

PROPUESTA DE ALGUNOS ELEMENTOS DEL DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA I.E.D. CUCHARAL – A PARTIR DE LA
APLICACIÓN DEL MODELO CLASE – PREMIO A LA EXCELENCIA
EDUCATIVA EN CUNDINAMARCA

Asesora: Doctora María Claudia Aponte González

Héctor Horacio Téllez Gómez

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2010

PROPUESTA DE ALGUNOS ELEMENTOS DEL DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA I.E.D. CUCHARAL A PARTIR DE LA APLICACIÓN
DEL MODELO CLASE-PREMIO A LA EXCELENCIA EDUCATIVA EN
CUNDINAMARCA

Eje de Profundización: Calidad de la Institución Educativa

Dra. María Claudia Aponte González

Magíster en Educación de la Universidad de la Sabana

Héctor Horacio Téllez Gómez, Investigador Principal

Especialista en Gerencia Educativa, Universidad de la Sabana

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2010

ACTA DE SUSTENTACIÓN

AGRADECIMIENTOS

Quiero, de manera especial, agradecer a mi familia por su apoyo incondicional en este proceso de formación, a mis hijos por entender con paciencia mis ausencias por dedicación al trabajo académico, los fines de semana.

Agradecer a Dios por transmitirme infinita fortaleza en momentos difíciles y permitirme culminar con éxito esta etapa de formación tan importante en mi desarrollo profesional.

A todos los directivos de la Universidad de la Sabana, sobre todo a quienes apoyaron con sus saberes y su seguimiento mi formación durante estos dos años.

Y, finalmente, un agradecimiento profundo a los docentes y estudiantes de la Institución Educativa Departamental Cucharal del Municipio de Pacho, por sus energías positivas y su colaboración en favor de mis logros académicos.

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| 1. ANTECEDENTES | 14 |
| 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA | 17 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 18 |
| 4. OBJETIVOS | 21 |
| 4.1 OBJETIVO GENERAL | 21 |
| 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 21 |
| 5. MARCO CONCEPTUAL | 23 |
| 5.1 REFLEXIONES SOBRE LA CALIDAD | 23 |
| 5.2 CALIDAD DE LA EDUCACIÓN | 25 |
| 5.3 CALIDAD INSTITUCIÓN EDUCATIVA | 27 |
| 5.4. DEFINICIÓN DEL MODELO | 29 |
| 5.5 DEFINICIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 30 |
| 5.6 DEFINICIÓN DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO O DE ISHIKAWA | 30 |
| 5.7 DEFINICIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN | 31 |
| 5.8 EL CICLO DEMING O CICLO DE MEJORA | 31 |
| 5.9 CONCEPTO DE VISIÓN | 33 |

| | |
|--|----|
| 5.10 CONCEPTO DE MISIÓN | 34 |
| 6. METODOLOGÍA | 35 |
| 7. DESARROLLO | 37 |
| 7.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO CLASE | 37 |
| 7.2 MATRIZ REGISTRO DE RESULTADO DE AUTOEVALUACIÓN | 40 |
| 7.3 SELECCIÓN DEL NÚCLEO PROBLÉMICO | 49 |
| 7.4 PLAN DE MEJORAMIENTO | 52 |
| 7.5 EJECUCIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO | 57 |
| 7.5.1 Construcción de la misión y la visión | 57 |
| 7.5.2 Selección de los valores institucionales | 59 |
| 7.5.3 Construcción de organigrama y mapa de procesos | 59 |
| 7.5.4 Socialización | 60 |
| 8. CONCLUSIONES | 62 |
| 9. RECOMENDACIONES | 64 |
| REFERENCIAS | |
| ANEXOS | |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|------|
| Figura 1. Ciclo Deming o Ciclo de Mejora | 33 |
| Figura 2. Diagrama Causa- Efecto | 50 |
| Figura 3. Mapa de Proceso I.E.D. Cucharal | 59 |
| Figura 4. Organigrama I.E.D. Cucharal | 60 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Matriz para el registro de los resultados de la evaluación. Área de Gestión Directiva. | 40 |
| Tabla 2 Matriz para el registro de los resultados de la evaluación. Área de Gestión Académica | 42 |
| Tabla 3. Matriz para el registro de los resultados de la evaluación. Área de Gestión administrativa y financiera | 43 |
| Tabla 4. Matriz para el registro de los resultados de la evaluación. Área de Gestión a la comunidad. | 45 |
| Tabla 5. Plan de Mejoramiento: Misión, Visión y Valores | 53 |
| Tabla 6. Plan de mejoramiento: organigrama y mapa de procesos | 55 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|---|------|
| Anexo A. Instrumento de Recolección de Información de la Autoevaluación Institucional | 70 |
| Anexo B. Convenio interadministrativo Número ICCU-C418 del 12 Noviembre de 2009 | 71 |
| Anexo C. Matriz Percepción de Valores. | 73 |
| Anexo D. Registro de información obtenida en el Instrumento de Percepción de Valores | 77 |
| Anexo E. Talleres | 80 |
| Anexo F. Hoja de consentimiento informado en la investigación | 86 |
| Anexo G. Documento base de postulación al premio Clase-Distinción a la Excelencia educativa | 88 |

RESUMEN

En esta investigación se desarrolló la propuesta para la formalización de algunos elementos del Direccionamiento Estratégico en la Institución Educativa Departamental Cucharal del Municipio de Pacho Cundinamarca, mediante el análisis y desarrollo de los elementos que componen el Direccionamiento Estratégico, tales como la Visión, la Misión y los Valores, quedando cada uno de ellos definidos de acuerdo con las necesidades de la institución. La propuesta consiste en la implementación del Modelo Clase-Premio a la Excelencia para la autoevaluación institucional, con los resultados obtenidos se define el Núcleo y se establece un plan de mejoramiento que permitirá a corto plazo la construcción, socialización e interiorización de los elementos del direccionamiento estratégico y que, redundará finalmente en el mejoramiento de la calidad de la institución.

Términos y palabras claves: Direccionamiento estratégico, calidad, plan de mejora, modelo, Modelo Clase, Visión, Misión.

ABSTRACT

This research developed the proposal for the formalization of some elements of a strategic direction in the Departmental Educational Institution Cucharal, Municipality of Pacho, Colombia, through analysis and development of elements of a strategic management such as vision, mission and values, each being defined according to the needs of the institution. The proposal is to exploit the application of Model-Class Award of Excellence- in the institutional self-assessment done in previous years inside the institution and from these results define a core problem that leads us to build the elements referred to the strategic direction. An improvement plan set will allow short-term build, socialize and internalize the elements of Strategic Management.

Keywords: Strategic management, quality improvement plan, quality model, class Model, values, mission, vision

INTRODUCCIÓN

Cuando se está cursando la formación en una Maestría de Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, con Profundización en un tema como la calidad, lo pertinente es que los estudiantes de dicha maestría pongan en práctica los conocimientos adquiridos en las instituciones donde laboran y que su formación aporte a mejorar la calidad de dicha institución.

Para hacer un aporte concreto a la Institución Educativa Departamental (I.E.D.) Cucharal del Municipio de Pacho, se realizaron análisis críticos de los diferentes conceptos de calidad y de diferentes modelos, así como de las ventajas y desventajas de su implementación. Finalmente se decidió aplicar el Modelo Clase-Distinción a la Excelencia Educativa y la Guía del Modelo de Excelencia para establecimientos educativos y Sistemas Educativos Municipales, utilizado ampliamente en las Instituciones del Departamento de Cundinamarca.

Al hacer un análisis de la Autoevaluación Institucional se identificaron las necesidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la I.E.D. Cucharal. Esta autoevaluación, que es un medio y no un fin en sí misma, permitió profundizar en las debilidades y llegar con propiedad a definir al núcleo problémico: carencia de misión, visión y valores en el Direccionamiento Estratégico, al cual se le aplicará un plan de mejoramiento que no sea superficial y permita a todos los participantes terminar convencidos de lo beneficioso que es lograr un alto nivel de calidad y lo importante que es clarificar y apropiar elementos que direccionan los esfuerzos de la institución.

Así los procesos de calidad se afianzan y producen una modificación profunda a través del tiempo y, aunque las distancias de las diferentes sedes que conforman la institución educativa no facilitan la socialización de los procesos construidos con mucha rapidez, cada día que transcurre se van poniendo de manifiesto las ventajas de tener un direccionamiento estratégico definido.

Existe entonces una conciencia de que un proceso de mejoramiento implica actividades sistémicas y serias, pensando siempre que ningún componente de la gestión institucional debe quedarse al margen, para que los beneficios sean integrales y duraderos.

Entonces para efectos de este trabajo el proceso realizado identifica los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se presentan la situación de la institución al momento de hacer la autoevaluación. Esta contextualización permite analizar los resultados y reconocer la situación, a la cual se le propone una alternativa de solución.

En el segundo capítulo se hace el planteamiento del problema y/o análisis de la situación, donde se deja reconocer que en la Institución Educativa Departamental Cucharal del municipio de Pacho, no existe la cultura de la calidad y esto ha generado una debilidad en el desarrollo de las acciones institucionales, por tal razón es necesario, a partir de la aplicación de un modelo de calidad, realizar un diagnóstico y con los resultados construir una propuesta técnica de mejoramiento especialmente en lo atinente a la Visión, la Misión, y los Valores del Direccionamiento Estratégico de la institución.

En el tercer capítulo se justifica la necesidad de desarrollar la propuesta que conlleve a la construcción, socialización e interiorización de los elementos antes mencionados.

Los objetivos que permitirán apoyar la construcción de la propuesta se anuncian en el capítulo cuarto. En el quinto capítulo se conceptualiza sobre la calidad, su historia, su desarrollo y además se definen algunos elementos importantes dentro del desarrollo del trabajo.

En el sexto capítulo se define el Diseño Metodológico y se hace una presentación de las acciones a realizar en la institución educativa. Para que en el

séptimo capítulo se haga un rastreo del desarrollo de todas las acciones que permitieron construir los diferentes elementos del Direccionamiento Estratégico.

Los capítulos subsiguientes presentan el desarrollo, las conclusiones y recomendaciones. Y para cerrar el trabajo se anexa un documento que sirve de base para llegar a la postulación de la institución al Premio Clase-Distinción a la Excelencia Educativa.

1. ANTECEDENTES

La Institución Educativa Departamental Cucharal, tiene calendario A, es de naturaleza pública, carácter mixto, está ubicada geográficamente, al norte del municipio de Pacho. La población estudiantil es de doscientos cincuenta estudiantes, con dieciocho docentes distribuidos en once sedes, eminentemente rurales. Comunidad educativa receptiva que busca hacer mejor las cosas.

La I.E.D. Cucharal, se crea con el objetivo primordial de dar la oportunidad a niños y niñas del sector rural de acceder a educación formal desde preescolar hasta educación básica secundaria cerca a su hogar. Acción valiosa para quienes por falta de recursos no pueden acceder a las instituciones establecidas en el casco urbano del municipio.

Este apoyo de la Institución debe ser de calidad y dar satisfacción plena a todos los involucrados y permitir también una mejora continua. Se encontró que no se han generado las acciones para definir con claridad la visión, la misión y los valores dentro del Direccionamiento Estratégico, por tal razón los recursos y elementos que intervienen en los procesos no han sido integrados coherentemente.

Lo anterior se percibe en los diferentes momentos, en principio cuando se establece una comunicación formal e informal, en los diferentes Consejos instituidos, con los docentes, padres de familia y estudiantes. Y luego, al realizar la autoevaluación diagnóstica, se evidenció que no se ha recorrido el camino de la calidad.

Ahora bien, aunque la comunidad educativa es receptiva, no existe una participación activa en los procesos, debido a que no se ha dado una adecuada formación y direccionamiento para implementar conjuntamente el Plan de Mejoramiento y de Direccionamiento Estratégico. El desconocimiento de estos conceptos y la falta de apropiación de gran parte de la comunidad educativa, genera

desmotivación en las personas comprometidas con la calidad. Desde esta perspectiva la aplicación de técnicas y desarrollo de procesos innovadores pierde impacto, sobre todo si los diferentes miembros de la institución, no se apropian de los procesos con entusiasmo y convicción.

En esta medida se reconoce que no hay un ideario institucional, que dé la posibilidad de aprovechar al máximo el talento humano y los recursos del Estado para que los ciclos de formación de los niños y niñas sean satisfactorios. Se requiere entonces administrar los recursos y dirigir a las personas que hacen parte del proyecto educativo, de manera tal que la calidad sea una constante en el funcionamiento institucional.

Se puede decir entonces que los procesos de calidad no se han desarrollado de manera permanente en la institución y que se requiere partir de la autoevaluación, realizada a través del Modelo Clase Premio a la Excelencia Educativa en Cundinamarca, para establecer un Plan de Mejoramiento que conduzca a la construcción conjunta de la Visión, la Misión, y los valores para fortalecer el Direccionamiento Estratégico.

El modelo Clase-Distinción a la excelencia educativa es uno de los programas establecido por la Secretaria de Educación de Cundinamarca dentro de su Política de Mejoramiento de la Calidad Educativa, para promover el mejoramiento de la calidad, la sostenibilidad y la competitividad de las instituciones educativas. El Reconocimiento a la Excelencia en la Gestión Educativa en Cundinamarca busca fortalecer y apoyar procesos de la educación preescolar, básica y media de las instituciones educativas y sistemas educativos municipales.

La comunidad educativa de la I.E.D. Cucharal no se ha apropiado del tema de la calidad. Cualquier proceso que se emprenda dentro de la institución se hace más trascendente y duradero cuando se hace desde una visión compartida de futuro y cuando se tiene claridad del rol que cada uno de sus miembros cumple dentro de esa proyección. Esta interiorización genera compromisos y aportes que redundan en el

crecimiento institucional y permite el desarrollo de un liderazgo organizacional, sin el temor de desviarse del camino trazado por el Direccionamiento Estratégico y sus elementos esenciales como son la visión, la misión y los valores.

Existe la suficiente viabilidad para desarrollar este trabajo, en razón a que la institución cuenta con personas muy capaces, con formación académica y experiencia suficiente para construir e interiorizar la Visión, la Misión y los Valores y hacer de ellos el camino más firme para llegar al cumplimiento del fin último de la educación: formar integralmente a los estudiantes.

Es pertinente resaltar que se dio cumplimiento a algunos principios de la autoevaluación, como son: la veracidad, la participación, la legitimidad y la recolección de información.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Institución Educativa Departamental Cucharal, ha realizado en años anteriores procesos de autoevaluación que no han trascendido en la práctica educativa, en razón a que el proceso no avanza más allá de la recolección de información, es decir, no se analiza ni valoran los resultados para determinar qué está sucediendo y qué se puede mejorar.

Desde la dirección de la Institución se evidencia la necesidad de avanzar en la recolección, análisis y valoración de la información, de tal manera que se llegue con proactividad a construir una propuesta la Visión, la Misión y los Valores, elementos importantes del Direccionamiento Estratégico, sobre los que se soporta el desarrollo institucional, que guía el proceso de autoevaluación y, que en últimas, genera una cultura de la calidad en la institución.

Esta última será la que guíe todas las acciones que se emprendan dentro de la institución, generará aprendizajes relacionados con la autoevaluación constante, mejorará el clima organizacional, incluirá constructivamente a todos los miembros de la comunidad educativa y, desde luego, mejorará la capacidad de competitividad frente a otras instituciones de la región.

El Ministerio de Educación Nacional está abogando porque las instituciones educativas independientemente de si es urbana o Rural tengan planes de Mejoramiento y si carece de este instrumento, como es el caso de la I.E.D. Cucharal, en el mediano plazo los construya y demuestre avances en los diferentes procesos institucionales.

3. JUSTIFICACIÓN

La Institución Educativa Departamental Cucharal del Municipio de Pacho, como una organización que desarrolla procesos académicos y que cumple además una función social importante de formación integral de niños y niñas, necesita de estrategias que le permitan hacer una constante revisión de sus procesos, establecer metas claras y mejorar la calidad de sus actividades. Para desarrollar una función social la institución debe ser competitiva y para ello debe mantenerse con éxito en un entorno cambiante, y si se quiere ser competitivo se debe trabajar con calidad.

En el caso de la I.E.D. Cucharal la implementación del Modelo Clase-Premio a la Excelencia Educativa en Cundinamarca, para hacer la autoevaluación, da la oportunidad de desarrollar una gran capacidad de aprendizaje en lo individual y en lo colectivo, permite el mejoramiento de la calidad de las personas que hacen parte de la comunidad educativa y por consecuencia, de la institución. Una vez realizada la autoevaluación y definido el núcleo problémico se proponen los componentes del Direccionamiento Estratégico, Misión, Visión, Valores, que se construyen a través de un proceso participativo de deliberación, socialización e interiorización de: a) necesidades, b) propuestas y c) aspiraciones educativas para identificar y cerrar brechas entre qué son, qué tienen y qué aspiran a ser y a tener.

Realizar la autoevaluación diagnóstica con el Modelo Clase-Premio a la Excelencia Educativa en Cundinamarca, permite iniciar la construcción del concepto de calidad de la institución educativa, pues da la posibilidad de analizar a la luz del ciclo de mejora (PHVA) los procesos que se desarrollan en la institución, desde su formulación, ejecución y evaluación hasta el establecimiento de acciones correctivas.

Aplicado el Modelo y recopilada la información en el formato establecido por la institución (Ver anexo A) no es suficiente para lograr llevar con éxito el proceso de autoevaluación, para complementarlo se hace necesario analizar y valorar lo

recopilado, esto permite: a) la revisión de la identidad institucional, b) la evaluación de cada una de las áreas de gestión, c) la elaboración del perfil institucional, d) el establecimiento de fortalezas y e) las oportunidades de mejoramiento.

A pesar de estos avances el modelo aplicado presenta debilidades en cuanto no permite diagnosticar:

1. La participación de la familia. Este aspecto es muy importante porque la familia juega un papel fundamental en el desarrollo emocional y social del niño, que se reflejará, finalmente, en el comportamiento de éste dentro de la institución.
2. La actitud del estudiante. Es importante determinar si las actitudes son positivas, porque ellas dan como resultado aprendizajes significativos o si son actitudes negativas, las cuales hacen prever aprendizajes poco satisfactorios.

Sin embargo, estas debilidades se pueden solucionar trabajando de la mano con los docentes de la institución. Pues cuando una persona se siente identificada con el futuro de la institución, desarrolla su sentido de pertenecía e interactúa con los demás integrantes de la institución, dedica sus esfuerzos a generar actividades planificadas y organizadas adecuadamente y comparte valores y principios, que unidos a otra serie de procesos generará mayor calidad y un mejor funcionamiento de la institución.

Tener definidos con claridad los elementos constitutivos del Direccionamiento Estratégico y en especial la Misión, Visión y los Valores, como es la intención de esta propuesta, permite la asignación de recursos públicos al Proyecto Educativo Institucional, recursos que pueden ser asignados por el Ministerio de Educación Nacional, la Gobernación de Cundinamarca, la Alcaldía Municipal de Pacho e incluso por entidades como las embajadas de Japón e Israel y ONG que apoyan la educación.

La Gobernación de Cundinamarca a través del Instituto de Infraestructura y Concesiones firmó con la Alcaldía Municipal de Pacho el convenio

interadministrativo No. ICCU-C- 418 de noviembre de 2009, en el cual el objetivo es realizar estudios, diseños, ampliación y construcción de la Institución (ver Anexo B), por un valor de Ciento Veinte Millones de Pesos.

La ventaja de usar modelos preestablecidos es clara cuando se pretende optar por una cultura de calidad que se convierta en parte integral de la vida de la institución educativa, solo así cada uno de sus miembros, así como los aliados estratégicos, serán capaces de comprometerse a la construcción de una mejor institución.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Construir participativamente con la comunidad educativa elementos del Direccionamiento Estratégico de la Institución Educativa Departamental Cucharal del Municipio de Pacho, como es la Visión, la Misión y los Valores, con un enfoque de calidad, que permita la orientación de la institución hacia el futuro.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. A partir de la Evaluación Diagnóstica que existía en la institución, como resultado de la aplicación del Modelo Clase-Distinción a la excelencia Educativa, (guía del Modelo de Excelencia para establecimientos educativos y Sistemas Educativos Municipales), valorar la información en la Matriz 34 propuesta por el Ministerio de Educación Nacional y al resultado aplicar un diagrama causa-efecto y determinar el núcleo problémico.
2. Conceptualizar con la comunidad educativa los fundamentos de la calidad y de los elementos del Direccionamiento Estratégico que se construirán para la institución.
3. Construir el plan de mejoramiento de la calidad de la Institución Educativa Departamental Cucharal, seleccionando las tareas viables (por dispersión geográfica de las sedes), para solucionar el núcleo problémico: carencia de Direccionamiento Estratégico en sus componentes visión , Misión y Valores.

En el tiempo de duración de la Maestría de Dirección y Gestión de Instituciones Educativas.

4. Organizar actividades para socializar los elementos del plan de mejoramiento construidos y que permitan acceder a una cultura de la calidad.

5. MARCO CONCEPTUAL

La calidad asociada a las organizaciones ha sufrido una importante evolución en los últimos tiempos, por tal razón es importante hacer algunas reflexiones para poder concertar dentro de una Institución Educativa con todos los agentes, el estudio y consecución de la Calidad en acciones innovadoras y transformadoras para cada proceso institucional.

5.1 REFLEXIONES SOBRE LA CALIDAD

La calidad se ha convertido en los últimos años en un tema de reflexión a nivel mundial, por ello los expertos en educación, los directivos docentes y docentes discuten y se preocupan por las temáticas vinculadas a la calidad, a la calidad de la educación y a la calidad de la institución educativa. Cuando se construyen la Visión, Misión y Valores de una institución, se plasman implícitamente las expectativas de las personas que acceden al servicio educativo, servicio en el que debe responderse desde todos los ámbitos por la calidad.

En el caso de las instituciones educativas el talento humano es sumamente importante, de su motivación, compromiso, entusiasmo, constancia y convicción plena depende el mantenimiento de la calidad o el desarrollo de estrategias para mantenerla o mejorarla y de esa manera satisfacer plenamente a todas las personas involucradas con la institución educativa y alcanzar la excelencia.

