



ESTUDIO DEL ENFOQUE DE LA GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN PRESENTE EN EL  
MODELO Y LOS CRITERIOS PARA EL OTORGAMIENTO DEL PREMIO A LA  
EXCELENTE GESTIÓN INSTITUCIONAL, EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
PÚBLICAS

**Autor**

ANA MILENA LUENGAS ALARCÓN

MARTHA ARANA ERCILLA

Directora SPI

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
ÉNFASIS EN EVALUACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA  
2016



ESTUDIO DEL ENFOQUE DE LA GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN PRESENTE EN  
EL MODELO Y LOS CRITERIOS PARA EL OTORGAMIENTO DEL PREMIO A  
LA EXCELENTE GESTIÓN INSTITUCIONAL, EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS PÚBLICAS

ANA MILENA LUENGAS ALARCÓN

MARTHA ARANA ERCILLA

Directora SPI

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN  
EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
ÉNFASIS EN EVALUACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA  
2016

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá D.C., Agosto de 2016

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios por darme perseverancia y fortaleza para desarrollar cada uno de los pasos que implica estudiar una Maestría, por iluminarme y mostrarme un camino en la docencia, el cual he asumido por vocación y representa mi proyecto de vida. Espero Dios me brinde la sabiduría para poder aplicar y compartir las enseñanzas adquiridas en esta etapa de mi vida con mis estudiantes, aprendices y compañeros.*

*A la Doctora Martha Arana le agradezco por su paciencia, disposición y profesionalismo, quien por más difícil que fuera el camino, nunca desistió de orientarme con sus enseñanzas y consejos.*

*También guardo una enorme gratitud a mi familia y amigos, quienes apoyaron cada paso de mi proceso, entendiendo que aunque fueran menos horas dedicadas a ellos, era lo mejor para mi desarrollo personal y profesional, toda vez que siempre estaban motivándome para culminar mi meta, de una manera especial quiero resaltar el agradecimiento a mi mamá que estuvo hasta el último momento afrontando las dificultades que se presentaron en el proceso, a mi abuelita por sus grandes consejos, a mi Jefe Sonia Acuña por su ayuda incondicional y a Martha Pedroza que más que una excelente amiga, es para mí una mano derecha.*

*A la Universidad Pedagógica Nacional, por darme la oportunidad de realizarme a nivel personal y profesional en la mejor institución para formadores “educadora de educadores”, al contar con un gran equipo de profesionales, administrativos, docentes y demás personal de la institución, todos trabajando para que sea posible que muchos docentes logren realizarse profesionalmente.*

*A la Secretaria de Educación y a la Corporación Calidad, por depositar en mí su confianza, facilitándome los documentos que hicieron posible el desarrollo de ésta investigación permitiéndome contextualizarme con el premio a través de su asesoría.*

## RESUMEN ANALITICO EN EDUCACIÓN – RAE

<b>1. Información General</b>	
<b>Tipo de documento</b>	Tesis de Maestría en educación
<b>Acceso al documento</b>	Universidad Pedagógica Nacional. Biblioteca Central
<b>Título del documento</b>	Estudio del enfoque de la gestión en la educación presente en el modelo y los criterios para el otorgamiento del premio a la excelente gestión institucional, en las instituciones educativas públicas
<b>Autor(es)</b>	LUENGAS ALARCÓN, Ana
<b>Director</b>	ARANA ERCILLA, Martha
<b>Publicación</b>	BOGOTA. Universidad Pedagógica Nacional, 2016. 197 P.
<b>Unidad Patrocinante</b>	Universidad Pedagógica Nacional
<b>PALABRAS CLAVES</b>	GESTIÓN EDUCATIVA, EVALUACIÓN, EXCELENCIA EDUCATIVA, MODELOS DE EXCELENCIA,
<b>2. Descripción</b>	
<p>El trabajo de investigación nace a partir de la necesidad del equipo de Autoevaluación Institucional por estudiar los diferentes enfoques y el interés de la autora de valorar el enfoque de la gestión presente en la educación, para este caso, el modelo y los criterios establecidos para el otorgamiento del Premio a la Excelente Gestión Institucional. Lo anterior con el objetivo de contribuir al análisis de los enfoques que se encuentran presentes en la educación, y así informar sobre las orientaciones que se encuentran implícitas desde la gestión humanística dentro de un premio fundamentado en el modelo de excelencia.</p>	
<b>3. Fuentes</b>	
<p>El presente estudio refiere a 27 fuentes que fueron consultados a lo largo de su desarrollo, entre ellas: la corporación Calidad (2014-2015), premio a la Excelente Gestión Institucional, la Alcaldía Mayor de Bogotá, el Informe de gestión del colegio Jorge Eliecer Gaitán, Calidad (2014) .</p>	
<b>4. Contenidos</b>	
<p>El presente trabajo de investigación inicia con una introducción para generar la conceptualización del estudio al lector. Luego, continua con la idea de investigación y la descripción del problema, desde la preocupación de estudiar los enfoques de la gestión en la educación a través del análisis de temas específicos, para así identificar cuál es el papel de la gestión en la educación. Esto con el objetivo de presentar a quienes toman las decisiones en educación, información pertinente que</p>	

permita pensar nuevas propuestas y enfoques desde las implicaciones que genera trasladar un modelo empresarial a la escuela. Posteriormente, el primer capítulo de la investigación presenta la caracterización del enfoque de la gestión en la educación presente en el modelo y los criterios que otorgan el Premio a la Excelente Gestión Institucional en Colombia. El segundo capítulo lleva a cabo una valoración del enfoque de la gestión en la educación presente en el premio. Finalmente, se presentan las conclusiones de este trabajo investigativo a las que se llegan y a la formulación de algunas recomendaciones.

