

## Información Importante

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

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

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

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

PROSPECTIVA Y ACCIÓN DIRECTIVA: CARACTERIZACIÓN Y  
TRANSFORMACIONES EN EL COLEGIO IED SAN JOSÉ DE CASTILLA

WILSON ORLANDO MORA SEGURA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

CHÍA

2017

**PROSPECTIVA Y ACCIÓN DIRECTIVA: CARACTERIZACIÓN Y  
TRANSFORMACIONES EN EL COLEGIO IED SAN JOSÉ DE CASTILLA**

**MG. ÁNGELA MARÍA RUBIANO BELLO, ASESORA,**

MAGISTER EN EDUCACIÓN, UNIVERSIDAD DE LA SABANA

**WILSON ORLANDO MORA SEGURA, INVESTIGADOR,**

ESPECIALISTA EN GESTIÓN DIRECTIVA, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE  
COLOMBIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

CHÍA

2017

## Contenido

Resumen .....	10
Introducción.....	12
Descripción y Planteamiento del Problema.....	15
Antecedentes de la Investigación .....	15
Planteamiento del Problema .....	17
Justificación .....	21
Pregunta General de Investigación .....	21
Sub preguntas de investigación.....	21
Objetivo General.....	22
Objetivos específicos.....	22
Marco Teórico .....	23
La Prospectiva.....	23
Estudios del futuro. ....	25
Fases de la prospectiva.....	26
La prospectiva como posibilidad educativa. ....	27
Árbol de competencias.....	29
Objetivos del método de escenarios.....	32
Planificación estratégica por escenarios.....	39
La Institución Educativa y la Diferencia entre Institución Educativa y Empresa. ....	43
La Humanización de los Procesos Educativos.....	46
Estado del Arte .....	52
Ruta Metodológica .....	58
Tipo de Estudio.....	58
Diseño .....	58
Unidad de Análisis .....	60

Población y Muestra .....	60
Instrumentos de Recolección de la Información.....	61
Consideraciones Éticas.....	67
Análisis de Datos .....	68
Datos Sociodemográficos .....	68
Análisis de los Datos Obtenidos en la Revisión Documental.....	68
Participación en el mercado. ....	79
Responsabilidad con el cliente interno.....	80
Responsabilidad con el cliente externo. ....	80
Valores del servicio.....	80
Acciones de los Directivos.....	81
Límites.....	81
Qué no hacer.....	82
Reporte de los Datos Externos y su Relación con la Mejora .....	82
Clima escolar.....	91
Tiempo de enseñanza .....	91
Tareas y actividades escolares.....	92
Textos escolares .....	92
Lectura.....	92
Estándares mínimos.....	93
Cuidar la reputación .....	93
Límites éticos no negociables .....	93
Límites establecidos .....	93
Códigos de conducta .....	94
Análisis de Datos Obtenidos en las Entrevistas a Profundidad .....	95

Análisis de Datos Obtenidos en las Observaciones Participantes .....	98
Promesa de valor .....	103
Resultados experiencia prospectiva .....	103
Conclusiones.....	108
Recomendaciones .....	113
Limitaciones del Estudio .....	115
Preguntas para Futuras Investigaciones.....	116
Referencias .....	117
Anexos .....	120
Anexo A: Entrevista Rector .....	120
Anexo B: Entrevista al coordinador sede c.....	123
Anexo C: Entrevista a la coordinadora sede A .....	124

## Índice de Figuras

Figura 1: Triángulo griego.....	19
Figura 2: Vías De Aproximación Al Futuro.....	26
Figura 3: Metodología Prospectiva.....	26
Figura 4: El árbol de competencias y sus dinámicas.....	29
Figura 5: Métodos de escenarios.....	34
Figura 6: Método MACTOR: concatenación de las etapas.....	36
Figura 7: Integración de los enfoques de prospectiva y estratégica.....	38
Figura 8: Planificación estratégica por escenarios: metodología integrada.....	40
Figura 9: Relaciones variables.....	42
Figura 10: Resumen ISCE MMA Básica.....	83
Figura 11: Progreso Matemáticas 9°.....	83
Figura 12: Progreso Lenguaje 9°.....	84
Figura 13: Desempeño del Colegio.....	84
Figura 14: Comparativo Promoción J.M. 2015 – 2016.....	85
Figura 15: Promoción 2015 por Grados J.M.....	85
Figura 16: Promoción 2016 por Grados J.M.....	86
Figura 17: Comparativos Reprobación J.M.....	86
Figura 18: Reprobación por Asignaturas 6° y 7° 2016 J.M.....	87
Figura 19: Comparativo Promoción J.T. 2015 – 2016.....	87
Figura 20: Promoción 2015 por Grados J.T.....	88
Figura 21: Comparativos Reprobación J.T.....	88
Figura 22: Reprobación por Asignaturas 6° y 7° 2016 J.T.....	89
Figura 23: Planes de Mejoramiento 2016 J.M.....	89
Figura 24: Estadísticas de Mejoramiento 2016 J.T.....	90
Figura 25: Resumen ISCE y MMA Media.....	90
Figura 26: Matriz de Relación entre Variables, resultado de la relación de variables internas y externas.....	104

Figura 27: Mapa de influencia /dependencia directa..... 105

## Índice de Tablas

Tabla 1 La prospectiva y su dimensión educativa.....	28
Tabla 2 El caso de la ciudad de Vierzon, julio de 1990 (pasado y presente solamente el futuro está en gestación).....	30
Tabla 3 Matriz para la revisión documental.....	61
Tabla 4 Matriz de Categorías para el Protocolo de Entrevista a Profundidad.....	64
Tabla 5 Indicadores.....	69
Tabla 6 Análisis interno de la institución.....	76
Tabla 7 Análisis externo de la institución.....	77
Tabla 8 Resumen Resultados Entrevistas.....	95
Tabla 9 Matriz de Valor.....	99

## Índice de Anexos

Anexo A: Entrevista Rector.....	120
Anexo B: Entrevista al coordinador sede c .....	123
Anexo C: Entrevista a la coordinadora sede A.....	124

## Resumen

El presente estudio tiene como objetivo, analizar las transformaciones producidas en la gestión directiva como consecuencia de la inclusión del análisis prospectivo, en su práctica directiva, en la Institución Educativa Distrital San José De Castilla (en adelante IED SJDC).

Desde una perspectiva cualitativa, se utilizó un diseño de investigación etnográfico en la cual se contó con la participación de 05 directivos docentes, quienes hicieron parte del grupo de observación. Para recolectar la información, se aplicó una entrevista estructurada en la que previamente se elaboraron una serie de preguntas relacionadas con el tema. De igual manera, se adelantaron observaciones por parte del etnógrafo y se llevó a cabo una revisión documental.

Para el análisis de la información se aplicó la metodología de la triangulación de métodos, donde se busca analizar un fenómeno desde diferentes metodologías para tener un acercamiento más preciso al objeto de estudio. Los elementos que surgieron de cada una de las metodologías se dispusieron en tablas y comentarios propios de la metodología etnográfica para dar mayor orden y comprensión a la información extraída.

Los hallazgos encontrados con mayor representatividad tienen que ver con las expectativas de los directivos docentes con respecto a la utilización de la herramienta prospectiva orientada desde la metodología de Godet, entendiéndose el uso de ésta, como una oportunidad para enriquecer la acción directiva y los planes de desarrollo del colegio, representados en la apropiación de la mejora continua, acción fundamental para indicar el propósito de los procesos de calidad.

De igual manera, se resaltan los descubrimientos encontrados en cuanto al uso de la herramienta y el contexto de la misma por parte de los directivos docentes. En el análisis realizado, surgió una tendencia predominante en la cual los directivos docentes consideran que, en la búsqueda de la calidad se debe contar con herramientas y metodologías administrativas que contribuyan a la implantación de procesos medibles y verificables, que contribuyan al espiral del crecimiento en lo administrativo, pedagógico y humano de las instituciones educativas.

El uso de una herramienta administrativa como es la prospectiva, contribuye para transformar la realidad del colegio en un futuro posible y no al azar. Esta experiencia vivida desde los directivos docentes invita a su uso y aplicabilidad de la misma en el ámbito educativo para potenciar la acción directiva y el análisis, la visión y misión de las instituciones educativas.

Palabras clave:

Prospectiva, acción directiva, planes de mejoramiento, calidad, mejora continua.

## Introducción

La investigación desarrollada se origina como resultado de la observación de las dinámicas institucionales del Colegio IED SJDC, ubicado en la localidad de Kennedy, Bogotá. En esta institución se construyen los planes de mejoramiento como en la gran mayoría de todas las instituciones de la nación, en función del cumplimiento de requisitos. Cabe anotar que sus procesos de elaboración permiten su construcción desde diferentes rutas y emplea formas estructuradas en algunos casos para su construcción.

El pensamiento directivo y las formas de interacción con cada una de las gestiones hacen del proceso de dirección un fenómeno interesante para explorar herramientas administrativas que ofrecen una estructuración diferente para la construcción de los planes de mejoramiento y direccionamiento estratégico de las instituciones.

Actualmente, los sistemas de gestión aplicados en las instituciones educativas obligan a los directivos docentes a tener unos desafíos administrativos que requieren del uso de herramientas que puedan hacer de su proceso de dirección un sitio fértil para el uso de éstas. Por lo tanto, estudiar este fenómeno desde los actores de la gestión directiva permite la comprensión del problema y, por ende, se puede ver la relación entre la mejora de la calidad, el uso de una herramienta administrativa que es el pensamiento “*prospectivo*” y su interacción con el medio.

Para el estudio se realizó un rastreo de la literatura identificando el nivel de conocimiento generado a nivel nacional e internacional, sobre los procesos y prácticas relacionadas con la metodología prospectiva en la administración y en la educación construida en los diferentes escenarios sociales.

El estado del arte evidenció que la relación de los estudios realizados con el uso, aplicación, instrumentalización y aprendizaje de la herramienta ofrece un espacio rico para el desarrollo de la prospectiva en las instituciones educativas en sus diferentes renglones educativos. En relación con el estudio son escasas las investigaciones que dan cuenta de la interacción del uso de la herramienta prospectiva y su importancia con el direccionamiento de una institución escolar.

Por lo anterior, la revisión demostró la ausencia de investigaciones acerca del uso de la prospectiva en el nivel preescolar, básico y medio de la educación y de cómo los directivos docentes hacen el uso de ella y permiten el desarrollo del pensamiento estratégico y su influencia con los planes de mejoramiento, lo cual hace pertinente realizar este estudio a fin de comprender

el sentido que le asignan los educadores al uso de herramientas de la administración para mejorar el direccionamiento de la institución.

El propósito es aportar a la construcción de un pensamiento estratégico y evidenciar cómo los directivos docentes emplean el uso de herramientas administrativas para la mejora de sus procesos y el facilitar la mejora continua, que contribuye a fortalecer la calidad educativa. Para ello se aplicó una entrevista a profundidad a tres directivos docentes de la institución y se realizaron observaciones participantes que brindaron información clave para el estudio considerando su carácter fenomenológico. Los referentes teóricos, la ruta metodológica, el análisis de datos y la discusión de resultados conforman el presente documento.

En el primer capítulo se plantean los antecedentes del problema de investigación, el cual inicia con un breve panorama del marco sociocultural dentro del cual se desarrolla la práctica de la prospectiva. Seguidamente, se describen las políticas nacionales y distritales acerca de la calidad y la mejora continua en las instituciones educativas. También, se detallan los factores que sustentan la problemática identificada. Los elementos relacionados constituyen la evidencia acerca de la relevancia de la temática en el contexto del colegio y los directivos docentes, aportando esta investigación a las movilizaciones entorno a la transformación del pensamiento de los directivos y sus prácticas de dirección.

En el segundo capítulo se presenta la revisión teórica y el estado del arte de los conceptos nucleares del proyecto de investigación como son: la prospectiva vista desde su historia, usos y metodología para el uso y aplicabilidad en la educación. El desarrollo de este apartado aborda los mencionados conceptos, las tendencias, los autores relevantes y se presentan los hallazgos de los estudios relacionados con estos objetos.

En el tercer capítulo se describe la ruta metodológica que se desarrolló para dar respuesta a las preguntas de investigación. Se describe el tipo de estudio y la razón que fundamenta la elección de los diseños de investigación. Se explican las unidades de análisis, la muestra y los instrumentos empleados para la recolección de la información. Dado que la investigación tiene un diseño cualitativo etnográfico, se aborda y describe el método, resaltando la importancia para el estudio del mismo.

El cuarto capítulo presenta los datos sociodemográficos de la población participante, así como los análisis de resultados que subyacen de la aplicación de las entrevistas, la revisión documental y las observaciones de campo, para dichos análisis se establecieron unas categorías

de análisis. A partir de éstas se realizó una descripción de los resultados de manera independiente y articulada en concordancia con los objetivos de investigación. De esta manera, se describieron los resultados de la aplicación de la herramienta prospectiva y se analizó la relación entre la herramienta, el uso e interiorización de la misma.

El quinto capítulo presenta las principales conclusiones derivadas del análisis de resultados del desarrollo de las entrevistas a profundidad, la revisión documental y el resultado de las observaciones participantes. Se discuten los hallazgos encontrados en relación con el uso de la herramienta prospectiva y se analiza cómo los directivos la emplean para mejorar sus prácticas directivas en la mejora de los planes y construcción de un futuro deseable, analizando los puntos de convergencia y divergencia con los hallazgos encontrados con su uso y mejora de la calidad educativa.

En el sexto capítulo se realizan algunas recomendaciones hacia futuros estudios de investigación que pretendan seguir la misma línea temática. También se plantean algunas sugerencias con respecto a la utilidad y aplicación de los hallazgos de la presente investigación en diferentes contextos educativos.

Por último, se presentan las limitaciones de la investigación y los posibles interrogantes para futuras investigaciones que resultaron de las reflexiones que pueden ampliar la comprensión de la prospectiva y su relación con la acción directiva en las instituciones de educación.

## **Descripción y Planteamiento del Problema**

### **Antecedentes de la Investigación**

Las instituciones educativas son organizaciones humanas dedicadas a la formación de la persona desde la gestión del conocimiento, por eso sus prácticas están enfocadas a la persona en su totalidad, teniendo como propósito satisfacer las necesidades del sujeto. Contemplar las organizaciones en función de las personas, permite entender el enfoque antropológico de la organización educativa, lo cual conduce a descubrir su naturaleza y finalidad, en el contexto del desarrollo de las habilidades cognitivas y afectivas, orientadas a la búsqueda de la felicidad.

El Ministerio de Educación Nacional (en adelante MEN), como ente regulador de los procesos educativos de la República de Colombia, orienta sus procesos hacia la búsqueda de la cultura, de la autoevaluación, e instauración de los planes de mejoramiento, teniendo como referente la guía 34 para la implementación de la cultura de la autoevaluación y la guía 5 del MEN la cual define, analiza y orienta los planes de mejoramiento institucional (MEN, 2016).

Las instituciones educativas están obligadas a adoptar un Proyecto Educativo Institucional (en adelante PEI), regulado y orientado desde la Ley General de Educación, la cual marca los lineamientos para facilitar su adopción. Este proyecto busca desplegar de manera clara la misión, visión, objetivos estratégicos, principios, valores institucionales, horizonte institucional, desarrollo de planes de estudio, proyectos transversales y estrategias para la convivencia principalmente, por tal razón la gestión educativa gira entorno a la persona y se debe construir desde el gobierno escolar, y su contexto educativo, para permitir el diseño curricular (Congreso Nacional, 1994).

En este orden de ideas, los colegios oficiales y privados deben mantener la educación como proceso de formación permanente, personal, cultural y social donde se preserve la persona, de manera digna e íntegra, sin detrimento de su condición humana y debe ser entendida como un servicio, el cual busca la calidad y la cobertura, para la mejora de los procesos sociales, respondiendo así a la familia y el Estado (MEN, 2016).

La Ley General de Educación (ley 115 de 1994), contribuye a las instituciones educativas, para estructurar los procesos escolares, con una visión antropológica, por eso es fundamental la adopción de la cultura de la autoevaluación y la elaboración de planes de mejoramiento, como estrategia para el fortalecimiento de la calidad educativa (Congreso Nacional, 1994).

Como se mencionó, el PEI determina el rumbo de las organizaciones educativas y busca el desarrollo del currículo, permitiendo una mejor adopción de las normativas y disposiciones vigentes, emanadas desde el MEN, la Secretaria de Educación del Distrito de Bogotá (en adelante SED) y de las instituciones educativas (Presidencia de la República de Colombia, 1994).

Los planes de mejoramiento e implementación de la cultura de la autoevaluación, deben ser el insumo para mejorar el proceso de la calidad educativa, trazada como política del MEN, para favorecer el desarrollo de la gestión directiva, la gestión convivencial, la gestión académica y la gestión administrativa, incidiendo en la eficiencia y eficacia del servicio educativo (MEN, 2016). Esta política de la cultura de la calidad debe fortalecer los procesos misionales de cada una de las instituciones públicas y privadas, por ello en el año 2015, se establece el día ‘E’, como un espacio de reflexión al interior de las instituciones educativas. El propósito de esta jornada es generar una mirada en torno a los indicadores de desempeño, progreso, eficiencia y ambiente escolar medido a partir de los resultados internos y externos, practicado en el año 2014 a cada una de las instituciones y traducido así, como el Índice Sintético de Calidad Educativa (en adelante ISCE). Se espera que la continuidad en la realización anual del día ‘E’ contribuya a facilitar el logro del Mejoramiento Mínimo Anual (en adelante MMA), el cual busca que las instituciones revisen sus procesos mínimos de mejoramiento y se establezcan los acuerdos anuales para el fortalecimiento institucional, tal como lo establece el MEN. A través de esta estrategia se pretende que en el año 2025, Colombia logre ser el país mejor educado de América Latina (Colombia Aprende, 2016).

Cabe resaltar que la formulación de planes de mejoramiento debe realizarse desde una metodología objetiva y eficaz que permita definir el sistema de seguimiento, monitoreo, control y evaluación de dicho plan; es de vital importancia que estos queden formulados adecuadamente y ajustados a la misión y visión de la institución (MEN, 2004).

La revisión de la literatura relacionada con la planeación evidencia distintos enfoques entre los cuales se destaca la prospectiva estratégica como una metodología eficaz para adoptar y fortalecer la formulación de los planes de mejoramiento, la cual busca “generar visiones alternativas de futuros deseados, hacer explícitos escenarios factibles y establecer los valores y las reglas de decisión para seleccionar y alcanzar futuros más deseables” (Miklos & Tello, 1994, pág. 42), buscando así no adivinar el futuro, sino construirlo de la realidad del presente,

anticipándose a la configuración del futuro deseable, esta se propone hacer del futuro un objetivo deseable, permitiendo los cambios y dinámicas sociales, desde una visión holística (Miklos & Tello, 1994).

La prospectiva fortalece la formulación de planes de mejoramiento. Cabe resaltar que esta es una disciplina intelectual, la cual realiza la anticipación necesaria para iluminar la acción, generando una anticipación a la acción por la apropiación (Godet, 1993), posicionando así la metodología de Godet como una herramienta para la mejora de los procesos de calidad y visualización de futuros posibles en las organizaciones de todo orden incluyendo la organización educativa (Godet, 2000).

El MEN, diseñó un instrumento denominado la Guía 5, la cual busca fortalecer los planes de mejoramiento, denominada “y ahora... ¿cómo mejoramos?”, llevando a las instituciones a la cultura de la evaluación y el proceso de mejora desde el análisis de los resultados, permitiendo de manera organizada y sistemática dar cuenta del avance en la calidad. Las instituciones educativas de Colombia, responden sobre esto ante las diferentes Secretarías de Educación Regional, como consta en las actas de los consejos directivos y académicos de cada una de las organizaciones educativas.

### **Planteamiento del Problema**

La finalidad del presente estudio de investigación es la de transformar la acción directiva a partir de la implementación del análisis prospectivo, en el diseño de los planes de mejoramiento de una institución educativa, y se fundamenta en comprender la organización desde la elaboración de los mismos y la interacción con la planeación estratégica, para anticipar a la acción y de esta manera facilitar futuros posibles, que mejoren el quehacer de la escuela y del Directivo Docente.

La investigación se llevará a cabo en la localidad de Kennedy, ciudad de Bogotá, utilizando el método escenarios de Godet, entendido desde la caja de herramientas del mismo autor y fortalecido con una mirada holística de las instituciones educativas (Godet, 2000).

Los planes de mejoramiento se deben convertir en el insumo necesario para la implementación del pensamiento prospectivo estratégico, que permita construir un futuro posible o deseable, mediado por la relación de las variables prospectiva y estrategia, donde la prospectiva está vista desde ¿Qué puede ocurrir?, la estrategia en ¿Qué se puede hacer?, y al relacionarlas se enfocan en ¿Qué se va hacer? (Vogel, 2016).

El análisis prospectivo permite mejorar la planeación y fortalecer la calidad en el centro educativo, dando respuesta de manera clara a la eficiencia y eficacia del proceso de educación (Mojica, 1991). Resulta pertinente y vital que la planeación sea diseñada desde la comprensión de la acción directiva como eje fundamental para la mejora institucional.

La gestión escolar, está integrada por los procesos pedagógicos de gestión directiva, académica, administrativa y comunidad, conservando la autonomía institucional, orientada a la mejora de la calidad educativa, que responde a las necesidades institucionales, regionales y locales (Colombia Aprende, 2016).

La importancia que tiene la gestión escolar para el mejoramiento de la calidad en el país radica en el fortalecimiento de las secretarías de educación y de los establecimientos educativos; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico, para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes (MEN, 2008).

Tener una herramienta y un proceso estandarizado, de la forma como se adelantan los procesos escolares, evidencia el progreso escolar desde todas sus gestiones a nivel institucional. Los docentes emprenden diversas maneras para el manejo de los procesos de mejora, los cuales surgen desde las necesidades de los actores educativos.

Con el pensamiento prospectivo, se pretende que la gestión directiva y la comunidad educativa, visualicen otra forma de entender la gestión y ello implica, lograr el cambio desde el uso de herramientas prospectivas, las cuales son muy exitosas en la conformación de empresas y el abordaje de las problemáticas al interior de las mismas. Sus planteamientos ofrecen procesos como el de un diagnóstico de la empresa frente a su entorno, iniciando un proceso de prospectiva estratégica, a través de identificar las variables claves, proceso que facilita analizar el juego de los actores y desarrollar el campo de los posibles concebibles y limitar la incertidumbre, reducir el fracaso y adelantar los resultados esperados (Godet, 2000).

La gestión directiva, puede apropiarse del triángulo griego, el cual se observa así (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social- ILPES, 1997, pág. 21):

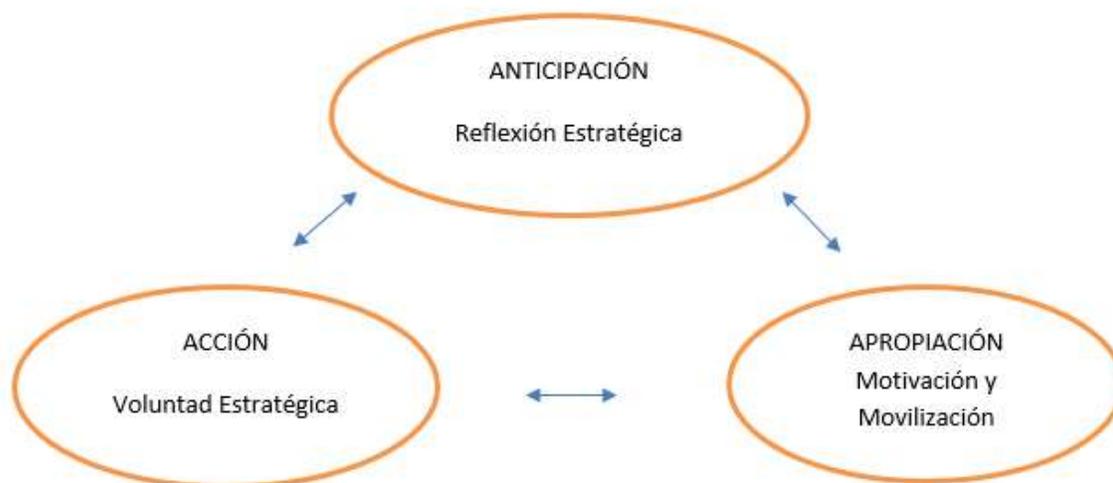


Figura 1: Triángulo griego

La figura 1. Permite identificar tres momentos: anticipación, acción y apropiación, el matrimonio entre los tres permite el éxito de los procesos claves de toda institución, donde la razón expresada por la anticipación, la acción como el conjunto de las sensaciones y la apropiación, es el resultado esperado del proceso prospectivo (Godet, 1993).

Las acciones estratégicas, deben apoyar el funcionamiento de los escenarios posibles en su entorno general y la concurrencia del entendimiento del sistema como una mejora continua, que fortalece el proceso escolar desde todas sus gestiones.

El método de los escenarios tiene principalmente tres fases: la primera, es la construcción de la base, la cual se hace mediante el diagnóstico interno (fuerzas y debilidades), el diagnóstico externo (amenazas y oportunidades) y las estrategias posibles (frente interior y frente exterior). La segunda, analiza el campo de los escenarios posibles y reduce la incertidumbre y para ello se aplican los talleres de prospectiva, se hace análisis estructural MICMAC (identificar variables independientes e influyentes, para ver la evolución del sistema) y el método MACTOR (método, actores, objetivos, resultados de fuerza), que busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores, estudiando sus divergencias y convergencias. La tercera, es la elaboración del escenario deseable, que permite anticipar la acción, para la toma de decisiones con un soporte cierto, que pretende mejorar los sistemas de direccionamiento (Godet, 2000).

Se debe tener claro que el pensamiento prospectivo, es un instrumento que permite la toma de decisiones y facilita la reducción de la incertidumbre, construyendo un futuro deseable, ya que este no está escrito. La vida de las instituciones son el resultado de las buenas o malas decisiones al interior de ellas, por tal razón, las instituciones educativas son un campo importante para la aplicación de modelos prospectivos, que mejoren los resultados de la vida escolar (Mojica, 1991).

Es importante, aclarar que la prospectiva no tiene por objeto predecir el futuro, porque, él no está escrito en ninguna parte, lo único que busca es ayudar a construirlo y permitir su desarrollo desde un proceso sistemático y participativo, sus acciones deben considerar la visión a largo y corto plazo (Godet, 1993).

Los directivos deben adoptar una mirada global de sus sistemas, controlando los factores y orientando a los actores para construir escenarios posibles, asegurando la calidad educativa, es así como:

Las instituciones educativas colombianas tienen el reto de mejorar la calidad de la educación que brindan, para ofrecer estudiantes competentes y seguros, para que el país tenga un recurso humano preparado que nos permita progresar y desempeñarnos bien en un mundo cada vez más exigente y globalizado (MEN, 2004, pág. 3).

Colombia, es un país que está comprometido con la mejora de los procesos escolares, fortalecerlos requiere de la innovación y la mejora continua. Los directivos deben estar comprometidos con esta labor escolar, brindando espacio para nuevas formas y maneras de administrar y gestionar los procesos (MEN, 2004), es así, como surge el modelo prospectivo, como una opción para fortalecer la dirección de las instituciones de educación, con una visión técnica y vanguardista.

El Colegio IED SJDC, ubicado en la localidad de Kennedy de la ciudad de Bogotá, Colombia, es una institución que ofrece un espacio desde la gestión directiva, para poner en marcha la metodología prospectiva (Godet, 1993), facilitando la construcción de los escenarios posibles, mejorando la experiencia directiva.

El resultado de la experiencia debe conducir a los directivos a mirar de otra manera los planes de mejoramiento de las instituciones educativas y los procesos de calidad de las mismas, frente a la mejora continua.

## **Justificación**

La propuesta Prospectiva y Acción Directiva: Retos, Oportunidades y Transformaciones en el Colegio IED SJDC, busca analizar las transformaciones generadas en la gestión directiva como consecuencia de la inclusión del análisis prospectivo, para servir de referente metodológico que fortalezca el pensamiento prospectivo al interior de la institución educativa.

Es así como desde la gestión directiva y el planeamiento estratégico, se pretende fortalecer la proyección o el futuro del centro educativo desde una metodología estratégica que busque armonizar la formulación de los planes de mejoramiento, respondiendo así de manera real a la necesidad de la mejora continua y el diseño del futuro.

Es importante para el desarrollo de la propuesta, el fortalecimiento de los procesos escolares, la sensibilización de los actores de la acción pedagógica, y la capacitación y disposición para el pensamiento futuro. Implementar la propuesta de mejora institucional desde el pensamiento prospectivo, involucra también construir una visión humanista, que se nutre desde lo antropológico y axiológico, facilitando su apropiación y propiciando una visión holística de las instituciones.

La investigación que se adelanta puede ayudar a los directivos docentes, para mejorar su acción directiva y la mejora de los procesos escolares desde la experiencia de los actores con la aplicación de la metodología prospectiva, mediante el uso de la herramienta creada por Godet y el análisis matricial de los indicadores de gestión.

Las instituciones educativas pueden tener mejoras en la visualización de su futuro cuando se realiza la innovación, la cual debe ser tanto en sus prácticas pedagógicas como administrativas, aportando al desarrollo de la gestión directiva y direccionamiento institucional. Es así como la investigación contribuye al fortalecimiento del directivo docente en búsqueda de la mejora de la calidad educativa, la cual beneficia a toda la comunidad y diseña futuros posibles para su institución.

### **Pregunta General de Investigación**

¿Cómo se transforma la acción directiva a partir de la implementación del análisis prospectivo en el diseño de los planes de mejoramiento?

#### **Sub preguntas de investigación.**

¿Cómo se despliegan los planes de mejoramiento de la gestión directiva en el desarrollo del PEI del Colegio IED SJDC?

¿Cuáles son las características de la cultura de planeación de los directivos del Colegio IED SJDC?

¿Qué transformaciones se han producido en la acción directiva como consecuencia de la inclusión del análisis prospectivo en el diseño de los planes de mejoramiento de la gestión directiva?

### **Objetivo General**

Analizar las transformaciones generadas en la gestión directiva como consecuencia de la inclusión del análisis prospectivo.

#### **Objetivos específicos.**

- Caracterizar las estrategias institucionales para el diseño y despliegue de los planes de mejoramiento de la gestión directiva en el Colegio IED SJDC.
- Caracterizar la cultura de los directivos del colegio en lo referente a sus prácticas para el diseño de planes de mejoramiento.
- Comprender las transformaciones culturales en la gestión del directivo del Colegio IED SJDC a partir de la implementación del análisis prospectivo.

## **Marco Teórico**

En el presente capítulo, se evidencia el sustento teórico del proyecto de investigación el cual recoge de manera sucinta los aportes fundamentales para la comprensión y abordaje de la problemática, así mismo evidencia el estado del problema y su posible solución.

Explica de manera clara y breve, la prospectiva educativa y su relación con las instituciones educativas, diferenciando así la institución de la empresa y su razón de ser, como organización gestora de procesos educativos, fundamentando de esta manera la necesidad de llevar a cabo procesos prospectivos necesarios para visualizar un futuro cierto y no de un proceso construido desde el azar, fortaleciendo la cultura de la autoevaluación y la elaboración de los planes de mejoramiento con soportes sólidos y mejorados por la aplicación del método prospectivo.

La mirada antropológica de la institución educativa contribuye a la humanización del rol directivo y de la mejora continua de la calidad educativa, así como la búsqueda de la transformación de la acción directiva, desde una mirada prospectiva del proceso administrativo y pedagógico.

### **La Prospectiva**

La prospectiva “se sostiene sobre la premisa de que: no sólo es factible conocer inteligentemente el futuro, sino que también es posible concebir futuros alternativos, de entre ellos seleccionar el mejor y construirlo estratégicamente” (Miklos & Tello, 1994, pág. 10).

El futuro atrae e intriga a todos, el hombre siempre se cuestiona y por esta razón han surgido desde la antigüedad adivinos, magos y brujos que de manera empírica, han explorado la futurología como un hecho necesario y cultural, es tal su deseo que cuando se decide fundar una empresa, siempre el cuestionamiento profundo es ¿cómo será el futuro de esa empresa? y ello lo conduce al manejo de variables y a realizar procesos futuristas, que le permiten el desarrollo de una estrategia que puede surgir desde la percepción, dejando en el azar o en lo religioso un proceso de gestión (Miklos & Tello, 1994).

Todos los que pretenden predecir el futuro son impostores, puesto que este no está escrito y más bien está por hacer. El pensamiento prospectivo considera el futuro como el sentido del presente (Berger, 1964), revela que el presente puede contribuir de manera determinante sobre el futuro y que este es el resultado de acciones pasadas (Godet, 1993).

Gastón Berger (1964), define la prospectiva como la ciencia enfocada en el futuro cuyo objetivo es entenderlo para tener la capacidad de influenciarlo, convirtiéndose en un instrumento de ayuda en la toma de decisiones, reduciendo la incertidumbre.

Para Mojica (1991), la prospectiva es la capacidad de observar las probabilidades del futuro deseable, haciendo a un lado la fatalidad, en donde el foco es el conocimiento que se tiene sobre las acciones. De acuerdo con lo anterior, el futuro se puede construir, valiéndose del conocimiento de los proyectos, retos, hechos y temores que rodean las acciones de los hombres y sus instituciones, su futuro sale de la probabilidad para convertirse en un futuro posible y pronosticable.

