution including organizational pillars as they relate to the institutional educational project and quality models, which guide, evaluate, analyze and validate processes, playing an important role for standardization and processing capacity.

This research project conducted an analysis of educational and organizational practices of the College José Joaquín Castro Martínez, looking for all aspects of educational management are integrated through an improvement plan that establishes objectives, targets, indicators, actions, accountable and compliance dates, in order to facilitate and improve the four dimensions of management.

**Key words:** Areas of management, quality models, PEI, Improvement Plan.

## **1. Introducción**

La experiencia en procesos institucionales como profesional docente en educación física, al interior del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ, y en el marco de formación como gerente educativo, se reconoce la importancia de llevar el análisis individual y grupal sobre la ejecución de métodos de autoevaluación y la construcción de planes de mejoramiento en las áreas de gestión educativa, a un punto donde se generen conocimientos y conceptos propios, anteriormente desconocidos, que permiten asumir una postura crítica y analítica frente a las propias prácticas actualmente desarrolladas.

Para lograr asumir dicha postura se iniciará contextualizando el objeto de estudio, en este caso el COLEGIO JOSÉ JOAQUIN CASTRO MARTÍNEZ, identificando a lo largo de su descripción que las reflexiones grupales entre docentes, estudiantes y distintos integrantes de la comunidad permiten identificar la necesidad de realizar una autoevaluación que posteriormente sea traducida en acciones para mantener, mejorar o cambiar procesos y situaciones existentes.

Posteriormente, se enmarcará cada una de las necesidades que se determinaron en el problema de investigación desde un marco teórico que logre dar cuenta de las diferentes áreas de trabajo de las instituciones educativas, tales como lo son: las áreas de gestión establecidas por el Ministerio de Educación (en adelante MEN), los diferentes modelos de calidad que se encuentran vigentes en Colombia y los cuales se han convertido en guías para el desarrollo de procesos dentro de las instituciones educativas y, el por qué y para qué de los planes de mejoramiento.

Se continúa con la estructuración del tipo de investigación a realizar, describiendo el proyecto dentro de un proceso de investigación acción, en donde la experiencia de vinculación con la institución permite entender las dinámicas del COLEGIO JOSÉ JOAQUIN CASTRO MARTÍNEZ, siendo parte de ellas, pretendiendo de la misma manera que aporte de manera personal al liderazgo de procesos de autoevaluación y a la construcción en comunidad de planes de mejora que se traduzcan posteriormente en aportes institucionales en busca del cambio y estrategias consistentes de evaluación, autoevaluación, seguimiento y cumplimiento de acciones

de mejora que guíen los procesos y logre el alcance de los objetivos enmarcados en el Proyecto Educativo Institucional (en adelante PEI).

Se establece como última parte del proyecto la ejecución e intervención realizada en el COLEGIO JOSÉ JOAQUIN CASTRO MARTÍNEZ, describiendo los resultados obtenidos en cada una de las fases planteadas para su desarrollo y las conclusiones obtenidas en cada una de ellas a partir de la relación entre la teoría, la experiencia y las evidencias resultantes de los diferentes instrumentos de investigación utilizados, para llegar a la propuesta final de un plan de mejoramiento que permita definir las acciones generadoras de nuevos procesos, transformación de los actuales y fortalecimiento de los consolidados en pro de la integración de las gestiones y consolidación del PEI, aportando a los procesos desarrollados en el COLEGIO JOSÉ JOAQUIN CASTRO MARTÍNEZ, por medio de la valoración, análisis y crítica de las diferentes áreas de gestión a partir de un proceso de autoevaluación realizado por miembros de la comunidad educativa, haciéndolos partícipes del proceso como relevantes dentro de la construcción de estrategias.

## **2. Problema de investigación**

### **2.1 Contexto institucional**

El COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ es una institución educativa privada, sociedad anónima, mixto, de jornada única, calendario A y el inglés como segunda lengua. Los niveles que ofrece son preescolar, básica y media, está ubicado en la localidad de Suba, la población de estudiantes es de estratos 3, 4 y 5, lo cual significa un precio en la pensión accesible, compitiendo en costos con los colegios circundantes.

La cantidad de empleados de planta que laboran es de cuarenta y cinco (45) entre docentes, administrativos y servicios generales. El colegio está aprobado por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, reconocido oficialmente mediante resolución No. 4350 de Noviembre 15 de 1957, preescolar y primaria, resolución No. 4554 de Octubre 18 de 1962, secundaria, renovación resolución No. 2437 de Octubre 21 de 1992 preescolar, primaria, básica secundaria y media vocacional.

El COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ está ubicado en Bogotá, en la localidad número once (11) Suba en la Avenida Corpas calle 158 No. 110 – 10 Tuna Baja. El entorno económico que rodea al Colegio está delimitado por varias instituciones del mismo orden y algunos superiores, existe una clínica, algunas fábricas pequeñas y cultivos de flores. No hay zonas residenciales cercanas.

Se cita la Misión del COLEGIO JOSÉ JOAQUIN CASTRO MARTÍNEZ, establecida en el Manual de Convivencia (2014) así:

Brindar a los estudiantes una formación integral con orientación católica, centrada en el desarrollo de conocimientos, habilidades y valores. Esta misión se desarrolla dentro de un marco de responsabilidad, respeto por las instituciones y compromiso consigo mismo, la familia y la nación. El colegio ejercerá su misión buscando la excelencia mediante un proceso de autoconocimiento, reflexión y evolución. (Pág. 7)

La Visión del COLEGIO JOSÉ JOAQUIN CASTRO MARTÍNEZ, establecida en el Manual de Convivencia (2014) es: “Ser una entidad educativa reconocida por la formación de ciudadanos que sobresalgan activa y positivamente en el desarrollo de la sociedad” (Pág. 7)

Algunas de las características que diferencian al COLEGIO JOSÉ JOAQUIN CASTRO MARTÍNEZ de las instituciones cercanas son, el seguimiento de los estudiantes semana a semana con informes de rendimiento académico y disciplinario, estos informes brindan una herramienta para que los padres en casa puedan estar pendientes de los procesos y ayuden a los estudiantes a comprometerse y reflexionar sobre sus acciones en el ambiente educativo.

## **2.2 Determinación del objeto de investigación**

Cuando se piensa en cómo aportar profesional y académicamente a una institución, surgen inquietudes tales como: ¿qué aspectos se deben mejorar?, ¿cómo determinar cuál es la prioridad?, ¿en qué momento se debe actuar?, entre otros, y es en la resolución de dichas inquietudes donde surge la necesidad de interactuar con diferentes miembros de la comunidad educativa del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ para identificar en cuáles de los diferentes aspectos que se planteen se puede realmente aportar. Es allí, donde en la interacción con docentes de diversas áreas, se manifiesta que diferentes procesos internos de la institución no cumplen satisfactoriamente con sus expectativas y que muchos de ellos se encuentran ligados a procedimientos intuitivos y no estandarizados; sin embargo, el COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ, según la base de datos de MEN a septiembre del 2012 se encuentra en proceso de certificación de calidad por el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, European Foundation for Quality Management, en adelante EFQM), en la cual se busca analizar “cómo realiza la organización las actividades clave, dando lugar a una mejora de los resultados” (Haaz Consultoría y capacitación (s.f), p. 1) de lo que surgen inquietudes relacionadas con la continuidad de dicho proceso de certificación y el seguimiento y evaluación que se realiza a los debidos procesos.



Además, la certificación en el modelo de calidad EFQM involucra a toda la comunidad educativa, pues este va dirigido a impulsar “la Política y Estrategia, las Personas de la Organización, las Alianzas y Recursos, y los Procesos”. (Haaz Consultoría y capacitación (s.f), p.1); es decir, a un todo que se construye desde las diferentes áreas de gestión, por lo cual surge, la importancia de indagar qué sucede con cada una de ellas, divididas según el MEN (2008) en gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera, y gestión de la comunidad.

Es así, como surge la intención de identificar con base en las áreas de gestión, en las políticas de calidad adoptadas en el momento de iniciar el proceso de certificación de calidad y articulando los objetivos institucionales, las debilidades y fortalezas del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ, para que a partir de los resultados se logre estructurar en qué aspectos se pueden trabajar y de esta manera aportar a la institución.

### **2.3 Descripción y formulación del problema**

Para rastrear las debilidades y fortalezas del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ, se realizó una indagación verbal con las directivas de la institución y con soportes físicos que fueron facilitados.

Primero, se recurre al señor Luis Gaitán, coordinador académico del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ, quien describió verbalmente la historia que a continuación se narra sobre la implementación de un modelo de calidad dentro del Colegio. En el año 2005 se toma la decisión de implementar un modelo de calidad, para lo que se adoptó el modelo EFQM, cuya implementación inició en el mes de mayo de ese año. Posteriormente es facilitado el Plan Estratégico 2010 – 2014 del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTINEZ, donde la “estructura general del sistema de calidad” (Pág. 17), describe que para iniciar el proceso se conformó el comité de calidad en febrero de 2006, con su respectivo líder de calidad, momento en que se certificó al COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ en el nivel de Compromiso con la excelencia (acceso), el cual es la primera de las cuatro etapas a superar dentro del proceso de certificación del modelo EFQM, en donde se realiza la correspondiente

recopilación de información para su implementación, logrando en el 2010 acreditarse en el nivel de Compromiso con la excelencia (desarrollo), segunda etapa del mismo proceso. Sin embargo, en el 2012 el proceso no se continúa rigurosamente por la falta de desarrollo de un proceso constante, determinante y más allá del papel de acuerdo a lo observado por el investigador y la retroalimentación realizada por los docentes. Adicionalmente en este año, el líder de calidad se retira y no es asignada otra persona que continúe con la estructuración de lo exigido por EFQM para avanzar a la siguiente etapa de certificación, siendo causa de la disolución del comité, lo cual desde la experiencia propia del investigador quien ingresa en este año al COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ es claro que no se continuó con la puesta en marcha de este proceso, ya que durante los procesos de inducción y capacitación dentro del Colegio se hablaba del modelo EFQM, pero no se hacían evidentes planes de trabajo específicos al respecto.

Ahora, otro aspecto que se consideró identificar son las áreas de gestión y los objetivos institucionales, para lo cual en el documento Plan Estratégico del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ 2010 – 2014, en el cual se plasman los siguientes objetivos estratégicos institucionales divididos cada uno de ellos desde las áreas de gestión establecidas por el MEN:

Componente directivo:

1. Lograr que todas las personas que conforman la comunidad educativa de la institución conozcan, se apropien y respondan a la visión, misión, principios y valores para afianzar su identidad y el sentido de pertenencia.
2. Consolidar el proceso de mejoramiento de la calidad en el marco de los diferentes componentes de la institución con base en el proyecto educativo institucional, PEI.
3. Consolidar el sistema de evaluación de resultados.
4. Disponer de un plan de comunicación eficaz en sentido vertical y horizontal
5. Mantener documentados, gestionados y revisados los procesos para asegurar la mejora continua en todas las actividades del colegio.

Componente académico

6. Fortalecer y consolidar la calidad académica y pedagógica del colegio.

Componente administrativo:

7. Consolidar la organización administrativa del colegio orientándola hacia la eficiencia desarrollando programas y herramientas de mejoramiento de la gestión administrativa y financiera.

Componente financiero:

8. Evaluar, revisar y mejorar las estrategias y practicas económico-financieras del colegio.

Componente comunitario:

9. Implementar planes y programas que promuevan el acercamiento, la interacción y el impacto positivo en la comunidad con la que se relaciona el colegio. (Plan estratégico institucional, 2010-2014, p. 16)

Cada uno de los objetivos estratégicos, plantea estrategias y acciones específicas cuyos responsables son el líder de calidad y diferentes miembros de la comunidad educativa, de acuerdo a las actividades propias de cada una de las áreas de gestión (directiva, administrativa, académica y comunitaria).

De lo anterior, si bien es cierto que el COLEGIO JOSÉ JOAQUIN CASTRO MARTÍNEZ cuenta con un Plan Estratégico y que éste relaciona en todo sentido el proceso de calidad iniciado con la EFQM y a las diferentes áreas de gestión, se genera la duda sobre la ejecución y seguimiento de las estrategias y acciones planteadas, ya que del año 2012 al año 2014, el Colegio no contaba con la líder de calidad, ni con equipos de calidad, ni con responsables que promovieran las actividades propuestas.

Así, se genera la necesidad de indagar si los objetivos institucionales narrados en el Plan Estratégico del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ 2010 – 2014 se han cumplido, a partir de un proceso de retroalimentación que puedan ofrecer miembros de la comunidad educativa de cada una de las áreas de gestión, permitiendo a partir de los resultados de dicho proceso el planteamiento de las necesidades actuales de la comunidad educativa, que sean abordadas desde un plan de mejoramiento a ejecutar en el año 2015, siendo este una evaluación del Plan Estratégico que culmina en el año 2014 y una apertura a la estructuración de

acciones y estrategias para el COLEGIO JOSÉ JOAQUIN CASTRO MARTÍNEZ que lo direcciona a ser constante en el tiempo en la organización y seguimiento de los procesos.

## **2.4 Justificación**

La estructuración de planes estratégicos e intentar que la comunidad educativa del COLEGIO JOSÉ JOAQUIN CASTRO MARTÍNEZ trabaje como unidad, con un mismo objetivo y esto se vea reflejado en cada una de sus acciones, genera la visión de una institución educativa que considera cada una de las áreas de gestión y las variables que presente el ambiente particular de cada una de ellas; sin embargo, es importante que esto se vea reflejado en las acciones y procesos de la institución y no simplemente en la compilación de un documento guardado en la oficina principal.

Por tanto, aprovechando el vencimiento del plan estratégico que se tiene actualmente se pretende reconocer claramente cuáles son las fortalezas, debilidades y oportunidades de cada una de las áreas de gestión, con el propósito fundamental de generar acciones puntuales de mantenimiento, desarrollo y apertura a nuevas estrategias y acciones que consoliden procesos de calidad.

Así, el aprovechamiento al identificar fortalezas debe propender a la consolidación de la institución entre sus competidores directos. Las debilidades reconocidas oportunamente no logran perforar los hilos conductores y bases que fundamentan y determinan los principios institucionales, procedimentales y de acción, pues los problemas que se identifican a tiempo pueden ser abordados y tomar acciones remediales. Todos aquellos elementos encontrados a partir de la evaluación de las gestiones serán susceptibles de cambio, tanto las fortalezas en busca de su continua transformación y crecimiento y las debilidades al encontrar los puntos a trabajar.

Lo que concluye en la propuesta de un plan de mejoramiento para el año 2015 que cause impacto de cada una de las gestiones en el que hacer educativo, realizando acciones de retroalimentación que vayan de la mano con procesos de organización claros y coherentes, que

pueden ser apoyados con un sistema de gestión de calidad, logrando retomar lo que se pretendía al iniciar la certificación de con EFQM.

## **2.5 Objetivos**

2.5.1 Objetivo general. Diseñar un Plan de Mejoramiento en el COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ, a partir de la elaboración de un diagnóstico integral, que permita identificar sus principales fortalezas, debilidades y oportunidades tomando como base la gestión de procesos como herramienta de dirección que facilite y mejore las cuatro dimensiones de la gestión.

2.5.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico integral de la realidad del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ en el proceso de autoevaluación institucional en sus diferentes dimensiones (directiva, administrativa, académica y comunitaria).
- Desarrollar los criterios y subcriterios que deben contener el Modelo EFQM como herramienta que pueda ser usada por todo tipo de organización para evaluar los esfuerzos de mejora de la calidad y el proceso de una organización hacia la excelencia.
- Describir de las principales dificultades y problemáticas con que se encuentran las organizaciones en el proceso de implantación de un SGC y alternativas para la solución
- Implementar de la fase inicial del Plan de mejoramiento institucional.

## **3. Marco teórico**

Entendiendo que la institución educativa funciona como un todo, las diferentes áreas de trabajo se reconocen y se diferencian por gestiones, en las cuales las personas que conforman cada una de ellas realizan funciones y actividades específicas y propias, las cuales serán necesarias identificarlas y reconocerlas claramente dentro del proceso de evaluación del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ para la formulación del plan de mejoramiento, a continuación se describirán cada una de las gestiones y sus características.

Asimismo, considerando que el mencionado plan de mejoramiento se pretende realizar desde criterios de calidad, se contextualizarán los modelos de calidad para describir los factores que se tendrán en cuenta dentro del proyecto y las características asociadas a cada uno de dichos factores, los cuales permitirán posteriormente establecer los criterios que guiarán todo el proceso metodológico del plan de mejoramiento.

Finalmente, teniendo en cuenta que el plan de mejoramiento es el eje fundamental del presente proyecto de investigación será necesario definir qué es y su aporte en la búsqueda de la calidad del servicio ofrecido en las instituciones educativas.

### **3.1 Mejoramiento institucional**

El Ministerio de Educación Nacional en el documento Serie Guías N° 34, Guía para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento plantea:

El PEI, el plan de mejoramiento y el plan de estudios son herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de los propósitos y las metas definidas por el equipo directivo y la comunidad educativa. De esta forma, la institución tiene una “carta de navegación”, la cual debe ser conocida por todos para lograr su compromiso, bajo el liderazgo del rector y de su equipo directivo. Este compromiso incluye la movilización y canalización del trabajo hacia el alcance de los objetivos en los plazos establecidos, además del seguimiento y la evaluación permanentes de los planes y acciones para saber si lo que se ha hecho permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, y qué ajustes se deben introducir. Para saber si se está contribuyendo al logro de los resultados esperados, es aconsejable tener en mente las características esenciales de un establecimiento educativo que mejora permanentemente. (MEN, 2008, p. 20)

Lo anterior será importante tenerlo en cuenta durante el proceso de autoevaluación del COLEGIO JOSÉ JOAQUIN CASTRO MARTÍNEZ y en la construcción del plan de mejoramiento a proponer, logrando que se genere control de los procesos que se encuentran en

marcha y conocimiento claro; además de recalcar que deben existir parámetros que permitan identificar las acciones sobre las cuales se está trabajando. Así mismo, el desarrollo de los criterios que se establecen dentro de los objetivos del proyecto para evaluar los esfuerzos de mejora de calidad y el proceso de una organización hacia la excelencia deben surgir de la identificación de acciones específicas en las diferentes áreas de gestión, que logren relacionarse para promover estrategias en busca del cumplimiento de los objetivos institucionales donde se establezcan acciones, tiempos de ejecución, de control y de la respectiva reevaluación.

Encontrando que el inicio del proceso debe partir de una autoevaluación y ésta permite dar cuenta de las necesidades de la institución en diferentes niveles de su organización, al hallar las debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora teniendo en cuenta las gestiones mencionadas en la guía 34 y de acuerdo a las intenciones de la institución se formulará el plan de mejoramiento. A continuación se presentaran cada uno de los tres aspectos fundamentales mencionados durante el proceso de mejoramiento institucional.

**3.1.1 Áreas de Gestión.** Las gestiones planteadas desde el MEN son: Gestión Directiva, Gestión Administrativa y financiera, Gestión académica y, Gestión de la Comunidad; cada una de ellas debe buscar un alineamiento con las intenciones propias de la institución; es decir, sus actividades deben estar ligadas al seguimiento y desarrollo en conjunto del PEI en correspondencia directa con los contextos que surgen en cada una de ellas, desplegando procesos en los cuales los individuos busquen mantener, desarrollar y mejorar la institución.

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

En este punto será importante tener en cuenta:

- Misión y visión institucional.
- Metas institucionales.

- Conocimiento y apropiación de la dirección.
- Articulación de planes, proyectos y acciones.
- Gobierno Escolar.
- Bienestar.

**3.1.1.2**      ***Gestión académica.*** Ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

En este punto será importante tener en cuenta:

- Plan de estudios.
- Recursos para el aprendizaje.
- Seguimiento y evaluación.