## **5. Metodología**

El enfoque de la investigación es cualitativo, el cual siguiendo a Sampieri, (2006. P. 5) consiste “en utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente”; además se explora y describe el fenómeno en estudio para obtener perspectivas teóricas de la investigación, en este caso analizar el enfoque de la gestión en la educación presente en el modelo que otorga el denominado “Premio a la Excelente Gestión Institucional” a través del análisis de los criterios que permita el reconocimiento de la intencionalidad de éste en las instituciones educativas.

Para precisar lo cualitativo el presente estudio usa algunas de las consideraciones metodológicas de los estudios documentales ya que estas permiten el enriquecimiento conceptual, que se caracteriza por la revisión bibliográfica de textos y documentos, realizando el análisis de las teorías existentes, con el propósito de obtener información pertinente relacionada con el tema, además de construir y consolidar un marco teórico de referencia, que permita ir categorizando el enfoque de la gestión en la educación presente en el modelo que otorga el denominado “Premio a la Excelente Gestión Institucional”.

Análisis de contenidos que permite identificar los enfoques sobre los cuales está fundamentado el modelo y los criterios para otorgar el Premio a la Excelente Gestión Institucional, con el ánimo de identificar si dichos enfoques tienen relación con la gestión en la educación asumida desde las categorías que se retoman en la investigación “Enfoques y tendencias epistemológicas y teóricas de la Gestión en Educación en Colombia desde mediados de los años noventa hasta la actualidad” (Arana et. al, 2015).

Este análisis documental no solo es una técnica de recolección y validación de información, sino que constituye una de sus estrategias metodológicas, la cual cuenta con particularidades propias en el diseño del proyecto, la obtención de la información, el análisis y la interpretación; y también combina las diversas fuentes (primarias y secundarias) Galeano (2004).

A partir de los objetivos planteados para esta investigación, se elaboró un diseño metodológico conformado por tres etapas que reúnen de forma detallada cada uno de sus elementos constitutivos Etapa 1: Se formula el problema, se define el diseño metodológico y se asume un posicionamiento teórico desde la gestión en la educación. Etapa 2: Caracterización del enfoque de gestión en el modelo y los criterios para el otorgamiento del Premio a la Excelente Gestión Institucional. Esta segunda etapa implica la lectura de los documentos, la elaboración de notas, sistematización de la información a través de matrices, en este caso, después de una revisión documental de los documentos suministrados por secretaría de educación: Decreto 379 de mayo 30 de 1997, Acuerdo 273 de febrero 16 de 2007, Resolución 3617 de noviembre de 2011, las cartillas guías para participantes en el premio a la Excelente Gestión Institucional desde el año 2009 al 2015 e informes realizados por los colegios

participantes como candidatos al premio, se seleccionaron los siguientes documentos. La cartilla guía del premio y un informe de un colegio ganador, documentos definidos como pilares dentro del marco de fundamentación del premio, para así realizar la caracterización del enfoque de la gestión educativa desde sus criterios. Etapa 3: valoración de los resultados, en cuanto a determinar los enfoques de gestión hallados en análisis del modelo y los criterios para el otorgamiento del premio

## 6. Conclusiones

En general se concluye que en las instituciones educativas postuladas a un premio como el mencionado en el presente trabajo, se realiza una autoevaluación general de cada uno de sus procesos, garantizando el mejoramiento continuo y la calidad de los mismos, lo cual conduce a que las instituciones educativas adopten por completo programas, planes y políticas establecidas por el gobierno al pie de la letra puesto que reciben capacitación para hacerlo.

Las conclusiones también se estructuraron de manera específica de la siguiente manera teniendo en cuenta que se tuvo dos documentos rectores de análisis: la cartilla y el informe al Colegio ganador:

### Conclusiones del enfoque encontrado en la cartilla

Se encuentran en mayor medida elementos propios del enfoque tradicional, combinado con un enfoque administrativo empresarial Japonés Modelo de Excelencia, que no muestra un desarrollo desde la educación la institución educativa, limitando el enfoque crítico pedagógico, y el accionar del sujeto desde los procesos pedagógicos.

Se destaca en alguna medida el enfoque semicritico ya que se establecen criterios como estrategia institucional, gobierno escolar y convivencia, gestión académica, gestión del estudiante y el egresado, proyección a la comunidad, que tienen en cuenta la participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa.

Se hace necesaria la transformación conceptual y práctica de la gestión en la educación siendo importante dar continuidad a las investigaciones que permitan cambiar las representaciones y prácticas de ésta en las instituciones educativas, para el logro de una educación de calidad en el país.

### Conclusiones de lo hallado en el análisis del informe

A razón de la pregunta formulada al iniciar el presente estudio frente a cuál es el enfoque presente en el modelo de gestión en la educación que otorga el reconocimiento denominado “Premio a la Excelente Gestión Institucional”, se concluye que aunque se encuentran elementos propios del enfoque tradicional y el enfoque crítico pedagógico, se privilegia en mayor medida el enfoque semi-critico ya que se establecen criterios como estrategia institucional, gobierno escolar y convivencia, gestión académica, gestión del estudiante y el egresado, proyección a la comunidad, que tienen en cuenta la participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa, pese a que en la presentación del informe del colegio se evidencia el uso de matrices DOFA, el ciclo del PHVA, el diagrama de procesos de gestión de apoyo estratégico y misional, el organigrama, entre otros, utilizados directamente en las empresas; se manifiesta al ser humano como partícipe de los procesos realizados, lo que lo hace tener una tendencia de transición hacia una mirada claramente más humanista.

