

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES
ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

**Implementación del Modelo de Gestión por Procesos en Tres Establecimientos Educativos
del Distrito de Santa Marta**

Eleazar A. Álvarez
José M. Granados
Marjory C. Parejo

Universidad de la Sabana
Facultad de Educación
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
2022

Proyecto de Grado

Tutores

Servio Caicedo
Nestor Zambrano

24 de julio de 2022

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Resumen

Esta investigación presenta los avances en el logro de las metas institucionales establecidas en los Planes de Mejoramiento Institucional (PMI) de 3 escuelas públicas colombianas del distrito de Santa Marta con el objetivo de fortalecer la calidad educativa. El estudio realizado bajo un enfoque cualitativo permitió la selección de grupos focales que representan los diferentes órganos de participación del gobierno escolar, quienes contribuyeron en el diseño del proceso de intervención. El rastreo bibliográfico reveló que este campo de acción es un área en la que recién se incursiona en los niveles de educación preescolar, básica primaria, secundaria y media. Los principales resultados permiten a los investigadores identificar la importancia de construir un diagnóstico y un proceso de autoevaluación integral, sistemático y contextualizado mediante la implementación de ciclo PHVA como parte de una estrategia del enfoque de mejoramiento continuo del modelo de gestión por procesos. La fase de intervención brindó a las instituciones rutas alternativas para la implementación de la orientación establecidas en la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, al considerar la complejidad de las dinámicas educativas y los fenómenos sociales que las afectan, como la pandemia por el Covid 19. Para el propósito de esta investigación se pudo establecer que el modelo de gestión por procesos bajo el enfoque de mejoramiento continuo, la estrategia del ciclo PHVA y la variedad de herramientas diseñadas desde el ciclo (flujograma, indicadores, protocolo del proceso entre otros instrumentos) pueden respaldar el seguimiento al cumplimiento de las metas institucionales; y además, éstas muestran que es posible generar una cultura para que la comunidad educativa se apropie del diseño de los procesos mediante el trabajo colaborativo, la comunicación de la estrategia y el liderazgo del equipo directivo.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Palabras claves: planes de mejoramiento, autoevaluación institucional, metas, procesos, indicadores, modelos de gestión, mejoramiento continuo, planteles educativos.

Abstract

This research presents the progress in achieving the institutional goals established in the Institutional Improvement Plans (PMI) of 3 Colombian public schools in the district of Santa Marta with the aim of strengthening educational quality. The study carried out under a qualitative approach allowed the selection of focus groups that represent the different participation bodies of the school government, who contributed to the design of the intervention process. The bibliographic search revealed that this field of action is an area that has recently been explored at the levels of preschool, basic primary, secondary and secondary education. The main results allow researchers to identify the importance of building a diagnosis and a comprehensive, systematic and contextualized self-assessment process through the implementation of the PHVA cycle as part of a strategy of the continuous improvement approach of the process management model. The intervention phase provided the institutions with alternative routes for the implementation of the orientation established in Guide 34 of the Ministry of National Education, considering the complexity of educational dynamics and the social phenomena that affect them, such as the Covid 19 pandemic. For the purpose of this research, it was possible to establish that the process management model under the continuous improvement approach, the PHVA cycle strategy and the variety of tools designed from the cycle (flow chart, indicators, process protocol, among other instruments) they can support the monitoring of compliance with institutional goals; and in addition, these show that it is possible

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

to generate a culture so that the educational community appropriates the design of the processes through collaborative work, the communication of the strategy and the leadership of the management team.

Keywords: improvement plans, School Self-evaluation, goals, process, benchmarks, management models, continuous improvement, educational establishments.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Agradecimientos

Esta tesis que inicialmente se presentó como una oportunidad de transformación para los contextos educativos, poco a poco se fue convirtiendo en un espacio de crecimiento profesional y personal para hacer frente a todos los retos que como directivos debemos afrontar, especialmente desde el momento en que inició la pandemia. Por esta razón, como equipo de investigadores agradecemos por todos los espacios de reflexión suscitados a partir de este estudio y por el compromiso que se genera para seguir aportando al mejoramiento en la prestación del servicio educativo. Agradecemos a Dios por la vida, a nuestras familias por el apoyo constante, a todos los miembros de la universidad, en especial a nuestros asesores Néstor Zambrano y Servio Caicedo; a la doctora Alexandra Pedraza y nuestra directora de maestría Angela Rubiano por mostrarnos caminos de aprendizajes que trascienden las herramientas de gestión y dirección de instituciones educativas para encontrar el potencial que cada directivo como persona puede impulsar en sí mismo y en su equipo de trabajo. Agradecemos al convenio interinstitucional del Ministerio de Educación y el ICETEX por permitirnos alcanzar una formación de calidad en Unisabana, la que hoy consideramos nuestra casa y en la que hemos fortalecido nuestra visión antropológica y humanística. Gracias y esperamos que los hallazgos de estos estudios aporten a la sociedad en pro del fortalecimiento de la calidad de educación que reciben los niños, niñas, jóvenes y adultos de nuestro país.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Contenidos

Resumen	2
Abstract	3
Agradecimientos	5
Contenidos	6
Lista de Tablas	8
Lista de Gráficos	9
Capítulo I Planteamiento del Problema	12
Antecedentes del Problema	14
Justificación	26
Pregunta de Investigación	27
Objetivos	28
Capítulo II Marco Referencial	29
Referentes Teóricos y Estado del Arte	29
Marco Conceptual	41
Categorías de Análisis	45
Capítulo III Metodología de la Investigación	48
Tipo de Estudio	48
Enfoque de la Investigación	48
Diseño de la Investigación	49
Alcance de la Investigación	50
Contexto Institucional	50

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Población	52
Cronograma de la Investigación	54
Instrumentos para la Recolección de la Información	55
Instrumentos de Intervención	56
Instrumento Post-aplicación	58
Aplicación de las Categorías	58
Capítulo IV Diagnóstico	59
Análisis de Resultados	91
Conclusiones	96
Recomendaciones	100
Aprendizajes Pedagógicos de Gestión y Administración	102
Anexos	110
Anexo 1 Matriz Dofa	110
Anexo 2 Muestra de Diario de Campo	111
Anexo 3 Muestra Acta de Reunión	114
Anexo 4 Foto evidencia Muestra de Acta de reunión	115
Anexo 5 Muestra de Instrumentos de Autoevaluación	116
Anexo 6 Muestra de la participación en los formularios de autoevaluación IE1	116
Anexo 7 Informe análisis del primer formulario de autoevaluación aplicado IE1	116
Anexo 8 Collage de la experiencia de investigación	120

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Lista de Tablas

Tabla 1 Categorías Presentes en la Investigación	47
Tabla 2 Contexto de las instituciones focalizadas	51
Tabla 3 Población	53
Tabla 4 Cronograma	54
Tabla 5 Aplicación	59
Tabla 6 Protocolo del proceso de Investigación	63
Tabla 7 Ruta del Proceso de Autoevaluación Institucional	87

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Lista de Gráficos

Figura 1	Flujograma del Proceso de Investigación	61
Figura 2	Áreas de Gestión según la Guía 34 del MEN	70
Figura 3	Por qué y para qué de la Autoevaluación Institucional	71
Figura 4	Instrumentos de autoevaluación 2019 de las IE inmersas en la investigación	72
Figura 5	Hallazgos Autoevaluación 2019 de las IE Inmersas en la Investigación	73
Figura 6	Hallazgos en la IE3	74
Figura 7	Diseño de la Evaluación Institucional para IE1 e IE2	75
Figura 8	Aplicación Autoevaluación IE1 e IE2 - Hallazgos	76
Figura 9	Análisis del proceso a la luz de los datos en IE1 e IE2	77
Figura 10	Análisis de Datos en IE1 e IE2	78
Figura 11	Evaluación Contexto Pandemia	79
Figura 12	Consolidación de la información	80
Figura 13	Matrix de Vester	81
Figura 14	Identificación de Procesos Críticos	82
Figura 15	Proceso de Mejoramiento Continuo	83
Figura 16	Procesos Alternativos	84
Figura 17	Flujograma del Proceso de Evaluación Institucional	85
Figura 18	Protocolo del Proceso de Evaluación Institucional	86

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Implementación del Modelo de Gestión por Procesos en tres Establecimientos Educativos del Distrito de Santa Marta

Esta investigación surge a partir la experiencia como directivos docentes y de la inquietud de los tres investigadores, miembros de los equipos directivos de tres establecimientos educativos, interesados en abordar problemáticas asociadas con la calidad educativa. Este grupo de investigación centró sus discusiones en torno a la posibilidad de ofrecer un servicio educativo que mediante un modelo de gestión pudiera garantizar la mejora continua en la prestación de este como ruta hacia la calidad. Para ello, se concentraron en elementos claves tales como modelos de gestión, enfoques de mejoramiento continuo, estrategias y herramientas de planeación; liderazgo y gerencia educativa; que integran rutas alternativas en la priorización de procesos intervenidos en el marco de los planes de mejoramiento institucional; a través de la cuales se pudiesen responder a interrogantes relacionados con la calidad, la competencias y habilidades requeridas desde la gestión directiva, entre otros factores concernientes al logro de las metas establecidas desde el horizonte misional de cada una de las instituciones vinculadas en esta investigación.

Es así como de este ejercicio investigativo se interesa en como evidenciar, de manera sistemática, avances significativos en los resultados de las evaluaciones institucionales y en la implementación de los planes de mejoramiento institucional a través de la implementación de estrategias de calidad en tres instituciones educativas del distrito de Santa Marta.

En el primer capítulo el lector encontrará todo el proceso que llevo al equipo de investigación a formular la pregunta de investigación y que incluyó, la identificación y delimitación del problema de investigación, así mismo encontrará los objetivos investigativos. En el capítulo II se desarrollan los referentes teóricos que en una primera instancia integran el

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

marco referencial y el estado del arte para luego abordar un marco conceptual compuesto por conceptos claves en los que aportan en la identificación de las categorías de análisis del estudio de tipo aplicado. En el capítulo III el lector se encontrará con la estructura metodológica de la investigación cualitativa abordada desde el enfoque de mejoramiento continuo. En el capítulo IV profundizará inicialmente el diagnóstico producto de la recolección y análisis de la información de las tres instituciones que participan de la investigación, un flujograma y el mapa de procesos que en concordancia con un modelo de gestión surgido de la revisión de los referentes teóricos dan cuenta de los objetivos de la investigación para finalmente presentar en el capítulo V el análisis de los resultados, conclusiones y recomendaciones de la investigación.

En coherencia con lo anterior, el grupo de investigación asume este estudio como una propuesta para el fortalecimiento de las competencias en el personal directivo y de la comunidad educativa en general que permita implementar procesos de mejoramiento continuo orientados al logro de las metas institucionales y que se traduzcan en una oferta educativa de mejor calidad.

Esta investigación pretende aportar una ruta alternativa que permita a las instituciones educativas, en el marco de un modelo de gestión, promover desde sus equipos directivos una cultura del mejoramiento continuo que impacten sobre la calidad del servicio educativo que ofertan a sus comunidades.

Los sustentos teóricos y metodológicos descritos en esta investigación orientan las transformaciones enmarcadas en el objeto de estudio y se espera que actores del sector educativo hagan uso de este documento como un referente para abordar desde sus realidades institucionales procesos de mejoramiento continuo a partir de la definición de un modelo de gestión y el despliegue de las herramientas metodológicas para implementarlo. Bajo esta dinámica, es preciso

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

resaltar que esta experiencia como referente de innovación y fortalecimiento de competencias directivas tiene un significado transformacional para los investigadores, quienes partiendo del liderazgo directivo, distributivo y pedagógico se apalanca en sus comunidades y en las orientaciones del Ministerio de Educación Nacional para gestionar procesos que conduzcan al logro misional desde una perspectiva situada¹ del conocimiento; perspectiva que se construye y se genera reconociendo las características propias como seres que coexisten y las de los diferentes ámbitos del contexto educativo. En este sentido, lo que para un establecimiento puede ser un gran avance en su gestión, para otro puede constituirse en una oportunidad de resignificación, o la ratificación de rutas alternativas consolidadas en su cultura institucional; y es bajo esta mirada, que la presente investigación con alcance interventivo hasta el año 2024 podrá considerarse un aporte al campo epistemológico y práctico de la gestión educativa.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

El tema de la calidad y, especialmente el de calidad referida al contexto educativo, constituye un fenómeno complejo (Arocho, 2010; Gómez, 2019; Flores, 2022) que aborda diversos elementos: por una parte, es necesario reconocer ejes estructurales y generales como el normativo y legal que involucran la política educativa, aspectos de financiación y de presupuesto; mientras que por el otro, se articulan elementos muy particulares relacionados con el contexto en el que se encuentran inmersas las escuelas, cuyas características y dinámicas de interacción inciden en la construcción de los horizontes institucionales. En todo caso, al

¹ Se identifica una postura teórica que da fuerza y sentido al propósito de esta investigación, la cual permite ver como el conocimiento y la acción se contextualizan para comprender las realidades potenciando el autoreconocimiento y las oportunidades de transformación. Esta mirada se puede ampliar en Sandoval (2013) listado en las referencias.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

considerar estos factores en los procesos de formación, cabe resaltar, el interés creciente de las instituciones educativas en la búsqueda de la transformación de sus realidades a través de acciones como la autoevaluación permanente y la resignificación de las prácticas educativas que impacten ostensiblemente la calidad en la prestación del servicio (Buitrago, 2009; López et al., 2022).

Bajo esta perspectiva, la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora, desde las cuales se propician iniciativas de transformaciones educativas, se convierten en uno de los principales insumos para la elaboración de Planes de Mejoramiento Institucionales (PMI) y formulación de Planes Operativos Anuales (POA) que orientan el quehacer de una institución; insumos que además de ser un requisito fundamental en el marco normativo, son una oportunidad de encuentro para la generación de reflexiones y acciones que impactan los procesos de formación. En el caso de las instituciones de carácter oficial de todo el país, estos encuentros, realizados generalmente al final de cada año escolar, se desarrollan con la presencia de los equipos directivos y docentes; e inician con la aplicación de la Autoevaluación Institucional Anual. Para la puesta en marcha de este proceso se toma como referente la Guía para el Mejoramiento Institucional: De la autoevaluación al plan de mejoramiento, también conocida como la Guía 34; en este documento orientador, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) describe detalladamente una propuesta para que cada institución trace su ruta de mejoramiento en los diferentes componentes que integran los procesos educativos, específicamente las áreas de gestión como la directiva, la administrativa y financiera, la académica y de la comunidad integran los procesos y componentes que son objeto del análisis hacia la proyección de acciones de mejora.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Así mismo, como parte de las orientaciones contempladas por el MEN en el Guía 34 para la elaboración de los PMI, las instituciones educativas definen los aspectos críticos sobre los cuales se planean acciones de mejora mediante la formulación de objetivos, metas e indicadores que conllevan al fortalecimiento de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI). Esta planeación requiere de un trabajo en equipo para el cual se definen roles, plazos y desde el cual se promueve una dinámica que apela a la reflexión permanente sobre el mejoramiento continuo y la revisión periódica de todo el proceso en cada uno de los contextos educativos.

En este sentido las instituciones que a continuación se describen, aunque poseen características misionales distintas, han centrado su atención, a través de la presente investigación y bajo el liderazgo de miembros de los equipos directivos como investigadores, en la búsqueda de rutas que permitan hacer del mejoramiento continuo un proceso ligado a la cultura institucional; proceso que impacte significativamente la calidad en la prestación del servicio educativo. Esta necesidad de rutas alternativas se manifiesta en la falta de procesos de mejoramiento continuo efectivos en los tres establecimientos educativos pese a que año tras año se aplica la guía 34 como estrategia de mejoramiento. Este planteamiento se profundiza para cada institución en la caracterización presente en los antecedentes.

Antecedentes del Problema

En el presente apartado, se describen los escenarios desde los cuales se analizan las rutas hacia el mejoramiento continuo teniendo presente, tanto el aspecto normativo, como las características particulares de cada institución. Como primer escenario se define la Institución Educativa Distrital (IED) Liceo del Norte, que para efectos de esta investigación se llamará IE1,

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

este centro educativo de carácter oficial está integrado por dos sedes: la sede principal ubicada en el Barrio los Almendros y la sede No 2, Sede Obrero, en el barrio Obrero. Ambas sedes se encuentran en la zona urbana del distrito de Santa Marta, departamento del Magdalena y está limitada por sectores importantes de la economía de la ciudad como lo son el mercado público, la vía alterna al puerto de Santa Marta y la avenida El Libertador.

Su oferta académica comprende los niveles de preescolar (Grado transición), básica primaria en jornada única; básica secundaria y media técnica en las jornadas mañana, tarde y noche. En los diferentes niveles se desarrollan programas y proyectos que aportan a la construcción del proyecto de vida con un énfasis ambiental; la institución está focalizada por el Programa Todos a Aprender (PTA), el Programa Mundial de Alimentación (PMA) que beneficia a la población migrante y el Plan de Alimentación Escolar (PAE); así como programas o convenios interinstitucionales que dinamizan la puesta en marcha del Plan Operativo Anual (POA).

La matrícula, que a raíz de los efectos de la pandemia ha sido afectada por fenómenos como movilidad de las familias, cubre una población de 1500 estudiantes en todas sus sedes y jornadas. Esta población es atendida por una planta de cargos conformada por 56 docentes de aula, 1 docente tutor del Programa Todos a Aprender (PTA²), 1 docente orientador, 1 rector, 2 coordinadores y 11 cargos administrativos. Los estudiantes provienen en su mayoría de los estratos 1 y 2, de familias mixtas que se dedican a trabajos formales e informales del sector; familias que acompañan los procesos de formación y familias afectadas por situaciones de

² Un tutor PTA es un docente con derechos de carrera que lidera el proceso de formación brindado a otros docentes de instituciones educativas públicas en el marco del del programa Todos a Aprender del Ministerio de Educación Nacional

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

desempleo y desplazamiento, algunas desvinculadas de las actividades educativas; entre otra población vulnerable encontramos estudiantes migrantes, niños y jóvenes en condición de extraridad o con dificultades de aprendizaje. Esta diversidad poblacional permite encontrar, tanto estudiantes con un excelente desempeño académico, que participan en diferentes actividades culturales extracurriculares, como estudiantes con un bajo desempeño, en su mayoría afectados por las crisis intrafamiliares que experimentan y los fenómenos sociales como la delincuencia común, el tráfico de estupefacientes y la violencia que rodean este plantel educativo.

La planeación institucional en el Liceo del Norte, de acuerdo con lo descrito en su PEI (Proyecto Educativo Institucional, actualización 2022), integra estas características del contexto para diseñar sus estrategias de gestión; éstas estrategias abarcan principalmente la resignificación de los planes de áreas/aula, proyectos pedagógicos y de extensión a la comunidad; aunque en el marco de la autoevaluación institucional y el diseño de planes de mejoramiento se hace necesario la medición y el seguimiento de los alcances de esta resignificación a través de los objetivos, metas e indicadores. En este sentido, se evidencia la problemática en este primer escenario sobre la necesidad del fortalecimiento de los mecanismos para la planeación institucional y el seguimiento a los planes de mejoramiento en perspectiva de garantizar el cumplimiento de las metas y las incidencias positivas en la calidad educativa.

Así mismo, esta aproximación a la caracterización de la IE1 como primer contexto social que se aborda en este proyecto de investigación se contrasta con el rastreo bibliográfico realizado; a través de este ejercicio, se identifica que las intervenciones alrededor de los planes de mejoramiento son una necesidad latente en la dinámica institucional (Vizcaíno et al., 2017).

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

El segundo escenario de la presente investigación es la IED Edgardo Vives Campo, la cual se identificará como IE2; plantel educativo de carácter oficial integrado por dos sedes: La sede Santa Ana y la sede Edgardo Vives Campo ambas localizadas en el barrio Libertador, zona urbana del distrito de Santa Marta.

Su oferta académica comprende los niveles de preescolar (transición) y básica primaria en jornada mañana y tarde, básica secundaria en las jornadas mañana y tarde, media técnica en la jornada tarde y educación para adultos en la jornada nocturna. La institución se encuentra focalizada por los programas Todos a Aprender (PTA), Plan Mundial de Alimentos (PMA) y el Plan de Alimentación Escolar (PAE). La formación en el nivel de media técnica está orientada en la modalidad de Turismo en articulación con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) mediante la oferta del programa de Operador Turístico Local y en el año 2020 hubo un acercamiento en el mismo sentido con la Corporación Unificada Nacional (CUN) para ofertar algunos programas de formación profesional.

Al igual que la IED Liceo del Norte, la matrícula en la Institución 2 ha sido afectada por diferentes factores producto de la pandemia; actualmente la cobertura abarca 1411 estudiantes en todas sus sedes y jornadas; la población estudiantil es atendida por una planta de cargos conformada por 46 docentes de aula, 1 docente del PTA, 1 docente orientador, 1 rector, 3 coordinadores y 8 cargos para personal administrativo. Los estudiantes provenientes, en su mayoría, de los estratos 1 y 2 hacen parte de poblaciones vulnerables; aproximadamente el 50% de ellos corresponden a población en situación de desplazamiento, población indígena y en situación de discapacidad con prevalencia de estudiantes ciegos o de baja visión. Se observa a su vez, con relación a la población migrante, un incremento del 10% en la matrícula de los

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

estudiantes procedentes de Venezuela. Esta comunidad estudiantil está inserta en hogares cuyas características son muy heterogéneas y en las que predominan las familias extensas, matriarcales o monoparentales a cargo generalmente de la figura materna.

Los padres de familia en su gran mayoría se dedican al comercio informal o labores domésticas en hogares diferentes a los suyos. Pese a la demanda de tiempo que implican las actividades económicas a las que se dedican los acudientes de la población estudiantil, esta comunidad de padres se caracteriza en su gran mayoría por el alto grado de acompañamiento a los procesos de formación integral de sus hijos que se refleja en diferentes indicadores tales como el porcentaje de asistencia a reuniones, asambleas y citaciones que supera el 90%; y la alta receptividad con la que asumen las recomendaciones de apoyo que se solicitan desde las coordinaciones, y en general, por parte del equipo docente, lo que contribuye al mejoramiento de los desempeños de los estudiantes.

La gestión institucional ha estado permeada por cambios significativos en la composición del Equipo Directivo que labora en la institución, cinco rectores e igual número de coordinadores en los últimos siete años han sido factores administrativos que han tenido incidencia en la gestión y la planeación institucional. Desde el equipo directivo se ha venido consolidando un estilo de trabajo que a partir del análisis de los resultados de las autoevaluaciones y la formulación de los Planes de Mejoramiento ha procurado una actualización constante del Proyecto Educativo Institucional (PEI, actualización 2022). Actualmente, además del equipo directivo, se cuenta con el apoyo de un comité de calidad y como este otros comités cuyos integrantes permanentemente planean y ejecutan acciones que en el marco de un Plan Operativo Anual (POA) dinamizan las acciones derivadas de los planes de mejoramiento, involucrando

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

para ello la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa; aunque hasta el momento estas acciones se han concentrado de manera especial en el componente de gestión académica y se requiere un seguimiento al cumplimiento de las metas propuestas en el PMI.