La acción humana se rige por fenómenos que permiten la transformación y cambio de su entorno, sin embargo, el futuro no depende solamente de las tendencias sino de las modificaciones, que germinan al interior de los escenarios posibles. La búsqueda de la calidad de vida y de bienestar, hacen que el hombre transforme su realidad y pueda ser el gestor de los cambios económicos, sociales, culturales, políticos, científicos y tecnológicos de una sociedad (Mojica, 1991).

El siglo XX, trajo una forma diferente de ver la realidad y su relación con la transformación de los objetos, generando así el desarrollo de una metodología, que permite ver el futuro con una mirada científica y estructurada, dando origen a varias corrientes del pensamiento tales como el estructuralismo, el cual influye directamente en el funcionalismo, facilitando la aparición del término Prospectiva, en la segunda mitad del siglo XX y con tendencia a consolidarse en la primera parte del siglo XXI, modificando la forma de pensar las organizaciones, las cuales deben buscar la humanización y mejora en la calidad de vida, sin descuidar la productividad y sostenibilidad de las mismas (Mojica, 1991).

La reflexión antes de la acción, es lo que se traduce como prospectiva, la cual permite anticipar y preparar las acciones que conducen a la reducción del riesgo y la incertidumbre, de la mano surge la estrategia que es la acción propiamente dicha, facilitando la aparición de un juego intelectual, que permite anticipar la catástrofe y facilita la apropiación, la cual es la materialización de la reflexión y la acción, construyendo así un futuro posible (Godet, 1993).

La anticipación de la acción es necesaria, para iluminar las acciones con la luz de los futuros posibles, direccionando el cambio, garantizando que el manejo de la incertidumbre, sea controlable, para que tenga sentido el futuro deseado (Godet, 2000).

**Estudios del futuro.**

A lo largo de la historia de la humanidad el futuro genera inquietud y es el deseo del ser humano conocerlo para anticiparse a los hechos, pero en el método prospectivo se debe mirar desde el futuro, para diseñarlo desde el presente y controlarlo de manera eficiente para que sea realizable. Identificar y analizar los aspectos futuros, caracterizarlos, identificar variables clave, comprender el cambio y aguzar el conocimiento y comprensión del fenómeno son parte del futuro a diseñar (Miklos & Tello, 1994). La figura 2 ilustra este apartado:

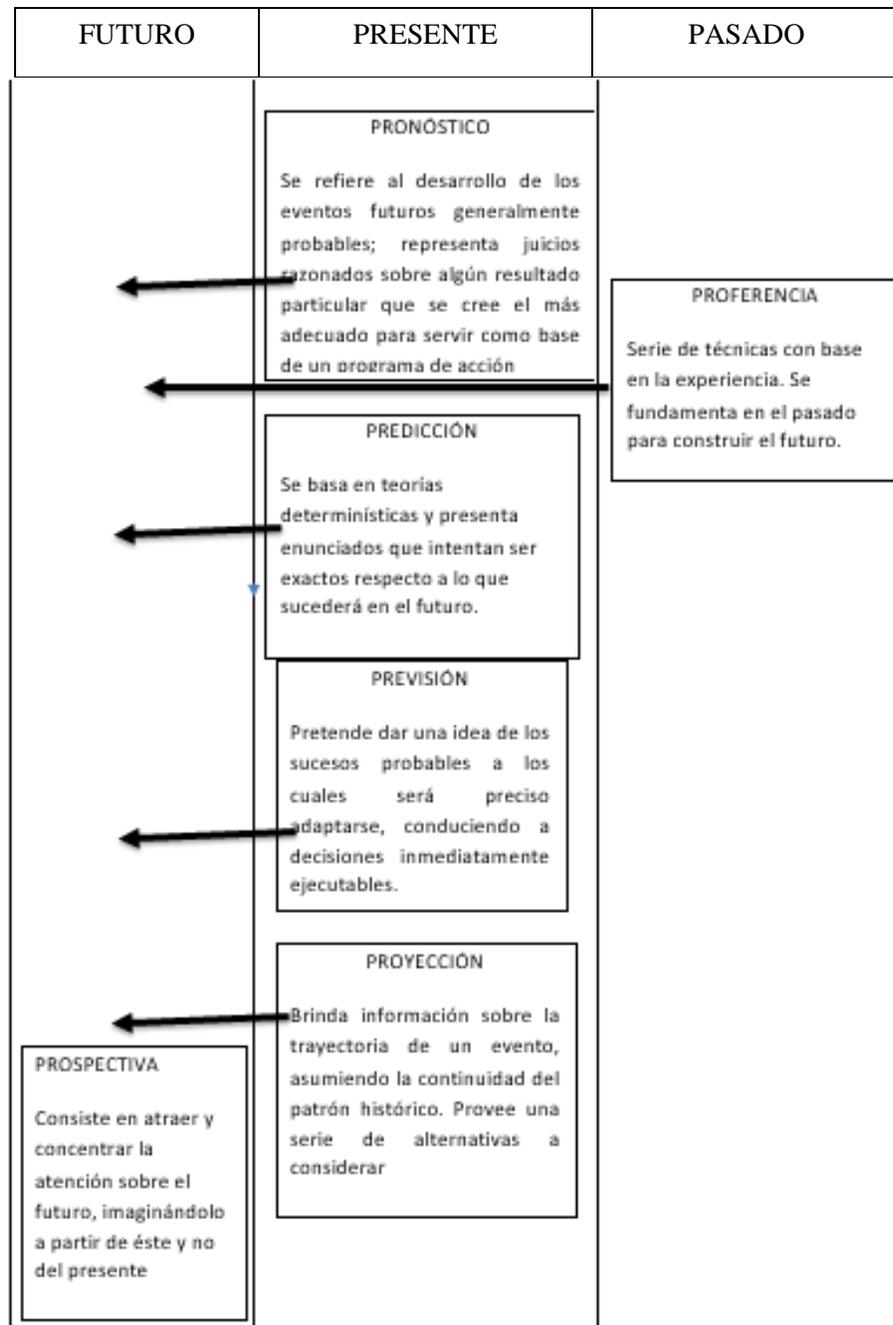


Figura 2: Vías de aproximación al futuro (Miklos & Tello, 1994, pág. 41).

### Fases de la prospectiva.

La metodología, tiene cuatro fases claramente diferenciables como se desarrollan a continuación.

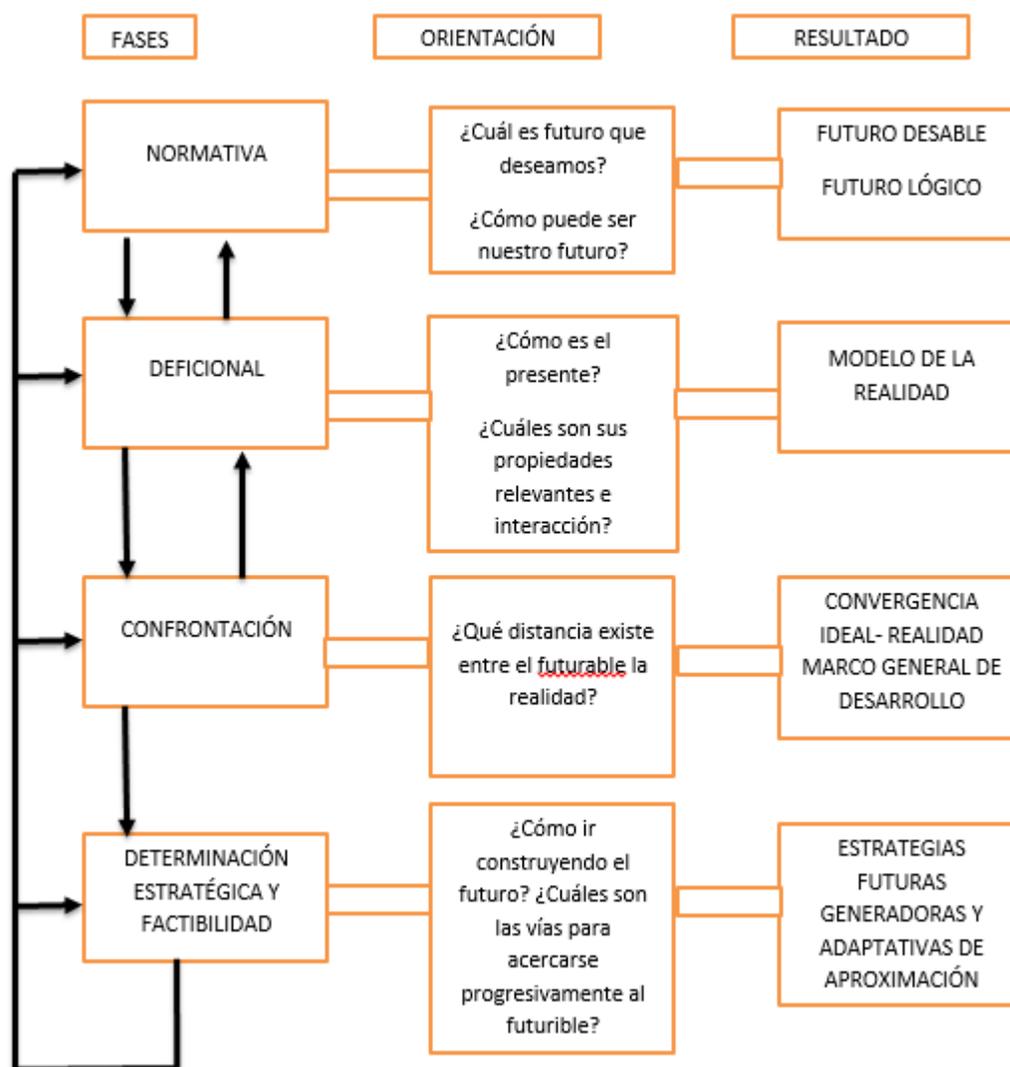


Figura 3: Metodología prospectiva (Miklos & Tello, 1994, pág. 80).

### La prospectiva como posibilidad educativa.

El desarrollo de esta metodología permite ampliar el proceso de manera integral, permitiendo observar la vinculación y resignificación de los componentes sociales, políticos y económicos, que conforman la dialéctica presente-futuro. En la tabla 1. Se encuentra de manera ilustrativa esta relación.

**Tabla 1***La prospectiva y su dimensión educativa*

TRAYECTORIA PROSPECTIVA	POSIBILIDADES DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO
FASE NORMATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creatividad</li> <li>- Cuestionamiento y crítica personal y grupal</li> <li>- Análisis de normas y valores</li> <li>- Ampliación de los propios horizontes</li> <li>- Consenso</li> <li>- Consideración de variables cualitativas</li> </ul>
FASE DEFINICIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imaginación</li> <li>- Reflexión crítica</li> <li>- Comprensión del todo, interacciones y del propio papel</li> </ul>
FASE DE CONFRONTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda de soluciones</li> <li>- Convergencia – Divergencia</li> <li>- Posibilidad de descubrimiento</li> <li>- Participación</li> </ul>
FASE DE DETERMINACIÓN ESTRATÉGICA Y FACTIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compartir un objetivo común</li> <li>- Conciencia de la intervención</li> <li>- Anticipación</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Necesidad de acciones compatibles</li> <li>- Análisis transformador</li> <li>- Innovación</li> </ul>

*Nota: Miklos & Tello, 1994, pág. 151*

### Árbol de competencias.

Fue creado por Marc Giget, director de Euroconsult, este invita a la reflexión estratégica de las empresas y busca localizar los puntos fuertes y débiles del componente de estudio, donde se relacionan los actores, el entorno y las estrategias (Godet, 1993). La figura a continuación lo ilustra para mayor claridad:

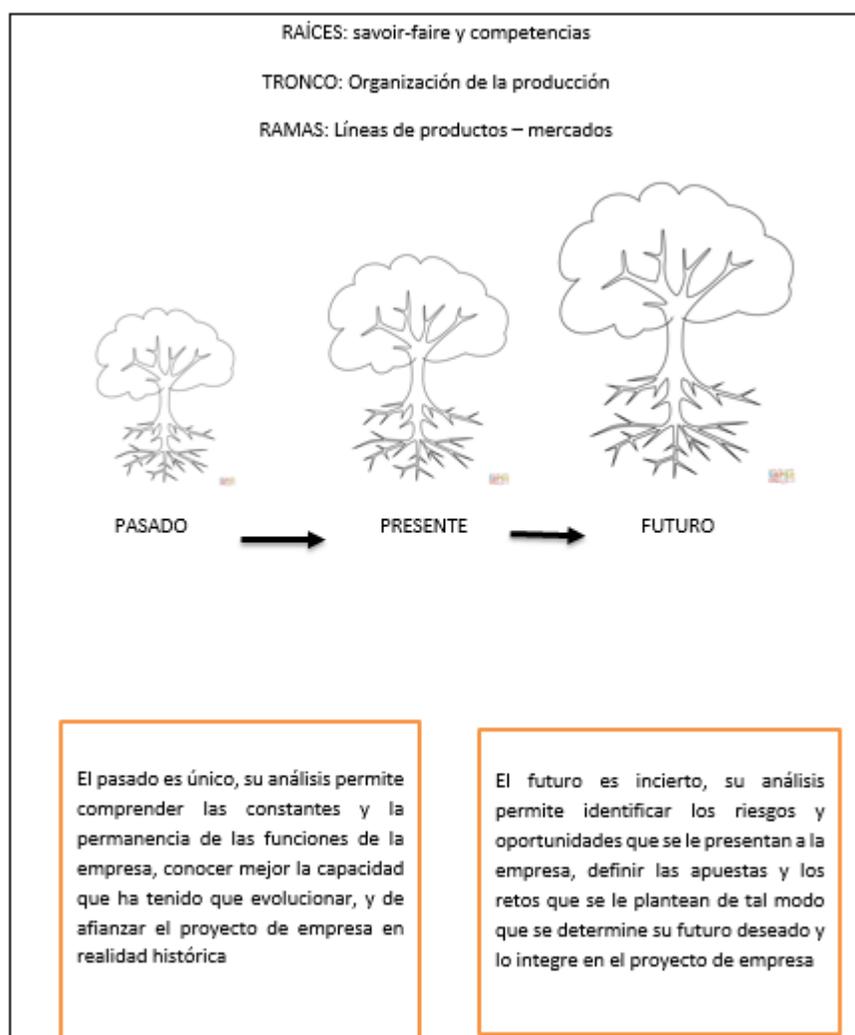


Figura 4: El árbol de competencias y sus dinámicas (Godet, 1993, pág. 30).

La construcción de este árbol pone a los grupos de investigación con el desafío de buscar el origen, el problema, destinatarios de los resultados y plazos para la realización de la construcción de su realidad frente al futuro deseable, un ejemplo de ello se evidencia a continuación:

**Tabla 2**

*El caso de la ciudad de Vierzon, julio de 1990 (pasado y presente solamente el futuro está en gestación)*

	PASADO	PRESENTE
RAMAS	Locomotora, trilladora, prensa de paja Tractores Vajilla de mesa-vasos Ropa blanca, prendas de punto Artículos de cuero Muebles Material para obras públicas Prensas hidráulicas Máquinas podadoras	Prensas hidráulicas Rodamientos de agujas Rótulos luminosos Recambios automóviles Vajilla de mesa Puntuales Material para obras públicas Baterías Serigrafía Almacenamiento y despacho Carbón activo Máquinas elevadoras
TRONCO	1 fábrica máquina herramienta 23 fábricas porcelana y gras ( 1800 empleados) 3 vidrierías	1 fábrica de grifos nucleares 1 fábrica de cerámica y 2 talleres (150 empleados) Algunos talleres de decoración

	6 fábricas de maquinaria agrícola	1 fábrica de maquinaria agrícola
	8 fundiciones	1 fundición
	Estación de clasificación, talleres de depósito y mantenimiento (1500 empleados)	Estación, depósito, clasificación (800 empleados), desaparición de los talleres de depósito y mantenimiento
	1 fábrica de alambre	Desaparición de la fábrica de alambre
	1 fábrica serigrafía y calcomanía (90 empleados)	1 fábrica de calcomanías
	Fábricas de textiles	Talleres textiles, cambio en diversas ramas de actividades: ejemplo Komet y Antec
	8 talleres decoración porcelana	
	Ebanisterías	
	Talleres mecánicos	
	Migraciones de Bourges y Romarantin en Vierzon	1 fábrica de cartuchos
		1 fábrica de billares y juegos
		Diversas filiales multinacionales
RAÍCES	Porcelana	Porcelana
	Vidriería	Textil CRISIS
	Fábrica de tejas	Ferrocarril
	Prosperidad materiales de construcción	Informática industrial
	Maquinaria agrícola	Electrometalurgia
	Automóviles	Trabajo de metales
	Fundiciones	
	Textiles, confección	Liceo técnico regional
	Géneros de punto, ciudad ferrocarril dividida en canal	Centro de formación Liceo profesional

---

y 4 unidades transportes de  
administrativas carretera  
Tenerías y cuero  
Ebanistería  
Liceo Henri BRISSON  
Vida Asociativa  
Convivencia  
Integración

*Nota: Godet, 1993, pág. 31*

La función de esta metodología le da coherencia al propósito y permite la reflexión de su pasado y presente, entendiendo lo particular, pero en un contexto del todo, donde el todo afecta lo particular y lo particular afecta el todo, así cada acción es complemento de otra y su influencia en el futuro es determinable de acuerdo con su grado de importancia.

### **Objetivos del método de escenarios.**

El método de escenarios propuesto por Godet, incluye dos fases: la construcción de la base y el establecimiento de las previsiones.

La construcción requiere de la implementación de una base analítica e histórica, donde se detalla la profundidad del plano en lo cuantitativo y cualitativo, con una mirada global incluyendo todos los factores, revisando las variables, delimitando el sistema y aplicando la retrospectiva y estrategia de los actores. Las variables internas y externas determinan la sensibilidad del sistema y explican su movilidad; el análisis de la situación actual permite la construcción de la estrategia de los actores, evidenciando los retos del futuro.

La delimitación del sistema, su estructuración, su explicación, su evolución del pasado y su estado actual permiten la localización de los actores de manera estratégica, posicionando, la relación entre los objetivos, las tácticas de alianza y conflictos posibles, permitiendo identificar los factores claves para el futuro (Godet, 1993).

La elaboración de los escenarios surge de la evaluación analítica e histórica de los datos mencionados anteriormente, facilitando el desarrollo de investigación por método de expertos, cuyas hipótesis probabilizadas permiten el desarrollo de las mismas y la elección de otros

escenarios posibles, las cuales no se han observado debido a la interacción dentro del sistema. La evolución y trayectoria hace que los juegos de hipótesis sean dinámicos y globales, evolucionando a la construcción de modelos de previsión, donde la necesidad de explicación, hipótesis y cuantificación permiten darles utilidad a los escenarios y verificar su relación con el futuro deseable (Godet, 1993).

El balance de los escenarios contribuye a la reflexión elaboración y evaluación de estrategias alternativas, que ayudan a una reflexión constructiva sobre el futuro deseable, abrazando así la tendencia dominante de la prospectiva de convertir lo deseable en realizable, teniendo coherencia con los retos y métodos empleados. A continuación, en la figura 5, se relaciona la metodología a desarrollar:

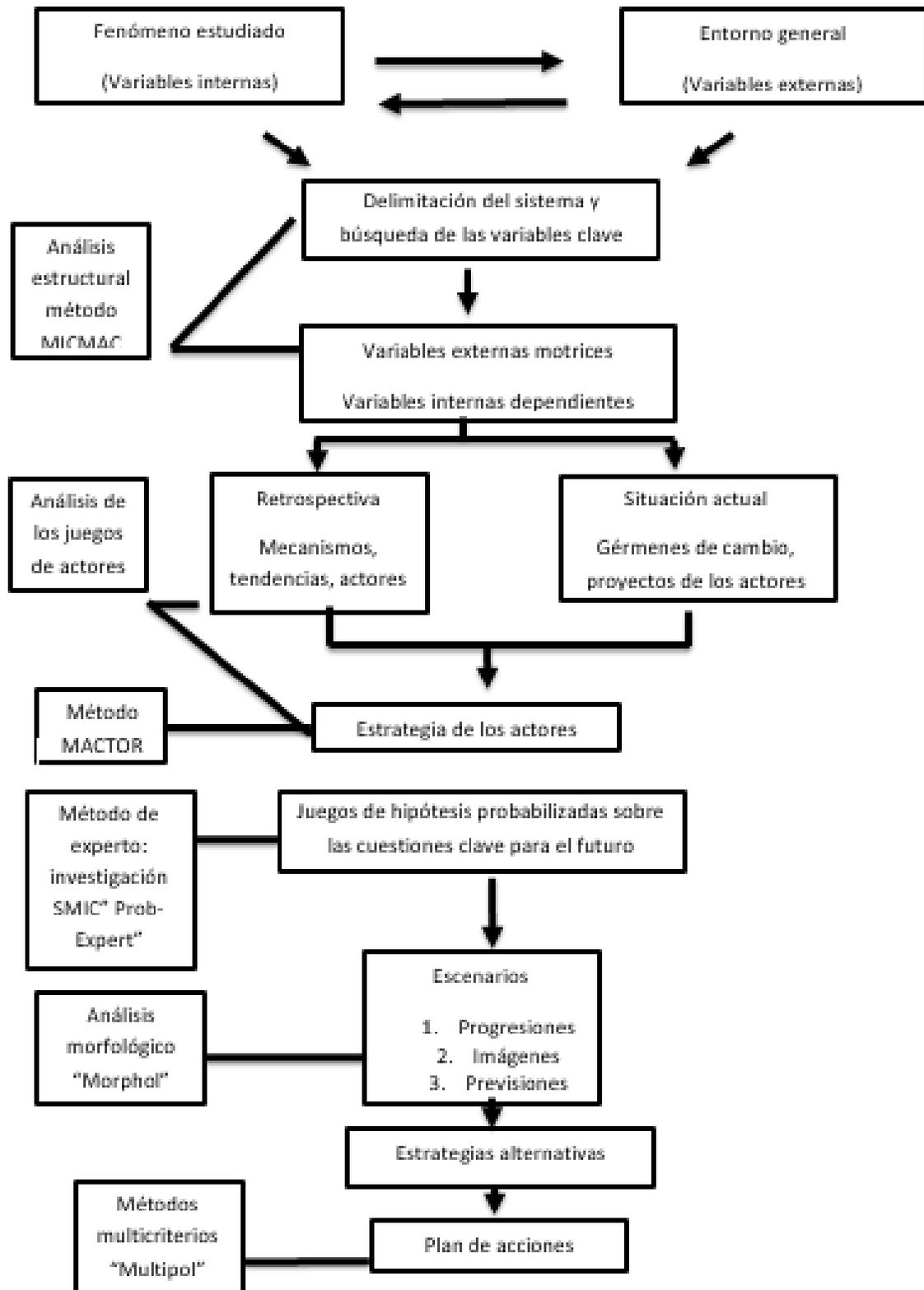


Figura 5: Métodos de escenarios (Godet, 1993, pág. 46).

Analizar las estrategias requiere de la interacción entre el MIC MAC y el método MACTOR, que permite localizar, identificar, jerarquizar, evaluar las relaciones de fuerza y plantear las cuestiones clave de futuro para construir los escenarios posibles. Es así como el método MACTOR revela un escenario propicio sobre la estrategia a desarrollar y el juego de actores como un factor clave para mejorar el futuro, como se observa en la figura 6:

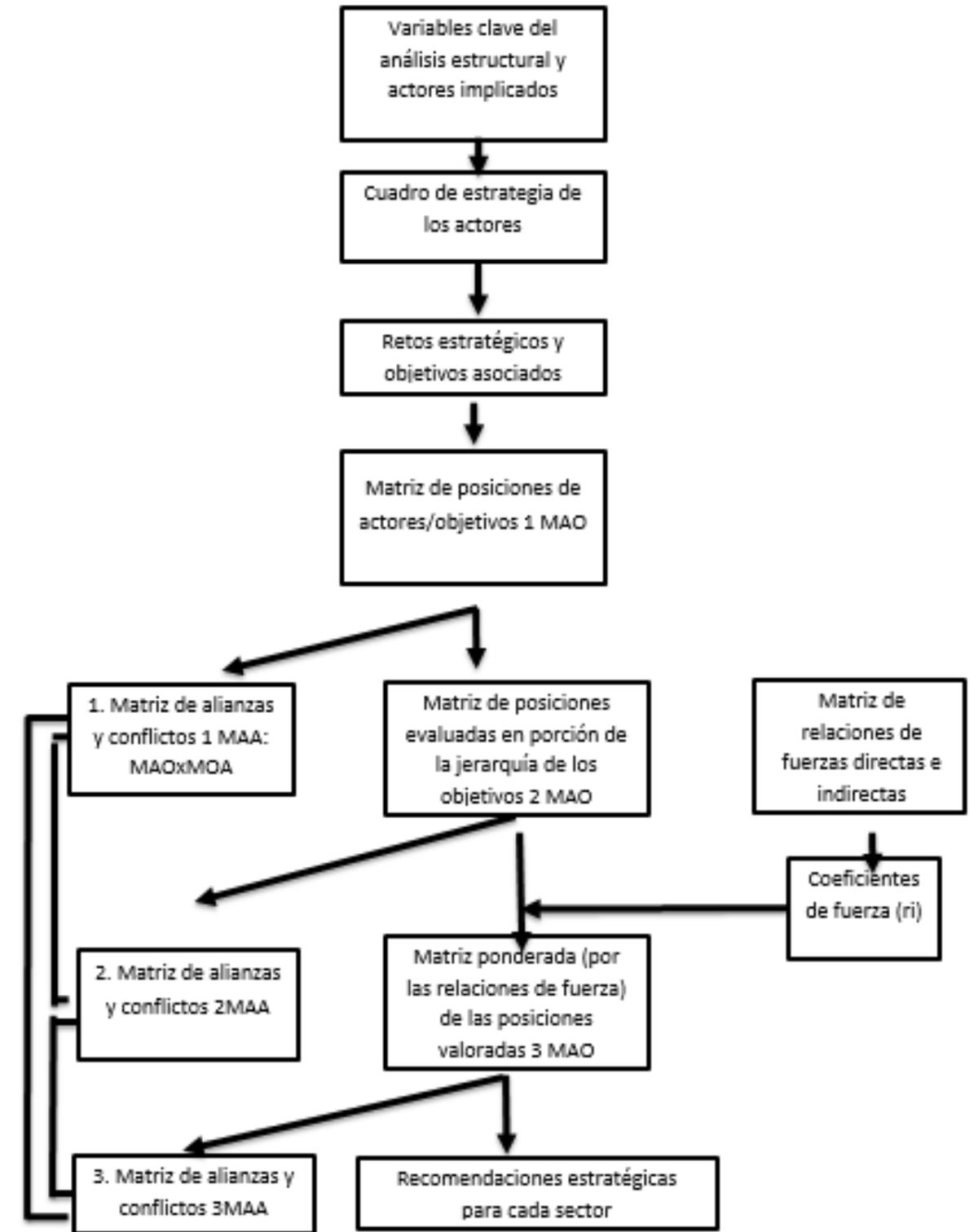


Figura 6: Método MACTOR: concatenación de las etapas (Godet, 1993, pág. 110)

De acuerdo con el árbol de competencias esbozado en la figura 4, la prospectiva se complementa con la dinámica resultante del proceso y de una manera natural, el proceso estratégico definido a partir del árbol de competencias, se puede desarrollar un entorno competitivo, facilitando el matrimonio entre prospectiva y estrategia, donde el método de escenarios se apoya del árbol de competencias, convirtiendo herramientas simples en herramientas apropiables para el desarrollo del método prospectivo.

El encuentro entre prospectiva y estrategia integra la flexibilidad con la planificación y la rigidez, dándole sentido a la proactividad, para alcanzar el futuro deseable y es así como la estrategia está ligada indudablemente a la prospectiva, permitiendo a esta última su desarrollo y direccionamiento al futuro deseable. A continuación, la figura 7, resume el método MACTOR.

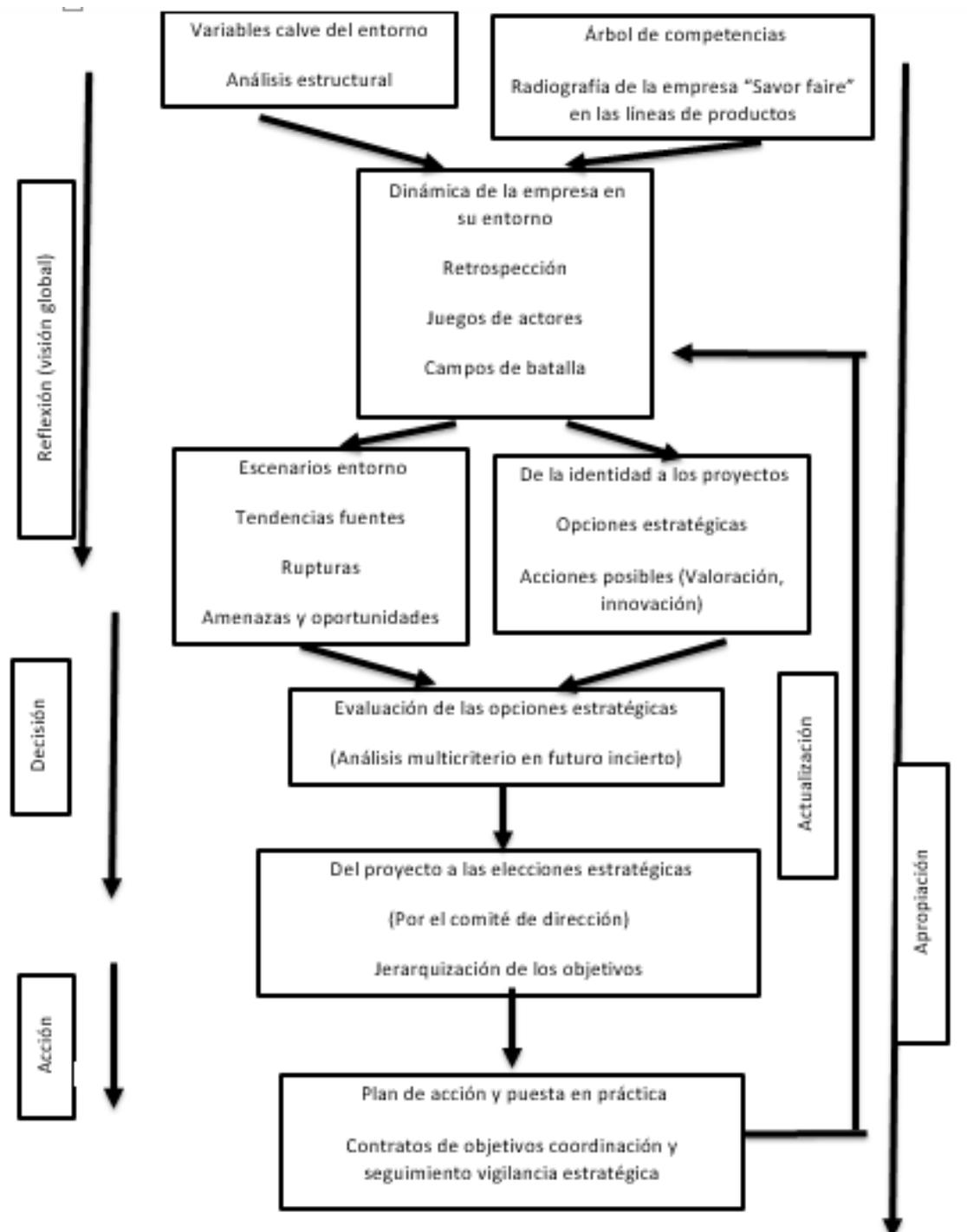


Figura 7: Integración de los enfoques de prospectiva y estratégica (Godet, 1993, pág. 196)

### **Planificación estratégica por escenarios**

Identificar las variables clave es el objetivo del análisis estructural, por tal razón la planificación es la resultante de un ejercicio juicioso de la identificación de las variables, que permite analizar el juego de los actores, para poder plantear las preguntas clave en la construcción del futuro, permite reducir la incertidumbre, para construir los escenarios probables, que conduzcan a la realización del futuro deseable; la figura 8 destaca el proceso:

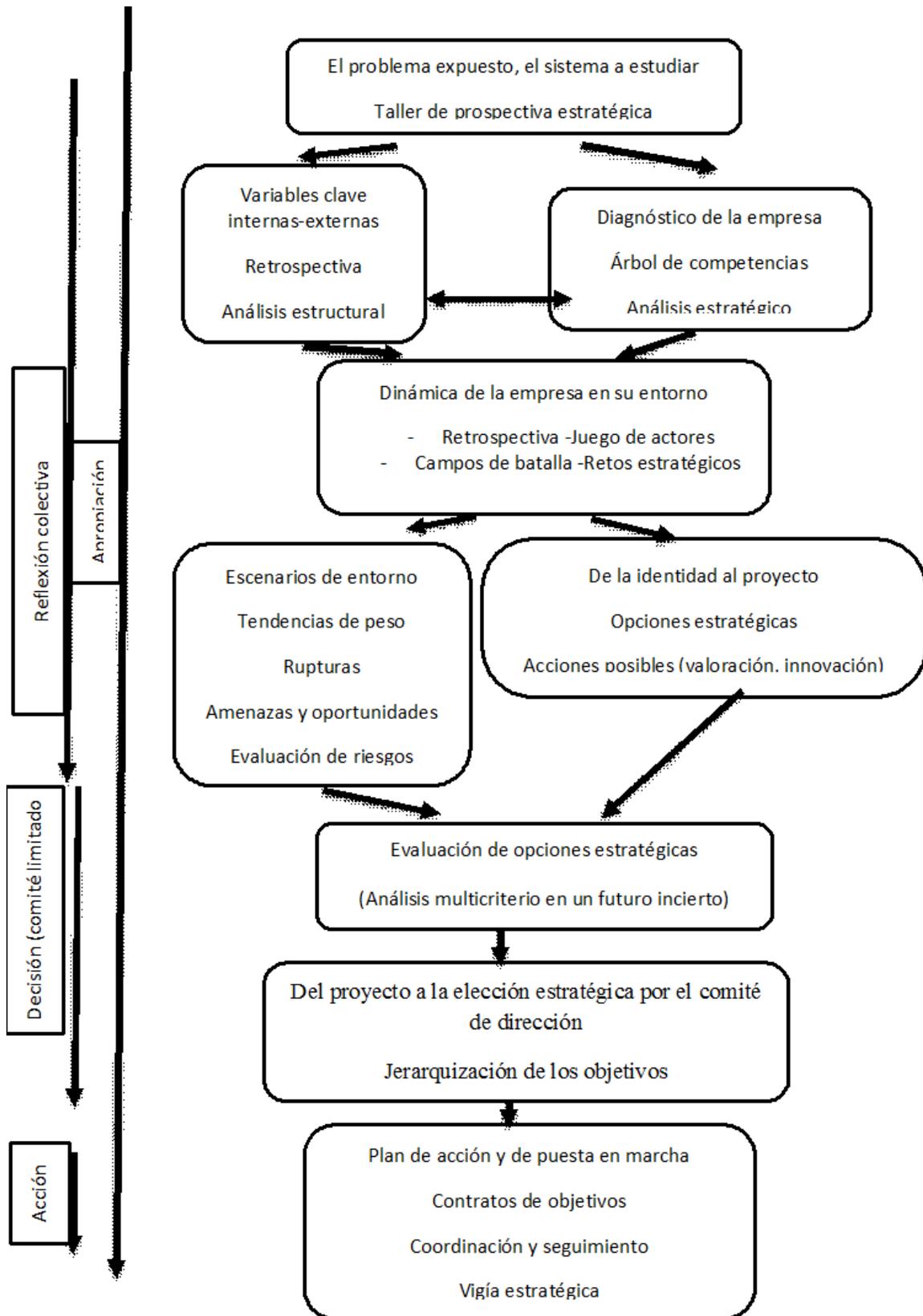


Figura 8: Planificación estratégica por escenarios: metodología integrada (Godet, 2000, pág. 25).