Cuando se habla de calidad como concepto general se puede recurrir a los siguientes conceptos:

- Calidad viene del latín *qualitas* que significa perfección y éste a su vez de *gene* que significa familia, origen o clase.

- Es el conjunto de valores que tiene relación entre dos o más personas o sistemas.
- Cualidad que refleja la esencia de algo o de alguien de acuerdo con su naturaleza e identidad.
- La Organización Europea para el Control de la Calidad (EOQC) la define como “la totalidad de propiedades y características de un producto o servicio que afectan su capacidad de satisfacer una necesidad dada” (Citado por Grocock, 1993, p. 27)
- El American National Standards Institute (ANSI) y el American Society Quality (ASQ) dicen de la calidad lo siguiente: “La totalidad de las características y herramientas de un producto o servicio que tiene importancia en relación con su capacidad de satisfacer ciertas necesidades dadas” (Citado por Evans y Lindsay, 2000, p. 15)
- “Perfección, consistencia, eliminación de desperdicios, rapidez de entrega, cumplimiento de políticas y procedimientos, proporcionar un producto bueno y utilizable, hacerlo bien a la primera, agradar o satisfacer a los clientes.” (Citado por Salgado, 2010, p. 2)
- “Cumplir con los requisitos.” (Crosby, 1990, p. 38)

El concepto de Calidad ha ido cambiando en las sociedades de acuerdo con la ubicación geográfica, la cultura, el modelo económico, etc. Por ejemplo, antes del Siglo XX la gestión para la calidad se medía desde dos perspectivas, por un lado en la inspección del producto por parte de los consumidores, muy utilizado en el mercado de los pueblos; y por otro lado, desde el punto de vista artesanal, según el cual los compradores confiaban en la habilidad y reputación de artesanos formados y experimentados.

En la década de los cuarenta del siglo XX, la Calidad se medía de acuerdo a la conformidad del producto final con las especificaciones iniciales. Control o inspección del producto final.

En los años setenta, periodo en el cual se difunde el Modelo Deming, la Calidad era asociada a la satisfacción de la demanda del cliente externo e interno. Aseguramiento de la calidad. En los últimos años del siglo XX y en principios del XXI se da paso a la Gestión de la Calidad Total, el término implica la participación y responsabilidad de todos los miembros de la organización en la calidad final del producto. Eso es Gestión de la calidad.

En la actualidad nos encontramos con dos opciones para la certificación de la calidad de una institución: una opción está relacionada con la implementación de modelos de calidad que, a modo de concurso, llevan implícitos la concesión de premios; y la otra opción es el cumplimiento de normas y aseguramiento de la calidad.

El concepto de calidad en la versión 2008 de la norma ISO 9001 se refiere al grado en que un conjunto de características (rasgo diferenciador) inherentes cumplen con los requisitos (necesidad o expectativa) establecidos en una empresa. Los innumerables conceptos de calidad coinciden en aspectos y atributos importantes desde diferentes perspectivas, pero en el fondo ninguno satisface a los académicos o personas interesadas en el tema. Podemos auscultar otros conceptos de calidad que se pueden o no utilizar en la institución educativa de acuerdo con los intereses de los actores y contextos en los cuales se desarrollen:

“Calidad como excepción, calidad como algo superior, elitista y exclusivo, Calidad como excelencia, estándar alto, Calidad como estándares mínimos, Calidad como perfección o consistencia, Calidad como aptitud para el logro de una misión o propósito, Calidad como valor agregado, Calidad como transformación.” (Díaz, 2008, p. 82)

5.2. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

El tema de la Calidad es un imperativo en las Instituciones Educativas, de ella depende que se cumpla satisfactoriamente con los objetivos de una educación pensada para que los niños y los jóvenes desarrollen sus destrezas, amplíen sus

conocimientos, adquieran y fortalezcan actitudes de convivencia sanas y pacíficas, tendientes a resolver los conflictos en lo personal y en lo social.

Para todos los niveles de educación es necesario contar con el sello de calidad, en el caso de Colombia y a nivel universitario el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), organismo creado por el Artículo 54 de la Ley 30 de diciembre 28 de 1.992, es quien acredita y asegura a la sociedad que la institución cumple con los más altos requisitos de calidad.

En la acreditación Institucional, la calidad se determina por el logro tanto de los fines como de los objetivos de la Educación Superior, por la capacidad para autoevaluarse y autorregularse, por la pertinencia social de los postulados de la misión y del proyecto institucional, por la manera como se cumplen las funciones básicas de docencia, investigación y proyección social, por el impacto de la labor académica en la sociedad y por el desarrollo de las áreas de administración y gestión, bienestar y de recursos físicos y financieros, también en relación con óptimos de calidad sugeridos en el modelo del Consejo.” (CNA, 2009)

Al definir el Concepto de Calidad en el campo de la educación, Tedesco (1985) resalta su condición de “producto histórico”. Magendzo (1988) enfatiza en la “relación directa entre calidad y cultura”. Rodríguez (1987) concentra su concepción en el clima académico. Hay autores como Diez Hochleitner que se interesan preferentemente en los factores de la calidad, o como Schiefelbenin quien se centró en el estudio de las dimensiones de la calidad.

En el ámbito educativo la Calidad tiene que ver con:

La pertinencia del sistema educativo para responder a las demandas socioculturales y, por ende, para mejorar la vida de todos los ciudadanos para garantizar la máxima participación en la toma de decisiones políticas, en sociedades cada vez más abiertas, y para compensar las desigualdades sociales y culturales de la población.” (Revista del Departamento de Educación, 2006, p. 6)

Una educación de calidad es aquella que:

“desarrolla la máxima capacidad para generar riquezas o convertir a alguien en un recurso humano idóneo para contribuir al aparato productivo; la que

promueve el suficiente espíritu crítico y fortalece el compromiso para transformar una realidad social enajenada por el imperio de una estructura de poder que beneficia socialmente a unos pocos.” (Lafourcade, 1988, p. 15).

En este sentido, la adquisición de saberes, aunque importante, no es el único factor de medición de la calidad en una institución educativa, ya que brindar un servicio integral, con productos en lo convivencial, en lo espiritual y en la vida productiva, es la meta de la excelencia. “El cliente de la educación se satisface si hay calidad total personal en el estudiante o en el graduado que sale a ejercer su profesión.” (Yarce, 1997, p. 30)

A lo anterior podemos agregar que la calidad total abarca todos los aspectos de las actividades institucionales, e incluye las responsabilidades de todos los actores educativos, en todos los momentos y espacios de la vida académica.

5.3 CONCEPTO CALIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

La institución educativa es de calidad cuando es una institución compleja e integral, capaz de incidir sobre las personas, sobre los recursos, sobre los procesos y sobre los resultados, orientando el sistema hacia el mejoramiento continuo; capaz de construir saberes y ser flexible para adoptarse nuevas ideas y retos que la encaminen a la excelencia.

La institución educativa de calidad es aquella que potencia el desarrollo de las capacidades de sus alumnos, contribuye a la participación y satisfacción de la comunidad educativa, promueve el desarrollo profesional de sus maestros e influye con su oferta educativa en su entorno social. Además tiene en cuenta las características de sus estudiantes y de su medio social.

Ahora bien, para el caso que nos ocupa, el Modelo Clase-Distinción a la Excelencia Educativa, cuenta con unos lineamientos básicos de un Enfoque de Gestión Integral, éste comprende tres factores fundamentales: a) la gestión estratégica, b) la gestión de los procesos y c) la gestión de la cultura.

A través de su aplicación una I.E. aumenta su calidad en tanto:

1. La gestión estratégica que se hace busca desarrollar y sostener la generación de valores, así como procesos de despliegue y seguimiento de estrategias para alcanzar los propósitos a nivel estructura, organizacional y cultural.
2. Desarrolla, organiza y relaciona los procesos y actividades cotidianas, para brindar a la comunidad educativa servicios que cumplan con los requerimientos establecidos.
3. Construye y mantiene como horizonte la Visión, la Misión, y los Valores, de manera que la comunidad educativa sea consciente de la importancia de hacer procesos de mejoramiento permanente.

La calidad es entonces un proceso continuo y organizado que implica disciplina, consistencia y perseverancia; que permea la cultura y las prácticas institucionales y que garantiza la satisfacción a la comunidad educativa en su conjunto. En el caso específico de la I.E.D. Cucharal, el modelo aportaría a la construcción de la calidad, en la medida que permite responsabilizar a todos los integrantes de la comunidad en los procesos de desarrollo, pues se necesita de una actitud seria hacia el trabajo y mucho compromiso.

Alcanzar la Calidad en una institución es un proceso a largo plazo, que implica una actitud de cambio de las personas que integran la institución, siendo imperativo la práctica de acciones sostenidas que permitan el avance hacia los objetivos de la excelencia. Este cambio, la conciencia y el compromiso de ser mejores cada día, comienza desde los directivos y se extiende a todos los niveles como consecuencia de ser conscientes de los niveles.

Ahora bien, aspectos generales de la calidad que deberían tenerse en cuenta son los siguientes:

- Hacer las cosas bien. Quien hace revisión y autoevaluación de sus procesos - como instrumento de calidad- orienta el control y verificación de productos a través de conceptos estadísticos, controla los procesos y extiende el concepto a toda la empresa hace las cosas bien hechas.

- A lo largo del proceso de producción de bienes o servicios todos son proveedores. Quien realiza la producción de un bien o servicio está afectando a quien lo recibe, ya sea porque éste lo utiliza o mejora para ponerlo al servicio de otro.
- La calidad depende de un compromiso colectivo.
- La calidad se logra en equipo.
- En educación, el papel del cliente lo asume el estudiante quien ocupa una posición central frente a los contenidos y al docente. Cuando se habla de empresa es el cliente quien da su opinión como usuario del servicio o del bien.
- La percepción de la calidad del servicio en una empresa la hacen los diferentes clientes, en la educación es el estudiante.
- Llegar a la calidad total en educación no debe reducirse al P.E.I. o al papel, es necesaria la realización y cumplimiento de las acciones. Se debe ampliar el proyecto a una propuesta de modelo de sociedad.

5.4 DEFINICIÓN DEL MODELO

Flórez (1994) afirma que un Modelo es “la imagen o representación del conjunto de relaciones que definen un fenómeno con miras a su mejor entendimiento”. De acuerdo con lo anterior el fenómeno a estudiar es la institución educativa y las relaciones que lo definen, son aquellas que se dan entre los diversos procesos que la conforman.

Otras definiciones presentan al modelo como un arquetipo o punto de referencia a imitar por su perfección. O como una representación esquemática, a menor escala, de las características básicas de la realidad. En Calidad los modelos sirven, antes que nada, para evaluar el nivel de calidad de la entidad u organización, para quien el modelo representa la posibilidad de homologar y presentar ante la sociedad sus logros.

Modelo de calidad: conjunto de buenas prácticas para el ciclo de vida de un proyecto, enfocado en los procesos de gestión y el desarrollo de proyectos.

5.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico es el arte de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de estrategias que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Hace referencia a la orientación de la organización hacia el futuro, fijar el rumbo de la misma, establecer la Misión, la Visión, los Valores y la capacidad de aprendizaje de la organización en el corto y el mediano plazo.

En el marco el Modelo Clase-Distinción a la Excelencia Educativa, el direccionamiento estratégico “plantea los lineamientos y las pautas que de manera deliberada serán los ejes rectores del funcionamiento del mismo. Hacen relación a la definición de los grandes propósitos del establecimiento educativo, su oferta de valor y recursos estratégicos.” (Gobernación de Cundinamarca, 2007, p. 26)

5.6 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO O DE ISHIKAWA

El Diagrama Causa-Efecto es una herramienta de la Calidad que ayuda a la identificación de las causas de un problema, lo que permite determinar el origen y llevar a cabo las acciones adecuadas para resolverlo de raíz. El hecho de ser una herramienta normalmente realizada por un grupo de trabajo, fomenta el pensamiento creativo, con un nivel común de comprensión del problema y una visión más contrastada de las causas.

Según Cuatrecasas (1999) para la realización del Diagrama Causa-Efecto podemos establecer una serie de fases:

Fase 1- Definir y determinar de forma clara el problema que queremos resolver.

Fase 2- Identificar los factores más relevantes.

Fase 3- Determinar y analizar de una forma más ordenada las causas y subcausas que originan el efecto, de acuerdo con los factores más importantes que hayamos seleccionado.

Fase 4- Evaluar si se han identificado todas las causas.

Fase 5- Toma de datos acerca de las diversas causas del problema.

5.7 AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Para el Ministerio de Educación Nacional (2008) la autoevaluación Institucional es el momento en el que el establecimiento educativo, recoge, recopila, sistematiza, analiza y valora toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones y sus resultados las cuatro áreas de gestión. Lo que le permite a la institución, identificar sus fortalezas y oportunidades para definir y poner en marcha un plan de mejoramiento.

La autoevaluación debe tener claramente definida su finalidad y las consecuencias para la institución a la cual se le aplica, pues diagnostica problemas, buscar soluciones y sustentaría el empleo de estrategias que generen los cambios requeridos. Por ello la autoevaluación es un medio y una alternativa para conocer la realidad y transformarla, mejorando a las instituciones de carácter educativo y desarrollando las potencialidades de sus integrantes.

Algunos objetivos de la autoevaluación institucional son los siguientes:

- Emitir un análisis de los recursos disponibles, la organización, el funcionamiento y los resultados del Proyecto Educativo avaluado.
- Determinar las debilidades de cada área de gestión institucional.
- Planificar y realizar el trabajo necesario para introducir las modificaciones y establecer los cambios de mejora pertinentes.

Una verdadera autoevaluación debe ser autónoma, participativa, permanente, pertinente, integral y flexible.

5.8 EL CICLO DE DEMING O CICLO DE MEJORA

El ciclo de Deming o Ciclo de Mejora es entendida como una estrategia para realizar mejoras progresivas y lograr, de una forma sistemática y estructurada, la resolución de problemas y el alcance de la calidad. Está constituido básicamente por cuatro actividades:

1. Planificar: en esta primera fase cabe preguntar cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar y la elección de los métodos adecuados para lograrlos. Conocer previamente la situación de la institución mediante la recopilación de todos los datos e información necesaria, será fundamental para establecer los objetivos. La planificación debe incluir el estudio de causas y los correspondientes efectos para prevenir los fallos potenciales y los problemas de la situación sometida a estudio, aportando soluciones y medidas correctivas.
2. Hacer: consiste en llevar a cabo el trabajo y las acciones correctivas planeadas en la fase anterior. Corresponde a esta fase la formación y educación de las personas para que adquieran un destreza en las actividades y actitudes que han de llevar a cabo.
3. Verificar: es el momento de controlar los efectos y resultados que surgen de implementar la planificación. Se ha de comprobar si se han cumplido los objetivos, en caso de que no sea así es necesario realizar una nueva planificación, implementarla y verificarla.
4. Actuar: una vez se compruebe que las acciones emprendidas dan el resultado esperado, es necesario sistematizar y documentar de manera adecuada cada paso, describiendo lo aprendido y como se ha llevado a cabo.

La implementación del ciclo Deming es muy sencilla, sólo hace falta lógica, el orden y rigurosidad, para que las mejoras, en una gran variedad de situaciones y actividades, que se deseen realizar en las instituciones sean duraderas y veraces.

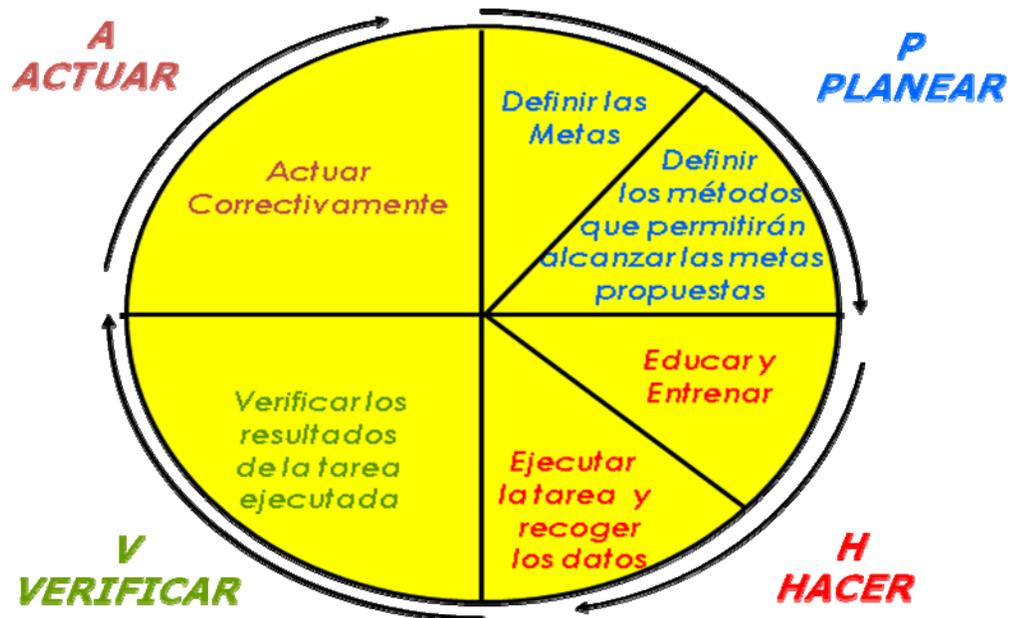


Figura 1. Ciclo Deming o Ciclo de Mejora

5.9 CONCEPTO DE VISIÓN

La Visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para una organización, debe ser breve, clara y dicente para que todos los miembros la entiendan y la recuerden, ya que a partir de ella se fija el rumbo de la organización, se plantean retos, sirve como punto de consenso, ayuda a estimular la creatividad y se logra la coordinación esfuerzos.

Cuando se establece una Visión breve, clara y dicente, se puede dar respuesta a las siguientes preguntas: a) ¿qué servicios se deben prestar?, b) ¿qué servicios no se deben prestar?, c) ¿quiénes son o deberían ser los usuarios del servicio?, d) ¿cuáles cambios se podrían dar en el corto plazo? y f) ¿cuál es la oportunidad de crecimiento?

5.10 CONCEPTO DE MISIÓN

Complementaría al concepto de la Visión, es necesario hacer una revisión del concepto de Misión, entendida como la declaración de la razón de ser de una empresa, en la que se establecen objetivos y se formulan estrategias eficaces. “Expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión, identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado.” (Fred, 2003, p.10)

La declaración de la Misión representa un compromiso real y duradero a través del tiempo. En el caso de una Institución Educativa, las directivas deben darle un alto nivel, así como los docentes, estudiantes y padres de familia, deben responder en consecuencia.

Cuando se establece una misión se logra:

1. Garantizar la unanimidad del propósito de la institución.
2. Proporcionar una base para la distribución de los recursos.
3. Tener una identidad común que incluya y genere sentido de pertenencia a los miembros de la organización en las actividades de la empresa.
4. Evaluar, Mejorar y rastrear el cumplimiento de los objetivos.

6. METODOLOGÍA

El presente trabajo surge de la necesidad de analizar una situación particular (Artículo 6 del Decreto No 1001 de 3 de Abril de 2006) y plantear una propuesta de solución a las debilidades identificadas, para que sea la institución quien implemente el Plan de Mejoramiento en el mediano plazo.

Para la identificación de las debilidades es necesario hacer un diagnóstico, el cual se realiza utilizando el método cuantitativo y cualitativo, aplicando el Modelo Clase, encuestas y matrices. Entre los instrumentos más efectivos para la recolección de información se encuentran: la matriz para el registro de los resultados de la autoevaluación institucional, el instrumento de la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, la matriz de percepción de valores y la interacción directa con las personas de la comunidad educativa.

Cuando los miembros de la institución adquieren destreza en el manejo de estos instrumentos, los beneficios de este aprendizaje se extenderán a otras experiencias, dependencias y situaciones educativas, de manera que se fortalezcan espacios institucionales educativo, sobre todo porque estas herramientas son las propuestas por el MEN en Colombia, y en el caso de cambio de docentes y directivos no afectará la comprensión del trabajo para quienes llegan a las instituciones.

Como la situación problémica es la falta de Visión, Misión y Valores en el Direccionamiento Estratégico de la Institución Educativa Departamental Cucharal del municipio de Pacho, se propone su construcción participativa y además el reconocimiento de los principios institucionales, el diseño de organigrama y el mapa de proceso.

Con el fin de alcanzar el objetivo propuesto, se definieron las siguientes etapas:

- Análisis y valoración de los resultados de la autoevaluación institucional realizada, aplicando el Modelo Clase-Distinción a la excelencia educativa. Actividad realizada a través de una lluvia de ideas con participación de los 17 docentes de la institución principalmente. Se organizan en parejas a los docentes y se les delega la

descripción de dos criterios con sus respectivos sub-criterios. Esta información se diligencia en una plantilla construida institucionalmente, que es de fácil manejo y comprensión para los participantes

- Se aplica la matriz de resultados de la autoevaluación institucional. Se recurre al instrumento plasmado en la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional para ubicar toda la información analizada y valorada en una escala que contiene cuatro categorías. Existencia, pertinencia, apropiación y mejoramiento continuo. Las actividades se realizan con las personas que conforman el Consejo Directivo, el Consejo Académico, el Consejo de Estudiantes y el personero estudiantil. Personas, que en ese momento representan la participación de la comunidad educativa.
- Definición del Núcleo Problémico. Se recurre al Diagrama causa-efecto, para establecer las causas y sub-causas. La causa 1 es que no hay una construcción, apropiación e interiorización de la Visión, la Misión y los Valores. Ésta es definida como la causa principal y generadora de las debilidades en el direccionamiento estratégico de la institución. El diagrama causa-efecto es construido por los integrantes del Consejo Directivo de la institución y socializado con el Consejo Académico. Los docentes aportan y fortalecen la definición del núcleo problémico.
- Plan de Mejoramiento para el Núcleo Problémico. Construcción de Visión, Misión, Valores, Organigrama, Mapa de Procesos. La construcción de la Visión y Misión se hace a través de los insumos de los talleres desarrollados con la comunidad. Se inicia la construcción de estos elementos y en ésta participa el Consejo Directivo y el Consejo Académico. Para la definición de los valores se aplica a 165 personas, entre padres de familia, estudiantes y docentes, la Matriz Percepción de Valores, (ver Anexo C y Anexo D).