**3.1.1.3**      ***Gestión administrativa y financiera.*** Ésta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.

En este punto será importante tener en cuenta:

- Archivo.
- Mantenimiento de la planta física.
- Convenios: Restaurante, rutas, deportes.
- Capacitación.
- Talento Humano.
- Apoyo financiero y contable.

**3.1.1.4**      ***Gestión de la comunidad.*** Como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la



atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.

En este punto será importante tener en cuenta:

- Proyectos de vida.
- Escuela de padres.
- Servicio Social.
- Participación de las familias.

### **3.1.2 Evaluación institucional**

Para el Ministerio de Educación Nacional “la evaluación, como elemento regulador de la prestación del servicio educativo permite valorar el avance y los resultados del proceso a partir de evidencias que garanticen una educación pertinente, significativa para el estudiante y relevante para la sociedad” (MEN, 2010, p. 1). De esta manera, se puede identificar cómo la evaluación no está ligada solo a resultados de estudiantes, sino que se encuentra relacionada de la misma manera con avances organizacionales que serán evidencia del cumplimiento de objetivos que permitan mantener y mejorar la calidad de cada una de las organizaciones, las cuales además son monitoreadas por el Ministerio de Educación a través de la presentación de resultados anuales que sean pertinentes, equitativos, diferenciadores y coherentes con el proyecto educativo institucional y las exigencias del plan decenal de educación 2006 – 2016.

### **3.1.3 Plan de mejoramiento**

La metodología a implementar para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos establecidos es un plan de mejoramiento, en tanto consiste en proponer una secuencia de pasos orientados a eliminar en lo posible, las debilidades del sistema institucional a partir de la valoración de las gestiones internas, generando una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual del Colegio, por uno futuro de mejor calidad, conservando las fortalezas identificadas, considerando que:

En los esquemas de aseguramiento de calidad se propende por el fortalecimiento de las instituciones, a través de la autoevaluación institucional, evaluación externa y procesos de mejoramiento, todo lo anterior con mayores o menores componentes de formación y asesoría. (Mejoramiento de la calidad en los colegios privados, s.f, p.1)

El plan de mejoramiento se configura como un proceso de investigación acción de acuerdo a los parámetros establecidos para una intervención directa por parte del especialista y el despliegue de acciones con la comunidad educativa en el proceso que se está realizando, en este caso, la valoración de las gestiones. Así,

El mejoramiento, materializado a través del Plan de Mejoramiento de la Calidad, es el conjunto de metas, acciones, procedimientos y ajustes que la institución educativa define y pone en marcha en períodos de tiempo 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” (MEN, 2004, p. 8).

Se busca entonces, que el plan de mejoramiento sea la guía de los pasos necesarios para la consecución y desarrollo de la autoevaluación, su posterior análisis y propuestas de acción, revisión y control de las actividades realizadas. Todas las actividades anteriores se desarrollan como inicio y continuidad de un SGC y proceso de mejora enfocado en el desarrollo de las gestiones que forman parte de la institución, tal como lo menciona el artículo referido al mejoramiento de la calidad en los colegios privados (s.f) estos deben contar con indicadores que permitan a la comunidad “llegar a acuerdos sobre lo que quiere hacer para mejorar, y hacer seguimiento a lo que se programó” (Pág. 1)

Lo anterior no es posible sin el aporte de cada una de las personas del Colegio: rector, coordinadores, docentes, estudiantes, padres de familia y personas de apoyo. Sus percepciones, posibilidades y direccionamientos son indispensables para la generación de las ideas de cambio y aplicación de acciones que se desenvuelven en el ambiente presente en cada una de las gestiones de acuerdo a la valoración y ejecución establecida en el plan de mejoramiento.

### 3.2 Contexto modelos de calidad

El diccionario de la Real Academia Española (en adelante RAE) reseña diferentes usos y significados del término modelo (del italiano modello); entre ellos, se destaca que un modelo es un “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo, o un ejemplar que se debe seguir e imitar por su perfección” (RAE, 2014, Diccionario web). Así, cuando hablamos de modelo a nivel educativo, se traduce en una guía estándar para ser reproducida o copiada para alinear o ajustar una serie de temas generales a todas las instituciones. Los modelos surgen en busca del conocimiento y guía para evaluar los productos, servicios y demás bienes que ofrecen al público.

La calidad, por su parte, es una “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” (RAE, 2014, Diccionario web). En el nivel educativo se busca cumplir con la promesa básica inicial, tanto para padres de familia como para estudiantes, en donde el proceso académico de quien ingresa a la institución brinde todos los elementos para una formación integral que permita culminar y seguir proyectando su vida académica y social.

Los modelos de calidad surgen en el sector industrial, sobre todo como una estrategia defensiva de muchas empresas para resolver sus problemas de compatibilidad de productos, sus dificultades de producción internas y sobre todo con la idea de que podía servir para reducir costes. (Mira, Lorenzo, Rodríguez y Buil, 1999, p. 1)

Posteriormente,

El interés por la calidad de muchas empresas obedeció a su necesidad de encontrar una estrategia para continuar en el mercado. El objetivo que se perseguía entonces era asegurarse unos niveles determinados de productividad y competitividad que posibilitaran la supervivencia de la empresa. (Mira et al., 1999, p. 1)

De allí se podría decir que la amplia oferta educativa existente en la actualidad genera entre las diferentes instituciones el mismo interés por una estrategia competitiva, enmarcada dentro de una formación permanente acorde con las necesidades y expectativas del entorno; es así que:

La empresa que desea ser líder debe saber qué espera y necesita su clientela potencial, tiene que producir un buen producto, debe cuidar las relaciones con sus clientes y, para lograrlo, es común que hoy día las empresas vinculen su estrategia de marketing a su sistema de calidad. (Mira et al., 1999, p. 1)

Lo cual se ha transmitido a las instituciones educativas siendo un referente principal dentro de las expectativas del cliente y, a la vez genera en la institución la posibilidad de evaluar cada una de las gestiones del proceso educativo para propender por procesos que se encaminen hacia la calidad del servicio ofrecido.

**3.2.1 Calidad en la educación.** La educación es considerada la herramienta fundamental en la formación y desarrollo de los niños y jóvenes, en los últimos años el MEN ha buscado incrementar la permanencia de los estudiantes en etapa escolar; sin embargo, tal como lo afirma Gómez (2000) surge la preocupación por mantener a los estudiantes en los Colegios sin que estos se encuentren realmente interesados en su proceso académico, por lo que el análisis de la calidad de la educación constituye cada vez más un objetivo y una necesidad impostergables, tal como se plantea en el Plan Decenal de Educación 2006 – 2016 mencionando que “para que sea de calidad, la educación debe propiciar el desarrollo integral de todos y cada uno de los educandos, y promover el desarrollo económico, social y humano del conjunto de la población y del país” (Pérez, 2012, p. 3)

La masificación educativa fue acompañada por una pérdida en la calidad (...) la calidad de la educación se ha constituido en los últimos tiempos, en principio organizador de las políticas institucionales y estatales. El concepto de calidad de la educación es polisémico, multidimensional y contextualizado. Alude a un rasgo o atributo de lo educativo, referido a distintos niveles (macro y micro) y a múltiples dimensiones de cada nivel; además, expresa concepciones de la educación, valores o criterios no siempre coincidentes. El punto focal de su acción es la educación definida como instancia de construcción y distribución del conocimiento socialmente válido (Gómez, 2000, p. 1)

Por tanto, como lo menciona la Guía 34 del MEN la calidad se da “a través de procesos formativos, pertinentes y diferenciados, que logran que todos sus estudiantes aprendan, con base de la equidad y la justicia social” (MEN, 2008, p.15), aspecto en el cual se deben concentrar las instituciones en el planteamiento y ejecución de los proyectos educativos institucionales potenciando las capacidades y competencias de todos sus estudiantes, donde la calidad estará basada en los estándares básicos, la evaluación y el mejoramiento.

**3.2.2 Modelos de calidad.** Los modelos de calidad son una herramienta que permite a las organizaciones observar su funcionamiento y de esa manera establecer planes que les permitan mejorar aquello que no favorece el buen desempeño de la empresa.

Según el MEN (2015) las instituciones educativas que desean orientar sus procesos hacia la excelencia deciden optar por procesos de acreditación o certificación, lo que implica que la organización tiene la estructura requerida para mejorar permanentemente, incorporando autoevaluación, evaluación externa y procesos de mejoramiento.

Los modelos y sistemas de gestión reconocidos por el MEN, son:

- La organización ISO de Colombia.
- El modelo EFQM
- El modelo de la Organización Internacional de Estándares (en inglés, International Standards Organization, en adelante ISO), el modelo del New England Association of Schools and Colleges – Council of International Schools (en adelante NEASC-CIS),
- El modelo establecido por la comunidad educativa conformada por la fusión entre North Central Association Commission on Accreditation and School Improvement (NCA CASI), Southern Association Colleges and Schools Council on Accreditation and School Improvement (SACS CASI) y National Study of School Evaluation (proceso administrado por AdvancED)
- El modelo FE Y ALEGRIA, proceso administrado por la Organización Fé y Alegría.

El COLEGIO JOSÉ JOAQUIN CASTRO MARTÍNEZ decide optar por el modelo EFQM para iniciar un proceso que propenda a la excelencia a partir de un Sistema de Gestión de Calidad (en adelante SGC), como lo menciona el plan estratégico institucional (2010 – 2014):

En el convencimiento de la necesidad de construir una Colombia nueva educando a nuestros alumnos para asumir su misión en el mundo, afrontando los retos que se le presentará a su generación en el siglo XXI, nuestra comunidad educativa ha elaborado su Plan Estratégico Institucional que marcará los lineamientos generales del Colegio en los años venideros(...)El plan estratégico de Calidad que se presenta en este documento se enmarca en los principios del Modelo EFQM de Excelencia que el Colegio ha asumido como política de mejoramiento” (Pág. 3)

Teniendo en cuenta el planteamiento anterior, a continuación se describe este modelo.

El modelo EFQM fue creado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management, EFQM). Ayuda a las organizaciones a establecer un modelo de gestión que les permite conocerse mejor a sí mismas para evolucionar, de forma continuada, hacia la excelencia (...) El Modelo EFQM es un Modelo dinámico donde la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores, que analizan cómo realiza la organización las actividades clave, dando lugar a una mejora de los resultados que se están alcanzando. La utilización sistemática y periódica del Modelo permite el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar, basándose en la siguiente premisa: Los Resultados excelentes con respecto al Rendimiento de la organización a los Clientes, las Personas y la Sociedad, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, las Personas de la Organización, las Alianzas y Recursos, y los Procesos”. (Haaz Consultoría y capacitación, s.f, p. 1)

El desarrollo de criterios específicos por parte del modelo EFQM permite relacionarlos con los procesos que transcurren en la institución para generar una relación y semejanza en busca del encuentro de puntos de trabajo como fortalezas, debilidades y el desarrollo de oportunidades de mejora.

De acuerdo a Haaz Consultoría y capacitación (s.f), el modelo consta de dos partes: la primera, un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización. El segundo, un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la

organización en cada criterio. Estos criterios se dividen en dos grupos: Los Resultados, que representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores) y, los Agentes, aspectos del sistema de gestión de la organización, son las causas de los resultados, da claridad de lo que hace, cómo lo hace y cómo es la gestión en las actividades de una forma metódica, los cuales podrían traducirse para la investigación, en las acciones previas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

De lo anterior, la importancia de considerar en el proceso de autoevaluación que se realizará en el COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ a todas las áreas que conforman la Institución y las cuales son necesarias para valorar en conjunto el quehacer de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa y cómo desde la gestión en la cual se desenvuelven se brinda el servicio, identificando los puntos de trabajo que permitan convertir dichas acciones en un servicio de calidad.

**3.2.3 Criterios de calidad.** Dentro del modelo EFQM se establecen siete criterios que sirven de guía para la evaluación de las empresas donde se aplica, las cuales servirán de pauta para establecer los factores y las características a tener en cuenta en la evaluación y planteamiento del Plan de Mejoramiento del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ. De acuerdo a Álvarez Gainza (s.f) el Modelo contempla aspectos de índole cualitativa y cuantitativa, a saber:

- **Liderazgo:** Es importante que la Institución disponga de capacidad de liderazgo, entendido desde lo individual y desde lo grupal, permitiendo con lo primero una dirección eficaz y con lo segundo, generando en conjunto una organización fuerte y acertada en las decisiones de cada uno de sus integrantes.
- **Personal:** El talento humano hace parte fundamental de una organización integral, generando un colectivo cohesionado y comprometido con la organización, lo cual es una garantía segura de éxito.
- **Política y Estrategia:** Es importante que la Institución cuente con una estrategia elaborada y estructurada.

- **Recursos:** La disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir con el horizonte institucional determinan el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos se puedan alcanzar.
- **Procesos:** Toda organización sustenta su funcionamiento en procesos, los cuales contribuyen a una mejor organización interna y redundan en una mayor eficiencia.
- **Resultados:** Toda empresa trabaja para ofrecer un resultado que repercute en el futuro de la Institución y en la visión de la misma.

### **3.3 Planeación estratégica**

Dentro de los aspectos a tener en cuenta para la consecución objetiva y clara del diagnóstico a realizar en el COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ y de las diferentes acciones y estrategias a plantear es importante considerar como aspecto fundamental la planeación estratégica, la cual es definida por la Universidad Nacional de Colombia (s.f) como “una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto” (Pág. 1) o como “un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización” (Pág. 1) de esta manera y de acuerdo a como lo menciona la misma institución, esta planeación debe basarse en la identificación y formulación del plan de desarrollo que si bien incluye una fase diseño, también es importante un seguimiento constante que permita realizar evaluación, retroalimentación y correcciones cuando sea necesario.

## **4. Diseño Metodológico**

El proyecto se enmarca en la investigación acción, cuyo “objetivo fundamental (...) consiste en mejorar la práctica en vez de generar conocimientos” (Moreira, 2002, Pág. 13), por cuanto se trata de un proceso en el cual se proponen y desarrollan acciones con la comunidad educativa, en este caso, la propuesta de un plan de mejoramiento para cada una de las gestiones con base en los resultados obtenidos en un proceso de autoevaluación de cada una de ellas.

Se realizará desde una orientación cualitativa, la cual “se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes (...) en relación con el



contexto” (Cortés, 2013, p. 1) así, se busca evaluar las actividades desarrolladas por cada uno de los grupos de trabajo de las diferentes áreas de gestión del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ, profundizando en sus experiencias y acciones a partir de un proceso de evaluación para establecer el plan de mejoramiento.

#### **4.1 Tipo de investigación**

Moreira (2002) menciona que la investigación en educación busca respuestas a preguntas referidas al proceso de enseñanza, aprendizaje, currículum y contexto educativo, lo que para este caso pretende evaluar las gestiones encargadas de ejecutar cada uno de esos procesos desde un enfoque cualitativo, el cual se considera pertinente debido a que su:

“interés central (...) está en una interpretación de los significados atribuidos por los sujetos a sus acciones en una realidad socialmente construida, a través de observación participativa, es decir, el investigador queda inmerso en el fenómeno de interés” (Moreira, 2002, p. 3)

**4.1.1 Investigación Acción.** En este caso el gerente educativo buscará a través de su propia experiencia en la institución y su sensibilidad con la comunidad educativa, entender realidades presentes en las actividades realizadas, siendo un sujeto activo en la interpretación y definición del objeto de investigación.

La metodología que se tendrá en cuenta dentro de la investigación cualitativa, es la investigación acción, que de manera general: “implica un plan de acción basado en objetivos de cambio (mejora), la implementación y control de ese plan a través de fases de acción, así como la descripción concomitante del proceso cíclico resultante” (Moreira, 2002, p. 15)

Por tanto, se relaciona directamente con las acciones que se van a tomar en la recolección de datos y los pasos que despliega un plan de mejoramiento en cuanto a su continuidad y desarrollo cíclico, en donde los procesos y resultados sirven para realizar actividades de mejora.

**4.1.2 Investigación Acción Educativa.** La investigación acción llevada al entorno educativo toma una perspectiva diferente ya que los procesos que allí se desarrollan en la

interacción entre las personas (adultos, niños y adolescentes) varían de acuerdo a las relaciones que entre estos se establecen y al sentido que cada uno de ellos asigne a las situaciones. De esta manera, la investigación acción se convierte en una crítica de dichos procesos y busca plantear estrategias que culminen en la implementación de prácticas que mejoren las actividades que se realizan en la institución y redunden en el ser de cada una de las personas que lo integran.

Así, no se desconoce la importancia de la metodología enfocada específicamente en el área educativa, ya que como lo menciona Elliot (2005), los problemas prácticos son frecuentes en el desarrollo laboral de los docentes y recurrir a herramientas de análisis en la investigación acción se complementa con la intención de auxiliar las prácticas educativas, generando reflexiones que culminen en planes de acción en pro del mejoramiento del quehacer de los docentes y de la institución.

#### **4.2 Grupo de trabajo.**

El grupo de trabajo está conformado por JUAN CARLOS PARGA CUBILLOS, quien es docente de educación física que desarrolla las acciones de diseño del diagnóstico, aplicación, tabulación de los datos y la propuesta del plan de mejoramiento como investigador directo. De forma indirecta participan del proyecto la señora Gilma Vargas, rectora del Colegio quien brinda su apoyo para la indagación y profundización en la búsqueda de información en la institución, el señor Luis Gaitán, coordinador académico quien brinda documentos e información verbal sobre los procesos desarrollados en la institución, estudiantes y docentes quienes aportan en los instrumentos de recolección de información.

#### **4.3 Población y muestra.**

Para el desarrollo del proyecto teniendo en cuenta las áreas de gestión, se relaciona en la Tabla 1, cómo serán agrupados los integrantes de la comunidad educativa en cada una de ellas:

Tabla 1. *Comunidad educativa agrupada por gestiones*

GESTIÓN	INTEGRANTES
<b>Directiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rectora</li> <li>• Coordinadores</li> </ul>
<b>Académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes</li> <li>• Estudiantes</li> </ul>
<b>Administrativa y Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contadora</li> <li>• Secretaria Académica</li> <li>• Secretaria General</li> </ul>
<b>Comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres de Familia</li> <li>• Ex alumnos</li> </ul>

La población y la muestra para la aplicación de las encuestas en la comunidad educativa del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ se relacionan en la Tabla 2, para lo cual se consideró un porcentaje igual o superior al 10% como muestra significativa en cada una de las áreas de gestión.

Tabla 2. *Población y muestra para la aplicación de encuestas*

	Población	%	Muestra
Estudiantes	360	10	36
Docentes	30	30	9
Directivos y Administrativos	7	100	7

Padres de Familia	360	8	28
Ex alumnos	40	30	12

#### 4.4 Plan de acción

A continuación se relaciona en la Tabla 3, las acciones que se realizaron de manera cronológica para el desarrollo del proyecto de grado, estableciendo para cada una de ellas el objetivo que guía dicha acción, así como las estrategias, las actividades, los responsables y el tiempo que se tomó para el desarrollo de cada una de ellas.