Al reconocer las características del contexto de la IE2, se indaga en otras investigaciones, por elementos que pudiesen develar variables asociadas al cumplimiento de las metas propuestas en los PMI. En este sentido, (Esquivia y Romero, 2017) desarrollaron un estudio con instituciones educativas de la ciudad de Cartagena, donde se concluye que las organizaciones educativas que llevan un adecuado proceso de autoevaluación institucional son capaces de formular planes de mejoramiento institucional que logran satisfacer los intereses de la comunidad educativa.

Un tercer escenario inmerso en este estudio es la IED Magdalena, denominada en esta investigación IE3, establecimiento educativo de carácter oficial, integrada por tres sedes: La Sede No. 1, llamada Instituto Magdalena, ubicada en la Avenida del Libertador; la Sede No. 2, identificada como Escuela Santa Catalina, localizada en la Carrera 18A No. 26 B – 17 y la Sede No.3, conocida como Escuela San José, ubicada en la carrera 17 No. 16 – 48. Las tres sedes se encuentran en la zona urbana del Distrito de Santa Marta, departamento del Magdalena.

Su oferta académica comprende los niveles de preescolar (grado transición), básica primaria, básica secundaria y media técnica. Este último nivel se desarrolla en articulación con el SENA, que brinda al estudiante la oportunidad de graduarse como de Bachiller Técnico Comercial y al tiempo recibe la certificación de técnico en competencias laborales en los programas de auxiliar de servicios administrativos y auxiliar de operaciones contables y financieras.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

La institución se encuentra focalizada por los Programas Todos a Aprender y el Plan de Alimentación (PAE); mediante la oferta de sus diversos programas, proyectos y convenios, la institución ofrece un ambiente educativo encaminado al mejoramiento de la calidad de la educación; hacia una formación humanista integral a través de conocimientos generales y específicos del área comercial y valores personales y sociales, para la formación de personas creativas, investigativas y críticas frente a la vida y la sociedad.

Los procesos de matrícula, en esta institución, se han fortalecido durante y después de la pandemia logrando una cobertura actual de 2600 estudiantes en sus 3 sedes. La población es atendida por una planta de cargos conformada por 86 docentes de aula, 1 docente PTA, 1 docente orientador, 1 rector, 5 coordinadores y 15 cargos administrativos. Los estudiantes provienen en su mayoría de los estratos 1 y 2, de familias que se dedican a trabajos formales e informales del sector. Familias comprometidas que asisten a las reuniones y a los llamados de la Institución; así como familias afectadas por situaciones de sociales cuya participación en la dinámica escolar es baja; entre otra población vulnerable encontramos estudiantes migrantes y una mínima población estudiantil caracterizada en SIMAT (1,2%) con diagnóstico de necesidades educativas especiales.

La gestión institucional viene apuntando al diseño de procesos de mejoramiento continuo a través de la consolidación de los PMI y la integración de equipos de trabajo de los cuáles hacen parte diferentes miembros de la comunidad. Aunque, la consolidación de los planes de mejoramiento se ha convertido en una de las estrategias institucionales, se evidencia la necesidad de contar con herramientas de seguimiento al alcance de las metas establecidas en estos planes.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

A esta realidad, en la que las metas de los PMI requieren de herramientas que propicien su seguimiento y retroalimentación, se suma la ausencia de modelo de gestión que acompañe la implementación de estos planes. Esto había sido analizado por Morales (2018) en su investigación donde evidenció la necesidad de desarrollar un modelo de gestión participativo democrático articulado con los procesos de mejora continua de la institución educativa, teniendo en cuenta que las prácticas directivas identificadas tienden a priorizar las situaciones del día a día.

Así mismo, atendiendo a la necesidad de identificación de los avances pocos significativos de los PMI presente en cada una de las IE caracterizadas, se constata mediante el desarrollo de un diálogo de saberes entre los investigadores que coexisten elementos de la gestión institucional que influyen en la implementación de los PMI; entre estos, los procesos de participación y construcción colectiva de las metas que realizan al cierre de cada año escolar las instituciones y que inician con la aplicación de un instrumento de autoevaluación institucional.

Los resultados de la aplicación de este instrumento abren el camino para la formulación de los PMI que constituyen rutas claves para identificar e intervenir los procesos de las distintas áreas de gestión; lo anterior, con el propósito principal de mejorar la calidad en la prestación del servicio educativo. En consecuencia, al avance poco significativo en el alcance de las metas planteadas ha generado posiciones encontradas como insatisfacción y apatía entre docentes y directivo, frente a este requerimiento en la planeación institucional.

Por otro lado, aunado a los elementos expuestos que permitan articular los procesos de mejora, se evidencia que en los espacios de desarrollo institucional de las IE1, IE2 e IE3, los directivos docentes se encuentran con una realidad al reflexionar sobre los factores que pudiesen

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

influir en los avances poco significativos de los PMI, encontramos que por diferentes razones entre las que se destacan la falta de asignación de responsables y la insuficiencia o ausencia de recursos financieros entre otras situaciones, que una vez formulados los PMI no se da cumplimiento a las actividades y estrategias previstas, lo cual se traduce en el incumplimiento de metas e indicadores.

Así pues, se colige que este incumplimiento está asociado a fallas en la planeación como consecuencia de la falta de un modelo de gestión que articulado a los planes de mejoramiento garantice el seguimiento continuo a la implementación de las acciones en ellos propuestas. En este sentido, se evidencia la necesidad de contar con un modelo de gestión pertinente que responda a las exigencias contextuales de las instituciones y que de este modelo se desprendan instrumentos y herramientas metodológicas claras para garantizar que el seguimiento a los procesos de mejora generen las transformaciones esperadas por la comunidad educativa en virtud por una parte, de la efectividad de las estrategias inicialmente formuladas y por otra, de los ajustes que por cuenta de las dinámicas internas y externas que viven las instituciones se requieran implementar en el desarrollo mismo del proceso.

Sumado a los factores internos que inciden en los avances del PMI, se encuentran factores externos que afectan los procesos de mejora, como las políticas públicas, la inversión estatal, la sobrecarga de responsabilidades. Estas situaciones suelen generar en el equipo docente una profunda apatía y desmotivación con relación al desarrollo de la tarea, construcción de los PMI, la cual se percibe repetitiva e improductiva, así como un reto para los directivos docentes en la adquisición de herramientas de planeación estratégica que les permita consolidar

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

metodologías eficientes y eficaces en la construcción de procesos, con el propósito de mejorar la calidad en la prestación del servicio educativo y por ende el logro de las metas institucionales.

En la delimitación de las estrategias de gestión de la IE1, IE2, e IE3 se hace referencia al mejoramiento continuo mediante la gestión directiva, sin contar con un modelo de gestión definido. Por consiguiente, los investigadores se apoyan en el concepto de la Unesco (2000) para comprender la gestión como un conjunto de procesos que busca el mejoramiento de las realidades educativas. Es así como las necesidades presentes en cada uno de los escenarios descritos y en los elementos que se configuran en la prestación del servicio educativo cobran sentido para encontrar rutas posibles de intervención en el fortalecimiento de las prácticas educativas, desde el área directiva, mediante el acompañamiento integral a los PMI que garantice un adecuado desarrollo de los procesos educativos. Tal como lo plantea la UNESCO (2000), estas acciones hacen parte del cumplimiento de los mandatos sociales, a través de los procesos teórico-prácticos involucrados en la gestión educativa; a su vez, se reconoce el carácter transformador de dichos procesos que tienden al mejoramiento continuo y a la innovación desde una perspectiva sistémica.

Cabe señalar que de acuerdo con el análisis de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) de las IE1, IE2 e IE3 existe una necesidad de articulación entre los documentos institucionales (Horizonte institucionales, Sistema Institucional de Evaluación, Manual de convivencia) y el fortalecimiento de prácticas de gestión que permitan la apropiación por parte de los miembros de la comunidad, en este caso, de los elementos del PEI mencionados que llevan a la formulación de los PMI y que son cruciales para la identificación de cada una de las IE una vez se inicia el proceso de autoevaluación. Esta necesidad de articulación entre

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

planeación estratégica y cultura institucional también es abordada por Halim (2015), quien resalta la importancia de reconocer un modelo de gestión educativa en las prácticas de una institución, teniendo en cuenta que la identificación de un modelo favorece la toma de decisiones, ayuda a racionalizar las acciones y a brindar explicaciones sobre dichas acciones.

De acuerdo con Halim (2015), al reflexionar en el modelo de gestión de una institución se puede evaluar y realizar los cambios pertinentes para el mejoramiento de una organización. Cambios significativos que se generen desde la reflexión del modelo de gestión y su concordancia con las realidades institucionales.

En efecto, contar con un modelo de gestión y planeación de acciones estratégicas podría potencializar los alcances de los PMI y por ende el sentido que estos adquieren dentro de la cultura institucional. Aunque, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) describe dichos planes como el conjunto de medidas establecidas por el rector o director y su equipo de gestión para producir, en un período determinado para generar cambios significativos en los objetivos estratégicos de la institución; de acuerdo con los antecedentes analizados, se requiere por parte del equipo directivo de las IE1, 2 y 3 la apropiación de herramientas de administración escolar, direccionamiento estratégico y articulación de procesos que permitan consolidar metodologías eficientes y eficaces en la prestación del servicio educativo bajo el enfoque de mejoramiento continuo.

En virtud de los factores expuestos y al considerar la influencia de las presiones normativas en el cumplimiento de las metas institucionales, se hace indispensable reconocer los planes de mejoramiento como un elemento vital de la cultura institucional que superen la

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

simplicidad de un requerimiento técnico externo; aportando un enfoque misional a la elaboración de éstos, así como a su organización, ejecución y seguimiento.

Tanto las investigaciones consultadas como la caracterización de las tres instituciones educativas IE1, IE2 e IE3 revelan categorías conceptuales tales como autoevaluación institucional, modelos de gestión, planeación estratégica y procesos de calidad, contextualizando los elementos inmersos en la organización, implementación y seguimiento de los planes de mejoramiento para garantizar el cumplimiento de las metas establecidas. En este sentido, se identifican situaciones afines a las realidades de estas instituciones de la ciudad de Santa Marta que pudieran orientar la necesidad de un proceso de intervención común para ellas. Como resultado de este ejercicio los tres investigadores se centran en los Planes de mejoramiento institucional (PMI) como objeto de estudio, enfocando su atención en la búsqueda de mecanismos y estrategias de planeación desde la gestión directiva que garanticen el logro de las metas de mejoramiento establecidas en los PMI.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Justificación

Este estudio considera los Planes de Mejoramiento Institucional como el instrumento de gestión liderado por el equipo directivo que involucra a todos los estamentos de la comunidad educativa; instrumento que articula procesos en la formulación de acciones y procedimientos orientados al cumplimiento de metas e indicadores de calidad; y que permiten a las instituciones educativas definir la ruta a través de la cual se consolida su horizonte institucional convirtiéndose en elemento dinamizador de la cultura de la evaluación. En atención a esta necesidad del mejoramiento continuo, estudiar los factores asociados al cumplimiento de los PMI generaría oportunidades de crecimiento para las instituciones educativas en las que se desarrolla la investigación y para fortalecimiento de una cultura institucional en la que se consoliden procesos de calidad en la prestación del servicio educativo.

Considerando que los PMI juegan un papel decisivo en el fortalecimiento de la calidad de las instituciones educativas y conjugan elementos para garantizar procesos de participación, cada vez más incluyentes, de los distintos estamentos que constituyen la comunidad educativa a través de la motivación, la sinergia y la participación democrática; con esta investigación se espera realizar aportes que permitan a las instituciones educativas ofrecer herramientas administrativas, técnicas y operativas que garanticen el logro de las metas establecidas en los Planes de Mejoramiento Institucional y que conlleven a hacer realidad el sueño plasmado en la visión institucional.

En este contexto, se considera pertinente atender la necesidad de resignificar el sentido y la valía de los PMI en la escuela desde la revisión del quehacer institucional, adelantando una investigación que permita: identificar factores asociados con los avances poco significativos en

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

el logro de las metas institucionales; así como determinar el impacto de los procesos de gestión directiva en la generación de una cultura de procesos tendientes a mejorar la calidad en la prestación del servicio educativo. Una investigación que proponga alternativas a la ruta establecida en la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional para la elaboración e implementación de los PMI, que genere espacios de reflexión sobre el estilo de liderazgo necesario para el logro de los propósitos, que permita replantear la metodología en la formulación de metas, objetivos acciones e indicadores de la gestión escolar y que promueva la definición y apropiación de un modelo de gestión institucional.

Pregunta de Investigación

¿Cómo fortalecer los procesos de gestión directiva (gerencia)³ para garantizar el alcance de las metas institucionales tendientes a mejorar la prestación del servicio educativo de las IED Edgardo Vives Campo, IED Magdalena, IED Liceo del Norte ubicadas en la localidad 2 del distrito de Santa Marta?

³ Para los propósitos de esta investigación la gestión educativa referida en el estado del arte es el vehículo que permite a una institución cumplir con su esencia misional, ésta debe estar integrada por el conocimiento en herramientas de ciencias administrativas (gerencia) que todo directivo requiere para liderar procesos integrales tanto en los aspectos formativos como técnicos y operativos que involucren el seguimiento a los resultados, el trabajo colaborativo, la toma de decisiones en la solución de problemas, entre otros.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Objetivos

Objetivo General

Fortalecer la gestión directiva mediante el diseño e implementación de procesos de mejoramiento continuo que surgen de la Guía 34, para el cumplimiento de las metas estratégicas que permitan la apropiación de un modelo de gestión y potencien el logro de los objetivos institucionales.

Objetivos Específicos

- Identificar los procesos que deben ser priorizados en el marco del mejoramiento continuo a partir de los cuales se inicie el diseño y la construcción colectiva de éstos impactando los componentes de cada una de las áreas de gestión.
- Fortalecer el liderazgo directivo mediante la generación de espacios de reflexión institucional para gestionar la implementación y administración de los procesos de mejoramiento continuo orientados al cumplimiento de las metas institucionales.
- Promover una cultura de apropiación de los procesos (de gestión) relacionados con el direccionamiento estratégico y el modelo de gestión a través de la comunicación asertiva, que garantice el seguimiento al cumplimiento de las metas institucionales.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Capítulo II

Marco Referencial

Referentes Teóricos y Estado del Arte

El marco referencial está integrado por los referentes teóricos, la búsqueda de investigaciones relacionadas con la implementación de modelos de gestión y planes de mejoramiento; además del marco conceptual en el que se definen y seleccionan elementos propios de la gestión escolar. Los referentes teóricos y el estado del arte se presentan de manera integrada para facilitar la comprensión del campo epistemológico con el trabajo de campo hallado en el área.

Este rastreo bibliográfico ha permitido comprender que, si bien todas las instituciones persiguen un objetivo común en relación con la formación de niños, niñas y jóvenes, para el logro de estos objetivos, cada una traza un camino propio y característico, casi a la manera de un sello de posicionamiento que las identifica y diferencia. Este hecho, es producto de una serie de dinámicas relacionadas, por una parte, con la historia y el origen de cada una de las instituciones; por otra parte, con los estudiantes, objeto central de los procesos de enseñanza, los docentes y directivos docentes sobre quienes recae el liderazgo de los diferentes procesos de aprendizaje, así como las dinámicas suscitadas a partir de los procesos de direccionamiento, administrativos y de proyección a la comunidad, que junto a la participación de los padres de familia como corresponsables del proceso formativo constituyen la Comunidad Educativa. Por tal razón, al caracterizar una institución educativa, se consideran las dinámicas de interacción generadas internamente y con el entorno social en el que ésta se ubica; entornos que también poseen unas

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

características muy particulares en cuanto a su historia, cultura, economía, cuidado ambiental, sus ejes políticos y administrativos, entre otros.

Todo lo anterior, sumado a los ejes administrativos estatales del sistema educativo, puesto que, al considerar la educación como un servicio público esencial bajo la responsabilidad del Estado, es éste quien como primer garante establece el marco normativo y adopta una estructura organizativa, a través de la cual se direcciona y se ejercen las funciones de vigilancia y control sobre el servicio educativo. Es esta visión sistémica, pero a la vez particular, la que hace de cada Institución Educativa un escenario de formación único, lo que permite comprender la gestión educativa como el vehículo a través del cual una institución cumple con su esencia misional, con las expectativas de la comunidad y con satisfacer las demandas del estado y por ende de la sociedad en general.

De esta manera, la gestión educativa se convierte en un factor determinante del éxito de las instituciones educativas tal como lo indica Alvariño et al, (2000), en tanto de esta se derivan aspectos tales como el liderazgo, la planificación, la administración de recursos y capital humano; todo esto de alta incidencia en la calidad de los procesos que se desarrollan al interior de un establecimiento educativo.

En el estudio de Sander (2002) se describen cinco etapas correspondientes a igual número de enfoques conceptuales en las que se podrían enmarcar diferentes modelos de gestión educativa que se han implementado en América Latina: Un enfoque jurídico que dominó el período colonial, con un carácter normativo y que promovía el pensamiento deductivo; un enfoque tecnocrático desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la Revolución Industrial caracterizado por su estilo científico, gerencial y burocrático propio de la escuela clásica de

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

administración; un tercer enfoque de corte conductista dominante durante los años treinta y cuarenta que vinculó la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación; un enfoque desarrollista, que se fortaleció en la posguerra de naturaleza modernizadora, que consideraba el ámbito de la teoría política y un enfoque sociológico promovido por autores latinoamericanos preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana. Plantea Sander (2002) la necesidad de una mayor “*participación ciudadana*” concebida como derecho y deber de todos los integrantes de una comunidad democrática, sea ésta la escuela o la sociedad como un todo” estableciendo en la democratización de los procesos y la búsqueda de la calidad como los principales desafíos de cualquier modelo de Gestión Educativa.

Consecuente con lo anterior, Osorio (2002) plantea una nueva política de Administración del Talento Humano basado en las personas, en la que la productividad se define a partir de los acuerdos que se generan entre los miembros de la organización en un ejercicio de liderazgo compartido, él expresa que

“la misión de cualquier empresa debe ser la de buscar un proyecto basado en las personas que, trabajando en equipo, hagan de su organización una empresa excelente, en la que, mediante la continua satisfacción de los clientes, del personal, de los colaboradores externos y del entorno (sociedad y medio ambiente) permitan obtener beneficios que hagan posible un movimiento generador de riqueza y de nuevos empleos en un marco cooperativo, de comunicación y participación activa” (p. 13).

Para ello, propone el diseño de una estructura organizativa horizontal gestionada por procesos en los que los mandos medios desaparecen para dar paso a equipos de trabajo que sobre

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

la base de la multifuncionalidad, el fortalecimiento de una cultura institucional que sobre pilares de participación y de la comunicación y la autogestión permita a cualquier organización el logro de las metas de corto y mediano plazo no solo de la organización, sino que además tenga en cuenta las de los integrantes de cada equipo e incluso la de los propios clientes quienes también son vistos como parte del equipo y participan haciendo propuestas lo que estimula la creatividad, la apropiación luego de la toma de decisiones y así mismo el sentido de pertenencia generándose un impacto positivo sobre los indicadores de productividad de la organización.

Para ello, Osorio (2002) propone la necesidad de incorporar a la escala de valores institucionales los siguientes:

- Primacía de las personas y del objeto social sobre el capital
- Organización y cultura empresarial con vocación de gestión participativa y democrática.
- Conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general
- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad
- Aplicación de la mayor parte de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del interés general, el interés de los miembros y el desarrollo sostenible.

De esta manera se asegura la institucionalización de un concepto de responsabilidad social en el más amplio sentido.

Este modelo de gestión ha sido llevado al ámbito escolar y universitario, tal como lo evidencian Venegas et al., (2019) quienes presentan los resultados parciales de una investigación de corte cualitativo y que basada en la metodología fenomenológica presentan una propuesta para el diseño de una gestión escolar democrática en las escuelas normales del Estado de Durango (México) que concluye que es posible el camino hacia una gestión escolar democrática

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

en las escuelas normales, de tal manera que hace viable la participación de todos en el diseño de programas de mejora definiendo prioridades y actores que conduzca a elevar la calidad de la educación impartida en sus instituciones.

Si bien existe evidencia en la literatura que cada modelo integra diferentes áreas de la gestión organizacional como estrategia para el logro de los objetivos institucionales y la mejora continua en la prestación de un servicio, el enfoque propuesto por un modelo en particular pondera una de estas áreas o elementos como hilo conductor en la cualificación de las acciones de una organización. En el caso anterior, se estableció cómo el modelo democrático enfatiza la participación de todos los actores para viabilizar las acciones de mejoramiento de la calidad.

El siguiente modelo para analizar “Big Data” es definido como un enfoque centrado en la gestión de la información como parte del crecimiento organizacional.

En este sentido, estudios sobre el modelo “Big Data” muestran la importancia de este para la gestión de la información en de los procesos de mejoramiento continuo de las instituciones, Mosquera (2018) describe este modelo como la recopilación de datos a través de la incorporación de herramientas tecnológicas para su tratamiento masivo; así mismo señala que las técnicas bajo las cuales se analiza la información dan lugar a la minería de datos y a la analítica de aprendizaje con el propósito de mejorar las prácticas educativas a través de la información obtenida.

Una investigación que se aproxima a lo propuesto por Mosquera (2018) es la titulada “Big Data en educación: Percepción de los asesores en capacitación sobre su uso en el sistema educativo,” este estudio de tipo cuantitativo, de naturaleza descriptiva se realizó en centros de entrenamiento para docentes de Andalucía, España. La población focalizada estuvo constituida

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

por 282 capacitadores de preescolar, primaria y secundaria a quienes se les aplicó un cuestionario en línea. Al considerar los resultados obtenidos, se pudo establecer que el Big Data ofrece un amplio rango de oportunidades para mejorar los procesos académicos y organizacionales en educación. Desde la perspectiva del proceso de enseñanza hay una visión marcada sobre los beneficios de este modelo para el fortalecimiento de los elementos curriculares en cuanto al diseño y reestructuración de los programas y enfoques de enseñanza de acuerdo con las necesidades de los estudiantes; en términos de Ruiz et al., (2020) este modelo es particularmente útil en la personalización de procesos de educación y mejoramiento de los resultados académicos. Aunque, los resultados de esta investigación señalan que una parte de la población inmersa en el estudio no considera la organización escolar como un elemento que se pueda mejorar mediante este modelo, Ruiz et al., (2020) hallan evidencias para indicar que, mediante los cambios implementados en la personalización de los procesos académicos, se reflejan a la vez resultados de cambio en la organización institucional.