7. DESARROLLO

7.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO CLASE

En el año 2005 la Gobernación de Cundinamarca realizó el primer documento para evaluar a las Instituciones Educativas Departamentales, titulado: *Guía para la Autoevaluación, Formulación y Gestión de Programas de Mejoramiento en Establecimientos Educativos*, (Premio Excelencia a la Gestión Educativa-PEGEC), este documento compuesto de diez criterios fue la base para el desarrollo del modelo Clase Distinción a la Excelencia Educativa Institucional.

El Modelo Clase Distinción a la Excelencia Educativa Institucional es producto de una política de Mejoramiento de la Calidad Educativa en Cundinamarca que busca el fortalecimiento de la Gestión Escolar, esta política se plasma en un programa denominado Programa de Reconocimiento a la Excelencia de la Gestión Educativa en Cundinamarca y se implementa en la institución como metodología de autoevaluación para postularse a la acreditación y como una metodología de evaluación que busca identificar el nivel de gestión de cada establecimiento educativo, examinando su capacidad modificación en el tiempo y los alcances de objetivos propuestos. Esta autoevaluación integra un sistema gerencial de direccionamiento estratégico o mirada de largo plazo de la I.E.D., la gerencia de procesos y la gerencia de la cultura institucional.

Se propone entonces una guía estructurada sobre un modelo de excelencia, con 12 criterios y que contiene una serie de sub-criterios perfectamente articulados que ahondan en el origen de la I.E.D, el entorno, sus relacionamientos y desafíos, conducentes a hacer surgir propuestas y lineamientos que den paso a la construcción participativa de los Planes de Mejoramiento de la institución en particular y de los Sistemas Educativos Municipales.

Cuando la I.E.D. realiza el informe de postulación, este informe es analizado a la luz del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar correctivamente), el cual permite observar el desarrollo de los procesos desde su formulación, ejecución y evaluación hasta el establecimiento de acciones correctivas.

Planear: Es la forma como la Institución define sus metas y los métodos para alcanzarlas en los distintos componentes.

Hacer: Es la manera como la I.E.D. genera acciones con el fin de educar y preparar a sus actores para ejecutar las tareas planeadas, lograr las metas y recoger los datos correspondientes a las mismas.

Verificar: Son los mecanismos que define la institución educativa para conocer los resultados de las tareas ejecutadas y evaluar el logro de los objetivos propuestos.

Actuar: Es la aplicación de acciones correctivas necesarias que conduzcan al logro de los objetivos propuestos y al mejoramiento continuo de los procesos.

El modelo evalúa los siguientes factores: a) el establecimiento educativo y su contexto, b) el Direccionamiento Estratégico, c) el talento humano y los recursos, d) las alianzas, e) los procesos pedagógicos, f) los procesos administrativos, g) los resultados institucionales, h) el desarrollo de los estudiantes, i) los resultados en el talento humano, j) los resultados en la comunidad, k) el liderazgo el aprendizaje y la innovación, l) el plan de mejoramiento.

La metodología utilizada en el Modelo Clase es la siguiente:

1. Talleres de orientación a un grupo representativo de las instituciones educativas o administraciones municipales.
2. Convocatoria a la comunidad educativa.
3. Cartilla guía para aplicar la autoevaluación, articulada al modelo de excelencia con doce criterios perfectamente relacionados.

4. Diligenciamiento de la Matriz de recolección de información a nivel institucional, después de aplicar un cuestionario.
5. Informe de postulación (ver Anexo 1).
6. Evaluación de los informes de postulación.
7. Primera reunión del jurado.
8. Visita de campo a la I.E.D. Cucharal y administraciones municipales preseleccionadas.
9. Segunda reunión de jurados y selección de ganadores.
10. Ceremonia de entrega de reconocimiento, retroalimentación a la Secretaría de Educación de Cundinamarca.
11. Y entrega de Documento con Recomendaciones de Mejoramiento a las Instituciones Educativas y Administraciones Municipales.

El concepto de calidad del Modelo-Clase es administrativo-antropológico porque reconoce y estimula a las instituciones educativas que hayan logrado articular exitosamente las tareas pedagógicas y administrativas, y que hayan innovado y mejorado la acción educativa.

La Calidad es entonces el producto de un proceso continuo, organizado, consistente, perseverante y disciplinado que permea la cultura y las prácticas institucionales, y garantiza un camino de ruta para satisfacer a la comunidad educativa en su conjunto.

Se reconoce a la persona como un ser autónomo, legítimo e independiente, perfectible y creador de conocimiento, para el que la educación es un paso importante en su vida. Esta responsabilidad le ha sido asignada, en principio, a las instituciones educativas en cuanto su responsabilidad es la formación en niños y jóvenes competentes, capaces de construir saberes, pertinentes y relevantes para su vida personal, laboral y ciudadana.

7.2 MATRIZ PARA EL REGISTRO DE LOS RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN

La Institución Educativa Cucharal en su proceso de autoevaluación aplicó el Modelo-Clase. A cada dos docentes, les asigno un criterio con sus correspondientes sub criterios para lograr la recolección de información. El instrumento que recoge la evaluación diagnóstica se analiza aplicando la matriz para el registro de los resultados de la autoevaluación institucional, que presenta la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional “Guía de Mejoramiento Institucional de la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento”.

La matriz permite una acción reflexiva y valorativa de los distintos aspectos institucionales, el tener, el hacer, y los logros, así como la información necesaria para definir del núcleo problémico sobre el cual se aplicará un plan de mejora, (ver tablas 1, 2 y 3).

Tabla 1. Matriz para el registro de los resultados de la evaluación. Área de Gestión Directiva

| PROCESO | COMPONENTE | VALORACIÓN | | | |
|---|--|------------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <i>Direccionamiento Estratégico y horizonte Institucional</i> | Visión, Misión y Valores en el marco de una institución integrada. | x | | | |
| | Metas institucionales. | | x | | |
| | Conocimiento y apropiación del direccionamiento. | x | | | |
| | Política de integración de personas con capacidades disimiles o diversidad | | x | | |

| | | | | |
|------------------------------|--|---|---|---|
| | cultural. | | | |
| <i>Gestión</i> | Liderazgo. | x | | |
| <i>Estratégica</i> | Articulación de planes, proyectos y acciones. | x | | |
| | Estrategia pedagógica. | x | | |
| | Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones. | | | x |
| | Seguimiento y autoevaluación. | x | | |
| | TOTAL | | | |
| <i>Gobierno escolar</i> | Consejo Directivo. | | x | |
| | Consejo académico. | | x | |
| | Comisión de evaluación y promoción. | | | x |
| | Comité de convivencia. | | x | |
| | Consejo estudiantil. | | x | |
| | Personero estudiantil. | | x | |
| | Asamblea de padres de familia. | | x | |
| | Consejo de padres de familia. | | x | |
| <i>Cultura Institucional</i> | Mecanismos de comunicación. | x | | |
| | Trabajo en equipo. | x | | |
| | Reconocimiento de logros. | | x | |
| | Identificación y divulgación de buenas prácticas. | | | x |
| <i>Clima escolar</i> | Pertenencia y participación. | x | | |
| | Ambiente físico. | | x | |

| | | | | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|-------|-------|--------|--------|
| | Inducción a los nuevos estudiantes. | | | x | |
| | Motivación hacia el aprendizaje. | | | x | |
| | Manual de convivencia. | | | x | |
| | Actividades extracurriculares. | | | x | |
| | Bienestar del alumnado. | | | | x |
| | Manejo de conflictos. | | | x | |
| | Manejo de casos difíciles. | | | x | |
| <i>Relaciones con el Entorno</i> | Padres de familia. | | x | | |
| | Autoridades educativas. | | x | | |
| | Otras instituciones. | | | | |
| | Sector productivo. | | x | | |
| TOTAL | | 2 | 12 | 16 | 4 |
| | | 5.88% | 35.2% | 47.00% | 11.76% |

Tabla 2. Matriz para el registro de los resultados de la evaluación. Área de Gestión Académica

| PROCESO | COMPONENTE | VALORACIÓN | | | |
|---------------------------------------|--|-------------------|----------|----------|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <i>Diseño Pedagógico (curricular)</i> | Plan de estudios. | | x | | |
| | Enfoque metodológico. | | x | | |
| | Recursos para el aprendizaje. | | x | | |
| | Jornada escolar. | | | x | |
| | Evaluación. | | x | | |
| <i>Prácticas</i> | Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales. | | | x | |
| | Estrategias para las tareas | | | x | |

| | | | | | |
|------------------------|--|--|--------|--------|--|
| | escolares. | | | | |
| | Uso articulado de los recursos para el aprendizaje. | | | x | |
| | Uso de los tiempos para el aprendizaje. | | | x | |
| <i>Gestión de aula</i> | Relación Pedagógica | | x | | |
| | Planeación de clases | | | x | |
| | Estilo pedagógico | | x | | |
| | Evaluación en el aula | | | x | |
| <i>Seguimiento</i> | Seguimiento a los resultados académicos. | | | x | |
| | Uso pedagógico de las evaluaciones externas. | | | x | |
| | Seguimiento a la asistencia. | | | x | |
| | Actividades de recuperación. | | | x | |
| | Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje. | | | x | |
| | Seguimiento a los egresados. | | x | | |
| TOTAL | | | 7 | 12 | |
| | | | 36.84% | 63.15% | |

Tabla 3. Matriz para el registro de los resultados de la evaluación. Área de Gestión administrativa y financiera.

| PROCESO | COMPONENTE | VALORACIÓN | | | |
|---------------------------|-----------------------|------------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <i>Apoyo a la gestión</i> | Proceso de matrícula. | | | x | |

| | | | | | |
|--|---|---|--|---|--|
| <i>Académica</i> | Archivo académico. | | | X | |
| | Boletines de calificaciones. | | | X | |
| <i>Administración de los recursos</i> | Mantenimiento de la planta física. | X | | | |
| | Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física. | | | X | |
| | Seguimiento al uso de los espacios. | | | X | |
| | Adquisición de los recursos para el aprendizaje. | | | X | |
| | Suministros y dotación. | X | | | |
| | Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje. | X | | | |
| | Seguridad y protección. | | | X | |
| | | | | | |
| <i>Administración de servicios complementarios</i> | Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud. | | | X | |
| | Enfermería, odontología, Psicología. | | | | |
| | Apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales. | | | X | |
| <i>Talento humano</i> | Perfiles. | | | X | |
| | Inducción. | X | | | |
| | Formación y capacitación. | | | X | |
| | Asignación académica. | | | X | |
| | Pertenencia del personal vinculado. | X | | | |
| | Evaluación del desempeño. | | | X | |

| | | | | | |
|------------------------------------|--|--|-------|--------|--------|
| | Estímulos. | | x | | |
| | Apoyo a la investigación. | | x | | |
| | Convivencia y manejo de conflictos. | | | x | |
| | Bienestar del talento humano. | | | x | |
| <i>Apoyo financiero y contable</i> | Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos. | | | | x |
| | Contabilidad. | | | | x |
| | Ingresos y gastos. | | | | x |
| | Control fiscal | | | | x |
| TOTAL | | | 7 | 15 | 4 |
| | | | 26.9% | 57.69% | 15.38% |

Tabla 4. Matriz para el registro de los resultados de la evaluación. Área de Gestión a la comunidad.

| PROCESO | COMPONENTE | VALORACIÓN | | | |
|---------------|---|------------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Accesibilidad | Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad. | | | x | |
| | Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos. | | | x | |
| | Necesidades y expectativas de los estudiantes. | | | x | |
| | Proyectos de vida. | | | x | |

| | | | | | |
|--|---|--|----------|-----------|--|
| <i>Proyección a la Comunidad</i> | Escuela familiar. | | x | | |
| | Oferta de servicios a la comunidad. | | | x | |
| | Uso de la planta física y de los medios. | | | x | |
| | Servicio social estudiantil. | | | x | |
| | Participación de los estudiantes. | | | x | |
| <i>Participación y Convivencia</i> | Asamblea y consejo de padres de padres de familia. | | | x | |
| | Participación de las familias. | | | x | |
| <i>Prevención de Riesgos</i> | Prevención de riesgos físicos. | | | x | |
| | Prevención de riesgos psicosociales. | | x | | |
| | Programas de seguridad. | | x | | |
| TOTAL | | | 3 | 11 | |
| | | | 21.42% | 78.57% | |

La escala tiene cuatro valoraciones, correspondiendo 1 a la calificación más baja y 4 a la más alta. En cada columna, según corresponda, se marca con una X, para que al final se haga la valoración cuantitativa de los procesos. Con ello es posible establecer una tendencia de la institución en cuanto su estado en cada proceso.

De igual manera, se totalizan las X dadas a cada componente del área de gestión, para establecer el estado general de la misma. Este dato permite comparar la situación de cada una de las áreas de gestión y da las bases para establecer prioridades en el plan de mejoramiento.

La escala es incluyente de la siguiente manera:

1. Existencia: La institución se caracteriza por un desarrollo incipiente, parcial o desordenado, según el caso. No hay planeación ni metas establecidas y las acciones se realizan de manera desarticuladas.
2. Pertinencia: Hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones del establecimiento para cumplir sus metas y objetivos.
3. Apropiación: El establecimiento involucra la lógica del mejoramiento continuo: evalúa sus procesos y resultados y, en consecuencia, los ajusta y los mejora.
4. Mejoramiento continuo: El establecimiento involucra la lógica del mejoramiento continuo: evalúa sus procesos y resultados y, en consecuencia, los ajusta y mejora.

El ambiente en el cual se desarrollan las acciones de la I.E.D., se percibe que la comunidad considera que el Rector y los docentes son generadores únicos del cambio, sin lograr asimilar que los cambios y las mejoras se establecen más en función de la identidad y la misión del establecimiento educativo. Es probable que este pensamiento de la comunidad se deba a que la misión y visión institucional están débilmente formuladas y a que no existe la apropiación de ellas, ni se responde a las preguntas básicas de qué hacer, para qué lo quiere hacer, quién lo hará y con qué principios se hará. Si bien es cierto que no está claro lo que se propone el establecimiento educativo, también es cierto que la comunidad está presta a aprender y apoyar los procesos para construir la cultura deseada.

La matriz que se estableció reafirma el núcleo problémico: la Visión, Misión y Valores, tienen un desarrollo incipiente o desordenado, además de un desconocimiento y poca apropiación y valoración del Direccionamiento Estratégico. Esta situación genera el desarrollo de acciones desarticuladas.

Con respecto a factores el liderazgo, las alianzas, el talento humano, los desarrollos están mejor planeados y articulados, además de ser conocidos por la comunidad educativa. Aunque el factor de las registró una debilidad, bastaría con

fortalecerlas y hacerlas permanentes para que permitan el desarrollo de competencias laborales básicas a los estudiantes de Básica Primaria y Básica Secundaria.

Los procesos, el hacer, lo académico, lo administrativo, lo financiero se identifica como procesos planeados y bien estructurados.

En cuanto a los planes de área, los planes de asignatura y la preparación diaria de clases se identificó que el objetivo común es desarrollar las potencialidades de los estudiantes, conducirlos por una formación básica secundaria de calidad para empoderarlos con herramientas en todos los niveles para un desempeño exitoso en la media académica en otras instituciones de la localidad.

El proceso financiero está instaurado en la lógica del mejoramiento pues hay un agente externo de la contraloría que ha redundado por la calidad de estos procesos.

Los resultados en cuanto a los asuntos institucionales, al talento humano, a la comunidad, al desarrollo de los estudiantes, tienen en la matriz de autoevaluación un alto porcentaje de incumplimiento frente a lo planeado y propuesto. Por ser un contexto eminentemente rural la formación integral de los estudiantes, la evaluación y promoción, el apoyo a su salud y la prevención de enfermedades, requieren de permanente y riguroso ajuste, de modo que se ascienda a logre la calidad y sea el mejoramiento una constante dentro de la institución.

La descentralización en educación significó para la Institución del Cucharal la integración de otras instituciones educativas; este proceso externo, realizado por la Secretaria de Educación de Cundinamarca, no fue fácilmente asimilado por ninguna de las comunidades educativas de las 11 sedes, que en alguna medida significó el desarraigo con el centro educativo y el debilitamiento en el sentido de pertenecía desarrollado por la nueva institución en la cual quedaron circunscritas.

7.3 SELECCIÓN DEL NÚCLEO PROBLÉMICO A INTERVENIR

Anteriormente se ha expuesto que la menor valoración analizada en la matriz de valoración, fue la asignada al Direccionamiento Estratégico, debido a la ausencia de claridad en la Visión, Misión y Valores del Macro Proceso de Gestión Directiva. Con estas debilidades no se logra articular exitosamente las tareas pedagógicas y administrativas, tampoco se consigue innovar y mejorar la acción educativa.

Para direccionar y construir estos aspectos de gran importancia, pues desde ellos es que se puede gestionar y medir la Calidad, se usa una técnica participativa de análisis, que posibilite una participación de los involucrados y que además facilite la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto, la Técnica es conocida como de Causa-Efecto o Diagrama de Ishikawa.

El diagrama de causa-efecto (Figura 2) permite apreciar con claridad las relaciones entre un problema y sus posibles causas. A través de su construcción podemos desglosar un problema en sus causas, obteniendo un mapa completo y determinar cuál es la solución al problema.

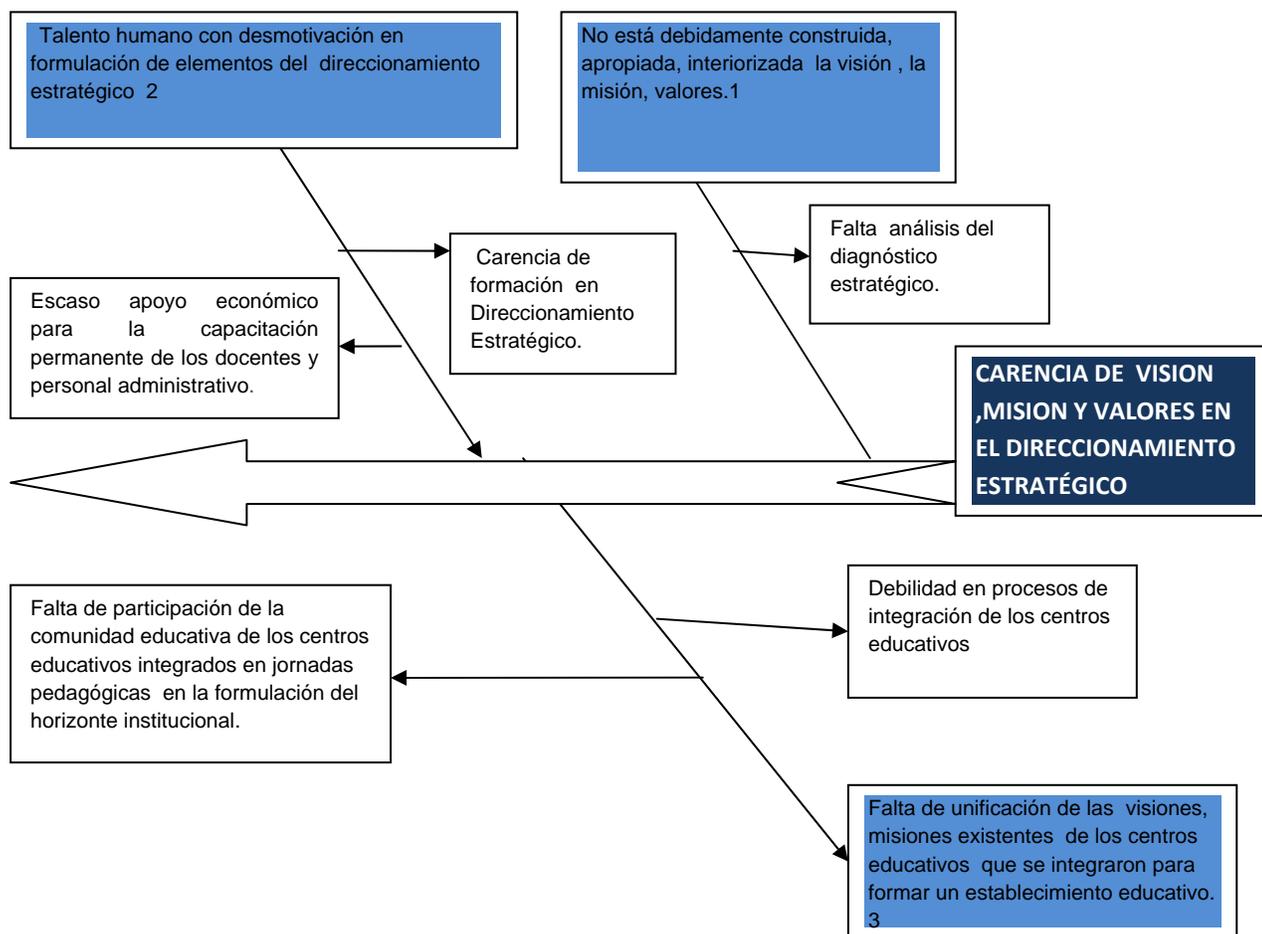


Figura 2. Diagrama Causa –Efecto

1. Núcleo Problemático Determinado: Carencia de Visión, Misión y Valores en el Direccionamiento Estratégico de la Institución.
2. Causa primera: No está debidamente construida, apropiada, interiorizada la Visión, Misión y Valores.
 - Subcausas: Falta de análisis al diagnóstico estratégico.
3. Causa segunda: Talento humano con desmotivación en la formulación de direccionamiento estratégico y horizonte institucional.

- Subcausas: Carencia de formación en Direccionamiento Estratégico. Escaso apoyo económico para la capacitación permanente de los docentes y personal administrativo.

4. Causa tercera: Falta de unificación de las visiones y misiones existentes de los Centros Educativos (Instituciones educativas que ofrecen educación preescolar y básica primaria) que se integraron para formar un establecimiento educativo (institución educativa que ofrece al menos un grado de preescolar y los nueve grados de educación básica).