Tabla 3. *Plan de Acción*

<b>Objetivos</b>	<b>Eventos o actividades</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones o procesos</b>	<b>Responsables y tiempo</b>
Explorar y preparar el campo de acción	Recopilación de información	Inmersión en el campo de estudio	Entrevista con la rectora y solicitud de material teórico del Colegio	Investigador – Enero - Febrero 2014
Sensibilizar y motivar a la comunidad educativa	Construcción de Entrevistas semi-estructuradas	Encuentros personales	Aplicación de la entrevista	Investigador Marzo 2014
Construir herramientas de	Encuestas	Uso de plataforma online (e-encuesta)	Aplicación por grupos de áreas de	Investigador Junio – Julio 2014

---

recolección de información			gestión	
Valorar las necesidades que se evidencian en cada gestión	Tabulación y Lectura reflexiva de las entrevistas y las encuestas	Triangulación de la teoría y los análisis de entrevistas y encuestas	Redacción del documento	Investigador Agosto – Septiembre 2014
Generar propuesta de plan de mejoramiento	Diseño de acciones propias del plan de mejoramiento	Diseño de matriz de datos	Construcción del plan de mejoramiento	Investigador Noviembre 2014
Redactar y sustentar informe de investigación	Revisión general del documento	Entrega de informe al asesor y realizar correcciones sugeridas	Entrega final	Investigador Diciembre 2014 – Enero 2015

---

**4.4.1 Fase descriptiva.** Se realiza la exploración y preparación del campo de acción, teniendo en cuenta las siguientes acciones:

- Ingreso a la especialización e indagación de los aspectos del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ en los cuales se pueda aportar.
- Sensibilización y motivación al área directiva sobre la importancia de autoevaluar los procesos desarrollados en el Colegio y permitir presentar una propuesta de ámbitos en los cuales trabajar.
- Aplicación de las entrevistas semi-estructuradas.

**4.4.2 Fase práctico reflexiva.** En un segundo momento se desarrollaron actividades para asegurar la construcción de los instrumentos del proyecto, resguardando su calidad y aplicabilidad en el contexto por medio de las siguientes actividades:

- Construir las herramientas de recolección de información (encuestas) que dirijan la información obtenida hacia la autoevaluación de las diferentes gestiones del Colegio, estableciendo criterios de evaluación de cada una de ellas.
- Valoración de las necesidades que se evidencian desde cada gestión a través de la aplicación de las encuestas.

De la misma manera, se dedica un espacio de esta fase para que el equipo de trabajo desarrolle las estrategias que se pensaron a partir de la indagación en las diferentes áreas de gestión, teniendo en cuenta realizar:

- Triangulación metodológica.

**4.4.3 Fase de conclusiones.** Se destina el tiempo a las actividades de sistematización, obtención de aprendizaje y evaluación del proyecto, tanto a nivel de funcionamiento y organización, como respecto a la calidad y aplicabilidad del plan de mejoramiento, para lo cual se realizará:

- Generar la propuesta de un plan de mejoramiento para cada una de las gestiones.
- Redacción de la ejecución del proyecto, proyecciones y conclusiones.
- Consolidado final del informe de investigación.

#### **4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Un instrumento de recolección de información fue la entrevista semi-estructurada, definida como “aquella en la que, si bien hay una guía para las preguntas, las respuestas son libres, y su ventaja radica en que permiten obtener información complementaria” (La torre, Odar, Rojas, Rafael, Susety, 2007, p. 14), por tanto, para este proyecto se abordarán como el medio de recolección de información general sobre la situación actual de cada una de las gestiones, con el fin de explorar las diferentes actividades desarrolladas en ellas y así contar con información para realizar el análisis necesario para la formulación del plan de mejoramiento.

Los objetivos de la entrevista se proponen desde el enfoque cualitativo interpretativo de modo que se registren los puntos de vista de los diferentes integrantes de la comunidad educativa sobre la realidad observada en el quehacer diario del Colegio y así confrontar los datos obtenidos de las diversas gestiones para unificarlas hacia un mismo objetivo.

Otro instrumento de recolección de información fueron las encuestas consideradas como “una de las herramientas más utilizada en la investigación de ciencias sociales. Para su implementación, la encuesta utiliza los cuestionarios como medio principal para obtener información (...) permiten estandarizar los datos para un análisis posterior, obteniendo gran cantidad de datos” (La torre et al., 2007, p. 8), siendo las directamente recolectoras de información específica de cada gestión, por lo cual su construcción estará guiada hacia la consecución de aspectos concretos de los criterios de la guía 34, del modelo de calidad EFQM y del plan estratégico institucional del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ de 2010 a 2014, buscando establecer de manera clara y precisa las necesidades más evidentes para la comunidad educativa y de esta manera proponer el plan a partir de estas percepciones.

**4.5.1 Entrevistas.** Se inicia con las entrevistas semi estructuradas, las cuales se aplicaron a un integrante de cada una de las áreas de gestión nombradas en la Tabla 1. Para la construcción de las preguntas, se tuvo en cuenta que estas debían indagar y verificar la claridad que tiene cada uno de los miembros de la comunidad educativa sobre sus funciones, así como del seguimiento y evaluación que se realizan a las actividades que realizan. Asimismo, será importante indagar respecto a las apreciaciones que los entrevistados tienen del SGC que se implementa en el COLEGIO JOSÉ JOAQUIN CASTRO MARTÍNEZ.

Los integrantes de la comunidad educativa a las que se aplicó la entrevista (Anexo 1) fueron:

- Entrevista gestión académica: Profesor (Anexo 2)
- Entrevista gestión directiva: Coordinador Académico (Anexo 3)
- Entrevista gestión administrativa y financiera: Contadora (Anexo 4)
- Entrevista gestión comunidad: Padre de familia (Anexo 5)

A continuación se describirán aspectos claves encontrados en cada una de las entrevistas realizadas, para generar posteriormente un análisis basado en los objetivos planteados.

**Entrevista Gestión Académica:**

- Menciona claramente las diferentes funciones que tiene dentro de la institución.
- Afirma que se le evalúa periódicamente a partir de encuestas que le realizan a estudiantes y el coordinador realiza una evaluación docente. La rectora al finalizar el año les indica sus falencias.



- Reconoce que el Colegio cuenta con un modelo de calidad pero considera que los procedimientos no son claros.
- Al nombrar procedimientos que se desarrollan identifica el manual de convivencia como herramienta para seguir procesos disciplinarios; sin embargo, en actividades académicas se realiza de manera empírica.

**Entrevista Gestión Directiva:**

- Menciona claramente las diferentes funciones que tiene dentro de la institución.
- Afirma que se evalúa a la mitad y al finalizar el año a los docentes de acuerdo a resultados de estudiantes, satisfacción de padres e institución.
- Reconoce que el Colegio cuenta con un modelo de calidad que no se ha continuado pero dejó fundamentada la autoevaluación y algunos estándares.
- Al nombrar procedimientos considera que estos son flexibles, se ajustan a las necesidades de la institución y permite establecer planes de mejora.

**Entrevista Gestión Administrativa y Financiera:**

- Menciona claramente las diferentes funciones que tiene dentro de la institución.
- Afirma que la revisora fiscal evalúa periódicamente las actividades que realiza.
- No reconoce que el Colegio cuente con un modelo de calidad.
- Al nombrar procedimientos que se desarrollan identifica claramente los pasos estándar a seguir en el desarrollo de una de las actividades.

**Entrevista Gestión Comunidad:**

- Menciona claramente las diferentes actividades que tiene dentro de la institución.
- Afirma que se le evalúa únicamente con los controles de asistencia a las actividades programadas.

- Reconoce que el Colegio cuenta con un modelo de calidad alguna vez pero no se volvió a dar información del tema.
- Al nombrar procedimientos considera que algunos procedimientos son claros o están indicados en el Manual de Convivencia. Cuando no hay claridad en algo que debe hacerse acerca de estamentos de la institución para averiguar el proceso a seguir.

**4.5.2 Encuestas.** La encuesta se aplicó a integrantes de la comunidad educativa de acuerdo a los porcentajes mencionados en la Tabla 2. Las preguntas de la encuesta (Anexo 6) se formularon teniendo en cuenta los objetivos planteados en el Plan Estratégico 2010 – 2014 del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO, intentando en lo posible verificar si estos se han cumplido, para poder identificar los puntos con mayor debilidad para ser trabajados dentro del plan de mejoramiento a proponer. Las respuestas que debían dar a cada una de las preguntas eran: Siempre, Frecuentemente, Indiferente, A veces o Nunca.

#### **4.6 Técnicas de análisis de información**

La información de las encuestas fue analizada tabulando la información obtenida, generando diagramas de barras comparativas de acuerdo a las respuestas de los integrantes de cada una de las gestiones y estableciendo porcentajes a cada una de los parámetros establecidos.

**Componente Directivo**

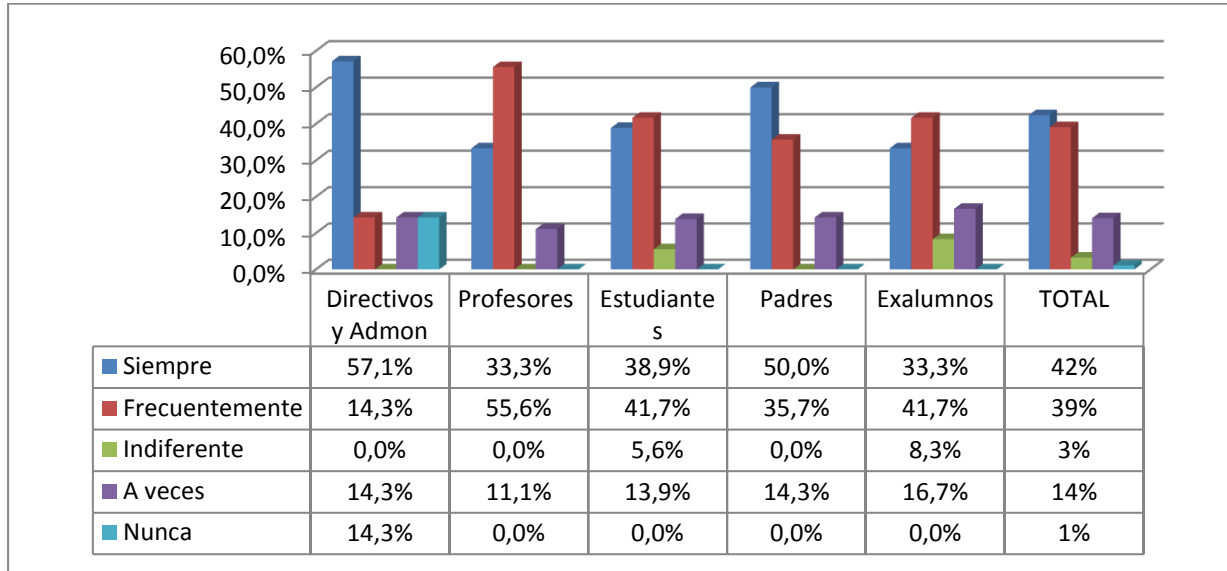


Figura 1. ¿Es conocida la Misión, Visión, Principios y Valores del Colegio JJCM?

En la Figura 1 se observa que el 81% de la comunidad educativa considera que son conocidas la misión, visión, principios y valores del Colegio; sin embargo, en todos los grupos de encuestados existe un porcentaje entre el 11% y el 17% que manifiesta que sólo se conoce a veces y entre los directivos y administrativos el 14.3% manifiesta que nunca es conocida; por tanto, es un aspecto en el cual se debe trabajar con toda la comunidad.

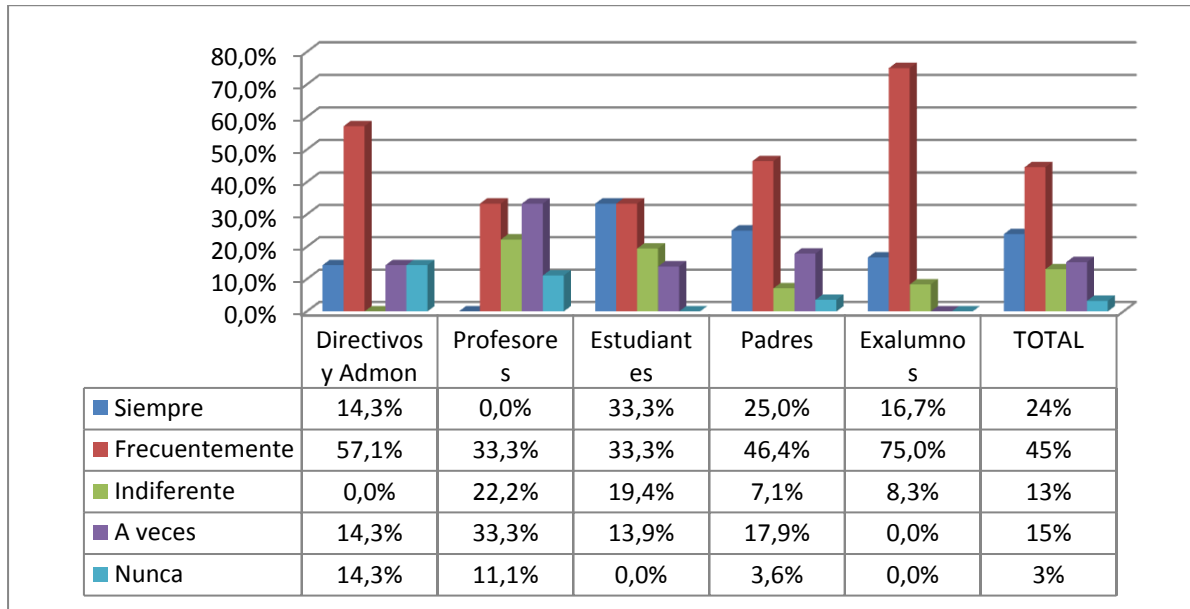


Figura 2. ¿Hay apropiación por parte de los miembros de la comunidad de la misión, visión, principios y valores del Colegio JJCM?

En la Figura 2 se observa que el 45% de la comunidad educativa considera que de manera frecuente hay una apropiación de la misión, visión, principios y valores del Colegio; sin embargo, en los docentes, directivos y padres de familia existe una indiferencia o un a veces como respuesta, siendo más notorio entre los docentes con un 33,3% lo que indica que será en este grupo donde se deben plantear las estrategias de apropiación en el plan de mejoramiento.

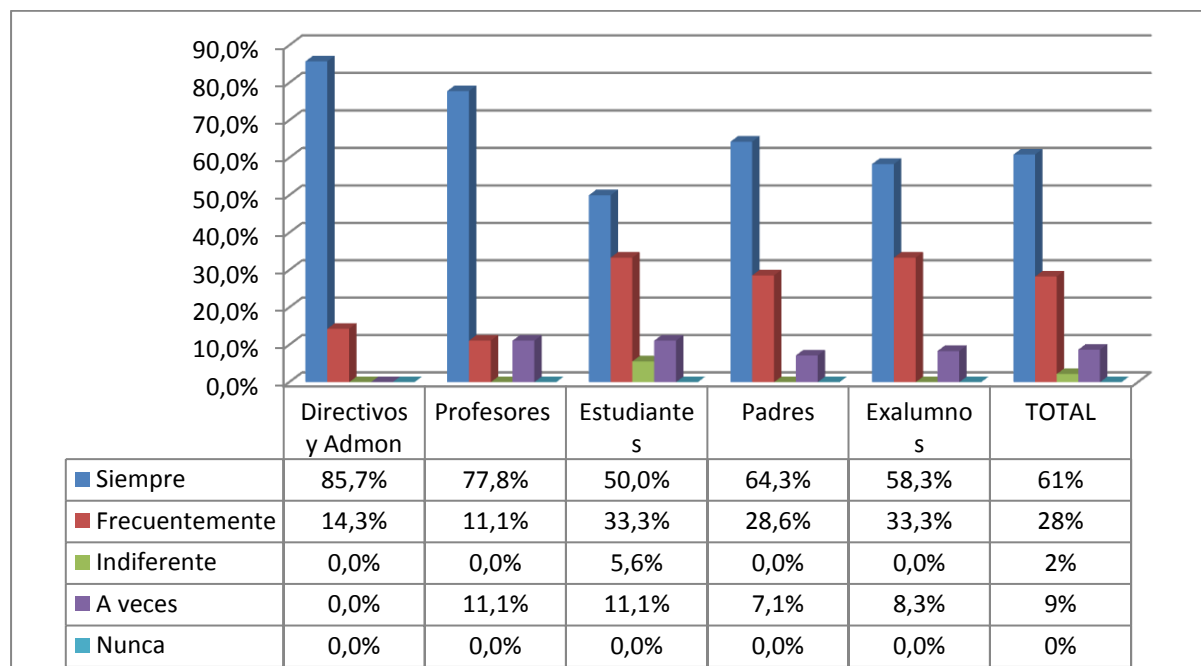


Figura 3. ¿Tiene usted sentido de pertenencia con la Institución?

En la Figura 3 se observa que el 61% de la comunidad educativa considera que existe sentido de pertenencia con la institución; sin embargo, hay algunos estudiantes, padres, docentes y ex alumnos que responden “a veces” sumando un 9% de la población. Se observa que será importante trabajar con estudiantes vinculados y no vinculados en aumentar el sentido de pertenencia cuyos porcentajes pueden aumentar a siempre.

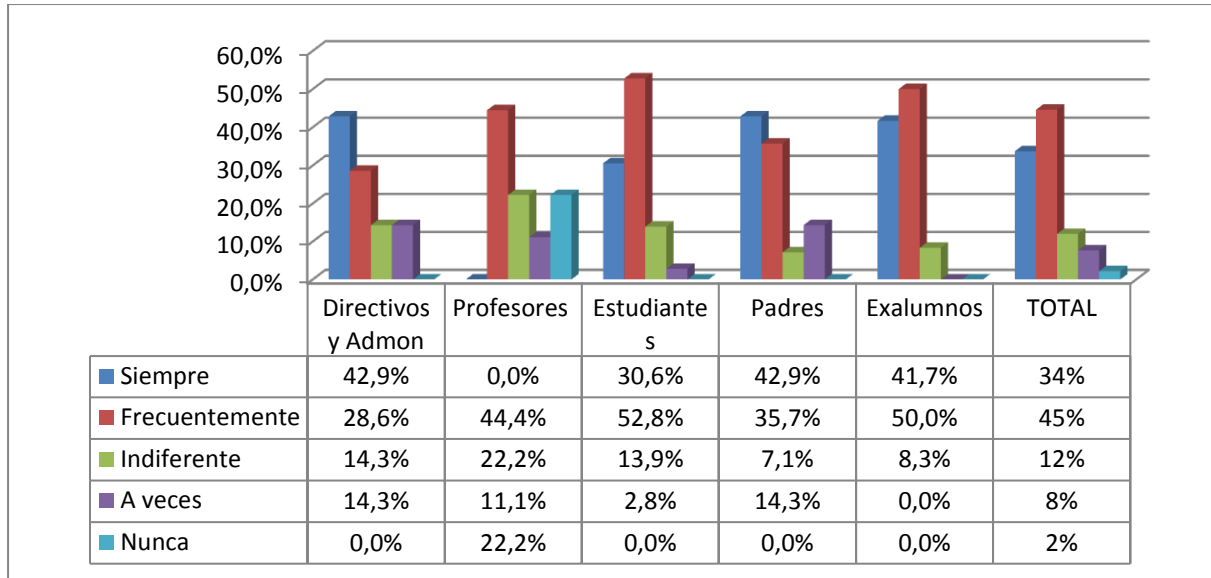


Figura 4. *¿Se ha estructurado y consolidado el proyecto educativo institucional del Colegio JJCM con base en un modelo de calidad?*

En la Figura 4 se observa que el 45% de la comunidad educativa considera que se ha estructurado el PEI con base en un modelo de calidad; sin embargo, la respuesta indiferente marca un 12% del total de los encuestados, y se identifica un porcentaje de 22,2% de docentes que responden nunca lo cual es un punto importante a trabajar.