En relación con los beneficios del Big Data en educación expuestos por Ruíz et al., (2020); Vaitis et al., (2016), destacan en su artículo “Introducción al Big Data en educación y su contribución a la calidad del mejoramiento de los procesos” algunos beneficios sobre la implementación del modelo en la educación para los propósitos del mejoramiento de la calidad que guardan estrecha relación con la investigación anterior; entre ellos se destacan:

- Apoyo en los procesos de evaluación para medir el impacto de las intervenciones.
- Toma de decisiones basadas en evidencias
- Uso de la analítica de aprendizaje a diferentes escalas o niveles, es decir ámbitos educativos.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

- Mejoramiento continuo del currículo y sus contenidos.

Otro estudio desarrollado en Ecuador, titulado “Big Data en la Educación: Beneficios e Impacto de la Analítica de Datos”, se llevó a cabo en los diferentes niveles del sistema educativo ecuatoriano y en el cual participaron todas las instituciones educativas tanto urbanas como rurales de este país. Los hallazgos coinciden con el artículo de Vaitsis et al., (2016) en cuanto a el impacto del uso de la minería de datos en la toma de decisiones. En esta investigación de tipo descriptivo documental, histórica, longitudinal y transversal emplea el modelo del Big Data como estrategia para indagar sobre las posibilidades de reordenamiento en la prestación del servicio educativo y tomar decisiones apoyadas en el análisis de la información recopilada. Tejada et al., (2019) a su vez exponen dentro de las conclusiones del estudio el carácter continuo que el modelo ofrece, es decir, que permite implementar acciones integrando la analítica de datos a lo largo del tiempo para “medir la calidad educativa y la excelencia académica en términos de: infraestructura de las instituciones educativas, nivel de satisfacción de los estudiantes, reducción de las tasas de analfabetismo por provincias, niveles de capacitación docente, entre otros” a lo largo del tiempo.

Las investigaciones sobre Big Data indican que este modelo ha sido más aplicado a instituciones de educación superior, así como en ámbitos nacionales o regionales en los que se requiere recopilación masiva de datos para efectos de políticas educativas. Colombia, aunque cuenta con una política sobre el Big Data, carece de investigaciones relacionadas con la implementación de este modelo en el sector educativo. En referencia a lo anterior, Mantilla (s.f) en una publicación de la Universidad Externado de Colombia, manifiesta que solo el 3.3% de las entidades oficiales colombianas reúnen las condiciones para avanzar en el uso del Big data y

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

enfatisa en la necesidad de intervención para aprovechar los beneficios del modelo. En efecto, en la literatura sobre el Big Data, hay evidencias de elementos convergentes entre los beneficios del modelo con los propósitos de esta investigación, en la medida en que la recopilación y el análisis de la información posibilita la mejora continua en las prestación del servicio educativo; sin embargo las limitaciones o necesidades de intervención en infraestructura tecnológica han sido expuestas como prerequisites para su puesta en marcha; estas limitantes develan que para explorar los beneficios de la analítica de aprendizaje y analítica en educación desde la minería de datos, la infraestructura tecnológica y el acceso en condiciones equitativas se constituyen en prerequisite fundamental.

Un concepto fundamental que subyace en la indagación sobre los modelos de gestión es el de planeación estratégica en la que se establece una ruta para el logro de los objetivos misionales. Modelos de gestión como el Balanced Scorecard brindan herramientas para evaluar el alcance de las metas establecidas en el plan estratégico mediante la definición de objetivos medibles por indicadores pertinentes en cada uno de los niveles de la organización. Portocarrero (2019) en su tesis doctoral “Gestión pública y sostenibilidad financiera de las instituciones de educación superior oficiales en Colombia” refiere la investigación de (Cogollo, 2014) “Despliegue de la política de la calidad en una institución de educación superior pública usando BSC” en su propósito de explicar la relación entre gestión pública y gestión financiera. Cogollo (2014) presenta una propuesta para el despliegue de la política de calidad de la institución bajo la metodología que se desarrolla en cada una de las fases y perspectivas del modelo. El estudio considera las perspectivas descritas por Kaplan y Norton (1992) desde la cuales se evalúa el desempeño de la organización, entre estas: clientes, finanzas, procesos internos y aprendizaje y

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

crecimiento. Así mismo, la propuesta define cada una de las fases integrando la política de calidad con las acciones estratégicas que garanticen su despliegue tales como, (1) Establecimiento de la política y objetivos de la calidad de la entidad, (2) Formulación de directrices estratégicas, (3) Elaboración del mapa estratégico, (4) Despliegue y medición, (5) Implementación y seguimiento, y (6) Análisis y mejora que evidencian el enfoque holístico del modelo. Debe señalarse que el estudio devela una coherencia entre la política de la calidad, objetivos de la calidad, las directrices estratégicas, las perspectivas de modelo y los indicadores posibilitando la detección oportuna de las áreas de mejora. Por otro lado, en las conclusiones del estudio se describen algunos beneficios del modelo para el despliegue de las políticas de calidad en las instituciones de educación superior; entre estos, propiciar comunicación de la política de calidad con los elementos del direccionamiento estratégico en todos los niveles de la organización, así como su revisión permanente y el conocimiento de los directivos en cuanto a su desarrollo y alcance.

Al indagar sobre otro estudio en el cual se ha aplicado el modelo, se evidencian, como el caso anterior, resultados significativos para el direccionamiento estratégico en las instituciones de educación y superior y técnicas. El proyecto de tipo explicativo descriptivo “Modelo Balanced Scorecard (BSC) para el Instituto de Educación Técnica Profesional - Intep de Roldanillo Valle del Cauca” en el que se utilizó el esquema teórico del modelo BSC para resolver un problema de la gestión empresarial, constituye un referente muy completo en el que se integra el componente conceptual con las necesidades de una institución técnica de carácter oficial. Panesco y Jaramillo (2016) describen como el estudio atraviesa por diseños exploratorios-descriptivos para evidenciar la existencia del problema con relación al plan

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

estratégico de la institución y al seguimiento de este. El estudio permitió la integración del horizonte institucional con su plan estratégico y la evaluación continua de los resultados, a través de las diferentes fases y componentes del BSC; en este orden de ideas, el estudio favoreció la gestión de los directivos desde la perspectiva del seguimiento integral de las metas evidenciando resultados significativos para la entidad tales como la realización oportuna de ajustes, la optimización de los procesos orientados a la estrategia, la comunicación y consolidación de la misma mediante la retroalimentación. (Panesco y Jaramillo, 2016)

De acuerdo con estas investigaciones, se puede señalar como lo escribe Cogollo (2014) que el modelo BSC se identifica como un modelo de gestión de la calidad enfocado tanto a la gestión como al desempeño; que el modelo ha contado con gran aceptación por las instituciones de educación superior para gestionar la búsqueda continua de la calidad puesto que involucra todos los niveles de la institución en cada una de las perspectivas que propone.

Así como el Balanced Scorecard integra diferentes perspectivas de la gestión a través de los objetivos estratégicos y la definición de indicadores alineados con la visión de una organización, el modelo basado en procesos se presenta como un enfoque sistémico que integra los procesos con la estrategia, la misión y los objetivos para generar valor en la prestación del servicio y en la satisfacción de sus usuarios. Contreras et al., (2017) define este modelo como “la forma de gestionar la organización por procesos en busca de la calidad añadiendo valor a los procesos hacia un objetivo común orientado hacia los resultados en función a las necesidades de los clientes”. Al igual que el modelo anterior, la gestión por procesos ha encontrado aceptación en proyectos relacionados con implementación de política educativas; tal es el caso de la investigación realizada por Capcha (2019) titulada “Gestión por procesos hacia la calidad

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

educativa en el Perú,” la cual permite identificar el impacto de los procesos que se tuvieron en cuenta para agenciar la búsqueda de la calidad como parte de la política pública educativa en el Perú. Capcha (2019) afirma en su estudio, de tipo bibliográfico, que el modelo de gestión por procesos es de recién implementación en las instituciones educativas del país y que la gestión de la calidad en el Perú se encuentra en un proceso de renovación; por lo cual, que se requiere una resignificación de la dinámica de trabajo y los estilos de liderazgo en las escuelas. La metodología de tipo analítica permitió examinar aspectos trascendentales sobre la gestión de procesos, entre ellos la necesidad de estilos de gestión transformacionales de los cuales haga parte la sinergia y la gerencia horizontal, así como el paradigma de resultados que pondera el modelo, en el cual se perciba el error como oportunidad de mejora. Capcha (2019) describe esta oportunidad de mejora continua desde la perspectiva de planificar, hacer, verificar, actuar, (PHVA) como estrategia de consolidación de las metas establecidas en el PEI de las instituciones del país y como el ciclo de búsqueda de esta mejora constituye la esencia de la gestión por procesos. La revisión teórica del estudio aporta a los elementos del modelo la contextualización de los mismos en el ámbito educativo; es decir, consideraciones atinentes a las características particulares de las escuelas en la construcción de los procesos; por ejemplo, al mencionar que el modelo está centrado en la satisfacción del cliente y que para al fin se requiere el cumplimiento de un organigrama basado en entrada de necesidades, procesos estandarizados en cada uno de sus tipos y niveles como lo sugiere la Norma ISO y salida de la necesidad o requerimiento, se hace la connotación de las características diversas de la noción de cliente en los escenarios de formación. Los resultados del estudio son alentadores en lo concerniente a la focalización de la implementación de una nueva cultura organizacional, a las oportunidades potenciales de

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

minimizar la burocracia generando espacios de participación de todos los involucrados en la dinámica educativa desde una perspectiva sistémica.

Aunque los beneficios y resultados de la aplicación del modelo de gestión por procesos pueden variar de acuerdo con el contexto, se hallan investigaciones fundamentadas en los aportes centrados en la estandarización de procesos, asignación y organización de actividades tendientes al logro de las metas establecidas. Resultados afines se observan en el estudio titulado “Metodología para la gestión por procesos, un enfoque para la implementación” aplicado en la organización de la Fuerza Terrestre Ecuatoriana, en el cual Zaldumbide (2019) identifica como contribuciones del modelo, además de las mencionadas anteriormente, la estandarización de la documentación física y magnética, evidencias del cumplimiento de las tareas y actividades descritas en el manual de procesos y mejora continua en la gestión organizacional.

Los resultados de los estudios consultados podrían sugerir una coherencia del modelo de gestión basado en procesos con los propósitos de la presente investigación, al considerar las áreas de gestión, los procesos y subprocesos desde las cuales se desarrollan los planes estratégicos, evaluaciones institucionales y planes de mejoramiento y que aportan insumos para la resignificación del PEI de las instituciones educativas inmersas en el estudio.

Cabe resaltar que al hacer un exhaustivo rastreo bibliográfico se denota la existencia de muy poca literatura de modelos de gestión gerencial aplicados a la educación básica y media. En la búsqueda de marcos referenciales que aborden estudios en el sector educativo se observa que la connotación de términos como “administración educativa”, está mayormente relacionada con la administración de los procesos pedagógicos y curriculares, pero no de los procesos gerenciales; por tal razón se podría entender que, en los niveles de educación preescolar, básica

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

primaria, secundaria y media no se han definido modelos que permita gestionar los recursos humanos, tecnológicos desde un enfoque gerencial.

Evidentemente, las investigaciones referidas a cada uno de los modelos pertenecen, en su mayoría, al sector empresarial o al sector educativo en los niveles superiores. Esta riqueza de estudios en las Universidades con relación a los modelos de gestión se encuentra asociada a los procesos de acreditación de las instituciones de educación superior. En el análisis documental se halla una asociación en la elección o construcción de un modelo de gestión con las políticas de calidad de cada una de estas instituciones. Por otro lado, al considerar que las escuelas establecen sus procesos de mejoramiento continuo desde la autonomía que se posibilita en la implementación de la guía 34, las investigaciones en otros niveles del sector educativo hacen énfasis en procesos relacionados con la mejora continua por fuera de un modelo en particular

Al considerar las conclusiones del rastreo bibliográfico y debido a la conformación del objeto de estudio, el cual implica identificar procesos de mejoramiento que faciliten y promuevan la prestación de un servicio educativo de calidad, las categorías de análisis de la presente investigación surgirán posterior al diagnóstico de cada una de las instituciones.

Marco Conceptual

A los elementos identificados en los modelos de gestión, se incorporan conceptos que hacen parte de las dinámicas institucionales y por ende del mejoramiento continuo que impacta significativamente en la prestación del servicio educativo. Entre ellos para los propósitos del presente estudio se definen los siguientes:

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Autoevaluación Institucional

En la Guía 34, el MEN (2008) define la autoevaluación institucional como la primera etapa de la ruta del mejoramiento continuo que permite recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información relacionada con las acciones implementadas en cada una de las áreas de gestión de una institución, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejoramiento; las cuales constituyen el insumo para el diseño y el desarrollo de los planes de mejoramiento. En este sentido la autoevaluación institucional hace referencia tanto al proceso de recopilación y gestión de la información sobre el estado de los procesos, como al instrumento y las técnicas para llevarlo a cabo.

Gestión

El Ministerio de Educación Nacional (2015) define la gestión como un proceso sistemático enfocado al fortalecimiento de las instituciones educativas y sus proyectos, con el objetivo de enriquecer los procesos en cada una de las áreas de gestión identificadas; la gestión es el vehículo a través del cual se logra la autonomía institucional y la contextualización de las realidades educativas para responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

Áreas de Gestión

El Ministerio de Educación Nacional estableció en la Guía para el Mejoramiento Institucional: De la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento (2008) cuatro áreas de gestión que enmarcan todos los procesos que se desarrollan al interior de las Instituciones Educativas y las define en los siguientes términos:

Gestión Directiva

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

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

Gestión Académica

hace referencia a las condiciones misionales de la institución educativa que apunta a las acciones intencionadas para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional a partir del despliegue de diversas estrategias en el marco del diseño curricular, las prácticas pedagógicas institucionales, la gestión de clases y el seguimiento académico.

Gestión Administrativa y Financiera

Los procesos de esta área tienen como propósito esencial dar soporte al trabajo institucional, por tal razón aquí se hallan elementos que se relacionan con la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.

Gestión de la Comunidad

A esta gestión competen todas las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión y la prevención de riesgos.

Plan de Mejoramiento

El MEN (2008) define los planes de mejoramiento como un instrumento dinámico que, a partir del seguimiento permanente y análisis de los resultados de una institución, formula

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

objetivos, metas y estrategias a corto y mediano plazo. Los planes de mejoramiento hacen parte de la ruta establecida para el mejoramiento desde el cual se dinamiza el progreso de una institución.

Proceso

Las acciones encaminadas a la organización de la prestación del servicio educativo, así como su interrelación y ciclos de aplicación constituyen cada uno de los procesos establecidos desde la gestión estratégica institucional. El MEN del Salvador (2014) define un proceso como el conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado (Ministerio de Educación del Salvador 2014). Es importante aclarar que, en el rastreo bibliográfico realizado hasta el momento, no se encuentra la definición por parte del Ministerio de Educación Nacional del término proceso dentro del marco del mejoramiento continuo.

Indicadores

Villacrés (2020) define un indicador como el dato o valor utilizado para mostrar el comportamiento de un proceso; este valor puede ser expresado en forma de porcentajes, índices y razones. A su vez, estos indicadores se clasifican entre indicadores de cumplimiento y/o resultado, indicadores de gestión o desempeño e indicadores de impacto. El MEN (2008) señala que estos indicadores permiten medir el desempeño de procesos, productos o servicios mediante el análisis de la relación entre dichas variables o datos previamente establecidos.

Meta

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

De acuerdo con la guía 34 las metas pueden identificarse como el enunciado mediante el cual se especifican los propósitos trazados por la institución y que deberán ser logrados en un tiempo determinado.

Ciclo PHVA

Es una herramienta planteada inicialmente por Walter Shewhart y trabajada por Deming en 1950; se fundamenta en cuatro pasos: planificar (Plan), hacer (Do), verificar (Check) y actuar (Act). Ciclo que contribuye a la ejecución de los procesos de forma organizada y a la comprensión de la necesidad de ofrecer altos estándares de calidad en el producto o servicio (Zapata 2015 p. 13)

Liderazgo

Para efectos de la presente investigación se comprende por liderazgo la habilidad para direccionar personas en pro de una meta o propósito superior común. Para la escuela de liderazgo del Ministerio de Educación Nacional, informe (2011) el liderazgo puede considerarse como la capacidad de construir colectivamente y asumir responsabilidades compartidas para contribuir al desarrollo de otros.⁴

Categorías de Análisis

Las categorías que van a orientar el proceso de investigación surgen inicialmente del rastreo bibliográfico realizado en la elaboración del estado del arte, el marco teórico y la experiencia de los investigadores; cada categoría responde a un componente del proceso que

⁴ El grupo de investigadores desde la experiencia adquirida en el campo de estudio construye su propio anclaje de aprendizaje para el fortalecimiento de su labor directiva; considerando la gestión como el vehículo que conduce hacia el logro misional, vehículo que avanza desde un enfoque de liderazgo distributivo, transformacional y pedagógico, en el que los diferentes niveles de participación en la toma de decisiones son fundamentales para la planeación estratégica.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

integra el enfoque de mejoramiento continuo a implementar. A su vez, las categorías emergentes se caracterizan por su secuencia cíclica en la construcción y mejoramiento de los procesos para logara su estandarización, reconociendo el principio de mejora y contextualización bajo los cuales se busca comprender las realidades de los escenarios educativos.

Proceso

Hace referencia al conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. El proceso tiene 4 momentos: la planeación, la ejecución, la verificación y la retroalimentación o autocontrol.

Retroalimentación

Es la evaluación sistemática, puntual y pertinente de las diferentes actividades que contiene el proceso y que conlleva a un ajuste constante y pertinente para alcanzar las metas trazadas.

Estas categorías se enmarcan dentro de una metacategoría denominada Mejoramiento Continuo; los procesos de mejoramiento continuo son diseñados a partir de las áreas de gestión propuestas en la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional; éstos son identificados en la aplicación del instrumento de evaluación institucional, puesto que desde la reflexión de los diversos componentes que integran los proceso se diseña la ruta de mejoramiento de los escenarios educativos inmersos en esta investigación.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Tabla 1

Categorías Presentes en la Investigación

Metacategoría	Categorías	Definición
Mejoramiento Continuo	Diagnóstico	Permite identificar aquellos procesos, contextos o situaciones que deben ser intervenidas
	Procesos	Conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado
	Retroalimentación	Es la evaluación sistemática, puntual y pertinente de las diferentes actividades que contiene el proceso y que conlleva a un ajuste constante y pertinente para alcanzar las metas trazadas.

Capítulo III

Metodología de la Investigación

Con el fin de fundamentar el análisis de los procesos de gestión directiva en el logro de metas tendientes a mejorar la prestación del servicio educativo de las instituciones involucradas y comprender la interacción entre los procesos que este estudio implica, en el presente capítulo se plantea tipo de estudio, el enfoque investigativo, el diseño de investigación, alcance e instrumentos que trazarán a ruta de intervención para atender la problemática identificada en los diferentes contextos.

Tipo de Estudio

Al partir de la necesidad de resolver una problemática latente en tres instituciones del distrito de Santa Marta, se considera pertinente desarrollar un estudio de tipo aplicado. Este tipo de estudios permite aportar soluciones de manera práctica a los fenómenos presentes en un contexto específico. Sus resultados “se aplican para crear, desarrollar o mejorar estrategias y actuaciones concretas de acción social. El ámbito más frecuente de este tipo de investigaciones es el institucional u organizativo” (Cívicos y Hernández, 2007, p. 38)

Enfoque de la Investigación

Se considera pertinente a los propósitos del presente estudio llevarlo a cabo bajo el enfoque cualitativo en los términos descritos por Hernández et al., (2014): el enfoque cualitativo favorece el desarrollo dinámico y cíclico de las diferentes etapas en las que se realiza esta investigación. De igual manera, al considerar la construcción de procesos educativos como una

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

de las unidades de análisis, se reconoce el carácter complejo y flexible descrito por el autor como criterio de selección de este enfoque.

Por otro lado, si se pondera el criterio de construcción y desconstrucción de realidades afines al contexto y a los participantes, este enfoque de acuerdo con Maxwell (2019) enriquece el análisis al contrastar la visión subjetiva del investigador con los datos textuales no numéricos, a través de técnicas e instrumentos que aproximen a la comprensión de la realidad. En este sentido, como lo indica Hernández et al., (2014) esta dinámica de contrastación favorece las posibilidades de análisis complejo a partir de las distintas categorías implicadas en el fenómeno de estudio.

Diseño de la Investigación

Este estudio se orientó en el marco del diseño de la investigación acción participativa en la búsqueda de la comprensión y transformación de los contextos en los que se desarrolla el proceso de intervención. De acuerdo con Guzmán (1994) el carácter colectivo y crítico de este diseño estimula prácticas sociales transformadoras en los grupos implicados en los procesos investigativos, por lo que resulta pertinente el abordaje de una intervención en la que los miembros de la comunidad educativa tomen conciencia de su rol en la transformación de las realidades educativas a partir de su participación en cada uno de los procesos.

Consecuentemente, Reason y Bradbury (2008) describen el impacto de la búsqueda de soluciones prácticas a través de la acción y la reflexión, en el cambio social y personal de los sujetos implicados en una investigación desde este diseño. Impacto favorable, sustentado en las características que Stringer (1999) en Hernández et al., (2014) describe como democráticas, equitativas, liberadoras y detonadoras de mejoras en cada una de las fases de la investigación (observar pensar y actuar de manera cíclica), para lograr la transformación participativa que se

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

requiere. Características afines a las necesidades del contexto educativo y de los participantes vinculados a cada una de las instituciones desde las cuales se realiza este estudio.

Alcance de la Investigación

De acuerdo con Hernández et al., (2014) quien establece que el precepto básico de los diseños de investigación-acción radica en la generación de cambios incorporados en el proceso de investigación, es decir, que se indaga al mismo tiempo que se interviene, se define el presente estudio como una investigación de tipo interventivo, porque además de su carácter flexible y dinámico, permite la construcción de saberes a través de las interacciones suscitadas en el proceso de investigación. En atención a los factores críticos identificados en el diagnóstico, desde la perspectiva interventiva, se diseñan e implementan acciones que van generando transformación fundamentadas en la construcción colectiva y participativa del conocimiento.