El enfoque semi-critico identificado a través del análisis documental tanto en los criterios tenidos en cuenta para otorgar el premio, como en la presentación del informe del colegio ganador, invita a un cuestionamiento frente a al tipo de gestión que se considera indicada implementar en las instituciones educativas de carácter oficial de Bogotá, ya que pareciera se privilegiara una gestión

educativa respetuosa al máximo de la norma, enfocada en el alcance de resultados tangibles a través de la eficacia y eficiencia de sus procesos con el involucramiento de algunos pocos, bastante limitada y en tensión permanente con una tendencia instrumental.

Si bien, la administración ha tenido cambios a través del tiempo que representan la inclusión del ser humano como factor fundamental pasando por todas las escuelas desde la Anglosajona hasta la Francesa, es necesario aclarar que no porque se mencione al ser humano, dicho enfoque puede ser adaptado en su totalidad a otro contexto, para el caso de modelos y enfoques que han sido transpuestos en la educación. Los modelos empresariales pueden funcionar al ser adaptados a un modelo educativo siempre y cuando se logre hacer una transposición del modelo empresarial al contexto educativo, articulado desde todas sus características, respetando cada uno de sus procesos, humanos, pedagógicos y de gestión, sin olvidar los fines mismos de la educación.

El premio es una estrategia que permite motivar la generación de cambios internos en cada uno de las instituciones educativas, sin embargo siendo el objetivo general del Premio a la Excelente Gestión Institucional, lograr la articulación entre las labores pedagógicas con las de gestión educativa, se recomienda hacer una revisión del criterio gestión administrativa e involucrarlo más con los procesos humanos y pedagógicos para que de esta manera la articulación entre lo pedagógico y la gestión sea integral.

Se recomienda continuar pensando la gestión en la educación desde las tendencias sociales, críticas y humanistas, en la educación para poder construir estímulos, reconocimientos que se salgan de los aspectos instrumentales, y cuantitativos, y se enriquezcan con la investigación, la participación, la colectividad, el diálogo, los saberes pedagógicos, didácticos y empíricos de los protagonistas de los procesos que tienen lugar en las instituciones educativas, en aras de contribuir de manera conjunta en el mejoramiento continuo desde la voz de todos, no solo para alcanzar u reconocimiento, sino para alcanzar mejores desarrollos personales e institucionales.

Es una necesidad que la gestión en la educación se construya desde el pensamiento educativo y pedagógico, lo cual sólo pueden hacerlo los educadores, para superar las tendencias de enfoques instrumentales existentes, y no desechar estudios como éstos, como se hace hoy en algunas instituciones, por existir posiciones enfrentadas o responder a intereses particulares de otra índole.

Las perspectivas de estudio que se proponen a futuro son con relación al tema de incentivos aplicados a los colegios y las instituciones educativas como pueden llegar a convertirse en un condicionamiento para la toma de decisiones. Y también se puede hacer un estudio de los impactos positivos y negativos que tiene implementar un modelo de Excelente gestión al interior de la institución educativa, además también se puede el estudio del enfoque de la gestión en un colegio que no fue ganador del premio.

<b>Elaborado por:</b>	LUENGAS ALARCÓN, Ana
<b>Revisado por:</b>	ARANA ERCILLA, Martha

<b>Fecha de elaboración del Resumen:</b>	30	08	2016
--	----	----	------



## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	10
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	19
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b> .....	24
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	27
<b>3.1 GENERAL</b> .....	27
<b>3.2 ESPECÍFICOS</b> .....	27
<b>4. ANTECEDENTES</b> .....	28
<b>5. MARCO TEÓRICO</b> .....	32
<b>5.1 LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS</b> .....	33
<b>5.2 LA GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA HUMANA</b> .....	42
<b>5.3 CALIDAD EN LA EDUCACIÓN</b> .....	55
<b>6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	64
<b>7. CAPITULO 1 CARACTERIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN IDENTIFICADO EN LOS CRITERIOS DEL PREMIO A LA EXCELENTE GESTIÓN INSTITUCIONAL</b> .....	72
<b>7.1 RESEÑA DEL COLEGIO</b> .....	81
<b>8. CAPITULO 2 MATRICES DE COMPARACIÓN DE LAS CATEGORÍAS TEÓRICAS ASUMIDAS CON EL MODELO Y LOS CRITERIOS PARA EL OTORGAMIENTO DEL PREMIO A LA EXCELENTE GESTIÓN INSTITUCIONAL</b> .....	84
<b>8.1 MATRIZ DE CRUCE DE CATEGORÍAS, CRITERIOS Y ANÁLISIS</b> .....	86
<b>9. CAPITULO 3 VALORACIÓN DEL ENFOQUE DE LA GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN DEL PREMIO A LA EXCELENTE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS</b> .....	175
<b>10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	183
<b>11. ANEXOS</b> .....	187
<b>12. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA</b> .....	194

## **INTRODUCCIÓN**

En el presente trabajo de investigación se plantea la comprensión de los procesos de gestión en el contexto de la educación, más exactamente en el modelo implementado en los colegios públicos como resultado de la búsqueda de la articulación de las labores pedagógicas con las administrativas.

El estudio fue realizado a través de un análisis documental cuyo objeto de investigación fue el enfoque presente en el “Premio a la Excelente Gestión Institucional”, aunque la metodología de investigación es de carácter cualitativo documental, se aclara que las fuentes de información no fueron solo a través de la lectura de documentos, ya que se realizaron visitas a la Secretaría de Educación, y a la Corporación Calidad entidades que suministraron los documentos de estudio, como las cartillas y los informes presentados por los colegios durante el año dos mil quince (2.015) y se pudo presenciar el ejercicio de la evaluación de cada uno de los colegios postulados para el premio, experiencia que representó una fuente de argumentación para el análisis.