- Subcausas: Falta de participación de la comunidad educativa de los centros educativos, en las jornadas pedagógicas de formulación del horizonte institucional. Debilidad en procesos de integración de los centros educativos.

5. Estrategias

- Realizar análisis al diagnóstico estratégico.
- Impartir formación en Direccionamiento Estratégico.
- Apoyar económicamente la capacitación permanente de los docentes y personal administrativo en Planeación Estratégica.
- Fortalecer los procesos de integración de los centros educativos.
- Buscar la participación de la comunidad educativa de los centros educativos integrados en jornadas pedagógicas para la formulación de elementos tan importantes como la Visión, Misión y Valores.

7.4 PLAN DE MEJORAMIENTO

El Plan de Mejoramiento es un instrumento que permite incluir la participación de la comunidad educativa en el Direccionamiento Estratégico, en lo atinente a Visión, Misión y Valores, para que se relacionen con los propósitos del establecimiento educativo. Este Plan es el resultado del Diagnóstico aplicado del Modelo-Clase, la matriz 34 del Ministerio de Educación Nacional y el diagrama causa–efecto, procesos en lo que participó la comunidad, por lo tanto ella es quien debe decidir y contribuir con su desarrollo en el mediano plaza, para impactar positivamente la institución.

Para asegurar el éxito del plan de mejoramiento es necesaria la participación de todos los integrantes de la comunidad y a todo nivel. El grado de compromiso de los directivos es fundamental en el desarrollo porque son ellos quienes van orientando las adaptaciones que se requieran para llegar a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas, (ver tabla No. 5).

Tabla 5. Plan de Mejoramiento: Misión, Visión y Valores

| MACROPROCESO/ PROCESOS | | SUB PROCESO S | PROBLEMA PRIORIZADO A MEJORAR | OBJETIVO | META | INDICADOR | ESTRATEGIA | ACCIONES | RESPONSA BLES |
|--|---|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| G E S T I Ó N D I R E C T I V O | DI REC CIO NA MI EM TO ES TR A TÉG ICO | VISIÓN | La ausencia en la construcción, apropiación e interiorización de la Visión, Misión, los Valores | Construcción, colectiva de la Visión, Misión, los Valores | A Noviembre 1 de 2009 , el 70% de la comunidad educativa participa en la construcción de la Visión, Misión, los Valores | Número de personas de la comunidad educativa que participan en la construcción de la Visión, Misión, los Valores, (Número de personas de la comunidad educativa: 100) | Conformación de equipos de trabajo de Directivos y Docentes. Definición de la Visión, Misión, los Valores | Formación de grupos de trabajo. Análisis de teoría sobre Visión, Misión, Valores y metas. Construcción de la Visión, Misión, Valores. | Rector Docentes Administrativos Padres de familia Estudiantes |
| | | MISIÓN | | Apropiación colectiva de la Visión, Misión, los Valores | A Febrero del 2010, el 60% de la comunidad educativa | Número de personas de la comunidad educativa que se apropian de la | Socialización de la Visión, Misión, Valores Definición de estrategias pedagógicas para fortalecer la apropiación | Contextualización y caracterización de la Visión, | Junta de Acción Comunal |

| | | | | | | | | | |
|----------------|---------------------------------|---|---------------------|---|--|---|--|--|--|
| <p>V A</p> | <p>HO RIZ ON TE</p> | <p>INS TIT UCI O NA L</p> | <p>VALORE S</p> | <p>Interiorizaci ón colectiva de la Visión, Misión, los Valores</p> | <p>se ha apropiado de la Visión, Misión, los Valores</p> <p>A Abril del 2010, el 50% de la comunidad educativa se ha apropiado de la Visión, Misión, los Valores</p> | <p>Visión, Misión, los Valores. (Número de personas de la comunidad educativa: 100)</p> <p>Número de personas de la comunidad educativa que interiorizan Visión, Misión, los Valores. (Número de personas de la comunidad educativa: 100)</p> | <p>de la Visión, Misión, Valores</p> <p>Definición de estrategias pedagógicas para fortalecer la interiorización de la Visión, Misión, Valores</p> | <p>Misión, Valores.</p> <p>Presentación de la Visión, Misión, Valores para lograr consensos alrededor de los mismos</p> <p>Apropiación de la visión, misión, valores, por parte de la comunidad educativa.</p> | |
|----------------|---------------------------------|---|---------------------|---|--|---|--|--|--|

Tabla 6. Plan de mejoramiento: organigrama y mapa de procesos

| MACROPR OCESO/ PROCESOS | | SUB PROCES OS | PROBLEMA PRIORIZADO A MEJORAR | OBJETIVO | META | INDICADOR | ESTRATEGIA | ACCIONES | RESPONSA BLES |
|---------------------------------|---|---------------------|--|--|---|--|--|--|--|
| G E S T I Ó N | DIR ECC ION A MIE NT O | ORGAN IGRAM A | La ausencia en la construcción, apropiación e interiorización del Organigrama y Mapa de procesos | Construcción, del Organigrama y Mapa de procesos | A Enero 30 de 2010, el 50% de la comunidad educativa conoce el Organigrama y Mapa de Procesos | Númerode personas de la comunidad educativa que conoce el organigrama y el Mapa de Procesos (Número de personas de la comunidad educativa: 100) | Conformación de equipos de trabajo de Directivos y Docentes. Definición del Organigrama y Mapa de Procesos. | Formación de grupos de trabajo. Análisis de teoría sobre Tipos de Organigramas y Mapa de Procesos. | Rector Docentes Administrativ os . |
| | D I R E C T I V O | | | EST RA TÉG ICO | Apropiación colectiva del Organigrama y Mapa de procesos | A Marzo del 2010, el 50% de la comunidad educativa se ha apropiado del Organigrama y Mapa de Procesos, | Númerode personas de la comunidad educativa que se apropian del Organigrama y el Mapa de Procesos (Número de personas | Socialización del Organigrama y Mapa de Procesos. Definición de estrategias | Construcción de Organigrama y Mapa de Procesos Contextualizaci ón y caracterización del |

| | | | | | | | | | |
|---|--|------------------|--|------------------------------------|--|--|---|---|--|
| A | | MAPA DE PROCESOS | | del Organigrama y Mapa de Procesos | del 2010, el 50% de la comunidad educativa se ha apropiado Del Organigrama y Mapa de Procesos. | de la comunidad educativa: 100) Número de personas de la comunidad educativa que interiorizan el Organigrama y el Mapa de Procesos (Número de personas de la comunidad educativa: 100) | pedagógicas para fortalecer la apropiación del Organigrama y Mapa de Procesos. Definición de estrategias pedagógicas para fortalecer la interiorización del Organigrama y Mapa de Procesos. | Organigrama y Mapa de Procesos. Presentación del Organigrama y Mapa de Procesos para lograr consensos alrededor de los mismos, con el Gobierno escolar y comunidad educativa. | |
|---|--|------------------|--|------------------------------------|--|--|---|---|--|

7.5 EJECUCIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

7.5.1 Construcción de la Visión y la Misión. Realizada la construcción del Plan de Mejoramiento se inicia su ejecución con la declaración de la Misión y la Visión como primer paso, a través de esta acción se identifica y razona sobre la necesidad del cambio y la oportunidad que se merece el establecimiento educativo.

Una dificultad al construir esta declaración fue la resistencia al cambio, aproximadamente el 30% de las personas convocadas, no aceptaron o no creyeron que hay diversos caminos que conducen al éxito, consideran que el modo como se están haciendo las cosas es el correcto, perdiendo de vista que la dinámica propuesta genera el trabajo en equipo y optimiza los recursos.

Expresiones como “la escuela era más importante hace unos años”, “sin recursos no podemos mejorar”, “ya lo hemos hecho y no resultó”, son la confirmación de que la comunidad tiene una actitud negativa hacia el camino del cambio. Una vez discutidas estas ideas, se hace una argumentación seria de las ventajas que tiene para la Institución desarrollar el Plan de Mejoramiento y establecer un Direccionamiento Estratégico con Visión, Misión y Valores claramente definidos. Este desarrollo será una de las primeras acciones para irse adentrando en la nueva cultura de la Calidad.

La asistencia del número de personas propuestas para cada actividad, se logró sin dificultad, los docentes y su poder de convocatoria lograron reunir a sus comunidades en porcentajes, incluso mayores a las del 70%.

Para la construcción participativa de la Misión y la Visión de la institución se realizó un pequeño cuestionario, dirigido a 18 docentes de las 11 sedes, y a 25 estudiantes de los grados octavo y noveno.

Las preguntas fundamentales para los estudiantes fueron:

- ¿Cómo se ve usted en cinco años?

- ¿Cómo sueña usted su institución en cinco años?

Las respuestas de por los estudiantes fueron muy alentadoras, a futuro se ven como estudiantes universitarios y trabajadores de diferentes áreas. Y a la institución la imaginan ofreciendo una educación media de calidad con infraestructura adecuada.

Con los docentes se usa la metodología de “lluvia de ideas” para concentrar sus aportes. Entre ellos se define qué es una Visión y qué es una Misión. Esta fue la conceptualización:

- Visión: Es la declaración del estado deseado en el futuro para la institución educativa.
- Misión: Es la razón de ser de la institución y responde a preguntas como ¿Para qué y por qué existe la institución? ¿Cuál es su propósito? ¿A quién sirve?

Se realizan los Talleres No. 1 y 2 (ver Anexo E) y una Jornada Pedagógica, en la que se define de la siguiente manera la Visión y la Misión Institucional.

Visión: Seremos reconocidos como una Institución Educativa de Educación Media Académica, incluyente, comprometida en la formación de personas líderes, autónomas y competentes frente a los retos del Siglo XXI.

Misión: Participamos en la Formación Integral de los Educandos, constituyendo una Comunidad Educativa Autónoma para fortalecer su calidad de vida a partir de la adquisición y aplicabilidad de conocimientos en forma competente.

Además seremos promotores de Liderazgo, Autonomía y Compromiso para generar un sentido de pertenencia institucional que nos permita reflejar, en el ámbito de nuestro diario vivir, un gran escenario de principios como la coexistencia, la autonomía, el sentido de pertenencia y total convicción del respeto a la persona.

7.5.2 Selección de los valores institucionales. Para la selección de los valores institucionales se utilizó una Matriz denominada *Percepción de Valores*, (Anexo C) la cual es usada en las capacitaciones del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, en talleres de formación de líderes. Esta matriz fue diligenciada por 165 personas entre niños de grados 5, 6, 7, 8 y 9 de Educación Básica Primaria y Secundaria, docentes y padres de familia de la institución. Como resultado de esta actividad, se consideraron sumamente importantes los valores de la familia, la disciplina y la amistad, pues rigen las acciones de los miembros de la institución (ver Anexo D).

7.5.3 Construcción del Organigrama y Mapa de Procesos. La construcción del Organigrama y el Mapa de Procesos se realizó desde la Rectoría, prestando total atención a las recomendaciones de desarrollar organigramas horizontales, en los que el estudiante sea el centro del proceso.

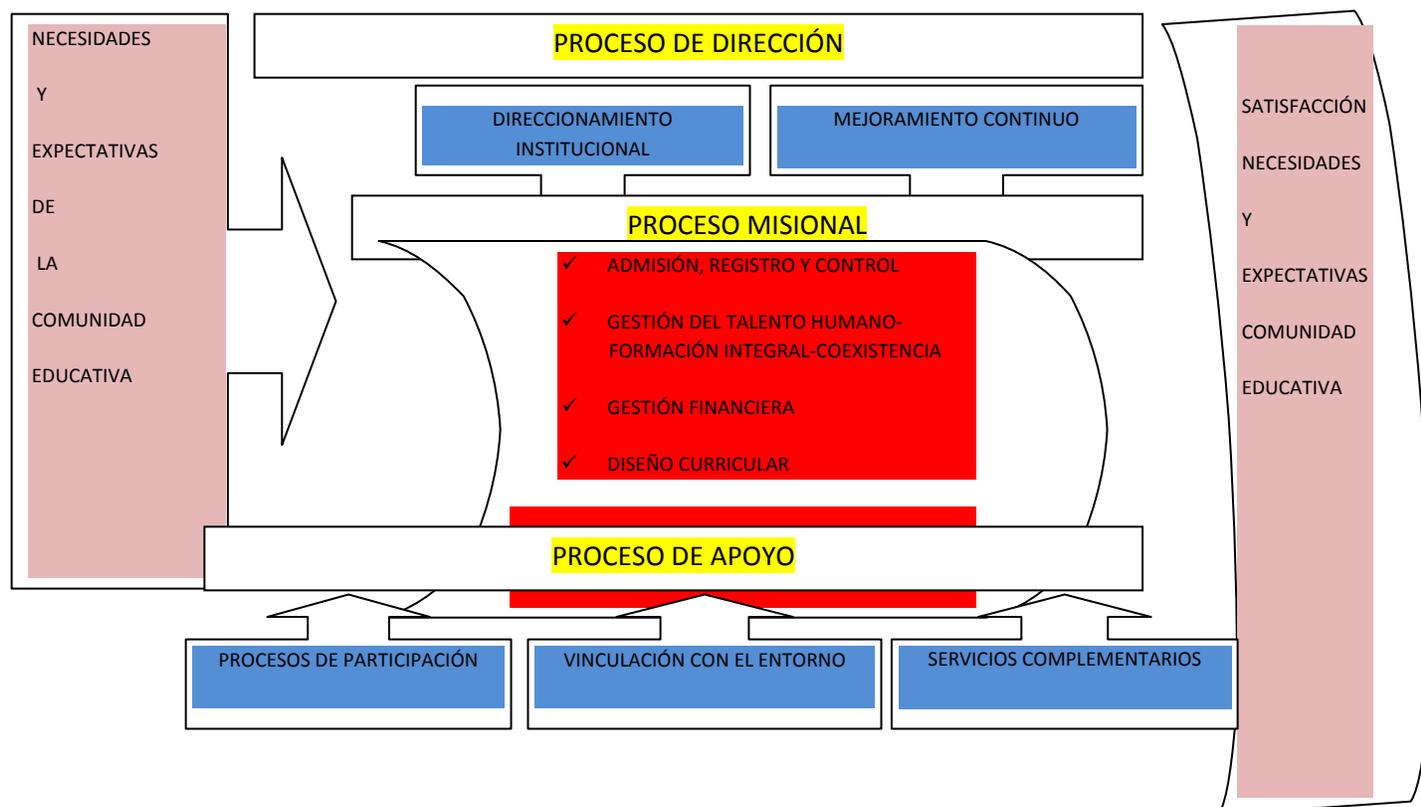


Figura 3. Mapa de proceso

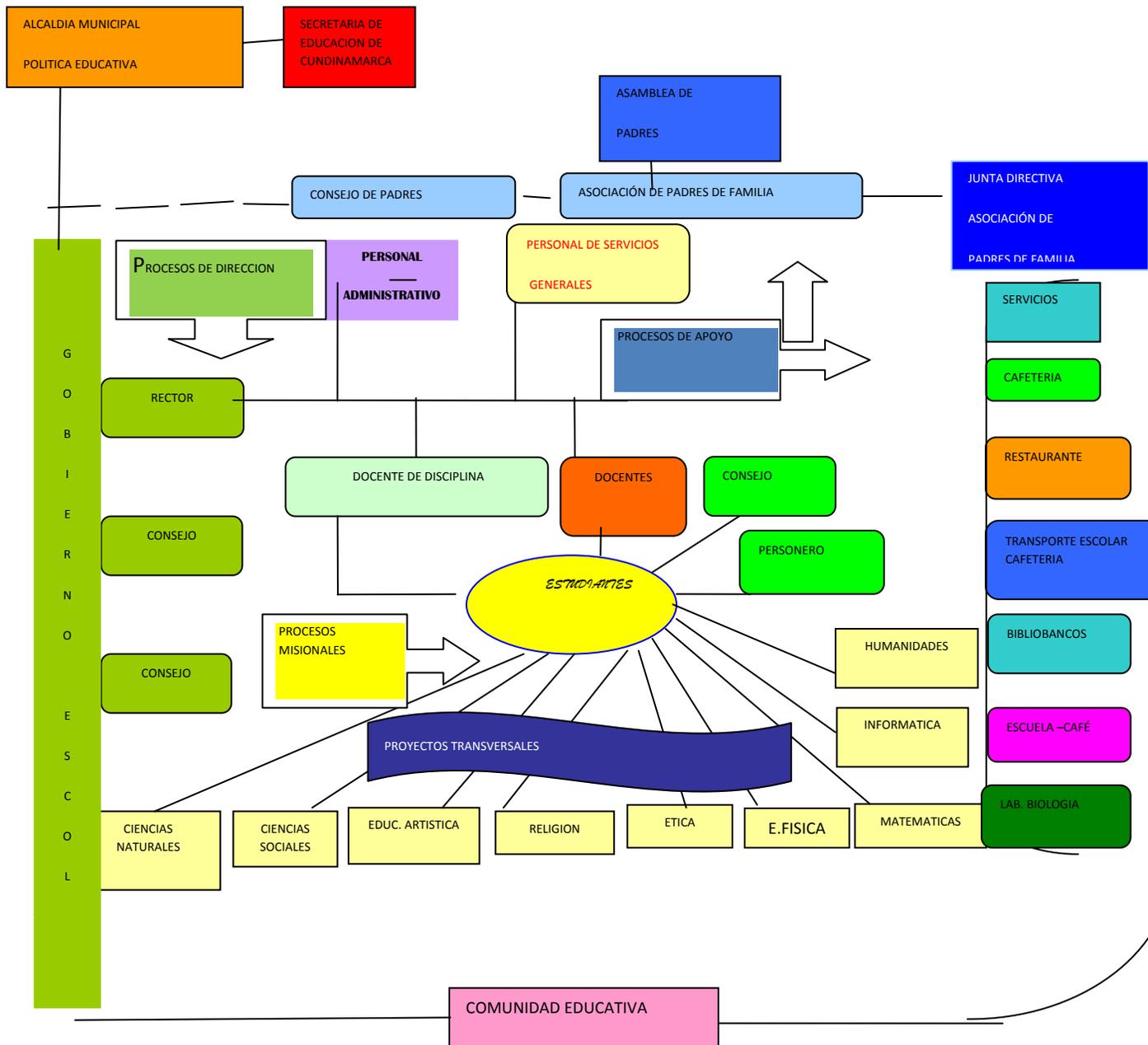


Figura 4. Organigrama I.E.D. Cucharal

7.5.4 Socialización. Una vez se realizó la construcción de los elementos anteriormente descritos, se designó un tiempo y un espacio para realizar actividades

que permitieran comunicar la propuesta a la comunidad, preferentemente a padres de familia, estudiantes y docentes. En estas reuniones se discutió sobre las ventajas de construir Visión, Misión y Valores como parte fundamental del Direccionamiento Estratégico, y las ventajas de su implementación en los próximos meses para acceder a la cultura de la calidad.

8. CONCLUSIONES

Durante el periodo en el cual se llevó a cabo este trabajo se concluyo que:

- El diagnóstico de la Institución Educativa Departamental Cucharal, permitió identificar los componentes que requerían ser construidos o mejorados para desarrollar una propuesta de Direccionamiento Estratégico en elementos importantes como son Visión, Misión y Valores pertinentes para la institución.
- Es totalmente posible desarrollar procesos de calidad de manera participativa, sobre todos si con ellos se intenta mejorar la manera de realizar acciones en la institución educativa.
- Realizar procesos de acreditación de la calidad, posibilita la obtención de recursos económicos para desarrollar en el mediano plazo el Proyecto Educativo Institucional.
- Al realizar una autoevaluación institucional de un modelo de calidad, permite un favorable cambio de mentalidad, especialmente en los padres de familia, estudiantes y algunos docentes de la institución.
- El buen uso de los instrumentos otorgados por el MEN para el diagnóstico y valoración de la información, permite acceder de manera más fácil y clara al núcleo problémico, en este caso específico a través del diagrama causa-efecto.
- La participación activa de la comunidad educativa es de suma importancia a la hora de construir y socializar la Visión, Misión y Valores de la I.E.D., sobre todo si se entabla un clima de liderazgo organizacional.

- Desde la Dirección de la institución se puede construir el Organigrama y el Mapa de Procesos, pero la acción no debe quedarse en el papel, se debe socializar para su comprensión y puesta en práctica.
- Es indispensable en la institución educativa establecer elementos importantes como la Visión, la Misión y los Valores para contribuir a la construcción de una cultura de calidad y lograr, en el mediano plazo, la excelencia educativa.
- La Calidad debe convertirse en un compromiso de vida institucional, que permee todas las actividades y procesos educativos, para ello debe haber un compromiso activo de la dirección y una gestión adecuada de los recursos.

9. RECOMENDACIONES

Para quienes en un futuro hacen parte de la Institución Educativa Departamental Cucharal del municipio de Pacho, es recomendable tener en cuenta lo siguiente:

- La institución debe darle la importancia debida a la Calidad y proporcionar las herramientas necesarias a los docentes, padres de familia y estudiantes para que actúen en la búsqueda y mantenimiento de ésta..
- Es necesario hacer un diagnóstico anual, partiendo de la autoevaluación institucional de manera que se determinen núcleos problemáticos para fortalecer la gestión.
- Los maestros deben tener un conocimiento y conciencia de la importancia de la calidad para poder gestionarla y trasmitirla a sus estudiantes. De manera que entre todos los miembros de la institución se logre crear una de cultura de la calidad, que multiplique en cada una de las sedes de la institución y se extienda a todos los ámbitos de la vida.
- Es indispensable trabajar la cultura de la Calidad de una forma pedagógica, que conciba la interrelación y el compromiso de todos los actores de la institución, y que a su vez logre una amplia participación en la implementación y socialización de los planes de mejoramiento.
- Los instrumentos utilizados durante la investigación, en la construcción de la Visión, Misión y Valores, deben ser puestos al servicio de los actores de la comunidad.
- Se hace necesario, en el mediano plazo, validar la Visión, Misión y Valores para generar ajustes en el modo de *ser* y de *hacer* dentro de la institución.