Contexto Institucional

Esta investigación se centra en tres instituciones oficiales del Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta: La Institución Educativa Distrital Liceo del Norte que para efecto de esta investigación se denominará IE1; la Institución Educativa Distrital Edgardo Vives Campo, IE2 y la Institución Educativa Distrital Magdalena, IE3. La tabla que a continuación se presenta recoge algunos datos comparativos del contexto escolar de dichas instituciones relacionadas con la ubicación geográfica, naturaleza, oferta académica, estudiantes atendidos y talento humano entre otros aspectos relevantes.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Tabla 2

Contexto de las instituciones focalizadas

Característica	IED Liceo del Norte	IED Edgardo Vives Campo	IED Magdalena
# de Sedes	2 Principal: Liceo del Norte Sede 2: Esc Obrero	2 Principal: Edgardo Vives Campo Sede 2: Esc Santa Ana	3 Principal: Instituto Magdalena Sede 2: Esc Santa Catalina Sede 3: Esc San José
Ubicación Sede Principal	Nororiente de la ciudad Localidad 2 Histórica Rodrigo de Bastidas Barrio Los Almendros Carrera 19ª #8-15	Nororiente de la ciudad Localidad 2 Histórica Rodrigo de Bastidas Barrio Libertador Carrera 25ª #16-41	Nororiente de la ciudad Localidad 2 Histórica Rodrigo de Bastidas Barrio Libertador Av. Libertador #17-22
Ubicación Sede 2	Nororiente de la ciudad Localidad 2 Histórica Rodrigo de Bastidas Barrio Obrero Calle 7 #16b-43	Nororiente de la ciudad Localidad 2 Histórica Rodrigo de Bastidas Barrio Libertador Calle 17ª #24-69	Nororiente de la ciudad Localidad 2 Histórica Rodrigo de Bastidas Barrio Santa Catalina Carrera 18ª #26b-17
Ubicación Sede 3	NA	NA	Nororiente de la ciudad Localidad 2 Histórica Rodrigo de Bastidas Barrio San José Carrera 17 #16-48
Naturaleza	Oficial	Oficial	Oficial
Niveles que ofrece	Preescolar, Básica y Media Académica	Preescolar, Básica y Media Académica y Media Técnica	Preescolar, Básica y Media Académica y Media Técnica
Jornadas	Mañana, Tarde y Nocturna	Mañana, Tarde y Nocturna	Mañana, Tarde y Nocturna
Programas Adicionales	Educación para Adultos (Dcto. 3011 de 1997)	Educación para Adultos (Dcto. 3011 de 1997) Articulación con el SENA	Articulación de la media técnica con el SENA
Estudiantes Atendidos	1600	1643	2450
Estrato Socioeconómico	1 – 2 – 3	1 – 2 – 3	1 – 2 – 3
Número de Directivos Docentes	1 Rector y 2 Coordinadores	1 Rector y 3 Coordinadores	1 Rector y 5 Coordinadores
Número de Docentes	78 + 1 Docente Orientador + 1 Tutor PTA	46 + 1 Docente Orientador + 1 Tutor PTA	86 + 1 Docente Orientador + 1 tutor PTA
Número de Administrativos	9	8	15

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Población

El estudio se centró en la construcción del proceso de autoevaluación institucional integrando la participación de cada uno de los grupos poblacionales que conforman la Comunidad Educativa: directivos, docentes y personal administrativo, estudiantes, padres de familia, egresados de las instituciones inmersas en la investigación.

Para efectos de garantizar la participación de cada una de estas instancias se recurrió a la convocatoria directa de los siguientes estamentos de los gobiernos escolares: consejos directivos, consejos académicos, consejos estudiantiles, consejo de padres y asociación de egresados; estos últimos en los casos en que no existan debidamente constituidas se convocarán por medio de invitación abierta a través de las bases de datos de las instituciones y/o redes sociales. Con los miembros de los estamentos del gobierno escolar o participantes invitados se constituirán grupos focales para lo cual se tienen en cuenta las características poblacionales de cada institución descrita a continuación:

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Tabla 3

Población

Tipo de Población	IED Liceo del Norte	IED Edgardo Vives Campo	IED Magdalena
Directivos Docentes	3	3	5
Docentes	16 (Número de Docentes que integran el C. Directivo y el C. Académico)	17 (Número de Docentes que integran el C. Directivo y el C. Académico)	16 (Número de Docentes que integran el C. Directivo y el C. Académico)
Administrativos	4	4	8
Estudiantes	30 (Número de Estudiantes que integran el C. Estudiantil)	30 (Número de Estudiantes que integran el C. Estudiantil)	30 (Número de Estudiantes que integran el C. Estudiantil)
Padres de Familia	40 (Número de Padres de Familia que integran el C. de Padres de Familia)	40 (Número de Padres de Familia que integran el C. de Padres de Familia)	33 (Número de Padres de Familia que integran el C. de Padres de Familia)
Egresados	20 (Convocados por Asociación o Invitación Institucional)	20 (Convocados por Asociación o Invitación Institucional)	8 (Convocados por Asociación o Invitación Institucional)

Es importante señalar que el cronograma de esta investigación está proyectado a 2024 y que para el análisis de las categorías establecidas se cuentan con instrumentos de diagnóstico, intervención y post-aplicación.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Cronograma de la Investigación

Tabla 4

Cronograma

Actividades Ejecutadas	2º Semestre de 2020						1er Semestre de 2021						2º Semestre de 2021						1er Semestre de 2022					
	Jl	Ag	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	Jl	Ag	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
Conformación del Equipo de Investigadores																								
Formulación de Preguntas Orientadoras																								
Planteamiento del Problema y Definición del Objeto de Estudio																								
Estudio del Contexto de las Instituciones																								
Rastreo Bibliográfico y Construcción del Estado del Arte																								
Construcción del Marco Teórico																								
Revisión y Diagnostico del Proceso Modelo: Evaluaciones Institucionales																								
Planeación y aplicación del Proceso: Evaluaciones Institucionales																								
Evaluación (<i>Ciclo de Reflexión</i>) del proceso: Evaluaciones Institucionales																								
Planeación del Proceso ajustado: Evaluaciones Institucionales																								
Actividades por Ejecutar	2º Semestre de 2022						1er Semestre de 2023						2º Semestre de 2023						1er Semestre de 2024					
	Jl	Ag	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	Jl	Ag	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
Aplicación definitiva del Proceso de Evaluación Institucional ajustado																								
Aplicación de la Matriz de Vester para la identificación de Procesos Críticos																								
Conformación Equipos de Calidad																								
Revisión y Diagnostico de los nuevos procesos																								
Planeación y Aplicación de los nuevos procesos																								
Evaluación (<i>Ciclo de Reflexión</i>) de los nuevos procesos																								
Planeación definitiva de los nuevos procesos ajustados																								
Aplicación definitiva de los nuevos procesos ajustados																								

Nota: Enero = E, febrero = F, marzo = M, abril = A, mayo = M, junio = J, julio = Jl, agosto = Ag, septiembre = S, octubre = O, noviembre = N y diciembre = D

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Instrumentos para la Recolección de la Información

El estudio buscó la obtención de datos mediante los procesos de interacción entre los participantes, lo que permite identificar como herramientas para la recopilación de información los siguientes:

Instrumentos de Diagnóstico

Como se mencionó en el cierre del capítulo II, las categorías para la construcción de concepto con relación a la información recopilada se construirán posteriores al diagnóstico; por lo tanto, se identifica la evaluación institucional como el primer insumo en la elaboración del diagnóstico.

Guía 34

Este instrumento constituye un referente en la planeación y el diseño del proceso de evaluación institucional, por lo tanto, se considera fundamental para la realización del comparativo entre lo que lo orienta el Ministerio de Educación Nacional y lo que se está evaluando en cada una de las instituciones educativas.

Evaluación Institucional 2019

Se realiza un rastreo de las evaluaciones institucionales del año 2019 en la IE1, IE2 e IE3 con el fin de identificar factores críticos a ser intervenidos, en correspondencia con la guía 34 se identificará el cómo, el cuándo y el resultado de las acciones de mejoramiento.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Formulario de Evaluación Institucional

Aunque el proceso de evaluación institucional está orientado por un referente nacional como lo es la guía 34 se observa que la IE 1 y la IE 2 no contaban con evaluaciones institucionales formales de acuerdo con las orientaciones de la guía 34; por lo cual se diseña un primer formulario en línea que abarcara todas las áreas de gestión, con sus procesos y componentes propuestos en la Guía, el cual sería aplicado por las dos instituciones en mención con el objetivo de contar con insumos homogéneos en la identificación de proceso que requieren intervención.

Cuestionario Temático

Al identificar la diferencia en la en la forma como se aborda el proceso de mejoramiento continuo a partir de la guía 34 en cada una de las IE y con el objetivo de identificar procesos susceptibles de intervención y empezar a diseñar los procesos de mejoramiento continuo, el equipo de gestión y equipo de investigación elabora un segundo formulario que tiene en cuenta aspectos del contexto educativo generado por la pandemia en articulación de la guía 34.

Instrumentos de Intervención

Diálogo de Saberes

Hernández et al., (2017) definen el diálogo de saberes como “un método cualitativo que busca comprender, sintetizar, teorizar y contextualizar el conocimiento; permite entender los problemas y necesidades que tiene la población, mediante la reflexión y discusión de los actores, basándose en las palabras de la misma Población” (p. 1), para los fines de la presente investigación se considera como instrumento de recolección de datos que posibilita encuentros entre los participantes desde los cuales, los diálogos se convierten en unidades de análisis que

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

aportan a la construcción de acciones colectivas. Estos espacios de reflexión entre docentes y directivos docentes determinan la importancia de una autoevaluación institucional orientada a los procesos de mejoramiento continuo.

Guía 34

Constituye el documento de referencia para el diseño del proceso de autoevaluación.

Dofa

Matriz de identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el diseño de los diferentes instrumentos de evaluación que permite la retroalimentación en la construcción de la evaluación institucional como primer proceso de intervención.

Ciclo PHVA

En el modelo de gestión por proceso se presenta el ciclo PHVA como herramienta de mejoramiento continuo a través de la planificación, la ejecución, la verificación y la realimentación; este ciclo como se referencia en el marco conceptual de la presente investigación contribuye a la ejecución de los procesos de forma organizada y a la comprensión de los aspectos a mejorar para el logro de las metas establecidas en la prestación del servicio. En este sentido, se aplica el ciclo al proceso de evaluación institucional desde el enfoque de mejoramiento continuo.

Construcción del Proceso

Desde cada una de las etapas del ciclo PHVA se documenta el proceso para efectos de garantizar el mejoramiento continuo. Es así como a partir del diagnóstico y de la planeación se establecen objetivos, estrategias, recursos e indicadores que componen el proceso y que dan origen a instrumentos como la ruta del proceso, el flujograma y el protocolo del proceso de evaluación institucional.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Instrumento Post-aplicación

Diagrama de Vester

Como valor agregado de la investigación; y una vez logrado el aprendizaje en el diseño del proceso de evaluación institucional, se propone la aplicación de la matriz de Vester. Este instrumento permite identificar las causas y efectos de la raíz de un problema mediante su confrontación y valoración de los mismo como puntos críticos objeto de intervención. Es decir, que, una vez diseñado el proceso de evaluación bajo el enfoque de mejoramiento continuo, la matriz permite priorizar el diseño de otros procesos que requieren ser intervenidos en cada una de las instituciones.

Aplicación de las Categorías

Las categorías emergentes de la investigación se confirman desde la triangulación del marco de referencia, el proceso de intervención y la experiencia de los investigadores. Estas surgen y se constata cíclicamente Encontramos una macro categoría denominada mejoramiento continuo, enfoque del modelo seleccionado y dentro de ésta, el diagnóstico que permitió identificar los procesos intervenidos, los procesos mismos como categorías desde los cuales se viabilizan las actividades para el logro de objetivos y la retroalimentación como categoría que permite verificar el alcance de las metas para implementar acciones de mejora.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Tabla 5

Aplicación

Metacategoría	Categorías	Aplicación
Mejoramiento Continuo	Diagnóstico	Para la aplicación de esta categoría se parte del análisis de los insumos de evaluaciones institucionales de años anteriores y se diseñan nuevos instrumentos de acuerdo con la necesidad de recopilar información articulada a la realidad de la IE1, IE2 e IE3; así como a la realidad educativa emergente durante la investigación y lo propuesto en la guía 34.
	Procesos	Los procesos que se van a diseñar e implementar surgen del diagnóstico realizado en la etapa anterior y serán diseñados en conjunto con todos los integrantes que hacen parte del proceso.
	Retroalimentación	Como parte del mejoramiento continuo, en la verificación de la implementación del proceso de autoevaluación institucional surge la retroalimentación como categoría que brinda elementos de análisis para los futuros ajustes del proceso de autoevaluación.

Capítulo IV

Diagnóstico

El diagnóstico del presente estudio se construye bajo el enfoque de mejoramiento continuo y la estrategia PHVA o Ciclo Deming, desde la cual se gestionan las acciones pertinentes para el análisis y la triangulación de la información recopilada en las IE1, IE2 e IE3 con relación al proceso de autoevaluación institucional desarrollado en el 2019. Se ofrece la posibilidad de hacer una lectura de las imágenes que condesan las actividades del protocolo de la investigación que se entrelazan con la descripción de las mismas. Las oportunidades de mejora

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

en la obtención de la información se generan en cada una de las etapas del ciclo mediante la planeación, el diseño y la retroalimentación de instrumentos y fuentes de datos como la Guía 34 y las autoevaluaciones institucionales previamente mencionadas. En este sentido, se presentan los hallazgos obtenidos en el proceso de autoevaluación institucional de las IE participantes en el estudio, a través de la aplicación del ciclo partiendo de la creación del mapa y el protocolo del proceso que aportan una visión integrada de la ruta alcanzada en el proceso de diagnóstico.

De otra parte, se aborda el diagnóstico de la investigación mediante la aplicación del proceso de mejoramiento continuo que es el objeto de estudio, (identificación y diseño de procesos) y se hace referencia a otros elementos de la investigación como:

- Las Categorías seleccionadas para el análisis de la información: diagnóstico, procesos y retroalimentación tomando como referente los criterios definidos dentro de estas.
- Integración de instrumentos establecidos en la metodología
- Consideraciones del contexto de acuerdo con las particularidades de las instituciones para elaborar la ruta del proceso.

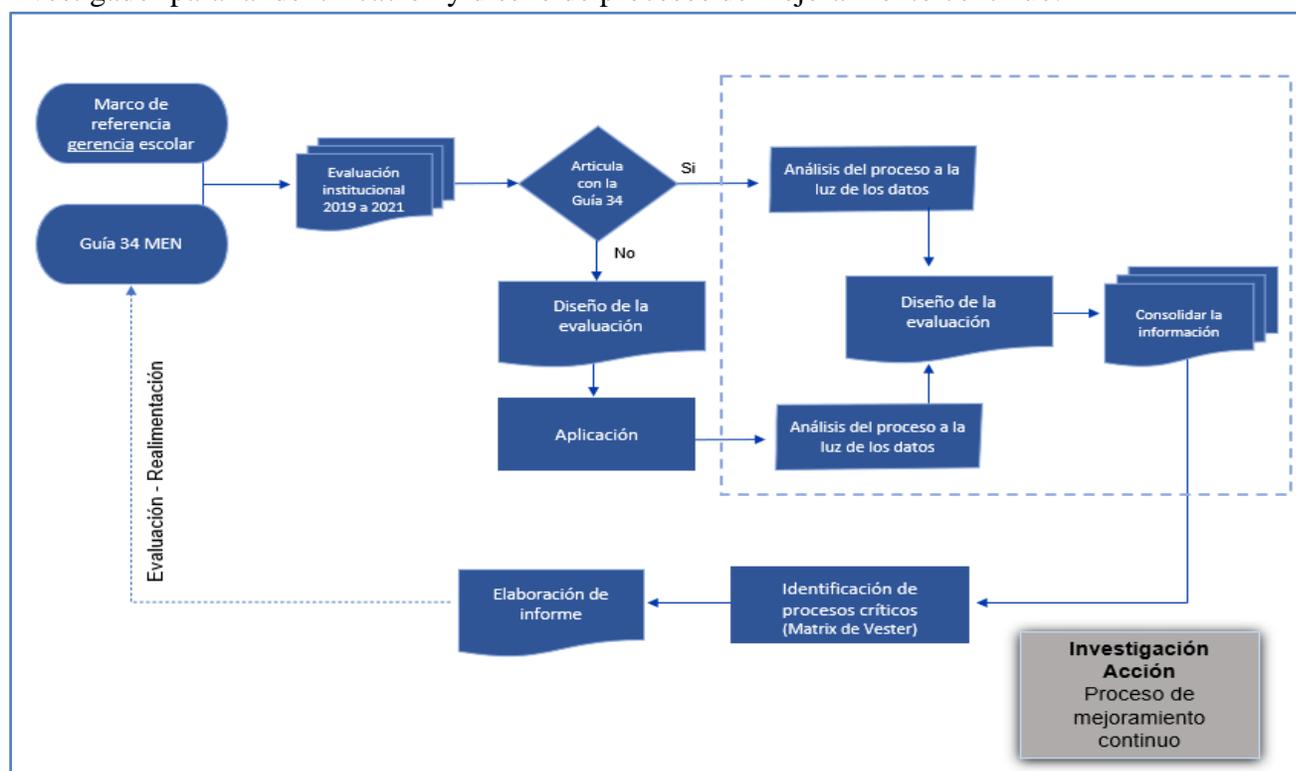
Es así como la figura 1 hace referencia al flujograma del proceso de la investigación bajo el modelo de gestión por procesos identificados en el estado del arte y la estrategia de mejoramiento continuo establecida en la metodología. El mapa de proceso orienta el análisis reflexivo del documento de referencia Guía 34 propuesto por el Ministerio de Educación Nacional, los hallazgos del rastreo bibliográfico y los datos obtenidos a partir de las autoevaluaciones institucionales.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Figura 1

Flujograma del Proceso de Investigación

A partir de la tabla 6 denominada Protocolo del proceso de Investigación., se articulan las diferentes etapas del ciclo, con los hallazgos, indicadores y metas establecidas para consolidar el proceso de investigación a través de la toma de decisiones orientadas al mejoramiento continuo. Como se evidencia en la imagen #1 y la tabla #1 se busca la aproximación al objeto de estudio consolidando uno de los objetivos de esta investigación al desarrollar competencias en el equipo investigador para la identificación y diseño de procesos de mejoramiento continuo.



IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Cabe destacar que las actividades del flujograma descritas en el protocolo del proceso van definiendo la ruta de la investigación de acuerdo con los hallazgos identificados con relación al cumplimiento de las metas y el nivel de alcance establecido por los indicadores.

En primer lugar, partiendo de la actividad descrita en el flujograma como “Marco de referencia de la gerencia escolar” se evidencia en la exploración bibliográfica el impacto de la gestión por procesos de mejoramiento continuo en la consolidación de la autoevaluación institucional (AEI), identificándose la necesidad de articular la AEI con los elementos de la metodología del ciclo PHVA. En Contreras (2017) se hallan los beneficios de gestionar la organización por procesos y en Capcha (2019) los beneficios del ciclo PHVA como oportunidad de mejora continua. Al contrastar estos fundamentos teóricos con los subyacentes en el diseño de las autoevaluaciones 2019 de las IE1, IE2 e IE3 se da cuenta del uso de diferentes enfoques en la construcción de instrumentos de autoevaluación sin un marco de referencia que los respalde.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Tabla 6

Protocolo del proceso de Investigación

Actividades del flujograma	Descripción de la actividad	Qué se encontró	Indicador	Meta
Marco de referencia Gerencia escolar	A partir del rastreo bibliográfico se observó la necesidad de articular la AEI con procesos de mejoramiento continuo. Capcha 2019 ciclo PHVA como oportunidad de mejora continua Contreras (2017) formas de gestionar la organización por procesos	Se evidencia el uso de diferentes enfoques sin un marco de referencia que los respalde	Existencia de un referente teórico o conceptual en la elaboración del instrumento.	Identificar posibles referentes teóricos asociados a la gestión escolar.
Guía 34 MEN	Se revisaron las orientaciones que da el MEN a través de la guía 34, para la elaboración de la autoevaluación institucional	La autoevaluación institucional es un proceso, sistemático, riguroso y contextualizado.	Uso de la guía 34 como referente de análisis	Elaboración de una lista con los componentes esenciales de la autoevaluación

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Actividades del flujograma	Descripción de la actividad	Qué se encontró	Indicador	Meta
 <p>Evaluación institucional 2019 a 2021</p>	<p>Se analizaron las autoevaluaciones de las tres instituciones a la luz de la guía 34, en sus 4 áreas de gestión: Directivo, académico, Administrativo y financiero y de la comunidad</p>	<p>Se observa una diferencia en la forma como se aborda el proceso de mejoramiento continuo a partir de la evaluación institucional en las 3 instituciones</p>	<p>Cumplimiento de los ítems de comprobación Numero de evaluaciones analizadas</p>	<p>Uso de ítems de comprobación de los elementos de la guía 34.</p>
 <p>Articulación con la guía 34</p>	<p>Se estudia la pertinencia de las autoevaluaciones institucionales con relación a las orientaciones descritas en la guía 34.</p>	<p>Que es necesario generar procesos de evaluación que se articulen con el contexto de cada institución bajo los lineamientos de la guía 34, atendiendo a las dinámicas de cada una de ellas como el cambio de Rector de la IE 1 e IE 2.</p>	<p>Cantidad de aspectos de la guía que se relacionan con las autoevaluaciones previas</p>	<p>Uso de ítems de comprobación de los elementos de la guía 34.</p>

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Actividades del flujograma	Descripción de la actividad	Qué se encontró	Indicador	Meta
Análisis del proceso a la Luz de los datos	<p>Se analiza el proceso y se identifican los aspectos relevantes en términos metodológicos y de resultados: IE3: Acompañamiento de personal externo. IE1 e IE2: Muestra poblacional no significativa. IE1,2 y 3 uso de diversos instrumentos. No se avanza en acciones por la pandemia.</p>	<p>Se verifica que la ruta implementada por la IE3 sí se articula con los lineamientos propuestos por la guía 34, mientras que la IE 2 utilizó el árbol de problemas y la IE1 el diálogo de saberes como herramientas de autoevaluación.</p>	<p>Congruencia entre los datos derivados del análisis de las autoevaluaciones de las tres instituciones</p>	<p>Contar con elementos convergentes en el proceso de autoevaluación de las tres instituciones considerando el contexto</p>
Diseño de la evaluación	<p>Para las instituciones educativas que no cumplen con la Guía 34 se traslada el instrumento de autoevaluación propuesto en la Guía a un formulario de Google con los 93 ítems a través de los cuales se realiza la evaluación de las 4 áreas de gestión propuestos.</p>	<p>Se diseña el formulario y se revisa en términos de redacción y de concordancia con el documento original</p>	<p>Número de áreas, proceso y componentes empleados en el formulario.</p>	<p>Contar con un instrumento similar a la matriz de la guía 34</p>

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Actividades del flujograma	Descripción de la actividad	Qué se encontró	Indicador	Meta
Aplicación	Se aplica el cuestionario de Google de forma virtual con participación de la comunidad educativa al cierre del año escolar 2020	Mayor disponibilidad y accesibilidad de docentes, directivos docentes (IE2) y padres de familia (IE1) en el diligenciamiento del formulario de autoevaluación institucional.	Porcentaje de participación de los miembros de la comunidad	Contar con más del 70% de participación del grupo focal
Análisis del proceso a la	Se analiza el proceso de aplicación, los resultados obtenidos en cada una de las autoevaluaciones de las IE1, IE2 e IE3.	Se identifican preguntas que no son pertinentes para el momento en el que se encuentran las instituciones educativas.	Cantidad de aspectos metodológicos positivos en la elaboración del formulario	Identificar aspectos de estilo, redacción y participación que inciden en la obtención de los datos
Diseño de la evaluación	Se procede a diseñar un formulario denominado cuestionario temático que contemple los nuevos procesos generados en la prestación del servicio bajo la modalidad de atención durante la pandemia. Se construye también a partir de la Guía 34 y consta de 30 preguntas	Acogida significativa de la comunidad que participa en el diligenciamiento del formulario. Necesidad de elaborar ítems de confirmación y espacios que permitan aclarar las dudas que se generen en el diligenciamiento del instrumento	Porcentaje de participación de los miembros de la comunidad	Contar con más del 70% de participación del grupo focal

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Actividades del flujograma	Descripción de la actividad	Qué se encontró	Indicador	Meta
	<p>La construcción de una matriz DOFA que permite analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del diseño y diligenciamiento de los formularios aporta aspectos o áreas de mejora tanto en los parámetros de estilo y redacción del instrumento, como operativos del proceso.</p>	<p>Se identifican los ajustes necesarios en materia metodológica que permitan optimizar la herramienta.</p>	<p>Cantidad de aspectos metodológicos positivos en la elaboración del formulario</p>	<p>Identificar aspectos de estilo, redacción y participación que inciden en la obtención de los datos</p>

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Actividades del flujograma	Descripción de la actividad	Qué se encontró	Indicador	Meta
Identificación de Procesos críticos (Matrix de Vester)	Mediante el diligenciamiento de la matriz de Vester se pueden identificar tanto los procesos críticos como alternativos permitiendo la priorización del diseño de los procesos de mejoramiento continuo en las instituciones.	El diagnóstico que inició con el rastreo bibliográfico y las categorías permitieron establecer que las instituciones no cuentan con un modelo de gestión que soporte sus procesos de mejora continua, que sumado a la revisión de las orientaciones que ofrece la guía 34 evidencia la necesidad de tomar la Autoevaluación como el primer proceso a intervenir.	Número de procesos críticos identificados	Identificación de 3 procesos críticos por institución

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Actividades del flujograma	Descripción de la actividad	Qué se encontró	Indicador	Meta
Elaboración de Informe	Como valor agregado de la investigación; y una vez logrado el aprendizaje en el diseño del proceso de evaluación institucional se identifican los procesos críticos.	Se evidencia concordancia entre el diseño del proceso de acuerdo con el contexto y el marco teórico en lo referente al uso de modelos de recopilación de la información. Mosquera (2018) modelo de recopilación de datos a través de herramientas tecnológicas.	Número de procesos críticos identificados	Identificación de 3 procesos críticos por institución

Como segunda actividad del flujograma se encuentra el análisis del documento orientador Guía 34. La aproximación a los referentes propuestos en la guía para la construcción del proceso de autoevaluación, indican la existencia de unas características rectoras del proceso como la sistematización, la rigurosidad y la contextualización de las actividades y componentes de la autoevaluación institucional.