La estructura del trabajo se conforma de la siguiente manera: se inicia con la presentación de la idea de investigación apartado donde la autora relata su tránsito por la maestría y se menciona su interés por la identificación del enfoque de la gestión subyacente a una distinción otorgada a las instituciones educativas públicas, específicamente el “Premio a la Excelente Gestión Institucional”. Debido a que en la educación se han instalado los modelos gerenciales que son ajenos a los principios originales de la pedagogía cuyo principal protagonista es el ser humano, en contraste con los modelos gerenciales que se manejan en términos de efectividad.

Seguido de la idea de investigación se encuentra la justificación, donde se menciona la importancia del por qué se debe investigar el enfoque de la gestión educativa desde los diferentes temas abordados los cuales representan un panorama muy amplio y se indica de forma específica que para este caso el enfoque de gestión en un reconocimiento otorgado a las instituciones educativas públicas de la ciudad de Bogotá. También se citan las problemáticas actuales de la gestión en la educación haciendo referencia desde el modelo económico, hasta las necesidades educativas y se reitera que es un estudio focalizado en Colombia puesto que representa la continuación del estudio realizado por los compañeros de la maestría, pertenecientes al grupo de auto-evaluación, en el mismo apartado también se presentan algunos referentes de América Latina.

Después de citar la justificación, la cual está relacionada con las ventajas que tiene realizar el estudio, se presentan los objetivos, que están relacionados con la elaboración del análisis de la gestión en la educación presente en el modelo que otorga el Premio a la Excelente Gestión Educativa. Luego, hay tres objetivos específicos, uno que genera la fundamentación teórica sobre el desarrollo humano inmerso en la administración, luego el desarrollo de la gestión en la educación y terminando con los referentes sobre la calidad en educación.

El segundo objetivo se centraliza en la búsqueda de la caracterización del premio, que consiste en identificar los antecedentes y la elaboración de unas matrices que tienen como finalidad ser el instrumento a partir del cual se identifica el análisis de la gestión en la educación puesto que se toman como referencia las categorías halladas por el grupo de investigación auto-evaluación, a saber: acción participativa, autonomía y centralidad del sujeto, los procesos de gestión en instituciones educativas y cultura institucional. Dichas categorías se analizan frente a los criterios establecidos por la

Corporación Calidad para otorgar el premio. Finalmente, el resultado de dicho análisis permitirá cumplir como el tercer objetivo que consiste en analizar cuál de los enfoques de gestión hallados por el grupo de autoevaluación presentes en el Premio a la Excelente Gestión Institucional.

Partiendo de los objetivos establecidos de inicia mencionando los antecedentes de investigación, en los cuales principalmente se resaltan las investigaciones relacionadas con estudios sobre reconocimientos y premios a labor educativa, los cuales se han caracterizado con el título, el objetivo y la relación que tienen los mismos con el premio, además de incluir los resultados de la investigación, dicha labor arrojo 5 investigaciones a nivel Colombia donde se observa que el direccionamiento está enfocado a mejorar los procesos para lograr la calidad educativa, de los trabajos encontrados vale la pena resaltar un trabajo de investigación de especialización en gerencia educativa el cual tenía como objetivo revisar los modelos de los colegios que habían sido ganadores del premio Galardón a la Excelencia el cual concluyen mencionando que el proceso sin identificar si es bueno o malo es un proceso enriquecedor porque genera en los colegios autoevaluación constante.

Además de la consulta de antecedentes a nivel Colombia también se realizó la revisión de tesis en América Latina para identificar cuales guardaban relación con el objeto de estudio se encontraron 3 tesis una de Pregrado, otra de Maestría y una de Doctorado se relacionó una en un principio porque su nombre era premio a la excelente gestión institucional desde la estructura guarda relación porque es la aplicación del modelo de excelencia pero a las empresas, además de la investigación doctoral que también se resalta pues lo que busca como objetivo es identificar las implicaciones de transponer un modelo empresarial a las instituciones educativas. Finalmente se observó

que las demás tesis y documentos guardaban un enfoque específicamente relacionado con los incentivos entregados a los docentes, midiendo otros elementos que generan distanciamiento del objeto de esta investigación como: el promedio del salario recibido por un docente las implicaciones que tiene el seleccionar la carrera docente entre otros elementos que no guardan ninguna relación con la investigación trabajada en el presente documento.

Seguido de los antecedentes se encuentra el marco teórico que está estructurado desde un recorrido histórico sobre como la administración y la gestión humanista, las cuales avanzaban de manera paralela puesto que en las empresas comenzaban a preocuparse por el ser humano. Luego, el papel de la gestión en la educación desde la perspectiva humana desde su evolución en América Latina para posteriormente analizar la polémica de cómo se ha presentado, tomando como referencia los autores más representativos de la misma en los diferentes momentos históricos como lo son B. Sander, J. Cassasus, G.Tiramonti, M. Arana. En el marco teórico se referencian las categorías que fueron el producto de la investigación realizada por el grupo autoevaluación educativa denominadas: “Análisis de los enfoques y tendencias teóricas de la gestión en la educación en Colombia desde mediados de los años noventa hasta la actualidad” (Arana et. al, 2015). Para finalizar el marco teórico se hace un recorrido a través de la noción de calidad en la educación, teniendo en cuenta que dicho elemento se encuentra presente en el impacto que genera el premio para la institución educativa.

Después de la presentación del marco teórico se encuentra la metodología de investigación en donde se especifica el tipo de enfoque utilizado para el desarrollo, el cual corresponde a una investigación cualitativa a través de un análisis documental, descriptivo mediante la técnica de análisis de contenidos que permite identificar los

enfoques sobre los cuales está fundamentado el modelo y los criterios para otorgar el “Premio a la Excelente Gestión Institucional”. Además de especificar cada una de las etapas para desarrollar la investigación y las acciones para cumplir cada objetivo específico.