- Los diversos componentes del Proyecto Educativo Institucional deben ser ajustados de acuerdo con los cambios realizados en la Visión, Misión y Valores del Direccionamiento Estratégico, a fin de garantizar una real y efectiva coherencia.
- Es necesario que visitar a otras instituciones educativas que van adelantadas en el desarrollo de la calidad, del Direccionamiento Estratégico y en la aplicación de Planes de Mejoramiento, para obtener aprendizajes de su experiencia..
- Para no caer en el activismo, es importante crear el hábito del manejo de evidencias, informes y documentación en general que de fe de los procesos que se han implementando, para poder reconocer a través del tiempo los avances significativos que se han dado y mejorar aquellos en donde se han cometido errores.

REFERENCIAS

- Angulo, J. (1994). *Teoría y desarrollo del currículo*. Málaga: Aljibe.
- Arancibia, V. (1992). *Efectividad Escolar, un análisis comparado*. Serie documentos de trabajo No 174. Santiago de Chile: Centro de estudios públicos.
- Ainscow, M., Booth, T. y Vaughan, M. (2000). *Índice de inclusión, Desarrollando el aprendizaje y la participación en las escuelas*. Santiago de Chile: UNESCO-OREALC/ CSIE.
- Canton, I. (2000). *La implantación de la calidad en los centros educativos*. Madrid: Editorial CCS.
- Castillo Aponte J. (2006). *Administración de Personal hacia un enfoque de calidad*. Bogotá: Librería Técnica y de Ingeniería.
- Consejo Nacional de Acreditación (2009). Recuperado el 4 de Diciembre de 2009, en <http://www.cna.gov.co/1741/article-186365.html>.
- Crosby, P. (1990). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. México: Patrimonio Cultural.
- Crosby, P. (1990). *Liderazgo. El arte de convertirse en un ejecutivo*. México: Mc Graw. Hill.
- Cuatrecasas, L. (1999). *Gestión Integral de la calidad. Implantación, Control y Certificación* Barcelona: Gestión 2000, S.A.
- Díaz, J. (2008). *Calidad, Pertinencia y Responsabilidad Social de las Universidades Latinoamericana y Caribeña*. Capítulo 3. Recuperado el 15 de Enero de 2010, en <http://www.oei.es>.

- DIEZ, R. (1996). *Aprender para el futuro mejor, educación y desarrollo. Documentos de un debate. X Semana Monográfica.* Madrid: Fundación Santillana.
- Evans, J.R. y Lindsay, W. (2000). *Administración y control de calidad.* México: International Thompson.
- Flores, R. (1994). *Hacia una pedagogía del conocimiento.* Bogotá: Mc Graw Hill.
- García, D. (1993). *El trabajo en equipo productividad y calidad de vida en el trabajo.* México: Fondo Educativo Interamericano.
- García Hoz, V. (1987). *Organización y Gobierno de Centros educativos.* Bogotá: Ediciones Rialp, S. A.
- Gobernación de Cundinamarca (2007). *Guía de autoevaluación Clase–Distinción a la Excelencia Educativa.* Bogotá: San Martín Obregón y Cía.
- Grocock, John M. (1993) *La cadena de la calidad.* España: Díaz de Santos
- Juran, J.M. (1990) *Juran y la planificación para la calidad.* Madrid: Ediciones Santos S.A.
- Ley General de Educación (2005). Bogotá: Litotécnica.
- Magendzo, A. (1988). *Calidad de la educación y su relación con la cultura.* Revista Interamericana de Desarrollo Educativo, 96, 32-47.
- Maritain, J. (2008). *La Educación en la encrucijada.* Navarra: Ediciones Palabra S.A.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Guías No. 34: De la autoevaluación al plan de Mejoramiento.* Bogotá: Cargraphics S.A.

- Morales, C. (2005). *Evalúe la Gestión de la Empresa. Más allá de la estrategia y los indicadores*. Bogotá: Panamericana.
- Salgado, J. (2010). *Gestión de calidad*. Monografías.com. Recuperado el 15 de junio de 2010, en <http://www.monografias.com>
- Ordóñez, C. (1972). *Administración y Desarrollo de Comunidades Educativas*. Bogotá: Cooperativa del Magisterio.
- Rangel, J.(2003) *Hacia una noción de ruralidad en educación*. Revista Alegría de Enseñar, 30, 12-18.
- Revelo, J. (2002). *El Sistema Nacional De Acreditación De Colombia. Experiencias y perspectivas*. Educación Superior, Calidad y Acreditación. CNA (Tomo I) Bogotá: Alfa Omega.
- Revista semestral del Departamento de Educación, 28, 2006
- Rodríguez, C. (2007) *Calidad de la educación: variables e indicadores referidos al proceso de enseñanza*. Revista de tecnología educativa, 10, 2-3.
- Rodríguez, A. (2001) *Autonomía, Educación Moral y participación escolar*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A.
- Rodríguez V, J. (2000) *Administración Moderna de Personal*. México: ECAFSA.
- Sandoval, Y. (2008) *Institución Educativa y Empresa*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A. Pamplona.
- Schiefelbein, E. (1990). *Elementos para reflexionar sobre la calidad de la educación en América Latina*. Paris: UNESCO, IIEP.
- Schmelkes, S. (1999). *La calidad en la educación primaria. Un estudio de caso*. México: Fondo de Cultura económica.

Secretaría de Educación de Bogotá (1998). *Guía de Autoevaluación Galardón Santa Fe de Bogotá*. Bogotá: Editorial San Martín Obregón y CIA.

Suárez R, y Pedro A. (2000). *¿Cómo acreditar su institución?* Bogotá: Orión Editores.

Tamayo, A. (1999). *Cómo identificar formas de enseñanza*. Bogotá: Editorial Magisterio.

Tedesco, J. C. (2000). *La educación superior en América Latina*. Revista: Urna Encuentro, 37.

Yarce, J. (1997) *Calidad Total de la Educación*. Universidad de la Sabana. Educación y educadores, 1, 29-32.

Yáñez Febles, O. (2006) *Fundamento y Justificación de la Institución*. Revista semestral del Departamento de Educación, 28.

Wouter V. (1997) *Aplicación de las normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación, interpretación y orientaciones desde una perspectiva europea*. Recuperado el 20 de febrero de 2010, en <http://www.cinterfor.org.uy>.

ANEXOS

ANEXO A. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN AUTO EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

A través de este instrumento los docentes de la institución en parejas describen los diferentes criterios y sub criterios que conforman el Modelo Clase a la excelencia educativa.

En algunos de los criterios requieren del apoyo de los estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de servicios de la institución.

| CRITERIO | SUBCRITERIO | DESCRIPCIÓN |
|---|---|-------------|
| El establecimiento educativo y su contexto. | Ambientes Relacionamientos Desafíos | |

La valoración que se da a cada criterio es el siguiente:

Existencia: La institución se caracteriza por un desarrollo incipiente, parcial o desordenado, según el caso. No hay planeación ni metas establecidas y las acciones se realizan de manera desarticuladas.

Pertinencia: Hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones del establecimiento, para cumplir sus metas y objetivos.

Apropiación: El establecimiento involucra la lógica del mejoramiento continuo. Evalúa sus procesos y resultados y, en consecuencia, los ajusta y los mejora.

Mejoramiento continuo: El establecimiento involucra la lógica del mejoramiento continuo. Evalúa sus procesos y resultados y, en consecuencia, los ajusta y mejora. **RESPONSABLES** _____

ANEXO B. CONVENIO INTERADMINISTRATIVO NO. ICCU-C418 DE 12 NOVIEMBRE DE 2009

Cuando se establece un direccionamiento estratégico que le brinda a la institución un marco de referencia para la toma de decisiones, una de las decisiones importantes en el sector público es comprometer a las entidades departamentales y municipales con el cumplimiento de ese marco de referencia institucional, por eso el establecimiento de un convenio interadministrativo entre el Departamento de Cundinamarca y la Alcaldía Municipal de Pacho, aporta al crecimiento de la infraestructura de la institución, lo cual permitirá llegar a la visión construida en menor tiempo de lo planeado.

Convenio interadministrativo No. ICCU-C418 DE 12 NOVIEMBRE DE 2009

PARTES: INSTITUTO DE INFRAESTRUCTURA Y CONCESIONES DE CUNDINAMARCA- ICCU
 MUNICIPIO DE PACHO
 NIT 899999475-4

OBJETO: ESTUDIOS, DISEÑOS, AMPLIACIÓN Y CONSTRUCCIÓN INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEPARTAMENTAL RURAL CUCHARAL, VEREDA CUCHARAL MUNICIPIO DE PACHO DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA

VALOR: CIENTO VEINTE MILLONES DE PESOS (120.000.000, 00) PLAZO: 6 MESES

Alex Rodríguez Herrera, identificado con Cedula de ciudadanía No. 3.084.392, expedida en La Vega, en su calidad de Gerente General del Instituto de Infraestructura y Concesiones de Cundinamarca, debidamente facultado por el Decreto Ordenanza No.00261 de 2008, quien para efectos del siguiente convenio se denominará EL ICCE, por una parte, y por la otra Luis Antonio Álvarez Báez, identificado con Cedula de Ciudadanía No.19.204.526 de Bogotá actuando en nombre y representación del municipio de Pacho, en su calidad de alcalde de dicho municipio, quien esta facultado por el Consejo Municipal para suscribir el presente convenio y quien en adelante se llamará Municipio, hemos acordado celebrar el presente Convenio, de acuerdo a las cláusulas que se pactan a continuación, previa las siguientes consideraciones :A) De conformidad con los artículos 298 y 311 de la Constitución Política, corresponde a los departamentos, entre otras funciones, gestionar y promover el desarrollo integral de los municipios que lo conforman, y complementar la acción municipal, B) que al Departamento le corresponde respecto del servicio público de educación garantizar en su jurisdicción, su organización y cumplimiento de su función social. Así pues en cumplimiento de sus competencias frente a los municipios no certificados, Ley 715 de 2001, Artículo 6.2.4, le asiste "participar con recursos propios en la financiación de los servicios educativos a cargo del estado en la cofinanciación de programas y proyectos educativos", tal y como se estableció en la ordenanza No. 009 de 2008 mediante el cual se aprobó el Plan Departamental de Desarrollo 2008-2012 "Cundinamarca Corazón de Colombia" dentro del cual se incluye el Subprograma 2.3: Construcciones y equipamientos para la gente "construir, mejorar y / o mantener 3000 metros cuadrados de infraestructura física para establecimientos educativos ..." C) Que con el objeto de cumplir con esta meta se ha decidido la construcción y / o mejoramiento y / o adecuación y/o ampliación de espacios de multi servicios que permitan la estadía integral de los jóvenes en ciudades estudiantiles para la formación tecnológica y universitaria otorgando prioridad al mejoramiento de infraestructura de las instituciones rurales. D) Que las inversiones que se realicen como consecuencia de este convenio beneficien a la comunidad cundinamarquesa que no cuenta con infraestructura físicas en orden, que garanticen una educación en ambientes que mejoren el aprendizaje de los alumnos, otorgándoles las condiciones de comodidad y confort mínimas necesarias para cumplir con esta misión. E) Que de conformidad con el decreto 00261 de 2008, artículo 4, El ICCU tiene como misión "(...) ejecutar proyectos de infraestructura física y acciones de mantenimiento y mejoramiento(...)". F) Que en el municipio se hace necesario realizar los ESTUDIOS, DISEÑOS, AMPLIACION Y CONSTRUCCIÓN: INSTITUCION EDUCATIVA DEPARTAMENTAL RURAL CUCHARAL, VEREDA CUCHARAL MUNICIPIO DE PACHO, DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA con el objeto de otorgar a la comunidad que allí habita la posibilidad de esparcimiento deportivo y recreativo; G) Que el Alcalde se encuentra autorizado para celebrar contratos y convenios por el Consejo Municipal. H) Que de conformidad con la ley 80 de 1993, y el artículo 2, numeral 1, literal c) de la Ley 1150 de 2007, en concordancia con el artículo 78 del Decreto 2474 de 2008, las entidades públicas pueden celebrar directamente entre sí convenios o contratos. I) Que el instituto realizó los correspondientes estudios y documentos previos en los cuales estableció la conveniencia de suscribir el presente convenio, así como las demás condiciones necesarias para su adecuada ejecución por parte del municipio; J) Que el ICCU cuenta con el certificado de disponibilidad presupuestales para celebrar el presente convenio. K) El ICCU ejercerá el control y la vigilancia del presente convenio a través de un funcionario que designe el Gerente General, a quien le corresponde cumplir con las funciones establecidas en el Decreto Departamental 00167 de 2008, especialmente evaluar y verificar, con fundamento en el cronograma de actividades y en plan de inversiones, el cumplimiento de las obligaciones a cargo del Municipio, e informar al Gerente del ICCU, oportunamente o en el momento que se presenten, las dificultades e inconvenientes en el desarrollo y la ejecución del convenio. L) Que el presente acuerdo se regirá por las siguientes cláusulas: CLÁUSULA PRIMERA.- OBJETO: Que el ICCU y el Municipio se comprometen a aunar esfuerzos para contratar los estudios, diseños, ampliación, y construcción Institución Educativa Departamental Rural Cucharal, vereda Cucharal –Municipio de Pacho –Departamento de Cundinamarca. Las actividades, especificaciones y demás exigencias se encuentran descritas en el Anexo 1 del estudio previo los cuales hacen parte integral del presente convenio. CLÁUSULA SEGUNDA. - Valor del convenio: El valor del presente convenio asciende a la suma de Ciento Veinte Millones de Pesos (\$120.000.000) m c/te. CLÁUSULA TERCERA. – Desembolso de los aportes: 1. El ICCU entregará al municipio el valor equivalente al 100% de su aporte una vez adjudicado el proceso selectivo que adelanta para ejecutar este convenio. PARAGRAFO: 1: El ICCU efectuará el desembolso de su aporte dentro de los treinta días calendarios siguiente a la fecha de radicación de la solicitud del municipio en las oficinas del ICCU. En todo caso los

desembolso se efectuaran de acurdo con el PAC.PARAGRAFO 2:El municipio hará efectivo su aporte al invertir los recursos que a su cargo se compromete en el presente convenio. PARAGRAFO 3: Previo al desembolso de los aportes del municipio deberá abrir una cuenta de ahorros a nombre del proyecto , cuyo manejo le corresponde al Alcalde y al Tesorero Municipal de manera conjunta. Los rendimientos y mayores valores que se generen en esta cuenta son de propiedad del ICCU y deberán ser reintegrados a él por el municipio. CLAUSULA CUARTA.- Cronograma de ejecución. Una vez perfeccionado el presente convenio el municipio , dentro de los 5 días siguientes , deberá presentar al ICCU el cronograma del Proceso de Selección , El cronograma de ejecución del convenio y el Plan de inversiones conforme se estipula en el literal c) de la cláusula sexta de este documento. CLAUSULA QUINTA.- Destinación de los recursos. Los recursos aportados por el ICCU y el municipio, se destinarán exclusivamente para el cumplimiento de las actividades previstas en el presente y específicamente en el Anexo 1 del estudio previo. CLÁUSULA SEXTA.- Obligaciones del Municipio: El municipio se obliga: a) Abrir en una entidad financiera debidamente reconocida por la Superintendencia Bancaria , una cuenta de ahorros para el exclusivo manejo de los recursos aportados por el ICCU y presentar al ICCU dentro de los siguientes cinco días hábiles siguientes al perfeccionamiento del convenio , certificación expedida por la respectiva entidad financiera , en la que conste el número de la cuenta y la fecha de su apertura. PARAGRAFO: Destinar los recursos aportados por el ICCU exclusivamente para atender las acciones establecidas en el Anexo 1 de este convenio para el cumplimiento del objeto de este convenio. b) el municipio deberá adelantar para el cumplimiento del convenio la modalidad de selección señalada por la ley. c) Elaborar y presentar al ICCU los siguientes documentos : 1. Cronograma del proceso de selección.2. Cronograma de ejecución del convenio, en el que se señale las actividades y / o procesos que debe realizar para cumplir con las obligaciones que contraen mediante la celebración del presente convenio, el orden y secuencia de dichas actividades y / o procesos, y los términos y plazos en que debe atenderlos.3. Plan de inversión de los aportes. d) Cumplir con las especificaciones técnicas y demás exigencias establecidas en el contrato. e) Ejecutar bajo su exclusiva responsabilidad, las actividades objeto del presente convenio. f) Presentar al Supervisor del convenio, informes mensuales en los que detalle las actividades desarrolladas por el municipio para el cumplimiento del presente convenio. g) Asumir todos los costos adicionales e imprevistos que puedan surgir en la ejecución del objeto del convenio. h) El ICCU se reserva el derecho de asistir a las audiencias que desarrolle el municipio dentro del proceso selectivo de igual manera de realizar las visitas técnicas que a bien tenga por considerar. i) Entregar, con el acta de recibo final de la obra, registro fotográfico que evidencie el estado del proyecto objeto del convenio, antes, durante y después de la ejecución de las obras. j) Reintegrar al ICCU dentro de los cinco días hábiles siguientes al vencimiento del plazo de ejecución de este convenio, los saldos de los recursos aportados por éste que no sean ejecutados dentro del plazo de ejecución pactado en la cláusula séptima. K) Realizar las labores de interventoría en la ejecución de cada proyecto, para lo cual el municipio deberá contratar con cargo a sus propios recursos y diferentes a los de la contrapartida , la interventoría que se requiera según lo establecido en la ley. Igualmente cumplir y hacer cumplir las normas con el sismo resistencia de construcciones uso de tierra y ordenamiento territorial(POT Y EOT), espacio público , medio ambiente, etc. l) Disponer en el evento en que se requiera , de los recursos que hagan falta para la culminación de cada proyecto , independientemente de la cofinanciación, ya sea que el aumento en el valor del proyecto se produzca por el transcurso del tiempo , la mora en su ejecución o imprecisiones o errores en los valores proyectados en la formulación. M) Guardar, conservar y poner a disposición de las autoridades de control que así lo soliciten , todos los comprobantes , registros, libros , y correspondencia relacionada con la ejecución de los recursos asignados. n)El municipio deberá coordinar acciones de seguimiento con la ciudadanía , rendir cuentas sobre el avance del proyecto y divulgar sus resultados a la ciudadanía en general o) El municipio se compromete a exigir , en el pliego del procesos selectivo que adelante para contratar las obras objeto del presente convenio , condiciones adecuadas y proporcionales a la naturaleza dl contrato a suscribir y a su valor , de conformidad con lo previsto en el artículo 5 de la Ley 1150de 2007.CLÁUSULA SEPTIMA.- Plazo de ejecución del convenio: El plazo para la ejecución del presente convenio será de 6 meses .El plazo de ejecución se computará a partir de la suscripción de la respectiva acta de iniciación suscrita por el ICCU y el Municipio, dentro de los cinco días siguientes al cumplimiento por parte del municipio de los requisitos establecidos en la cláusula sexta. Parágrafo: Para la suscripción del acta de iniciación se requiere que el municipio presente los documentos de que trata la cláusula cuarta del presente convenio. CLÁUSULA OCTAVA.- Indemnización del ICCU: El Municipio se obliga a exigir al tercero que subcontrate para la ejecución del proyecto objeto del presente convenio, la constitución de la garantía única los cuales deberán incluir al municipio y al ICCU como beneficiario de los respectivos amparos. CLÁUSULA DÉCIMA .- Participación comunitaria : Este convenio estará a disposición de la vigilancia y control ciudadanos , conforme a lo dispuesto en el artículo 66 de la Ley 80 de 1993.CLÁUSULA DECIMA PRIMERA.- Liquidación del convenio: Una vez termine el plazo del presente convenio se procederá a su liquidación de conformidad con el siguiente procedimiento: Dentro de los cuatro meses siguientes a la terminación del contrato el ICCU remitirá al municipio un acta de liquidación , recibida por el municipio , este contará con un lapso de dos meses para su análisis ,revisión ,suscripción y remisión al ICCU. Si pasados dos meses , a partir del recibo del acta de liquidación , sin que se hubiera suscrito u objetado por parte del municipio el acta, la misma sufrirá los efectos de liquidación bilateral del convenio y terminará las obligaciones entre las partes contratantes .En el evento en que el municipio objete total o parcialmente el acta de liquidación dentro del plazo otorgado para su revisión , este le deberá remitir el acta de liquidación definitiva del convenio al municipio quién deberá suscribirla sin condicionamiento alguno o suscribirla incluyendo las salvedades a que hubiera lugar. Finalmente se remitirá el original de esta acta al ICCU para que repose en sus archivos , quien entregara copia al municipio. Parágrafo Primero: Una vez terminado el presente convenio, el municipio deberá remitir al ICCU certificación bancaria de los rendimientos financieros y / o mayores valores percibidos en la cuenta de ahorros abierta para el manejo de los aportes. CLÁUSULA DECIMO SEGUNDA.- Perfeccionamiento, ejecución y legalización: El presente convenio se perfecciona con la suscripción de las partes. Para que pueda ejecutarse se requiere registro presupuestal y de la suscripción del acta de inicio. Para su legalización se requiere de su publicación en la pagina web de la gobernación , según lo dispuesto en el decreto departamental 0194 de 2008.Para constancia se firma en Bogotá D.C. a los 12 días del mes de Diciembre .