Los talleres de prospectiva reúnen la información para reflexionar sobre los cambios posibles y deseables de su entorno con el fin de controlarlos y orientarlos, la relación de estas variables hace del proceso un nicho para construir el futuro posible desde su relación.

No es factible desarrollar la metodología sin tener clara la influencia y la dependencia de las variables; su jerarquización es uno de los principales retos y apuestas a futuro, para que el resultado sea sencillo y simplemente aprehensible, deseable y realizable, la figura 9, desarrolla la influencia y dependencia de las variables y describe su apreciación con el entorno.

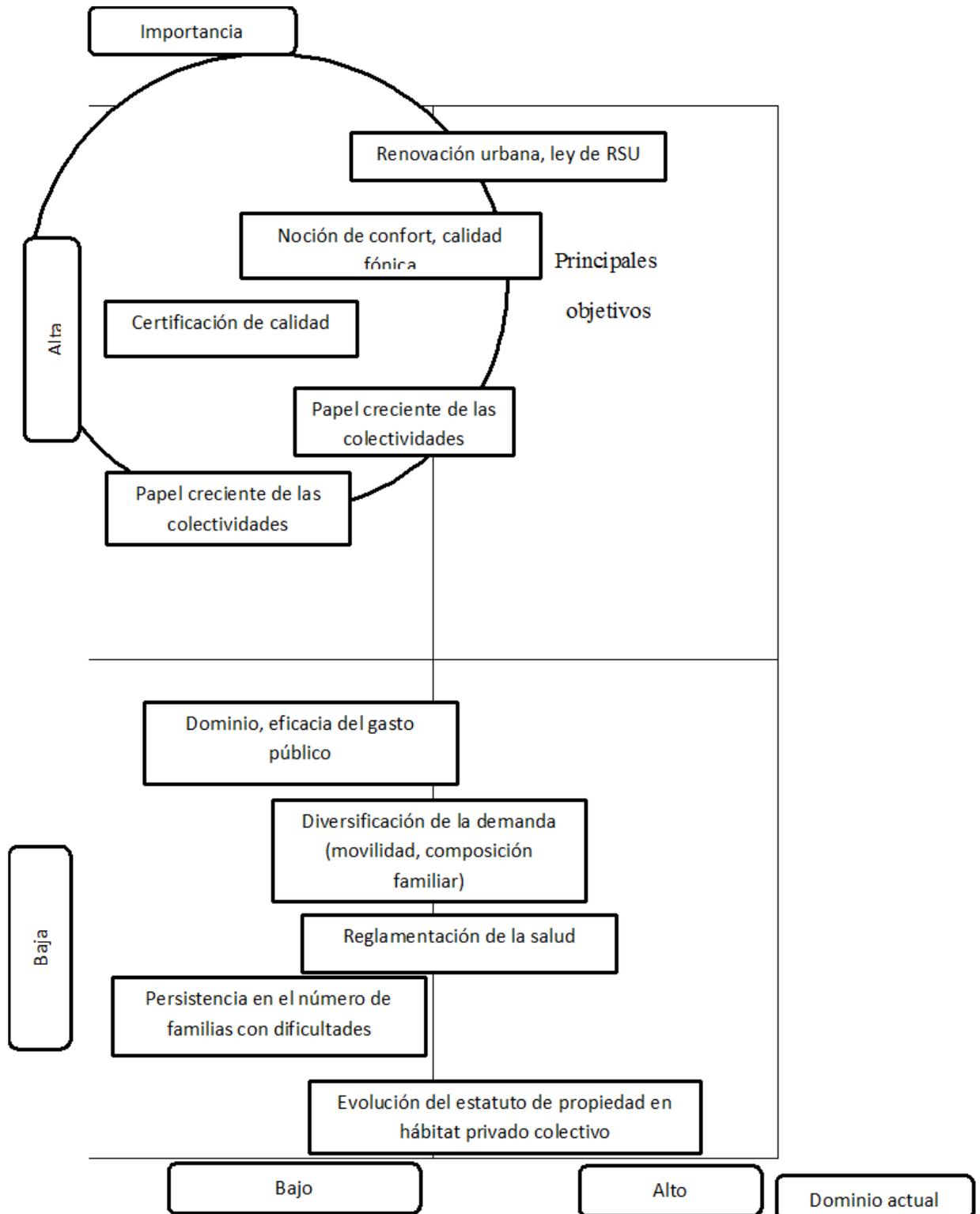


Figura 9: Relaciones variables (Godet, 2000, pág. 52).

El camino prospectivo requiere de un ordenamiento y de la acción humana para su realización, la evolución de los problemas y el diseño de futuros probables. Rompe con la estructura de la visión del futuro de acuerdo con Mojica (1991) quien sostiene que:

Dimos el paso del futuro probable al futuro deseado con el diseño de objetivos de desarrollo, y nos lanzamos a la tarea de conocer los medios para solucionarlos. Es decir, volamos por los aires de la prospectiva y alcanzamos a incursionar por la órbita de la planeación estratégica, si nos atenemos a la definición de que planificar es concebir un futuro y los medios para llegar a él (pág.142).

Los métodos son simplemente herramientas, que sea han utilizado para hacer del futuro una realidad posible y controlable, sacando al azar y a la probabilidad, de la expectativa de lo realizable, por ello la prospectiva es una ciencia, que de manera cuantitativa y cualitativa permite llegar a la construcción del futuro deseable.

### **La Institución Educativa y la Diferencia entre Institución Educativa y Empresa**

Los profundos y rápidos procesos de cambio que vive la sociedad hacen que la actividad de la educación sea analizada como un todo y no como una fracción, favoreciendo la inclusión de procesos de administración y conceptos básicos de la misma, la cual busca que las instituciones educativas sean miradas desde la gerencia educativa y la maximización de los recursos técnicos, económicos y humanos, hecho que genera inquietudes que buscan respuestas desde lo administrativo, sociológico y antropológico.

La tendencia a unir la organización empresarial con la organización educativa es común debido a la proximidad en sus formas de actuar y operar, pero al realizar un análisis juicioso y sistemático, nos permite concluir que hay convergencias y divergencias, las cuales dan a cada una características y finalidades particulares (Sandoval, 2008).

Entonces es posible afirmar, que las convergencias están constituidas por unos aspectos comunes que son: los elementos de la organización, los valores, el beneficio económico, la supervivencia a largo plazo, la prestación del servicio, la definición del trabajo y los ámbitos de aprendizaje, los cuales permiten reflexionar de manera clara sobre las similitudes entre ellas.

Cuando se aborda la comprensión de los elementos de la organización, se encuentra que las dos constan de una definición operacional, una estructura de un propósito y una puesta

en práctica del proyecto, resaltando el papel de la dirección para conseguir que estos tres procesos se ejecuten de modo adecuado y armónico (Sandoval, 2008).

Los valores, dependen de lo que la organización entiende por necesidades reales y su valor depende del grado de satisfacción de los asociados, las expectativas generan unas respuestas en el mantenimiento de los valores y la influencia es marcada sobre la eficiencia de la organización.

El beneficio económico, busca la maximización de los valores económicos y donde la eficacia es muy importante y causa deshumanización. Se reconoce que todas las organizaciones necesitan un mínimo de eficacia y de eficiencia, para permitirle su sobrevivencia a corto y largo plazo, por esos las dos organizaciones resultan convergentes en algunos aspectos.

La supervivencia a largo plazo debe posibilitarle a la organización mantener condiciones económicas que le permitan operar, y además operar a través del aprendizaje y permitiendo suplir las necesidades humanas mediante el desarrollo de unas metas específicas (Sandoval, 2008).

El trabajo es el motor de perfeccionamiento personal y social, el cual es un fin genérico y común de las organizaciones, igual que en el mundo biológico se observa que la evolución permite mantener una relación entre el ser y el medio, por ello el trabajo como dignificación del proceso, le permite realizar un cambio cultural y social, guardando una correspondencia entre la organización y la sociedad, propiciando la transformación del medio.

Se puede decir que el ser humano se dignifica por el trabajo, ya que este busca poner en desarrollo el uso de su libertad, desarrollando su moral, facilitando el ejercicio del amor y poniendo en evidencia que el trabajo es el motor fundamental para el alcance de la dignidad.

Se evidencia que las dos organizaciones son ámbitos de aprendizaje, capacitación y de educación formal y no formal. Es así como estas entrelazan el aprendizaje para permitirse su desarrollo y asegurar el perfeccionamiento, para obtener ventajas competitivas, enfocadas en el capital humano, para las dos es vital la capacitación porque le permite su evolución y asegura su permanencia a largo plazo.

Una organización que aprende y se adapta, se permite ser creativa, receptora y productora de conocimiento, alcanzando los resultados que desea, puede convertirse en una organización inteligente, porque ella aprende más y sabe más. Las organizaciones inteligentes tienen seis propuestas claras que son: a) trabajar es aprender, dirigir es enseñar, b) una

organización inteligente es una comunidad de investigación y de aprendizaje, c) las organizaciones inteligentes entienden la profesionalidad como el dominio de un oficio, d) una organización inteligente posee una ineludible dimensión ética, e) una organización inteligente ha de cultivar una profunda cultura corporativa, f) la investigación y la gestión se identifican (Sandoval, 2008).

Las divergencias entre las dos organizaciones deben entenderse como la dualidad del proceso más no como la dicotomía, encontrando que los aspectos a tener en cuenta son: el propósito o finalidad, el modo de obtener el beneficio económico, forma de obtener la supervivencia, la manera de servir, la forma de contribuir a dignificar el trabajo, la forma como se lleva a cabo el aprendizaje y la generación de conocimiento.

En cuanto al propósito o finalidad, la organización educativa busca educar y formar íntegramente a las personas, desde una formación intencionada, con bienes culturales y morales que facilitan alcanzar el fin, mientras que las organizaciones empresariales son la búsqueda de bienes y servicios, cuya meta es la producción y la distribución.

El modo de obtener el beneficio económico, en las organizaciones empresariales es la maximización del recurso con el análisis costo-beneficio, en las organizaciones educativas se busca la maximización de las personas potenciando sus saberes y facilitando la sobrevivencia de la organización a largo plazo.

Mantener la supervivencia es fundamental para las organizaciones, en especial las educativas mantienen la clave en el saber hacer, las empresariales en asegurar el crecimiento en calidad y cantidad de riqueza, mientras que la organización educativa lo que recibe es la retribución por el servicio, siempre en la búsqueda de satisfacer la necesidad de educar, por eso la tarea del docente es muy amplia y decisiva para el alcance de la meta.

Las maneras de servir tienen en cuenta la necesidad real y las condiciones para prestar ayuda, tienen claro el saber ayudar y el querer ayudar, así como aceptar ayuda, mientras que las organizaciones empresariales actúan de acuerdo con sus metas y responden a tareas. Por lo tanto, es posible afirmar que la educación no es una tarea aséptica, ni técnica prioritaria, sino que tiene componentes morales que le conducen a moverse entre el servicio y el aprendizaje.

En la organización educativa se promueve el conocimiento, la relación entre las personas, la ética y las disposiciones morales, así como el quehacer educativo y todos se mantienen como agentes del servicio. En la organización empresarial, se busca satisfacer una

necesidad, proponiendo acciones recíprocas de beneficio, generando relación producto cliente, basándose en la calidad del producto como el aseguramiento a largo plazo.

La forma de contribuir a dignificar el trabajo, se basa en las relaciones que se dan entre el fin genérico y la finalidad social, la empresa busca mantener el trabajo en la satisfacción de bienes mientras la organización educativa busca un propósito basado en la relación enseñanza bien común, entendiendo el trabajo como herramienta y no como propósito, su aporte está enfocado en el perfeccionamiento de la persona.

El aprendizaje, se lleva a cabo en la organización empresarial enfocado en la atención a las necesidades de la empresa y condiciones de la misma y no es su propósito específico generar crecimiento de las personas; en la organización educativa, es su razón de ser y el propósito específico ya que lo que se enseña, se hace de manera intencionada (Sandoval, 2008).

Las dos organizaciones pueden marchar de manera conjunta a convertirse en organizaciones inteligentes, porque las dos aprenden a mejorar los procesos, a realizar educación continua e incrementan la capacidad de generar nuevo conocimiento.

Es así como son generadoras de conocimiento a través de la comunicación, la reflexión, el incremento del conocimiento material y técnico. Las instituciones educativas buscan satisfacer las necesidades del aprendizaje, mientras que las empresas buscan satisfacer las necesidades del consumidor.

Finalmente, respecto a la pregunta ¿la institución educativa es una empresa?, se puede indicar que son dos organizaciones con muchas similitudes, pero sus fines las hacen diferentes, ya que una se enfoca en la producción de bienes y servicios, mientras la otra busca el crecimiento del conocimiento. Aunque estas pretendan generar conocimiento y ser ámbitos de aprendizaje se diferencian por la forma o el modo como cada una de ellas alcanza estos aspectos en virtud del propósito específico. Cabe resaltar que la identidad de la institución educativa no radica en su carácter de organización sino en su finalidad educativa; por tal razón es posible afirmar que la institución educativa, conserva muchos de los elementos que la constituyen como empresa, pero su finalidad es distinta (Sandoval, 2008).

### **La Humanización de los Procesos Educativos**

En el entendido que.

La educación desempeña un papel preponderante en la dinámica de toda sociedad, debido a que esta es una actividad tan básica como el trabajo. La transmisión de cultura hace de la

educación una herramienta necesaria para la reproducción social y su progreso. Se convierte por eso en una actividad central y hace parte de su vida cotidiana (Sandoval, 2008, pág. 203)

De hecho, las sociedades desarrolladas gastan cifras de dinero considerables en educación, para transformar el presente y futuro. Las organizaciones mundiales insisten en potenciar la educación, como solución a los problemas de pobreza y desigualdad social; se ha dicho que extender la educación es la forma más eficaz y silenciosa de transformar la sociedad. La organización educativa es por excelencia configuradora de identidad de los sujetos con los valores centrales de la cultura, por ello la antropología educativa se cuestiona sobre el cómo se educan los seres humanos en un espacio cultural concreto y cómo estos procesos de civilización se trasladan de generación en generación.

La relación entre educación e igualdad social, entre educación y trabajo, entre educación e identidad, entre educación y religión, entre educación y política, son algunas de las formas de darle un enfoque antropológico al estudio de la organización educativa y su pertinencia en una sociedad globalizada, resaltando que las organizaciones deben estar en función de las personas y no a la inversa (Sandoval, 2008), es de notar que.

El enfoque antropológico, nos permite entender y comprender las realidades de las organizaciones en general, ya que es imposible avanzar en el estudio de estas sin confrontar el comportamiento de las personas. En la práctica, son numerosas las investigaciones de las organizaciones que parten desde la conducta humana o de distintas ciencias sociales, en especial de la psicología, la sociología y la economía (Melé & González, 2015, pág. 20).

Es así como este enfoque es el más idóneo para referir al estudio de las organizaciones educativas, comprendiendo y entendiendo sus realidades en general, distinguiendo su propósito específico (Sandoval, 2008).

Las teorías económicas y de dirección de empresas y de las organizaciones adoptan, al menos implícitamente, cierto modelo de ser hombre, y ello comporta una serie de consecuencias importantes en el posterior desarrollo de dichas teorías (Melé & González, 2015), la antropología educativa promueve el estudio de la organización desde el interés en la formación de la persona.

Resulta inconcebible analizar un proceso educativo sin involucrarse con una concepción del hombre, de la sociedad y de la interacción entre ambos, puesto que existe una

estrecha relación entre el hombre y la sociedad que lo acoge, por eso el enfoque antropológico es el que mejor permite comprender la realidad de las organizaciones educativas porque:

Su punto de partida y su finalidad es la persona.

Está centrado en la acción humana.

Incorpora criterios de utilidad y servicio.

La organización busca su fin y la satisfacción de las necesidades actuales.

Se preocupa por dar sentido a las acciones que coordina incorporando, al que, al cómo y el para qué.

Los objetivos de la organización se establecen de acuerdo con los valores y principios que lo sustentan.

Armoniza el fin propio de la organización y el de la persona.

Considera la responsabilidad personal de toda decisión libre.

Privilegia y enfatiza las motivaciones trascendentes.

Favorece la unidad del ser humano.

Considera los valores de toda la organización.

Las normas adquieren el sentido de principios que rigen y orientan el obrar humano.

Sustituye la satisfacción de necesidades por la elección en relación con los fines.

Destaca la capacidad ilimitada del hombre para adquirir nuevos aprendizajes.

Resalta que el trabajo en sentido objetivo se ordena al trabajo en sentido subjetivo, perfeccionando a quien lo lleva a cabo (Sandoval, 2008, págs. 205-206).

La naturaleza y finalidad de la organización educativa, está determinada por su objeto que es educar y esto necesariamente termina en la persona, por lo tanto, la organización educativa busca ayudar a formar personas, aprendiendo a ser con los demás. La actuación educativa es una acción humana en la cual está presente la ética y esta proviene de una concepción antropológica, permitiendo desarrollar lo armónico y equilibrio de las distintas potencialidades del ser humano (Sandoval, 2008).

Toda organización educativa con un enfoque antropológico busca ayudar a formar las personas, porque no busca producir sino formar y lo hace desde sus principios e idearios, sin priorizar los resultados como esencia básica en la transformación del ser. Su competitividad se centra en la mejora del ser y su capacidad de adaptación del mismo al entorno y su comprensión para adecuar la realidad para el beneficio del bien común y el interés general, por lo tanto.

Es necesario considerar que la sociedad no es la simple sumatoria de todos sus miembros sino que esta se compone como un todo y por ende tiene unos radicales (raíces) antropológicos que permiten la comprensión del quehacer educativo, estos están denominados así: radical clásico (principio de la armonía), radical moderno (principio de resultado) y radical cristiano (principio de la solidaridad) (Sandoval, 2008, pág. 211).

La sociedad actual está afectada por la globalización, la cultura de la informática y políticas neoliberales, que generan desafíos para la educación del siglo XXI, lo cual conduce a peligros que pueden llegar a enfatizar la eficacia de la productividad, olvidando a la persona, generando desesperanza y conduciendo de manera negativa a la disminución del ser (Sandoval, 2008).

Los procesos tecnocráticos, conducen a las empresas a alimentarse de teorías de la organización, que desconocen el enfoque humano y psicológico de las organizaciones educativas, causando al interior de las mismas fallas en el proceso de producción cognitiva, reduciéndolas al cumplimiento de tareas y de procesos meramente administrativos, los cuales causan sobre la persona un deterioro en el alcance y la búsqueda del logro.

La búsqueda de escuelas eficaces, sumergen a la organización en teorías administrativas que la han llevado a dar resultados en el cumplimiento de las metas de orden gerencial, afectando el sentido humano, que requiere la interacción entre el sujeto y el conocimiento, los cuales deben acercarse de manera armónica, llevando a la organización educativa a la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje (Sandoval, 2008).

La organización educativa, se encuentra mediada por el proceso de calidad total, el cual conduce a las organizaciones a desarrollar la búsqueda de la gestión empresarial como una acción misional. La organización educativa se permea de estos conceptos y como respuesta a ello diseña modelos, como European Foundation for Quality Management (EFQM), los cuales plantean la mejora en términos más sociales y enfocados al proceso educacional, bajo este discurso se centra la atención de la institución en la mejora en los productos, pero se puede caer rápidamente en la mejora de los procesos educativos como un único fin, causándole a la organización tensiones entre lo administrativo y lo pedagógico.

El enfoque antropológico de la organización educativa está anclado al principio de solidaridad, imprimiéndole al equipo el espíritu de la responsabilidad ante los resultados y planteando sus acciones, al servicio del bien común, garantizando la libertad, igualdad y fraternidad. En el siglo XX estos principios se entendían desde el relativismo, permisivismo y

el dejar en manos del estado la responsabilidad de ellos. En la actualidad, se vienen desarrollando para permitirle al proceso educativo, tránsito hacia el descubrimiento de la acción social y que por naturaleza le corresponde a la organización educativa.

El mayor riesgo que puede tener una institución educativa es no tener claro el principio de solidaridad y por ende convertir su función social, como una acción meramente económica, rompiendo así con su misión educadora y mediadora de los procesos de cognición y cambios en la conducta de los educandos. La actuación de dar-aceptar solo puede formarse en la persona si se ejerce en continuidad existencial y respeto de toda la relación social, por ello la formación de hábitos, deben conducir a la promoción de la solidaridad y la construcción del ser (Sandoval, 2008).

Otra consideración muy importante refiere al docente y el directivo, como actores diferenciadores en el enfoque antropológico de las organizaciones educativas, ya que la búsqueda de la calidad empieza por el fortalecimiento del emisor y esta será consecuencia del quehacer profesional del docente, por eso resulta difícil entender las acciones de mejora, sin detenerse a pensar en la profesión docente como elemento edificador y determinante de la mejora continua.

El conocimiento fundado en un saber teórico en la práctica educativa, le permite a la acción docente tener las habilidades de un ser científico y teórico, que le ayudan a operar al educando en el perfeccionamiento y comprensión del mundo que lo rodea, aclarando eso sí, que la educación no puede estar fundada en un saber teórico sino en un saber práctico, que lo conduzca a resolver y obrar de la mejor manera ante situaciones que requieren de un conocimiento preciso (Sandoval, 2008).

La profesión docente debe buscar de manera vinculante el interés y bienestar del educando, trayéndole beneficio intelectual, moral y deontológico, mediando la calidad y el ejercicio de la docencia, facilitando la tarea de la acción educativa y la construcción del ser.

La educación se funda en cuatro pilares que son: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir con el otro y aprender a ser, por tal razón el docente no puede limitar su conocer, a la esfera de lo científico sino debe abrir el mundo de la ciencia a la vida, permitiéndole al educando desarrollar los pilares fundamentales.

El docente es un mediador de la acción educativa y un facilitador de experiencias de vida, el cual debe garantizar el fortalecimiento de la competencia (entendido como habilidad y

capacidad de resolver), el compromiso, la iniciativa, la dedicación y la responsabilidad, características que deben distinguir a un estudiante que se encuentre inmerso en su proceso de fortalecimiento educativo (Sandoval, 2008).

Es así, como el gestor del conocimiento debe buscar su formación, para mejorar y accionar la naturaleza de la misma, resaltando el carácter fundamental que es la enseñanza a través de la virtud, los hábitos y la aplicación de las buenas prácticas en el aula, que permita el desarrollo del proceso de aprendizaje.

La acción directiva debe contribuir de manera clara al mejoramiento del ser humano, el cual debe estar por encima de la organización, la confianza en la persona, la exaltación y reconocimiento de la misma, facilita el aprendizaje y la comunicación, desarrollando el trabajo en equipo, permitiéndole a la organización arriesgarse en la innovación, añadiendo valor a la dignidad de los sujetos que componen la institución (Llano & Polo, 1997).

Así mismo, debemos entender las instituciones como lugares de transformación y aprendizaje, debido a los cambios que ocurren al interior de los agentes como resultado de la interacción entre un agente activo y un agente reactivo; esta interacción genera tres tipos de resultado, los cuales se pueden resumir como resultados internos (aprendizaje del agente activo), extrínsecos (la propia interacción) y externos (aprendizaje del agente reactivo), dando origen a la teoría de la acción recíproca (Perez López, 1991).

En conclusión, la institución educativa debe ser mirada como una organización educativa, la cual debe tener un enfoque antropológico como configurador de una realidad social el cual busca la comprensión de la persona y su interacción, que garantiza la libertad y felicidad. Así mismo debe tener claro que su eje fundamental es el principio de la solidaridad, entendida como acción de servicio y armonización de todos los procesos sociales que permean el aula y su entorno. La búsqueda de la calidad no puede terminar priorizando la organización sino se debe tener en función de la persona, la cual es el sujeto a formar. Los modelos administrativos deben servir de herramientas que favorezcan el desarrollo de los procesos que edifican la institución y ser apoyo para la construcción del ser, así mismo el docente debe entender su compromiso con su profesión y su relación con el educando como mediador del conocimiento y facilitador de los procesos de conocer, hacer, compartir y ser, por tal razón el docente debe fortalecer su formación y capacidad de entender al otro desde su mediación en la mejora de las competencias, iniciativa, responsabilidad, compromiso y dedicación (Sandoval L. , 2010).

### **Estado del Arte**

El mejoramiento de la calidad educativa se puede dar a través del fortalecimiento de la gestión, a partir de las diferentes acciones que permiten la toma de decisiones con bases confiables, planificando y organizando los procesos escolares; es así como ello contribuye al funcionamiento de las mismas, brindando elementos potenciadores en la organización escolar (Beltrán Cabezas, 2012). Se evidencia que los trabajos de investigación respecto al mejoramiento de la calidad educativa resaltan la labor y el liderazgo de la comunidad educativa.

Para Trinidad (2006) la gestión de la calidad en los centros educativos es el resultado de la perspectiva de los directivos, docentes y equipos de gestión, dado su interés para mejorar la gestión institucional y pedagógica, aplicando su implementación a través del PEI, donde se integran planes operativos y se ponen en desarrollo los conocimientos de los directivos y docentes en los asuntos legales, normativos y pedagógicos, para evaluar y potenciar los procesos que se desarrollan.

La reflexión en torno a las gestiones en una mejora de la calidad, le permiten llevar a los centros educativos al análisis de la realidad y manejo adecuado de los recursos técnicos y económicos, los cuales se ponen al servicio de la acción pedagógica (Madeiros, 2012). Una propuesta de este orden permite a las instituciones estar de cara a la mejora de la calidad, facilitando, la comprensión del entorno y el ajuste de los recursos vigentes, para la mejora de sus procesos escolares.

La redefinición de los procesos y la estructuración organizacional marca un referente para la gestión del cambio en las instituciones educativas, un estudio de los procesos de los roles y de la internalización de las normas y reglas, marcan la diferencia en el desarrollo del clima organizacional, permitiendo mejorar, los procesos cognitivos y convivenciales (Fernández, 2014). Las investigaciones de la gestión del clima organizacional, evidencian que la acción de los actores de la comunidad educativa, mejoran sus resultados cuando interiorizan las normas y reglas, dan como resultado un fortalecimiento de la gestión organizacional.

La diversidad, es otro de los elementos preponderantes, donde los directivos y docentes, deben trabajar ampliamente, debido a un universo cada vez más heterogéneo, hay una tendencia en Latinoamérica, por tener el control sobre el número de niñas y niños, generando un desafío

institucional (Gómez, 2011). La diversidad se debe entender como una oportunidad, para promover las buenas prácticas para la convivencia, el liderazgo discursivo y pedagógico.

Actualmente, las organizaciones educativas tienen como reto fundamental, mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, para ello es importante hacer un análisis jurídico de la vida escolar frente al cumplimiento de las normativas. La necesidad de recorrer un camino cierto y de cara a la norma, requiere de la claridad y estado jurídico de cada una de las instituciones educativas. La norma no puede reducirse, al solo cumplimiento, sino que debe trascender a la apropiación del proceso modelo jurídico, propio para la mejora de la calidad (Magalhães, 2011).

El liderazgo, hace parte fundamental del quehacer docente, así la innovación invita a mejorar los objetivos y su respuesta a las normativas, que hacen parte de la dinámica escolar. El docente y el directivo como líderes del proceso educativo deben trabajar en desarrollo de un proceso de enseñanza con un claro papel del líder, como transformador de realidades, si no es así, se puede poner en riesgo la mejora educativa, por falta de motivación de las organizaciones (Mendez Alves, 2011). Este proceso de investigación estudia los perfiles psicosociales, del maestro como líder del proceso cognitivo y del directivo docente como líder de la gestión directiva; los centros educativos, deben ser fortalecidos desde las acciones de liderazgo, resaltando la importancia del líder transformador.

Entonces el liderazgo institucional, no depende solo de sí, sino que este responde a unas políticas educativas, que evidencian el liderazgo de un estado y su propuesta de direccionamiento escolar, desde la política social e integradora, la cual afecta de manera activa, la vida de la escuela y su relación con el entorno jurídico. La política educativa es el norte de todo proceso, que contribuye a la mejora continua y a la gestión de la calidad, así el Estado, debe participar de manera activa para el desarrollo de la prospectiva frente a la transformación del entorno educativo y el cumplimiento de las normativas (Luna, 2014).

La influencia del docente en la dirección del Estado tiene una relación directa entre el aula, el conocimiento y las políticas educativas, demostrando una relación de poder e influencia generando como consecuencia la transformación positiva o negativa del sector social (Luna, 2014). El rol de las políticas educativas y de los organismos internacionales impacta directamente el aula y el conocimiento, afectando directamente al docente y su influencia como líder de la mejora de la calidad educativa y de los procesos escolares.

El profesorado del siglo XXI necesariamente debe mejorar la prospectiva de su quehacer pedagógico, fortaleciendo la convivencia escolar, el desarrollo de habilidades en los educandos y la influencia de la investigación, en la solución de problemas de orden pedagógico, tecnológico e intercultural (Borrero, 2016). La docencia arroja propuestas para la mejora de los procesos interculturales y de las habilidades de los educandos en el desarrollo de la correlación e interacción social.

La necesidad de hacer uso de los métodos prospectivos es una cuestión sustancial, ya que definir metas y objetivos, invitan al desarrollo del pensamiento prospectivo, antes de comenzar a desarrollar las ideas sin juicios, ni expectativas y mucho menos métodos. El modelo prospectivo para la educación, evidencia la forma correcta para el manejo del futuro, por ello la investigación documental y el desarrollo de escenarios y modelos, facilitan los imaginarios de la puesta en marcha de las propuestas pedagógicas y del trabajo de investigación docente (Labrador & Ponce de León, 2008).

Según Rivera y Malaver (2006), la toma de decisiones bajo la incertidumbre afecta de manera importante el desarrollo de las estrategias, por ello presentan la prospectiva como una alternativa en el diseño de escenarios futuros, indicando los pasos para su elaboración e implementación, disminuyendo la incertidumbre en los procesos de planificación. La reflexión de la organización es fundamental, antes de tomar una decisión y llevarla a la acción, la construcción de escenarios futuros permite la incorporación de herramientas de apoyo en la aplicación de decisiones formales, que afectan la vida de las organizaciones.

Es así como la influencia de Godet, en la elaboración y diseño de una planeación estratégica, se fortalece, ya que los procesos formulados desde la incertidumbre deben transformarse en procesos mediados por escenarios posibles y el juego de roles de sus actores.

La puesta en marcha del plan de acción implica un seguimiento de la estrategia y un estudio proyectado del futuro, afectando directamente al azar en la toma de decisiones de la vida institucional (Rivera & Malaver, 2006).

La incertidumbre y la vaguedad no permiten desarrollar un modelo estadístico que responda a una lógica y el desarrollo de propuestas de sostenibilidad, formalizadas por una planeación de la acción; las investigaciones llevan a la ocurrencia de propuestas, de orden matemático y desarrollo de software para la toma de decisiones, fortaleciendo el modelo

prospectivo, acercando así los proyectos prospectivos de Delphi y Godet (Barrera & Escobar, 2003).

Los estudios a nivel de América Latina evidencian que el desarrollo de la prospectiva y su influencia en el desarrollo de escenarios posibles, permiten transformar el mejoramiento de la gestión directiva, aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad (Ramos, 2013). La investigación de la eficacia escolar permite concluir que un estudio prospectivo mejora sustancialmente los escenarios posibles, al aumentar la eficiencia y efectividad de los planes de mejoramiento.