El objetivo está centralizado en la búsqueda del enfoque de la gestión en la educación, que está presente al adaptar modelos empresariales a una institución educativa y todas las implicaciones que conllevan la adaptación de un modelo. Actualmente, los docentes presentan como tema de discusión que la elaboración de formatos y el cumplimiento de estándares se ha convertido en un impedimento para el normal desarrollo del ejercicio educativo, es más, afirman que desdibujan la educación como espacio de formación humana y comparan la institución educativa como una empresa. Esta consideración no corresponde a una organización humana puesto que las finalidades de una empresa son distintas a las de una institución educativa.

Como consecuencia de la aplicación de los objetivos se presenta un apartado que tiene como finalidad cumplir con el primer objetivo específico, el cual consiste en caracterizar el enfoque desde la gestión educativa, presente en el “Premio a la Excelente Gestión Institucional”, presentado en primera medida en unas matrices de caracterización las cuales son el resultado de la comparación de las categorías halladas por el grupo y los criterios establecidos desde la corporación calidad. De este modo se podrán estandarizar a los colegios dentro de las condiciones bajo las cuales se relaciona y se comprueba que el colegio articula las labores administrativas con las pedagógicas, para este caso específico se tuvo como referencia un colegio ganador del premio del cual se analizó el informe presentado.

Aunando los resultados se presenta la valoración del enfoque que consiste en unificar todos los enfoques de gestión presentes, finalizando con las conclusiones y la bibliografía. Cabe recordar que la importancia que tiene este trabajo de grado es contribuir y darle continuidad al estudio de los enfoques de la gestión en la educación desde los años noventa hasta la actualidad.

## **IDEA DE INVESTIGACIÓN**

El ingreso a la maestría en educación desde el interés personal de la autora era adquirir conocimientos relacionados con las estrategias pedagógicas, lo cual desde la práctica ya había aprendido, más sus conocimientos eran exigüos, motivo por el cual decidió ingresar a la maestría en educación para profundizar y argumentar sus planteamientos. En otras palabras, el interés propio era estudiar con el fin de buscar justificar desde la teoría su práctica docente.

Los estudios de maestría, iniciaron a través del grupo INVAUCOL (investigación por las aulas colombianas). El grupo fue llamativo en su momento, porque estaba muy relacionado con la investigación generada al interior de las aulas, labor desarrollada por los profesores y desde los profesores, quienes participaban de la construcción del conocimiento, es decir, el pensamiento profesional docente. Sin embargo, este objeto de estudio no correspondía con la finalidad de la autora, la cual consistía en complementar su práctica como docente desde la pedagogía, para desarrollar estrategias de este tipo en el aula. Sin embargo, a partir de la experiencia vivida durante dos semestres en el grupo de investigación, identificó desde su profesión como docente de administración, que resulta más interesante poder relacionar la gestión con la pedagogía, que analizar el pensamiento docente.

La idea de relacionar la pedagogía con la gestión, permitió encontrar interés en los estudios de maestría desde la gestión educativa a través de la línea de Autoevaluación Institucional, posteriormente con los seminarios llamados: “Entorno de la organización social contemporánea redes y comunicación” y “Rastreado la gestión educativa un acercamiento epistemológico y teórico”, se plantean cuestionamientos



alrededor del análisis y la comprensión de la gestión en la educación, su relación con la pedagogía y las ciencias de la educación, la crítica a la eficacia, la educación y la formación a través de redes, gestión educativa desde la teoría. Esta última visión sobre la gestión educativa del grupo de investigación perteneciente al énfasis de evaluación y gestión y sus investigaciones sobre los procesos de gestión llaman especialmente su atención.

Después de hacer varios análisis y replantear la importancia de relacionar la gestión con la pedagogía, y de varias reuniones con la Profesora Martha Arana Ercilla y la ayuda del docente Luis Alejandro Ramírez, se identificó la necesidad de investigar, el enfoque de la gestión en la educación presente en modelo y los criterios del Premio a la Excelente Gestión Institucional, por el cual se reconoce a las instituciones educativas su trabajo en este campo de la educación. La idea de investigación es identificar el enfoque de gestión que domina en dicho reconocimiento, el cual enmarca maneras de pensar, actuar, y de proyectar la cultura de las instituciones, sus relaciones, y el lugar que ocupan los sujetos. Además, tomando como referencia la investigación que se desarrolló en el grupo de autoevaluación institucional, acerca de los enfoques de la gestión en la educación desde los años noventa hasta la actualidad, y específicamente en su trabajo *“Enfoques y tendencias epistemológicas y teóricas de la Gestión en Educación en Colombia desde mediados de los años noventa hasta la actualidad”*, nace el interés de complementar esta investigación con el estudio del Premio a la Excelente Gestión Institucional.

Para comenzar, se realizó una visita a la Secretaria de Educación donde se logró esclarecer dudas frente al Premio, algunos datos encontrados fueron: a. el nombre anterior del premio era Galardón a la Excelencia, un reconociendo para mejorar los

procesos desde la articulación de la pedagogía y la gestión otorgado a colegios públicos y privados; b. actualmente el premio se otorga solo a instituciones públicas.

Finalmente se concluyó que esta investigación contribuye al grupo de Autoevaluación Institucional en su proyecto: Enfoques y tendencias de la gestión educativa en Colombia desde los años noventa a la actualidad, ya que amplía la caracterización desarrollada, para este caso, desde el estudio del enfoque que privilegia el premio, desde la mirada de las prácticas directivas en los colegios públicos del país, y a la autora le proporcionaba la oportunidad de relacionar sus dos componentes, la profesión como Administradora de empresas y su práctica como Docente.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Estudiar los enfoques de la gestión en la educación de manera general, es un trabajo amplio que requiere gran inversión de tiempo y talento humano. Por tal motivo es necesario investigar los enfoques desde temas específicos que conlleven a identificar el papel de la gestión en la educación, para que de esta manera presentar a quienes toman las decisiones, información pertinente que permita pensar nuevas propuestas y enfoques.