REPRESENTANTES: ÁLEX RODRÍGUEZ HERRERA, GERENTE GENERAL DEL ICCU.
 LUIS ANTONIO ÁLVAREZ BÁEZ ALCALDE MUNICIPAL DE PACHO

ANEXO C. MATRIZ DE PERCEPCIÓN DE VALORES

La matriz de percepción de valores es una herramienta utilizada por formadores del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. Por medio de la ella se diagnostica y definen los valores institucionales importantes para la organización.

| | A | B | C | D |
|-------------------------|---|---|--|---|
| 1. FAMILIA | La familia es importante por el apoyo y la protección que me brinda | La familia es importante en el desarrollo personal y en el logro de objetivos de sus miembros | La familia estimula el desarrollo de sus integrantes para que sean mejores | La familia es una prioridad en la vida para dejar huella en el mundo en que vivimos |
| 2. DIVERSIÓN | Para divertirme prefiero no depender de nadie | Ocupo el tiempo libre en la recreación y en compartir con mis amigos | Ocupo el tiempo libre en practicar actividades que mejoren los grupos a que pertenezco | Ocupo el tiempo libre en enseñar , en ayudar al prójimo y hacer un mundo mejor |
| 3. TRABAJO | Trabajo para garantizar mi subsistencia y la de mi familia | Realizo las actividades necesarias para alcanzar mis metas y las de el equipo al que pertenezco | Trabajo para lograr la misión y visión de la organización | Trabajo para mejorar las condiciones de la sociedad a la que pertenezco |
| 4. PARTICIPACIÓN | Creo en la participación para conocer lo que necesito y lograr más autosuficiencia | Comparto mis ideas y conocimientos porque creo que ayudan al equipo al que pertenezco | Comparto con mi equipo las ideas y conocimientos para lograr los objetivos de la empresa | Pongo mis ideas , conocimientos y opiniones al servicio de la institución y la comunidad |
| 5. AMISTAD | Limito mis relaciones interpersonales a lo estrictamente necesario para realizar mi trabajo | Me gusta relacionarme con los demás para sentirme aceptado y amado | Siento la necesidad de relacionarme con otros individuos de la organización para dar y recibir | Creo que en las relaciones interpersonales unos dependen de otros, se busca el éxito común |
| 6. CRECIMIENTO PERSONAL | Normalmente no reflexiono sobre mi comportamiento ni escucho la opinión de otros | Tengo la capacidad de aprender de mis errores para ser un mejor miembro del equipo | Tengo especial interés en crecer para que crezca la organización | Trato de aprender y compartir mis experiencias personales para dejar una huella en el mundo |
| 7. ESPIRITUALIDAD | Me preocupo por estar en armonía conmigo mismo | Es importante tener espacios para vivir mis creencias con el grupo mas intimo en mi vida | Disfruto compartiendo mis creencias con la organización | Es importante vivir en armonía con uno mismo , con la naturaleza y con Dios |

| | | | | |
|---|---|--|---|--|
| 8. DINERO | Mi principal preocupación es la seguridad, especialmente satisfacer las necesidades básicas | Trabajo por el mejoramiento económico de mi equipo de trabajo | Trabajo por el mejoramiento económico de toda la organización | Trabajo por el mejoramiento económico y el bienestar de toda la sociedad |
| 9. ACTITUD POSITIVA | Me preocupo por tener una actitud positiva para agradar a los demás | Trabajo con entusiasmo y optimismo para alcanzar mis metas y las de el equipo | Trabajo con entusiasmo y optimismo para alcanzar mis metas y las de la organización | Transmito optimismo y voluntad de triunfo a los demás para hacer un mundo mejor |
| 10. LIDERAZGO | Me gustan las estructuras jerarquizadas, las evaluaciones y los análisis. | Soy guía no ejerzo el poder autoritariamente y me preocupo por el desarrollo de las personas | Confío, aprendo, enseño doy ejemplo y retroalimentación al equipo de trabajo | Creo que hay que tomar la iniciativa para ayudar a otros que vivan mejor |
| 11. TRABAJO EN EQUIPO | Me gusta trabajar individualmente para alcanzar mis objetivos | La unión de esfuerzos es importante para alcanzar mejores resultados en mi equipo | Me interesa trabajar en un equipo por un objetivo que mejore la organización | Trabajo en equipo por la convicción de que entre nosotros podemos mejorar el mundo que nos rodea |
| 12. PREPARACIÓN ACADÉMICA Y DESARROLLO HUMANO | Busco prepararme para mejorar y defenderme de la competencia de otros | Me gustaría ampliar mis conocimientos actuales para mejorar el desempeño de mi equipo | Actualizo mis conocimientos para crecer en lo personal y ayudar a desarrollar la organización | Promuevo el desarrollo personal de mis compañeros y las personas de mi comunidad |
| 13. COMUNICACIÓN | Comunico estrictamente lo necesario a los demás | Me preocupo por comunicar y escuchar a las demás personas de mi equipo | Comunico todo lo que puedo. Esto es importante para la familia | Comunico lo que sé y pienso pues esto nos hace mejores a todos |
| 14. FUTURO | Tengo preocupación y miedo por lo que pueda ocurrir en el futuro. | Ve en mis compañeros de trabajo la oportunidad de hacer bases para mi futuro. | Tengo definido el camino que voy a seguir para lograr mis objetivos y los de mis compañeros. | Es importante dejar huella , ayudo a las personas que me rodean para que planeen su vida. |

| | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|
| 15. FLEXIBILIDAD | Me cuesta dificultad aceptar mi comportamiento con agilidad a cada persona o situación. | Creo en cambiar para que al realizar el trabajo entre los compañeros, sea más exitoso. | Siento la necesidad de ir cambiando al ritmo de que quienes me rodean. Me lo exigen | Tengo la habilidad para adaptarme a los cambios de la sociedad. |
| 17. ORDEN | El orden me da seguridad personal y me garantiza tranquilidad. | Me preocupo por ser ordenado en mi trabajo y con quienes conformo equipo de trabajo. | Trato de ser ordenado en todos mis aspectos para el bien de la organización, ya sea esta familiar o escolar | Creo que el orden debe estar en todas las cosas y es esencial para el mundo. |
| 18. DISCIPLINA | Acato las normas de la organización por obligación. | Entiendo y aplico las normas para mejorar la Convivencia de la familia y la institución | Respeto las normas de las organizaciones para trabajar en armonía con ellas. | Respeto las leyes por convicción propia y por respeto a la sociedad. |
| 19. TECNOLOGÍA | Uso la tecnología porque no quiero quedarme atrás. | Utilizo la tecnología como herramienta de trabajo básica para el bien del equipo. | Utilizo la tecnología para agilizar los procesos y soportar las actividades. | Me gusta la tecnología por que creo que ella ayuda a hacer mejor el mundo. |
| 20. INNOVACIÓN | Creo en la innovación en la medida en que me da seguridad y no me exponga a riesgos. | Tomo la decisión de hacer cosas nuevas, para mejorar el desempeño del equipo en el cual tengo que trabajar. | Tomo la decisión de hacer cosas nuevas o en forma diferente porque mejoran la familia | Aporto al desarrollo de la sociedad por estar haciendo siempre cosas nuevas. |
| 22. PROACTIVIDAD | Soy activo y tomo la iniciativa cuando veo claramente que tengo algo que ganar. | Me anticipo a los problemas de mi equipo, presentando ideas y soluciones. | Me anticipo a los problemas y oportunidades de la organización. | Contribuyo a mejorar la calidad y oportunidad en el servicio al cliente. |
| 23. LEALTAD | Me preocupa más la lealtad de otros conmigo que la mía hacia los demás. | Soy leal con mi grupo de trabajo y percibo lealtad del mismo. | Me identifico con los objetivos de la organización y actúo de acuerdo a ellos. | Mis comportamientos son agentes de cambio y ejemplo con la sociedad que me rodea. |
| 24. PRUDENCIA | Soy prudente pues creo que de esta forma tengo más seguridad y como menos riesgo. | Manejo con cuidado la información de mi equipo de trabajo. | Soy discreto en mis comentarios acerca de la organización, dentro y fuera de esta. | Pienso antes de hablar en las consecuencias que pueden traer mis comentarios. |
| 25. CORTESÍA | La cortesía es un medio para que me | Trato de tener siempre unas buenas relaciones con mi equipo | Mantengo buenas relaciones en general | Me gustaría ser cortés con todo el mundo sin |

| | | | | |
|------------------------|---|--|--|---|
| | acepten y me quieran. | de trabajo. | con la gente de la Organización. | distinciones de ninguna clase. |
| 26. LIBERTAD | Creo en mi libertad y en la de otros siempre y cuando ésta no me ponga en riesgo. | Actuó pensando en el grupo inmediato sin tener en cuenta a otros equipos de trabajo. | Mis acciones se embarcan dentro de los parámetros de la Organización. | Soy autónomo, conservando siempre una conciencia social. |
| 27. RECONOCIMIENTO | Busco el reconocimiento personal como un medio para obtener seguridad. | Trabajo por el reconocimiento, bienestar y satisfacción de mi equipo. | Trabajo por el reconocimiento de las personas de la organización. | Reconozco el trabajo de los individuos sin importar su cultura. |
| 28. CONFIANZA | Confío principalmente en mis capacidades y por eso dependo de mí mismo | Confío en las cualidades personales y profesionales de los miembros de mi equipo. | Confío en mi trabajo y en las demás personas de la organización | Confío en el potencial de las personas a pesar de sus limitantes. |
| 29. PERTENECER | Necesito permanecer para tener seguridad personal y respaldo | Necesito sentirme miembro de un equipo o de un grupo de la sociedad. | Soy miembro de un equipo o de un grupo en la sociedad para ayudar a ser mejor | Promuevo la creación de grupos que contribuyan al mejoramiento de la sociedad |
| 30. SALUD | La salud es algo indispensable | Cuido mi salud para aportarle afectividad a mi equipo de trabajo | Promuevo el ejercicio físico y los buenos hábitos en los individuos de la organización | Participo en eventos que promueven la salud dentro del entorno |
| 31. RELACIÓN DE PAREJA | La relación de pareja me da seguridad y me sirve de refugio frente a otros | Veo en la relación de pareja una fuente para trabajar juntos, para mejorar. | La relación de pareja me permite ser mejor en mi organización y en mi entorno. | Me preocupo por ayudar a otras parejas de mi comunidad para que vivan en paz y armonía. |

Para diligenciar este instrumento señale los 3 valores que considera más importantes en su diario vivir y que le gustaría se desarrollaran en la institución.

Establezca el rango o la escala en la cual considera esta ubicado el valor de sus vivencias. Representar este rango con la letra A, B, C o D.

Valor

RANGO

ANEXO D. REGISTRO DE INFORMACIÓN OBTENIDA EN EL INSTRUMENTO PERCEPCIÓN DE VALORES.

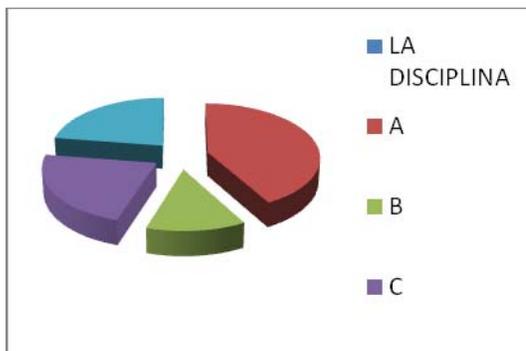
| RESULTADO PERCEPCIÓN DE VALORES | | | | | |
|---------------------------------|----------|----|----|----------|----|
| | A | B | C | D | I |
| 1. FAMILIA | 28 | 12 | 5 | 16 | 61 |
| 2. DIVERSIÓN | | 9 | | | |
| 3. TRABAJO | 16 | 4 | 1 | 3 | |
| 4. PARTICIPACIÓN | 11 | 1 | | | |
| 5. AMISTAD | 12 | 25 | 14 | 7 | 58 |
| 6. CRECIMIENTO PERSONAL | 1 | 5 | | 6 | |
| 7. ESPIRITUALIDAD | 2 | | | 3 | |
| 8. DINERO | 1 | | | | |
| 9. ACTITUD POSITIVA | 12 | 6 | 3 | 1 | |
| 10. LIDERAZGO | | 1 | 3 | | |
| 11. TRABAJO EN EQUIPO | 11 | 3 | 3 | 4 | |
| 12. PREPARACIÓN ACADÉMICA Y | 1 | | 7 | | |
| 13. DESARROLLO HUMANO | 11 | 1 | 2 | | |
| 14. COMUNICACIÓN | | 1 | | | |
| 15. FUTURO | 4 | 1 | 3 | 1 | |
| 16. FLEXIBILIDAD | | 1 | 1 | | |
| 17. ORDEN | 3 | 3 | 1 | 5 | |
| 18. DISCIPLINA | 13 | 4 | 7 | 7 | 31 |
| 19. TECNOLOGÍA | | | | 1 | |
| 20. INNOVACIÓN | | | | | |
| 21. PROACTIVIDAD | | | | | |
| 22. LEALTAD | 1 | 4 | 1 | 4 | |
| 23. PRUDENCIA | 11 | | | | |
| 24. CORTESÍA | 1 | | | | |
| 25. LIBERTAD | 6 | | | 6 | |
| 26. RECONOCIMIENTO | | 1 | | 2 | |
| 27. CONFIANZA | 4 | 1 | 3 | 2 | |
| 28. PERTENECER | | | 1 | | |
| 29. SALUD | 13 | 5 | 3 | 2 | |
| 30. RELACIÓN DE PAREJA | | 1 | 1 | | |

A continuación se presenta el análisis de los valores institucionales seleccionados por las 165 personas que participaron en la aplicación de la matriz.

LA FAMILIA

| | |
|---|----|
| A | 28 |
| B | 12 |
| C | 5 |
| D | 16 |

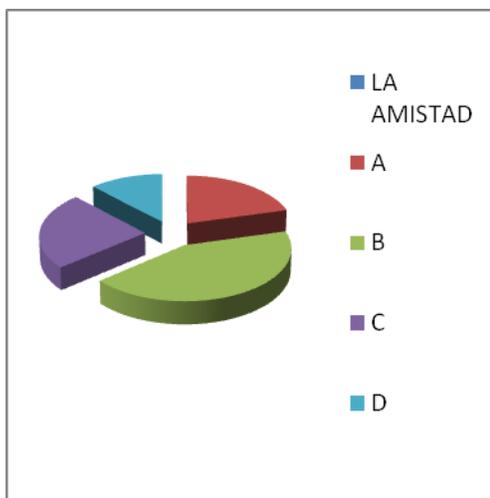
La familia es importante por el apoyo y la protección que me brinda.



LA DISCIPLINA

| | |
|---|----|
| A | 13 |
| B | 4 |
| C | 7 |
| D | 7 |

Acato normas de la institución por obligación.



LA AMISTAD

| | |
|---|----|
| A | 12 |
| B | 25 |
| C | 14 |
| D | 7 |

Que gusta relacionarme con los demás para sentirme aceptado y amado.

ANEXO E. TALLERES : ESPACIOS DE COMUNICACIÓN , PARTICIPACIÓN Y AUTOGESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y EN LA COMUNIDAD.TALLER 1

Estamos como Alicia?

Probando caminos
 Qué clase de preguntas nos hacemos?
 Perseguimos "conejos"
 Caminamos por "donde nos lleve el camino"
 Estamos viviendo el día a día.....
 Las circunstancias nos hacen mover a su acomodo



Planeación

- Es imaginar, prever, visualizar, pensar con orden y sentido común lo que se tendrá que hacer el día de mañana, de tal forma que al iniciar cualquier actividad, se pueda ejecutar de la mejor manera posible pensando a corto y a largo plazo.
- Es fijar las expectativas de la empresa para el logro óptimo de objetivos y misiones (la planeación estratégica, te ayuda a fijar una visión, es decir, "cómo ves el negocio a futuro").

Descubriendo aquellas cosas que nos llenan de orgullo....

Cuáles han sido los momentos más espectaculares que he vivido en esta institución o que esta institución ha vivido?

Qué cosas son las que más valora de esta institución?
 Piense en usted mismo
 En su trabajo
 En su organización

Cuáles son los logros o costumbres que le dan vida a esta institución
 Cuáles son los tres deseos, que usted tiene guardados, que le permitirían lograr más crecimiento o desarrollo a esta institución .

Ciclo de Planeación



Es la concepción gerencial básica que dinamiza la relación entre la función directiva y los resultados.

Descubriendo nuestras realidades....

- Escribir, en la hoja los momentos de más valor y orgullo que ustedes encontraron.



Definiendo o revisando la razón de ser de la institución

- "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer.
- Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa.
- Es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general" (Jack Fleitman)
- Representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma.



Historia

- Manuel Carvajal Valencia y sus dos hijos
- Fundan en 1904, hace 104 años,
- Una imprenta con espíritu pedagógico y cultural a prueba de fracasos.
- Que se abría paso en una comunidad de agricultores, ganaderos, comerciantes y transportadores.
- Propósito romántico y quijotesco, pero con claridad sobre sus propósitos.
- Con un capital inicial...
- Un siglo después, es una multinacional Latinoamericana con operaciones en 18 países.

Misión

- Satisfacer los requerimientos de los mercados de acumuladores de energía eléctrica, en un ambiente de trabajo que permita el desarrollo integral de sus colaboradores, en armonía con el medio ambiente, logrando un valor agregado para sus clientes, accionistas, proveedores y comunidad.



- Esta historia de éxito comenzó como un proyecto en la mesa del comedor familiar, vendiendo pasteles de hojaldre entre vecinos y amigos. Tras años de trabajo, esfuerzo y dedicación, el negocio familiar se convirtió en una empresa que, paso a paso, está consolidándose en el mercado nacional.
- Con el propósito de dar a conocer y posicionar sus productos en el mercado, a partir de 1995 la empresa crece, amplía sus oficinas y mejora su planta de producción.
- Hoy en día ese esfuerzo se ve reflejado en 45 puntos de venta distribuidos en varias ciudades del país. Ejemplo de trabajo que realizan día tras día más de 230 personas que laboran en pro del crecimiento de la compañía y de su propio bienestar.
- En la actualidad la empresa trabaja fuertemente para obtener una certificación de Icomtec y concretar el proyecto de expansión en ciudades importantes como Medellín y Bogotá.



Algo rico para cada día...



Misión: Somos una organización líder en la producción y comercialización de comidas preparadas y congeladas típicas colombianas con los mas altos estándares de calidad, bajo un concepto innovador basado en la rapidez, facilidad de preparación y excelente presentación, buscando la satisfacción permanente de nuestros clientes.

Servientrega

Misión

- Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros Clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros Líderes de Acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro País.





Misión

- En Abocó, dirigimos el talento humano a producir y comercializar Planes Integrales de Nutrición Vegetal, con productos propios y de terceros, para que los agricultores aumenten la productividad, y al mismo tiempo, a producir materias primas intermedias con base en la síntesis del nitrógeno.
- Nos asociamos con la cadena de producción agrícola y de la industria del Nitrógeno en una relación de mutuo beneficio y de largo plazo, destacándonos por:
 - La cultura de calidad, servicio y medición.
 - La mejor atención y asesoría al cliente.
 - La innovación.
 - El respeto por el ambiente y el cumplimiento con las disposiciones gubernamentales.
 - La actualización permanente de nuestra tecnología de producción, de logística y de los sistemas de información.
- Así, aseguramos la permanencia de la empresa en el largo plazo, el posicionamiento de nuestras marcas y la rentabilidad para nuestros accionistas.

Definiendo o revisando la razón de ser

- ▶ **Cuál es nuestra actividad? A que nos dedicamos?**
- ▶ **Para qué hacemos eso? Cuál es la necesidad que estamos satisfaciendo a la comunidad?**
- ▶ **Quiénes son nuestros clientes?**
- ▶ **Cómo hacemos nuestro trabajo? Bajo que valores o filosofía actuamos?**

Tiempo: 30 minutos

Visión

- Para Ian Wilson, es "Una declaración coherente y poderosa de lo que el negocio es y lo que debería de ser a 3, 5 o 10 años plazo".
- Naisbitt la define como "El enlace entre los sueños y la acción".
- Warren Bennis la define como "Una vista de un futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición que mejora de forma importante lo que existe ahora".
- Joe Baker en su vídeo "El poder de una visión", dice: "La Visión es una descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva".

MAC

- ▶ MAC S.A. será una empresa de clase mundial en la producción y comercialización de acumuladores de energía, reconocida por la competencia de su gente y su liderazgo continental dentro de un desarrollo armónico e integral.

Visión



Visión: En el 2009 seremos una organización reconocida a nivel nacional por la fabricación de comidas típicas colombianas habiendo realizado una penetración en las principales ciudades del país a través de puntos de venta bajo la modalidad de franquicias y la expansión de nuestra red de comercialización en auto servicios



Almacenes EXITO

- ▶ "En el año 2015 cautivamos, por encima de nuestra competencia, la lealtad de los consumidores colombianos, la preferencia de los proveedores y el orgullo de nuestros empleados y accionistas".

Aclarar la Visión

- ▶ Cuáles deben ser las características de la institución en su estado ideal de éxito".
- ▶ Como queremos vernos dentro de 3 o 5 años.