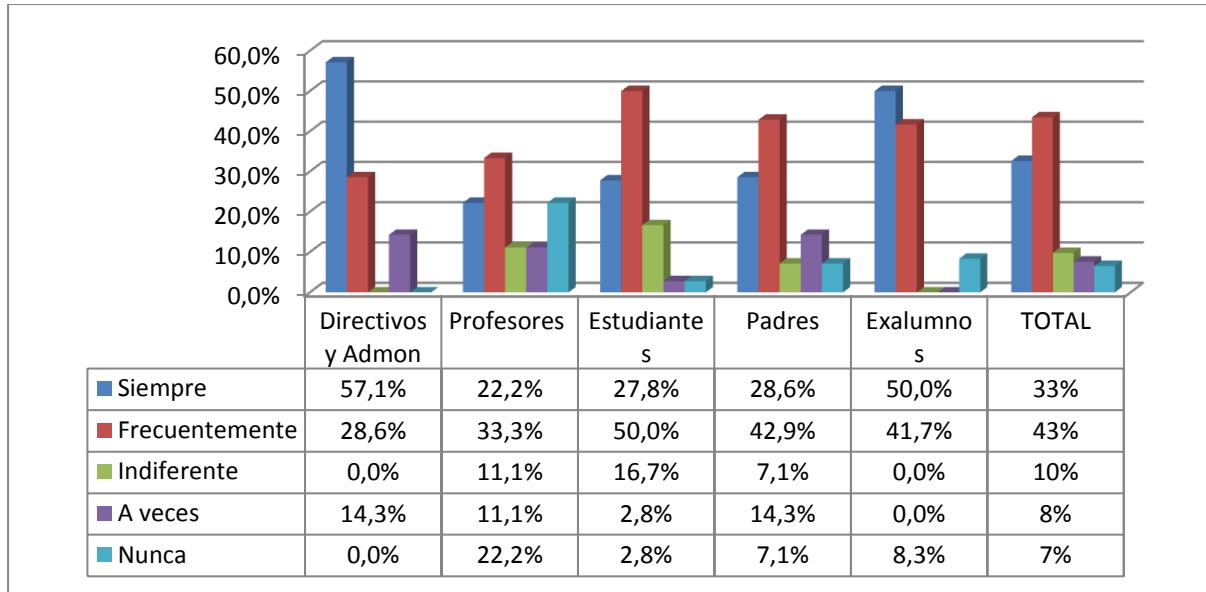


Figura 5. *¿Los integrantes de la comunidad educativa hacen parte del proceso de auto evaluación institucional del Colegio JJCM?*

En la Figura 5 se observa que el 43% de la comunidad percibe que los integrantes de la comunidad hacen parte del proceso de autoevaluación institucional; sin embargo, un 18% de la población se encuentra entre indiferente y a veces. Se marca un punto de trabajo con los docentes debido a que en un 22% consideran que en los procesos de auto evaluación no todos los integrantes de la comunidad son participes.

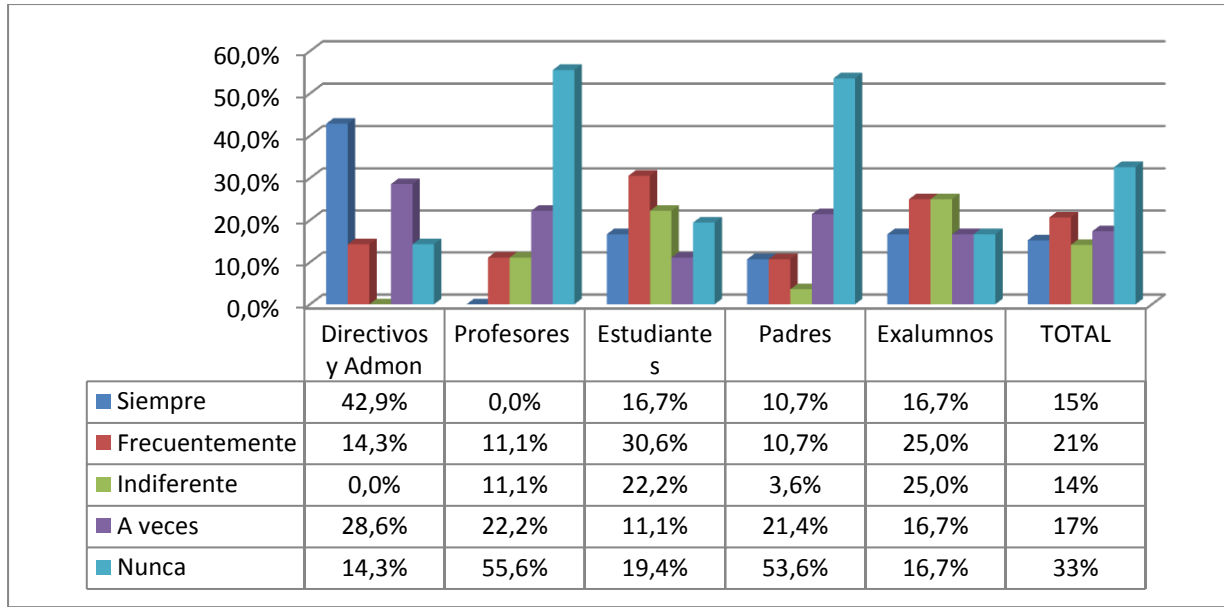


Figura 6. *¿Conoce usted los resultados del proceso de autoevaluación del Colegio?*

En la Figura 6 se observa que el 33% de la comunidad educativa no conoce los resultados del proceso de autoevaluación; sin embargo, hay un 55,6% en docentes y un 53,6% en padres de familia que se debe puntualizar en el trabajo por su gran porcentaje de ausencia de conocimiento de los resultados.

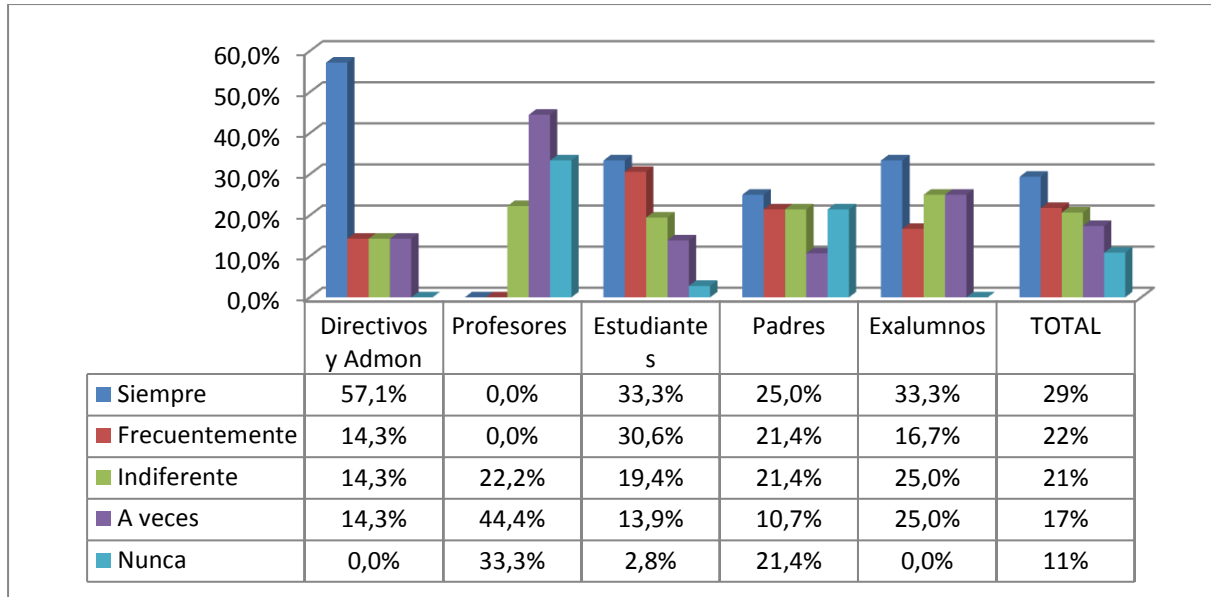


Figura 7. ¿A partir del proceso de autoevaluación del Colegio se generan planes de mejoramiento?

En la Figura 7 se observa que el 29% de la comunidad educativa considera que se generan planes de mejoramiento a partir del proceso de autoevaluación; sin embargo, un 49% del total de la comunidad responde indiferente, a veces y nunca lo cual es un porcentaje alto. Los docentes con un 44,4% indican que a veces se realizan dichos planes por tanto será en este grupo donde se deben generar acciones de mejora.



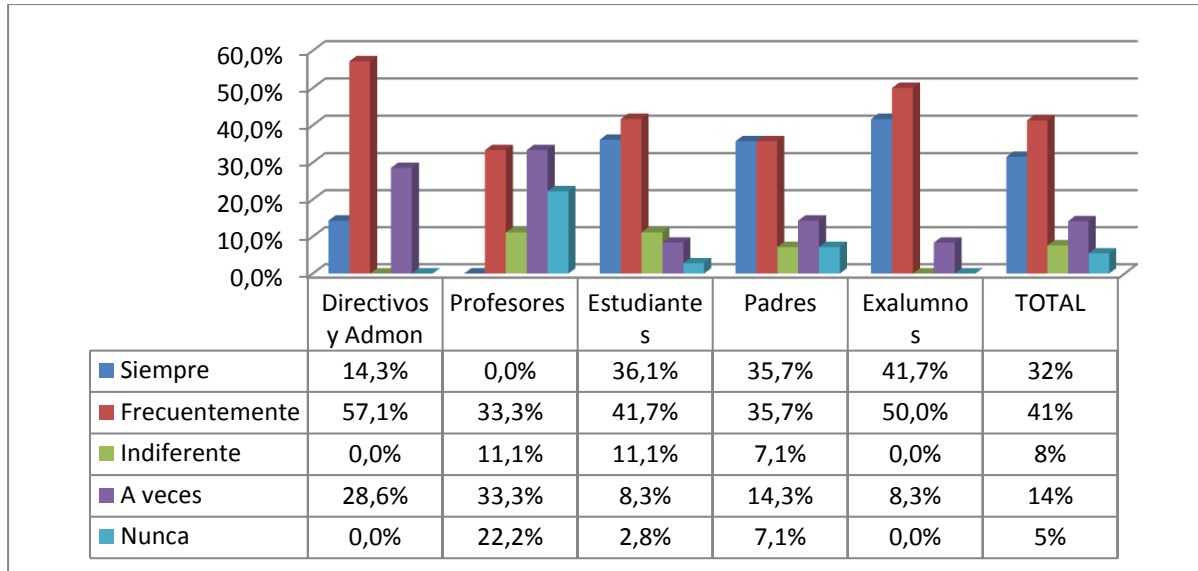


Figura 8. ¿La comunicación con sus pares es eficaz?

En la Figura 8 se observa que el 41% de la comunidad educativa considera que de manera frecuente hay una comunicación eficaz entre sus pares; sin embargo, hay un 14% que responde a veces. Los directivos en un 28,6% y docentes en un 33,3% consideran que a veces la comunicación no logra ser eficaz por tanto son los focos a trabajar en el plan de mejoramiento.

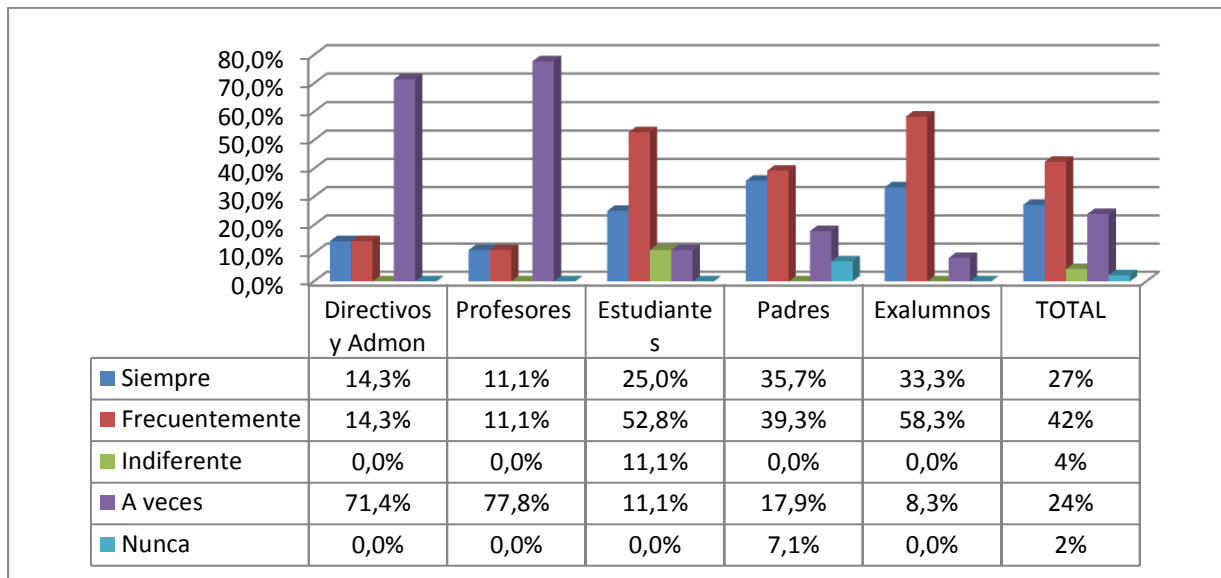


Figura 9. ¿La comunicación con las personas que se encuentran en diferente nivel del organigrama del Colegio es eficaz?

En la Figura 9 se observa que el 42% de la comunidad educativa considera que de manera frecuente hay una comunicación eficaz entre las personas ubicadas en diferentes niveles del organigrama, se repite un porcentaje significativo entre directivos con un 71,4% y docentes con 77,8% que responden que solo a veces es eficaz la comunicación entre los diferentes niveles y se convierten en puntos de atención importantes a tener en cuenta.

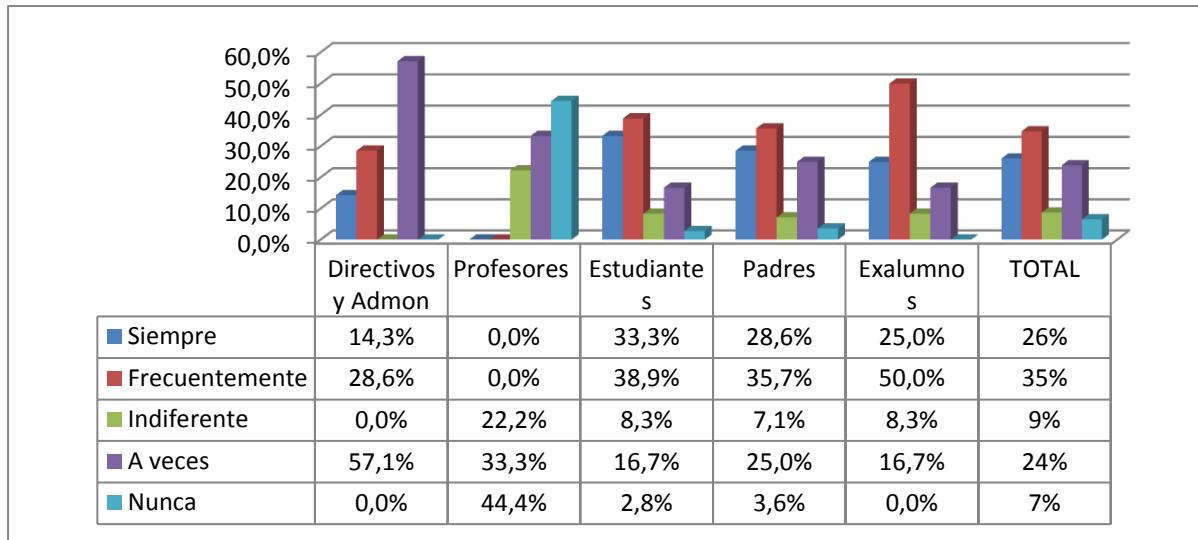


Figura 10. ¿Existe un plan de comunicación eficaz?

En la Figura 10 se observa que el 35% de la comunidad educativa considera que de manera frecuente hay un plan de comunicación y es eficaz; sin embargo, un 40% de los encuestados se encuentran en respuestas como indiferente, a veces y nunca siendo un porcentaje elevado a tener en cuenta. Los focos principales se repiten una vez más en directivos con 57,1% que responden a veces y docentes con 44,4% en el cual responden que nunca hay plan para que la comunicación se eficaz.

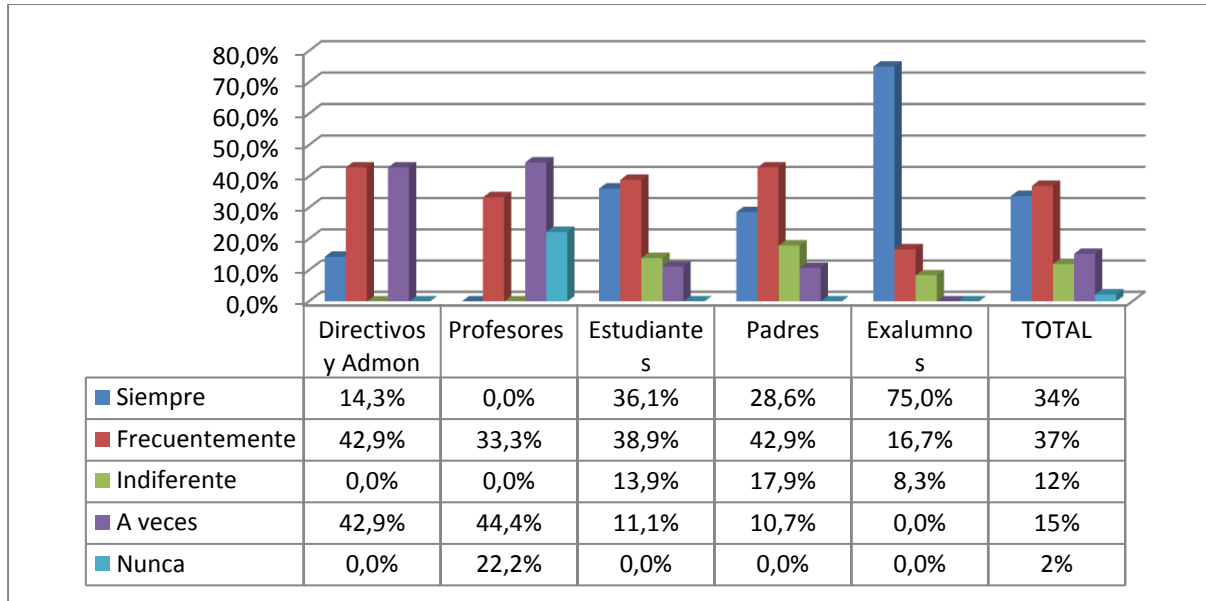


Figura 11. ¿Se documentan cada una de las actividades y procesos que se realizan en el Colegio JJCM?

En la Figura 11 se observa un 37% ubicado en frecuentemente que reconoce que la actividades y procesos realizados en el colegio se documentan; sin embargo, los docentes con 44,4% y los directivos con 42,9% ubicados ambos en a veces, no reconocen que se documenten las actividades lo cual evidencia que es importante trabajar con ellos.