En la actualidad, el modelo económico capitalista ha establecido en diferentes países una serie de prácticas que dentro de sus prioridades no contempla al ser humano, es decir una humanidad des-humanizada. Colombia no es ajena a esta perspectiva, trayendo graves consecuencias en términos de inequidad, desigualdad y problemáticas sociales, lo que se evidencia en la inadecuada explotación de recursos naturales y humanos, el poco reconocimiento del otro, la desigualdad económica, entre otras. En este contexto, la educación no ha sido ajena a dichas transformaciones se ha adaptado a una serie de parámetros concebidos por estamentos fuera de ella, que han conducido a replantear sus políticas y propósitos con el fin de obedecer a unos estándares instaurados desde el ámbito empresarial que corresponden a enfoques diferentes a los que se han pensado desde la gestión educativa.

De acuerdo a lo anterior, al adaptar las transformaciones a las instituciones educativas se corre el riesgo de que la naturaleza de dichas organizaciones humanas cambie pues estaría regida desde objetivos diferentes a los relacionados con la formación del ser humano, lo cual no solo genera para la institución educativa la adopción de un nuevo direccionamiento sino la automatización de todos los procesos

educativos sin tener en cuenta al estudiante como eje principal de la educación, toda vez que dicho enfoque se va a centrar en resultados cuantitativos más no en cualitativos.

Cuando se habla de los enfoques de la gestión en educación se hace referencia a la formación del ser humano como una prioridad, puesto que cuando no se tiene en cuenta la parte humana, la finalidad de la educación se direcciona solamente al buen uso de los recursos. Lo anterior está relacionado con una función netamente instrumental, enfocada a alcanzar metas cuantitativas para lo cual se ha acompañado al interior de la escuela, de formatos y estrategias de seguimiento que miden los indicadores en términos de efectividad, limitando el avance del desarrollo integral de la cultura institucional.

En este sentido, muchas instituciones establecen metas que se limitan a medir la calidad de la educación, en términos de resultados, basándose en políticas públicas y resultados de las pruebas pisa, sin tener en cuenta que además de los indicadores y las estrategias, la comunidad educativa impacta al contexto. Temas como éste, no solo dependen de la efectividad de la educación en cifras, sino de la pertinencia de sus proyectos y el beneficio prestado a la transformación de la comunidad que conforma la institución. Esta situación se da en cierta medida debido a la baja participación de los diferentes actores educativos en la toma de decisiones, lo que hace que las estrategias generadas con el fin de garantizar y cumplir con los proyectos de la institución correspondientes a la adopción de enfoques pedagógicos y de gestión estén en manos de quienes administran la institución, dejando a un lado la voz de todos los implicados, desconociendo las necesidades reales de la comunidad. Por tanto, algunos modelos a través de los cuales se está evaluando y pensando la educación, no corresponden a las características de las instituciones educativas, sino a planteamientos empresariales. Dado lo anterior, es necesario reconocer e identificar bajo cuáles enfoques se están

generando resultados y cuáles son las estrategias aplicadas por los colegios para ello, en este caso para alcanzar el Premio a la Excelente Gestión Institucional.

Entre las problemáticas actuales de la gestión en la educación en las instituciones se halla la separación entre la teoría y la práctica, que se manifiestan de distintas maneras: enfoques humanistas y prácticas instrumentales o por el contrario enfoques instrumentales y normativos con prácticas que intentan ser humanistas. En este sentido, los docentes toman dos caminos, se quejan de las estrategias administrativas instaladas en los colegios, o terminan por aislarse de lo referente a la gestión institucional.

En Colombia se han desarrollado estrategias para evitar ver las instituciones educativas como centros empresariales, es el caso del “Premio a la Excelente Gestión Institucional”, en donde se valora el enfoque presente del objeto de esta investigación, fue creado con el fin de estimular a las instituciones para que logren articular las tareas pedagógicas y de gestión, con el objetivo de que las instituciones educativas respondan a las políticas y normas establecidas. A propósito políticas que son necesarias investigar para así poder entender sus enfoques, perspectivas, propósitos.

Las implicaciones que tiene el incluir un modelo van más allá de solo mecanizar las tareas, según un artículo escrito por la OEI 2015, donde se ve reflejado que la labor docente debe estar en constante autoevaluación y mejorar sus niveles de formación, puesto que desde hace 30 años se presentan fuertes críticas al nivel de formación de los docentes generando grandes e importantes debates en el ámbito educativo “La necesidad de estos debates no es puramente teórica: si no son objeto de una discusión abierta, estas cuestiones acaban siendo resueltas de hecho en la toma de decisiones” (OEI, 2015).

Además de lo anterior las implicaciones de aplicar un modelo cambiar de rutinas y enfoques tiene repercusiones desde los siguientes asuntos : “ la crisis del profesorado, está legalmente ligada a la crisis estructural de la escuela” donde se resalta que los docentes responden al modelo fundacional de la escuela que suponía la posibilidad de educar a través de las escuelas idénticas en contextos diferentes, ahora según los estudios realizados por la OEI y la ONU se debe pensar en una educación más direccionada a responder a las necesidades de un sistema globalizado. Otro asunto que se encuentra como elemento de vital importancia es “la identidad de la tarea docente” la complejidad de la labor docente se visualiza desde la generación de la multiciplidad de tareas ,variedad de contextos en estas tareas, inmediatez, indeterminación de situaciones que suceden en el acto docente e implicaciones personales, el último asunto es “ La naturaleza de los saberes que subyacen en la tarea docente” La ampliación de la posibilidad de ampliar saberes que es garantizada a través de los medios de comunicación pone en cuestionamiento la pertinencia de la labor docente .