Características ideales: ejemplos

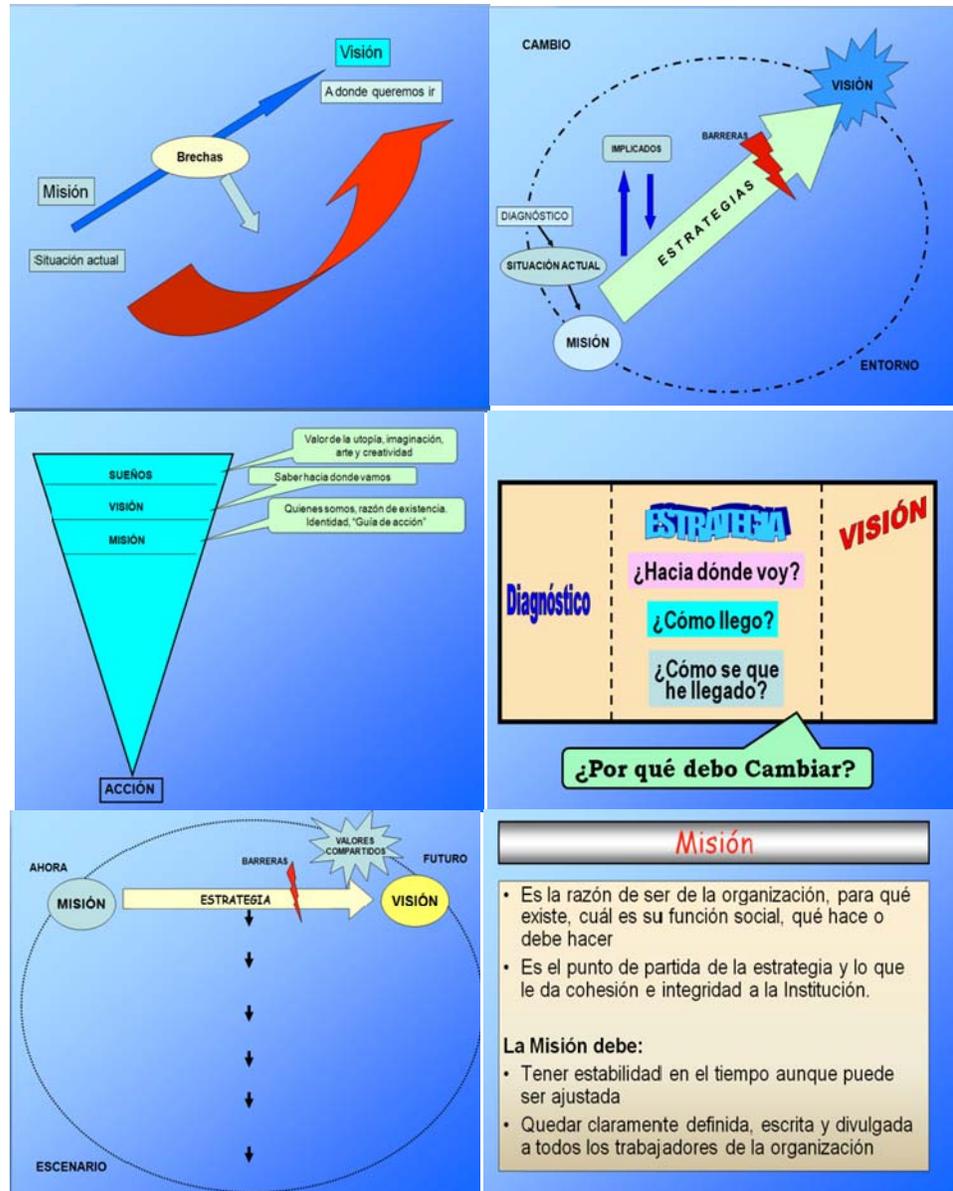
- ▶ Seremos los proveedores preferidos por la calidad de nuestros productos.
- ▶ Daremos siempre la misma calidad en la prestación de los servicios y ese será nuestra promesa de venta.
- ▶ Aseguraremos la calidad de nuestros procesos para presentar nuestros productos como oferta de exportación.
- ▶ Estaremos posicionados entre las 20 primeras empresas más recordadas en el mercado.

La visión

- ▶ Definan el tiempo para el cumplimiento de la VISION.
- ▶ Redacten 5 o 6 frases que reflejen las principales características de cómo quieren Ustedes ver su institución en ese futuro.

Tiempo: 30 minutos

TALLER 2



Visión

- Comprensión compartida de lo que debe ser la institución y cómo debe cambiar
- Imagen mental de un estado futuro deseable y posible para la institución.

La Visión debe:

- Comprometernos de corazón
- Movilizar nuestra conciencia
- Motivar las preocupaciones y necesidades profundas.
- Reflejar los valores prioritarios.

Las barreras

- Son los obstáculos que se interponen entre la misión y la visión
- Son elementos negativos que interfieren en el cumplimiento de los objetivos
- Pueden ser externas e internas.
- Representan desafíos o retos a la dirección de la institución.
- Son problemas a solucionar indefectiblemente
- Son indicadores de futuros conflictos si se dejan de resolver

Factores claves

- Son las actividades que son cruciales para el logro de la misión
- Se identifican para cada área funcional y para cada unidad organizacional

Objetivo

Etimología de la palabra:

Proviene del latín **jactum** que significa **lanzado** y la preposición **ob** que significa **hacia**.

Definición del término:

Son las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador.

Objetivos Estratégicos

- Son declaraciones cualitativas o cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización
- Es un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos
- Son las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito definido y sugieren la dirección a los esfuerzos de planeación de una organización

A pesar de que un objetivo debe lograrse en el futuro se determina un lapso específico para su realización

Los objetivos deben ser:

- **Pertinentes:** apoyan la misión
- **Evaluables:** cuantitativa y/o cualitativa
- **Factibles:** posibles de lograr
- **Aceptables:** armónicos con el sistema de valores de la institución
- **Flexibles:** pueden ser modificados
- **Asequibles:** al alcance de las personas
- **Motivadores:** generan interés
- **Comprensibles:** sencillos y claros
- **Comprometedores:** obligan moralmente a su cumplimiento y son objeto de evaluación

Comportamiento y Motivación Humanos

- Deseo de obtener resultados
- Importancia de la participación
- Implica directamente a los trabajadores en la planificación, dirección y control de sus acciones
- Implicación que lleva a compromiso
- Forma equipo: trabajador y cuadro de dirección toman la mayoría de las decisiones

Consolidación de resultados

- Cuanto más clara sea la idea que tenga de lo que se trata de lograr, más posibilidades tendrá de éxito
- Si sabe donde quiere ir, aumentan sus posibilidades de llegar. Al contrario, si no sabe a donde va, ningún camino le llevará allí
- No se trata de lo que Ud. haga: lo que cuenta es lo que consigue
- No le diga usted a alguien lo que debe hacer, dígame cuales son sus responsabilidades

ANEXO F. HOJA DE CONSENTIMIENTO PARA PARTICIPACIÓN EN ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN : PROPUESTA DE ELEMENTOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA I.E.D. CUCHARAL – A PARTIR DE LA APLICACIÓN DEL MODELO CLASE – PREMIO A LA EXCELENCIA EDUCATIVA EN CUNDINAMARCA

INVESTIGADOR: HÉCTOR HORACIO TÉLLEZ GÓMEZ

LUGAR: INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEPARTAMENTAL CUCHARAL DEL MUNICIPIO DE PACHO.

Apreciado Docente, estudiante, padre de familia:

Esta hoja de consentimiento puede contener palabras que usted no entienda. Por favor pregunte al investigador encargado para que le explique cualquier palabra o información. Usted puede llevarse a su casa una copia de este consentimiento para pensar sobre este estudio o discutir con su familia o amigos antes de tomar su decisión.

Usted ha sido invitado a participar en un estudio de investigación. Antes de que usted decida participar en la investigación por favor lea este consentimiento cuidadosamente.

La razón para hacer esta investigación es la construcción colectiva del direccionamiento estratégico de la institución. Se espera que en esta investigación participen 150 personas y usted puede abandonar su participación sin incurrir en ninguna falta y /o hacerse acreedor a sanción.

A través del estudio se aplicaran matrices e instrumentos de calidad como es el Modelo Clase –Distinción a la excelencia educativa. La investigación se realizara durante 3 semestres aproximadamente, los espacios de participación son establecidos en jornadas académicas especiales para tal fin.

No existen beneficios económicos por su participación, porque los buenos resultados se reflejaran a nivel institucional. Como incentivo usted recibirá formación en temas como calidad y direccionamiento estratégico.

Si usted como estudiante de la institución elige estar en este estudio, el investigador lo convocara a través de su director de Curso. Esta autorización servirá hasta el final del estudio, a menos que usted la cancele antes. Usted puede cancelar esta autorización en cualquier momento enviando un aviso escrito al Investigador Principal en la dirección siguiente:

Si usted cancela esta autorización, el Investigador no usará ni divulgará su información personal para este estudio. Esta información sólo se divulgará en caso que se necesite la información personal para preservar la integridad científica del estudio.

No firme este consentimiento a menos que usted haya tenido la oportunidad de hacer preguntas y recibir contestaciones satisfactorias para todas sus preguntas.

Si usted firma aceptando participar en este estudio, recibirá una copia firmada, y con la fecha de esta hoja de consentimiento para usted.

CONSENTIMIENTO:

He leído la información de esta hoja de consentimiento, o se me ha leído de manera adecuada. Todas mis preguntas sobre el estudio y mi participación han sido atendidas.

Yo autorizo el uso y la divulgación de mi aporte a la investigación antes mencionada en este consentimiento para los propósitos descritos anteriormente.

Al firmar esta hoja de consentimiento, no se ha renunciado a ninguno de los derechos legales.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Firma del Investigador Principal

Fecha

Si aplica

Firma del Padre del padre de familia en caso de estudiante.

Fecha

ANEXO G. DOCUMENTO BASE DE POSTULACIÓN PREMIO CLASE – DISTINCIÓN ALA EXCELENCIA EDUCATIVA

Es una responsabilidad contribuir a mejorar e innovar la calidad de la gestión en la institución educativa por tal razón el documento base aquí propuesto esta a consideración de la comunidad para que todos los actores sociales e institucionales involucrados en la noble tarea de educar participen en su mejoramiento y se preparen para atender la convocatoria o intervención que realice la Secretaria de Educación de Cundinamarca aplicando el Modelo –Clase a la excelencia educativa-.

1 EL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO Y SU CONTEXTO

La Institución Educativa Departamental Cucharal nace con la reestructuración de las Instituciones Educativas del Departamento de Cundinamarca a finales del año 2004, con la Resolución de Integración No. 004567 del 29 de diciembre de 2004 y compuesta por las siguientes Sedes: Concentración Rural Cucharal, Concentración Rural las Águilas, Concentración Rural Timana, Concentración Rural El Roblegal, Concentración Rural Guayacán , Concentración Rural la Hoya, Concentración Rural Bermejál, Concentración Rural la Bruja. Por iniciativa de la comunidad se integraron dos sedes más a la Institución y por ello se reglamento con la Resolución No.002849 de 21 de abril de 2006, anexando la Concentración Rural El Carbón y Concentración Rural Marcos Tunja.

La Institución Educativa Departamental Cucharal, de Carácter Oficial, presta un servicio público educativo integrando los niveles de Educación Preescolar –Transición - Educación Básica Primaria y Secundaria, según Resolución de Aprobación Número 011764 del 28 de diciembre de 2007 – Nit. 900022993-8 DANE 22551300067

El Programa PER (Proyecto de Educación Rural) con su opción Posprimaria alivió en gran medida la necesidad sentida de la comunidad y ha permitido la formación de jóvenes en Educación Básica Secundaria.

La comunidad, eminentemente campesina, productora de café a escala familiar, no en un desarrollo técnico a gran escala, provee de niños y niñas a las diversas sedes que hoy conforman la institución. La necesidad de educar estos nuevos ciudadanos es la mayor exigencia de existir como institución porque es permitir que ellos accedan a un centro educativo propio de su contexto eminentemente de extracto campesino agricultor.

La institución está ubicada en la zona rural y esta ubicación da gran oportunidad de expresar que la educación rural responde a las necesidades específicas del campo que es capaz de desarrollar en los jóvenes y jovencitas conocimientos y habilidades importantes para la vida en ese medio. Los jóvenes educados o no están buscando otro medio geográfico para vivir y buscan otras oportunidades.

Educar en el campo no sólo significa llevar la lección diaria sobre los cálculos matemáticos y los experimentos científicos. Implica modelar una comunidad que logre vivir en armonía en un contexto de violencia. En casi todas las veredas la voz del maestro es la única voz que acerca los niños al conocimiento y a la práctica de la doctrina cristiana, a la construcción diaria de los valores de la convivencia, al respeto, al reconocimiento de los pilares de nuestra sociedad: la familia, la comunidad, los amigos, el municipio, la nacionalidad. (Suescun, 1997)

Entre los principales problemas que el Establecimiento Educativo ha decidido encarar para contribuir con el desarrollo de la sociedad se cuentan: La falta de liderazgo. Ausencia de tecnología actualizada en diversas áreas. Necesidad de aprender a coexistir.

Cuando se fortalezca el diagnóstico del contexto externo se podrá definir si son muy amplias las desigualdades socio económicas de las familias, si la conformación social ha generado problemas de orden ecológico.

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En la labor educativa de la Institución Educativa Departamental Cucharal se consideran importantes en primer lugar las normas establecidas por la Constitución Nacional, la Ley General de Educación, la Ley 715 y los diversos decretos y resoluciones que reglamentan las anteriores y que fundamenta el derecho a la educación que tiene toda persona, la libertad de aprendizaje e investigación por su carácter de servicio público.

Se busca ser espacio de educación integral, lo que ha de propiciar más que transmitir conocimientos y costumbres, a ser un lugar en el cual se “aprende a aprender” y a “ser” a través de sus vivencias. La visión y la misión de la institución no tienen una definición en el tiempo y no da la posibilidad de saber con suficiente claridad, qué se quiere hacer, para qué lo quiere hacer, quién lo hará, y con qué principios lo hará.

La educación impartida construye una cultura democrática, participativa y pluralista, rescatando valores éticos, estéticos, morales y espirituales.

Se exhortó a la comunidad educativa para que aplicara un instrumento confiable en la definición de los valores, utilizado por el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA - donde el resultado de esta escogencia sea totalmente colegiada y se orienten a ser

la semilla de unos principios institucionales, como: la coexistencia, la autonomía, el sentido de pertenencia y total convicción por el respeto a la persona.

Como principios del quehacer pedagógico, se han tomado los siguientes:

- Aprendizajes que lleguen a la interiorización y comprensión de estos.
- Crear la capacidad de transferir el conocimiento, mediante el análisis, la síntesis y los juicios críticos.
- Construir conocimientos en lo posible en forma cooperativa y asociada para ponerlo al servicio del mejoramiento de las necesidades y condiciones humanas.

2.1 MISIÓN INSTITUCIONAL

Participamos en la Formación Integral de los Educandos, constituyendo una Comunidad Educativa Autónoma para fortalecer su calidad de vida a partir de la adquisición y aplicabilidad de conocimientos en forma competente.

Además seremos promotores de Liderazgo, Autonomía y Compromiso para generar un sentido de pertenencia institucional que nos permita reflejar en el ámbito de nuestro diario vivir, un gran escenario de principios como la coexistencia, la autonomía, el sentido de pertenencia y total convicción por el respeto a la persona.

2.2 VISIÓN INSTITUCIONAL

Seremos reconocidos como una Institución Educativa de Educación Media Académica, incluyente, comprometida en la formación de personas líderes, autónomas y competentes frente a los retos del Siglo XXI.

2.3 OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

Objetivo General

- Participación en la formación integral de los estudiantes mediante el desarrollo armónico de sus cualidades físicas morales e intelectuales con todos los valores humanos.
- Lograr el libre desarrollo que conlleve a una convivencia social, basada en una escala de valores que apuntan al respeto de los derechos humanos entre los diversos actores de la comunidad educativa.

Objetivos Específicos

- Fomentar un espíritu crítico frente a situaciones y opciones de la ciencia y de la vida.
- Proyectar en la familia la necesidad de la integración y participación activa en el proceso educativo.
- Lograr una buena formación en los educandos, dando a conocer sus deberes y derechos.
- Contribuir al desarrollo equilibrado del alumno y de la sociedad sobre la base del respeto por la vida y los derechos humanos.
- Despertar el interés de la comunidad en los aspectos culturales, deportivos y de salud.
- Estimular la formación de actitudes y hábitos que favorezcan la conservación de la salud física y mental de las personas y el uso racional del tiempo libre.
- Fomentar en los estudiantes, padres de familia y demás miembros de la comunidad valores de respeto, coexistencia, autoestima, amor y conservación frente a los recursos naturales y ante los bienes y servicios de la sociedad.
- Desarrollar potencialidades físicas, intelectuales y emocionales para asumir con decisión y responsabilidad como individuo y miembro de la comunidad.
- Adquirir conocimientos, habilidades y destrezas que contribuyan a su formación personal, cívico-social y cultural que la faciliten organizar sus actitudes y valores.
- Llegar a un entendimiento y comprensión entre los miembros de la comunidad educativa.
- Facilitar el desarrollo de la creatividad, análisis, crítica, reflexión y auto formación en los educandos.

Los objetivos anteriormente planteados tienen en cuenta la concepción de educación contenida en la Ley General de Educación (LEY 115) la cual concibe la educación como un proceso integral y permanente que hace posible la formación de personas críticas, activas, innovadoras, productivas y responsables, capaces de contribuir a la construcción del país que se desea. Sin embargo, será interesante que la comunidad educativa construya su concepto institucional de educación y permita a través de esa construcción comprender ese proceso ligado al contexto.

Entre los activos estratégicos que se tienen figuran:

La disciplina y los excelentes valores humanos evidenciados en la formación y cultura que muestran los estudiantes de la institución.

- El Título de Bachiller de Básica Secundaria.
- El posicionamiento que está tomando la institución lo ha logrado construir a lo largo de sus 4 años de trabajo por la formación de la población rural del Municipio de Pacho.
- Cuerpo idóneo de docentes con el suficiente sentido de pertenencia para contribuir con el buen desempeño que presenta el plantel educativo.
- El organigrama presenta la organización institucional y permite afirmar que ninguna de las personas que están dentro de la institución (Gobierno escolar, comunidad, docentes, directivos, alumnos, personal de servicios) carece de importancia e interés.
- Los procesos claves del establecimiento educativo y sus responsables son:
 - Procesos Pedagógicos: Rector, Consejo Académico, Consejo Directivo, Comisión de Evaluación y Directores de Grado.
 - Proceso Administrativo: Rector, Personal Administrativo, Secretaría de Educación y Alcaldía.
 - Proceso de Dirección: Rector, Secretaría de Educación.

Los principios, misión, visión, objetivos, planes y programas claves definidos se despliegan en metas y estrategias a ejecutar por cada uno de los actores sociales e institucionales a través de:

- El plan de estudios, los contenidos programáticos y en la evaluación del conocimiento de los estudiantes.
- En la aplicación del manual de coexistencia.
- Los avances en el conocimiento psico-biológico y socio-afectivo del educando.
- En el desarrollo Integral basados en las necesidades de los educandos que deben ser resueltas.
- En la metodologías y evaluación de resultados que contribuyen a educar al alumno en y para la vida.

Cuando se habla de socializar la misión y visión se piensa en diferentes acciones que los directivos realizan tales como:

- Abrir espacios ante la comunidad para demostrar la capacidad de pensar colectivamente, de aprender a ser, a hacer y a convivir.
- Tomar decisiones con acciones de avanzada donde se propicie la búsqueda de derechos comunes.
- Constituir en espacios de pensamiento, discernimiento y búsqueda de soluciones a los conflictos que le atañen.
- Se mantiene informados a todos los miembros de la comunidad sobre las decisiones tomadas y darles oportunidad para que las comprendan, analicen, interpreten e interioricen y las puedan utilizar en bien de la comunidad educativa.
- Así mismo se hace necesario detallar las relaciones e interrelaciones entre las áreas misionales, administrativas y de dirección con la presentación del organigrama donde prevalezcan más relaciones horizontales que las verticales.
- Los indicadores clave son definidos específicamente y se presentan en función de su frecuencia, responsables y mecanismos de recolección de información que facilita la evaluación y el seguimiento de los mismos y de ser necesario la retroalimentación y rediseño sobre los procesos o metas establecidas.

3. TALENTO HUMANO

Aunque se evidencia que el colegio no tiene injerencia para determinar, ni organizar la selección del personal, se encuentra un proceso estructurado en el seguimiento que se realiza a los nuevos y antiguos docentes y administrativos, teniendo claro el perfil requerido, las características y potencialidades que se esperan es ese grupo de profesionales y ajustándose a las normas establecidas por las leyes del trabajador público.

Se busca aumentar el nivel de pertenencia y adecuación del personal en cuanto a sus valores, deberes y derechos. Se propicia la participación en el Gobierno Escolar, representan la institución en algunos eventos, se ofrecen posibilidades de reconocimiento y estímulo.

Es importante la labor que se establece para el seguimiento y la formación del personal de la institución, ya que se mencionan acuerdos con otras entidades que faciliten el desarrollo de este trabajo.

Con el fin de evidenciar y presentar mejoras en la promoción entre el personal de una cultura de prestación de servicios, se establecen mecanismos y acciones para facilitar la implementación, seguimiento y control de los desarrollos logrados es esta área.

Los lineamientos bajo los cuales se definen los planes de formación actualización y desarrollo del personal con relación al talento humano, se definen con la circunstancias particularmente de la institución.

Si bien es cierta la poca o nula participación en la selección de personal directivo, docente y administrativo, se realizan procesos de inducción para que las experiencias iniciales influyan positivamente en su adaptación, rendimiento y evaluación.

Se propician ambientes de confianza y respeto suficiente para ayudar a crecer a los docentes, la evaluación de Periodo de Prueba y Desempeño que se realiza en la institución.

Se deberá evitar una atmósfera en que el evaluador (Rector) es un juez y el sujeto que se evalúa es el acusado. La evaluación del desempeño deberá ser una experiencia de aprendizaje y desarrollo experiencial para la persona que se evalúa. Por lo tanto la forma en que se lleve a cabo y se comunica es de gran importancia. (Rodríguez, 2000 p. 364)

La evaluación que se realice debe ser justa y sin extremos: “Los directivos demasiado generosos en su evaluación pueden institucionalizar la ineficiencia laboral, mientras que los más exigentes pueden desmoralizar a los buenos trabajadores”. (Castillo, 2006, p. 314).

Se menciona la implementación de espacios y estrategias organizativas que proporcionan la participación, el desarrollo y el empoderamiento, entre ellas se podrían apreciar: el establecimiento de jornadas pedagógicas en las que detectan intereses, expectativas y problemas, el desarrollo de foros educativos y otras jornadas educativas, pedagógicas y culturales.

Es un elemento importante para la promoción del desarrollo personal y profesional la consideración de una democracia participativa.

Falta desarrollar e identificar acciones individuales de estímulo y reconocimiento a docentes, administrativos, como se implementa con los estudiantes, ya que los procesos motivacionales se detallan para estimular y reconocer comportamientos, pero únicamente en los estudiantes.

Se facilitan y contribuyen al bienestar del personal de la institución con el acceso a la capacitación en el manejo del programa de SIGES, la facilidad de acceso gratuito a internet cuando el servidor de COMPARTEL está en funcionamiento.

Es importante la labor de reconocer la necesidad, las expectativas, intereses y problemas del personal mediante la comunicación, sin embargo, falta lograr evidenciar un proceso continuo y estructurado que dé cuenta de tan importante labor.