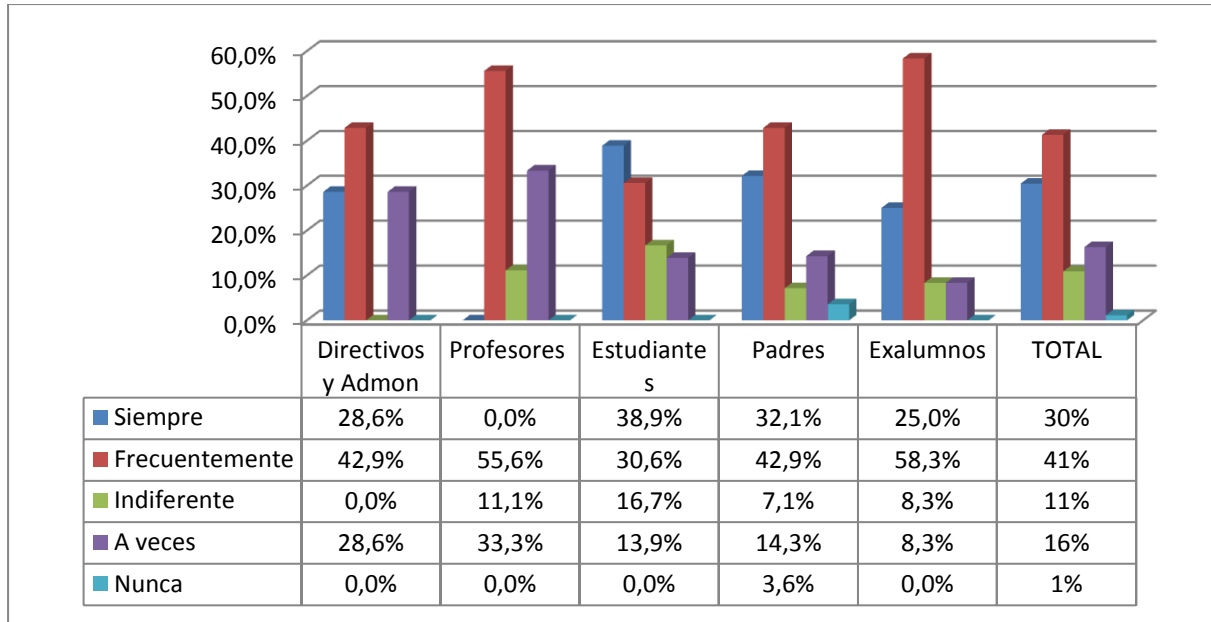


Figura 12. ¿Se realizan las acciones necesarias para gestionar las actividades y procesos que se realizan en el Colegio JJCM?

En la Figura 12 se observa que el 41% responde frecuentemente a que se realizan las acciones necesarias para gestionar las actividades y procesos que se realizan en el Colegio; sin embargo, se repite entre docentes 33,3% y directivos 28,6% que solo a veces se realizan las acciones necesarias convirtiéndose en focos a trabajar en el plan de mejoramiento.

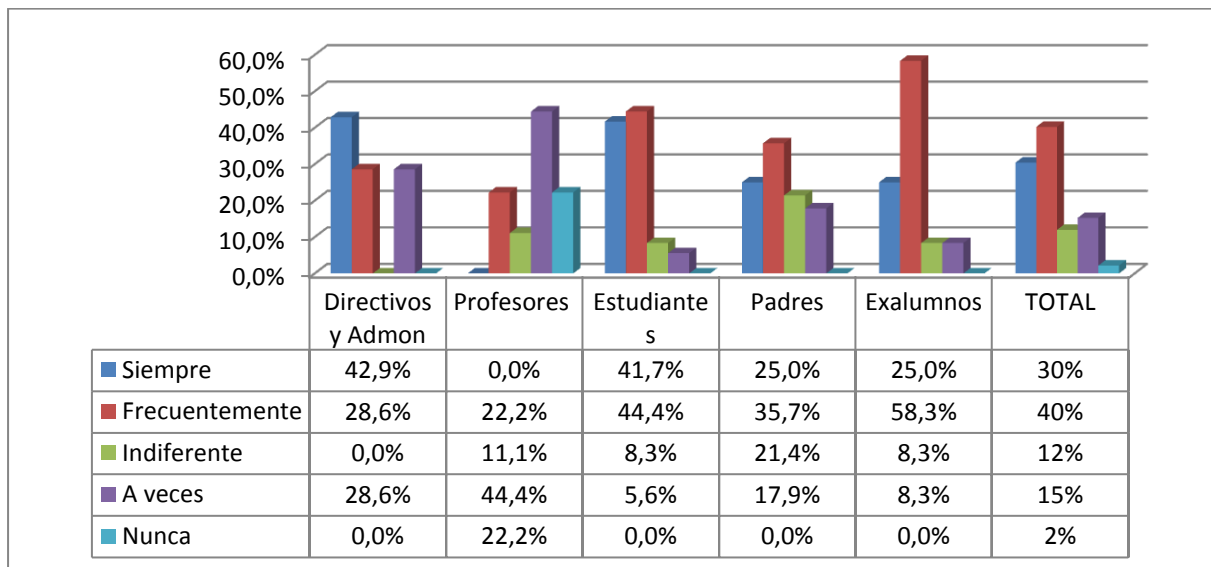


Figura 13. *¿Hay un seguimiento de las actividades y procesos que se realizan en el Colegio JJCM?*

En la Figura 13 se observa que el 40% de la comunidad educativa considera que hay un seguimiento frecuente a las actividades desarrolladas en la institución; sin embargo, en los docentes con un 44,4% en a veces y un 22,2% en nunca son los componentes de la comunidad que no observan un seguimiento a las actividades y procesos.

**Componente Académico.**

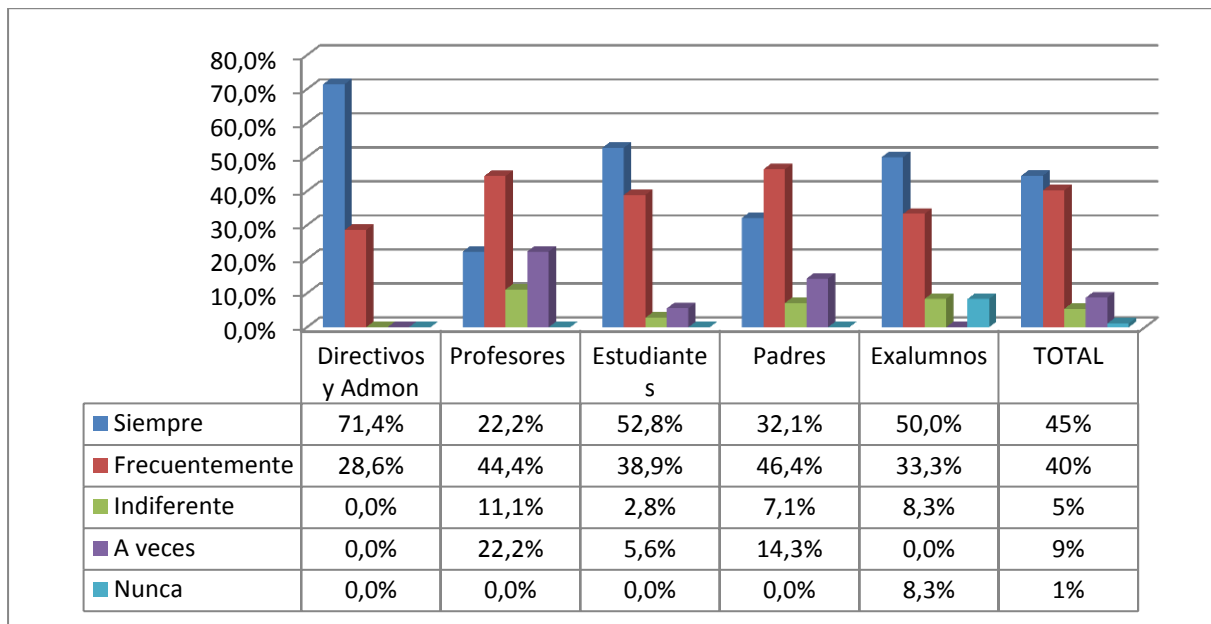


Figura 14. *¿El Colegio JJCM se destaca por su nivel académico?*

En la Figura 14 se observa que el 45% de la comunidad educativa considera que siempre el colegio se destaca por su nivel académico; sin embargo, en los docentes existen dudas ya que responden en un 22,2% que a veces el nivel de la institución es de destacar por lo cual es importante trabajar con ellos en esa percepción.

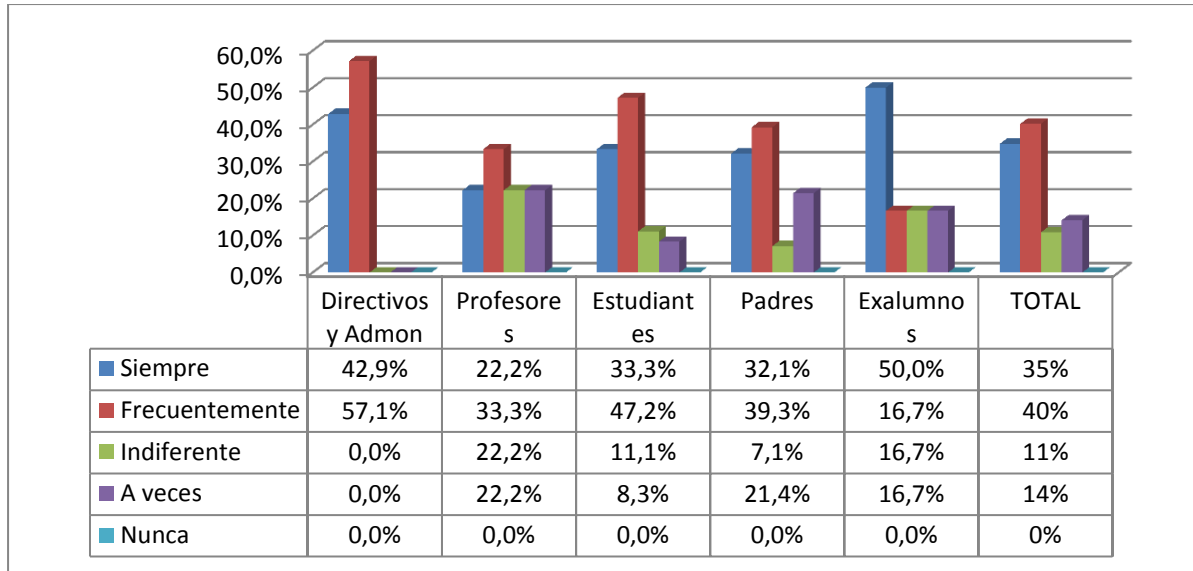


Figura 15. *¿El Colegio mantiene una calidad académica constante?*

En la Figura 15 se observa que el 40% de la comunidad educativa considera que de manera frecuente hay un nivel constante en la calidad académica en el colegio; sin embargo, en los docentes con un 22,2% y padres con un 21,4% en a veces hay dudas frente a la variación en el nivel académico de la institución, lo que indica que será en este grupo donde se deben plantear las estrategias en el plan de mejoramiento.

**Componente Administrativo y Financiero.**

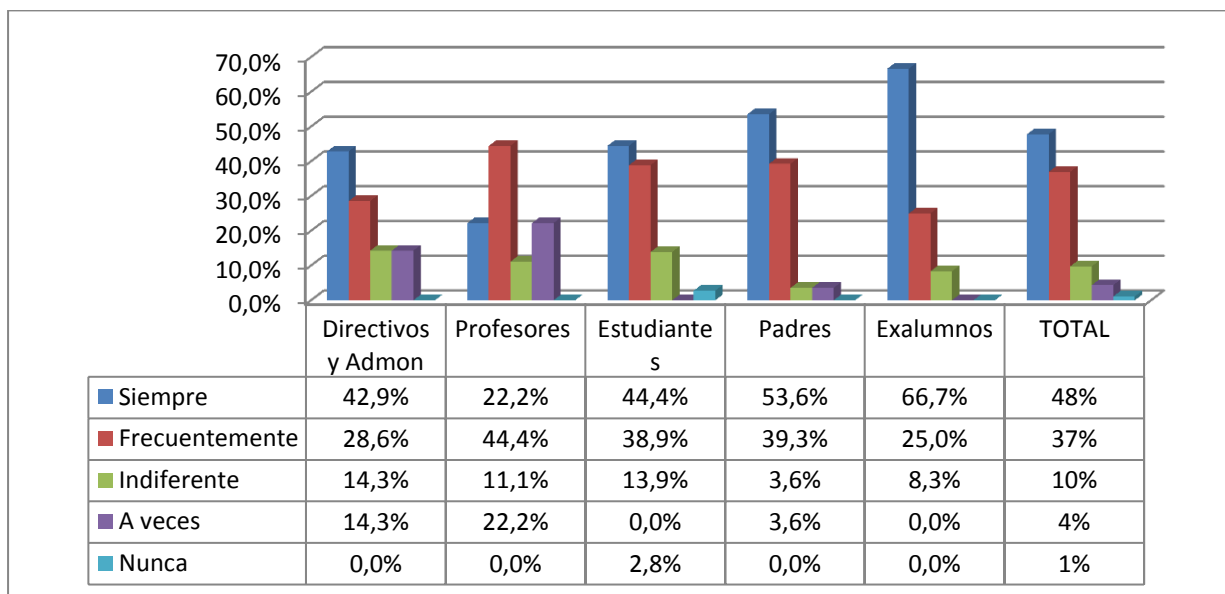


Figura 16. *¿El Colegio mantiene una organización administrativa y financiera clara?*

En la Figura 16 se observa que el 48% de la comunidad educativa considera que siempre hay en el Colegio una organización administrativa y financiera clara; sin embargo, hay un 22,2% de los docentes que responden que solo a veces hay una organización administrativa y financiera clara.

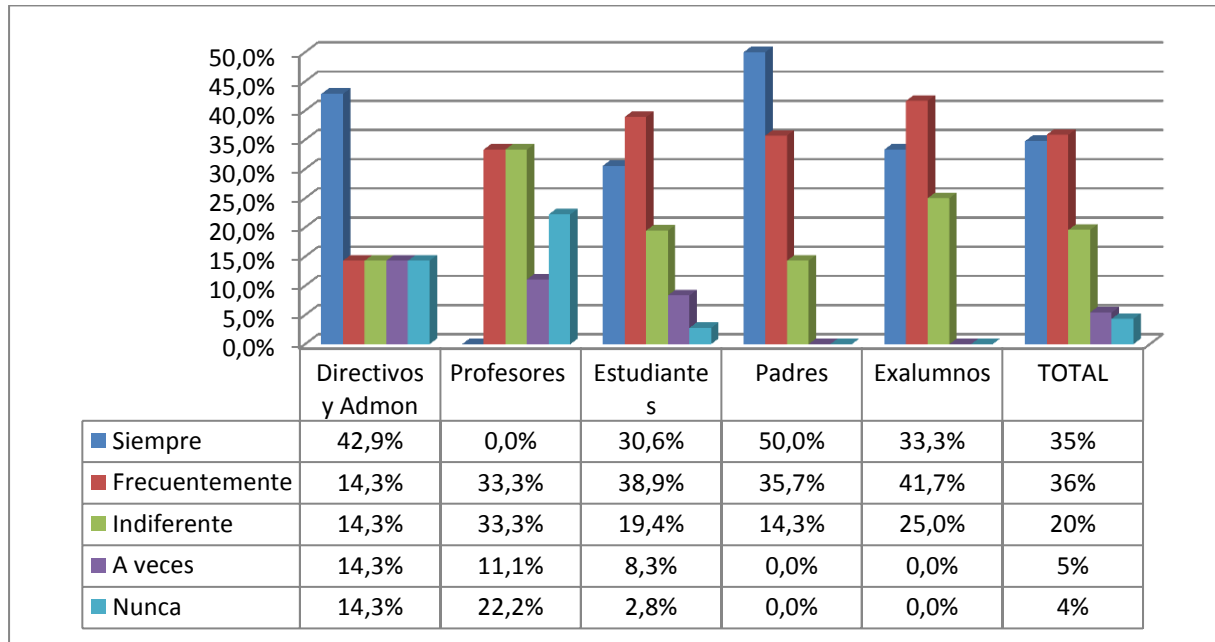


Figura 17. *¿El Colegio emplea programas y herramientas adecuadas para la organización administrativa y financiera?*

En la Figura 17 se observa que el 36% de la comunidad educativa considera que de manera frecuente el colegio emplea programas y herramientas adecuadas para la organización administrativa y financiera; sin embargo, los docentes con un 22,2% al responder nunca no evidencian que el colegio emplee dichos programas y herramientas.

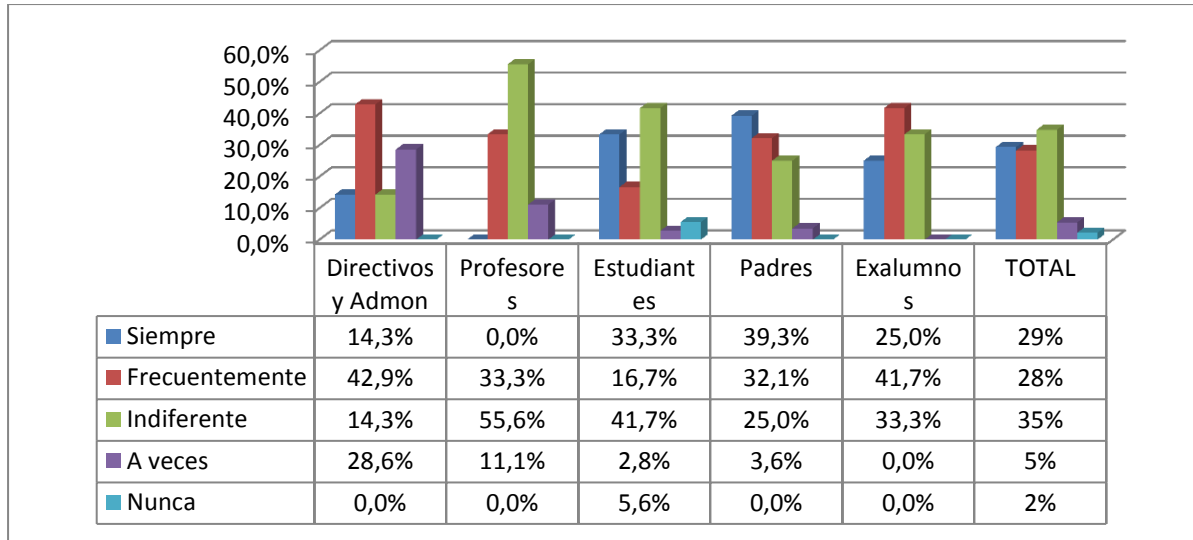


Figura 18. ¿Se evalúa, revisa y mejora las estrategias económicas y financieras del Colegio?

En la Figura 18 se observa que el 35% de la comunidad educativa se ubica en la respuesta indiferente con un 35% a si Se evalúa, revisa y mejora las estrategias económicas y financieras del Colegio; sin embargo, el mayor porcentaje se ubica en docentes con 55,6% y estudiantes 41,7% en indiferente. Es notorio que los directivos responden a veces en un 28,6% y evidencia un problema importante a trabajar.