En consecuencia el objeto de esta investigación, se concentra en el estudio del enfoque de la gestión en la educación presente en el modelo mediante el cual se otorga el Premio a la Excelente Gestión Institucional. Así, el presente estudio resulta enriquecedor para el equipo de investigación de Autoevaluación Institucional, puesto que se podrá identificar bajo qué enfoque se está direccionando las acciones hacia la calidad de la institución educativa, contribuyendo a la ampliación de su trabajo de caracterización de los enfoques de la gestión en la educación, desde los años noventa hasta la actualidad. Y para la autora, puesto que permite tener una visión más clara de la articulación de lo administrativo a lo pedagógico desde la mirada de la gestión en la educación.

Por ende es pertinente plantear la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el enfoque de gestión en la educación, presente en el modelo y los criterios para el otorgamiento del reconocimiento denominado “Premio a la Excelente Gestión Institucional?”

## 2. JUSTIFICACIÓN

La educación en Colombia ha presentado transformaciones propuestas desde el Ministerio de Educación Nacional a partir de normas que han generado promoción de enfoques y modalidades que afectan directamente los procesos educativos, por lo cual se hace necesario investigar los enfoques planteados desde la educación y si estos corresponden a las acciones desarrolladas en las instituciones educativas actualmente.

El estudio del enfoque de la gestión en la educación presente en el modelo y los criterios del “Premio a la Excelente Gestión Institucional”, se realiza a través del análisis de las categorías e indicadores establecidos en el modelo de gestión para otorgar dicho reconocimiento a las instituciones educativas, con la finalidad de entender sus enfoques, perspectivas y propósitos, que en últimas, pueden dar pistas de la visión de calidad de la educación en doble vía instrumental o humana, lo cual está por determinarse.

En la actualidad a través de organismos mundiales como la ONU y la OEI se ha buscado generar estrategias para la consecución de la calidad educativa es decir el logro de los objetivos puesto que la comunidad educativa a nivel internacional se ha planteado metas de desarrollo que involucran avances sustantivos en el ámbito educativo. La organización de las naciones unidas como estrategia para terminar con la pobreza del mundo buscando que los niños logren cruzar la primaria evitando de cierta manera la desigualdad económica, determino las metas del milenio. A lo cual concluyen que los objetivos de la educación se pueden lograr si están direccionados a las metas que se deben cumplir.



De acuerdo a lo anterior las mismas organizaciones se han encargado de crear metas en su plan de 2015 a 2021 lo cual está relacionado con el mejoramiento de la calidad de la educación. (OEI, 2015).

Es de vital importancia relacionar la calidad puesto que está presente en el momento en el cual se logra un objetivo para este caso la entrega de Premio a la Excelente Gestión Institucional Permite que las escuelas se vuelvan más eficaces en sus tareas, a continuación se relacionan algunos temas de los cuales se de origen al interés por la calidad.

De acuerdo a los lineamientos de la política de mejoramiento, impulsada por el ministerio de educación “se basa en la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad, orientado a que la población tenga mejores oportunidades educativas al desarrollo de competencias básicas ciudadanas y a la consolidación de la descentralización y la autonomía institucional mediante el fortalecimiento de la gestión y de la administración de la secretaria de educación”. Se relata lo anterior puesto que guarda relación el modelo que la presente investigación estudia toda vez que el premio anteriormente nombrado articula las labores pedagógicas con las administrativas.

Al mismo tiempo es necesario aclarar la relación de la gestión en la educación y la calidad, la gestión en la educación está relacionada con la mirada del ser humano quien a su vez es la persona a través de la cual se logra cumplir con los objetivos propuestos es decir la calidad está relacionada con el logro de los objetivos y el cumplimiento al máximo de los estándares, la UNESCO de la comisión nacional de educación se refiere a tres enfoques:

Insumos (Instalaciones y administración)

Resultados (logros de aprendizaje, pruebas Pisa) que han sido generadas en el siglo XXI

Procesos de calidad en la gestión (Escuelas Efectivas)

Además de lo mencionado “es preciso abordar el concepto de calidad educativa y el papel que juega la evaluación externa en ella, dada la incidencia que ha tenido en los últimos años en lo concerniente a la implementación de políticas educativas y la toma de decisiones de las instituciones”. (Cubillos, 2015)

La presente investigación es pertinente en cuanto permite determinar la forma como se evalúan a las instituciones educativas desde la perspectiva de gestión manejada en el marco del premio, lo cual

Contribuye de cierta manera a analizar enfoques de gestión en la educación y hablar de los resultados obtenidos que están relacionados con la calidad de las instituciones participantes a partir de la motivación por un reconocimiento y su relación con el direccionamiento implementado en las mismas, así como analizar la perspectiva de formación del ser humano manejada, la cual constituye el fin principal de la educación.

Al concluir la investigación se podrá valorar el enfoque de la gestión en la educación presente en el Premio a la Excelente Gestión Educativa, tomando como referencia el enfoque tradicional, semi-crítico y el enfoque crítico pedagógico. De esta manera la investigación se convertirá en el insumo para quienes toman decisiones sobre la gestión en la educación, de allí su importancia.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 GENERAL**

Identificar el enfoque, desde el planteamiento tradicional, semi-crítico socio-humanista o crítico pedagógico de la gestión en la educación presente en el modelo que otorga el denominado “Premio a la Excelente Gestión Institucional”, a través del análisis de contenidos, aplicado a los criterios del documento guía del premio reconociendo la intencionalidad de este en las instituciones educativas públicas.