Analizar las competencias y la mejora de la dirección, fortalece la relación causal entre las dos, las cuales hacen parte del liderazgo de las instituciones y permiten el progreso del aprendizaje organizativo. Las organizaciones, deben ser instituciones facilitadoras de la mejora y su relación con las competencias y objetivos de la misma (Labrador & Ponce de León, 2008).

Los debates, foros, seminarios e investigaciones abren espacios para la formulación, implementación y evaluación de las políticas educativas, mejorando los sistemas escolares, por ello la gestión educativa y la prospectiva humanística en escena, transforman la gobernanza en los procesos de cambio curricular. Implementar esta transformación, requiere de la habilidad para hacer de la gestión prospectiva, un proceso humanizado enfocado a un futuro deseable. (Martínez, 2013).

A nivel educativo los PEI, se ven enriquecidos por las propuestas prospectivas mejorando la metodología, para la formulación de las competencias y gobernabilidad de los entornos escolares. Las propuestas de mejoramiento de la calidad, con una planeación prospectiva, conducen a la reflexión pedagógica y administrativa del ámbito escolar, es evidente su influencia y el papel del directivo docente, en el proceso de fortalecimiento escolar (Camacho, 2012).

El liderazgo de la política educativa se evidencia cuando las propuestas pedagógicas buscan, que los agentes o actores de los escenarios pedagógicos se sientan fortalecidos por la mejora curricular, desplazando el centro de gravedad, de la organización, que es el liderazgo, hacia una planeación y gestión directiva, hacia la ejecución de una política fortalecida por los escenarios realizables, para la ejecución de futuros deseables (Toribio, 2011).

Las iniciativas, para mejorar la calidad educativa, han permitido la innovación facilitando la inserción de la interdisciplinariedad en el proceso educativo, modificando las

maneras y formas de percibir la educación, brindando una mirada prospectiva, que facilita una atmósfera de reforma permanente, poniendo de manifiesto el cambio constante, el cual favorece los procesos de aprendizaje a mediano y largo plazo. El profesor, debe mantener su actitud innovadora y creadora, para romper el esquema de transmisor de contenidos culturales y convertirse en un líder del conocimiento y el aprendizaje, que sea capaz de atreverse a romper las estructuras, que le impiden al estudiante mejorar sus procesos escolares; el currículo, debe mantenerse en creación permanente, gracias a la actitud del profesor como investigador de su práctica, atendiendo a la diversidad y flexibilizando la enseñanza, sin olvidar incluir las Tecnologías de la Información y la Comunicación (en adelante TICs) (De La Torre, 2012).

Los procesos tecnológicos marcan una tendencia y hacen parte del pensamiento prospectivo y mejora de la calidad educativa, marcando así un desafío y un reto para la mejora de la equidad y transformación de los aprendizajes escolares (Soto, Mesa, & Caro, 2012). La comunicación, tiene un papel fundamental en los procesos de transformación escolar y el cambio de hábitos en el consumo de la información, su tarea fundamental es generar actitudes colaborativas y de aprendizaje autónomo, contribuyendo a la actitud prospectiva de las instituciones educativas y comunidad en general.

La inteligencia prospectiva impacta de manera efectiva y real la economía, la política, la salud y la educación de un proceso social, contribuyendo de una manera amplia a las soluciones, de muchas problemáticas, las cuales giran entre la oferta y la demanda; su sistema se caracteriza por su dinamismo y complejidad (Lupareli , 2011).

Los trabajos de investigación a nivel prospectivo facilitan la comprensión acerca del propósito de construir una visión prospectiva, centrada en la gestión y fortalecida desde las experiencias de los programas regionales, nacionales e internacionales (Amoros & Guilló, 2011). La adopción y cambios externos hacen de la innovación, una tarea constante en cada director pedagógico, contribuyendo a la cultura organizacional.

La complejidad de los procesos y transformaciones, que se generan al interior de las aulas escolares, hacen que la mediación del conocimiento se convierta en un proceso de difícil acceso. Los temas a vigilar son de tal amplitud que conviene aunar el contexto, de manera prospectiva y actuar de forma coherente para minimizar riesgos y aprovechar las oportunidades que surjan a raíz de los procesos de cambio, entendiendo también como cambio el agotamiento de los recursos materiales, energéticos y ambientales, por tal razón en el pensamiento

prospectivo se debe incluir la actitud ambiental y pensamiento ecológico, como proceso de mejora para la excelencia del aprendizaje (Velte , 2011).

Los estudios de prospectiva educativa son escasos y no se evidencia datos de las experiencias tenidas con el uso de la prospectiva en el nivel preescolar, básica y secundaria, su desarrollo se describe desde la necesidad de la aplicación, pero no son claras las experiencias con la herramienta.

## **Ruta Metodológica**

### **Tipo de Estudio**

El presente trabajo de investigación se vale del enfoque cualitativo etnográfico, para el desarrollo de los objetivos planteados, cuyo propósito se centra en abordar el problema con una metodología etnográfica, que permite la observación del fenómeno en su ambiente natural, en tanto que facilita la toma de los datos y el registro de los mismos, para poder indagar sobre el mismo.

Álvarez- Gayou (2003, citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2010), considera que “el propósito de la investigación etnográfica es describir y analizar lo que las personas de un sitio, estrato o contexto determinado hacen usualmente; así como los significados que le dan a ese comportamiento realizado bajo circunstancias comunes o especiales” (pág.501).

El estudio etnográfico busca crear una imagen lo más real posible y que pueda dar fidelidad del actuar del grupo frente a la comprensión de su entorno y su situación relacional, donde el investigador compara y relaciona las prácticas en su entorno y manifiesta aspectos de la vida del grupo (Martínez, 2004).

Este enfoque pretende describir la implementación de la prospectiva en el equipo directivo del Colegio IED SJDC, enriquecido por la revisión documental, entrevistas a profundidad y observaciones, obtenidos por el observador. El abordaje propuesto amplía la perspectiva del problema y la esplendidez de los registros y desarrolla el tema, alcanzando los objetivos propuestos.

### **Diseño**

El presente diseño, utiliza la etnografía como enfoque para describir y recoger datos y emplea el proceso de triangulación de métodos, para analizar de manera cualitativa el fenómeno.

El enfoque de investigación es exploratorio e invita a la reflexión, interiorización y apropiación de una metodología prospectiva para la transformación de la acción directiva, operando el método MACTOR, el MIC-MAC (análisis estructural), el análisis situacional DOFA (escenario actual) y crear escenarios posibles para la mejora.

El diseño etnográfico tiene un carácter circular, lo cual genera una interacción constante entre la recogida de los datos y el análisis de los mismos, rompiendo el esquema lineal observado en otros métodos de investigación, por ello no es posible fijarse de manera rigurosa, porque este se construye a lo largo de la investigación (Sandín, 2003).

Sin embargo, siguiendo a Goetz y LeComte (1988) citados por Sandín (2003), proponen cuatro fases en el proceso de investigación etnográfica, las cuales se utilizarán en el desarrollo del trabajo de investigación.

El presente caso de estudio se ha desarrollado en 4 fases, en un periodo comprendido entre el mes de septiembre de 2016 y mayo de 2017:

en la primera fase, se seleccionó el colegio IED SJDC, en la ciudad de Bogotá, el cual cuenta con 3.256 estudiantes, donde el etnógrafo se desempeña como coordinador de la institución y hace parte del equipo directivo de la misma, esta institución cuenta con 6 directivos, incluido el investigador. La problemática encontrada, es la ausencia del uso de una herramienta administrativa para la mejora de la calidad educativa, hecho que genera la necesidad de proponer de manera dinámica el uso del método prospectivo del autor Godet, llevando la planeación estratégica educativa a un nivel innovador, que contribuya a la mejora de la calidad, la planeación y la construcción de un futuro deseable.

En la segunda fase, se realiza una revisión documental y bibliográfica para llevar al equipo directivo a la apropiación de la herramienta, fortaleciendo la capacitación con la aplicación de un taller de prospectiva para el uso de los instrumentos que hacen parte de la metodología y complementan el rol directivo de manera dinámica y positiva, haciendo de la acción directiva, un eje transformador del proceso educativo, se realiza el MIC-MAC (análisis estructural) y se aplica el MACTOR (análisis del juego de actores), para revisar el estado del sistema y continuar el uso de la herramienta, cabe resaltar que se emplea una herramienta virtual denominada LIPSOR (Laboratory for Investigation in Prospective Strategy and Organisation) software libre y gratuito para incentivar el uso de la misma (LIPSOR, 2016).

En la tercera fase, el investigador realiza la inmersión con el grupo de estudio, realizando las observaciones, entrevistas a fondo y revisión documental, registrando datos que hacen parte del informe final, esta fase le permite al etnógrafo analizar lo observado y cotejarlo con los objetivos propuestos para recoger información para evidenciar el carácter circular y emergente del diseño etnográfico.

En la cuarta fase, se hace un análisis de la información tendiente al cumplimiento de los objetivos de la investigación, buscando la consolidación de un informe que da cuenta de la vivencia del etnógrafo educativo en un grupo directivo. Este análisis continuo y dialéctico,

muestra la espiral de la misma, sus progresos o situaciones que modifican la cultura de dicho grupo.

Se privilegia el método de triangulación de métodos, para analizar el fenómeno, empleando la entrevista, el análisis documental y la observación de campo, para el análisis del fenómeno.

La etnografía, permite al investigador realizar una mirada al fenómeno de manera activa y surge de la antropología cultural y de la sociología cualitativa, generando un estudio descriptivo de los contextos educativos (Sandín, 2003).

### **Unidad de Análisis**

El presente estudio, define ¿cómo se transforma la acción directiva a partir de la implementación del análisis prospectivo en el diseño de los planes de mejoramiento?, así que la naturaleza del estudio indaga acerca de cómo los directivos docentes se apropian de la prospectiva para contribuir en la formulación de los planes de mejoramiento, definiendo los discursos y acciones de los directivos como la unidad de análisis; es decir, la unidad de análisis será la acción directiva vista como un aspecto cultural de la institución educativa, en concordancia con el diseño etnográfico elegido.

### **Población y Muestra**

De acuerdo con Hernández et al. (2010), la población o universo “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (pág.174). En el caso de la presente investigación, la población corresponde a los 5 directivos del Colegio IED SJDC, quienes comparten la característica de pertenecer a la misma institución, entendida como el escenario donde las personas implicadas ejercen una acción directa en la toma de decisiones y rumbo de la dirección estratégica de la misma.

Para el muestreo de las entrevistas a profundidad que se realizaron como técnica de recolección de información se tomó como muestra tres de los directivos. El muestreo para las entrevistas se dio por disponibilidad de casos, ya que por razones institucionales no fue posible entrevistar a los 5 directivos.

Por otra parte, las observaciones participantes realizadas como segunda técnica de recolección de información abarcaron diferentes momentos de interacción, planeación y diálogo de los cinco directivos. Cabe anotar que el investigador, en calidad de directivo del Colegio IED SJDC tomaba parte activa en el desarrollo de los momentos de reunión de los directivos. Lo

anterior también justifica la elección del diseño etnográfico, ya que su conocimiento de las creencias y prácticas culturales que comparten los directivos es cercano y hace parte de la propia realidad del investigador.

Cabe anotar que, como se explica a continuación también se realizó revisión documental con fines de triangulación por instrumento, tal como se recomienda para estudios etnográficos. Para este caso no fue necesario definir muestra.

### **Instrumentos de Recolección de la Información**

De acuerdo con la naturaleza de la investigación, los instrumentos a utilizar son la revisión de documentos institucionales, las entrevistas a profundidad y las observaciones participantes, las cuales buscan dar información necesaria para realizar la triangulación de métodos, con un carácter holístico, naturalista, inductivo, fenomenológico, contextualizado, libre de juicio de valor y reflexivo (Sandín, 2003).

Para la revisión de los documentos institucionales, se elaboró una matriz que deriva de los elementos presentes de acuerdo con la naturaleza de la investigación y contribuyen a la indagación de la pregunta del problema:

**Tabla 3**

*Matriz para la revisión documental*

<b>Documento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Aspecto observado</b>
PEI	Proyecto Educativo Institucional. El PEI es una elaboración colectiva y carta de navegación institucional.	Se analizó el Horizonte Institucional y el componente de Gestión Directiva inmerso en el PEI.
Manual de Convivencia	Manual para la promoción de la convivencia pacífica. Es una elaboración colectiva que se revisa anualmente.	Se analizó el direccionamiento estratégico del Manual y sus principios orientadores y normativos.

SIEE	Es el Sistema Integrado de Evaluación Escolar. Es una elaboración colectiva.	Se analizó el proceso de autoevaluación institucional y la manera en que el colegio ha capitalizado los aprendizajes derivados de la autoevaluación.
Actas de reunión del Consejo Académico y del Equipo Directivo	Escritos tomados en reunión de órganos colegiados. Es una elaboración colectiva que se realiza en cada reunión a la cual asisten miembros del equipo directivo del colegio.	Se analizó cómo se despliega el proceso de seguimiento a los planes de mejora en las reuniones a las cuales asisten Directivos y discuten aspectos de planeación estratégica institucional.
Autoevaluación Institucional 2016	Evaluación de la institución desde su mirada individual y colectiva.	Se analizó el componente de conclusiones de la autoevaluación, partiendo del supuesto de que allí se recogen los avances del PEI, los cuales son fruto de la Gestión Directiva.
ISCE 2014, 2015 y 2016	El Índice Sintético de Calidad Educativa es un informe externo del MEN y verificación de la existencia	Se analizaron los componentes de Progreso y Eficiencia de Básica Secundaria y Media de tres años consecutivos como un indicador de la eficiencia terminal del proceso educativo.

MMA 2014, 2015 y 2016	Es la Meta de Mejoramiento Mínimo Anual que se establece en el ISCE por parte del MEN.	Se comparó la MME propuesta por el MEN para los niveles de Básica Secundaria y Media de tres años consecutivos, ya que este dato influye en la toma de decisiones de los directivos de la institución.
Planes de Mejoramiento de la Gestión Directiva 2016	Planes para superar las dificultades en las diferentes gestiones. Se elaboran de manera colectiva.	Se revisó si dichos planes incluyen una clara definición de responsables y mediciones para la verificación de su cumplimiento.

*Nota: Elaboración del autor.*

La triangulación por instrumento permite asegurar la validez del proceso investigativo etnográfico. Por tal motivo, se define la necesidad de realizar entrevistas a profundidad que permitan aclarar y/o comprender aspectos encontrados en la revisión documental, así como ampliar la comprensión de la manera en la cual los directivos del colegio han transformado su acción a partir de la inclusión de la prospectiva en el diseño de los planes de mejoramiento.

La entrevista como estrategia busca indagar acerca de la manera como el entrevistado percibe su realidad, lo que sabe de la misma, lo que cree acerca de ésta y su interacción con el medio (Sandín, 2003). Según Guber (2001) existen dos clases de entrevistas, las dirigidas y las no dirigidas. Las dirigidas responden a cuestionarios preestablecidos y su diseño busca obtener información específica, según la necesidad del investigador. En las no dirigidas, el entrevistado tiene la libertad de expresar sus opiniones del tema de manera abierta. Para el presente proyecto se definió la pertinencia de realizar entrevistas no dirigidas con protocolo semiestructurado en el cual se definieron previamente las preguntas, pero dejando abierta la posibilidad de ampliarlas si el investigador así lo veía conveniente en el transcurso de la entrevista.

Para la definición de las preguntas para la entrevista se elaboró la siguiente Matriz de Categorías.

**Tabla 4**

*Matriz de Categorías para el Protocolo de Entrevista a Profundidad*

CATEGORÍA	DESCRIPTOR	PREGUNTAS
Generalidades de los entrevistados	Pretende conocer los sujetos del proceso de investigación y transformación de la realidad de la escuela.	<p>¿Me puede indicar su nombre, cargo y años de experiencia como directivo docente?</p> <p>¿Cuántos años de labores lleva en el colegio?</p> <p>¿Cuáles son sus estudios de educación superior?</p>
Procesos escolares	Indaga acerca de los procesos del colegio, vistos de la dirección.	<p>¿Cuál es el nombre del PEI y las características principales?</p> <p>¿Describa los aspectos importantes de la calidad educativa en el colegio?</p> <p>¿Cuál es la importancia del rol del directivo docente en la mejora de los procesos de gestión?</p> <p>¿Cuáles los factores claves de éxito de la institución?</p> <p>¿Cómo se encuentra organizada la escuela desde la ley y la dirección?</p>
Prospectiva	Busca establecer el conocimiento de la herramienta y su aplicación para la transformación del rol directivo.	<p>¿Qué sabe de la prospectiva educativa?</p> <p>¿Cómo considera que la prospectiva educativa puede ayudar a la mejora de la calidad?</p>

		¿Cuál es la actitud de los directivos en las reuniones de equipo?
Planes de mejoramiento	Resalta la importancia de los planes de mejoramiento y su relación de construcción y mejora desde la aplicación de la prospectiva.	¿Cuáles son los planes de mejoramiento en la institución? ¿Cómo incide la metodología prospectiva en la elaboración de los planes de mejoramiento?
Mejora continua	Es el valor agregado y transformador del colegio, que permite el desarrollo de la espiral ascendente de la calidad.	¿Cómo describiría las mejoras de la institución en medio de los desafíos actuales?
Desafíos	Retos que imponen la mejora y la aplicación de la prospectiva en el desarrollo de los planes de mejoramiento.	¿Cuáles son los desafíos para el 2018?

*Nota: Elaboración del autor.*

La entrevista se la aplicó a los directivos docentes en su totalidad, los resultados revelaron las actitudes, creencias y aprendizajes establecidos con la herramienta del método prospectivo para mejorar los planes de mejoramiento y visión de futuro de la institución (Ver Anexos A, B y C).

También se empleó la observación participante como técnica de recolección de información para recabar datos de las acciones concretas del equipo directivo en términos del diseño, ejecución y seguimiento a los planes de mejoramiento de su gestión empleando la prospectiva. Las categorías observadas fueron: a) escenarios de desarrollo de las actividades directivas, b) formas de interacción entre los directivos, c) formas de adopción de la prospectiva como herramienta de planeación. En este punto se prestó especial atención a la utilidad asignada por los directivos al enfoque prospectivo, a su aplicación y a la adopción de la herramienta.

Dada la metodología etnográfica y la relación entre el investigador y los participantes, el registro da cuenta de las reuniones del equipo directivo y su toma de decisiones de cara a la mejora continua.

La investigación etnográfica tiene algunos criterios que permiten resaltar sus particularidades, marcando la diferencia con otros tipos de investigación, es así como este camino requiere de unos mínimos propuestos en (Martínez, 2004), los cuales deben ser respetados para no romper la armonía del proceso, cabe resaltar que la flexibilidad de la misma obliga a tener mucho cuidado con estos criterios.

El primero, hace referencia del lugar donde se hace la observación y recolección de los datos, ya que la fidelidad de la información depende del observador y de su forma de recolectar la información, por ello resulta evidente que la recolección de los datos rompe los planes metodológicos establecidos, cosa que no ocurre con otros métodos de investigación.

El segundo criterio, “advierde que la observación no debe deformar, distorsionar o perturbar la verdadera realidad del fenómeno que se estudia” (Martínez, 2004, pág. 50), de tal manera que el etnógrafo debe mantener cierta ingenuidad que le permita el asombro y ver el fenómeno como si fuera nuevo así este le sea familiar.

El tercer criterio, se refiere a los procedimientos para la colecta de los datos, estos deben permitir la repetitividad de los mismos (entrevistas, filmaciones, fotografías) y que se puedan conservar e incluso realizar copias.

El cuarto criterio, el etnógrafo usa muchos tipos de información y no debe perder la relación de los sujetos en estudio con el objeto de trabajo, por ello el cuidado con los registros permite la preservación de los resultados con la muestra.

El quinto criterio, la persona que analiza el material y escribe el informe final, debe haber participado activamente en la colecta de estos datos para facilitar la triangulación de los datos, si hay varios investigadores conviene que cada uno realice el ejercicio y luego triangulen la información (Martínez, 2004).

El sexto criterio, cada etnógrafo vive su propia experiencia que es única pero se apoya en otras para complementar su experiencia.

El séptimo criterio, las tareas de recolectar datos, categorizarlos y analizarlos se debe dar en tiempos simultáneos, complementando la observación y sus resultados con las anotaciones de los mismos.

Finalmente, el observador interactúa con el medio observado. De acuerdo con Martínez (2004) quien establece que:

El investigador etnográfico no tiene miedo de ser parte de la situación que estudia, de que su presencia parezca contaminar los datos, ya que considera imposible recabar datos incontaminados; pero trata de tenerlo todo en cuenta, de evaluarlo todo, como el físico que tiene en cuenta la temperatura del termómetro que usa (pág.52).

Igualmente, el observador es uno de los actores de la investigación y se debe comportar como tal, sus observaciones se deben mantener imparciales, pero activas y muy reflexivas para poder interpretar los datos.

Para la validación del instrumento de entrevista a profundidad se sometió el protocolo elaborado al análisis de una experta en investigación, quien es Magíster en Educación de la Universidad de La Sabana y cuenta con experiencia en investigación educativa.

### **Consideraciones Éticas**

El respeto a la dignidad, derechos y autonomía de las instituciones, se mantuvo informando a los participantes los términos de la investigación, para lo cual los participantes se vincularon de manera voluntaria al proyecto. Se les informa el objetivo de la investigación y los beneficios para el desarrollo de su acción directiva y retribución a la institución para la mejora del futuro posible. De esta manera, los participantes declaran su consentimiento y deseo de participar en el desarrollo de la investigación.

## **Análisis de Datos**

### **Datos Sociodemográficos**

La institución educativa cuenta con tres sedes y dos jornadas, cubriendo tres barrios de la localidad de Kennedy en la ciudad de Bogotá, su población escolar es de 3256 estudiantes, 1981 niñas y 1275 niños, además cuenta con 145 maestros, 6 orientadoras, 5 coordinadores y un Rector.

Para la recolección de datos se aplicaron tres instrumentos: la matriz de revisión documental, las entrevistas a profundidad y las observaciones participantes que brindaron información clave para desarrollar el estudio etnográfico. Los insumos permiten comprender los sentidos que los directivos han construido acerca de la formulación de planes de mejoramiento de la Gestión Directiva, así como sus actuaciones y formas de actuar en el proceso de interiorización y manejo de la herramienta de la prospectiva para el fortalecimiento de dicha gestión.

El equipo está conformado por un Rector, una coordinadora y cuatro coordinadores, cuyas edades oscilan entre los 38 y 49 años. En cuanto a la formación académica, cuatro de ellos cuentan con especialización y uno con maestría, la experiencia directiva está entre un año hasta los 11 años y su experiencia docente máxima es de 22 años, la experiencia en número de instituciones en las cuales han laborado es de máximo 4.

Todos los directivos cuentan con nombramiento en propiedad y están debidamente escalonados y nombrados por concurso de méritos desde el año 1995 el más antiguo, su experiencia docente es a nivel preescolar, primaria, bachillerato y universidad, algunos se desempeñan actualmente como docentes universitarios en jornada contraria a su trabajo propio de directivo.

Las entrevistas revelan que en los directivos participantes hay vocación y disposición para la dirección, así como el deseo innovador que permita fortalecer los saberes en la escuela, algunos tienen formación en normas ISO y en EFQM. También cuentan con habilidades para el desarrollo de las auditorías internas y externas. Su experiencia impacta las esferas de la institución pública y privada.

### **Análisis de los Datos Obtenidos en la Revisión Documental**

El primer objetivo específico del proyecto consistió en caracterizar las estrategias institucionales para el diseño y despliegue de los planes de mejoramiento de la Gestión Directiva en el Colegio IED SJDC. Para ello se realizó un exhaustivo análisis documental empleando la matriz presentada en el diseño de instrumentos en el capítulo de Ruta Metodológica que precede a este apartado. Los documentos y aspectos analizados, así como los principales hallazgos se presentan a continuación:

Con relación al documento del PEI se analizó el Horizonte Institucional y el componente de Gestión Directiva inmerso en el PEI. En primera instancia es importante señalar que el nombre del PEI del Colegio es: “Un camino para la convivencia y la comunicación, en red con el mundo” (PEI Colegio IED SJDC, 2017). En el horizonte institucional se plantea que la Misión Institucional es:

El Colegio San José de Castilla, propende por la formación integral de sus estudiantes brindándoles elementos para una sana convivencia y herramientas para el desarrollo de habilidades comunicativas, con énfasis en inglés como lengua extranjera, que facilite fundamentar su proyecto de vida, acorde con los requerimientos de la sociedad cambiante (PEI Colegio IED SJDC, 2017).

Los valores institucionales establecidos son Responsabilidad, Justicia, Equidad, Tolerancia, Solidaridad.

En cuanto a los Principios Institucionales estos son Autorregulación, Trabajo en equipo, Participación, Comunicación y Diálogo e Inclusión y Diversidad. El análisis documental demuestra que los indicadores de proceso y de resultado están directamente ligados al fortalecimiento de dichos aspectos, como puede observarse en el siguiente listado de indicadores. Es importante aclarar que el uso de la herramienta prospectiva requiere una clara definición de indicadores para alimentar el sistema. En ese orden de ideas se consideró necesario incluir la lista exhaustiva de ellos. Por otra parte, dicho listado tiene una gran importancia para el proyecto, dado que la definición de los indicadores se realizó mediante trabajo en equipo de los directivos del colegio quienes analizaron qué aspectos institucionales serían objeto de medición.

## **Tabla 5**

### *Indicadores*

<b>INDICADORES</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
Número de faltas tipo I / número total de faltas registradas	Informe mensual de coordinación de convivencia, observador del estudiante. Buen clima de convivencia escolar
Número de faltas tipo II/ número total de faltas registradas	Informe mensual de coordinación de convivencia, observador del estudiante. Buen clima de convivencia escolar
Número de faltas tipo III / número total de faltas registradas	Informe mensual, de coordinación de convivencia, observador del estudiante. Buen clima de convivencia escolar
Número de ausencias de estudiantes por mes / total de estudiantes matriculados corte mensual	Planillas de asistencia por curso. Boletines a padres de familia, citaciones a padres de familia. Llamado a lista al inicio de cada clase. Llamada al padre de familia en caso de ausencia del estudiante. Seguimiento constante.
Número de ausencias justificadas de estudiantes por mes/ total de ausencias registradas por mes	Libro de registro. Boletín de notas. Entrega de incapacidades médicas.
Número de faltas trabajadas por los equipos gestores de paz por periodo académico/ total de faltas reportadas por periodo académico	Actas de conciliación, identificación de grupo de estudiantes conciliadores con chalecos. Reconocimiento de la comunidad educativa del proyecto
Número de reportes por porte indebido de uniforme por mes /total de matrícula corte mensual	Informe mensual de coordinación de convivencia. Ambiente de orden y disciplina. Se percibe tranquilidad y autorregulación

Número de conflictos resueltos/Total de conflictos reportados	Actas de remisión a coordinación. Informe mensual de coordinación
Número de estudiantes satisfechos/número total de estudiantes	Auto evaluación institucional. Alta demanda de cupos, baja deserción, baja movilidad intra-anual. Sentido de pertenencia institucional, Planta física cuidada y ambiente agradable. Reconocimiento de la comunidad
Número de reportes de conflictos entre docentes remitidos al comité de convivencia escolar	Actas de remisión. Casos en control interno. Buenos canales de comunicación. Buen clima laboral. Baja rotación de docentes.
Número de estudiantes de grados 3, 5 y 9 que obtuvieron nivel superior en el área de lenguaje en las pruebas Saber por año/Número total de estudiantes que presentaron la prueba por año.	Resultados pruebas saber. Índice Sintético de Calidad del MEN
Número de estudiantes que aprueban el área de humanidades con nivel superior por periodo/Número de estudiantes matriculados	Reporte bimensual de aprobación, actas comités de evaluación. Boletín de notas
Número de instrumentos de evaluación orientados a la valoración de las habilidades comunicativas en los estudiantes en las diferentes áreas del plan de estudios / Número de instrumentos de evaluación de las diferentes áreas del plan de estudios por periodo académico	Plan de asignatura, actas de reuniones de área, actas reuniones de comisión de evaluación. Sistema Institucional de Evaluación SIE

Número de estudiantes de grado 11 que obtuvieron nivel B1 en la prueba Saber/ número total de estudiantes que presentaron la prueba.	Resultados pruebas Saber.
Número de estudiantes que están en nivel A1 de Inglés /total de estudiantes matriculados.	Resultados pruebas internas, resultados pruebas Saber. Actas Comisiones de evaluación.
Número de docentes que utilizan en el idioma inglés en sus clases, ya sea como idioma de comunicación o en aplicación a algunas actividades	Plan de asignatura, Actas comisiones de evaluación.
Número de estudiantes que tienen Participación en las jornadas del English Day/Número total de estudiantes matriculados.	Lista de asistentes. Listado de estudiantes que participaron directamente en las actividades culturales. Interés de participación por parte de estudiantes.

Número de horas semanales de inglés en el plan de estudios por grado/ Número total de horas semanales en el plan de estudios por grado	Plan de estudios, plan de área, plan de asignatura.
Número de horas semanales de laboratorio de inglés en el plan de estudios /Número de horas del plan de estudios por grado	Plan de estudios, plan de asignatura, registro uso del laboratorio de inglés
Número de docentes clasificados en nivel B2 y C1 de acuerdo al marco común europeo de inglés/número total de docentes	Hojas de vida, actos administrativos
Nivel de satisfacción y reconocimiento de la actividad por parte de la comunidad educativa / nivel de satisfacción total de las actividades institucionales	Resultados encuesta de evaluación de la actividad. Resultados autoevaluación institucional.
Número de asignaturas dictadas netamente en inglés/total de asignaturas del plan de estudios	Plan de estudios
Medios de comunicación interna que más utiliza el colegio/Número de medios de comunicación interna que utiliza al colegio	Consolidado de circulares, boletines, periódicos. Resultados de la autoevaluación.
Número de piezas comunicativas institucionales en idioma inglés /número total de piezas comunicativas institucionales	Consolidado de número de circulares institucionales. Hojas pedagógicas

Número de estudiantes que ingresan a la educación superior en el siguiente año/ número de estudiantes de la promoción	Informe de seguimiento a egresados
Número de talleres enfocados a la orientación profesional al periodo en la media/ total de consejerías realizadas por periodo	Plan operativo anual de orientación. Lista de asistencia de estudiantes
Número de documentos de proyecto de vida presentados/ número de estudiantes de la promoción	Documentos revisados y aprobados.
Número de estudiantes beneficiados por el programa ser pilo pago/total estudiantes promoción	Reporte MEN, SED e ICETEX

Recursos del fondo de servicios educativos asignados al proyecto de bilingüismo/ Total de recursos del fondo de servicios educativos. X 100%	Presupuesto, informe de ejecución presupuestal, Informe de seguimiento de proyectos. Balance general. Actas del consejo directivo. Documentos pagaduría
Recursos ejecutados sobre el proyecto de bilingüismo al año/Recursos asignados al proyecto de bilingüismo por año. X 100%	Presupuesto, informe de ejecución presupuestal, Informe de seguimiento de proyectos. Balance general. Autoevaluación institucional.
Número de estudiantes con necesidades educativas especiales matriculados/total de estudiantes matriculados	Informe de auditoría de matrículas. Informe -diagnóstico médico, registro de casos detectados y remitidos por orientación a EPS o entidades de salud.
Número de estudiantes que reciben apoyo de orientación/ número de estudiantes matriculados.	Informe mensual de orientación, Actas de comisión de evaluación. Actas de remisión a orientación, actas de remisión a entidades de salud. Citación a padres de familia
Número de emisiones de la emisora escolar al mes / Número de días laborados al mes.	Registro de emisiones. Bitácora
Número de talleres de padres de familia/ número de citaciones y convocatorias a padres de familia al año	Cronograma de actividades, Plan operativo de orientación. Registro de citaciones a padres de familia
Número de salidas enfocadas al proyecto de vida/total salidas pedagógicas del grado 11. .	Proyecto de orientación vocacional. Plan operativo anual, Ejecución presupuestal. Circulares de autorizaciones

Porcentaje de presupuesto del fondo de servicio destinado a la orientación profesional/total presupuesto	Ejecución presupuestal
--	------------------------

*Nota: Elaboración del autor según datos de la Institución.*

Los hallazgos revelan que revisados los indicadores y revisados con la autoevaluación 2016, se evidencia el siguiente diagnóstico estratégico.

**Tabla 6**

*Análisis interno de la institución*

ANÁLISIS INTERNO	
Evaluación Factores Internos (EFI)	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Quejas, reclamos y sugerencias	Sensibilización del PEI
Nivel estudiantes de pérdida de año	Diseño de planes de mejoramiento
Resultados ICFES	Profundización en segunda lengua
Seguimiento a los compromisos disciplinarios	Presupuesto anual
	Inducción y reinducción

*Nota: Elaboración del autor según datos de la Institución.*

**Tabla 7***Análisis externo de la institución*

ANÁLISIS EXTERNO	
Evaluación Factores Externos (EFE)	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Formación docente	Entorno familiar de los alumnos
Articulación educación superior	Problemas con el consumo de sustancias psicoactivas
Gratuidad	Grupos delincuenciales
Proyecto de Educación sexual	Llegada oportuna del presupuesto
Media fortalecida	Movimiento o traslado de los docentes
Refrigerio	
Juegos deportivos	
Políticas educativas	

*Nota: Elaboración del autor según datos de la Institución.*

Otro documento institucional que se revisó fue el Manual de Convivencia en el cual se analizó el direccionamiento estratégico y sus principios orientadores y normativos. Al respecto se encontró que permite evidenciar la relación entre las prácticas educativas y la comunidad en el marco de la convivencia, armonizado por la ley y sus disposiciones, se observa el fruto del esfuerzo por mantener la reflexión, compromiso y claridad en los procesos y procedimientos; a su vez se resaltan los deberes y derechos, estipulados como acuerdos que construyen el proceso de mejora continua.