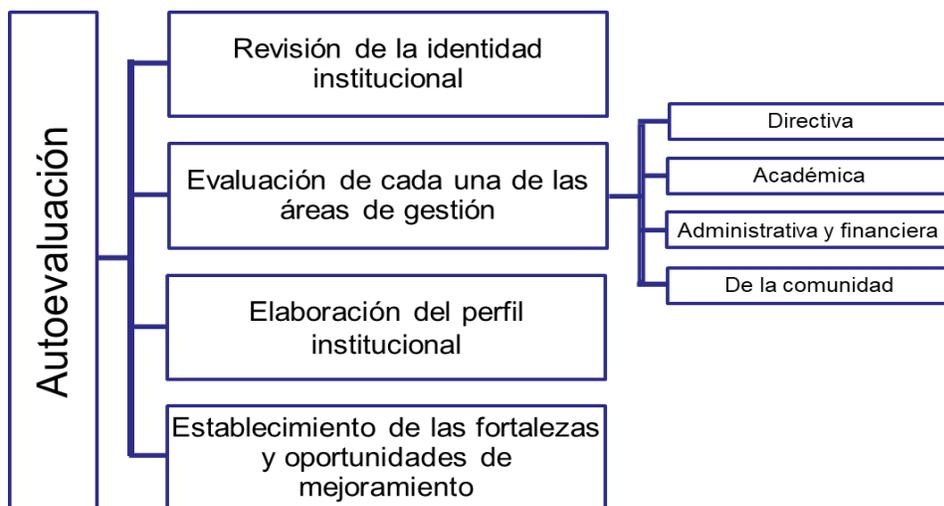
Para tal fin, se estudian las áreas de gestión definidas en la Guía 34, entre ellas, la gestión directiva, académica, administrativa-financiera y de la Comunidad. Como se establece en la figura dos, los procesos y componentes contemplados en cada una de las áreas de gestión se abordan al trazar una ruta de mejoramiento continuo, que a partir de la aplicación de la

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Autoevaluación Institucional permite construir un diagnóstico institucional en un contexto específico; así como la formulación de un Plan de Mejoramiento desde el cual se retroalimentan objetivos de la gestión estratégica institucional mediante la evaluación de indicadores que establecen los avances y dificultades en el cumplimiento de el plan de mejoramiento. Lo establecido en la guía se relaciona con propuesto por Panesco y Jaramillo (2016) quienes demuestran en su estudio como el modelo de Balanced Scordcard articula los objetivos del horizonte institucional, el plan estratégico y la evaluación continua de resultados para la realización oportuna de ajustes; es decir, detección oportuna de áreas de mejora como se describe en (Portocarrero, 2019).

Figura 2

Áreas de Gestión según la Guia 34 del MEN



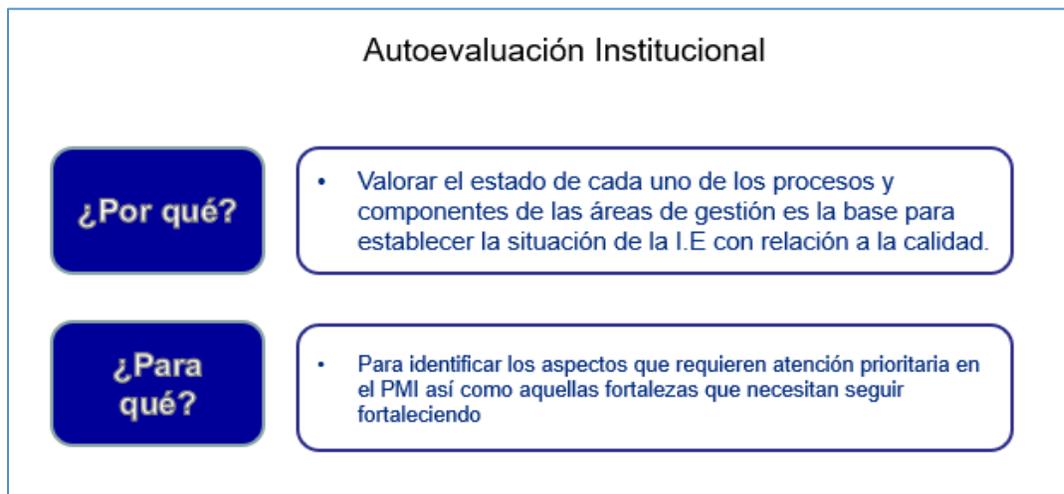
Nota Adaptación Moscarella (s.f)

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Teniendo en cuenta que la autoevaluación institucional da paso al diseño de planes de mejoramiento continuo que integran procesos de seguimiento al cumplimiento de objetivos y metas a partir de indicadores, la Guía 34 aporta en la identificación de las etapas autoevaluación institucional la importancia de cada una de éstas para el reconocimiento de las particularidades del contexto institucional. En tal sentido, se requiere tener claro el horizonte institucional a partir del cual se elabora un perfil de la institución; de este perfil surgen de las características propias de cada institución asociadas al contexto social, histórico y cultural en que se encuentra inmersa y que determina los principios, fundamentos y elementos propios de cada IE. Además, la construcción de este perfil establece el nivel de desarrollo de cada uno de los componentes de las áreas de gestión a partir de la revisión de los procesos que la integran.

Figura 3

Por qué y para qué de la Autoevaluación Institucional



IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Como siguiente actividad del flujograma, se estudian las autoevaluaciones institucionales 2019 en cada una de las IE a la luz de los criterios establecidos en el documento orientador Guía 34.

La figura 4 muestra los hallazgos más importantes sobre el estado de las evaluaciones institucionales realizadas durante el año 2019 en cada una las instituciones focalizadas destacando el uso de metodologías y formatos diferentes en cada una, todo esto dio lugar a procesos distintos para cada IE. Se encuentra un modelo de autoevaluación basado en un diálogo de saberes en la IE1, un árbol de problemas construido por los miembros de la comunidad de la IE2 y una matriz de excel diseñada bajo los parámetros de la guía 34 del MEN en la IE3. Las evaluaciones aplicadas demuestran que la IE1 y la IE2 carecen de procesos rigurosos en la realización de estas, aún con la existencia de un documento orientador como la Guía 34 que constituye un referente nacional para la implementación del mejoramiento continuo en los

Figura 4

Instrumentos de autoevaluación 2019 de las IE inmersas en la investigación



IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

centros educativos colombianos. Sólo la IE3 contaba con un insumo alineado a las áreas de gestión, procesos y componentes propuestos en la Guía 34, los cuales inicialmente podrían brindar un panorama más completo de las áreas de gestión.

Posterior al análisis de las autoevaluaciones 2019, se crea en el flujograma la actividad correspondiente a la articulación de los hallazgos de cada IE con las orientaciones de la guía 34. Esta actividad del flujograma aporta la identificación de las diferentes formas como se ha abordado el proceso de mejoramiento continuo a partir de la evaluación institucional. Se constata que las realidades educativas son evaluadas desde los escenarios propios a las dinámicas de cada una de las escuelas, como es el caso del cambio de rector en las IE1 e IE2, siendo necesaria la identificación de procesos a partir de insumos integrados por elementos propuestos en el documento orientador, Guía 34.

Figura 5

Hallazgos Autoevaluación 2019 de las IE Inmersas en la Investigación



IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

La actividad cinco del protocolo del proceso (Análisis del proceso a la luz de los datos), ampliada en la Figura 6, permite establecer la necesidad de elementos convergentes en los instrumentos de autoevaluación de las tres instituciones. Los aspectos significativos y articulados con las orientaciones de la Guía 34 encontrados en la IE3 (metodología, grupos focales participantes e instrumento) que son ampliados en la imagen # 6 y que se presenta a continuación, indican que el árbol de problemas de la IE2 y el diálogo de saberes IE1 implementados como herramientas de autoevaluación requieren ser ajustadas a las características rectoras de la guía 34 descritas en la actividad 2 del protocolo.

Figura 6

Hallazgos en la IE3



- ✓ Siendo la única institución que contaba con un instrumento "Matriz Excel" alineado a las áreas, proceso y componentes plateados en la guía, se indaga por su él proceso de aplicación de la misma evidenciando la siguientes características:
- ❖ El proceso se desarrollo contando con el acompañamiento de colaboradores externos como apoyo a la gestión.
- ❖ En la aplicación del instrumento se contó con la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.
- ❖ Los resultados del proceso permitieron identificar fortalezas institucionales y puntos críticos como punto de partida para la formulación de Planes de Mejoramiento que no se consolidaron por cuenta del inicio de la Pandemia.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Ante la evidencia de no contar con un mismo instrumento para la recolección de los datos pertinentes al objeto de la investigación en las tres instituciones, la Actividad # 6 hace referencia al diseño e implementación de este instrumento que satisface la necesidad del equipo de investigación de contar con un insumo que respondiendo a los objetivos de la investigación, permitiría la retroalimentación del impacto de los procesos institucionales, a través de una herramienta que consolide los componentes integradores de los procesos llevados a cabo en cada una de las áreas de gestión.

Figura 7

Diseño de la Evaluación Institucional para IE1 e IE2

Diseño de la evaluación



Diseñar un instrumento práctico y accesible a todos los miembros de las comunidades educativas perteneciente a las IE1 e IE2, considerando las limitaciones de participación propias de las dinámicas de interacción derivadas de la emergencia sanitaria por la que atravesaba el país. Lo anterior, da como resultado la elaboración de un primer formulario de Google aplicado por las IE1 e IE2.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

El resultado⁵ final invita a un ejercicio reflexivo a partir de una encuesta elaborada a través de un formulario de Google. El instrumento proponía 93 afirmaciones que indagan a cerca de los diferentes procesos que se enmarcan en cada una de las áreas de gestión, y en la que los consultados expresaban su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de valoración de 1 a 4. Además, se generaron dos preguntas abiertas motivando a los miembros de la comunidad a hacer parte del seguimiento y el mejoramiento continuo de la institución mediante la identificación de factores críticos y acciones de mejora.

Figura 8

Aplicación Autoevaluación IE1 e IE2 - Hallazgos



La actividad 7 descrita como Aplicación de la autoevaluación en las IE1 e IE2 revela un aspecto significativo tanto de la metodología implementada; como de los elementos técnicos que integran la herramienta, y que se pueden apreciar en la imagen # 8; se destaca la mayor

⁵ En los anexos se podrán apreciar los enlaces de los instrumentos aplicados. La matriz DOFA permite identificar las mejoras con relación a la muestra poblacional. Así mismo en los diarios de campo se evidencian el uso de dialogo de saberes que permiten triangular la información para fortalecer el dinámico sistemático e integral del proceso de mejoramiento de la autoevaluación.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Figura 9

Análisis del proceso a la luz de los datos en IE1 e IE2



accesibilidad en el diligenciamiento del formulario, así como la disponibilidad de los participantes.

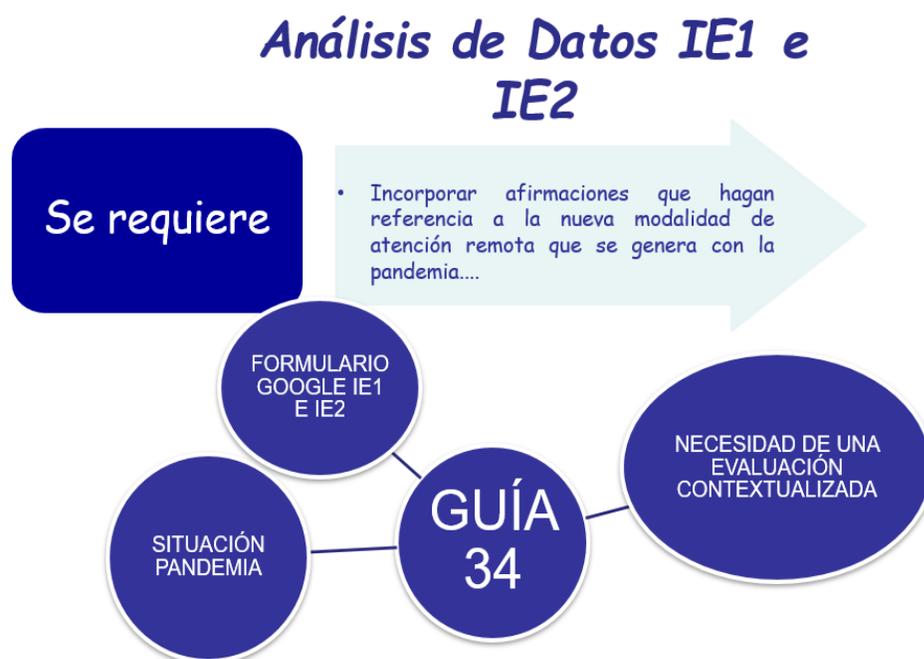
De la actividad anterior y los datos que esta arroja se desprende la actividad # 8, el análisis de los datos hace posible identificar, no solo la presencia de preguntas que pierden relevancia y se alejan de los objetivos de interés de esta investigación, sino de otras que requieren ser ajustadas para responder al contexto de pandemia; así mismo, se pone de manifiesto la necesidad de apuntar a la exploración de algunos aspectos nobles que surgen como consecuencia de los cambios introducidos al sistema educativo en virtud de la declaración de Pandemia; cese de la presencialidad, inicio de actividades escolares soportadas por plataformas tecnológicas, implementación de metodologías flexibles y ajustes tanto a los

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

sistemas institucionales como a las herramientas de evaluación como se ilustra en la imagen que se presenta a continuación.

Figura 10

Análisis de Datos en IE1 e IE2



Al reconocer que los resultados de la evaluación son insumo para la toma de decisiones sobre las acciones de mejora continua, el equipo investigador inicia un trabajo cooperativo entre pares para diseñar un cuestionario temático, descrito en la actividad #9 del protocolo del proceso, que contemple los nuevos procesos generados en la prestación del servicio bajo la modalidad de atención durante la pandemia. A la luz de esos resultados se distinguen elementos que no están contemplados en el documento orientador, Guía 34, los cuales a juicio del equipo investigador

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

son necesarios para la contextualización de las afirmaciones propuestas a los participantes en la aplicación del instrumento de evaluación.

Figura 11

Evaluación Contexto Pandemia

Evaluación Contexto Pandemia

- ❑ Se inicia un trabajo cooperativo entre el Equipo de Investigadores para diseñar un cuestionario temático que contemple los nuevos procesos generados en la prestación del servicio bajo la modalidad de atención durante la pandemia.
- ❑ Este cuestionario se construye también a partir de la Guía 34 y consta de 30 preguntas que consultan sobre las diferentes áreas de gestión, pero a diferencia del instrumento anterior que se centra en los componentes de cada proceso, estas agrupan los diferentes componentes de los procesos en preguntas u afirmaciones a partir de la modalidad de atención generada por la pandemia. Adicionalmente, se incluyó una pregunta abierta que indaga por la percepción de la comunidad frente a la identificación de factores críticos para la posterior formulación de Planes de Mejoramiento Institucionales.
- ❑ Además de lo anterior el formulario aplicado a la IE2 consulta por la población con Necesidades Educativas Especiales que en ella se atienden (Estudiantes Ciegos y de Baja Visión).

La actividad # 10 del protocolo aporta elementos o áreas de mejora sobre los aspectos metodológicos, de diseño y redacción del formulario de autoevaluación institucional; logra garantizar la meta de esta actividad. Cabe resaltar, los diferentes aspectos positivos de la aplicación del cuestionario temático como herramienta alternativa a la matriz propuesta en la Guía 34, los cuales se describe en la imagen que se presenta a continuación.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Figura 12

Consolidación de la información



Consolidar la Información

El proceso de consolidación de la información permite la reflexión entorno a los ajustes necesarios en materia metodológica que permitan optimizar la herramienta, en este sentido, surgen propuestas en relación a:

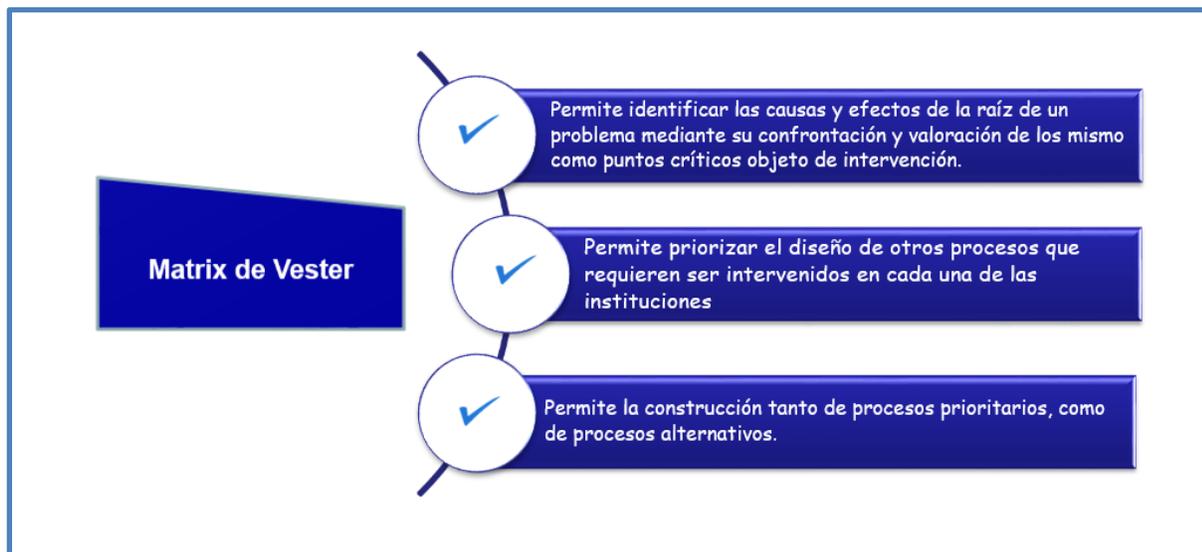
- El uso de las TIC
- Los criterios para la elección de los grupos focales
- La inclusión de preguntas de confirmación
- El diseño de un mayor número de preguntas que consulten equitativamente por cada una de las áreas de gestión.
- Las posibilidades de orientar la aplicación del instrumento mediante diferentes estrategias como enlaces complementarios, videos, sesiones de trabajo, entre otras, que brinden espacios para las aclaraciones que sean necesarias durante el desarrollo del ejercicio.
- Incorporar ajustes de forma asociados con la redacción y corrección de estilo.