**Componente Comunitario.**

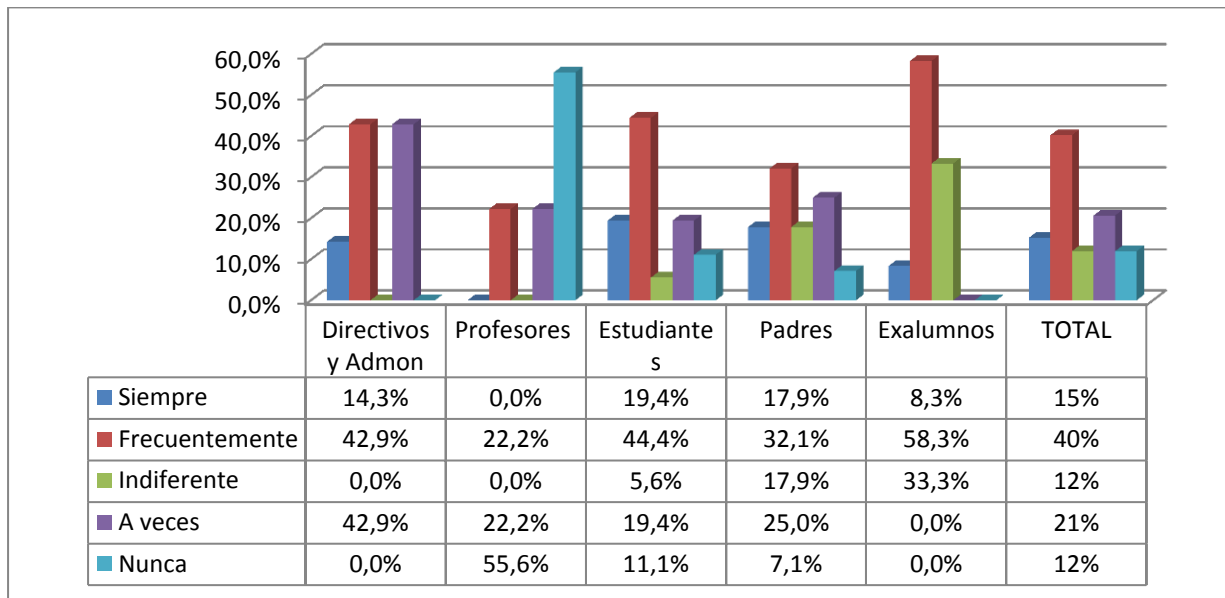




Figura 19. *¿Se implementan planes y programas para el acercamiento del Colegio a la comunidad con la cual se relaciona (sectores cercanos)?*

En la Figura 19 se observa que el 40% de la comunidad educativa considera que de manera frecuente se implementan planes y programas para el acercamiento del Colegio a la comunidad con la cual se relaciona; sin embargo, los docentes no evidencian planes ni programas que busquen el acercamiento con las comunidades cercanas ya que responden a nunca en un 55,6% lo que indica que será en este grupo donde se deben plantear las estrategias en el plan de mejoramiento.

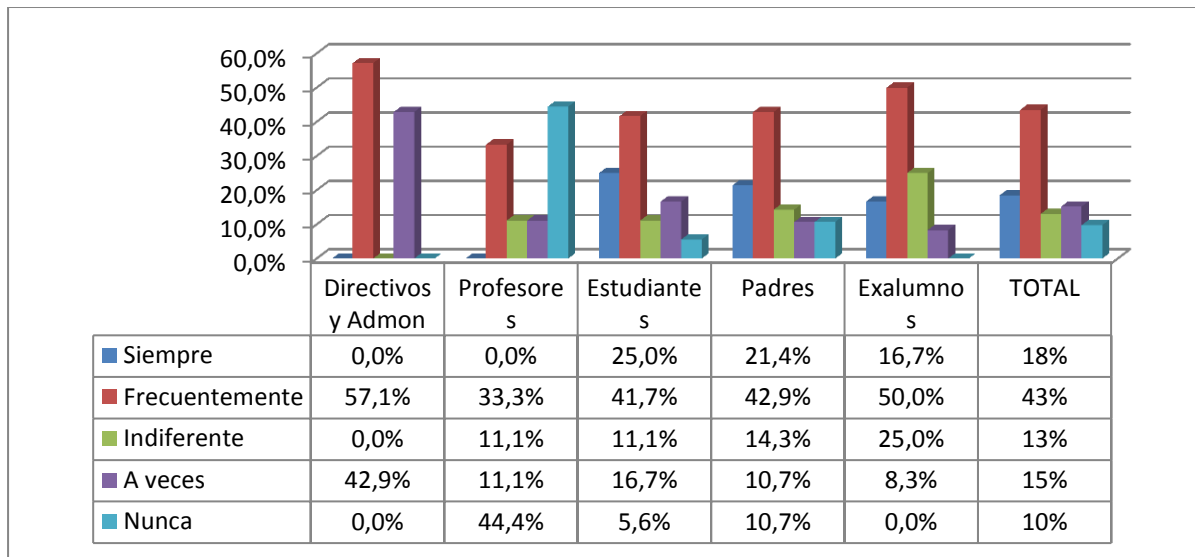


Figura 20. *¿Las actividades que se plantean en la institución generan impacto en la comunidad con la cual se relaciona (sectores cercanos)?*

En la Figura 20 se observa que el 43% de la comunidad educativa considera que de manera frecuente las actividades que se plantean en la institución generan impacto en la comunidad con la cual se relaciona; sin embargo, en los docentes con 44,4% en nunca y directivos con 42,9% en a veces no afirman que las actividades generen un impacto en las comunidades cercanas.

## **5. Ejecución e Intervención**

### **5.1 Fase descriptiva.**

Para dar inicio a la ejecución del proyecto se realizó la sensibilización y motivación al área directiva del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ, estableciendo espacios de trabajo con la señora Gilma Vargas, rectora y el señor Luis Gaitán, coordinador académico, para presentar el proceso a realizar desde el proyecto de grado de la especialización en Gerencia Educativa. En dichos espacios de trabajo se presentan de manera verbal las indagaciones realizadas respecto de la no continuidad del SGC a partir del modelo EFQM y su relación con la falta de seguimiento a los objetivos institucionales del Plan Estratégico 2010 – 2014, evidenciando la importancia de autoevaluar los procesos desarrollados en él. El proceso de sensibilización dio vía libre para la solicitud de información requerida y aplicación de los instrumentos propuestos; sin embargo, no todos los documentos requeridos fueron facilitados para obtener información más precisa de la Institución.

Posteriormente se aplican las entrevistas, con las características ya mencionadas en la metodología, las cuales teniendo en cuenta los aspectos claves encontrados y narrados por gestiones en el apartado 4.4.1 de este documento, permitieron evidenciar diferentes situaciones desde cada una de las áreas de gestión. Se verificó que cada uno de los integrantes de las diferentes gestiones de la Institución tiene claridad en las funciones que desarrollan; sin embargo, el padre de familia limitó las actividades mencionadas a la responsabilidad con su hijo, pero no las relaciona con actividades que lo vinculen a la institución (consejo de padres, representante a Consejo Directivo, entre otros).

Al verificar si existe un seguimiento y evaluación a los procesos en las actividades de la institución, los docentes, directivos y administrativos identifican procesos de evaluación; sin embargo, se evidencian falencias en este aspecto: Al docente se le evalúa únicamente lo relacionado a su quehacer con los estudiantes, pero no se reconoce evaluación a sus otras funciones; por ejemplo, considerando que es director de área se debería ser evaluado por los docentes que tiene a cargo y no solamente por los estudiantes. Adicionalmente, afirma que las

retroalimentaciones se hacen sólo con las falencias, lo cual no aporta al crecimiento profesional, ya que en los procesos evaluativos se deben tener en cuenta tanto debilidades como fortalezas. El directivo docente por su parte, menciona procesos de evaluación que realiza en conjunto con la rectora de la institución a las personas que tiene a cargo, pero no se identifica un proceso en el que él sea el evaluado, con esto se quiebra un proceso en el que se logró retroalimentación tanto de debilidades como fortalezas de todos los estamentos de la institución, dado que no se puede medir el quehacer de una persona por el resultado que generen otras.

Las actividades realizadas por la contadora son evaluadas, pero al igual que en el caso anterior no se evidencia evaluación a ella como integrante de la comunidad educativa en su relación con las diferentes áreas de gestión. En los tres casos, se identifica falta de seguimiento, acompañamiento y retroalimentación a las fortalezas y debilidades de cada una de sus funciones, lo cual es necesario en las organizaciones para mejorar, corregir y lograr que la evaluación final responda a las estrategias planteadas a lo largo del año para efectuar las diferentes actividades con la calidad esperada. En la única entrevista en la cual se logra evidenciar un proceso de seguimiento es en la del padre de familia; sin embargo, sólo se menciona una estrategia; se debe pensar en mayores controles de participación en la vinculación de éstos a la Institución y de la responsabilidad con el proceso de sus hijos, así como generar una evaluación y retroalimentación de las actividades que realiza dentro de la institución.

Finalmente, al verificar si se desarrolla un modelo de calidad, los entrevistados son conscientes de la existencia del desarrollo del EFQM, a excepción del área administrativa; sin embargo, en ningún caso hay un conocimiento claro de cómo se ha mantenido en el tiempo y cómo se aplica en la actualidad para los procedimientos a seguir. Aunque el coordinador tiene una mayor claridad de los estándares que se dejaron cuando estaba vigente el proceso, se evidencia debilidad en ser consecuentes con los planes de mejora al no haber continuidad del proceso.

Lo anterior, permite una visión general y global de los cuatro aspectos principales a considerar en el desarrollo del proyecto: funciones, seguimiento, evaluación y calidad de los procesos de

cada una de las áreas de gestión del COLEGIO JOSÉ JOAQUIN CASTRO MARTÍNEZ, para así dar continuidad a la siguiente fase.

## **5.2 Fase práctico reflexiva**

Para la indagación de las percepciones y necesidades de la comunidad educativa se aplicó la encuesta. De acuerdo a la Tabla 2, se aplicaron haciendo uso de la herramienta brindada en internet por e-encuesta, permitiendo obtener los resultados y generando el análisis; sin embargo, los tiempos destinados para su desarrollo no se cumplieron, lo que alteró el plan de acción y genera una reflexión en cuanto a tener en cuenta la densidad de la muestra para la aplicación del instrumento. Durante el proceso se contó con la contribución de la comunidad educativa, haciendo evidente su interés por colaborar con herramientas en pro de la mejora institucional. Es aquí donde se puede evidenciar la importancia de incluir a los integrantes del COLEGIO JOSÉ JOAQUIN CASTRO MARTÍNEZ en los procesos de autoevaluación y participación en el liderazgo, seguimiento y evaluación de las estrategias y acciones de mejora, ya que se notan prestos para el fortalecimiento académico, social y organizacional de la Institución.

El planteamiento de las encuestas, se basa en la información entregada de forma tangible en el Plan Estratégico del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ 2010 – 2014, pues fue el único documento entregado por el área directiva tras la petición de diferentes archivos, tales como documentos de seguimiento que se hayan realizado a los objetivos planteados en el Plan Estratégico 2010 - 2014, avances PEI, entre otros.

El desconocimiento de documentos de seguimiento durante el periodo 2005 – 2014, generó un limitante frente al conocimiento histórico del proceso, impidiendo reconocer aspectos que se tuvieron en cuenta cuando se inició el proceso de certificación con el modelo EFQM, y por tanto la recopilación de los procesos y las intenciones propias de la dinámica de trabajo que se desarrolló durante el tiempo previo y actual en el COLEGIO JOSÉ JOAQUIN CASTRO MARTÍNEZ. Así, el documento formal del Plan Estratégico 2010 - 2014 se convierte en la herramienta fundamental para el diagnóstico realizado a la comunidad educativa y el

reconocimiento de criterios u objetivos trazados por el Colegio para esa fecha y los cuales serán la base para el plan de mejoramiento a construir para el año 2015.

Posterior a la recolección de toda la información se realiza una triangulación, la cual es definida por Donolo (2009) como “un procedimiento implementado para garantizar la confiabilidad entre los resultados de cualquier investigación” (Pág. 1), donde se puede afirmar que los resultados que han sido objeto de estrategias de triangulación pueden mostrar más fuerza en su interpretación y construcción que otros que han estado sometidos a un único método.

Ahora, al contar con el documento base Plan Estratégico 2010 – 2014 del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ que especifica los objetivos estratégicos que desea alcanzar la institución, los referentes teóricos descritos en el marco teórico del proyecto y los resultados de las herramientas de recopilación de información (entrevistas y encuestas), la triangulación a realizar es metodológica, considerando que, como lo menciona Donolo (2009), se utiliza el resultado de diferentes métodos para el análisis de los datos de estudio. Para este caso, según Pereyra (s.f) se tendría en cuenta información que fue obtenida mediante recolección de datos a través de “técnicas verbales (entrevistas), narraciones, grupos de discusión y observacionales” (Pág. 7) y a la vez información recolectada mediante encuestas; intentando que sea esta triangulación el resultado reflexivo del proceso realizado a lo largo del proyecto y por tanto, la guía para la construcción del plan de mejoramiento.

**5.3.1 Triangulación metodológica.** El componente directivo según la teoría se centra en el direccionamiento estratégico de la institución, para lo que las encuestas determinan que la misión y visión institucional no es conocida por el área administrativa y adicionalmente por los docentes no hay una permanente apropiación; sin embargo, tanto las respuestas del entrevistado como las de los encuestados manifiestan reconocimiento de sus funciones dentro de la institución lo que podría entenderse como sentido de pertenencia.

Por su parte, el proceso de calidad a pesar de que en la entrevista se menciona que no se ha continuado, y está fundamentado específicamente en los procesos de autoevaluación, tal como lo menciona la teoría generando una articulación entre planes, proyectos y acciones; en las

encuestas la comunidad en general afirma que existe una continuidad en dicho proceso de calidad, pero un alto porcentaje de éstos no son involucrados en el proceso de autoevaluación, tal como se analiza en la entrevista. Siendo las metas institucionales un aspecto importante a trabajar en el componente directivo, pues es de gran importancia que los resultados obtenidos sean conocidos por la comunidad educativa. De acuerdo a las encuestas, hay ausencia de conocimiento de resultados por los padres de familia y docentes, encaminando el análisis a otro aspecto importante a trabajar como es la articulación de planes, dado que no se observa una generación de planes de mejora.

Por su parte, la comunicación como eje transversal a todos los componentes es identificada por la comunidad en general como una fortaleza de la institución; sin embargo, entre los docentes y los directivos existe un alto porcentaje que no está de acuerdo con esta afirmación, quienes además consideran que no existen planes que mejoren estos procesos, inconformidad que mantienen los docentes y directivos al indagar respecto a la manera como es orientado el establecimiento educativo (tal como lo menciona la teoría). En las encuestas se evidencian respuestas negativas referidas a la documentación de las actividades y procesos que se realizan en el Colegio y su gestión, y el entrevistado describe por ejemplo, la evaluación de los estudiantes y docentes en la mitad y el final del año a través de resultados, lo cual debería ser ampliado a un seguimiento constante e involucrando a toda la comunidad, tal como lo refuerzan los resultados de las encuestas de los docentes.

En el componente académico de acuerdo a lo planteado en la teoría base con respecto a la esencia del trabajo de un establecimiento educativo que se tiene que desarrollar en esta gestión, las preguntas de la entrevista y las encuestas guiadas hacia la percepción de la calidad académica puede ser entendida como el buen desarrollo de procesos del plan de estudios y de los recursos para el aprendizaje, lo cual se evidencia de manera positiva en los resultados obtenidos, ya que los integrantes de la comunidad manifiestan en altos porcentajes una calidad académica constante y destacable.

El componente administrativo y financiero, el cual de acuerdo a la teoría da soporte al trabajo institucional da muestra positiva por parte de quienes lideran ésta área identificando control y

evaluación constante de los procesos de apoyo de la Institución, la administración de recursos y servicios; sin embargo, en lo referente al talento humano, de acuerdo a los resultados del área docente y directiva se entiende que no hay claridad en la organización de la revisión, evaluación y mejoramiento de las estrategias económicas del Colegio. Asimismo, en general toda la comunidad se siente indiferente a la implementación de programas y estrategias que este componente pueda aportar para el buen funcionamiento de la Institución.

El componente comunitario según menciona la teoría, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, de acuerdo a la entrevista, la información referida a la comunicación eficaz del modelo de calidad del Colegio con los padres de familia no es adecuada; las encuestas por su parte indican una percepción negativa de los docentes frente a planes o programas que potencien el acercamiento con la comunidad, lo cual refuerzan los directivos afirmando que aquellas actividades que se realizan no siempre causan impacto.

Se puede concluir que es necesario trabajar fuertemente con docentes y directivos, especialmente en aspectos relacionados con pertenencia y comunicación, así como en la implementación de proyectos claros, concretos y participativos con la comunidad.

### **5.3 Fase de conclusiones**

Se realizó el diagnóstico del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTINEZ haciendo uso del proceso de autoevaluación de las diferentes áreas de gestión, logrando recopilar información importante de los procesos históricos de la institución, de las percepciones de los diferentes integrantes de la comunidad educativa y de la documentación que guía la implementación del SGC, permitiendo generar un juicio de los procesos realizados en las áreas de gestión (directiva, administrativa, académica y comunitaria) que se convirtieron posteriormente en las acciones del plan de mejoramiento. A pesar de ello, tener como guía un solo documento institucional limitó la profundidad deseada para entender la génesis del porqué de los procesos que se realizan en las diferentes áreas de gestión y las actividades desarrolladas, así como del seguimiento realizado durante el periodo de vigencia del Plan Estratégico Institucional. Por tanto, es recomendable dar más tiempo a las fuentes de primera mano para

suministrar los documentos pertinentes para la recopilación de información y ser más insistente en la búsqueda y entrega por parte de las personas encargadas de la documentación solicitada.

Se identificó el modelo EFQM como una herramienta que promueve los esfuerzos de mejora de calidad y el proceso de una organización hacia la excelencia, destacando los diferentes criterios establecidos en el modelo y la importancia de su aplicación y seguimiento; sin embargo, durante la construcción del marco teórico y la aplicación de las entrevistas, se evidenció que llegar a un desarrollo de criterios y sub criterios que debe contener el modelo no sería una prioridad debido a que no hay pretensión de la institución por continuar con el proceso de certificación, sino la búsqueda de mejorar la calidad apoyándose en los objetivos estratégicos del Plan y actividades propias de la Institución. Puede plantearse un segundo proyecto de investigación, referido específicamente a la factibilidad de retomar el modelo EFQM para mejorar el SGC o certificarse en otro modelo de calidad evaluando los pros y contras de los diferentes modelos para satisfacer las necesidades de la institución.

Las principales dificultades y problemáticas que se encontraron en el COLEGIO JOSE JOAQUIN CASTRO MARTÍNEZ en el proceso de implementación del SGC fueron, la asignación de una sola persona (líder de calidad) con el dominio del conocimiento del modelo, no permitiendo generar multiplicadores que permitan llevar responsabilidades similares que ayuden al proceso, lo que conlleva a otra dificultad como lo es el desconocimiento por parte de la comunidad educativa de la manera como se implementa el modelo y de las acciones que cada integrante debe tomar para mejorar los resultados. Asimismo, es importante considerar que la implementación de un modelo de calidad es un proceso prolongado en el tiempo, y por tanto, los resultados difícilmente se verán de manera inmediata, por lo cual es importante ser constantes, pacientes y mantenerse en el tiempo con las exigencias que se vayan presentando.

Finalmente, se construye el plan de mejoramiento para el COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ, y se abarcan las dos primeras etapas. En la primera, el proceso de autoevaluación, brinda herramientas para el reconocimiento de las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que se tienen dentro de la institución y se plasman en las estrategias en el plan de mejoramiento. En la segunda etapa, se genera el plan de mejoramiento de acuerdo a un



proceso formal de análisis de las herramientas utilizadas durante el proceso de autoevaluación y se generan las actividades necesarias a seguir para el cambio y cumplimiento de los objetivos propuestos. Durante la construcción del plan el principal limitante es que el diseño está planteado desde una sola visión, omitiendo información relevante que pueden tener otros integrantes de la comunidad educativa.