Por otra parte, con respecto al Sistema Integrado de Evaluación Escolar (en adelante SIEE) se analizó el proceso de autoevaluación institucional y la manera en que el colegio ha capitalizado los aprendizajes derivados de la autoevaluación, hecho que construye la mejora del proceso de formación y permite relacionar los saberes con su utilidad práctica, facilitando la

medición desde la evaluación interna (autoevaluación) y externa con la (heteroevaluación y coevaluación), de esta manera se relaciona la dimensión del ser humano con las actividades del que hacer académico, facilitando una evaluación concreta, reflexiva, analítica y transformadora.

Con relación a este documento se observa una coherencia con su misión y visión, las cuales se pueden traducir como una promesa de valor, de cara a las expectativas del alumno y el padre de familia.

De otro lado se realizó la lectura de las Actas de reunión del Consejo Académico y del Equipo Directivo. En estos documentos se analizó cómo se despliega el proceso de seguimiento a los planes de mejora en las reuniones a las cuales asisten Directivos y discuten aspectos de planeación estratégica institucional. Con relación a este documento se encontró ausencia de un seguimiento sistemático y con responsables definidos para la ejecución y evaluación de los planes de mejora. A lo largo del año escolar, se mencionan en escasas oportunidades ya que el interés de las reuniones está centrado en aspectos operativos y acciones de respuesta a solicitudes de la SED con respecto a distintos procesos administrativos y pedagógicos.

A continuación, se realizó la revisión documental de la Autoevaluación Institucional 2016, para analizar el componente de conclusiones, partiendo del supuesto de que allí se recogen los avances del PEI, los cuales son fruto de la Gestión Directiva.

En el componente de conclusiones, se define una ruta para el mejoramiento institucional, consistente en los tres pasos establecidos en la Guía 34 del MEN denominada “Guía para el mejoramiento institucional”. También se encontró en el documento la revisión de la identidad institucional, la evaluación de las gestiones y sus fortalezas con sus debilidades, lo cual le permitió a los docentes y a los directivos la construcción de unos planes de mejoramiento desde la revisión del primer paso establecido en la guía mencionada, cumpliéndose de este modo con la etapa de construcción de los planes de mejoramiento. Así mismo se estableció un montaje para el tercer paso que es la revisión y acompañamiento de los planes, el cual se ve debilitado por la recarga de actividades en el diario vivir de los responsables de la actividad.

Se evidencia la existencia de una cultura de la autoevaluación, a partir de la cual se han definido tópicos claves para la institución. Tanto la revisión del PEI, como la Autoevaluación, el Manual de Convivencia, el SIEE y la observación de las reuniones con los directivos (cuyo

análisis se amplía posteriormente), es posible identificar en qué aspectos se está haciendo énfasis en la gestión. A continuación, se describen estos temas y los correspondientes aspectos en los cuales se centra la gestión del colegio.

### **Participación en el mercado.**

Con relación a este aspecto, es necesario aclarar que aunque el colegio es oficial, y no se asume la calidad desde la perspectiva de ver a los padres de familia como clientes, las directivas sí consideran que hay unos aspectos diferenciales por los cuales los padres de familia pueden elegir este colegio para sus hijos. Por tanto, para ellos, es de vital importancia fortalecer su valor diferencial y por esto se han priorizado algunos aspectos desde la gestión logrando:

La incorporación del manejo de la segunda lengua (inglés) en el currículo desde el año 2014, es un aspecto que fortalece el PEI, ofrece oportunidad a los estudiantes de adquirir en su formación este elemento que le permite obtener mejores resultados en las pruebas Saber y brinda mejores oportunidades para ingresar a la educación superior entre otros. Para fortalecer la formación en inglés, el colegio ha establecido convenio con la Universidad de La Salle (institución de educación superior privada de Bogotá) para certificar el nivel de inglés de los estudiantes de grado 11° y brindar facilidades para al acceso a la educación superior.

Asimismo, se instauró la jornada extendida como una estrategia que permite a los estudiantes mayor apropiación del PEI a la vez que favorece el manejo y aprovechamiento del tiempo libre.

Igualmente, se institucionalizó la publicación periódica, mediante pendón, de los logros de la gestión institucional. Con esto se pretende resaltar el avance del Colegio y visibilizar dicho avance para la comunidad educativa.

El colegio es reconocido por la comunidad educativa distrital como un buen colegio de carácter público por sus resultados académicos, por la formación integral de los estudiantes, por su buena convivencia y por su gestión directiva.

Gracias al interés de la institución en el fortalecimiento de la gestión, año a año se alcanza el 100% de la cobertura. Es decir, que el colegio no tiene cupos disponibles durante el

año escolar, lo cual no es una situación común para todos los colegios distritales. Por tanto, puede afirmarse que el colegio tiene una alta demanda.

El colegio tiene claramente definido su principio fundamental, que consiste en garantizar el derecho a la educación de los niños, niñas y jóvenes, ofreciendo un servicio de calidad, con énfasis del dominio del idioma inglés en las habilidades básicas de comunicación.

### **Responsabilidad con el cliente interno.**

La revisión documental evidencia que, para el colegio, el compromiso con la formación de los estudiantes y el respeto a los docentes es fundamental. Por tanto, en los documentos revisados se encontró un especial énfasis en aspectos que la institución considera claves para evidenciar la responsabilidad con lo que ellos denominan cliente interno: a) formación en valores, b) formación académica con alto rendimiento representado en los resultados de las Pruebas Saber y en las Pruebas Pisa en las cuales el colegio participa, c) orientación, guía, apoyo y seguimiento en la formulación del proyecto de vida de los estudiantes, d) aseguramiento de un ambiente convivencial tranquilo, e) acompañamiento y seguimiento en el periodo de formación, f) muy buen dominio del idioma inglés, g) cumplimiento de la promesa de valor, h) titulación de Bachillerato académico con certificación del nivel de inglés emitido por la Universidad de La Salle.

### **Responsabilidad con el cliente externo.**

Los clientes externos son los familiares de los estudiantes, las personas que concurren a la institución como visitantes o los que hacen uso de las mismas, con motivo propio o a beneficio de un tercero, proveedor o contratista. La reflexión del sistema pone en evidencia que es importante: a) garantizar el derecho a la educación, b) compromiso con la calidad de educación ofrecida, c) ejecución de la política pública educativa, d) cumplimiento de la normatividad vigente, legalidad y transparencia en todos los procesos, e) formación de un ciudadano con valores cívicos y ciudadanos, f) credibilidad en la educación pública, g) promover la continuidad en la cadena de formación del estudiante.

### **Valores del servicio.**

La institución desde su compromiso con la comunidad debe trabajar en la búsqueda de: a) la calidad, b) la responsabilidad, c) el compromiso ético con los procesos, d) la atención

esmerada por prestar un buen servicio, e) la individualización de procesos, para concentrar los esfuerzos en la mejora continua.

### **Acciones de los Directivos.**

El directivo como gestor de los procesos debe mantener una actitud de: a) diálogo permanente con la comunidad, b) control, seguimiento y acompañamiento sobre cada proceso académico y convivencial, c) confianza, respeto y credibilidad en sus docentes, d) trabajo en equipo, e) gestión oportuna de todos los procesos, debe mantener el debido proceso sin caer en la tramitología y demoras innecesarias, f) manejo transparente de recursos, g) promoción y apertura a la participación activa y efectiva en los órganos del gobierno escolar a los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

### **Límites.**

El sistema tiene unos límites establecidos, que son códigos no escritos explícitamente, sino que hacen parte de la cultura de la comunidad, los cuales se apropian desde la vivencia del actor en el escenario respectivo. Los límites son descritos en forma negativa para resaltar su importancia, son trabajados en todos los miembros de la comunidad y son: a) No dañar lo que es de todos, b) No hay diferenciación en el carácter de estudiante del Colegio IED SJDC, en las diferentes sedes y jornadas, somos unos solo y nos une un mismo PEI y unas mismas metas, c) No hay desorden en la sala de profesores, este es un espacio sagrado y el orden es la base del respeto, d) No se inicia clase si el salón no está ordenado, es por respeto consigo mismo y el entorno, e) No hay desperdicio de papel, su economía conduce a la conciencia ambiental, f) No hay horas libres para los estudiantes, todas son de construcción pedagógica y sirven para la formación en el autocontrol y autorregulación de la conducta humana, g) No hay ausencia de docentes sin que haya dejado trabajo organizado para los estudiantes y ellos saben la importancia del trabajo autónomo, h) No se inicia clase sin el llamado a lista de asistencia, i) No hay graduación de bachiller sin presentar el documento final del proyecto de vida, j) No hay docente del aula de inmersión que no sea nativo, este está garantizado desde la SED, de acuerdo con los compromisos establecidos entre el colegio y el nivel central de la SED, k) No hay ningún tipo de discriminación hacia ningún estudiante por ninguna razón, l) No se habla español en la clase de inglés especialmente en los grados de media fortalecida (10 y 11), m) No hay indiferencia frente a la condición del otro, todos son apoyo de todos.

**Qué no hacer.**

Es lo que los estudiantes y toda la comunidad no deben dejar de hacer, ya que estos aspectos hablan del compromiso consigo mismo y su institución. Esto es: a) desconocer el PEI, b) prácticas pedagógicas aisladas o incoherentes con el horizonte institucional, c) cerrar las puertas de la participación educativa, con procesos arbitrarios y el diálogo con los diferentes estamentos de la comunidad educativa d) tratar a todos los estudiantes en forma masificada, sin reconocer y respetar las individualidades, e) desconocer el manual de convivencia, f) fomentar la violencia en todas sus manifestaciones, g) creer que todo está hecho que es imposible cambiar e innovar, h) infringir la norma y los acuerdos, la palabra debe ser respetada, firmar un compromiso debe dar cuenta de la ética y no del irrespeto a lo acordado.

Finalmente, todos estos datos enriquecen el proceso de mejora y la visualización del futuro deseable, facilitando la interiorización de la prospectiva en la construcción de procesos de calidad.

**Reporte de los Datos Externos y su Relación con la Mejora**

Estos son datos suministrados por el MEN y analizados por los docentes, directivos y con la comunidad en general para revisar los aspectos de mejora desde los resultados externos.

Dado que los resultados de eficiencia terminal definidos por el MEN medidos a través del ISCE se consideran como una medida de la calidad educativa, se analizaron los componentes de Progreso y Eficiencia de Básica Secundaria y Media de tres años consecutivos como un indicador de la eficiencia terminal del proceso educativo en el ISCE 2014, 2015 y 2016 del Colegio. Las figuras que se verán a continuación son elaboración de la Coordinación Académica con los resultados del MEN:

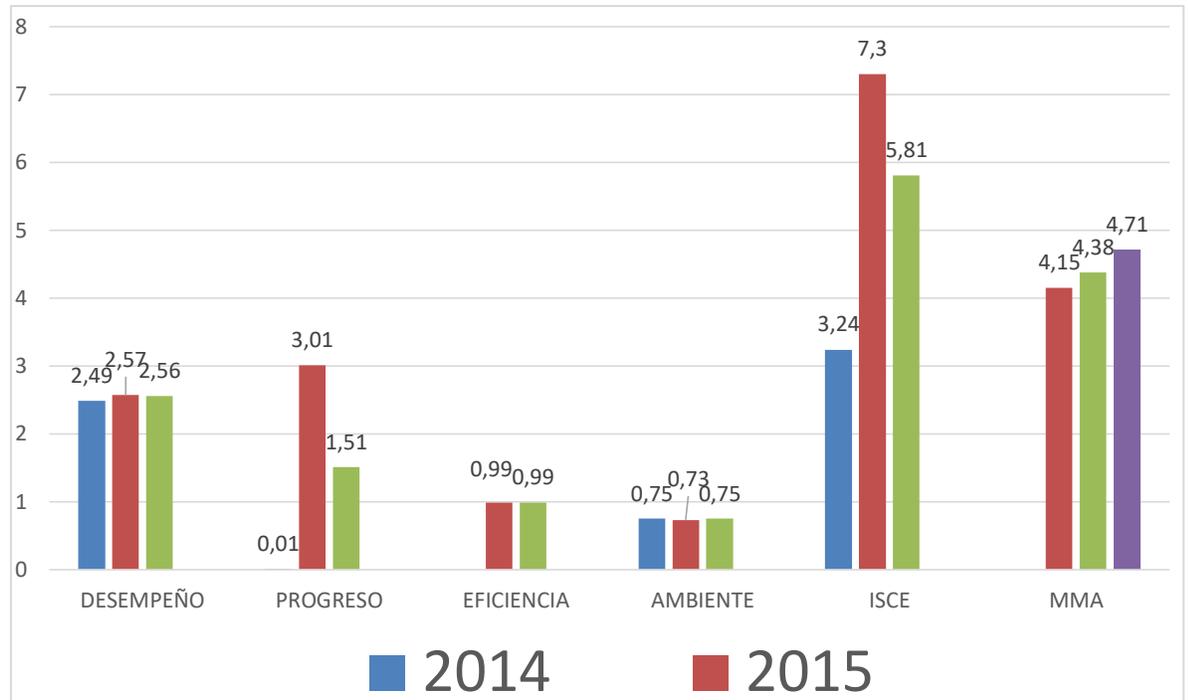


Figura 10: Resumen ISCE MMA Básica

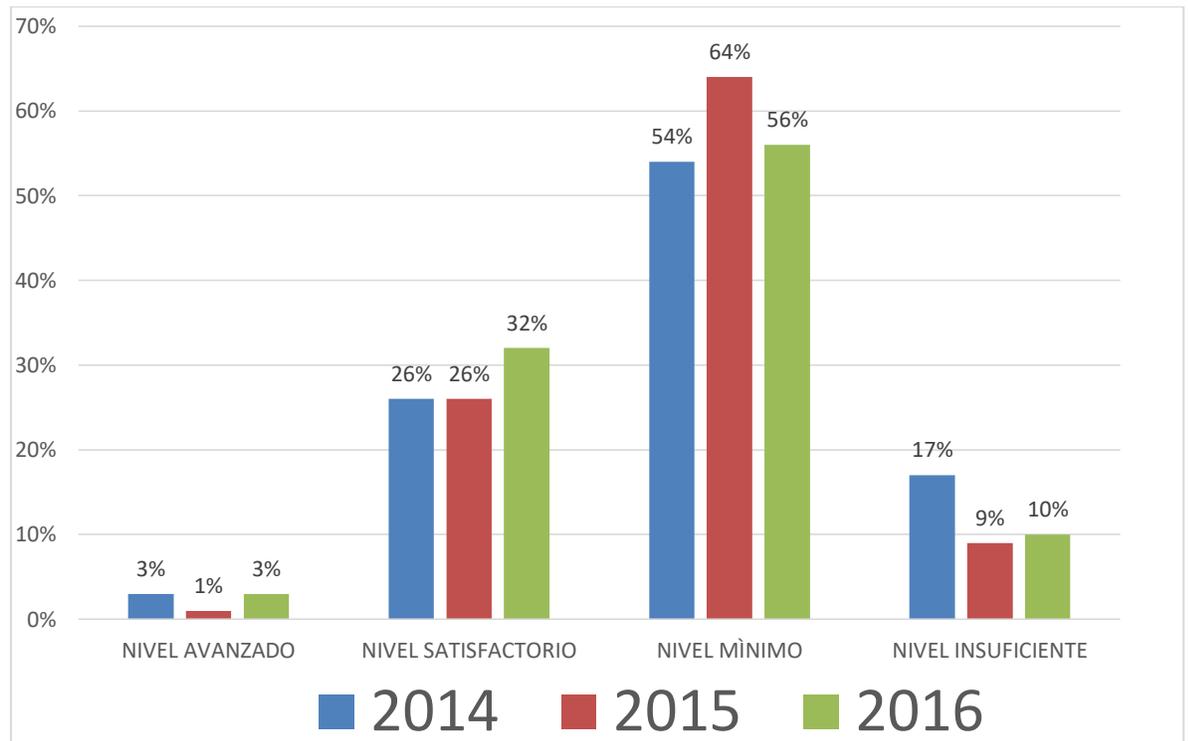


Figura 11: Progreso Matemáticas 9º

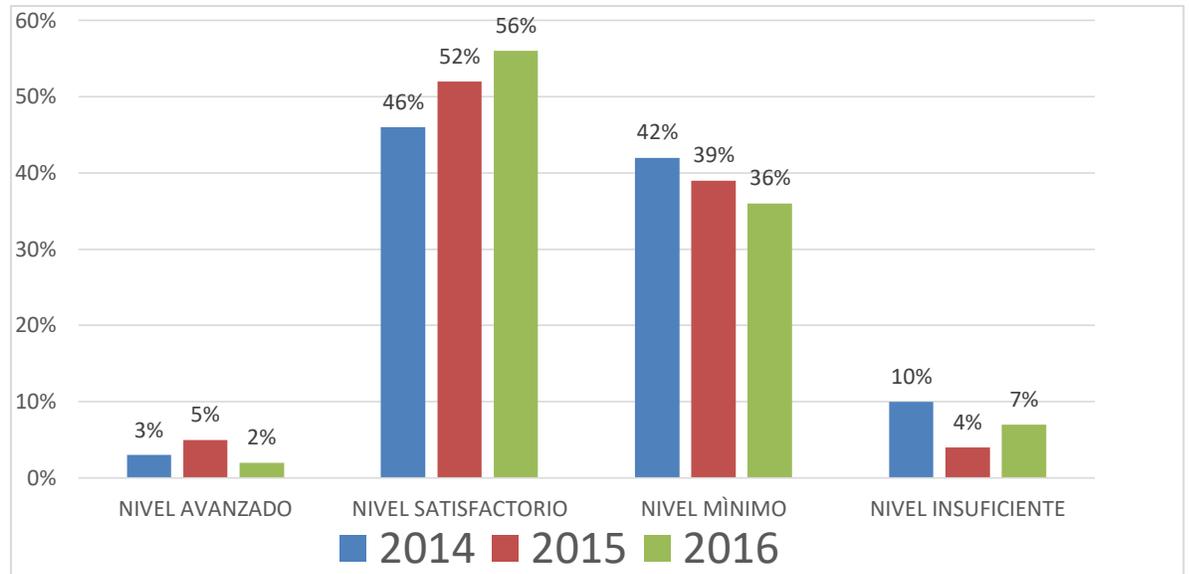


Figura 12: Progreso Lenguaje 9º

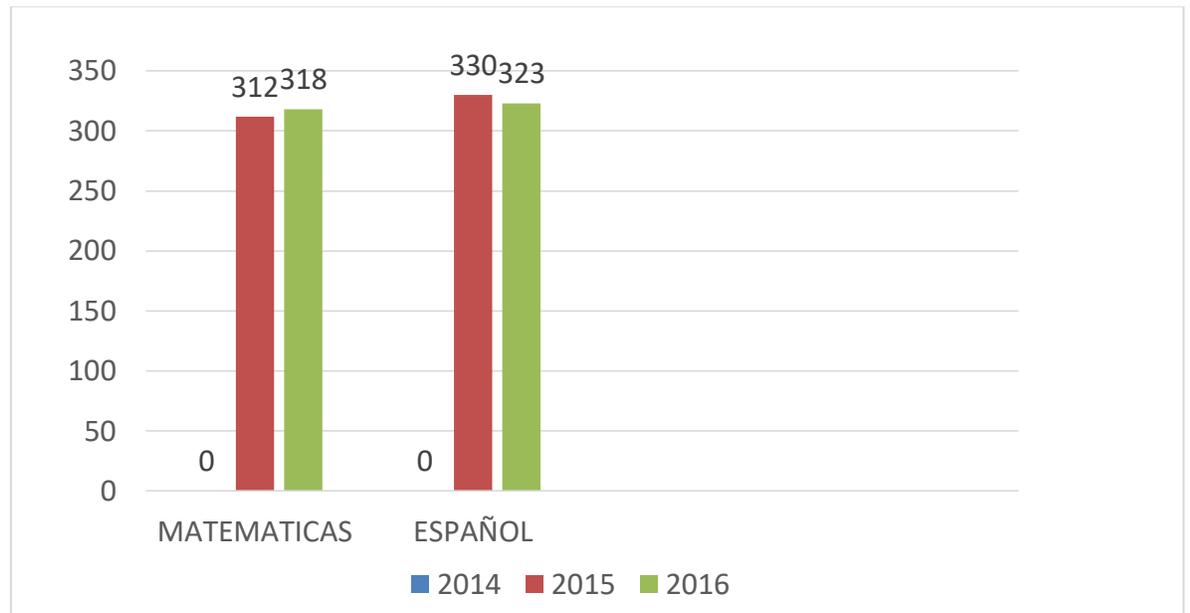


Figura 13: Desempeño del Colegio

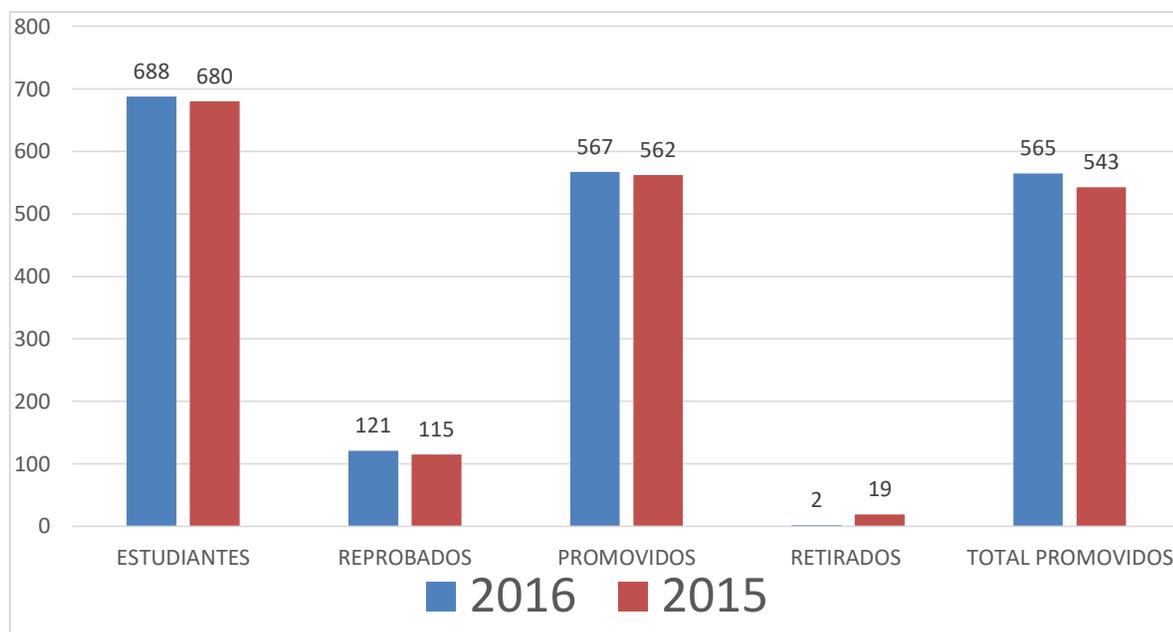


Figura 14: Comparativo Promoción J.M. 2015 – 2016

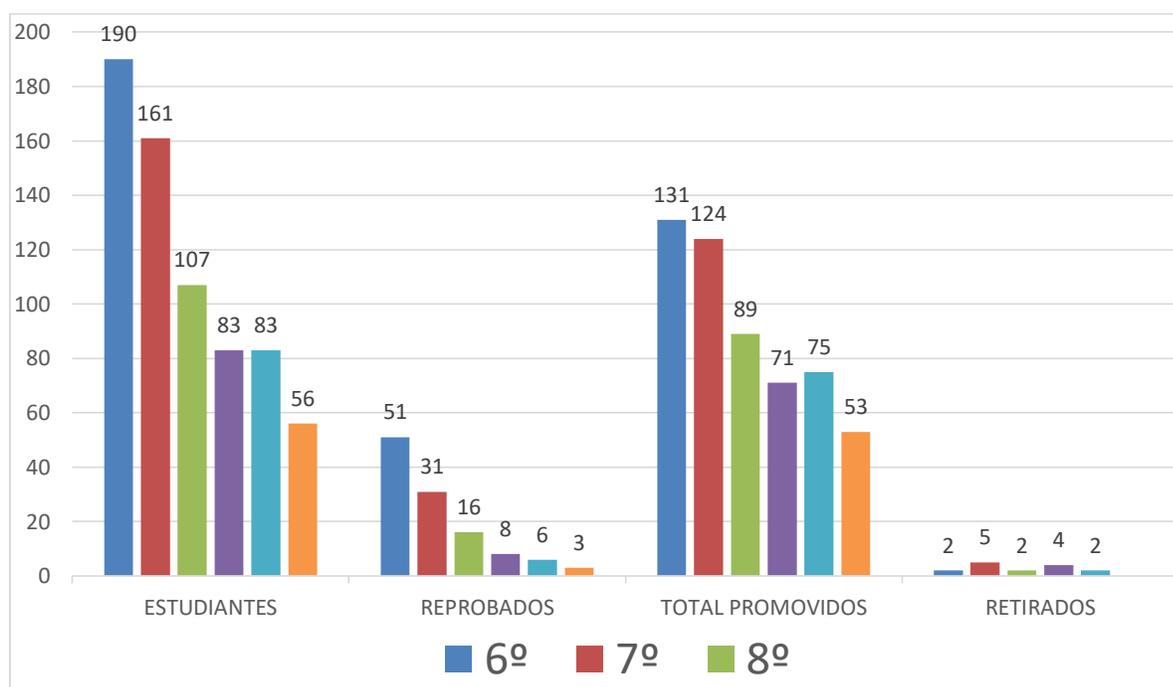


Figura 15: Promoción 2015 por Grados J.M.

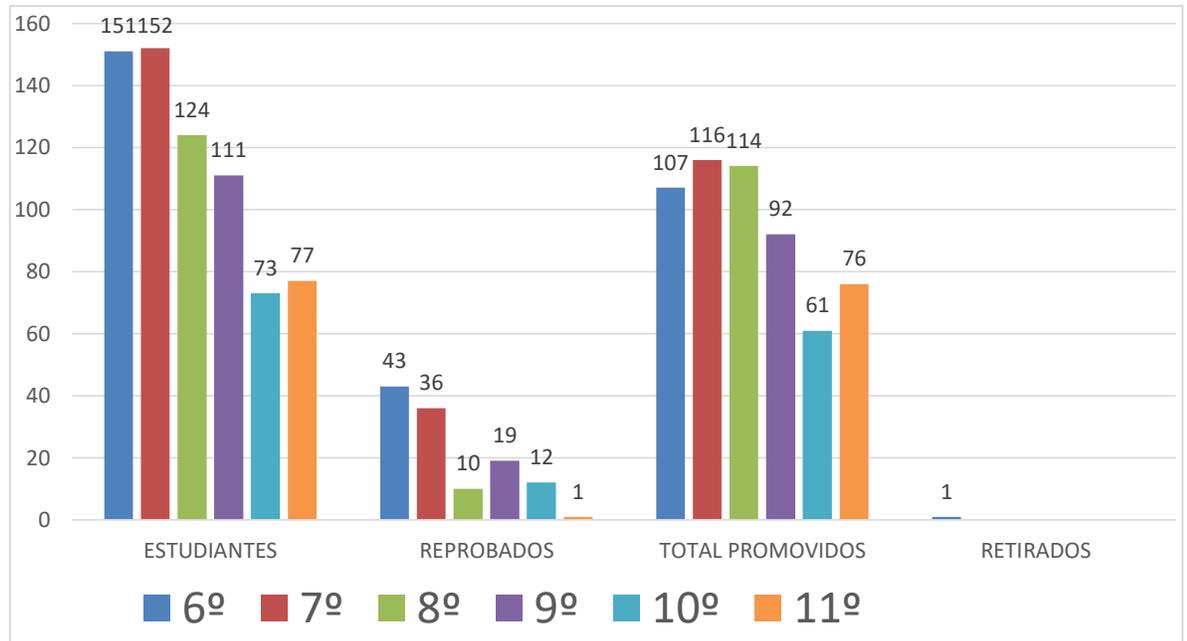


Figura 16: Promoción 2016 por Grados J.M.

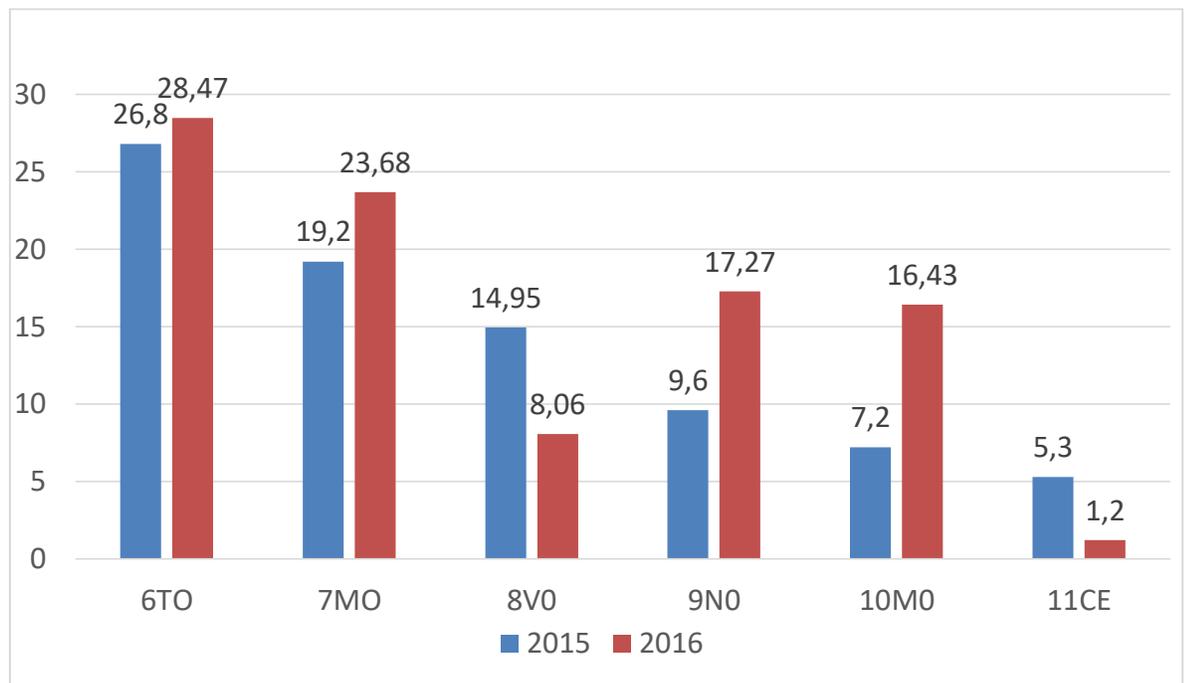


Figura 17: Comparativos Reprobación J.M.

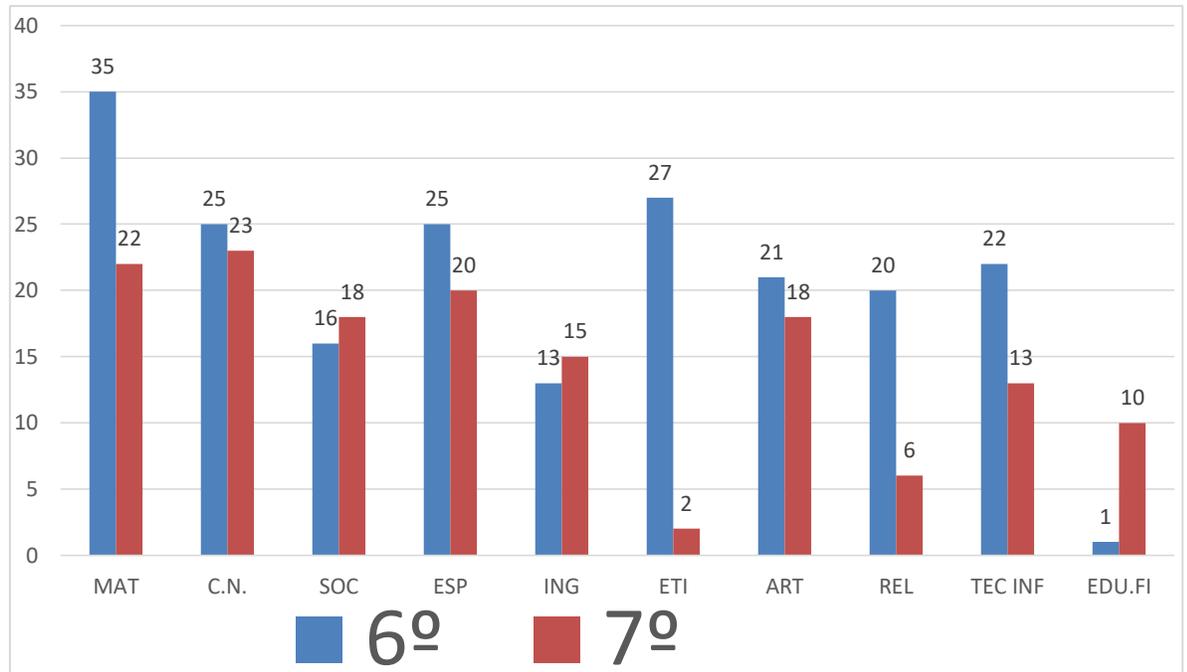


Figura 18: Reprobación por Asignaturas 6º y 7º 2016 J.M.