Una vez realizados los ajustes descritos en la actividad #10 del protocolo y aplicado el cuestionario temático actualizado, se propone la identificación de procesos críticos en cada una de las instituciones educativas inmersas en este estudio. Esta actividad, denominada actividad #1 fortalece los diálogos de saberes como medio para potenciar el aprendizaje permanente sobre la elaboración de los procesos en cada una de las instituciones, de acuerdo con los datos hallados a partir de las autoevaluaciones institucionales. La figura 11 que se presenta a continuación ilustra esta actividad del protocolo como valor agregado de la investigación, así como el soporte teórico del estado del arte que sustenta la viabilidad del uso de la matriz de Vester.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Figura 13

Matrix de Vester

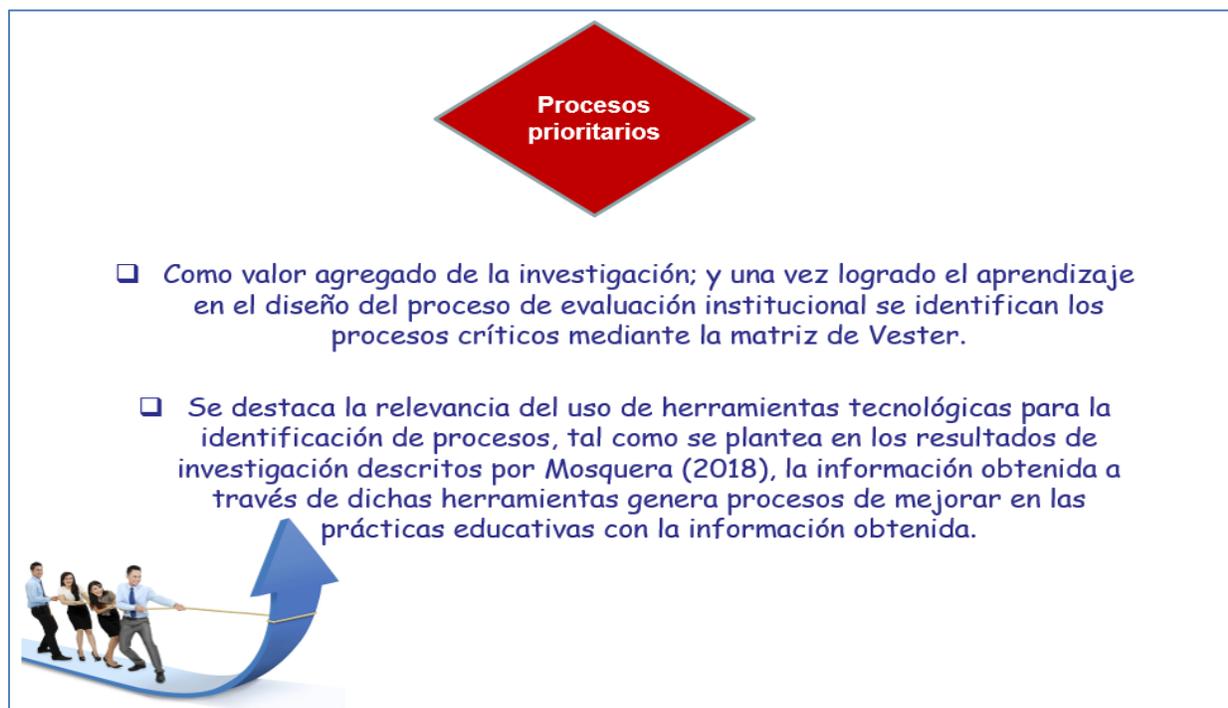


Además de los aspectos descritos por Mosquera (2018) sobre el uso de herramientas tecnológicas para la gestión de la información, se especifica en la figura 11 los beneficios del uso de la matriz de Vester, entre los cuales se destaca la confrontación y valoración de aspectos relevantes para la identificación de la raíz de un problema, en el caso de la presente investigación, los aspectos críticos a intervenir sobre los cuales se diseñarán los proceso posteriores al diseño del proceso de autoevaluación institucional.

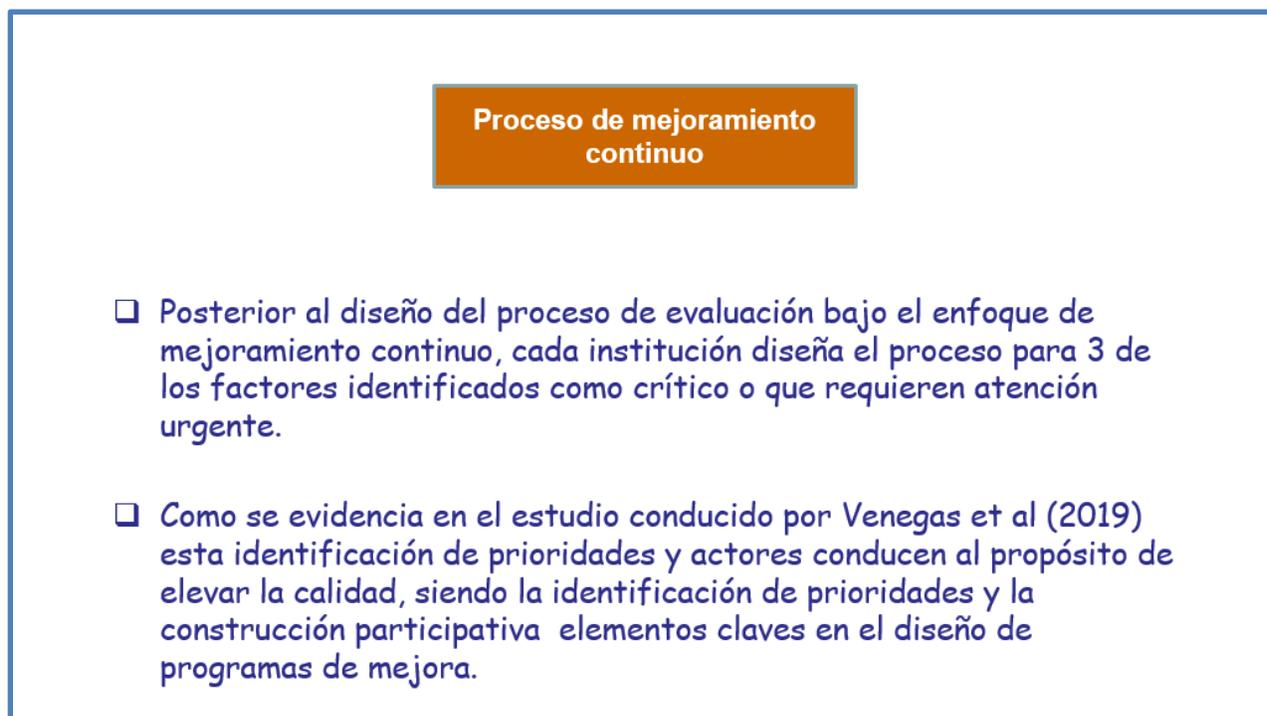
IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Figura 14

Identificación de Procesos Críticos



La elaboración del informe a partir de la matriz de Vester representa la actividad # 12 del protocolo, a partir de la cual se identifican los procesos críticos; cada uno de estos elementos identificados dará origen a la construcción de un proceso para el cual se toma como referente el aprendizaje logrado mediante la construcción del proceso de autoevaluación institucional. Como se ilustra en la figura 13, la construcción de 3 procesos en cada una de las instituciones aportará a la meta de búsqueda de la calidad en la prestación del servicio bajo dos criterios fundamentales expuestos por Vanegas (2019) tales como la priorización y construcción participativa de los procesos bajo el enfoque de mejoramiento continuo.

Figura 15*Proceso de Mejoramiento Continuo*

El presente estudio halla relevante la posibilidad de construir procesos bajo el enfoque de mejoramiento continuo al considerar dos perspectivas:

Los procesos mediante los cuales se atienden aspectos críticos en las realidades de las instituciones educativas que participan en esta investigación.

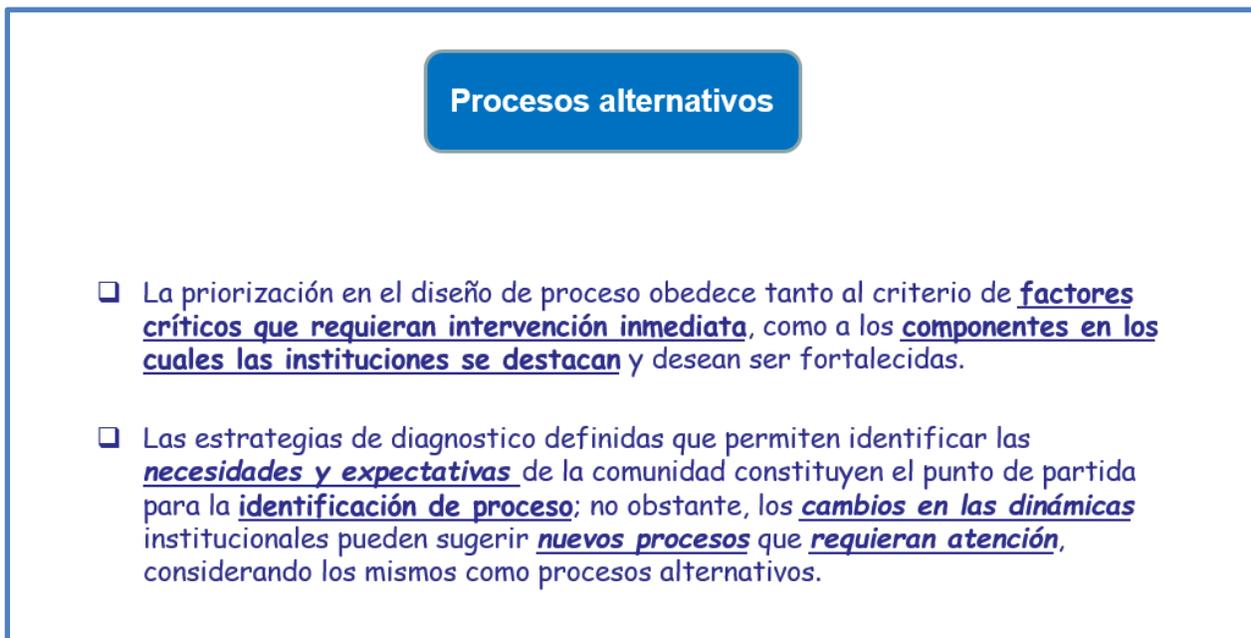
Los procesos que surgen como alternativas tendientes al fortalecimiento de componentes institucionales o de componentes emergentes en el contexto educativo.

En la figura 16 se contrastan estas dos perspectivas para dar origen a lo que se denominarán procesos alternativos.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Figura 16

Procesos Alternativos



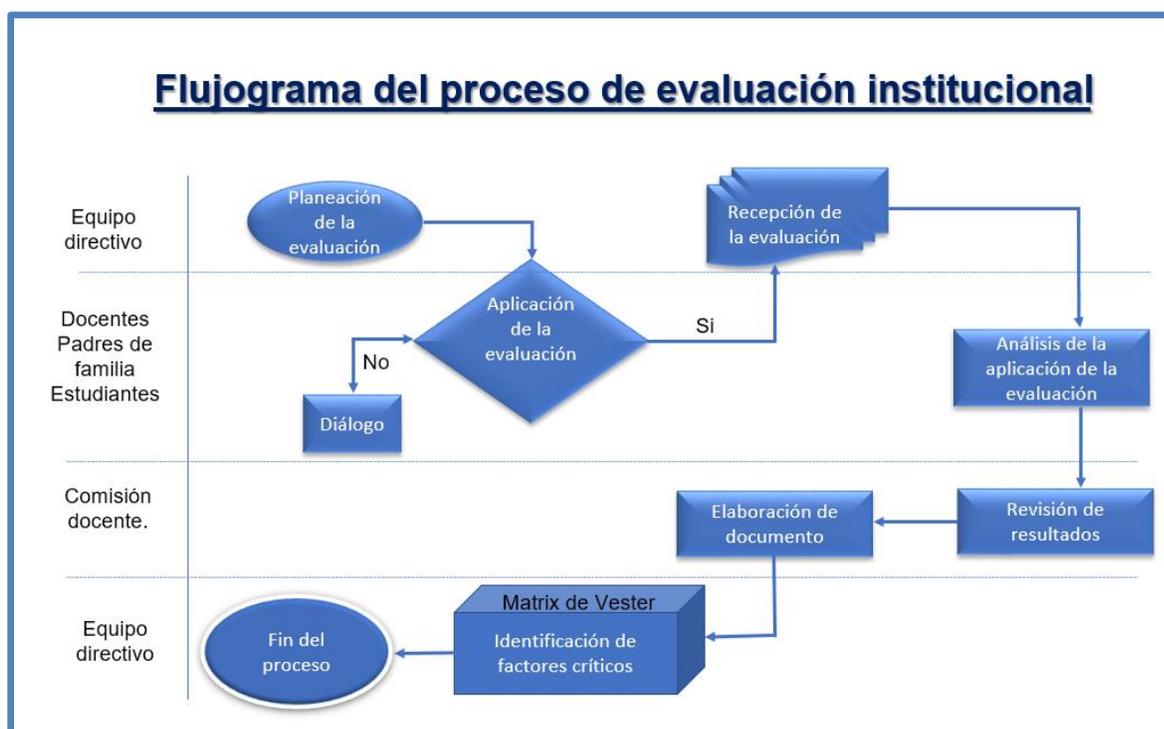
En este punto es importante reafirmar, que la fase diagnóstica aportó la identificación de la autoevaluación institucional como proceso modelo para la construcción de otros procesos críticos o alternativos; lo anterior, en concordancia con el diseño metodológico basado en el modelo de gestión por procesos. La fase de intervención para construcción del proceso de autoevaluación se despliega en el diseño del flujograma del proceso como se ilustra la figura 17, siendo este diferente del primer flujograma, flujograma de la investigación. Para la elaboración del flujograma del proceso de autoevaluación se seleccionan los símbolos del diagrama con los cuales se graficará el flujograma del proceso, para tal fin el grupo de investigadores se apoya en el referente la Universidad de la Sabana, orientaciones para el diseño del proceso (s.f) y en

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Pacheco (2017) quien explica el significado de los 23 símbolos del diagrama de flujo de procesos.

Figura 17

Flujograma del Proceso de Evaluación Institucional



Las actividades trazadas en el flujograma se desglosan en el protocolo del proceso, para el cual se enuncian las metas, responsables e indicadores de cada una de las actividades planteadas en el flujograma. Estas actividades se detallan en la imagen # 16 que a continuación se presenta.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Figura 18

Protocolo del Proceso de Evaluación Institucional

<p style="text-align: center;">PROTOCOLO DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL</p>				
ACTIVIDADES DEL FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	INDICADOR	META	RESPONSABLE
	Planeación de la evaluación Sensibilización Socialización del proceso Socialización del instrumento de evaluación	Número de asistentes a la actividad $\frac{\# \text{ de asistentes}}{\# \text{ total de convocados}} * 100$	100%	Equipo de gestión directiva
	Aplicación del instrumento de evaluación	Número de encuestas diligenciadas $\frac{\# \text{ de encuestas diligenciadas}}{\# \text{ total de encuestados}} * 100$	100%	Equipo de gestión directiva
	Recepción de los instrumentos diligenciados	Análisis de encuestas aplicadas $\frac{\# \text{ de encuestas recepcionadas}}{\# \text{ total de encuestas aplicadas}} * 100$	100%	Equipo de gestión directiva
	Análisis de la información recolectada	Análisis de la información recolectada $\frac{\# \text{ de encuestas analizadas}}{\# \text{ total de encuestas aplicadas}} * 100$	100%	Equipo de gestión directiva
	Elaboración del informe de resultados de la autoevaluación institucional	Elaboración del informe de resultados $\frac{\text{Elaboración del informe de resultados}}{1}$	Contar con el informe de resultados de autoevaluación	Equipo de gestión directiva
	Identificación de factores críticos	Identificación de factores críticos $\frac{\text{Informe de factores críticos}}{1}$	Contar con el informe de factores críticos identificados	Equipo de gestión directiva

Finalmente, la ruta del proceso integra, además de los elementos del protocolo, los recursos y el tiempo establecido para iniciar el proceso de autoevaluación, así como los objetivos, meta general del proceso y las observaciones provenientes de la contextualización de la autoevaluación de acuerdo con las realidades de cada una de las instituciones; lo anterior con el objetivo de lograr una caracterización integral en la construcción del proceso de autoevaluación.

Los elementos descritos se evidencian en la tabla # 7 que se muestra a continuación como construcción propia del equipo investigador.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Tabla 7

Ruta del Proceso de Autoevaluación Institucional

PROCESO EVALUACION INSTITUCIONAL				
Nombre del proceso:				
Proceso de Evaluación Institucional				
Objetivos del proceso.				
Identificar los factores críticos y fortalezas en cada uno de los procesos de la IED.				
Metas del proceso.				
100% de los procesos de la IED debidamente caracterizados				
Fecha de inicio1.				
Semana 1 de desarrollo institucional				
Actividades que conforman el proceso	Descripción	Indicador	Meta	Responsable
A1. Planeación de la evaluación	Verificar proceso evaluativo de años anteriores			
	Ajuste y diseño del instrumento de evaluación (validación del instrumento por parte del equipo de evaluación).	Diseño del instrumento de evaluación <u>Elaboración del instrumento de evaluación</u> 1	1	Equipo de evaluación institucional
	Comunicar para sensibilizar			
	Socialización del proceso	Número de asistentes a la actividad de socialización		
	Socialización del instrumento de evaluación	$\frac{\# \text{ de asistentes}}{\# \text{ total de convocados}} * 100$	100%	Equipo de evaluación institucional

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

PROCESO EVALUACION INSTITUCIONAL			
A2. Aplicación del instrumento de evaluación	Se convoca a los representantes de la comunidad educativa a diligenciar el formulario de evaluación institucional por los medios que haya determinado el equipo evaluador	<p>Número de encuestas diligenciadas</p> $\frac{\# \text{ de encuestas diligenciadas}}{\# \text{ total de encuestados}} * 100$	100%
			
A3. Recepción de los instrumentos diligenciados	Se aplica mecanismo de recepción de encuesta que facilite su análisis	<p>Análisis de encuestas aplicadas</p> $\frac{\# \text{ de encuestas recepcionadas}}{\# \text{ total de encuestas aplicadas}} * 100$	100%
			
A4. Análisis de la aplicación del formulario	Se verifica y se hace seguimiento a la aplicación del instrumento y a su diligenciamiento por parte de los grupos participantes	<p>Análisis de la información recolectada</p> $\frac{\# \text{ de formularios diligenciados}}{\# \text{ total de dias dispuestos}} * 100$	100% en el tiempo asignado
			
A5. Revisión y consolidación de resultados	Se revisan los resultados y se consolidan de acuerdo con la Guía 34 del MEN	<p>Resultados de las encuestas</p> $\frac{\# \text{ de respuestas analizadas}}{\# \text{ total de respuestas esperadas}} * 100$	100%
			

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

PROCESO EVALUACION INSTITUCIONAL			
A6. Identificación de factores críticos	A partir del consolidado se categorizan los factores a intervenir de acuerdo con lo arrojado en la Matríx de Vester	Identificación de factores críticos <u>Informe de factores críticos</u> 1	Contar con el informe de factores críticos identificados
A7. Informe final	Elaboración del informe de resultados de la autoevaluación institucional	Elaboración del informe de resultados <u>Elaboración del informe de resultados</u> 1	Contar con el informe institucional de resultados de autoevaluación
A8. Fin del proceso	Se da por completado el ciclo y dispuesto para la nueva aplicación	Publicación de resultados <u>Informe de resultados publicado</u> 1	Contar con la publicación a la CE
RECURSOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO			
Humanos ³	Docentes, directivos, padres de familia, estudiantes y/o grupos focales		
Físicos	Computadores, celular, video beam		
Tecnológicos	Conectividad, office		
Financieros	Logística propia de la jornada		
Responsables del proceso	Rector y Coordinadores		
Corresponsables	Equipo de evaluación institucional		
<i>1Obedece a las dinámicas institucionales</i>			
<i>2Se conforman de acuerdo con el contexto de cada IE.</i>			
<i>3Dependiendo de los recursos institucionales se puede aplicar de forma virtual o presencial</i>			

Las transformaciones que se logran a través de la implementación del modelo de gestión por procesos bajo el enfoque de mejoramiento continuo, ciclo PHVA, desde el cual se diseña inicialmente el proceso de autoevaluación institucional será el referente que trazará el alcance de

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

esta investigación en los dos años posteriores a la implementación del primer proceso seleccionado.

El diseño del proceso de autoevaluación genera rutas alternativas a la apropiación de la Guía 34 y los referentes teóricos en la búsqueda del logro de las metas institucionales para cada una de las IE participantes en esta investigación. El sentido de resignificación y adaptación a las necesidades del contexto que posibilita el modelo permite un seguimiento constante de los indicadores, objetivos y metas trazados como prioridades en los procesos de mejoramiento continuo.

Es preciso señalar que el aprendizaje en el diseño de los procesos es liderado por los investigadores y los equipos directivos de los que éstos son parte, la real transformación se vislumbra cuando los diversos estamentos de la comunidad educativa se apropian de los elementos que componen estos procesos. En este sentido, Contreras et al (2017) destaca que el modelo de gestión por procesos añade valor estos, para lo cual es vital identificar objetivos comunes y necesidades de los “clientes”; es decir una comprensión conjunta de la realidad con el objeto de lo garantizar las transformaciones que contexto demande en la prestación del servicio educativo.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Capítulo V

Resultados de la Investigación

Análisis de Resultados

Los hallazgos del proceso de investigación permiten identificar elementos claves en el diseño y la implementación de procesos de mejoramiento continuo. En primer lugar, se pudo determinar a partir de la construcción del marco de referencia que la gestión educativa, considerada por Alvariño et al., (2000) como factor determinante del éxito de las instituciones, cuenta con poca literatura referida a procesos de calidad en los niveles de educación preescolar, básica primaria, secundaria y media; lo que ha fortalecido el aporte que hace esta investigación en el campo epistemológico referente a la implementación de un modelo de gestión por procesos bajo el enfoque de mejoramiento continuo y la herramienta del ciclo PHVA; lo que responde a la pregunta de investigación de cómo fortalecer los procesos de gestión directiva (gerencia) para garantizar el alcance de las metas institucionales tendientes a mejorar la prestación del servicio educativo de las IED Edgardo Vives Campo, IED Magdalena, IED Liceo del Norte ubicadas en la localidad 2 del distrito de Santa Marta.

La implementación del ciclo PHVA tanto en la metodología de la investigación, como en diseño del proceso en la fase de intervención ratifica la importancia de contar con un diagnóstico integral en el que se considere el contexto y los referentes de calidad que aporta el estado colombiano a través del Ministerio de Educación Nacional. Los resultados se sustentan a partir del diligenciamiento de una matriz DOFA posterior a la aplicación de los formularios de autoevaluación de las IE1, IE2 e IE3 bajo los criterios:

- Formato y estilo

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

- Metodología utilizada
- Población participante

Estos criterios observados mediante la matriz DOFA vislumbran los puntos de mejora, fortalezas, amenazas y oportunidades de cada uno de los formularios; del instrumento de autoevaluación #1 “Formulario de Google Form”⁶ que indagaba por los 96 componentes de los procesos llevados a cabo en las diferentes áreas de gestión según modelo de la Guía 34 y aplicado por las IE1 e IE2; así como el instrumento #2 “formulario temático” aplicado por la IE1, 2 y 3 compuesto por 24 enunciados que indagaban por los procesos de las 4 área de gestión considerando el contexto de la pandemia y las realidades institucionales.

Se apreció con relación al formato y estilo, la necesidad de aportar insumos adicionales al formulario que contextualicen a los participantes con conceptos administrativos, financieros y académicos; así mismo se advirtió sobre el carácter dinámico que requiere la redacción de las preguntas propuestas por la Guía 34, éstas deben estar contextualizadas a las condiciones sociales locales y nacionales de la prestación del servicio. Para el caso de este estudio, los enunciados fueron reestructurados incorporando los elementos emergentes del contexto de la pandemia que implicó la flexibilización curricular de los procesos institucionales. Por otro lado, con el fin de evitar que la extensión del formulario limite la percepción o el interés en el diligenciamiento del instrumento, por parte de los participantes, se halla la oportunidad de incluir en cada sección o área una delimitación de las preguntas mediante un mensaje motivante o una pausa ergonómica sencilla. De igual manera, se encontró como otro punto de mejora, establecer

⁶ Ver anexo 5 en el que se comparten el enlace del formulario elaborado y el anexo 7 que contiene un primer análisis de los resultados como producto del dialogo entre pares; cabe resaltar que es el anexo 1: la matriz DOFA, en el que se recogen las mejoras aplicadas al formulario de autoevaluación.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

un balance o criterio de definición entre el número de preguntas por áreas de gestión que facilite la priorización de procesos en cada una de estas; estas mejoras se observaran en el enlace del instrumento final, en las actas de informe 2023 de acuerdo a las actividades descritas en el cronograma.