### 5.4 Plan de mejoramiento

<b>PLAN DE MEJORAMIENTO COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ</b>						
<b>COMPONENTE DIRECTIVO</b>						
<b>Objetivo</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha finalización</b>
Afianzar el conocimiento de la misión, visión, principios y valores del Colegio para reforzarlos en la comunidad educativa.	En julio de 2015 habrá diferentes medios de divulgación de la filosofía institucional.	Cantidad de medios creados.	Discutir qué medios son los más efectivos para dar a conocer a la comunidad la filosofía institucional.	Directivos	Enero	Febrero
			Implementar en los medios establecidos la filosofía institucional.	Coordinadores	Marzo	Mayo
			Divulgar la filosofía institucional por los medios establecidos.	Coordinadores	Junio	Julio
	En diciembre de 2015 la comunidad educativa contará con un plan transversal que incluya el trabajo del horizonte institucional.	Un Plan transversal estructurado.	Organizar reuniones con los representantes de la comunidad para establecer acuerdos que se deben incluir en el plan.	Coordinadores	Julio	Agosto
			Realizar jornadas de trabajo para la construcción del plan.	Coordinadores	Agosto	Septiembre
			Evaluar el plan y reestructurar lo que sea necesario.	Consejo directivo.	Noviembre	Diciembre
Trabajar con docentes, directivos y padres de familia en la apropiación de la misión, visión, principios y	A diciembre de 2015 se tendrán espacios definidos para el trabajo del horizonte institucional.	Cantidad de espacios creados.	Incluir en el cronograma del año espacios de trabajo con toda la comunidad.	Directivos y coordinadores	Enero	Enero
			Convocar a las reuniones propuestas.	Directivos y coordinadores	Febrero	Diciembre

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL COLEGIO J.J.C.M. 66

valores del Colegio.	En diciembre de 2015 el 90% de docentes, directivos y padres de familia se habrá apropiado del horizonte institucional.	Porcentaje de docentes, directivos y padres que se apropien del horizonte institucional / Total de docentes, directivos y padres	<p>Evaluar cantidad de asistentes y reestructurar convocatorias en caso de ser necesario.</p> <p>Establecer actividades en las reuniones que aprehendan el horizonte institucional.</p> <p>Evaluar la cantidad de personas que se han apropiado del horizonte institucional.</p>	<p>Directivos y coordinadores .</p> <p>Directivos y coordinadores .</p> <p>Directivos y coordinadores .</p>	<p>Febrero</p> <p>Febrero</p> <p>Noviembre</p>	<p>Diciembre</p> <p>Diciembre</p> <p>Diciembre</p>
Incrementar el sentido de pertenencia en docentes y estudiantes.	A diciembre de 2015 se habrá generado participación en las actividades por parte del 90% de la comunidad educativa.	Porcentaje de personas participes de las actividades / Total personas de la comunidad	<p>Incluir en el cronograma del año espacios de trabajo con toda la comunidad.</p> <p>Convocar a las reuniones propuestas.</p> <p>Evaluar cantidad de asistentes y reestructurar convocatorias en caso de ser necesario.</p>	<p>Directivos y coordinadores .</p> <p>Directivos y coordinadores .</p> <p>Directivos y coordinadores .</p>	<p>Enero</p> <p>Febrero</p> <p>Noviembre</p>	<p>Febrero</p> <p>Diciembre</p> <p>Diciembre</p>
	A diciembre de 2015 se organizarán espacios en los que el 100% de la comunidad participen en procesos de retroalimentación donde se establezcan fortalezas y debilidades de la institución.	Porcentaje de la comunidad educativa que participe de los procesos de la retroalimentación / Total personas de la comunidad	<p>Incluir en el cronograma del año espacios de trabajo con toda la comunidad y convocarlos.</p> <p>Establecer actividades en las reuniones que para encontrar fortalezas y debilidades de la institución.</p> <p>Evaluar cantidad de asistentes y reestructurar convocatorias en caso de ser necesario.</p>	<p>Directivos y coordinadores .</p> <p>Directivos, coordinadores y docentes.</p> <p>Directivos y coordinadores .</p>	<p>Enero</p> <p>Marzo</p> <p>Noviembre</p>	<p>Febrero</p> <p>Octubre</p> <p>Diciembre</p>

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL COLEGIO J.J.C.M. 67

Vincular a toda la comunidad educativa en el proceso de autoevaluación del Colegio	A junio de 2015 se establecerán espacios de participación activa donde representantes de todos los estamentos de la comunidad educativa aporten a la construcción del plan para el proceso de autoevaluación .	1. Numero de espacios creados. 2. Número de representantes/Número de estamentos.	Incluir en el cronograma del año espacios de trabajo con toda la comunidad y convocarlos Elegir a representantes de todos los estamentos para participación en la construcción del plan Generar propuesta para la construcción del plan.	Directivos y coordinadores .  Consejo directivo.  Comunidad educativa.	Enero  Febrero  Marzo	Febrero  Marzo  Mayo
	En diciembre de 2015 se contará con un plan explícito, concertado y acorde con las necesidades de la comunidad para generar procesos de evaluación de la institución.	Un plan estructurado.	Aplicar la propuesta del plan. Retroalimentar el plan de acuerdo a los resultados obtenidos evaluando las necesidades de la comunidad. Construir el plan de acuerdo a las concertaciones realizadas en la retroalimentación	Coordinadores . Consejo directivo.  Rectora.	Octubre  Noviembre  Noviembre	Octubre  Diciembre  Diciembre
	Divulgar los resultados del proceso de autoevaluación en la comunidad educativa para involucrarlos en las estrategias de mejora.	En junio de 2015 habrá diferentes medios de divulgación de los resultados del proceso de autoevaluación realizado en 2014.	Cantidad de medios creados.	Discutir qué medios son los más efectivos para dar a conocer a la comunidad los resultados del proceso de autoevaluación. Implementar en los medios establecidos los resultados del proceso de autoevaluación. Divulgar los resultados del proceso de autoevaluación por los medios establecidos.	Directivos y coordinadores .  Coordinadores .  Administrativos.	Enero  Febrero  Marzo

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL COLEGIO J.J.C.M. 68

	En diciembre de 2015 se asignarán como responsables a diferentes estamentos de la comunidad para los planes estratégicos de mejora.	Cantidad de personas responsables / Cantidad de personas asignadas	Elegir a representantes de todos los estamentos de control para los planes estratégicos Desarrollar los planes estratégicos al mando de las personas elegidas. Generar un reporte de control acerca de la ejecución de los planes para realizar las respectivas mejoras.	Consejo directivo.  Personas elegidas.  Personas elegidas.	Enero  Febrero  Noviembre	Febrero  Octubre  Noviembre
	A enero de 2016 se implementarán planes de mejoramiento a partir del proceso de autoevaluación, los cuales serán divulgados para dar a conocer lo que se pretende en la Institución.	1. Cantidad de planes de mejoramiento 2. Cantidad de planes divulgados.	Realizar el proceso de autoevaluación.  Evaluar los reportes realizados por los representantes. Crear el plan de mejoramiento de acuerdo al proceso de autoevaluación y retroalimentación de los reportes. Divulgar a la comunidad las acciones a ejecutar del plan de mejoramiento para el año que inicia.	Coordinadores .  Consejo directivo.  Rectora y coordinadores .  Administrativos.	Septiembre  Noviembre  Noviembre  Enero de 2016	Octubre  Diciembre  Diciembre  Febrero de 2016
Afianzar procesos de comunicación eficaces entre y con la comunidad educativa.	A diciembre de 2015 se establecerán procesos de seguimiento de la información entre pares en las áreas directiva y docente para fortalecer el trabajo en equipo.	Número de procesos de seguimiento.	Convocar a reunión entre pares en las áreas directiva y docente para establecer aspectos a trabajar en la comunicación.  Establecer actividades estándar en las cuales ambas gestiones participen en los procesos de comunicación.	Rectora.  Directivos y docentes.	Febrero  Marzo	Marzo  Octubre

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL COLEGIO J.J.C.M. 69

		Evaluar la efectividad y satisfacción de los directivos y docentes de las actividades estándar desarrolladas.	Rectora.	Noviembre	Diciembre
En diciembre de 2015 se establecerán procesos de seguimiento de la información entre los directivos y docentes con la comunidad para el buen manejo de la información.	Número de procesos de seguimiento.	Establecer reuniones previas para unificar la información a transmitir a la comunidad, donde todos los interesados participen.	Consejo directivo.	Febrero	Marzo
		Buscar alternativas de comunicación en caso de que la primera transmisión no sea efectiva.	Consejo directivo.	Febrero	Noviembre
		Evaluar si la información recibida fue entendida de la misma manera por las personas a las que iba referida.	Coordinadores .	Noviembre	Diciembre
En diciembre de 2015 se creará un plan de comunicación que sea conocido y ejecutado para mejorar el manejo de información en la comunidad.	Plan de comunicación.	Crear un plan de comunicación para la comunidad educativa.	Consejo directivo.	Enero	Marzo
		Dar a conocer el plan asignando para su posterior ejecución.	Coordinadores .	Marzo	Marzo
		Ejecutar el plan de comunicación siguiendo los parámetros establecidos.	Comunidad educativa.	Abril	Octubre
		Retroalimentar el plan de acuerdo a los resultados de ejecución para su fortalecimiento posterior.	Consejo directivo.	Octubre	Noviembre

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL COLEGIO J.J.C.M. 70

Implementar estrategias de documentación efectivas para cada una de las actividades y procesos que se realizan en el Colegio logrando hacer un seguimiento a lo que se desarrolla y tener información actualizada.	En junio de 2015 se establecerán mejoras en la gestión de las actividades que se realizan en el Colegio para clarificar los debidos procesos a seguir en las diferentes situaciones que se presenten.	Mejoras realizadas a las actividades.	Identificar las falencias de las diferentes actividades que se desarrollan en la institución.	Comunidad educativa.	Febrero	Marzo
			Establecer las mejoras de acuerdo a las falencias identificadas.	Consejo directivo.	Marzo	Abril
			Aplicar las mejoras en los debidos procesos.	Directivos y coordinadores .	Mayo	Junio
	En diciembre de 2015 se establecerán planes de seguimiento a las actividades y procesos del Colegio que sean evidencia de su evolución.	Número de planes de seguimiento / Número de actividades	Identificar las actividades a las que sea necesario realizar seguimiento.	Coordinadores .	Junio	Julio
		Asignar responsables para el seguimiento de las actividades.	Coordinadores .	Julio	Julio	
		Construir los planes de seguimiento utilizando herramientas simples que permitan ubicarlas y diligenciarlas efectivamente.	Coordinadores .	Agosto	Octubre	
<b>COMPONENTE ACADÉMICO</b>						
Mejorar la percepción de los docentes con respecto al nivel académico del Colegio para fortalecer el proceso académico.	En junio de 2015 se generará un formato de registro que evidencie aspectos positivos y por mejorar de las percepciones que tienen los docentes de los procesos académicos del Colegio.	Creación de formato.	Reunir a los docentes para valorar las percepciones e identificar qué desearían registrar.	Rectora	Enero	Febrero
			Crear el formato de registro.	Coordinadores .	Febrero	Febrero
			Diligenciar el formato de registro.	Docentes	Febrero	Junio
			Ejercer el control del diligenciamiento del formato	Coordinadores .	Febrero	Junio

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL COLEGIO J.J.C.M. 71

	En diciembre de 2015 se evaluará la puesta en marcha de los aspectos por mejorar registrados en los formatos del mes de junio.	Cantidad actividades puestas en marcha/sobre cantidad de propuestas	Determinar si la evaluación de los formatos es pertinente realizarla por grupos de trabajo o una persona en general.	Coordinadores y docentes.	Junio	Junio
			Establecer grupos de trabajo por áreas o asignar a una persona para la evaluación de los formatos.	Coordinadores	Julio	Julio
			Iniciar las actividades que fueron evaluadas y aprobadas.	Docentes	Agosto	Noviembre
Acentuar la calidad académica de la Institución para incrementar el nivel académico del Colegio	En diciembre de 2015 se reestructurará el plan de estudios de acuerdo a los resultados generados en el formato de registro de docentes acorde con los lineamientos y estándares curriculares	Plan de estudios reestructurado.	Reunir a docentes y directivos para recopilar información sobre lo que se ha realizado a lo largo del plan de mejoramiento para evaluar y establecer cambios a realizar.	Rectora	Noviembre	Diciembre
			Reestructurar el plan de estudios considerando las percepciones de toda la comunidad.	Directivos, coordinadores y docentes.	Diciembre	Enero de 2016
<b>COMPONENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>						
Vincular el componente administrativo y financiero con los demás organismos de la institución educativa.	En junio de 2015 se dará a conocer a los docentes y directivos la organización administrativa y financiera para generar claridad en los procesos que desconocen.	Cantidad de docentes y directivos informados.	Organizar la información que será divulgada a la comunidad. Establecer los medios por los cuales se brindará a la comunidad la información de los procesos administrativos y financieros.	Administrativos.	Enero	Febrero
				Administrativos.	Febrero	Marzo



PLAN DE MEJORAMIENTO DEL COLEGIO J.J.C.M. 72

			Convocar a reunión para brindar a la comunidad el informe organizado.	Rectora y Administrativos.	Marzo	Marzo
	En diciembre de 2015 se implementarán programas y herramientas adecuadas para la organización administrativa y financiera del Colegio para fortalecer conocimiento y seguridad de la comunidad en el manejo administrativo.	Cantidad de programas y herramientas implementadas.	Indagar cuáles son las herramientas más útiles para la organización administrativa y financiera del Colegio. Implementar las herramientas que se consideren más efectivas para la organización administrativa y financiera del Colegio.	Rectora y Administrativos.	Abril	Junio
	En enero de 2016 se darán a conocer las proyecciones y los resultados administrativos para informar a la comunidad los procesos cursados y los que se pretenden realizar.	Informe de resultados y proyecciones.	Realizar la evaluación de las nuevas herramientas implementadas para la organización administrativa y financiera del Colegio. Generar las actividades a ejecutar y proyecciones del año que inicia.	Rectora y Administrativos.	Octubre	Diciembre
			Comunicar a la comunidad los resultados y las proyecciones.	Rectora y Administrativos.	Noviembre	Diciembre
						Enero de 2016
<b>COMPONENTE COMUNITARIO</b>						
Potenciar las relaciones de la institución con la comunidad para mejorar la	En diciembre de 2015 se mejorarán y crearán nuevos planes y programas para el	1. Planes mejorado. 2. Planes creados	Identificar planes existentes para el acercamiento con la comunidad y evaluar	Consejo directivo.	Enero	Febrero

participación y la convivencia.	acercamiento con la comunidad.		debilidades y fortalezas de éstos			
			Evidenciar la necesidad de creación de nuevos planes o mejoras a los existentes.	Consejo directivo.	Enero	Febrero
			Ejecutar las decisiones tomadas respecto a las mejoras o creación de nuevos planes.	Rectora	Febrero	Noviembre
	En diciembre de 2015 se medirá el impacto de planes y programas que buscan el acercamiento con la comunidad para realizar un seguimiento y mejora de éstos.	Medición de los planes y programas.	Generar un instrumento de evaluación interna y externa que permita medir el impacto en la comunidad de las actividades que se realizan en la institución.	Coordinadores	Octubre	Noviembre

## 6. Proyecciones

Para los procesos de autoevaluación y diagnóstico se hace necesario crear grupos de trabajo definidos por gestión que se podrán convertir en los auditores de la implementación del plan de mejoramiento y el seguimiento de cada una de las actividades propuestas, logrando vincular a los diferentes integrantes de la comunidad en este proceso, permitiendo estrategias en equipo sin que la responsabilidad recaiga sobre una sola persona y, someter a evaluación y retroalimentación el plan de mejoramiento por diferentes representantes de la comunidad educativa con la intención de vincularlos y considerar las diferentes opiniones atendiendo a las necesidades de cada uno de ellos y de la institución en general.

Es importante que cuando la institución decida apoyar los proyectos e iniciativas de sus colaboradores, se haga seguimiento de ellos, exista un apoyo constante de recursos materiales y personales, así como una debida retroalimentación con el fin de que la institución conozca el desarrollo de los proyectos buscando una aplicación real que brinde beneficios a la comunidad y cuyas conclusiones conlleven al logro de los objetivos planteados consensualmente entre el colegio y el investigador.

Para la buena implementación de un modelo de calidad y la gestión del plan de mejoramiento es importante capacitar a un grupo de la comunidad educativa en el modelo EFQM, si se pretende continuar con el proceso de acreditación, para que este no dependa de una sola persona y desde las diferentes gestiones haya aporte a la consolidación del modelo.

Con la intención de recopilar las percepciones de la comunidad es importante buscar estrategias que permitan consultar en su totalidad a los integrantes de la institución, lo cual generara una mayor precisión en la indagación de las debilidades, fortalezas y oportunidades para mejorar los procesos, lo que se verá reflejado en la construcción de planes de mejora que abarquen las impresiones de toda la comunidad educativa.

Es necesario que el COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ defina en objetivos institucionales, si continuará con el desarrollo del modelo EFQM o si por el contrario se certificará en otro modelo, con la intención de cumplir lo planteado en su misión que procura la búsqueda de la excelencia.

Para superar las dificultades y problemáticas identificadas es importante realizar un presupuesto y proyecciones claras sobre los resultados a corto, mediano y largo plazo que genera la implementación de un SGC, lo cual específicamente para el COLEGIO JOSÉ JOAQUIN CASTRO MARTÍNEZ va acompañada de un Plan Estratégico en el que será importante evaluar y proponer formas prácticas para llevarlo de la reflexión teórica a la práctica institucional.

El plan de mejoramiento queda como propuesta de trabajo para el COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ ya que no fue posible iniciar la puesta en marcha de la etapa

de seguimiento y evaluación, debido a la no continuidad del investigador en el cargo dentro del Colegio, por lo cual se sugiere designar a un integrante de la institución para ejecutar el plan de mejoramiento construido, realizando los ajustes necesarios para su fortalecimiento. Es necesario que todas las actividades que se desplieguen sean documentadas y la información generada sea organizada de manera que se facilite el acceso en los momentos que sea necesaria su consulta para el desarrollo de procesos de seguimiento, retroalimentación y evaluación.

## **7. Conclusiones e Informe Final**

Durante la realización del proyecto de investigación se pudo determinar que el COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ da la oportunidad a sus docentes de crecer profesionalmente apoyando en los proyectos que deseen desarrollar para el aporte de sus conocimientos al crecimiento institucional; sin embargo, este proceso debe ser acompañado desde la dirección, facilitando la información necesaria y realizando seguimiento para que sean un real aporte a las prácticas del Colegio y no solamente una propuesta que al final no sea tenida en cuenta o no sea coherente con la realidad de la institución.

Entre los aportes que el desarrollo del proyecto generó en EL COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ se destaca el desarrollo de instrumentos de recolección de información y evaluativos adaptados a procesos de la institución y susceptibles a cambios futuros de acuerdo a necesidades; se generaron espacios para que los diferentes integrantes de la comunidad expresaran sus percepciones frente a los procesos desarrollados dentro de la institución y manifestaran su apoyo a través de propuestas y, finalmente se diseñó el plan de mejoramiento atendiendo al desarrollo de las áreas de gestión.

En cuanto a la exploración específica de las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora del COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ se encontró una buena estructuración del Plan Estratégico institucional, planteando objetivos y actividades para cada uno de los integrantes

de la comunidad educativa desde las diferentes gestiones; sin embargo, se presentan dificultades al evidenciar que las estrategias allí planteadas no pasan del papel a las acciones.

Se logra concluir a través del transcurso y desarrollo de la investigación que los objetivos trazados en el Plan Estratégico institucional se cumplieron parcialmente de acuerdo a los resultados de los instrumentos de recolección de información, lo que permite aportar al COLEGIO JOSÉ JOAQUIN CASTRO MARTÍNEZ acciones específicas para realizar en el año 2015, detectando espacios generados para los procesos de autoevaluación e instrumentos que pueden ser replicados para posteriores evaluaciones.

Finalmente, la experiencia vivida en el ejercicio y desarrollo del liderazgo y de la gestión del proyecto permite aplicar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la especialización en gerencia educativa en un ambiente práctico, identificando y adquiriendo funciones de gerente educativo durante el desarrollo del plan de mejoramiento, reconociendo cualidades personales y profesionales que permiten adoptar posturas de trabajo críticas en el desarrollo de diferentes proyectos.

Las acciones desarrolladas en la institución permiten reconocer diferentes fortalezas, dificultades y oportunidades que se pueden presentar en la ejecución de proyectos que permitirán tener herramientas en el ejercicio como futuro gerente educativo.