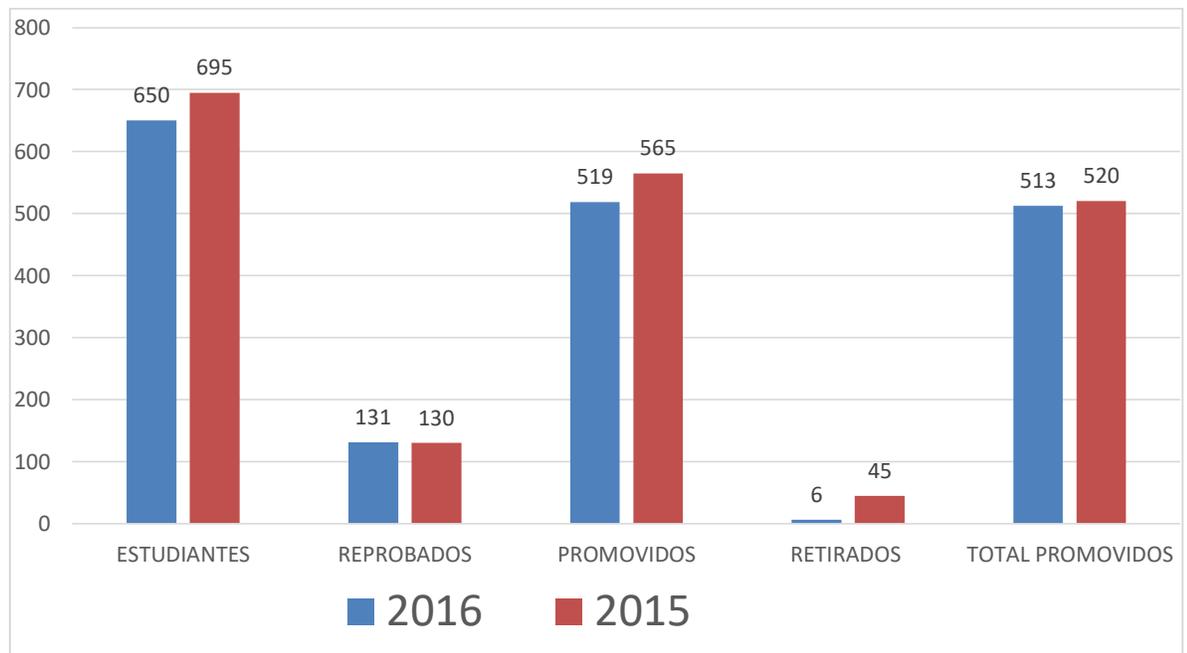


Figura 19: Comparativo Promoción J.T. 2015 – 2016

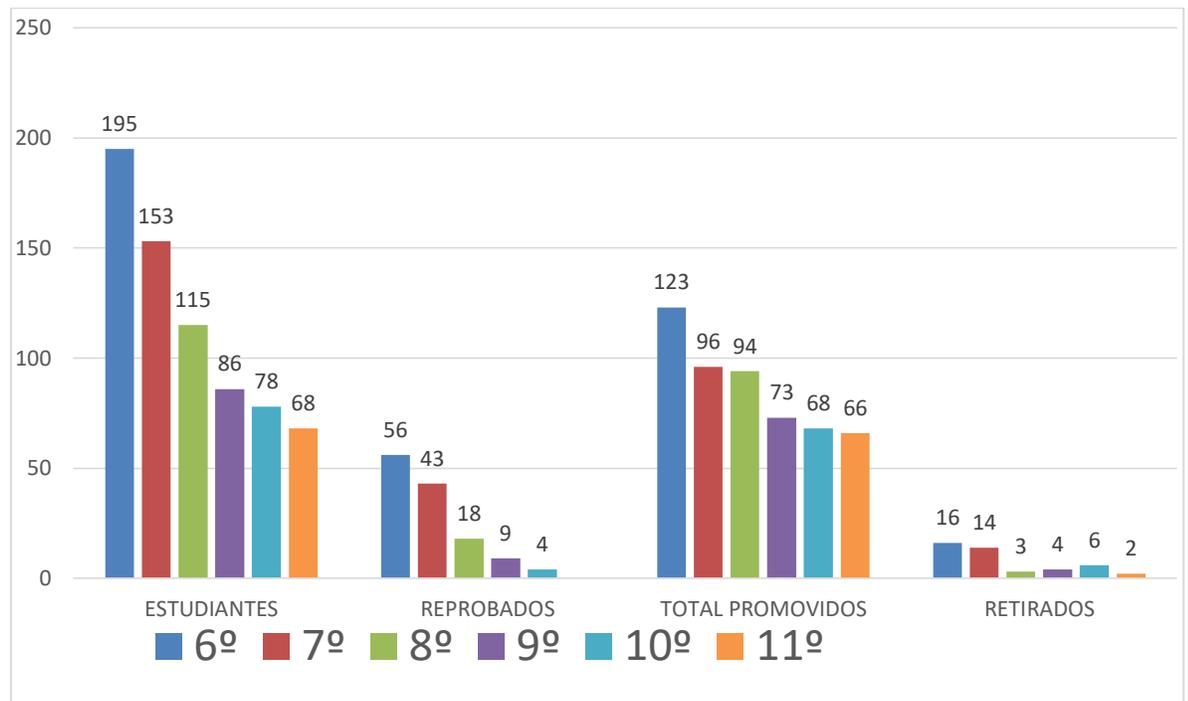


Figura 20: Promoción 2015 por Grados J.T.

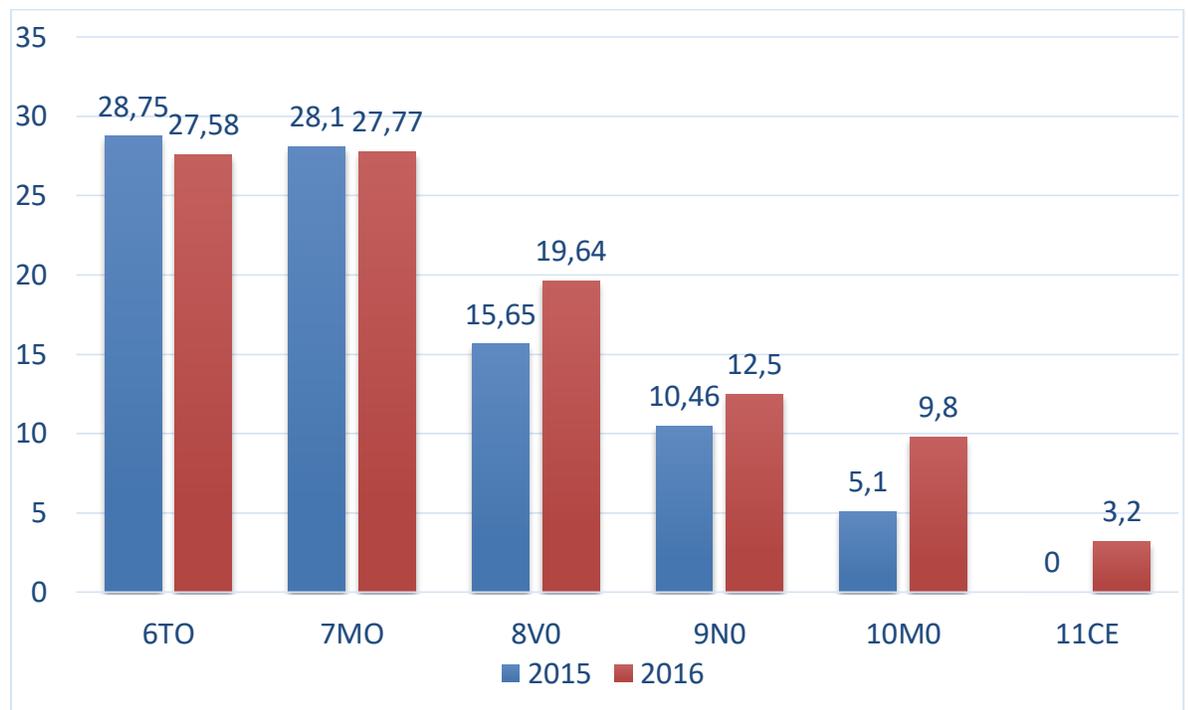


Figura 21: Comparativos Reprobación J.T.

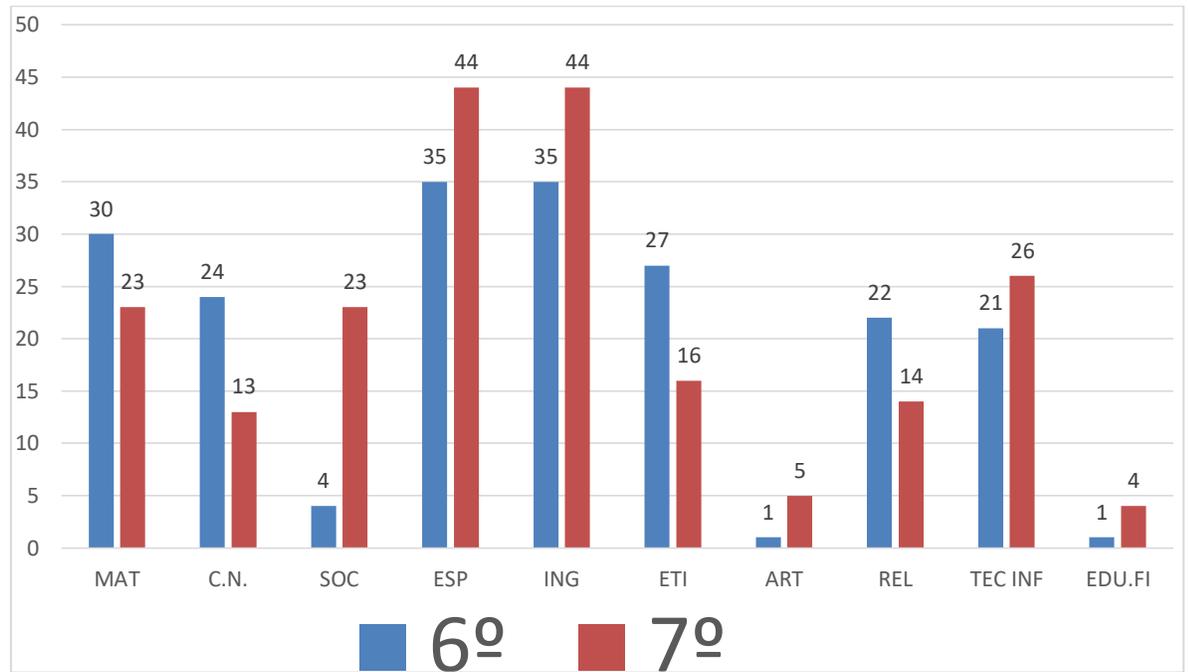


Figura 22: Reprobación por Asignaturas 6º y 7º 2016 J.T.

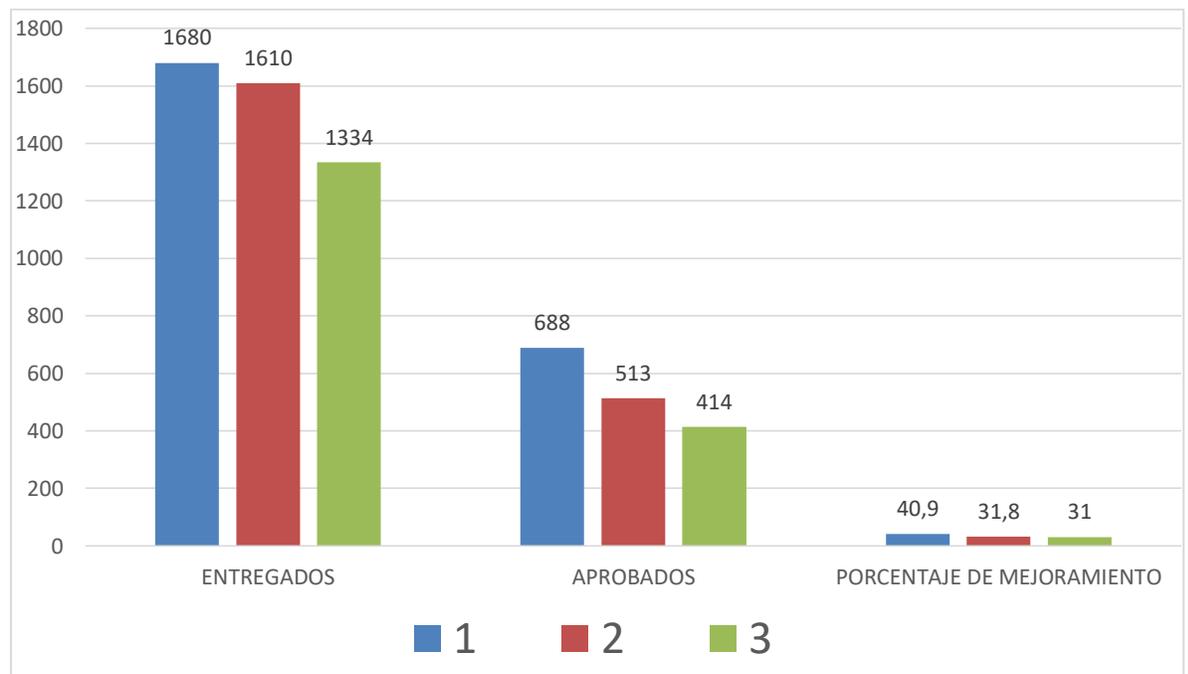


Figura 23: Planes de Mejoramiento 2016 J.M.

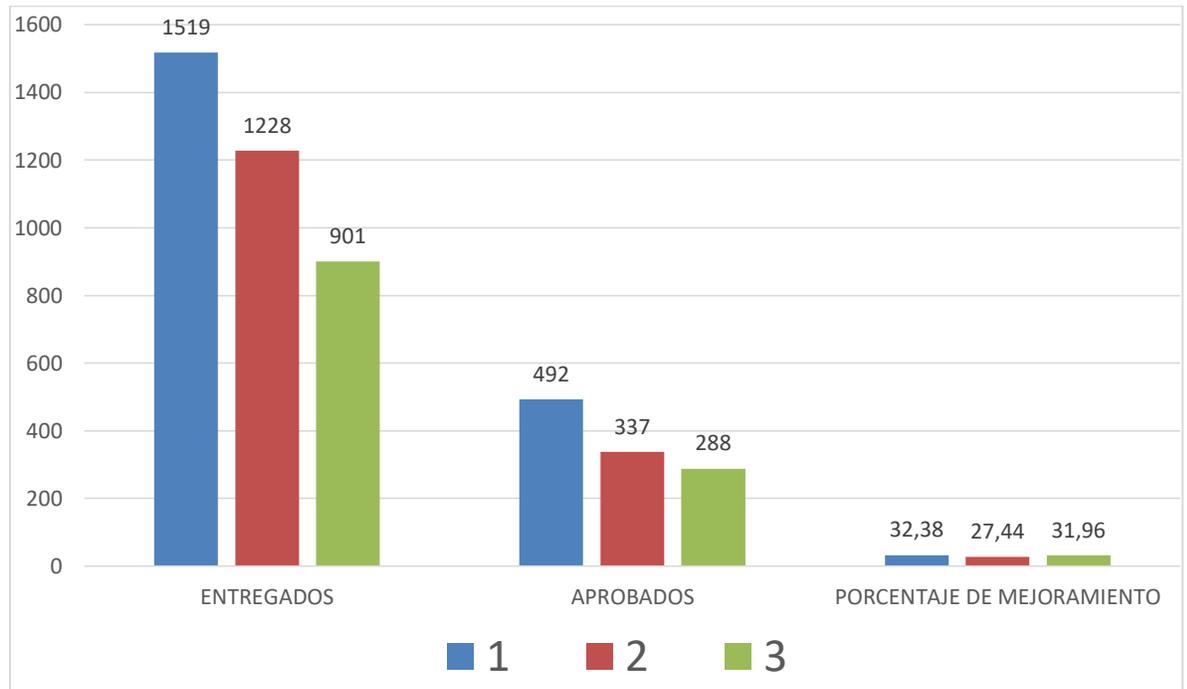


Figura 24: Estadísticas de Mejoramiento 2016 J.T.

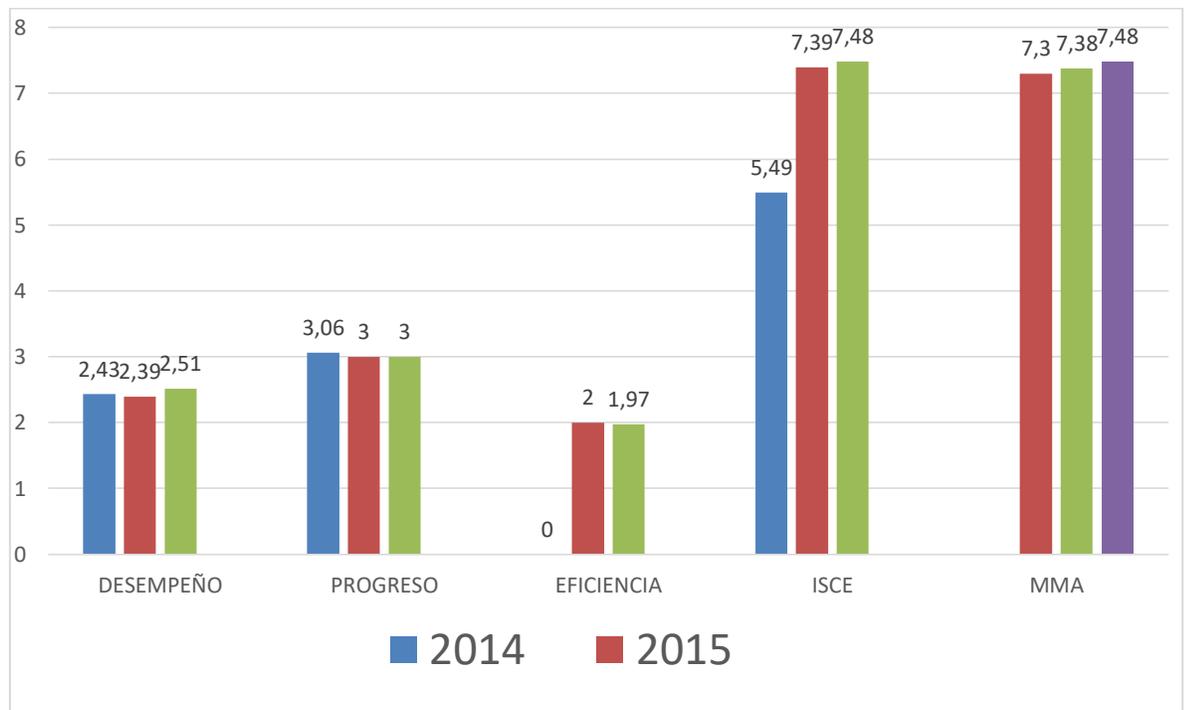


Figura 25: Resumen ISCE y MMA Media

Las figuras anteriormente presentadas (10 al 25) evidencian la mejora continua de la comunidad, según las pruebas externas, los docentes, estudiantes y directivos las socializan y de este referente se plantean acuerdos y planes de mejoramientos. Estos se llevan a cabo en el Consejo Académico y se socializan en las áreas y consejos estudiantiles, así como en los consejos de padres.

El día “E” del año 2017, se acuerda seguir mejorando los resultados y verificar las acciones que visibilizarían la mejora educativa, desde los documentos del MEN y los cuadros presentados anteriormente.

Se escogieron 5 aspectos a tener en cuenta, cabe resaltar que son apropiados por la comunidad y propuestos desde referentes teóricos del MEN, expuestos en videos enviados, tales como ¿qué mejoramos? ¿cómo lo hacemos? por tal razón del día “E”, se concluye que se debe atender: el clima escolar, tiempo de enseñanza, tareas o actividades escolares individuales, textos escolares y lectura. A continuación, se desarrollan, resaltando los aspectos relevantes de cada uno; no se hace en forma de pregunta, sino de forma vinculante, para no alterar la armonización de la actividad.

### **Clima escolar**

a) Le gusta el colegio, b) el colegio es un sitio agradable, c) se siente seguro en el colegio, d) la pasa rico en el colegio, e) se siente solo en el colegio, f) buenas relaciones entre estudiantes y docentes, g) la mayoría de docentes se interesa en que los estudiantes estén bien, h) los docentes escuchan realmente a los estudiantes, i) los docentes dan apoyo adicional para quienes lo necesitan, j) la mayoría de los docentes trata a los estudiantes de manera justa, k) le robaron algo en el colegio, l) recibió insultos de un compañero haciéndole sentirse mal, m) compañero de curso lo rechazó o no lo dejó estar en su grupo, n) le hicieron daño con golpes, cachetadas, patadas, empujones o pellizcos.

### **Tiempo de enseñanza**

a) Asistencia de los docentes al trabajo durante las últimas dos semanas, b) veces que los docentes han llegado tarde durante las últimas dos semanas, c) registro de no asistencia de los estudiantes a clase, d) acción que se toma cuando un estudiante falta a clase,

e) inasistencia del docente (veces), f) retardo del docente (veces), g) inasistencia de los estudiantes (veces), h) llegadas tarde de los estudiantes (veces).

### **Tareas y actividades escolares**

a) Asignación de tareas para la casa, b) frecuencia de asignación de tareas - problemas para resolver, c) frecuencia de asignación de tareas – lecturas, d) frecuencia de asignación de tareas - escribir redacciones, e) frecuencia de asignación de tareas - copiar / transcribir textos, f) frecuencia de asignación de tareas – dibujar, g) frecuencia de asignación de tareas- pequeñas investigaciones o experimentos, h) frecuencia de asignación de tareas - trabajo autónomo con base en guías, i) frecuencia de asignación de tareas - otro tipo, j) cumplen con las tareas asignadas, k) frecuencia con la que constata que cada estudiante haga su tarea, l) frecuencia con la que revisa las tareas y las retroalimenta, m) frecuencia con la que hace que cada estudiante corrija su tarea.

### **Textos escolares**

a) Uso de los textos escolares, b) porcentaje de estudiantes con materiales requeridos para los estudios, c) trabajo con textos – matemáticas, d) trabajo con textos – lenguaje, e) trabajo con textos - ciencias naturales, f) selección textos – matemáticas, g) selección textos – lenguaje h) selección textos - ciencias naturales, i) uso del texto - docentes de matemáticas, j) uso del texto - docentes de lenguaje, k) uso del texto - docentes de ciencias naturales.

### **Lectura**

a) El docente lee en voz alta a todo el curso, b) el estudiante lee en voz alta a todo el curso, c) el estudiante lee en voz alta a un grupo de compañeros, d) el estudiante lee en silencio, e) el estudiante lee libros escogidos por él mismo, f) el estudiante responde preguntas sobre lo leído, g) el estudiante escribe sobre lo que acaba de leer, h) el estudiante contesta preguntas acerca de lo leído, i) el estudiante habla con otros compañeros sobre lo leído j) si le toca, el estudiante lee solo, k) el estudiante le gusta hablar sobre libros con otras personas, l) el estudiante le gustaría que le regalaran libros, m) leer es aburrido, n) leer es importante para el futuro.

Esta indagación se realizará en el mes de septiembre del 2017, para permitir ajustes y no realizar planes de mejoramiento innecesarios sobre actividades que pueden ser

ajustadas de manera sencilla, la comunicación y desarrollo de éstas buscan ir sensibilizando a la comunidad, para que el pensamiento prospectivo se apropie de una manera sencilla y sin traumatismo, que puede causar una innovación de las prácticas directivas.

Estas actividades sirvieron para recolectar información con respecto al primer objetivo específico, analizando si dichos planes incluyen una clara definición de responsables y mediciones para la verificación de su cumplimiento, teniendo como referente, que para revisar y construir los planes se debe contar en cada plan de mejoramiento, unos estándares mínimos, deben cuidar la reputación de la institución, deben mantener unos límites éticos no negociables, deben responder a los límites establecidos y los códigos de conducta.

A continuación, se desarrolla cada uno de ellos:

#### **Estándares mínimos**

a) Cumplimiento de las normas, b) planeación en cada una de las actividades institucionales, c) seguimiento y control de los procesos y procedimientos, d) garantía a un debido proceso académico y convivencial, e) cumplimiento de los derechos básicos de aprendizaje, estándares académicos del ministerio y lineamientos de programas y proyectos SED, f) participación del 100% de estudiantes en las actividades de jornada extendida, g) convocar mínimo cinco reuniones con padres de familia durante el año lectivo.

#### **Cuidar la reputación**

a) Ser fiel al PEI, b) exigir el cumplimiento de las normas establecidas, c) profesionales de alto perfil y experiencia, d) trato digno a todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa, e) promover ambientes escolares tranquilos, innovadores e incluyentes, f) cuidar los estándares de calidad evidenciados en buenos resultados.

#### **Límites éticos no negociables**

a) Garantía del derecho a la educación, b) enseñanza de calidad, c) preservar la vida, d) cuidado de los y las estudiantes, e) responsabilidad social.

#### **Límites establecidos**

a) PEI, b) Manual de convivencia, c) portar el uniforme adecuadamente, d) respetar las normas de convivencia, e) entender sus derechos y deberes como oportunidad de crecimiento,

f) responder a las exigencias del entorno con vivencial y experiencia de vida, g) evitar comercializar elementos de uso privativo y comercial, h) lastimar moral, físicamente o psicológicamente a cualquier miembro de su entorno, ser humano, animal o vegetal (solo el físico), i) el inglés como requisito de grado en el curso (B2) certificado por la Universidad De La Salle: protocolos, horarios, normatividad vigente.

### **Códigos de conducta**

a) Conocer, aplicar y cumplir con el manual de convivencia, b) cumplir con los acuerdos establecidos entre las diferentes instancias de la comunidad educativa, c) conocer y cumplir protocolos de procesos y procedimientos internos y externos, d) vivenciar el código de ética del funcionario público y del funcionario de la SED de Bogotá, e) cumplir a cabalidad con las normas establecidas desde la Constitución Nacional, f) cada uno de los miembros de la comunidad debe Responsabilizarse de los resultados obtenidos, g) sentido de pertenencia al colegio, h) estar dispuesto a brindar el mejor desempeño para sí y para la institución, i) ser fiel y responder a los valores institucionales.

Se puede concluir que después de realizada la revisión documental, la institución gira entorno a cumplir con:

a) El servicio educativo es para todos y todas sin ninguno tipo de exclusión, b) la planta docente es distrital por tanto no es de manejo director del rector por lo tanto es necesario trabajar con todos los docentes y administrativos asignados, b) por lo anterior todos están incluidos, todos participan y están alineados a las políticas institucionales, c) conocer y aplicar la política pública sectorial, d) conocer el proyecto educativo local, e) establecer relaciones con los colegios cercanos ya sean de carácter público, Colegio Castilla, f) identificar las fortalezas de sus más cercanos competidores, g) crear redes interinstitucionales o permitir e incentivar la participación en las redes de docentes, de orientadores, de coordinadores, de rectores, de personeros etc., h) convenio con la Universidad de la Salle y la SED para la revisión del currículo y acompañamiento al proceso bilingüe en la institución. Los estudiantes de 11 con alto nivel de inglés van para la universidad a estudiar, i) involucrase con los subordinados, j) se procura por el bienestar de los docentes y se es respetuoso de las condiciones laborales. Profesores con problemas ortopédicos, facilidad de acceso, k) atención de las diferentes dependencias en diferentes horarios, l) participación en redes locales y distritales, m) toma de

decisiones en equipo a través de los consejos, n) liderazgo y comunicación asertiva, o) rápido tiempo de respuesta ante sistema de quejas y reclamos, p) alta demanda de cupos para la institución, q) fácil contacto con los miembros de la comunidad educativa, se facilita el diálogo, la interacción, la participación activa y efectiva. Asistencia a reuniones, r) se vela por brindar las mejores condiciones de bienestar a los estudiantes. Biblioteca, disponibilidad horaria, material didáctico, s) participación y/o liderazgo del equipo directivo en las diferentes actividades que se realizan en la institución. Comunicación y toma de decisiones colectivas, t) se hace el mejor esfuerzo para prestar un excelente servicio de atención al ciudadano y tramitar en el menor tiempo posible sus solicitudes de trámites, quejas, reclamos y sugerencias. Mejora en tiempos de respuesta un día.

### **Análisis de Datos Obtenidos en las Entrevistas a Profundidad**

El segundo objetivo específico propuesto consistió en caracterizar la cultura de los directivos del colegio en lo referente a sus prácticas para el diseño de planes de mejoramiento. Para el alcance de dicho objetivo se realizaron entrevistas a profundidad con tres de los directivos. A continuación, se presenta el análisis de la información recolectada a través de dichas entrevistas:

**Tabla 8**

*Resumen Resultados Entrevistas*

CATEGORÍA	RESULTADOS
Generalidades de los entrevistados	Se evidencia una alta formación educativa y experiencial como docentes y directivos, la gestión directiva se encuentra fortalecida por los estudios de educación superior, permitiendo la transformación de la acción directiva.

Procesos escolares	<p>Los directivos conocen el nombre del PEI y se evidencia una apropiación del mismo, los tres entrevistados no dudaron de su respuesta, igualmente identifican las características que hacen del PEI un documento que fortalece la acción directiva.</p> <p>El concepto de calidad al interior de la institución es claro y se resalta la importancia para el mismo. Tienen una herramienta para que las metas sean ejecutadas con sentido humano.</p> <p>El rol directivo es uno de los ejes constructores de los procesos escolares, su liderazgo es fundamental para el engranaje de los procesos humanos con los documentales y su relación con los resultados.</p> <p>Los factores clave de éxito se encuentran apropiados y evidenciados en las entrevistas con los directivos, se tiene una coherencia entre visión y misión, aunque se presentan dudas en la priorización y ejecución de los mismos, los entrevistados saben que el factor clave de éxito es la adopción de la segunda lengua, la comunicación asertiva, que permita relacionar los objetivos con la visualización del futuro, la convivencia es el eje constructor de los procesos de aprendizaje y el factor armonizador de los procesos escolares, los directivos hacen énfasis en la aplicación y desarrollo de un buen clima institucional.</p> <p>La institución se encuentra organizada por gestiones y roles definidos de acuerdo con la dirección y la ley, se busca su armonización y complementación para la mejora de la calidad educativa, se evidencia claridad en este aspecto y se hace énfasis en su proceso e influencia a nivel institucional.</p>
Prospectiva	<p>El término de Prospectiva Educativa es un término nuevo para los directivos docentes, el cual es explicado por ellos de manera concreta y con mucha precisión se acerca a su significado desde la mirada como directivo docente.</p> <p>Se evidencia que lo aprendido y estudiado de la herramienta prospectiva se ha apropiado, para mejorar la acción directiva y la mejora de los</p>

---

	<p>procesos escolares, con una coherencia científica de lo que es la dirección educativa.</p> <p>Los directivos manifiestan mantener siempre una actitud armónica y de trabajo en equipo, fortaleciendo los procesos de comunicación y ejecución, son conscientes de las limitaciones de tiempo y reciben con mucho agrado el proceso de adaptación y de apropiación de la metodología prospectiva para mejorar los procesos estratégicos y de planeación de la institución educativa.</p>
Planes de mejoramiento	<p>Los planes de mejoramiento, son construidos de manera colectiva, desde las áreas de gestión, disciplinas del conocimiento, desde los estudiantes y los padres de familia, todos ellos respondiendo a la misión y visión de la institución, con una mirada de fortalecimiento del proceso académico y convivencial. Así mismo, manifiestan que el proceso metodológico de la prospectiva, está en el proceso de apropiación para que en el año 2018, se puedan elaborar de manera precisa los planes con metodología prospectiva, teniendo claro que la apropiación de la segunda lengua es uno de los futuros deseables a corto tiempo.</p>
Mejora continua	<p>La prospectiva le ha permitido a los directivos entender el pasado y presente, identificando las variables de influencia interna y las variables de influencia externa, las cuales permiten controlar los indicadores y la construcción de planes estratégicos que facilitan el diseño de acciones que permiten avanzar en la mejora continua, construyendo la espiral ascendente de la calidad, todos son conscientes que la prospectiva le trae a la institución un valor agregado y le permite transformar la institución e innovarla, para mejorar los escenarios posibles en la búsqueda del futuro deseable.</p>
Desafíos	<p>Los directivos son conscientes que los desafíos son múltiples y diversos, por las condiciones sociales, políticas y económicas del entorno. Sin embargo se observa un deseo por explorar y controlar las variables que afectan, la aplicación de la metodología prospectiva y su relación con la visión de futuro, saben que la expectativa debe ir encaminada a la mejora</p>

---

y apropiación de los procesos educativos, que le permiten entender el presente para diseñar el futuro, comprenden que el presente debe ser la oportunidad para modificar las variables que nos permitan acceder al futuro.

### **Análisis de Datos Obtenidos en las Observaciones Participantes**

El tercer objetivo específico propuesto fue comprender las transformaciones culturales en la gestión del directivo del Colegio IED SJDC a partir de la implementación del análisis prospectivo. Para ello se procedió a un análisis profundo de las observaciones participantes realizadas por el investigador en los espacios de trabajo del equipo directivo al cual pertenece como Coordinador del Colegio.