A partir del criterio de metodología se establecieron los puntos de mejora, fortalezas, oportunidades y amenazas en la forma como se comunica estratégicamente la aplicación del instrumento a los miembros de la comunidad y el acceso del formulario de autoevaluación para cada uno de los participantes. Se determinó la incidencia del uso de la tecnología en la dinámica de aplicación del instrumento, identificando que la metodología implementada brinda oportunidades en las instituciones educativas para fomentar el trabajo en equipo y espacios de reflexión. El compromiso institucional evidenciado en las actas de encuentro⁷ a lo largo del diseño y validación del proceso dan muestra de la relevancia de la construcción colectiva de estos dialogo de saberes propiciados; lo cual indica, que el objetivo 3 de la investigación es alcanzable en los dos años con los que se cuenta para continuar el proceso de intervención descrito en el cronograma hasta el 2024.

La meta de la población participante se logra cumplir, en la IE1 se obtienen 115 respuestas de diferentes miembros de la comunidad (participación histórica en el proceso de autoevaluación de acudientes, estudiantes y docentes convocados abiertamente, a pesar de las dificultades de conectividad que caracterizaban a la institución) y en el caso de la IE2 e IE3 se logra la participación de todos los docentes y muestras representativas a través de los miembros del gobierno escolar. Esta diferencia poblacional entre las instituciones permite a los

⁷ Anexo 3

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

investigadores tomar decisiones metodológicas tanto en la selección como en el acompañamiento de la población participante, estableciendo grupos focales a los cuales se les pueda orientar y sensibilizar en diligenciamiento del instrumento. Se sugiere aplicación censal para docentes, directivos y administrativos; y muestral para padres, estudiantes y egresados para aplicación final 2024 en la que se estandariza el instrumento de autoevaluación.

Las oportunidades de transformación a lo largo del proceso de intervención se observan a través de los diálogos de saberes considerados parte fundamental en la construcción colectiva de los procesos. Mediante estos espacios de reflexión fue posible determinar que el diseño y la implementación de procesos, `para este caso , el proceso de la Autoevaluación Institucional, aportan al cumplimiento de las metas institucionales en la medida en que estos se comunican estratégicamente a todos los miembros de la comunidad. La fase de intervención muestra que los procesos que se desarrollan al interior de las instituciones educativas y de manera especial aquellos asociados con el logro de las metas institucionales y a la calidad de la prestación del servicio educativo pueden ser mejorados mediante la implementación de un modelo de gestión. Para el caso de las Instituciones Educativas Distritales Liceo del Norte, Edgardo Vives Campo y Magdalena, la gestión por procesos y la implementación del Ciclo PHVA se constituye en una alternativa pertinente y que posibilita que la comunidad educativa genere sinergias en torno a estos procesos que permitan identificar, priorizar e intervenir de manera efectiva sobre los mismos.

La implementación del Ciclo PHVA como estrategia de mejoramiento continuo en el modelo de gestión por procesos arrojó como primera necesidad la intervención del proceso de autoevaluación institucional favoreciendo el reconocimiento de la identidad institucional y de los

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

diversos componentes del direccionamiento estratégico como objetivos, misión, visión, metas institucionales, entre otros, necesarios para analizar la percepción de los miembros de la comunidad frente a la gestión realizada. La aplicación de la estrategia impacta la identificación de los procesos garantizando un diagnóstico integral que abarca las diferentes áreas de gestión de las IE1, IE2 e IE3. A su vez, esta ruta de construcción del proceso y de los instrumentos de autoevaluación constituye en una herramienta de alto impacto para que los equipos directivos generen espacios de reflexión en los que lideren la identificación, diseño e implementación procesos de mejoramiento exitosos en virtud de alcanzar las metas institucionales propuestas. Estos resultados dan respuesta a la pregunta de investigación y al grado de alcance de los objetivos del estudio con relación al fortalecimiento e identificación de procesos, la gestión y liderazgo directivo.

Cabe resaltar en este sentido, que el carácter humanístico en la prestación del servicio educativo brinda flexibilidad en la identificación, construcción e implementación de los procesos, por lo que además de considerar el componente administrativo, se requiere la apropiación de estrategias para promover el trabajo en equipo, competencias socioemocionales, cultura institucional y demás valores que potencien los procesos de formación y que orientan el alcance del objetivo 3 (promover una cultura de apropiación de los procesos de gestión relacionados con el direccionamiento estratégico y el modelo de gestión a través de la comunicación asertiva para garantizar el seguimiento al cumplimiento de las metas institucionales).

El seguimiento al cumplimiento de las metas se propicia cuando los miembros de la comunidad educativa están empoderados y participan en la construcción de los procesos. Se

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

evidencia en los aportes de los diálogos de saberes el carácter transformador de la comunicación asertiva, de la distribución de roles y del direccionamiento estratégico orientado a través de los objetivos, metas e indicadores establecidos en la ruta del proceso, lo cual impacta significativamente que las acciones de los miembros de la comunidad se vayan desarrollando acordes a estos elementos.

Es así como el análisis de los resultados de esta investigación revela la vigencia de la metacategoría de mejoramiento continuo impactando el logro de los objetivos esperados referentes a la identificación, diseño e implementación de procesos. Considerar las categorías en cada una de las fases del proyecto permitió hacer énfasis en el diagnóstico, constituyendo uno de los principales hallazgos hasta el momento, como se describió inicialmente, se resalta la importancia de un diagnóstico integral, sistemático y coherente que permite la identificación de la autoevaluación institucional como primer proceso priorizado en este estudio bajo los mismos principios. Lo anterior soportado en la sistematización de la información como parte de la categoría de retroalimentación posibilitando los ajustes pertinentes de acuerdo con las necesidades y situaciones emergentes del contexto educativo.

Conclusiones

Los diversos elementos que impactan la calidad en la prestación del servicio, como se describe en el planteamiento del problema de esta investigación, surten un efecto distractor en la priorización estratégica de los componentes críticos de las áreas de gestión que requieren atención y fortalecimiento en las instituciones educativas. En este sentido, la búsqueda de transformación de las realidades institucionales a través de los Planes de Mejoramiento Institucionales (PMI) demandan además del trabajo cooperativo por parte de los miembros de la

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

comunidad bajo el liderazgo del equipo directivo, modelos, enfoques, estrategias y herramientas administrativas que permitan hacer seguimiento al logro de las metas propuestas para garantizar la calidad en los procesos de formación y de este modo, se pueda generar un balance entre los esfuerzos tendientes al logro de estas metas y los esfuerzos centrados en la mitigación de situaciones emergentes del día a día. Postulado que se correlaciona con lo planteado por Esquivá et al., (2017); se ratifica en este sentido, que los hallazgos del proceso de investigación responden a la pregunta planteada y al grado de alcance de los objetivos.

Adicionalmente, a la luz del diagnóstico se pudo identificar que es indispensable contar con una Autoevaluación institucional integral, sistemática, contextualizada y enmarcada en un proceso construido colectivamente que favorezca su implementación. Las autoevaluaciones institucionales se aplicaban desconociendo el contexto; por un lado se venían implementado herramientas si un referente teórico en el marco de la administración educativa, como fue el caso de las IE1 e IE2; y por el otro, se evidenció que la matriz propuesta desde la Guía 34, aplicada inicialmente por la IE3 requiere adaptarse a las necesidades institucionales y situaciones sociales emergentes que afectan la prestación del servicio educativo, como lo han sido los efectos de la pandemia que se afronta desde el 2020. Esta realidad observada que pudiese estar presente en otras instituciones del país convierte la presente investigación en un referente con gran potencial transformador en la prestación del servicio educativo. Hallar rutas alternativas a las orientaciones señaladas en la Guía 34 acerca a las comunidades educativas a la innovación que se requiere considerando las dinámicas cambiantes en la prestación del servicio.

En este orden de ideas, la intervención efectuada para diseñar e implementar procesos prioriza como primer proceso la **Autoevaluación Institucional**, siendo consecuentes con la importancia

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

de un buen diagnóstico enunciada en el párrafo anterior. Esta intervención demuestra a su vez la relevancia de contar con un modelo de gestión que oriente el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas. Para los propósitos de este estudio, el modelo de gestión por procesos, mediante el enfoque de mejoramiento continuo, la estrategia del ciclo PHVA y las herramientas que surgen del ciclo (flujogramas, protocolo del proceso, ruta del proceso, instrumentos, insumos y demás recursos enunciados en estos) constituyen la ruta alternativa a las orientaciones de la guía 34. Es clave anotar, que cada institución que pretenda replicar esta investigación podrá definir su propio modelo posterior a un rastreo bibliográfico centrado con las necesidades del contexto educativo. Para ejemplificar este postulado, se trae a colación los resultados de la investigación de Morales (2018), los cuales evidenciaron la necesidad de desarrollar un modelo de gestión participativo democrático articulado con los procesos de mejora continua de la institución educativa, teniendo en cuenta que las prácticas directivas identificadas tienden a priorizar las situaciones del día a día. Modelo que requiere una cultura de calidad establecida para trascender a niveles superiores de participación y construcción colectiva; por lo que, de acuerdo con la perspectiva situada del contexto educativo, una institución puede abordar el mismo enfoque de mejoramiento continuo bajo un modelo de gestión de información, un modelo democrático o de planeación estratégica.

La preocupación por los avances poco significativos de los planes de mejoramiento con relación al cumplimiento de las metas institucionales, enunciada en el planteamiento del problema, es intervenida desde un enfoque cualitativo y un diseño metodológico de investigación acción cuyo carácter complejo, dinámico, colectivo y cíclico orientó el desarrollo de la investigación hacia la generación de cambios y el aporte de soluciones prácticas. Se resaltan de

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

estas características, la coherencia entre el diseño metodológico de la investigación y el modelo de gestión seleccionado por los investigadores para realizar el proceso de intervención ambos coinciden en la importancia de observar, pensar y actuar de manera cíclica, siendo el enfoque de mejoramiento continuo el que, a través de la retroalimentación, como categoría de análisis, genera espacios de transformación de acuerdo con los objetivos planteados.

Este estudio aplicado con alcance interventivo se vio enriquecido, además, con instrumentos como el diálogo de saberes favoreciendo la dinámica de las interacciones al interior de las escuelas, así como aquellas de comunicación asertiva, construcción colectiva y toma de decisiones. Por lo tanto, se puede afirmar que la riqueza de instrumentos, estrategias y herramientas seleccionadas bajo el modelo de gestión por procesos, el enfoque de mejoramiento continuo y la estrategia del ciclo PHVA contribuyen al fortalecimiento de la gestión directiva; esto evidenciado en la construcción del proceso de autoevaluación.

Adicionalmente, el análisis de las categorías de la investigación ratifica la necesidad de priorización de procesos que requieren ser atendidos como uno de los elementos para el logro de las metas, por lo cual se podría considerar, para el caso de las instituciones participantes en el estudio, que el pretender abarcar todos los procesos y componentes de las áreas de gestión enunciados en la Guía 34, como se venía realizando tradicionalmente, constituye uno los obstáculos para potenciar los avances requeridos para el logro de las metas bajo un enfoque de mejoramiento continuo. Para garantizar el alcance de la investigación y la implementación de la matriz de Vester por medio de la cual se obtendrá, como se proyecta en el cronograma de la investigación a 2024, indicios de la priorización de procesos críticos que requieren intervención, se determina la continuidad de las acciones mediante cronograma descrito en la metodología de

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

la investigación posterior a la implementación del proceso de autoevaluación 2022; entre estas afianzar acciones para el fortalecimiento una cultura de apropiación de los procesos relacionados con el direccionamiento estratégico y el modelo de gestión a través de la comunicación asertiva, que garantice el seguimiento al cumplimiento de las metas institucionales.

Finalmente, se destacan las habilidades gerenciales adquiridas por el equipo de investigadores como miembros de los equipos directivos de cada IE transformando el ejercicio de la toma de decisiones desde la planeación estratégica enfocada en el mejoramiento continuo. El aprendizaje del diseño de un proceso enmarcado en un modelo, enfoque y estrategias en el campo de la gerencia y genera espacios de apropiación de elementos de la gestión escolar, que de acuerdo al rastreo bibliográfico del marco referencial, se referían en su mayoría a la gestión académica y a niveles de educación superior, por lo que se puede afirmar al adaptar el proceso de evaluación institucional a las necesidades del contexto institucional y proponer rutas alternativas a las de la Guía 34 permitir a las instituciones educativas incursionar en la gestión de los procesos de calidad desde los niveles de educación preescolar, básica primaria, secundaria y media.

Recomendaciones

Atendiendo la experiencia del equipo de investigación y de manera especial las acciones relacionadas con ajustes, adecuaciones y demás modificaciones que se aplicaron como resultado de las conclusiones de los espacios de reflexión que se promovieron durante la aplicación del Ciclo PHVA al proceso de la Autoevaluación Institucional, consideramos pertinente la formulación de las siguientes recomendaciones:

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

La caracterización de los perfiles de las instituciones que participaron del ejercicio investigativo fue determinante para el logro de los objetivos de la investigación, una lectura de contexto apoyada en el rastreo bibliográfico que pueda ser complementada con otros instrumentos de recolección de información relevante tales como: diarios de campo, dialogo de saberes, entre otros se constituyen en alternativas pertinentes para recopilar información valiosa a este fin.

Dentro del componente de planeación debe resaltar los espacios de sensibilización y socialización a la comunidad educativa para promover una actitud vinculante tanto del personal directivo, docente y administrativo como de los estudiantes, padres de familia y demás agentes cuya participación se considere valiosa como aporte al proceso.

Es importante tener claro que a la hora de recolectar la información la muestra debe ser representativa en términos de cantidad y de calidad, por ello, es igualmente importante tener claridad sobre el universo y muestra que será seleccionado para la recolección de datos asociados al proceso, en especial si la aplicación es de carácter censal.

Entendiendo la influencia de los equipos directivos encabezados por su rector se recomienda la motivación y seguimiento de estos para garantizar la participación de la comunidad educativa en las herramientas seleccionadas para la recolección de datos relacionados con el proceso. En este sentido con el fin de asegurar la mayor participación de los convocados el ejercicio investigativo nos permite recomendar la aplicación a través del uso de herramientas tecnológicas a través de encuestas o formularios electrónicos. Así mismo, se sugiere el uso de cualquier mecanismo que permita el acompañamiento de los responsables de la aplicación del instrumento para evaluar, por un lado, la pertinencia del instrumento en términos de claridad,

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

comprensión para quienes participan de la aplicación y por otro para hacer las intervenciones necesarias en caso de que una o varios de las personas que participan de la aplicación tengan dudas asociadas con la comprensión de las preguntas del formulario.

En este sentido, se recomienda que aquellas preguntas que hacen alusión a elementos disciplinares de los componentes pedagógicos y financieros que pudieran generar confusión por la falta de apropiación conceptual de los consultados podrían redactarse en un lenguaje más sencillo que faciliten la comprensión. De forma complementaria se propone revisar la posibilidad de introducir hipervínculos que remitan a un glosario con las definiciones del vocabulario técnico del cuestionario, todo esto con el propósito de garantizar la comprensión de cada pregunta y una respuesta lo más ajustada a la realidad.

En materia de elección del modelo, el equipo de investigación considera que una vez instaurada una cultura del mejoramiento continuo al interior de las instituciones se hace necesario revisar el modelo de gestión en virtud de considerar la implementación de algunos otros que luego de la lectura de contexto parecían más complejos en su aplicación, tal es el caso del Modelo del Big Data para cuya implementación se requiere la dotación de una infraestructura tecnológica que permita dar cuenta de algunas actividades y tareas inherentes al desarrollo y aplicación del mismo, en este mismo sentido, modelos como el democrático exigiría de la comunidad educativa un nivel de apropiación de la cultura de mejoramiento que en el contexto presente no permitieron al equipo investigador contemplarla como una opción de elección.

Aprendizajes Pedagógicos de Gestión y Administración

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Esta investigación nos ha permitido reconocer la importancia de construir colectivamente procesos de mejoramiento continuo y adquirir competencias gerenciales bajo un liderazgo transformacional que afiance estilos de comunicación asertiva y potencie el desarrollo de todos los miembros de la comunidad. Así mismo el estudio ha potenciado aprendizajes sobre la metodología de la investigación desde la cual se ratifica la investigación acción participativa como un proceso de transformación de las practicas directivas y por ende de la cultura institucional que fortalece la comprensión de la realidad en la que se encuentran inmersos los investigadores como miembros de los equipos directivos. Esta cultura de mejoramiento continuo otorga una mejor imagen organizativa que posiciona elementos gerenciales en la gestión educativa para garantizar el logro de las metas misionales. Lo anterior complementado con la riqueza epistemológica, la visión antropológica y practica de cada uno de los seminarios de la maestría en gestión y dirección de instituciones educativas de la Universidad de la Sabana.

Así mismo, se puede afirmar que el trabajo desarrollado ha permitido evidenciar avances importantes en la manera como se concibe y practica la gestión directiva en cada una de las instituciones focalizadas. Avanzar hacia una cultura del mejoramiento continuo otorga una mejor imagen organizativa que transmite confianza a la comunidad educativa toda vez que se observa de manera clara como desde la gestión directiva se identifican de manera sistemática y las fortalezas y las oportunidades de mejora de la organización escolar. Definir la autoevaluación institucional como proceso sistemático no solo ha brindado la oportunidad de obtener un diagnóstico conforme la realidad institucional, sino que, además, permite desarrollar las competencias gerenciales del personal directivo, abre mejores espacios de participación de la

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

comunidad y permite la identificación objetiva de los factores críticos en los cuales se deben canalizar las acciones de mejoramiento.

El aprendizaje pedagógico de la gestión y administración se constituye en un análisis complejo que deja ver la interrelación de vertientes administrativas, con los procesos de formación; que deja claro además de la necesidad de un apalancamiento en los conceptos de gestión y administración que más allá de la definición y adopción de un modelo pedagógico que busca potenciar los procesos de formación el pensamiento; requiere la activación de un planeamiento educativo que prueba habilidades y competencias desde cada una de las áreas de gestión; pero que se le realice un seguimiento adecuado, a través del cual se sincronice el ejercicio pedagógico como eje misional; el mejoramiento de gestión directiva y los procesos administrativos; donde el personal directivo pone al servicio de la gestión escolar sus nuevas habilidades de liderazgo en cada proceso de gestión.

El primer eje es administrar y gestionar un proceso pedagógico enfocado en la necesidad del desarrollo de habilidades superiores del pensamiento; por lo tanto, los procesos de gestión y administración de procesos pedagógicos debe ser situado y profundo; situado cuando es consecuente con las necesidades formativas institucionales; profundo porque debe superar el formalismo tradicional, que hace que algunos directivos no hagan una intervención sustancial. En consecuencia, la institución debe hacer un análisis profundo del que enseñar, del como enseñar, el para que enseñar; pero no como tablas razas; sino como unidades integrales de la gestión del conocimiento; que estarán integrados a proyectos pedagógicos; conectados con estrategias pedagógicas y didácticas; agendadas como acuerdos colectivos, donde la practica pedagógica y la gestión directiva sean motores dinamizadores de los procesos de formación.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

De acuerdo con lo anterior debe coexistir en la institución educativa un proceso Pedagógico transformador, agenciado estratégicamente desde el planeamiento educativo; las nuevas habilidades de liderazgo directivo; se subsumen en un conocedor de la administración con conocimiento, investigación de las prácticas pedagógicas; pero ligados a ellas través de la promoción de acuerdos para trabajo en equipo; a partir de la priorización de actos y estrategias pedagógicas en una estructura sólida de ámbito común; un seguimiento y acompañamiento de las intervenciones de aula y extracurriculares; pero también un análisis contextualizado de enfrentamiento a estudiantes con problemas de comportamiento, de aprendizaje; para buscar una inclusión efectiva; frente a esto las nuevas habilidades del directivo, no está en planear formalmente acciones pedagógicas; si diagnóstico e intervención deben corresponder con las necesidades objetivas del contexto educativo.

En el mismo sentido, una pedagogía de la acción desde la sinergia del colectivo implica además de centrarse en un enfoque pedagógico institucionalizado, implica un liderazgo que afiance estilos de comunicación asertiva; acompañamientos y seguimientos propositivos; es decir una profundización de la tarea pedagógica desde todas las vertientes; pero ese directivo líder debe tener la habilidad de estimular a talentos humanos directivos y docentes para calificar y mejorar las prácticas docentes. De esa manera las actividades de planeamiento pedagógico se constituirán en tareas colectivas dinámicas, profundas; pero también diagnósticas, administradas desde los planes de mejoramiento institucional, los proyectos pedagógicos; articulados desde la gestión directiva, en realidad son compromisos del director que ya están claramente definidos; pero que no eran lo suficientemente funcionales para una gestión adecuada del conocimiento.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Desde el fundamento anterior, la visión de la pedagogía desde la integralidad de formación de procesos implica también nuevos retos en la evaluación, seguimiento y la administración del saber, teniendo en cuenta la necesidad de mejora permanente. Estas prioridades serán consecuentes con la búsqueda de una educación de calidad, con la planeación estratégica y el mejoramiento como nueva cultura institucional; el directivo por lo tanto debe mantener constantemente la dinamización del clima institucional; pero tiene un reto aún más sensible, saber romper paradigmas, estableciendo una lucha constante y decidida frente hábitos de directivos y docentes de resistencia al cambio, tarea donde se vuelve fundamental un acompañamiento audaz de la construcción y seguimiento de la práctica pedagógica.

En consideración de lo anterior, la resignificación institucional y el diseño de planes de mejora demanda de procesos de medición y de seguimiento de los alcances de esta a través del monitoreo de avance de los objetivos y metas apoyándonos los indicadores de cada una de las áreas de gestión; exige un directivo con sentido de liderazgo moderno que no se quede en nominar modelos, sino en el crecimiento constante de la capacidad de gestión de las practicas pedagógicas apoyadas por la sinergia de los equipos.

Capítulo VI

Referencias

- Arocho, W. R. (2010). El concepto de calidad educativa: una mirada crítica desde el enfoque históricocultural. *Revista Electrónica" Actualidades Investigativas en Educación"*, 10(1), 1-28.
- Buitrago, J. O. S. (2009). La resignificación: un método para transformar las prácticas de gestión en las instituciones educativas. *Praxis*, 5(1), 183-200.