## 8. Bibliografía

Álvarez Gainza, Fidel Francisco (s.f) La calidad, la excelencia y el Modelo EFQM. Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos94/calidad-excelencia-y-modelo-efqm/calidad-excelencia-y-modelo-efqm.shtml#ixzz31vnPdDDT> (recuperado el 15 de mayo de 2014)

COLEGIO JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ (2010 – 2014) Plan Estratégico Institucional.

Correa de Urrea, Amanda. (s.f) La Gestión Educativa un Nuevo Paradigma. EFQM Introducción a la Excelencia (1999-2003) Tomado de: <https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf> (recuperado el 04 de junio de 2014)

Cortes G, Luis Hernán. 2013. Diseños de investigación cualitativa (investigación acción - investigación acción participante) Tomado de: <http://maidalobo.blogspot.com/2013/03/luis-hernan-cortes-g-disenos-de.html> Recuperado: el 22 de enero de 2015

Donolo, D.S. (2009). Triangulación: procedimiento incorporado a nuevas metodologías de investigación. Revista Digital Universitaria, 10 (8), art. 53.

El Modelo EFQM: Características básicas (s.f). Tomado de [http://api.ning.com/files/T9bccm\\*7VPEwLNXAQNYesPTEcm95uSzWdPp5gXbkqlSY78pZQ0UDVmVOPYWY1T\\*VLVgb2Z9UEgjXIoS3yuE2CWlIpiTTTy06/ModeloEFQMcaracteristicasbsicas.pdf](http://api.ning.com/files/T9bccm*7VPEwLNXAQNYesPTEcm95uSzWdPp5gXbkqlSY78pZQ0UDVmVOPYWY1T*VLVgb2Z9UEgjXIoS3yuE2CWlIpiTTTy06/ModeloEFQMcaracteristicasbsicas.pdf) (recuperado el 19 de abril de 2014).

Elliot John (2005). La investigación – acción en educación. Capítulo I.

Gómez, Alejandra Paula. Un aporte sobre calidad en educación (2000) Recuperado el 09 de enero de 2015 de <http://www.educar.org/articulos/calidadeneducacion.asp>

Haaz Consultoría y capacitación (s.f). El Modelo EFQM: Características básicas. Recuperado el 15 de mayo de

[http://api.ning.com/files/T9bccm\\*7VPEwLNXAQNYesPTEcm95uSzWdPp5gXbkqlSY78pZQ0UDVmVOPYWY1T\\*VLVgb2Z9UEgjXIoS3yuE2CWlIpiTTTy06/ModeloEFQMcaractersticasbsicas.pdf](http://api.ning.com/files/T9bccm*7VPEwLNXAQNYesPTEcm95uSzWdPp5gXbkqlSY78pZQ0UDVmVOPYWY1T*VLVgb2Z9UEgjXIoS3yuE2CWlIpiTTTy06/ModeloEFQMcaractersticasbsicas.pdf)

Instrumento para la evaluación (s.f). Tomado de <http://www.excelencia-empresarial.com/reder.htm> (recuperado el 21 de abril de 2014)

La Torre Ramírez Mariana, Odar Nombera Mónica, Rojas Vigo Jeila, Rafael Llatas Milagros, Susety Paico Chavesta (2007) Métodos y técnicas de recolección de datos. Universidad Católica Santo Toribio de Mongrovejo. Chiclayo, Perú.

Marqués Graells, Pere (2002). Calidad e Innovación Educativa en los Centros. Tomado de <http://peremarques.pangea.org/calida2.htm> (recuperado el 9 de abril de 2014)

Ministerio de Educación Nacional. SERIE GUÍAS No 5. Planes de Mejoramiento. 2004.

Ministerio de Educación Nacional. SERIE GUÍAS No 34. De la autoevaluación al Plan de Mejoramiento. 2008

Ministerio de Educación Nacional. 2010. Evaluación. Recuperado el 09 de enero de 2015 de [www.mineduacion.gov.co/1621/w3-article-179264.html](http://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-article-179264.html)

Ministerio de Educación Nacional. 2012. Establecimientos certificados o acreditados con modelos y sistemas de gestión reconocidos. Recuperado en marzo 31 de 2014 de [www.mineduacion.gov.co/.../articles-179263\\_archivo\\_xls\\_certificados\\_septiembre\\_2012](http://www.mineduacion.gov.co/.../articles-179263_archivo_xls_certificados_septiembre_2012)

Ministerio de Educación Nacional. 2015. Certificación y acreditación. Recuperado el 7 de enero de 2015 de <http://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-article-179263.html>

Mira José Joaquín, Lorenzo Susana, Rodríguez Marín Jesús, Buil Jose Antonio. 1999 Tomado de: <http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=807>. Recuperado: el 21 de enero de 2015.

Moreira Marco Antonio (2002). Investigación en educación en ciencias: Métodos cualitativos. Tomado de: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/202030/documentos%20de%20consulta/Investigacion en Ciencias Educativas.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/202030/documentos%20de%20consulta/Investigacion_en_Ciencias_Educativas.pdf). Recuperado 21 de enero de 2015.

Pereyra, Liliana E. (s.f). Integración de Metodologías Cuantitativas y Cualitativas: Técnicas de Triangulación. Recuperado el 21 de enero de [http://ief.eco.unc.edu.ar/files/workshops/2007/09oct07\\_lilipereyra\\_work.pdf](http://ief.eco.unc.edu.ar/files/workshops/2007/09oct07_lilipereyra_work.pdf)

Pérez P., Teodoro. 2012. La corresponsabilidad de los docentes y directivos docentes con la educación de calidad. Recuperado el 07 de enero de <http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/w3-article-247218.html>

Real Academia Española (RAE) 2014. Diccionario web. <http://lema.rae.es/drae/?val>

Universidad Nacional de Colombia (s.f). Planeación Estratégica. Recuperado el 8 de enero de 2015 de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm)



## **Anexos**

### **ANEXO 1. Entrevista**

#### **Preguntas que guiaron las entrevistas**

1. ¿Cuáles son las funciones principales que desarrolla en la institución?
2. ¿Cómo se evalúa y se hace seguimiento a las funciones mencionadas?
3. ¿Dentro de sus funciones se exigen procedimientos enmarcados en un modelo de calidad?  
Si la respuesta es sí: Mencione qué procedimientos y bajo qué modelo de calidad  
Si la respuesta es no: ¿existen procesos estándar para desarrollar sus funciones?

Si la respuesta es sí: mencione un proceso estándar de los que desarrolla.

Si la respuesta es no: que tiene en cuenta en el momento de desarrollar las funciones.

(En las preguntas para los padres de familia se cambia “funciones” por “actividades”)

**ANEXO 2. Entrevista gestión académica: Profesor**

Duración: 4:51 minutos.

Entrevistador: Juan Carlos Parga Cubillos (J).

Entrevistado: Jaime Alejandro Escobar Villareal (P).

J: ¿Cuáles son las funciones principales que desarrolla en la institución?

P: Buenos días, las funciones principales que cumpla dentro de la institución: primero ser director del área de las ciencias sociales, segundo soy codirector del grado séptimo de bachillerato, e tercero dicto clase magistral a los grados de sexto a once en el área de ciencias sociales y soy encargado de una área de vigilancia en la hora de descanso en la institución.

J: Ya que identificamos algunas de las funciones principales del profesor Alejandro en la segunda pregunta planteamos ¿Cómo se evalúa y se hace el seguimiento a dichas funciones?

P: Buenos días, la institución tiene como metodología evaluar a los docentes periódicamente e por medio de encuestas a los estudiantes, por medio de una evaluación docente que se hace por parte de los coordinadores y que la rectora nos manifiesta el resultado de dichas evaluaciones para mirar las falencias que tenemos los docentes.

J: Profesor Alejandro como tercera pregunta ¿dentro de sus funciones se exige procedimientos enmarcados en un modelo de calidad?

P: Si, la institución se rige bajo un modelo de calidad llamado EFQM pero, igualmente los procedimientos dentro de la institución no son muy claros bajo ese modelo.

J: Ya que de pronto los procedimientos no son claros, dentro de esos procedimientos en su desarrollo cotidiano usted ¿reconoce algunos pasos estándar para desarrollar sus funciones?

P: Si, en la mayoría de ámbitos digamos que los procedimientos son claros, en la parte de disciplina pues básicamente nos regimos bajo el manual de convivencia el cual pues tiene claramente los procedimientos a seguir en algunos casos, pero igualmente en la parte académica si se ve un poco que se maneja por medio empírico digamos no son muy claros los procedimientos a seguir en ciertos casos.

J: Ya que pues usted reconoce unos procesos dentro del desarrollo de sus funciones de pronto a manera más específica podríamos mencionar uno ósea desde el comienzo cuando se genera la acción hasta el final de dicha actividad donde se reinicia una nueva.

P: Digamos que, fácilmente se puede identificar la parte académica nosotros los docentes evaluamos cuatro logros en cada periodo de la asignatura, nosotros tenemos cuatro periodos durante el año, e se dice que al principio en el primer periodo si un estudiante pierde tiene la posibilidad de recuperar logros cuando se termine el primer periodo y comienza el segundo, se dice a los estudiantes también que solamente se pueden recuperar esos logros bajo ese tiempo en la medida de ese tiempo, pero posteriormente se dan otras oportunidades abiertas a recuperar dicho logros entonces digamos que es variable esa actividad de recuperación.

**ANEXO 3. Entrevista gestión directiva: Coordinador Académico**

Duración: 4:40 minutos.

Entrevistador: Juan Carlos Parga Cubillos (J).

Entrevistado: Luis Gaitán (L).

J: ¿Cuáles son las funciones principales que desarrolla usted en la institución?

L: Bueno, Juan Carlos aquí la función principal la coordinación académica con mirar desde la elaboración de los horarios, ayudar en el proceso de selección de los docentes de la planta de docentes y buscar ver estrategias que ayuden faciliten a los estudiantes para obtener sus los logros a final de año también hacer en la medida que se pueda acompañamiento a docentes, indicaciones, sugerencias para que la labor de ellos sea completamente satisfactoria para padres y obviamente para la institución.

J: Ya que identificamos algunas de las funciones principales que usted desarrolla como segunda pregunta encontramos ¿Cómo se evalúa y se hace seguimiento a las funciones que usted acaba de mencionar?

L: Pues la evaluación se hace a final de año, la evaluación la hacemos normalmente a mitad de año y a final de año con los resultados realmente dados por los estudiantes, también con el cumplimiento de las funciones que puedan hacer los docentes o que desarrollen a final de año, durante del año los docentes y esa evaluación la hacemos en conjunto con la directora que evaluamos bajo un formato que se tiene, entonces si sea cumplido no se ha cumplido más por los resultados realmente.

J: Ya que encontramos que la evaluación se hace por los resultados ¿dentro de pronto de sus funciones se exigen procedimientos enmarcados en un modelo de calidad?

L: Sí, nosotros el colegio ingreso al modelo de calidad EFQM modelo europeo de calidad EFQM y tuvimos el nivel de acceso e ingresamos al segundo nivel, ahí estamos realmente no se ha continuado pero estamos enmarcados dentro del proceso de EFQM proceso de calidad.

J: Como la respuesta fue si nos gustaría saber o que usted nos mencionara ¿Qué procedimientos se rigen bajo ese modelo y como es su desarrollo?

L: Pues, ese modelo viene de la o pues se fundamenta en la autoevaluación tenemos que hacer una programación y una planeación de los diferentes componentes administrativo, financiero, operativo y se hace al final del año, miramos, tenemos aquí unos estándares de calidad que nos dejó cuando se hizo la capacitación de EFQM y los estamos digamos renovando con, básicamente la autoevaluación fundamentalmente es la autoevaluación de unos marcos que nos dejaron ahí para hacer la autoevaluación y nosotros la ventaja del modelo EFQM es flexible y se ajusta a las necesidades propias de cada institución, entonces en la medida que nosotros veamos que estamos fallando en esto pues buscamos la mejora y tenemos nuestro plan de mejora para cada una de las áreas.

**ANEXO 4. Entrevista gestión administrativa y financiera: Contadora**

Duración: 2:59 minutos.

Entrevistador: Juan Carlos Parga Cubillos (J).

Entrevistado: Sandra Chisacá (S).

J: ¿Cuáles son las funciones principales que usted desarrolla en la institución?

S: como contadora, causar lo que es los comprobantes de egreso, facturas de compras lo que es manejo de cartera un reporte de cartera semanal, hacer impuestos manejar la banca que es por banco CITIBANK y tener un soporte para la rectora.

J: listo, ya que identificamos unas de sus funciones principales, una segunda pregunta es la siguiente ¿Cómo se evalúa y se hace seguimiento a las funciones que usted acabo de mencionar?

S: acá en el colegio hay una revisora fiscal, donde viene por días y nos hace la revisión de cada una de las funciones.

J: ¿De alguna otra forma se le hace seguimiento a su trabajo a las funciones que usted desempeña o únicamente la encargada de hacerle revisión es la revisora?

S: la revisora es la única.

J: listo, otra pregunta de las que están planteadas en el cuestionario de la entrevista es ¿dentro de sus funciones se exigen procedimientos enmarcados en un modelo de calidad?

S: No.

J: Ya que la respuesta es no, para los procesos mencionados ¿existen procesos estándar para desarrollar sus funciones?

S: sí, acá en este momento es; en la recepción se reciben las facturas que sean de compras o los recibos de Codensa de luz, lo de Comcel. De ahí pasa a contabilidad y en contabilidad se causan se colocan en el programa contable y se hace el respectivo pago.

J: entonces digamos que para este proceso es el de pagar cuentas de servicios públicos, verdad.

S: servicios públicos y proveedores.

J: a ese procedimiento ya se le ha generado un proceso estándar el cual el anterior elemento el anterior persona también lo tiene claro.

S: Sí.

**ANEXO 5. Entrevista gestión comunidad: Padre de familia**

Duración: 6:08 minutos.

Entrevistador: Juan Carlos Parga Cubillos (J).

Entrevistado: Pedro Córdoba (P).

J: ¿Cuáles son las funciones principales que desarrolla en la institución o las actividades?

P: Pues básicamente desde que he estado en el colegio, he conocido las funciones del colegio de manera escrita, una de las funciones iniciales en el año es matricular a mis niñas, bueno en este caso ya no tengo si no una en el colegio, matricularlas, sentar la matricula, firmar los documentos, hacer las consignaciones respectivas y esperar a que inicie el año lectivo. Posteriormente estar pendiente de que la niña este cumpliendo con sus obligaciones académicas permanentemente de que este uniformada como debe ser, de leer las circulares que envía el colegio y en lo posible firmarlas oportunamente, también observar cada ocho días y eso si con frecuencia ósea con rigurosidad mirar los boletines para ver qué proceso ha realizado durante la semana. Bimestralmente se hacen citaciones en el colegio para entrega de notas, normalmente viene mi esposa y nos sentamos juntos a analizar cómo le ha ido a la niña académicamente y buscar los problemas que ella tenga.

J: De pronto alguna otra de sus actividades dentro del colegio que sea un poco más de pronto de inmersión acá en el colegio cual sería.

P: estar pendiente de las actividades que realiza el colegio, de las actividades culturales y sociales que realiza el colegio y participar en ellas.

J: listo, ya que identificamos algunas de sus actividades principales que desarrolla en la institución, la segunda pregunta sería ¿cómo se evalúa y se hace seguimiento a dichas actividades?

P: Entiendo yo que en la parte académica se lleva un control de los padres que asisten a las reuniones, generalmente a las reuniones pero yo no conozco otro tipo de evaluación que se haga de las participaciones que uno esté en el colegio, por lo menos en mi casa yo no he visto ningún documento que rece eso.

J: listo, continuando como tercera pregunta ¿dentro de sus actividades o las actividades que exigen y se desarrollan en la institución usted conoce algún tipo de actividad que esta enmarcada en algún proceso de calidad o en algún marco de calidad?

P: se por referencia del mismo colegio que en alguna vez se estuvo trabajando en un proceso de calidad de EFQM pero realmente de un tiempo para acá no he recibido ningún tipo de información de ese tema, de hecho no sé si el proceso se está trabajando o no.

J: listo entonces, usted conoce algún procedimiento no. Me dice que de pronto ahora no se está trabajando, pero dentro de los procedimientos que usted desarrolla y las funciones que nombramos anteriormente hay digamos procesos o pasos o alguna metodología constante la cual se tenga que desarrollar.

P: de pronto en las matriculas más o menos se realiza lo mismo siempre, pero en otros procesos creo que no, aunque yo he leído en el manual de convivencia que si exige un determinado proceso en cuanto a la relación entre los docentes y el colegio, de cómo debe dirigirse uno si el proceso es directamente con el profesor, y si el profesor no puso atención entonces habla uno con los coordinadores y si ellos no solucionan ninguna cosa, entonces procedo a la rectoría y si no lo hace la rectoría considero yo que el ministerio de educación es el que está avalado para eso.

J: ya que encontramos que el proceso de matrícula es un proceso en el cual usted reconoce que hay unos pasos consecutivos para el desarrollo de dicha actividad. Cuando no encuentra usted un proceso estándar ¿qué tiene en cuenta usted para desarrollar el proceso como lo desarrolla? ¿A quién acude de primera mano? o ¿cómo lo desarrolla a quien consulta?

P: pues llego directamente a la recepción del colegio que es donde normalmente se ubican y comienzo a desarrollar el proceso preguntando todos los pasos que debo seguir permanentemente.

**ANEXO 6. Encuesta**  
**Encuesta**

A continuación encontrará una serie de preguntas que permitirán analizar si los objetivos planteados en el plan estratégico institucional se han cumplido. Marque con una X indicando lo siguiente:

- ✓ Siempre
- ✓ Frecuentemente
- ✓ Indiferente
- ✓ A veces
- ✓ Nunca

**COMPONENTE DIRECTIVO**

1. a. ¿Es conocida la Misión, Visión, Principios y Valores del Colegio JJCM?  
b. ¿Hay apropiación por parte de los miembros de la comunidad de la misión, visión, principios y valores del Colegio JJCM?  
c. ¿Tiene usted sentido de pertenencia con la Institución?
2. ¿Se ha estructurado y consolidado el proyecto educativo institucional del Colegio JJCM con base en un modelo de calidad?
3. a. ¿Los integrantes de la comunidad educativa hacen parte del proceso de auto evaluación institucional del Colegio JJCM?  
b. ¿Conoce usted los resultados del proceso de autoevaluación del Colegio?  
c. ¿A partir del proceso de autoevaluación del Colegio se generan planes de mejoramiento?
4. a. ¿La comunicación con sus pares es eficaz?  
b. ¿La comunicación con las personas que se encuentran en diferente nivel del organigrama del Colegio es eficaz?  
c. ¿Existe un plan de comunicación eficaz?
5. a. ¿Se documentan cada una de las actividades y procesos que se realizan en el Colegio JJCM?  
d. ¿Se realizan las acciones necesarias para gestionar las actividades y procesos que se realizan en el Colegio JJCM?  
e. ¿Hay un seguimiento de las actividades y procesos que se realizan en el Colegio JJCM?

**COMPONENTE ACADÉMICO**

6. a. ¿El Colegio JJCM se destaca por su nivel académico?  
b. ¿El Colegio mantiene una calidad académica constante?

**COMPONENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

7. a. ¿El Colegio mantiene una organización administrativa y financiera clara?  
b. ¿El Colegio emplea programas y herramientas adecuadas para la organización administrativa y financiera?
8. ¿Se evalúa, revisa y mejora las estrategias económicas y financieras del Colegio?

**COMPONENTE COMUNITARIO**

9. a. ¿Se implementan planes y programas para el acercamiento del Colegio a la comunidad con la cual se relaciona (sectores cercanos)?  
b. ¿Las actividades que se plantean en la institución generan impacto en la comunidad con la cual se relaciona (sectores cercanos)?