La evaluación de la satisfacción del personal de la institución, permite recolectar información que facilita la implementación de mejoras al interior de los procesos y del clima de la organización. Esta evaluación ayuda a detectar la satisfacción de las personas en su puesto de trabajo y la prestación de servicios brindados por la institución.

Se busca promover y apoyar la ejecución de proyectos de investigación y de crear una cultura en la que se valore el aprendizaje.

Se propicia la existencia de un contexto en el cual se construyan diversas conceptualizaciones porque se considera que es valioso para cualquier institución y más cuando ésta va en crecimiento, propiciar el espacio para la creación de conceptos institucionales cuando éstos sirven como apoyo y acompañamiento en el desarrollo de la visión y la misión.

4. RECURSOS

La institución se rige por los parámetros establecidas por el MEN para gestionar la consecución de recursos necesarios, apoyándose con las realizadas por los padres de familia y las acciones personales por parte de algunos docentes y o administrativos para obtener dichos recursos.

Se consideran las necesidades de los estudiantes teniendo en cuenta amplitud y comodidad. Se desarrollan procedimientos detallados para realizar la evaluación de estos espacios a través de indicadores (número de estudiantes por M2) facilita el seguimiento, retroalimentación y proyección de las mejoras necesarias.

La institución no puede desconocer la falencia en espacios físicos, aun cuando pasen a un segundo plano, frente a otros procesos, Gracia de la Hoz (1987) plantea que no puede olvidarse la influencia que tienen en la educación, haciendo fácil o difícil la actuación de los estímulos directamente educativos. Ciertamente, en una locación poco cómoda, un buen profesor estimula y promueve una educación de calidad pero con mejores salones, estos mismos profesores pueden realizar una labor más eficaz con menos esfuerzo.

Es importante el desarrollo que la institución ha logrado con respecto al manejo de información, teniendo claro los criterios y las herramientas claves para distribuir y comunicar a la comunidad la información significativa para cada una de los Sedes pertenecientes a la institución educativa.

Existe una debilidad en la organización y distribución del archivo físico. Es importante establecer claridad en los procedimientos utilizados para lograr seguridad y confidencialidad del manejo de esta información y propender por integrar un soporte tecnológico requerido para el mismo fin de manera que facilite el desarrollo de los procesos.

No se a logrado detallar la metodología mediante la cual se capacita adecuadamente a los usuarios (docentes y administrativos) en el uso y aplicación del sistema de información usado en la institución, de manera que sea posible replicarlos con frecuencia. En la misma línea, es importante especificar en el futuro los procedimientos que faciliten el uso y disponibilidad de la información.

Se tienen criterios claros para la actualización y mantenimiento de tecnología, materiales e infraestructura estudiándose herramientas de seguimiento y control como los informes anuales presentados por cada uno de los encargados, que favorecen la optimización de los diferentes recursos y la identificación de elementos importantes.

Se aprovecha la adquisición de equipo informático en todas las áreas del conocimiento para que el maestro pueda liberarse de muchas actividades mecánicas en las que puede ser remplazado por la máquina con lo cual él puede dedicarse con mayor intensidad y mayor tiempo a la preparación y control del trabajo, así como al contacto personal y orientador con cada uno de sus estudiantes.

Es importante el manejo que se realiza en la institución en cuanto a la forma de realizar la recolección de la información pertinente a la infraestructura, siendo esto desarrollado en formatos al finalizar cada periodo anualmente.

Es importante tener mayor claridad y precisión en la descripción de los indicadores y metas referidas a infraestructura, sistema de información y evaluación de la eficiencia en la aplicación del mismo, igualmente la manera de medir y evidenciar el impacto de estos recursos en la gestión de la institución.

5. ALIANZAS

La existencia de entidades externas que se vinculan a la institución aportan servicios para implementar y fortalecer el proceso educativo. Entre ellas tenemos:

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE –SENA-, ALCALDÍA MUNICIPAL, UMATA, DESARROLLO SOCIAL, PLANEACIÓN MUNICIPAL, CENTRO DE VIDA SENSORIAL, CASA DE LA CULTURA, IMDER, LUDOTECA, PARROQUIA SAN ANTONIO DE PADUA, I.C.B.F., HOSPITAL SAN RAFAEL, CAR.

La Institución Educativa promueve la participación en eventos de tipo cultural, deportivo, tecnológico, científico, cognitivo y creativo realizados a nivel municipal, a fin de fortalecer la imagen institucional y contribuir al mejoramiento de los procesos desarrollados al interior del centro educativo.

La comparación del Establecimiento Educativo, sus procesos y servicios se hace por medio de:

- Resultados académicos obtenidos cada período académico.
- Resultados de pruebas censales tales como las Pruebas Saber.
- El nivel de satisfacción de padres de familia y usuarios de la institución.
- Compromiso, sentido de pertenencia y participación representativa en diversos eventos.
- Satisfacción y deseos de culminar sus estudios en la institución.

La institución cuenta con mecanismos permanentes de comunicación con las instituciones gubernamentales municipales, departamentales y nacionales, como son:

- A nivel municipal, audiencias personales, correspondencia escrita y vía telefónica.
- A nivel departamental, audiencias personales, correspondencia escrita, vía telefónica, fax y vía Internet.
- A nivel nacional: correspondencia escrita, vía telefónica, fax y vía Internet.

El Establecimiento Educativo está comprometido con el medio ambiente (o ambiente como se usa ahora) y la responsabilidad social al grado que dentro de sus proyectos promueve la correcta utilización del tiempo libre, el buen manejo y la conservación de los recursos naturales.

La Institución educativa busca generar en cada uno de los procesos, actividades o servicios el menor impacto en el medio ambiente inmediato, en este sentido se evalúa el impacto posible y se reducen los factores que lo generan antes de implementar una actividad o proyecto.

Entre los mecanismos de evaluación y mejoramiento de los programas desarrollados por el establecimiento para el beneficio de la sociedad se tienen:

- Fortalecimiento de los valores que conllevan a una sana coexistencia.
- Participación y respeto por la fe cristiana y actos religiosos.
- Participación en diferentes eventos sociales, culturales, folclóricos, ambientales.
- Descubrimiento de aptitudes y talentos en estudiantes.
- Mejoramiento del entorno natural, social, cultural y de infraestructura.
- Reconocimiento de la organización y búsqueda de la calidad de educación de la institución por la comunidad.

La institución evidencia un reconocimiento de los diferentes actores partícipes de la comunidad general que pueden promover y aportar el desarrollo del establecimiento educativo de manera tal que potencien los recursos de otras instituciones para mejorar los procesos formativos al interior de la misma y a la vez que faciliten brindar apoyo a la comunidad en general. Es importante para la consolidación de dichos vínculos establecer procesos que organicen y precisen las relaciones logrados buscando establecer con mayor claridad la frecuencia, criterios, duración, entre otros de cada uno de estas relaciones para así mejorar y potencializar cada vez más, el aprovechamiento de estos vínculos. “El colegio necesita establecer una comunicación constante con aquellas entidades dedicadas específicamente a la cultura y a la ayuda y promoción humana”(García Hoz, 1987, P. 293).

Dado el contexto en el cual se desarrollan las actividades, la familia cafetera es el gran aportante de estudiantes a la institución por lo tanto se recomienda la instauración de una alianza con una empresa a fin a esta labor cafetera con el objetivo muy particular de ir adquiriendo conocimiento directo de la vida de trabajo a que todos estamos llamados.

Existen mecanismos de comunicación para mantener los vínculos y contactos con las diferentes organizaciones vinculadas con la institución. El desarrollar y manifestar políticas claras con respecto a la importancia de controlar el impacto ambiental que pueda producir sus programas y proyectos, es también una herramienta clave para mantener el desarrollo adecuado de diferentes programas y facilitar al apoyo y el vínculo de la institución con las otras instancias de la comunidad en general.

Con el propósito de tener mayor claridad sobre los procesos e instancias que coordinan y promueven los vínculos de la institución con los diferentes estamentos que propician eventos para favorecer el desarrollo de la misma, se hace necesario establecer procesos estructurales que hablen del cómo se establecen dichas relaciones, las personas o sistemas encargados de desarrollarlas y frecuencia de la presentación de la misma, entre otras; ya que esto permitirá obtener una retroalimentación continua de las acciones desarrolladas y que se fortalezcan las opciones de posibles alianzas.

Establecer criterios para definir y detallar la responsabilidad de la institución con el medio ambiente, permite consolidar acciones específicas estructuradas en el plan de trabajo de la institución y así lograr un mayor seguimiento de las acciones emprendidas en este aspecto; lo anterior, optimizar los procesos que buscan involucrar a toda la comunidad educativa para adherirse a los compromisos sociales y ambientales propuestos. Sería importante para potenciar el desarrollo de estos procesos, partir de las herramientas ya establecidas y mencionadas como lo es la correcta utilización del tiempo libre, y el buen manejo y la conservación del los recursos naturales.

Es importante construir indicadores que puedan hablar del desempeño y del vínculo del establecimiento educativo con cada una de las entidades, describiendo no solamente indicadores que hablen de la expectativa hacia los estudiantes, sino del proceso, la justificación de su selección, la periodicidad con la que se aplican.

6. PROCESOS PEDAGÓGICOS

Se evidencia el desarrollo de elementos que articulan el direccionamiento estratégico propuesto con la misión y visión de la misma, principalmente en la claridad dada a los procesos pedagógicos y en la articulación de estos con el perfil que presenta el egresado y estudiante de la institución. El detallar el perfil con las características esperadas en cuanto los hábitos, actitudes y valores, proceso cognitivo, democrático y competitivo facilita la identificación de factores claves que contribuyen al cumplimiento de dicho direccionamiento.

Es clara la concepción pedagógica de la institución al centrarse en la cultura y la comunidad en la que está inmersa y al proponer diferentes opciones orientadores del quehacer pedagógico como es la escuela nueva y la opción de Posprimaria. Así mismo es importante para la construcción y desarrollo pedagógico la precisión dada para los diferentes grupos e instancias como preescolares, básicas primarias, básica secundaria con relación a los aprendizajes y valores específicos esperados por cada uno de estos grupos.

Es clara la forma en que la institución promueve el liderazgo y participación en su eje de formación educativo, siendo estos elementos aspectos orientados y potenciadores de las competencias de liderazgo a desarrollar por los estudiantes.

Se busca establecer criterios y metodologías para el aprovechamiento de los recursos ambientales y tecnológicos para la elaboración y potenciación del material didáctico, así como se precisan diferentes estrategias de enseñanza-aprendizaje para crear un ambiente adecuado de trabajo de la institución.

Está en construcción un manual de coexistencia que establecerá una conducta regular para la solución de conflictos, facilitando herramientas de solución de problemas para los estudiantes y propiciando un sano coexistir. Así mismo, es claro el desarrollo del plan curricular a través de la consideración de las diferentes dimensiones y áreas de formación que abarcan al educando según su nivel de desarrollo y los criterios de evaluación y promoción para valorar cada uno de los casos.

Existe interés por iniciar la generación de proyectos institucionales en pro de desarrollar elementos como la coexistencia, educación sexual, educación ambiental, desarrollo empresarial y productivo, creación literaria, lectura comprensiva, entre otros.

Es importante complementar el plan de estudios y tratar de definir institucionalmente que se entiende por currículo, esto ayuda a potencializar los diversos componentes que lo constituyen pero para ello debemos aprender de nuestra propia experiencia. "Porque un profesor se forma profundizando en sus problemas profesionales y en la solución de los mismos cuando trabaja con su herramienta profesional: un curriculum". (Angulo, 1994, p. 38)

Desde la dirección de la institución se señala que es importante la relación entre el uso del material didáctico y el enfoque pedagógico de la institución en un futuro, para poder potenciar la utilización de los recursos y clarificar de mayor forma uno de los elementos clave que tiene la institución para diferenciarse en sus procesos pedagógicos y formativos.

Es importante el desarrollo del convenio con el Comité de Cafeteros porque permiten al estudiante llevar a la práctica las diferentes herramientas adquiridas para su desempeño laboral (como futuro caficultor) sin embargo, el establecer procesos documentados en los que se precise la posibilidad de acceso a estas opciones, la frecuencia de práctica, los acuerdos propios para las practicas, entre otras, facilitará dar continuidad y adecuado desarrollo de este tipo de acciones y mejorar cada vez dicho proceso y herramienta de formación.

Se lleva un conducto regular cuando un estudiante presenta dificultades para lo cual se tiene en cuenta la coherencia y unidad de criterios para hacer la evaluación a todos los estudiantes de manera unificada y consensuada.

Es importante darle precisión a los proyectos de: Ambiente, Educación Sexual, Democracia, buscando evidenciar como estos parten de un diagnóstico y en ese sentido dan respuesta a un problema o necesidad, así como sus alcances en torno a diversas la problemáticas.

Es significativo para la mejora de un proceso de estandarización, el que se faciliten constantemente espacios de seguimiento para identificar oportunidades de desarrollo y hacer seguimientos al modelo que se pretenda establecer.

7. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Algunos mecanismos utilizados para divulgar el manejo de recurso como lo son: La presentación del presupuesto al Consejo Directivo. Rendición de cuentas trimestrales a la Dirección Financiera de la Secretaría de Educación. Informe anual a la Contraloría Departamental. Estas acciones posibilitan la transparencia en los procesos financieros.

Se han establecido: Los informes de rendimiento académico. Las reuniones con padres de familia y el llamado a los padres de familia en caso de bajo rendimiento académico de los estudiantes.

8. RESULTADOS INSTITUCIONALES

Son factores potenciales el planteamiento de resultados favorables en términos de nivel de aceptación de la opción ofrecida por la comunidad educativa y la disminución de los niveles de deserción y repetición por los estudiantes. Se evidencia preocupación por articular y hacer que los egresados continúen sus estudios. Se debe consolidar dichas acciones estableciendo un proceso que defina: un responsable, tiempo y espacios. Al ejecutarse dicha labor facilitará la consecución de la meta propuesta.

El identificar porcentajes de avances con relación a lo planteado y el hacer una comparación entre lo planteado y lo ejecutado, permite obtener retroalimentación sobre la demora en los procesos y replantear lo necesario para la superación y consecución de las metas propuestas. Aunque se mencionan algunas brechas, se puede potenciar la retroalimentación que de ellas se desprenda, al confrontarse los resultados obtenidos versus las metas planteadas.

Es importante documentar a lo largo de los últimos años las fuentes de financiación (créditos, recursos propios, traslados, donaciones, etc.) y de obtención de recursos con el objeto de lograr claridad de los nuevos vínculos que participan en el desarrollo económico de la institución.

9 DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES

Se establecen criterios claros para la inserción de los estudiantes a formar parte del establecimiento educativo, teniendo en claro el establecimiento de criterios como: el cumplimiento de la documentación establecida por el MEN, el cumplimiento de los trámites establecidos y la aceptación del Manual de Convivencia.

Es clara la importancia de identificar posibles falencias o problemas de los estudiantes que aspiran a ingresar a la institución educativa y los mecanismos que se establezcan de seguimientos para ejecutar dicha labor como el establecimiento de un anecdótico, el análisis de casos en reuniones de consejo de docentes.

Se aseguran estrategias claramente diseñadas para que los estudiantes conozcan y estén informados sobre la institución en la que se encuentran, entre ellas, el desarrollo de las clases de democracia, el análisis del manual de convivencia, los informes difundidos por los directores de curso y el rector en las formaciones de estudiantes, entre otros, elementos que funcionan para la apropiación y conocimiento del direccionamiento que establezca la institución.

La institución flexibiliza algunos de sus parámetros como fechas y plazos y equitativamente en los procesos de admisión para responder y atender la población rural.

Se observa el planteamiento de diferentes elementos que contribuyen a la solución de problemas o intereses por los estudiantes, entre ellos: la participación en el gobierno escolar, la elección de monitores o delegados. A su vez, se evidencia la promoción de diferentes actividades culturales, deportivas, entre otras para potenciar los diferentes talentos de los estudiantes.

Se encuentran identificados los beneficios que traen para los estudiantes la implementación de nuevas tecnologías como la ampliación de los canales de información y consulta.

Entre las principales brechas encontradas mencionadas como debilidades, se evidencia la débil formulación del direccionamiento estratégico, la falta de ambientes para el aprendizaje, la falta de psico-orientador en la institución, de recursos didácticos, el nivel de compromiso de algunos padres de familia, entre otras. Con respecto a las brechas enunciadas como amenazas, la institución encuentra: los recursos insuficientes asignados, la influencia negativa de los medios de comunicación, la falta de liderazgo.

10 RESULTADOS EN EL TALENTO HUMANO

Se carece de procesos que permiten medir e identificar la satisfacción del personal con el fin de obtener un control periódico sobre el nivel de satisfacción referido y planear y proyectar los correctivos pertinentes. Cuando se cumplen las motivaciones, (extrínsecas, intrínsecas, trascendentes) los conflictos y conductas negativas de las personas se reducen al mínimo.

Es necesario establecer mecanismos claros de evaluación y seguimiento (documentados) para que los estudiantes reporten su nivel de satisfacción con el respectivo personal directivo, administrativo y docente de la institución educativa. Si bien se menciona satisfacción por parte de los estudiantes, no son claros los mecanismos a través del cual se identifican estas mediciones.

Es importante que la institución informe y establezca convenios en los que el personal docente, directivos y administrativos puede obtener premios y logros externos relacionados con su desempeño e diferentes actividades. Se señalan diferentes brechas relacionadas con la falta de espacios de integración de docentes y baja motivación y compromiso por parte de alguno de ellos.

11 RESULTADOS EN LA COMUNIDAD

El establecimiento tiene contactos y convenios con diferentes instituciones de la comunidad lo que evidenciara el aprovechamiento de los recursos mutuos y el intercambio de beneficios de la institución con la comunidad en general. Es importante precisar procesos y convenios que permiten identificar la regularidad con la que estos acuerdos se presentan y las posibles herramientas de mejora para así consolidar cada uno de estos acuerdos. Resulta conveniente que los resultados sean cuantificables para ilustrar mejor su verdadero impacto.

Se realizan los programas de prevención y promoción en salud fomentando el buen uso de los resultados físicos, la prevención de consumos de drogas, control y seguimiento a la desnutrición, salud general, oftalmología, psicología, entre otros.

Es importante evidenciar procesos que den cuenta de las diferencias entre resultados y metas establecidas, respecto a las alianzas y al medio ambiente.

El establecimiento de lazos y vínculos demuestra el interés y la capacidad de la institución por retroalimentarse y ofrecer a la comunidad resultados con sus procesos formativos.

Es necesario contar con registros y documentación que muestren como la institución maneja indicadores que sustenten la evolución de las alianzas y el compromiso ambiental.

Es de vital importancia que los maestros conozcan a su comunidad educativa para poder comprender y ayudar a sus estudiantes de otra manera el manejo homogéneo de ellos sigue presentándose en el día a día en cada una de las aulas.

Una entidad social, con sentido de pertenencia, capaz de formular participativamente propósitos relacionados con el desarrollo de sujetos, es decir, con la apropiación crítica y la transformación de los códigos de la cultura, con el fin de alcanzar el mejoramiento de la calidad de vida. (Ordoñez, 1972, p. 85)

Se debe reforzar en la comunidad educativa "la labor educativa es labor de todo el cuerpo social y no de un sector limitado del mismo"(Yáñez, 1972).

12 LIDERAZGO, APRENDIZAJE E INNOVACIÓN

Se busca la participación y representación de todos los estamentos de la institución, en la conformación del Consejo Directivo encabezado por el Rector que es el encargado de velar por el cumplimiento del PEI y de las normas institucionales. Adicionalmente, se asignan las funciones con la comunidad educativa como mecanismo de acción para garantizar la comunicación en la comunidad.

El establecer mecanismos documentados que evalúen la gestión de la dirección, facilita la obtención de retroalimentación de la gestión allí realizada y favorece el establecimiento de mejoras continuas.

El establecimiento educativo busca desarrollar actividades que garanticen y aseguren la integración de los elementos de desarrollo y gestión de la institución, al planear actividades con objetivos y periodos claros, asignar los recursos respectivos y señalando la importancia del desarrollo de los procesos pedagógicos.

Es importante incorporar los diferentes procesos e iniciativas de la institución en la descripción y desarrollo de estas acciones, ya que de la misma manera contribuirán a fortalecer a la institución en características que la distinguen y la identifiquen.

Es importante potenciar los recursos que se han establecido para el desarrollo de la comunicación de la institución con la comunidad en general para el mejoramiento, despliegue y difusión del Direccionamiento Estratégico. El establecimiento y desarrollo de los procesos específicos y el seguimiento y evaluación de los mismos, permitirán la consolidación de estas

herramientas como elementos importantes para la institución y a su vez propiciará la interiorización del Direccionamiento Estratégico, entre las distintas instancias y en la comunidad en general.

Diseñar estrategias de evaluación y seguimiento y establecer escenarios que favorezcan el intercambio y la comunicación entre los egresados, la comunidad educativa, contribuyen al mejoramiento de los procesos institucionales y al posible desarrollo de nuevas alianzas de trabajo.

Realizar un análisis con respecto a la influencia de la antigüedad, permanencia y experiencia del personal de la institución, daría cuenta de los factores que puedan incidir en el desarrollo de potencialidades en el personal y de algunos aspectos para establecer mejoras.

Se consideran algunos factores que promueven alternativas para disminuir la deserción escolar, teniéndose en cuenta como elementos claves para el cumplimiento de las metas planteadas en el direccionamiento estratégico. Es importante plantear estas estrategias junto con elementos que fomenten la permanencia y retención escolar y factores que tengan en cuanto a las estadísticas y evaluación de reporte de satisfacción por parte de los estudiantes con respecto a factores como: instalaciones, clases, calidad de docentes, entre otros.

Se evidencia la implementación de acciones puntuales que buscan responder a las brechas existentes por la cultura actual y la deseada: Modificar la vida cotidiana de la institución y sus agentes, traer beneficios y dar seguridad a los participantes. Disponer de ingenio, disposición, constancia, dedicación y libertad con responsabilidad.

El tener en cuenta los elementos propios de la visión y las expectativas de las personas involucradas en cada una de las diferentes instancias de la institución, permite visualizar e identificar las diferentes brechas y desarrollar elementos o procesos para disminuirlas.