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

- Civicos Juárez, A., & Hernández Hernández, M. (2007). Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teóricos y prácticos de la investigación en Trabajo Social. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 25-55.
- Esquivia González, J., & Romero Canoles, C. M. (2017). Análisis de los planes de mejoramiento institucional en instituciones educativas del distrito de Cartagena: una visión desde la perspectiva de la gerencia educativa. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Tecnológica de Bolívar
- Flores, L. P. H. (2022). Calidad en la gestión de las instituciones educativas: una mirada más allá de la utopía. Enlace UIC. Revista de Investigación de la División de Posgrados de la Universidad Intercontinental, 2(3), 88-97.
- Gómez, N. A. C. (2019). Factores de la calidad educativa desde una perspectiva multidimensional: Análisis en siete regiones de Colombia. *Plumilla educativa*, 23(1), 121-139.
- Halim, Abdel (2015) Models of Educational Management: The Case of A Language Teaching Institute. SIM University, Singapore. Journal of Teaching and Education, CD-ROM. ISSN: 2165-6266 :: 04(01):17–23 (2015)
- López, A. H. G., Alzate, C. M. O., & Ramírez, L. L. T. (2022). Reconstruir para resignificar: sentidos de la práctica pedagógica y educativa en estudiantes de la Facultad de Educación. *Revista Lumen Gentium*, 6(1), 116-133.
- Maxwell, A. J. (2019). *Diseño de investigación Cualitativa*. Editorial Gedisa. <https://www.gedisa.com/gacetillas/241006.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional del Salvador. (2019). *Procesos*. <https://n9.cl/u9hvk>
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía 34 para el mejoramiento Institucional*. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

- Ministerio de Educación Nacional. (2011). *El liderazgo educativo: Eje fundamental para los rectores de Instituciones Educativas*. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articulos-310248_archivo_pdf_informe_encuentro_7.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2022). *Gestión educativa*. <https://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48473.html>
- Morales Arguello, S. (2018). *Reestructuración del plan de mejoramiento institucional de la gestión directiva en la institución educativa Los Volcanes de Tierralta-Córdoba*. [Tesis de maestría, Universidad UMECIT]. Repositorio digital UMECIT. <https://repositorio.umecit.edu.pa/handle/001/1234>
- Portocarrero Sierra, L. (2019). *Gestión pública y sostenibilidad financiera de las instituciones de educación superior oficiales en Colombia* [Tesis Doctoral, Universidad Simón Bolívar]. https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/4360/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica_Sostenibilidad_Financiera_Instituciones_Resumen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ruiz-Palmero, J., Colomo-Magaña, E., Ríos-Ariza, J. M., & Gómez-García, M. (2020). Big Data in Education: Perception of Training Advisors on Its Use in the Educational System. *Social Sciences*, 9(4), 53... Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/socsci9040053>
- Sander, B. (1996). Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad. *Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*, 40(123-125), 29-40. https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/8327/406007_NUEVAS_TENDENCIAS_EN_LA_GESTIN_EDUCATIVA.pdf;jsessionid=1A29AF2B048902AA09B0204CF9D3C2E2.jvm1?sequence=3
- Sandoval, Juan (2013). Una Perspectiva Situada de la Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales. *Cinta de Moebio*, (46),37-46.[fecha de Consulta 8 de Octubre de 2022]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10125578004>
- Silva, V. S., Herrera, L. M., y Rodríguez, H. C. Hacia una Gestión escolar Democrática en las escuelas normales [conferencia]. *XC congreso Nacional de investigación educativa COME-2019*, Acapulco, México. <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v15/doc/3157.pdf>

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

- Tejada-Escobar, Freddy et al (2018). Big Data en la Educación: Beneficios e Impacto de la Analítica de Datos. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 5 (2), 88-96. DOI: 10.26423/rctu.v5i2.424
- (3) (PDF) Big Data en la Educación: Beneficios e Impacto de la Analítica de Datos. Available from: https://www.researchgate.net/publication/329929548_Big_Data_en_la_Educacion_Beneficios_e_Impacto_de_la_Analitica_de_Datos [accessed Jun 28 2022].
- Universidad de la Sanaba (2022, 28 de junio). *Maestría en Comunicación Estratégica*. https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos_de_usuario/Documentos/Documentos_de_Facultades_o_Unidades_Academicas/Documetos_Facultad_de_Comunicacion/Maestría_en_Comunicacion_Estrategica_2020_.pdf
- Universidad en Internet Unir. (2018). *Big Data en Educación: Analítica de Aprendizaje y Aprendizaje Adaptativo*. <https://www.unir.net/educacion/revista/big-data-en-educacion-analitica-de-aprendizaje-y-aprendizaje-adaptativo/>
- Vaitsis, C., Hervatis, V., & Zary, N. (2016). *Introduction to Big Data in Education and Its Contribution to the Quality Improvement Processes*. In S. V. Soto, J. M. Luna, & A. Cano (Eds.), *Big Data on Real-World Applications*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/63896>
- Vizcaíno Mendoza, A. D. S., Moya Tejada, B. E. D., Cervantes Viloría, R. M., Ortega Santiago, M. J., & Gómez Patiño, R. (2017). *Diseño de un plan de mejoramiento orientado a la resignificación del modelo pedagógico social cognitivo en una institución educativa del departamento del Atlántico*. [Tesis de maestría, Universidad del Norte]. Repositorio digital Universidad del Norte. <http://hdl.handle.net/10584/8039>
- Zapata, A. G. (2015). *Ciclo de la calidad PHVA*. Editorial Universidad Nacional de Colombia. <https://ulibros.com/ciclo-de-la-calidad-phva-ra6yr.html>

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Anexos

Anexo 1

Matriz Dofa

PUNTO DE MEJORA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> * Asignar ítems que permitan la caracterización. (referencias que confirmen o rectifiquen el impacto de identificar al participante en el formulario) * Escala de valoración. * Desconocimiento de algunos aspectos a evaluar * No se conocen las metas institucionales. * Horizonte institucional * Preguntas asociadas a una temática que desconocían los participantes. * Se debe fortalecer las estructuras (formato) de algunas preguntas o secciones de la evaluación. * Ampliar cobertura de aplicación (padres, estudiantes, docentes) Aplicación muestral: Pilotaje / Aplicación Censal * Revisar la metodología de la aplicación. * Revisar la redacción para mejorar la presentación y la intencionalidad de las diferentes preguntas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Uso de plataforma de redes sociales. * Trabajo en equipo desde la diversidad. * Se generaron espacios de reflexión. * Al compartir los detalles de las diferentes instituciones permite una oportunidad de mejora para la evaluación de la misma institución. * Aprovechar los recursos tecnológicos. La apropiación de la importancia que tiene la evaluación institucional, más allá de un requerimiento de la Secretaría de Educación.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Aumento en la participación de integrantes de la comunidad educativa: IE 1, IE 2 e IE 3 de aplicación a docentes se amplía participación de grupos focales * Construcción colectiva del instrumento: Directivos docentes y docentes. * Apoyo desde la guía 34 y el marco teórico. * La metodología de aplicación bajo la modalidad virtual. * Las preguntas abiertas ofrecen mucha información y generan espacios propositivos * Permite acceder a otra información que es pertinente para la institución y que no se indagaba o se hacía de manera superficial. * La aplicación bajo una metodología guiada fortaleció la comprensión de las diversas preguntas. * Generó mayor compromiso y trabajo colaborativo para aportar ideas de transformación. 	<ul style="list-style-type: none"> • La poca disponibilidad de dispositivos tecnológicos para resolver la evaluación. • Muy poco acceso a la conectividad por parte de los padres de familia y estudiantes. <p>El tiempo disponible por los participantes para responder el formulario.</p>

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

<ul style="list-style-type: none"> * Generó empoderamiento hacia la ruta de mejoramiento continuo. * Facilito una comprensión y apropiación del significado y funcionalidad de la evaluación y autoevaluación. * Tiempo de aplicación dentro del calendario académico (agosto-septiembre) * Optimización del tiempo de aplicación. 	
--	--

Anexo 2

Muestra de Diario de Campo

Fecha: 27 de septiembre, 2020	Lugar de Observación: Plataforma de teams	Hora de Inicio: 6:00 p.m.	Hora Final 8:00 p.m.
Asistentes	Equipo Investigador		
TÍTULO DE LA ACTIVIDAD: Análisis de autoevaluaciones institucionales 2019.			
OBJETIVO: Identificar insumos de autoevaluación institucional de cada una de las instituciones en las que se desarrolla el proyecto de investigación			
OBSERVADORES: Eleazar Álvarez, José Mario Granados y Marjory Parejo			
OBSERVACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO COMO EQUIPO INVESTIGADOR			
<p>Frente al panorama que arroja la identificación de la realidad institucional con respecto al trabajo realizado con las evaluaciones institucionales 2019. Los investigadores se ven en la necesidad de:</p> <p style="text-align: center;">Tomar decisiones para contar con instrumentos que le permitan encontrar procesos críticos e iniciar el proceso de intervención.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar al equipo directivo de cada una de las instituciones la necesidad de contar con un instrumento de autoevaluación que esté acorde con la guía 34. 			

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

<p>Delegar acciones encaminadas a la construcción de un instrumento de autoevaluación coherente con la guía 34</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de liderazgo, proactividad e iniciativa para proponer alternativas frente a los instrumentos de autoevaluaciones previos 	
<p>OBSERVACIÓN SOBRE EL CICLO DE INVESTIGACIÓN</p>	
<p>PLANEAR</p>	<p>Se observó la necesidad de establecer un criterio de selección de busque de las autoevaluaciones como insumo para la construcción del diagnóstico. Frente a la cual se estudia la posibilidad de analizar las tres últimas autoevaluaciones 2017, 2018, 2019. Al no contar con los insumos en las IE1 e IE2 por el cambio de rector, se decide hacer el análisis sobre el insumo 2019 para cada una de las IE.</p>
<p>HACER</p>	<p>Se buscan las autoevaluaciones 2019 en cada una de las instituciones observándose lo siguiente:</p> <p>IE1: Cuenta con diálogo de saberes, un espacio de reflexión para sensibilizar frente a la importancia de la autoevaluación.</p> <p>IE2: Aporta un instrumento denominado árbol de problemas que enuncia los aspectos críticos identificados en la gestión 2019.</p> <p>IE3: Presenta una matriz de Excel con las áreas de gestión, procesos y componentes sugeridos por la guía 34.</p>
<p>VERIFICAR</p>	<p>Se realiza el proceso de retroalimentación frente a los insumos con los que cuentan cada una de las instituciones.</p> <p>IE1: se constata que con relación a las orientaciones de la guía 34 el insumo carece de elementos que permitan identificar procesos críticos relevantes.</p> <p>IE2: Las problemáticas enunciadas bajo la metodología del árbol de problemas no se encuentran enunciadas dentro de componentes de la guía 34, requiriendo la asociación de estas con los procesos a los que posiblemente cada problema enunciado este relacionado. Lo que hace necesario crear un nuevo insumo que facilite la tarea de identificación de procesos críticos.</p>

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

ACTUAR	Los investigadores sugieren para el caso de las IE1 e IE2, la construcción de un instrumento que pudiesen aplicar al cierre del 2020 con el fin de contar con parámetros similares en las tres instituciones que permitan la identificación de los procesos que requieren ser intervenidos.
Resultados, Conclusiones, Observaciones, reflexiones u otros comentarios relevantes: Los investigadores observan la importancia de la apropiación de los aspectos metodológicos propuestos en la Guía para la aplicación de la Autoevaluación, además de un modelo de gestión que sustente el proceso de aplicación del instrumento.	

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Anexo 3

Muestra Acta de Reunión

 Libertad y Orden	INSTITUCIÓN EDUCATIVA DISTRITAL LICEO DEL NORTE		
	FORMATO ACTA DE REUNIÓN INSTITUCIONAL		
ACTA			
TIPO DE REUNIÓN:	Planeación institucional		
LUGAR:	Encuentro por zoom	FECHA:	Noviembre 7 2021
HORA:	7 a.m. a 10:00 a.m.	GRADOS:	Equipo directivo
OBJETIVOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la pertinencia del formulario de Google para el diligenciamiento de la evaluación institucional. • Realizar ajustes al instrumento de evaluación institucional. 			
ORDEN DEL DÍA			
<ul style="list-style-type: none"> • Saludo • Presentación del formulario • Comentarios, sugerencias y compromisos 			
DESARROLLO DE LA REUNIÓN			
<p>Dentro de la agenda de planeación de las actividades de cierre 2020 la investigadora y miembro del equipo directivo Marjory Parejo presenta una propuesta basa en la guía 34 para aplicar el instrumento de autoevaluación institucional. La propuesta incluye una adaptación y presentación de los componentes de cada una de las áreas de gestión.</p> <p>El equipo directivo Integrado por el rector, Olmedo Barragan; Iliana Saurith, coordinadora; Silvana Niño, docente orientador; Luz Ángela puente, tutor PTA (docente escogido por el programa Todos a Aprender para capacitar al equipo de docentes de primaria) y Marjory Parejo, coordinadora, recibe con optimismo la propuesta teniendo en cuenta que la ruta de aplicación anterior no permitió consolidar resultados en cuanto a la identificación y percepción de la comunidad frente a la gestión que se ha venido realizando en la institución.</p>			

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Se inicia un trabajo en equipo para revisar la redacción del instrumento, así como su diseño en un formulario de Google que se compartirá por los grupos de whatsapp de padres y otros mecanismos de comunicación con el fin de contar con la mayor cantidad de respuestas posibles.

ACUERDOS Y COMPROMISOS

Una vez revisado, ajustado y listo el instrumento que será compartido mediante enlace de Google form, se presentará ante la comunidad educativa, docentes y padres representantes para escuchar sus puntos de vistas y posibles mejoras que se le puedan realizar.

ASISTENCIA

Nombre	Cargo
Olmedo Barragan	Rector
Iliana Saurith	Coordinadora
Marjory Parejo	Coordinadora
Silvana Niño	Docente orientador
Luz Angela Puente	Tutor PTA

Anexo 4

Foto evidencia Muestra de Acta de reunión



IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

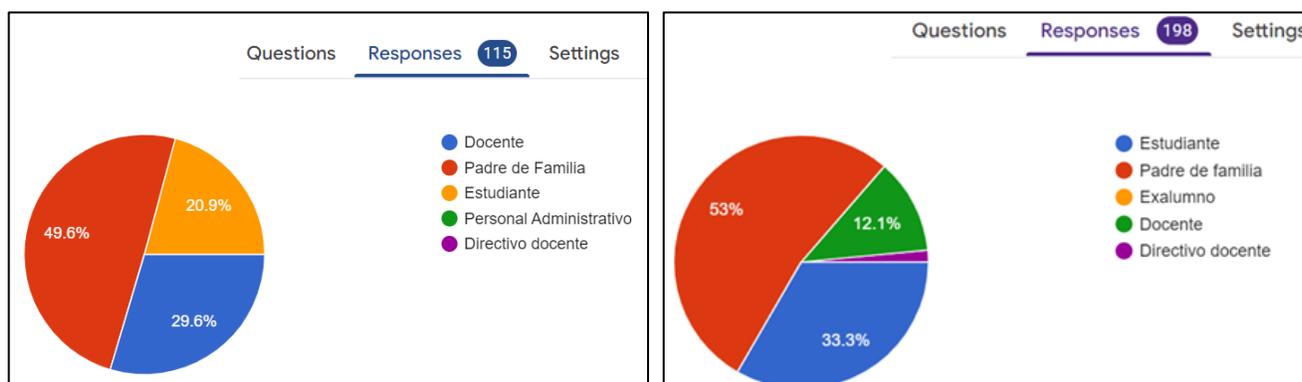
Anexo 5

Muestra de Instrumentos de Autoevaluación

Institución	Instrumento	Enlace
IE1	Formulario guía 34	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSddv4bQYX4uc_6uFDAY47PMkTdBRNyW51seM_A80SwyKshQWw/viewform?usp=pp_url
IE1	Cuestionario temático	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdwlcko8jxbR6jkfsa1woKCQAchQbWMxVkvB-MeZZf_PbILYA/viewform?usp=pp_url

Anexo 6

Muestra de la participación en los formularios de autoevaluación IE1



Anexo 7

Informe análisis del primer formulario de autoevaluación aplicado IE1

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

El cuestionario se aplicó en diciembre de 2020 con la participación de 115 miembros de la comunidad entre ellos 35 docentes, 46 padres de familia y 34 estudiantes quienes a través de la herramienta de formularios de Google dieron a conocer su percepción sobre los diferentes procesos que se llevan a cabo en la institución para garantizar la prestación del servicio educativo.

En el área de gestión directiva y horizonte institucional se identifican componentes en cada uno de los procesos frente a los cuales la población encuestada se muestra parcialmente en desacuerdo frente al estado ideal del proceso propuesto. En primer lugar, en lo que refiere al proceso de Gestión estratégica, el 7% de los participantes muestra dicho desacuerdo con la implementación de la estrategia pedagógica en la institución. Seguido del proceso de Gobierno Escolar en el que el 11.3% de la población está parcialmente en desacuerdo con el seguimiento a los procesos de participación de los miembros de la comunidad en Consejo De Padres de Familia cuyas acciones y decisiones fortalecen la dinámica institucional. Con relación a la cultura institucional la percepción en la que se encuentran un porcentaje de desacuerdo del 8% radica en el componente de trabajo en equipo y el seguimiento de sus contribuciones con relación al logro de los objetivos institución. Finalmente, en esta primera área de gestión se ubica una percepción desfavorable del 9% frente a la evaluación sistemática de los programas de inducción y de acogida a estudiantes nuevos y sus familias y a otro personal, y realiza los ajustes pertinentes clima escolar; y de un 9,6% con relación a los procedimientos establecidos para la dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje cuyo seguimiento permita incorporar nuevos requerimientos de acuerdos a las necesidades particulares.

Es importante resaltar que la percepción general frente al procesos se encuentra ubicada en las categorías totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo, las cuales representan una percepción favorable frente a la gestión realizada. Por tal razón, un segundo criterio de análisis para la identificación de procesos críticos en las áreas de gestión institucional fue la selección de componentes con un porcentaje mayor a 45% en la categoría de parcialmente de acuerdo. Los componentes que se podrían requerir una intervención de acuerdo con este criterio de análisis sería el seguimiento del impacto en el aprendizaje, del uso de recursos y la propuesta pedagógica con un 50,4%; seguido a este componente se encuentra el seguimiento a los egresados con un 47%, el seguimiento a las prácticas en aula y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes y en el desempeño de los docentes con un 46,1%; por otro lado, el componente relacionados con los recursos para el aprendizaje vuelve a aparecer en esta categoría como un indicador de la atención que este componente podría requerir. Un último aspecto que sobresale bajo el criterio indicado en este segundo grupo está relacionado con los planes de formación y de capacitación que inciden en el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje y en el desarrollo institucional con una ponderación de 45.2 % de la población encuestada que se encuentra parcialmente en desacuerdo con que estos procesos lleven a cabo adecuadamente en la escuela.

En el caso de las preguntas abiertas sobre los procesos que se podrían mejorar en la institución, los aportes de los participantes develan aspectos que irradian todas las áreas de gestión. Las observaciones están relacionadas principalmente con la administración de la planta física, la

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

cultural institucional, el clima escolar, las relaciones con el entorno, el diseño curricular, las prácticas pedagógicas, la gestión de aula, el seguimiento académico, el talento humano, los procesos de participación y convivencia; así como la proyección a la comunidad, especialmente en componentes referidos al desarrollo de escuela de padres. A continuación, se listan los aspectos propuestos por los participantes con mayor frecuencia:

- El cuidado e higiene de la planta física, la preocupación por el uso racional del agua, así como suministro adecuado para baños y alumbrado en ambas sedes. El nombramiento de aseadoras, la ventilación iluminación y el mantenimiento de los salones.
- El uso de los recursos para el para el aprendizaje
- Protocolos de vigilancia para el ingreso y salida de los estudiantes, así como en espacios diferentes a las aulas en ambas sedes.
- Implementación de jornadas lúdicas y clases teórico-prácticas
- Contar con más apoyo en el área de orientación escolar
- Ajustes al SIE (promoción, definición de reprobaciones al cierre de año lectivo)
- Infraestructura tecnológica que influya en la adquisición de aprendizajes significativos
- Mas compromiso de los padres de familia, vincular a los padres de familia en los procesos académicos.
- Retroalimentación de los procesos y envío de evidencias en los horarios de atención de los docentes que proporcione información oportuna. Evaluar oportunamente las guías.
- Seguimiento a egresados
- Fortalecimiento de la parte artística, generación de espacios deportivos y recreativos, así como el fortalecimiento de las áreas del ser. (muy recurrente)
- Capacitación tecnológica para docentes y acompañamiento en las prácticas de aula.
- Fortalecimiento de las relaciones entre docentes estudiantes y padres de familia. (muy recurrente)
- Mejorar horarios de encuentros sincrónicos, que éstos sean más significativos a nivel metodológico y didáctico.
- Mejoramiento de las guías de aprendizaje y el acompañamiento en su desarrollo.
- Fomento del hábito de la lectura (habilitar biblioteca) y desarrollo de proyectos transversales.
- Fortalecimiento de los procesos de acompañamiento y seguimiento a estudiantes.
- Incrementar la participación activa de toda la comunidad educativa.
- Construcción de protocolos de prevención de riesgos.
- Asignación académica de acuerdo con el perfil profesional de los docentes.
- Incremento de los convenios interinstitucionales
- Apropiación del modelo pedagógico y el horizonte institucional.
- Promover el trabajo cooperativo
- Preparación para exámenes externos

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

- Socialización de resultados de los procesos de autoevaluación.
- Continuar con los espacios de formación (los buenos días)
- Tener en cuenta las necesidades y expectativas de los estudiantes y seguimiento a egresados.
- Brindar oportunidades de retorno a clases presenciales.
- Fortalecimiento del área de matemáticas desde primaria
- Establecer procesos de admisión e inducción

Elementos de mejora sugeridos por los miembros de la comunidad en la primera autoevaluación 2021

- Infraestructura
- Conectividad
- Comprometer más a los padres
- Infraestructura tecnológica
- Continuar con el trabajo colaborativo
- Alternancia
- Trato equitativo a las jornadas.
- Acompañamiento del docente orientador
- Seguimiento académico
- Reestructuración de guías
- Aseadoras
- Canales de atención, retroalimentación y atención de los docentes
- Relaciones interpersonales con el personal administrativo
- Frecuencia e los encuentros sincrónicos
- Capacitación permanente



IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Anexo 8

Collage de la experiencia de investigación

Rutas alternativas hemos encontrado como miembros de los equipos directivos e investigadores, el camino de aprendizaje y transformación continua, hoy más empoderados y fortalecidos en nuestro liderazgo directivo



"El único verdadero viaje de descubrimiento consiste no en buscar nuevos paisajes, sino en mirar con nuevos ojos".

(Marcel Proust)