Los directivos docentes cuentan con la siguiente visión de futuro respecto al proceso educativo, evidenciando que se cuenta con: a) oportunidad permanente para la visión de futuro, b) alta demanda que genera posibilidad de seguir innovando para seguir mejorando, c) establecer alianzas estratégicas públicas y privadas de carácter nacional e internacional para el desarrollo del programa de bilingüismo para lograr la certificación de todos sus estudiantes, d) convertirse es una de las pocas instituciones públicas Bilingües de la ciudad con altos estándares en el manejo de una segunda lengua, e) pensar en un intercambio internacional para mejorar los aprendizajes de una segunda lengua.

Esto da como resultado una tabla creada por el autor, que permite evidenciar una matriz de valor para la institución, privilegiando lo humano y pedagógico del proceso escolar.

**Tabla 9***Matriz de Valor*

Actividad	Inclusión	Autorregulación	Plan de estudios	Fondo de servicios educativos
Variable				
Sana Convivencia	Promover la cultura del respeto a la diferencia y reconocimiento del otro desde la tolerancia, justicia y equidad a través de modelos educativos flexibles.	la cultura del la conflictos y mediante de la regulación de las emociones y el desarrollo de hábitos cotidianos de respeto y buen trato.	Generar la cultura de la solución de conflictos	
Habilidades comunicativas			Generar una cultura en la que se ponga en práctica la comunicación verbal, oral y escrita como herramienta de aprendizaje, expresión de saberes y emociones.	Gestionar el fondo de Servicios Educativos en procura del cumplimiento de la misión institucional.

Lengua extranjera	Promover la competitividad de los estudiantes mediante la adopción y uso permanente de la lengua extranjera inglés.
Proyecto de vida	Propiciar los espacios de autocontrol y dominio de sus vidas para mejorar el futuro y las expectativas de la construcción de vida.

De acuerdo con la matriz y el proceso de transformación directiva se da inicio a la construcción de unas estrategias que permitan garantizar la calidad y el desarrollo del proceso prospectivo, desde la reflexión de las prácticas educativa, proponiendo así 5 estrategias.

Estrategia 1: Promover la cultura del respeto a la diferencia y reconocimiento del otro desde la tolerancia, justicia y equidad a través de modelos educativos flexibles.

Indicadores:

# de estudiantes de inclusión/total de estudiantes

# de instrumentos evaluativos diferenciados para estudiantes de inclusión/total de instrumentos evaluativos

# de estudiantes de inclusión que aprueban el año escolar/total de estudiantes de inclusión

# de agresiones físicas o verbales a estudiantes de inclusión/ total de agresiones físicas o verbales presentadas

# de estudiantes de inclusión que participan activamente en las actividades masivas/total de estudiantes de inclusión

# de estudiantes de inclusión que aprueban todas las asignaturas en un periodo escolar/total de estudiantes de inclusión

Estrategia 2: Generar la cultura de la solución de conflictos mediante de la regulación de las emociones y el desarrollo de hábitos cotidianos de respeto y buen trato.

Indicadores:

# de faltas por agresión física o verbal/total de faltas reportadas

# de conflictos reportados al comité de conciliación/ total de conflictos

# de conflictos solucionados por los gestores de paz y comité de conciliación/total de conflictos

# de casos remitidos al comité de convivencia/total de casos convivenciales reportados

# de talleres enfocados a la inteligencia emocional/total de talleres dictados por orientación escolar

# de direcciones de grupo enfocadas a la inteligencia emocional/ total de direcciones de grupo

# de gestores de paz/total de cursos

# de gestores de paz que entregan su informe semanal/total de gestores de paz nombrados

Estrategia 3: Generar una cultura en la que se ponga en práctica la comunicación verbal, oral y escrita como herramienta de aprendizaje, expresión de saberes y emociones.

Indicadores:

# de instrumentos evaluativos que apuntan al desarrollo de habilidades comunicativas/total de instrumentos evaluativos del periodo académico.

# de estudiantes que aprueban los instrumentos evaluativos que desarrollan las habilidades comunicativas/total de estudiantes

# de estudiantes que obtienen desempeño bajo en los instrumentos evaluativos que desarrollan las actividades comunicativas/total de estudiantes

# de docentes que incluyen dentro de su planeación de clase del periodo académico instrumentos evaluativos que desarrollan habilidades comunicativas/total de docentes

# de áreas que incluyen para cada periodo en su plan de estudios instrumentos evaluativos que busquen el desarrollo de habilidades comunicativas/total de áreas.

# de estudiantes que al año participan en la difusión de información a través de la emisora escolar/total de estudiantes

# de estudiantes que al año participan en la elaboración de la circular semanal/total de estudiantes

Estrategia 4: Promover la competitividad de los estudiantes mediante la adopción y uso permanente de la lengua extranjera inglés.

Indicadores:

# de horas efectivas de clase inglés/total horas efectivas semanales de clase

# de docentes nativos del idioma inglés/ total de docentes

# de docentes bilingües certificados/ total de docentes de la institución

# de horas de laboratorio de speaking /total horas de inglés semanales

# de estudiantes que obtienen un desempeño superior en la asignatura inglés en el periodo académico/total de estudiantes del curso

# de actividades masivas (formaciones, izadas de bandera, conmemoraciones) realizadas completamente en inglés/ total actividades masivas realizadas en el año

# de emisiones realizadas totalmente en inglés en la emisora escolar/total de emisiones realizadas

# de estudiantes que participan activamente en el english day/total de estudiantes

# de asignaturas que se imparten en inglés/ total de asignaturas

# de estudiantes clasificados en B1 o superior en pruebas externas/total de estudiantes evaluados en las pruebas externas

Estrategia 5: Gestionar el Fondo de Servicios Educativos en procura del cumplimiento de la misión institucional.

Indicadores:

Cantidad dinero asignada a proyectos transversales de inversión/total dinero fondo de servicios educativos

Ejecución presupuestal/ Presupuesto total asignado

# de estudiantes directamente beneficiados por los proyectos transversales de inversión/ total de alumnos

# de estudiantes satisfechos con los proyectos transversales de inversión/ total de estudiantes

Así mismo, se puede construir una promesa de valor a partir de la matriz de valor y las estrategias a desarrollar, la cual privilegia lo humano, siendo acordada como se muestra a continuación.

### **Promesa de valor**

La institución educativa es un espacio para el reconocimiento del ser y del ser en relación con los demás, como herramienta anticipadora, modeladora y organizadora de las actividades cotidianas.

### **Resultados experiencia prospectiva**

De manera específica se detalla la construcción del plan estratégico de la institución.

La IED SJDC, en sus factores claves de éxito encuentra que tiene tres variables a mejorar las cuales son: eficiencia en los planes de mejoramiento, desempeño docente y satisfacción.

Lo anterior se observa en el mapa de influencia / dependencia directa, donde las variables se encuentran en la zona de conflicto, evidenciando la necesidad de mejorar estos factores de éxito.

El Plan estratégico 2017 se desarrolla teniendo en cuenta los factores de éxito que deben ser intervenidos según el método MIC MAC.

A continuación, se muestra la Matriz de Relación entre Variables, resultado de la relación de variables internas y externas, realizada por el autor:

	1: APROPIA	2: EFI PLAN	3: QUEJAS	4: AC CORREC	5: SATISFAC	6: DESEM-DOCE	7: NIVEL PERD	8: ICFES	9: INASISTEN	10: COMP DISC	11: CONT DOC	12: TALLE PADR	13: SAL PEDA	14: MOV DOCEN	15: MANTENIMI	16: COMPRAS	17: TRANSPORTE	18: REFRIGERIO	19: ASEO	20: ACTOS CULT
1: APROPIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2: EFI PLAN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3: QUEJAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4: AC CORREC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5: SATISFAC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6: DESEM-DOCE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7: NIVEL PERD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8: ICFES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9: INASISTEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10: COMP DISC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11: CONT DOC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12: TALLE PADR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13: SAL PEDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14: MOV DOCEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15: MANTENIMI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16: COMPRAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17: TRANSPORTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18: REFRIGERIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19: ASEO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20: ACTOS CULT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Figura 26: Matriz de Relación entre Variables, resultado de la relación de variables internas y externas

Al combinar los datos de la matriz con la herramienta LIPSOR da como resultante:

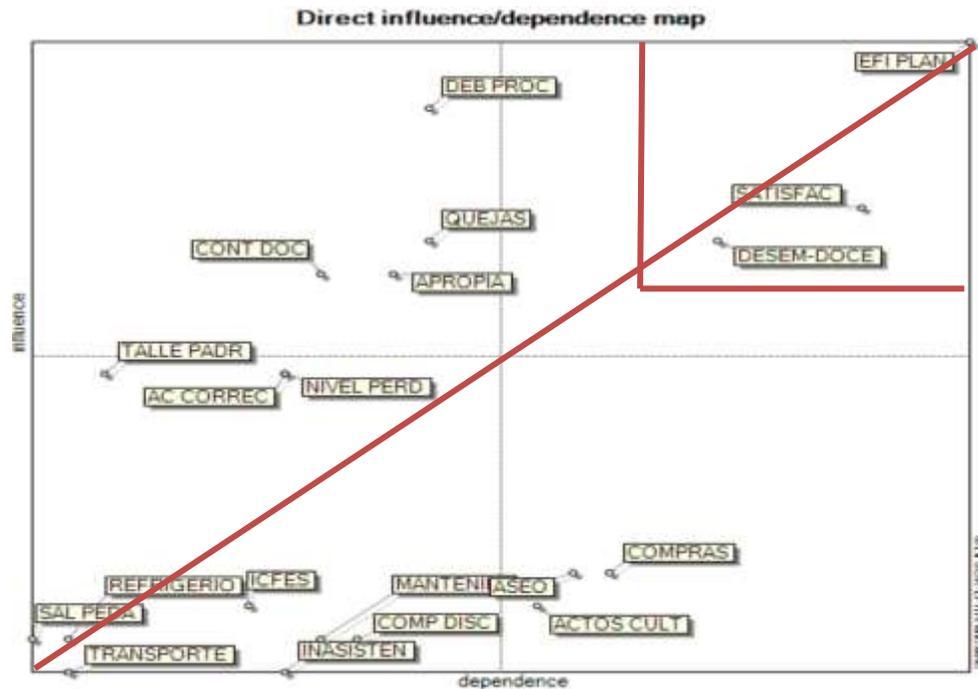


Figura 27: Mapa de influencia /dependencia directa

En el cuadro rojo se observan los factores a desarrollar de manera prioritaria, los cuales hacen parte del análisis siguiente:

Factor de Éxito 1: Eficiencia de los Planes de Mejoramiento

Objetivo: Obtener la eficiencia de los planes de mejoramiento institucional.

Estrategia: conformar un comité de calidad que permita la capacitación, el acompañamiento y seguimiento a los planes de mejoramiento.

Tácticas y acciones:

Crear una matriz de control en Excel que facilite el seguimiento de los planes para su retroalimentación y mejora, el tiempo límite de implementación es en enero de 2016.

Capacitar a todas las gestiones en la elaboración de Planes De Mejoramiento y desarrollar en ellos un interés por la necesidad de la mejora continua, fecha para acción enero de 2016.

Socialización de los planes, para que todas las gestiones contribuyan para el alcance del logro.

Control de gestión:

Teniendo en cuenta la matriz de Excel se puede visualizar la cantidad de planes con resultados favorables versus planes desarrollados durante un espacio de tiempo, permitiendo su contraste y seguimiento a los resultados, estos serán visualizados en términos de porcentaje.

Factor de éxito 2: Desempeño docente

Objetivo: Fortalecer las habilidades docentes para la optimización del desempeño docente.

Estrategia:

Motivar en el docente la actitud de formación y aplicación de la didáctica en cada una de las disciplinas.

Fortalecer la coevaluación como mecanismo de reflexión de la acción pedagógica y el desempeño docente.

Direccionar la acción docente hacia la obtención de un mejor desempeño, capacitando en habilidades para la enseñanza.

Tácticas y acciones:

Motivar en los docentes el uso de las TIC`S, para optimizar los recursos y facilitar un mejor desempeño.

Crear espacios de ayuda didáctica de las jefaturas de área, para realizar la alimentación y retroalimentación de los procesos enseñanza aprendizaje.

Realizar un foro educativo al interior de la institución enfocado hacia los procesos de reflexión - acción, los cuales le permitirán a los docentes, padres, alumnos y directivas, comprender las dinámicas de las buenas prácticas escolares, fortaleciendo así el desempeño docente.

Crear un staff de comando para la mejora del desempeño docente y motivación profesional.

Control de gestión:

(Desempeño docente /1)\*100

Acompañamiento desde consejo académico, desde el plan de mejoramiento.

Auditoria de gestión para el alcance del logro

Factor de éxito 3: Satisfacción comunidad educativa

**Objetivo:**

Generar un clima institucional, que favorezca la satisfacción de la comunidad educativa.

**Estrategia:**

Mejorar los sistemas de información y comunicación con la comunidad educativa, para fortalecer los procesos escolares permitiendo la satisfacción de los diferentes estamentos.

Redefinir los instrumentos de seguimiento y verificación de la satisfacción.

Atender de manera oportuna y diligente las quejas y reclamos para impactar de manera positiva la satisfacción de la comunidad.

**Tácticas y acciones:**

Mejorar la página web institucional, facilitando la comunicación y fortaleciendo los procesos de satisfacción.

Desarrollar talleres de clima institucional para identificar factores de riesgo.

Socializar las actividades tendientes a mejorar la satisfacción de la comunidad educativa.

Desde los diferentes consejos se establecerán jornadas de encuentro para escuchar las propuestas que permiten el crecimiento de las gestiones.

**Control de gestión.**

Encuestas de satisfacción /1 \* 100

Atención a las quejas y reclamos /mes \* 100

Acciones correctivas/mes \* 100

Planes de mejoramiento donde se evidencie la satisfacción del cliente interno y externo según sea el caso.

Finalmente, la herramienta continúa en proceso de apropiación y se encuentra fortaleciendo los procesos claves de la institución, los directivos tienen un conocimiento experiencial con la prospectiva, ya que su participación ha sido activa, reflexionando toda la institución educativa desde sus prácticas pedagógicas.

## Conclusiones

El objetivo general de la investigación fue analizar las transformaciones generadas en la gestión directiva como consecuencia de la inclusión del análisis prospectivo. Para ello se contó con la participación de 5 directivos docentes del colegio IED SJDC.

El análisis permitió revisar la institución desde la gestión directiva y sus aportes a la formulación de los planes de mejoramiento, desde la aplicación de la Prospectiva planteada por Godet. La investigación se realizó con una mirada etnográfica, donde el investigador hizo parte del grupo de directivos, tomando una posición de observador.

La investigación se desarrolló desde tres fuentes, las cuales son: observaciones, revisión documental y entrevistas, instrumentos que permitieron establecer cómo se transforma la gestión directiva mediante el uso e implementación de la prospectiva en la institución educativa.

El primer objetivo específico consistió en caracterizar las estrategias institucionales para el diseño y despliegue de los planes de mejoramiento de la gestión directiva en el Colegio IED SJDC. Como se evidenció en el análisis, las prácticas institucionales se encuentran mediadas desde las leyes nacionales, distritales y directivas ministeriales que hacen del PEI del colegio, la carta de navegación para el desarrollo de los objetivos de la institución que es el fortalecimiento de los aprendizajes, el manejo de la comunicación, la armonización de las relaciones desde el adecuado restablecimiento de la convivencia y el uso de las TIC's.

Las investigaciones del futuro inquietan a todas las organizaciones y a las personas, porque preguntan ¿cómo podría ser?, ¿cómo desearía que fuese?, hacen parte de la vida. La prospectiva las transforma en acción y se pregunta más bien ¿qué debemos y podemos hacer para el porvenir deseado? convirtiéndolo en meta realizable y alcanzable, cerrando la brecha de la especulación y la adivinación (Miklos & Tello, 1994).

El presente es el momento de las interacciones sociales, donde se presentan las oportunidades para realizar los sueños, justamente este es el momento que permite a la institución, analizar los factores que dan influencia a nuestra expectativas, por eso la prospectiva es la metodología que invita a planear el futuro desde el presente, haciendo del mismo una realidad y no una mera expectativa, si se quiere ver el futuro como adivinación

se cae en la especulación, pero si el futuro es el resultado de la planeación clara y sistemática se convierte en Prospectiva (Godet, 1993).

Conocer y comprender, la metodología prospectiva por parte del equipo directivo enriquece las prácticas de la acción directiva, porque su reflexión permite la transformación de la dirección, convirtiendo una realidad única en una múltiple, que permite reducir la incertidumbre (Mojica, 1991).

Por otra parte, la vivencia permite de manera activa entender la institución desde sus necesidades, miedos y potencialidades, para construir la mejora de la calidad y la realización de un futuro deseable, interiorizado en el PEI y en las prácticas educativas y del quehacer docente.

La caracterización de la institución facilita reflexionar, acerca de la visión global y comprender el sentido de sus acciones, es decir restaurando y movilizandoo la inteligencia institucional y la naturaleza de la práctica pedagógica, sirviendo de escenario para entender el pasado, presente y futuro de la institución.

En síntesis, la prospectiva, le permite a la institución mejorar el proceso de gestión directiva, realizando la anticipación, la acción y la apropiación de los factores clave de éxito, para buscar mejorar el factor humano y organizativo del proceso escolar, con una mirada de futuro deseable.

El segundo objetivo específico apuntó a caracterizar la cultura de los directivos del colegio en lo referente a sus prácticas para el diseño de planes de mejoramiento. Los hallazgos revelan que la cultura de los directivos docentes referente a sus prácticas, se vio claramente influenciada por la prospectiva, hecho que se evidencia en el presente informe, al observar la apropiación intelectual, afectiva y efectiva para aplicar la metodología de acuerdo al estudio desplegado desde la reflexión prospectiva con construcción colectiva sobre las amenazas y oportunidades del entorno, generando una movilización para manejar los objetivos de la estrategia y entendimiento de la institución y de sus dinámicas.

Resultado de esto se tiene que la institución tiene 3 factores de éxito que debe mejorar de acuerdo con el método MIC MAC, las cuales deben permitir resolver la zona de conflicto reportada en la matriz, estos son: mejorar la eficiencia de los planes de mejoramiento, trabajar sobre la satisfacción de toda la comunidad y fortalecer el desempeño

docente, factores claves para mejorar la institución educativa y facilitar el logro del futuro deseable.

El direccionamiento estratégico, en fase de apropiación de los directivos permite resolver las problemáticas propuestas por el sistema y formular planes que permiten construir una metodología prospectiva, que dé respuesta a la mejora de la calidad y al control de las variables, iluminando la reflexión desde lo económico tecnológico y social. Los anteriores planteamientos confirman el alcance del tercer objetivo específico que consistió en comprender las transformaciones culturales en la gestión del directivo del Colegio IED SJDC a partir de la implementación del análisis prospectivo.

En este orden de ideas, la etnografía como herramienta metodológica del estudio cualitativo desarrollado permitió, acompañar y compartir el proceso de transformación de la acción directiva, en la apropiación de la prospectiva, como herramienta innovadora en la administración y gestión de centros educativos, que posibilita el estudio de la interacción entre una herramienta y la transformación de la acción directiva para la mejora del direccionamiento institucional.

La cultura de diseño de los planes de mejoramiento se ve transformada por la apropiación de la prospectiva, por parte de los directivos, facilitando el diseño de escenarios, estudiando el rol de los autores y evidenciando las variables que determinan el actuar y pensar, de la institución, priorizada por la reflexión de sus prácticas.

Las transformaciones culturales de la gestión directiva permiten evidenciar en sus resultados, el uso de análisis estructural, como herramienta funcional, la cual da cuenta de su organización y estructuración de los procesos de gestión, así como la revisión de las matrices de impacto cruzado, dan cuenta del sistema de eventos interrelacionados e interdependientes, los cuales dan su probabilidad matemática de la aparición en el futuro, como elementos a controlar en el sistema de calidad, la creación de escenarios (probables y deseables) permiten pensar que los actores pueden confeccionar su propio futuro nivelando las necesidades y buscando la satisfacción potenciando su impulso (Mojica, 1991).

La herramienta, es móvil y dinámica, marcada por el ser humano y susceptible de adaptar de acuerdo con los actores que participan de ella, quienes la pueden transformar y modificar, de acuerdo con la necesidad del futuro deseable, esta no pretende resolver

problemáticas de manera mágica sino simplemente su finalidad es dar luz, en los procesos que carecen de claridad y apropiación por parte de los actores.

La implementación del análisis prospectivo debe servir a la institución educativa, para resolver de manera clara los conflictos, que interfieren en el futuro deseable, posible y probable de las instituciones, que hacen parte del proceso de apropiación, los planes estratégicos como parte fundamental del análisis, recogen los anhelos y temores de proyectos permitiendo la descripción, profundización y validación de las variables y su entorno, construyendo de manera deseable alianzas para crear escenarios posibles y deseables.

El juego de actores permite ordenar el ajedrez desde los conflictos, indicando su evolución en el sistema y desarrollando sus potencialidades, la descripción y análisis de un factor construye y edifica la forma de pensar y resolver los anhelos y temores de los actores dentro de un escenario, facilitando la obtención de datos que permitan el control de variables, mediante el uso de estrategias en los eventos posibles.

El estudio evidencia un alto impacto en la transformación de las prácticas de la acción directiva, desde el uso de la prospectiva como herramienta funcional del proceso transformador, resolviendo los proyectos anhelos y temores, comunes de toda organización y su relación con el entorno, los futuros probables, se diseñan con los anhelos y el control de los factores claves en el proceso de la construcción de los escenarios posibles.

Para la institución educativa es pertinente y probable, continuar en el proceso espiral de mejoramiento educativo, gracias al uso de implementación de la prospectiva, como una herramienta de oportunidad, para entender la mejora en la calidad educativa.

El proceso es de construcción continua y sistemática, los aciertos y desaciertos, permiten la reflexión y el control de los procesos de gestión, el directivo docente como gestor de los procesos educativos, encuentran en esta herramienta una oportunidad para transformar su acción directiva, en beneficio de los actores y mejora de los escenarios probables.

El colegio debe ser el espacio de sueños colectivos, unidos por un eje articulador como el PEI, el cual debidamente gestionado le permite a la comunidad apropiarse de su transformación y de la construcción de un futuro probable y deseable, no basta con soñar si

no con hacer realidad lo soñado, si la escuela sueña sus acciones podrán transformar la realidad y construir de manera deseable su misión y visión.

La prospectiva es una propuesta innovadora para la mejora de los procesos educativos, ya que toca todas las gestiones directiva, académica, convivencial y administrativa, afectando los proyectos de vida de los actores, al ser entendida como una herramienta integradora, se convierte en una disciplina adaptable y ajustable, tanto a nivel institucional como individual. El desarrollo de este pensamiento les permite a los actores ser constructores de sus futuros deseables y los lleva a controlar las variables que modifican los anhelos, los miedos, por donde trascienden los procesos de mejora.

### **Recomendaciones**

La investigación realizada puede servir de inicio a estudios similares en la prospectiva y su aplicación a nivel educativo, mirado desde la acción directiva y la relación de los directivos con la herramienta.

Se sugiere continuar el proceso en el Colegio San José de Castilla, ya que los directivos pueden continuar generando conocimiento desde su acción directiva con la disposición de incorporar diferentes elementos o herramientas de gestión para atender a las expectativas de la comunidad, fortaleciendo el desarrollo del “Ethos institucional”, para fortalecer la mirada antropológica de la institución.

Es necesario en futuras investigaciones, profundizar en la realidad del hombre en la complejidad de la organización, donde este no obedece como maquina sino que tiene sentimientos y responde a ellos, porque un buen líder acoge, da buen ejemplo, respeta la individualidad, se enriquece con la diferencia y actúa con inteligencia para mejorar la acción directiva (Llano & Polo, 1997).

El estudio requiere el involucramiento de toda la comunidad, para una mayor comprensión del sistema y una mejora en los resultados de la apropiación de la herramienta, convirtiéndose así en forma de pensar y actuar. Es decir, se requiere proyectar la institución a largo plazo.

Como se mencionó en el estado del arte, los estudios centrados en el uso de la prospectiva a nivel educativo son escasos, su aplicación se da a nivel de educación superior y algunos en el nivel de secundaria; esa carencia debe servir de oportunidad para seguir motivando a otras instituciones para que se arriesguen a incluir esta metodología para mejorar los procesos de calidad y les permita diseñar los futuros deseables, mediante la construcción de escenarios para la mejora continua.

Por otra parte, los estudios pueden aportar para enriquecer la práctica directiva y la innovación, para el desarrollo del aseguramiento de la calidad y mejora continua en el proceso escolar. Currículo sin gestión no es posible y una gestión sin currículo tampoco, así que el fortalecimiento de la acción directiva complementa lo curricular y le da soporte al proceso, facilitando su desarrollo.

Entre tanto, conviene fortalecer la aplicación del método prospectivo en los procesos escolares para mejorar el posicionamiento de educación preescolar, básica y media,

debido a su relación con la educación superior. Una comunidad con proyectos de vida fortalecidos permite un eje constructor en la calidad de vida de los seres humanos. Es decir, la calidad tiene sentido si trae bienestar, por eso es importante y fundamental que esta se pueda implementar de manera armónica, sin causar traumas en los actores y en este sentido la prospectiva puede representar un valioso aporte.

Es importante destacar que el MEN tiene guías para la mejora continua, pero falta un eje articulador entre la norma y el proceso. No basta con indicar a las instituciones que deben mejorar, sino que es importante reflexionar en torno a los caminos para lograrlo. Por eso, una ruta como la prospectiva serviría para iluminar el camino a la calidad y a la realización de un futuro posible, para facilitar la mejora continua.

De acuerdo con los resultados analizados se encontró que los directivos participantes, fortalecieron la acción directiva con el uso de la prospectiva, mejorando su rol directivo y facilitando el diseño de los planes de mejoramiento y su influencia en la mejora continua. Este resultado bien puede constituir un llamado de atención para que otras instituciones integren el análisis prospectivo como herramienta de planeación.

La formación continua en el uso de la herramienta prospectiva vale la pena incluirle elementos antropológicos que contribuyan al crecimiento personal del directivo, así como incluir aspectos de evaluación que permitan indagar por el impacto de dicho crecimiento en la institución educativa.

Además, las instituciones deben revisar a profundidad la manera cómo se gestiona el currículo, para que las prácticas directivas contribuyan a la mejora de las prácticas pedagógicas y se fortalezca el proceso de enseñanza aprendizaje. Se parte del supuesto de que una institución que controla sus variables internas y externa facilita el éxito en los estudiantes. En este orden de ideas, la sistematización y la reflexión, brindan una oportunidad para asegurar su futuro, convirtiéndolo en realizable.

Por último, los hallazgos en este estudio pretenden servir como referente y motivación para innovar la acción directiva mediante el uso de la prospectiva, la cual le otorga a los directivos un control de las variables y apropiación de las mismas por toda la comunidad educativa. Lo anterior debido a que los factores de éxito afectan toda la estructura de la escuela y modifica la forma de disposición ante los desafíos educativos, familiares y sociales.

### **Limitaciones del Estudio**

El estudio se centró en los directivos de la institución debido a que cumplen un papel clave en la gestión de la institución; sin embargo, una limitación del estudio consistió en la imposibilidad práctica de incluir a otros actores de la comunidad educativa en la investigación. De allí surge la necesidad de que la para el análisis prospectivo continúe desplegándose a los docentes y sus prácticas, teniendo como fin último los estudiantes quienes la asumen fortaleciendo sus proyectos de vida, mejorando y transformando la institución.

El estudio realizado se desarrolló solo con los directivos, pero su apropiación debe ser amplia, para mejorar su comprensión y coherencia. La capacitación requiere de talleres los cuales demandan un tiempo prudente y de disposición para entender la herramienta, los aciertos dependen de la eficiencia y eficacia en la aplicación de los métodos prospectivos, aunque la herramienta tiene previstos estas amenazas, por eso se fortalece desde la reflexión y la acción, se aclara que la complejidad del proceso depende de los actores y su visión de futuro que se plantee.

La metodología prospectiva requiere de un tiempo de apropiación mínimo de un año y para su ejecución y análisis otro año, luego se convierte en espiral, mejorando de manera continua. Por tal motivo no era posible observar todo el ciclo de aplicación.

### **Preguntas para Futuras Investigaciones**

Del presente estudio se desprenden nuevos interrogantes de investigación que se presentan a continuación:

- a. ¿Cuál sería el impacto de la prospectiva trabajada en varias instituciones educativas en diferentes sectores de la ciudad?
- b. ¿Cómo se transformaría el ethos directivo desde la apropiación de la metodología prospectiva?
- c. ¿Cómo son los imaginarios de futuro de manera comparativa entre las instituciones que aplican la prospectiva y las que no lo hacen?
- d. ¿Cuál es el impacto de la prospectiva en otros estamentos de la comunidad educativa?

## Referencias

- Amoros , E. V., & Guilló, M. (2011). Proyectiva y cultura de la innovación. *Ekonomiaz*.
- Barrera, E., & Escobar, J. (2003). Un enfoque fuzzy para la prospectiva Delphy. Colombia: Universidad del Norte.
- Beltrán Cabezas, M. V. (2012). Fortalecimiento institucional de la sede San Bernardo de la Universidad Artur Prat, mediante la gestión del cambio. Sevilla, España: Universidad de Sevilla.
- Berger, G. (1964). *Phénoménologie du temps et prospective*. París: Presses Universitaires de France.
- Borrero, R. (2016). Estudio prospectivo para una formación intercultural del profesorado en la sociedad del siglo XXI. Extremadura, España: Universidad de Extremadura.
- Camacho, C. (2012). Formación salesiana para la Juventud en el Huila. PEI del Colegio María Auxiliadora de Neiva. Chía, Colombia: Universidad de la Sabana.
- Colombia Aprende (2016). *Colombia Aprende*. Obtenido de <http://aprende.colombiaaprende.edu.co/estudiantes2016>
- Congreso Nacional (1994). *Ley general de educación*. Bogotá, Colombia: Gaceta del Congreso.
- De La Torre, S. (2012). Innovación en el contexto actual de la reforma. Barcelona, España: Universidad de Barcelona.
- Fernández, A. C. (2014). Redefinición de procesos y estructura organizacional a través de la gestión del cambio en una institución educativa. Sevilla, España: Univeridad de Sevilla.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción*. México: Alfaomega.
- Godet, M. (2000). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. España: Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.
- Gómez, I. (2011). Dirección escolar y atención a la diversidad. Ruta para el desarrollo de una escuela para todos. Huelva, España: Universidad de Huelva.
- Guber, R. (2001). *La Etnografía, Método, campo y reflexividad*. Bogotá: Norma.
- Hernández S., C. R., Fernández C., C., & Baptista L., P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Mexico: Mac Graw Hill.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social- ILPES. Prospectiva y Estrategia. 1997.
- Laboratory for Investigation in Prospective Strategy and Organisation. (Junio de 2016). *LIPSOR*. Obtenido de <http://en.lapropective.fr/methods-of-prospective/software/59-micmac.html>

- Labrador , B., & Ponce de León , F. (2008). *Hermenéutica del modelo prospectivo para la educación*. Urbe, España: Universidad Rafael Belloso Chazin.
- Llano, C., & Polo, L. (1997). *Antropología de la acción directiva*. Madrid: Unión Editorial.
- Luna, M. (2014). *Las políticas educativas en el Ecuador, 1950-2010*. España: UNED.
- Lupareli , M. (2011). *Inteligencia prospectiva de seguridad económica . Ekonomiaz .*
- Madeiras, S. A. (2012). *Administración y gestión en los centros de educación infantil y primarias de la región autónoma de Madeira- contribuyó para un nuevo modelo*. Cádiz, España: Universidad de Cádiz.
- Magalhães, J. E. (2011). *Estudio jurídico comparativo de los modelos legales de organización en los centros públicos de la enseñanza secundaria en Madeira y Portugal*. Cadiz, España: Universidad de Cadiz.
- Martínez. (2004). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en educación - Manual Teórico Práctico*. México: Trillas.
- Martínez, X. (2013). *Gestión educativa y prospectiva humanística*. México, Mexico: Instituto Politécnico Nacional.
- Melé, D., & González, C. (2015). *Fundamentos Antropológicos de la Dirección de Empresas*. Navarra: Gráficas Alzate.
- Mendez Alves, R. A. (2011). *El papel del líder en el logro de los centros públicos de la enseñanza básica y secundaria de madeira*. Cádiz, España: Universidad de Cádiz.
- Miklos, T., & Tello, M. E. (1994). *Planeacion Prospectiva*. México: LIMUSA.
- Ministerio de Educación Nacional (2004). *Guía No 5 Plan de Mejoramiento*. Bogotá: Impresiones MEN.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Guía 34 Para el mejoramiento institucional*. Bogotá.: Cagraphisc. s.a .
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2016). *Ministerio de Educacion Nacional de Colombia*. Obtenido de <http://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-channel.html>
- Mojica, F. (1991). *La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro. Colección Manuales prácticos para gerentes*.
- Pérez López, J. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones: La acción personal*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Presidencia de la República de Colombia (1994). *Decreto 1860*. Colombia: Gaceta del Congreso.
- Proyecto Educativo Institucional, Colegio IED SJDC, 2017.

- Pruzzo de Di Pego, V. (2014). La enseñanza entre la praxis y la poiesis. Aportes a la didáctica general. *Pilquen* , 4.
- Ramos, G. (2013). La investigación sobre eficacia escolar en el Salvador, estudio retrospectivo y prospectivo. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Rivera, H. A., & Malaver, M. N. (2006). Importancia de la prospectiva en la sociedad. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Sandín, M. P. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación* . Madrid: McGraw Hill.
- Sandoval Estupiñan, L. (2008). *INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y EMPRESA: Dos organizaciones humanas distintas*. Chia: EUNSA.
- Sandoval, L. (2010). Ethical qualities of professional development of the educator. A humanistic perspective needed to manage a new way to see the quality of education. *En Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Soto, D. E., Mesa, J., & Caro, E. (2012). Convergencia digital en la universidad colombiana del siglo XX al XXI. *Historia de la educación*, 265-300.
- Toribio, L. (2011). La política educativa en Castilla la mancha: análisis y prospectiva en el marco en los objetivos de la política educativa europea para el año 2010. *Revista española de educación comparada*, 303 331.
- Trinidad, Y. A. (2016). Análisis de los procesos de evaluación para una gestión de la calidad de los centros educativos del segundo ciclo de tanda extendida del nivel primario del distrito educativo 10-02. Sevilla, España: Universidad de Sevilla.
- Velte , D. (2011). Las dinámicas de agotamiento de los recursos naturales y el papel de la prospectiva. *Ekonomiaz*.
- Vogel, M. (20 de Agosto de 2016). *Club tablero de comando*. Obtenido de <http://www.tablerodecomando.com/planificacion-estrategica-prospectiva-estrategica-diferencias/>

## Anexos

### Anexo A: Entrevista Rector

E. Nos encontramos con el señor rector Omar Rodríguez, rector de la institución educativa distrital San José de Castilla, vamos a realizar una entrevista respecto al proceso prospectivo de la institución, señor rector me puede indicar su nombre, cargo y años de experiencia como directivo.

R. sí claro mi nombre es Omar Alfredo Rodríguez, mi cargo actual es directivo docente, rector del colegio San José de Castilla, mi experiencia como directivo docente inicia así 10 años como docente, 10 años como coordinador y actualmente 10 meses como rector al frente de esta institución, también estuve algún tiempo 7 meses como rector encargado en otro colegio de la ciudad, siempre he trabajado en el sector oficial.

E. gracias ya acabo de entender que lleva de experiencia como rector. ¿Cuántos Años o meses lleva de labores en esta institución?

R. en el colegio san José de castilla desempeñándome como coordinador estuve durante seis años y como rector llevo 10 meses ya casi voy a completar mi primer año como rector, prácticamente ya llevo casi siete años en la institución.

E. ¿Cuáles son sus estudios de educación superior?

R. bueno yo inicié y pude trabajar con el gobierno con mi título de normalista de la Normal María Montessori, posteriormente inicié mis estudios de licenciatura en administración educativa, a la par estaba haciendo una técnica y una tecnología en electrónica, una vez que termine esto hice una especialización también en gerencia educativa y posteriormente con el apoyo de la secretaria de educación realicé mi maestría en educación, yo soy magister en educación en la línea de políticas y sistemas educativos de la pontificia universidad javeriana.

E. teniendo en cuenta esto ¿Cuál es el nombre del PEI y las características principales de este?

R. mira el nombre y título de nuestro PEI es “un camino para la convivencia y la comunicación en red con el mundo”, básicamente le apunta primero a manejar canales de comunicación a través de la convivencia y tiene una excusa de relacionarse que es la comunicación, para ello al hablar de red con el mundo esa excusa o estrategia integradora es lo que nosotros tenemos como medida fortalecida que es la parte del bilingüismo, pero nunca descuidamos lo que son los valores, la parte de los perfiles y ante todo la autorregulación, el trabajo en equipo, todo el proceso de participación, el diálogo y el colegio está vinculado al proceso de inclusión, somos el colegio que más estudiantes tiene de la localidad de Kennedy en el aspecto de inclusión son 147 estudiantes, eso básicamente nuestro enfoque y nuestra razón de ser como institución, es nuestra impronta institucional.

E. ¿Me puedes describir los aspectos importantes de la calidad educativa en el colegio?

R. Principalmente la parte directiva, pero una dirección donde se busque siempre validar un buen clima de trabajo, donde se propenda por el aspecto humano, por el respeto al otro y por el respeto a la diferencia, eso para mí es básico y es básico para la institución, y más una institución que trabaja en gestión en pro de la comunidad y de las mejoras de calidad de vida, también tener la parte directiva, el enfoque académico porque hay que tener todo alineado ya que no puede ir cada cosa apuntando a distintos lugares, vincular a la comunidad y la parte administrativa de los recursos tanto humanos como todos los recursos físicos, para nadie es desconocido el sector oficial aunque tiene muchas ventajas que el privado si adolece el recurso económico, en muchos aspectos y eso lleva a tener dificultades y hay que hacer un muy buen uso y un buen manejo con lo poco o lo mucho que se tiene.

E. ¿Cuál es la importancia del rol directivo en los procesos de gestión?

R. El rol directivo es ese engranaje y articulador que permite mediar entre los estudiantes, padre de familia, los mismos docentes entre jornadas, entre sedes, buscando siempre que la escuela se esté renovando que sea dinámica que se adapte a los cambios, porque cuando uno no se adapta a los cambios uno no sobrevive, esa es la realidad y uno se va quedando obsoleto y rezagado, lo que se busca siempre es la actualidad, porque debemos estar a la vanguardia de las nuevas situaciones, de nuevos ámbitos sociales de la aldea global para permitir que los estudiantes sean competitivos y que logren ubicar y hacer que su proyecto de vida se articule con su proyecto profesional y laboral, cuando esas tres cosas están engranadas las personas llegan a su fin último que es el de la felicidad, cuando uno es feliz y está contento con lo que hace aporta es decir ni se vuelve un trabajo, esa es la misión y uno entiende una misión y es la razón de ser entonces dicen sabiamente que hay dos momentos importantes en el ser humano, uno cuando nace y dos cuando entiende para qué es que vive y para qué fue que nació en ese momento es cuando uno realmente se fortalece y la misión de un directivo es llevar y lograr sacar lo mejor de cada uno de las personas, con las que se relaciona y que están a su cargo eso es la parte más allá de los formatos, más allá de la parte económica, es eso entender ese factor humano.

E. ¿Cuáles son los factores claves de éxito que usted considere en la institución?

R. uno la comunicación y una comunicación que sea asertiva, como su nombre lo dice, lo indica a hacer que vaya hacia al ser, hacia la persona donde uno no es que se calle las cosas, sino que uno las sepa decir, sepa interpretarlas y más que ver el problema es llegar a soluciones, eso va a favorecer el clima escolar va a una claridad en el direccionamiento de las cosas que se buscan, que las personas entiendan y aprendan a hacer las cosas con cariño, no cuando se les dice solo por autoridad sino cuando se les explica el porqué de esas cosas deben ser así, cuando una persona entiende el porqué de las cosas, las hace tranquilamente sin que se vean obligados no por un ejercicio de autoridad sino por un ejercicio de convencimiento y eso es lo básico porque son los factores de éxito en la institución, es un proceso y no es un proceso fácil, lo otro que manejamos como ya lo he dicho antes es la parte de la inclusión escolar, el manejo de la diversidad y el proceso de acercamiento a una segunda lengua como una estrategia para comunicarnos y para ser incluidos en la parte de la aldea global, en parte estar a la vanguardia, esos son los éxitos de nuestra institución y el factor humano, las personas que aquí trabajan sí, sin el aporte de cada uno de ellos desde el vigilante, las señoras de servicios generales hasta el asesor pedagógico y la directora local de educación todas son importantes y todos cumplen un papel que se debe respetar y se debe valorar cada uno desde su punto de vista articula y aporta a la institución.

E. ¿Cómo se encuentra organizada la escuela desde la ley y la dirección?

R. Nosotros imagínese por ser una entidad del estado somos los primeros llamados a cumplir la normatividad vigente, de donde proviene esta normatividad pues inicialmente de la constitución el derecho fundamental a la educación, se desglosa o se va delimitando en las leyes generales de educación, en todas las disposiciones que envíen de parte del ministerio de educación nacional, de las distintas directivas, de las reuniones, de todo lo que va saliendo día a día desde ahí se maneja y eso pues va siempre de una normatividad

de la parte de gestión, los rublos en la parte económica, del dinero, la parte de la dirección, la parte de la organización académica toda la normatividad que hay con respecto a la parte convivencial, el respeto y manejo de los derechos y deberes y todo lo que corresponde a una parte administrativa, la organización, los opciones. Los mapas de procesos de procedimientos, todo este tipo de cosas que están reguladas y eso lo indica y lo convoca a uno inevitablemente a usted estarse actualizando y a estar al día con todo lo que está saliendo de normatividad a aplicarla y sin embargo la norma aunque es norma en ocasiones requiere de una interpretación y en todo momento hay unos atenuantes y unos agravantes a cada situación, no se puede tratar todo con el mismo racero, porque como lo decía anteriormente porque somos seres humanos y el ser humano es tan particular tan diverso que no se le puede aplicar a todos por igual la misma situación, uno procura a hacer cada cosa de la ley en aras de la igualdad y de la equidad pero no necesariamente eso se da en la práctica, por eso aunque la norma este hecha como lo dice la novedad actual de Ross de la universidad nacional en sus libros y en lo que maneja de la conformación de la comunidad social y de la política pública, una cosa es que este hecha como ley y otra cosa es como se vive y como se hace operativa, y normalmente es más fácil que de lo que se vive en lo cotidiano se promulgue la ley y se adecue y no viceversa, que venga la ley y la gente se trate de adecuar a ella, es complicado eso se requiere de la dupla y conocimiento entre la normatividad y la realidad, por ahí también uno observa cuando nos dicen que prima la realidad sobre la formalidad, en el papel puede haber muchas cosas pero la realidad es otra, entonces ese acercamiento y ese manejo es el talento que debe tener la institución, debe tener los objetivos para hacer que efectivamente se conviva en paz y se lleve de la mejor manera sin transgredir la ley, pero mantener la cultura institucional y el sentir de las personas.

E. ¿Qué sabe usted de la prospectiva educativa?

R. La prospectiva educativa como yo lo visualizo, como de pronto lo he leído y me disculpa si estoy equivocado, es una rama es una ciencia de la administración que básicamente busca a partir del conocimiento de la historia es decir de un pasado cercano reciente, de un presente mirar que es lo que se desea, que es lo que se quiere con una institución con un grupo de personas, para ello pues se emplea herramientas que le permita analizar esas variables, mirar cual sería el mejor camino a seguir, las estrategias, asumir de todas maneras unos riesgos y sobre todo estar constantemente corrigiendo, revisando, evaluando, valorando que es una forma de hacerlo moderna, el famoso hacer, planear, verificar y volver a hacer es el ciclo de la administración pero no solo ya en lo inmediato sino teniendo una mirada a futuro, sistémica y global, eso es lo que pretende pues a mi modo de ver y lo que yo he podido estudiar, observar en la parte de la prospectiva.

E. ¿Cómo considera que la prospectiva educativa puede ayudar a la mejora de la calidad?

R. Mire nos ayuda en el sentido de que nos permite entender nuestra realidad, saber lo que somos no decirnos mentiras, ni darnos palmaditas en la espalda, a la luz de la lógica, de la razón de la evidencia, de tener un proceso palpable uno realmente puede decir venga a ver qué puedo hacer, como diseño un plan de mejoramiento, como evaluó, que corrijo como puedo ir alineando y poner en sintonía mis objetivos, la misión, la visión, nuestro modelo pedagógico, lo que le decía anteriormente a los estudiantes como pone en su mismo rumbo el proyecto de vida de las personas con el proyecto institucional, las instituciones son ente vivo no es una cosa muerta pero una institución la hacemos todos y también nos permite mirar ante la realidad ¿Cuáles son las necesidades sentidas de esa comunidad?, y a partir de ahí modificar la parte curricular, la parte que tiene que ver con la institución para poder dar respuesta efectiva a esas necesidades que se presentan y que son dinámicas van cambiando, lo que ayer de pronto requería una comunidad ya hoy no lo requiere y muy seguramente ya no va ser lo que se requiere en uno o dos años, esa es la prospectiva como tal.

E. ¿Cuál es la actitud de los directivos en las reuniones de equipo?

R. lo importante de los directivos que aunque cada uno está de pronto en sedes y pareciera que estuviésemos fraccionados en realidad todos vamos hacia el mismo sentido, estamos montados en el mismo barco y algo que les valoro es la actitud proactiva, regresiva, analítica y ante todo de aportar, le valoro al equipo que cuando se presentan dificultades incluso aunque hay diferencias del equipo y grupo del trabajo, tenemos muy claro que nosotros como directivos y como institución no nos podemos dar el lujo de dañar nuestra imagen profesional y si no trabajamos articulados, sabemos que la institución va ir en picada entonces valoro que ante las dificultades se busca, la manera de solucionarlas de la mejor manera, se dejan egos de lado y eso es algo que yo valoro en el equipo de trabajo, no es un proceso fácil, hasta ahora estamos en un proceso de acomodación, realmente llevo poco tiempo como rector en el colegio y esos procesos no son fáciles además hay unas culturas, unas situaciones previas que de pronto se manejaban de otra forma y yo tengo otra visión y en ese proceso ajuste que no es fácil, todos los cambios generan cierta resistencia pero la idea es esa uno cede la otra también cede y ya se debe llegar a acuerdos y de esa manera debe funcionar mejor el colegio, explotando no las dificultades y no mirando los errores aprovechando las fortalezas de cada uno de nosotros.

E. ¿Cuáles son los planes de mejoramiento en la institución?

R. bueno los planes de mejoramiento por ley que uno maneja se rigen o salen de la evaluación institucional, aquí personalmente no es fácil, muchas veces los maestros ven eso como una forma de evaluar y parece que todo lo que tiene que ver con evaluación sonara a despido, a que me están calificando, me están señalando y no sé si es por la forma del proceso de enseñanza, por el proceso de donde nosotros venimos y la culturalización de los españoles que uno pensaría que a esta altura pero realmente sigue vigente, tenemos la dificultad de entre el manejo del poder de liderazgo y lo que tiene que ver con la parte de la evaluación, por lo general a las personas se les dificulta y no les gusta ser evaluados, teniendo claro esa evaluación uno genera o desarrolla un plan llamado POA, que es un plan operativo anual donde usted a partir de las dificultades mira como las puede resolver y mitigar desde cada uno de los aspectos comunitario, el administrativo, el pedagógico y lo que tiene que ver con la parte presupuestal de dineros, eso se complementa con otra herramienta que tiene la secretaria de educación que son los planes de mejoramiento donde usted en el plan de mejoramiento va mirando cuales amenazas, que riesgo tiene la institución, como los va a mejorar, y se va realizando un seguimiento tanto del POA como de los planes de mejoramiento se hace un seguimiento continuo, y se busca que esas dificultades que se vieron se vayan subsanando en un periodo de un año o dos años, sin embargo van saliendo otro tipo de cosas, eso es lo que se busca todo eso la secretaria de educación lo maneja, en un sistema o programa que se llama SIGA, que es el sistema integrada de gestión académica, tiene variedad de nombres pero es la forma en la que la secretaria hace un seguimiento a los procesos, es algo que no existía y se ha venido implementando progresivamente, se busca los manejos de estándares de calidad, de cualificación de las instituciones, de medirnos unos a otros y más que medirnos es poder aprender de otras instituciones, para mejorar nuestros procesos.

E. ¿Cómo incide la metodología prospectiva en la elaboración de los planes de mejoramiento?

R. nosotros estamos en un proceso de acomodación como lo indicaba, está en una fase que uno llega inicialmente y mira lo que hay, analiza y empieza a actuar, en este momento estamos en la fase inicial, se tiene una parte ya sistematizada de la información, se han desarrollado algunas actividades del día E, de algunas jornadas pedagógicas y con esos insumos, es que en la evaluación institucional de 2017, se planean y se toman herramientas y información valiosa para establecer el plan de mejoramiento de 2018-2019, pues también va alineado con los proyectos de gobierno con los planes decenales, con el plan sectorial de educación con el plan local de educación, esa

es una herramienta que nos permite realizar el impacto de lo que vamos a hacer y como nosotros somos consecuentes con la política pública, con la política descrita.

E. ¿Cómo describiría las mejoras de la institución en medio de los desafíos actuales?

R. es curioso a nosotros nos han dado una buena dotación de elementos tecnológicos, pero falta ese proceso de formación, de acercamiento, para el manejo adecuado de los mismos, se puede tener un board de 15 a 20 millones de pesos que tiene unas herramientas pedagógicas para diseño de la clase, pero si usted no lo sabe utilizar, no tiene la voluntad el conocimiento, realmente usted hace más con un marcador y una cartelera, si eso uno lo observa, entonces en este momento en que estamos, se han hecho alianzas con el ministerio de educación nacional, en los proyectos que nos benefician con la universidad EAFIT, con la secretaria de educación, estamos en un proceso de fortalecer, el manejo de las tecnologías de la información a nivel de los docentes de la institución, aparte de eso estamos fortaleciendo todo lo que es el proceso de bilingüismo, que no es fácil, nosotros en el papel figuramos, Bogotá bilingüe a tal fecha y cada vez vamos corriendo los años, pero la idea es que uno se conciente que esto es una necesidad eso ya no es un lujo, también nosotros miramos, eso nos va a servir para fortalecer nuestros procesos escolares, las relaciones, las comunicaciones, y adicional a eso yo no soy partidario de estar ofertando a la institución a cuanto proyecto llegue, porque eso vuelve lo que uno denomina una proyectitis, termina uno sobre diagnosticado pero no, yo prefiero que lo poco que se haga se haga con capacidad instalada y que haya convencimiento de parte de los profesores, tenemos otras alianzas, tenemos alianzas interinstitucionales para la media fortalecida, con la universidad de la Salle, tenemos alianzas con todo lo que tiene que ver en la parte de recreación, manejo de biodiversidad con los humedales cercanos, en la parte de artes convenio con IDEARTES, tenemos acercamiento con los espacios deportivos el polideportivo, este tipo de entidades, también nosotros no discriminamos que la escuela es un lugar de plural es la casa de todos entonces aquí tenemos ONG patrocinadas de tipo religioso, cristiano, católico que vienen a fortalecer procesos de convivencia son bienvenidos en el colegio, tenemos otras alianzas por ejemplo con la cárcel modelo a donde se llevan a los estudiantes para que miren la realidad para que aprendan y observen de ejemplos de otras personas que de pronto no han sabido en rutar sus proyectos de vida y así uno va buscando y echando mano de cosas que lo van a fortalecer, así mismo uno también rechaza proyectos, cosas que no son buenas o aunque son muy buenas no nos benefician o no están relacionadas con lo que se quiere en el momento, esa es la realidad, pero si hacer mucha alianza interinstitucional mantener buenas relaciones con los vecinos con las personas de los salones comunales con otras instituciones, tanto privadas como oficiales porque en cualquier momentos ellos requieren de nosotros y nosotros vamos a requerir de ellos,

E. Finalmente ¿Cuáles son las expectativas para el 2018?

Bueno esperemos que podamos aplicar realmente una metodología de tipo prospectivo, que podamos con el apoyo de coordinadores y personas que están haciendo su proceso de maestría nos ayudan aplicar realmente e iniciar el proceso con el método MIC MAC de GODET, como herramienta para esto, fortalecer toda la parte estratégica todo lo que son gestiones y procesos de calidad, seguir en ese proceso de ajustes y dinamización de la gestión como tal y mirar la parte pedagógica, poder seguir fortaleciendo la parte de la comunicación, y el clima laboral, el clima de vida de los estudiantes, permitir hacer unas mejoras continuas en infraestructura, de la planta física y más que la planta física ,mejorar los espacios del trabajo y de vivencias de los estudiantes, todo esto es un proceso de mejora continua, buscando este tipo de situaciones, propender también porque si hay condiciones dadas de calidad, y las condiciones son idóneas nuestro apunte hacia una jornada única escolar, el apunte hacia la articulación con las universidades aún más profundas, busquemos que nuestros estudiantes puedan hacer procesos de inmersión no solo en las universidades sino también dentro y fuera del país y poder consolidarnos como una institución que realmente brinde soluciones efectivas a las necesidades de nuestros estudiantes y de la comunidad en general.

## Anexo B: Entrevista al coordinador sede c

E. ¿Me puede indicar su nombre, cargo y años de experiencia como directivo docente?

R. Mi nombre es José Ricardo Mora Segura, soy el coordinador de la sede c y tengo aproximadamente siete años de experiencia como directivo docente.

E. ¿Cuántos años o meses de labores lleva en el colegio?

En este colegio llevo dos años y cinco meses

R. ¿Cuáles son sus estudios de educación superior?

Principalmente soy licenciado en matemáticas, luego de eso hice unas especializaciones una de ellas en informática para la gestión educativa y la otra en gestión de instituciones educativas

E. ¿Cuál es el nombre del PEI y las características principales?

R. El nombre del PEI es “Un camino para la convivencia y la comunicación, en red con el mundo”

Las características principales son: un PEI que ya está sistematizado, la comunidad lo conoce, se identifica claramente en el su misión, su visión, los valores y los perfiles. También trabaja como principios la autorregulación, el trabajo en equipo, la participación, el dialogo, la inclusión y también la diversidad.

E. ¿Describa los aspectos importantes de la calidad educativa, en el colegio?

R. Se encuentra organizado por diferentes gestiones, aquí tenemos por un lado la gestión directiva, académica, comunidad y administrativa, todos ellos pues buscando favorecer los procesos de calidad, así como la escucha activa y la disposición para favorecer siempre la parte humana.

E. ¿Cuál es la importancia del rol del directivo, en la mejora de los procesos de gestión?

R. Pues un directivo docente tiene un compromiso vital la mejora de los procesos escolares, ya que la escuela está en constante cambio, por eso el directivo debe tener claridad de tres ejes fundamentales, como lo curricular, lo institucional y lo político-social. La interacción de estos alimenta y da fuerza a la acción directiva, el trabajo en equipo y la puesta en común de los acuerdos, fortalece la institución y el actuar del directivo, su capacidad de adaptación y destreza para la toma de decisiones favorece los procesos escolares y también permite la renovación e innovación de la misma.

E. ¿Cuáles los factores claves de éxito de la institución?

R. Pues yo creo que uno de los factores claves y bien importante es la comunicación junto con el clima laboral también la claridad en el direccionamiento de los procesos escolares, la escucha y el manejo del conflicto escolar, la inclusión escolar y muy importante también el manejo de una segunda lengua (ingles).

E. ¿Cómo se encuentra organizada la escuela desde la ley y la dirección?

R. La institución se encuentra organizada de acuerdo a la ley general de educación (ley 115 de 1994) y sus disposiciones generales como el decreto 1840 de 1994, ley 715 de 2001 y las directrices del MEN consignadas en las guías orientadoras. Al interior del colegio la organización se desarrolla por gestiones, las cuales son la directiva, académica, convivencial y administrativa.

E. ¿Qué sabe usted de la prospectiva educativa?

R. La prospectiva educativa pues es una ciencia de la administración, que busca planear el futuro de manera deseable y posible, desarrollando estrategias y aplicando tecnologías, pues con el propósito de alcanzar el beneficio de la escuela, no es predicción sino es una disciplina de visión global y sistemática que nos permite entender el pasado, fortalecer el presente y también diseñar el futuro.

E. ¿Cómo considera que la prospectiva educativa puede ayudar a la mejora de la calidad?

R. Pues la prospectiva permite entender la evaluación institucional, facilitando el diseño de los planes de mejoramiento, para su evaluación y mejora de los mismos, así como la alineación de los objetivos con la misión y visión, buscando el fortalecimiento de las gestiones y lo curricular como la esencia de la institución.

E. ¿Cuál es la actitud de los directivos en las reuniones del equipo?

R. Es una actitud proactiva de reflexión y comprensión de la diferencia como eje constructor de los diferentes procesos escolares.

E. ¿Cuáles son los planes de mejoramiento en la institución?

R. El sistema integrado de gestión de la SED, nos establece unas metas y nos convoca a diseñar unos Planes Operativos Anuales (POA), desde cada una de las gestiones, los cuales surgen de las necesidades de la institución, los docentes y directivos, así mismo nos planteamos uno planes alineados con nuestra misión, los estudiantes realizan actividades tendientes al cumplimiento de estos planes de mejoramiento.

E. ¿Cómo incide la metodología prospectiva en la elaboración de los planes de mejoramiento?

R. Actualmente se encuentra en fase inicial y lo que vemos es una sistematización de la información para realizar una mejora de los planes 2018, con esta herramienta podremos revisar de manera sistemática, el impacto de estos planes y su potenciación.

E. ¿Cómo describiría las mejoras de la institución en medio de los desafíos actuales?

R. Uno de los desafíos grandes es la apropiación de la segunda lengua y el manejo de las TIC'S, para mejorar la visión global de la institución, fortaleciendo la sistematización de los procesos escolares.

E. ¿Cuáles son sus expectativas para el 2018?

R. Para el 2018 la idea es aplicar el método MIC-MAC de Godet, para fortalecer la planeación estratégica y de manera clara seguir dinamizando el PEI y la gestión escolar haciendo de la institución una organización visualizada en el marco de la mejora continua.

## Anexo C: Entrevista a la coordinadora sede A

E. Nos encontramos con la coordinadora Olga directiva de la sede A, de coordinación académica. ¿me puedes indicar tu nombre, cargo y años de experiencia como directivo docente?

R. mi nombre es Olga Lucia Eslava, el cargo que desempeño actualmente es la coordinación académica, mis años de experiencia como directivo docente iniciaron en noviembre de 2010 a este momento son exactamente cinco años

E. ¿Cuántos Años o meses lleva de labores en esta institución?

R. En el colegio inicie mis labores en el año 2015, 2016 y lo que ha corrido de esta año 2017 es decir 2 años y cuatro meses.

E. ¿Cuáles son sus estudios de educación superior?

R. Yo soy licenciada en química de la universidad pedagógica, tengo una especialización en orientación educativa y desarrollo humano de la universidad del Bosque, tengo un PDFP de la universidad nacional en experimentación como un recurso en el aula y tengo una especialización en gerencia de instituciones educativas de un convenio de la universidad Uniminuto con la universidad del Tolima.

E. teniendo en cuenta esto ¿Cuál es el nombre del PEI y las características principales de este?

R. El nombre de nuestro PEI está realmente actualizado, se realizó un proceso de actualización institucional desde agosto de 2016, le hicieron unos pequeños ajustes a lo que se venía trabajando y su nombre un camino para la convivencia y la comunicación en red con el mundo y sus principales características pues tal vez es que se tiene el PEI organizado, sin congestiones, esta sistematizado, esta recopilado como un libro, el cual permite actualizaciones, la comunidad lo conoce en ella se ha identificado claramente la MISION y la VISION, los valores, los perfiles, los principios diferenciales de la institución y pues que están realmente actualizados a una proyección al 2021.

E. ¿Me puedes describir los aspectos importantes de la calidad educativa en el colegio?

R. El PEI está organizado por gestiones que son la gestión directiva, la académica, la comunitaria y la administrativa e creo que de esa manera se facilitan los procesos de calidad en cuanto que se les puede hacer seguimiento y se puede ir mirando en que se está fallando y realizar un plan de mejora para el año siguiente, me parece que se maneja la escucha activa de cada una de esas gestiones y se tiene la disposición del recurso humano para favorecer estos mejoramientos.

E. ¿Cuál es la importancia del rol directivo en la mejora de los procesos de gestión?

R. bueno yo pienso que como tenemos roles realmente diferentes en nuestro colegio se encuentra el coordinador de convivencia, la coordinación académica y el rector, pues cada uno tiene muy claro como su rol en la institución por lo tanto pues tiene su compromiso en mejorar los procesos que están digamos a su cargo e pues como sabemos la escuela no es algo que ya está construido es algo que diariamente va cambiando pues la idea es tener en cuenta la responsabilidad de cada uno en cuanto a lo curricular, institucional, en cuanto a las políticas educativas la interacción de esta se alimenta y da fuerza a la dirección directiva, al trabajo en equipo de los cinco coordinadores de las tres sedes que conforman la institución y la puesta en común de estos acuerdos para así tratar de fortalecer la institución y el actuar de los directivos en un trabajo en equipo.

E. ¿Cuáles son los factores claves de éxito que usted considere en la institución?

R. Bueno uno consideraría que los factores claves e sería la comunicación, la cual llevaría a otro factor clave que sería siempre estar en la mejora del clima escolar y laboral, la claridad en el direccionamiento de los procesos escolares cuando se tiene un trabajo en equipo fortalecido desde la parte directiva, la escucha y el manejo del conflicto escolar, la inclusión escolar y el manejo de la segunda lengua ingles desde nuestro proyecto de fortalecimiento en la educación media fortalecida.

E. ¿Cómo se encuentra organizada la escuela desde la ley y la dirección?

R. Bueno creo que en esto las instituciones educativas del distrito creo que pues lo tenemos muy claro en cuanto a las políticas públicas entonces obviamente está organizado de acuerdo a la ley general de educación la 115, e las disposiciones legales desde los decretos que son el 1840 del año 1994, la ley 715 de 2001, pues pienso que se van teniendo en cuenta todas las directrices que han ido saliendo a través de estos años a la fecha de hoy, e se trata de tenerlas en cuenta para ir las organizando dentro de las gestiones y dentro de los procesos institucional que son desde la directiva desde la académica, desde la convivencial y desde la administrativa.

E. ¿Qué sabe usted de la prospectiva educativa?

R. Bueno pues realmente sabemos que para nosotros es un concepto nuevo pues así básicamente pues que es una ciencia de la administración que busca planear como hacia el futuro de manera deseable y posible desarrollando estrategias y aplicando pues tecnologías que sea para el beneficio de la escuela, tenemos claro que no se trata de una predicción sino como a través de las experiencias del pasado fortalecer elementos del presente pues como para tratar de diseñar los planes de mejoramiento y actividades hacia el futuro.

E. ¿Cómo considera que la prospectiva educativa puede ayudar a la mejora de la calidad?

R. Bueno pues considero que hay que tomar el concepto de prospectiva con mucha seriedad me parece importante tal vez alimentarlo con estadísticas que le den realmente como una sustentación de elementos que uno quiera cambiar hacia el futuro, esas estadísticas

nos permiten como fortalecer y entender la evaluación institucional e con base en los puntos débiles poder hacer unos buenos planes de mejoramiento que sean medibles y que permitan hacer mejora, obviamente todo esto correlacionado con la visión, misión, los objetivos y los perfiles que están en el horizonte institucional buscando que las cinco gestiones se fortalezcan y lo curricular que es el que hacer de la institución

E. ¿Cuál es la actitud de los directivos en las reuniones de equipo?

R. Bueno pues creo que en si no hay como una actitud que marque en si el trabajo de los cinco directivos creo que cada uno como seres humanos tienen unas fortalezas en unos aspectos y tal vez unas debilidades en otros pero creo que hacer un trabajo en equipo pues precisamente permite que cada uno pueda aportar en lo bueno para sacar adelante la institución e me parece que hay una actitud proactiva de reflexión, que se entiende y se comprende la diferencia y pues creo que esto fortalece el sacar adelante el PEI de la institución

E. ¿Cuáles son los planes de mejoramiento en la institución?

R. Tenemos desde la evaluación institucional uso planes de mejoramiento que se presentan por áreas, e tenemos unos planes de mejoramiento conocidos como el plan operativo anual, desde cada una de las gestiones que se maneja desde la dirección del rector, los cuales obviamente salen desde las necesidades de la institución y ahí se manejan unos planes de mejoramiento direccionados a los estudiantes después de que se cierran los periodos escolares.

E. ¿Cómo incide la metodología prospectiva en la elaboración de los planes de mejoramiento?

R. Bueno pues como decía antes para nosotros es un concepto nuevo, pues la idea es que primero nos estamos tratando de apropiarnos de lo que estamos en este momento en una fase inicial y lo que quisiéramos es continuar con la sistematización de la información de las estadísticas, de las pérdidas, del número de pérdidas de los estudiantes, del número de niños reprobados, donde se encuentran las asignaturas de mayor pérdida, bueno y así los diferentes aspectos que se pueden medir con el fin de hacer mejora al 2018 aplicando como las herramientas desde este concepto de la prospectiva, pues creo que la idea es de apropiarnos del proceso administrativo para luego potenciarlo hacia el año 2018 entorno a los resultados que hemos ido obteniendo

E. ¿Cómo describiría las mejoras de la institución en medio de los desafíos actuales?

R. Bueno uno de los desafíos grandes es la apropiación de la segunda lengua que lo estamos haciendo básicamente tratando de que el colegio se meta en el grupo de colegios bilingües de Bogotá, hemos hecho unos ensayos con aulas de inmersión que no nos da mucho resultado porque los niños empiezan a venir a la institución pero como es un procedimiento que no involucra nota sino la voluntad del niño por aprender una segunda lengua, es algo que hay que fortalecer, pero me parece que si está muy fuerte nuestra educación media fortalecida o diem que se llama ahora, me parece que el manejo de las TICs el colegio cuenta con bastante recursos para que desde todas las áreas se apliquen, para mejorar la visión global de la institución fortaleciendo la sistematización de los procesos escolares o para continuar más bien en la sistematización de los procesos escolares.

E. Finalmente ¿Cuáles son las expectativas para el 2018?

R. Bueno eh aplicar el método MIC-MAC de GODET, para fortalecer así la planeación estratégica y de manera clara seguir dinamizando el PEI actualizando y dinamizando el PEI y de la gestión escolar haciendo de la institución una organización visualizada en el marco de mejora continua que se pueda comprobar a través del SIEE, del sistema institucional de evaluación, a través del manual de convivencia y esto obviamente incluido dentro del PEI de la institución.