#### **3.2 ESPECÍFICOS**

1. Fundamentar la gestión en la educación desde tres ámbitos el administrativo, el humanista y los orígenes de la calidad, para poder argumentar y analizar el enfoque presente en el premio.
2. Caracterizar el enfoque de la gestión en la educación presente en el modelo de gestión a partir de los criterios de otorgamiento del “Premio a la Excelente Gestión Institucional” para deducir cual es el modelo bajo el cual se está premiando la educación.
3. Valorar el enfoque de gestión en la educación presente en el Premio a la Excelente Gestión Institucional en las organizaciones educativas identificando la intencionalidad que resalta dicho reconocimiento.

#### 4. ANTECEDENTES

A continuación se presentan los antecedentes de investigación de algunos estudios realizados en los últimos diez años sobre gestión en la educación, se rescatan los estudios que guardan relación con la temática de estudio que para este caso es la gestión en la educación, Incentivos para lograr la calidad de la educación y estudio sobre el enfoque de la gestión en la educación, dentro de ellos 8 tesis de maestría y un trabajo de grado de especialización sobre la aplicación el premio Galardón a la Excelencia, también se presentan los estudios en América Latina: 2 tesis de maestría, 1 tesis de Doctorado y 1 de pregrado dicha información fue extraída de las bases de datos denominada SINAB de la Universidad Nacional , las bibliotecas de las universidades Pedagógica Nacional y Javeriana además del portal de tesis latinoamericanas.

A continuación se presenta la relación de los trabajos de investigación con relación al “Premio a la Excelente Gestión Institucional”

Para entender la educación como un proceso inmerso en un sistema neoliberal, Cortés (2012) señala que los premios (acá puede ubicarse analógicamente el Premio a la Excelente Gestión Institucional) se circunscriben como estrategia para gestionar el mejoramiento y la calidad, concluye que la gestión educativa ha sido relacionada con la gestión empresarial.

Por otra parte, Noguera afirma que los premios o incentivos generan en las instituciones educativas procesos de autoevaluación y renovación que permiten generar mejoras desde la visión de la institución en si misma (Noguera, 2005).

Otras investigaciones se han esforzado por describir e interpretar la gestión directiva que se lleva a cabo en las instituciones educativas y verificar su incidencia frente a la

calidad educativa institucional, estudiando aspectos como la influencia de los estilos de liderazgo (Prieto, 2006).

Cubides, Gómez y Piñeros (2009) investigaron las características del modelo de administración y gestión aplicado a casos de las instituciones que han ganado el premio “Galardón a la Excelencia educativa”. Estudio que concluye asumiendo la importancia de participar en la postulación de un premio como el galardón a la Excelencia ya que permite generar un proceso de autoevaluación de las instituciones educativas para su propio mejoramiento.

Frente a los estudios de los enfoques de la gestión en la educación se ubicaron 5 estudios en la Universidad Pedagógica Nacional, dentro de ellos un estudio de caso interesante que puede ubicarse como antecedente relevante, analiza los enfoques y tendencias de la gestión en la educación en Colombia desde las percepciones de los directivos docentes y los estudiantes de la maestría de dos universidades. (Ladino, 2015).

En Chile se entrega el Premio Anual por “Excelencia Institucional”, el cual busca reconocer y motivar la mejora en gestión pública chilena, enmarcándose dentro de la reformas a la administración pública que se ha gestado desde finales del siglo XX. Éste, comenzó a entregarse desde el año 2003, y desde entonces ha premiado a catorce instituciones distintas del país, galardonando desde el 2007 a tres anualmente. Abarca y Barría (2014) desarrollan un análisis de la entrega del Premio Anual por Excelencia Institucional en el año 2013 al Fondo de Solidaridad e Inversión Social. También en Chile, Tapia (2011) estudia cómo se incentiva a los docentes con políticas de bajo costo.

En Brasil se ha investigado cuál es la lógica de premios en la escuela, entendida como una estrategia para regular la gestión de la escuela, con el apoyo de la lógica

empresarial, que quiere convertirse en hegemónico en las escuelas públicas brasileñas (Araujo, María Auxiliadora Maués Lima).

Estos antecedentes contextualizan el análisis de las investigaciones existentes que adelantan el objeto de estudio de la gestión en la educación y sobre los premios que guardan relación con la gestión en la educación se concluye que el tema de la gestión en las instituciones preocupa a las comunidades educativas en relación con el tema de calidad de la educación, dado que la motivación por un premio afecta la gestión de la educación generando en ella cambios que pueden ser a nivel positivo o negativo.

Además de lo anterior es importante tener en cuenta que el direccionamiento del premio está relacionado en Colombia en términos de como los incentivos y la gestión de la educación afecta y apunta al mejoramiento de la calidad de las instituciones educativas lo cual está relacionado con el objeto de estudio de este trabajo, que consiste en identificar el enfoque de la gestión en la educación, lo más cercano a el objeto de estudio es la investigación de los enfoques de la gestión educativa desde los años ochenta hasta la actualidad y el trabajo de grado de la especialización en gerencia educativa denominado “Características del modelo de administración y gestión de las instituciones que han ganado el premio Galardón a la Excelencia”. Puesto que el estudio que fue realizado en torno al premio Galardón a la Excelencia apunta a la adopción de dicha metodología enfocada en el premio desde el beneficio que implica el realizar un proceso de autoevaluación así no se participe en el concurso.

Por otro lado desde los trabajos investigativos hallados en América Latina se observa que el enfoque de los estudios encontrados esta direccionado al mejoramiento de la enseñanza por medio de incentivos, aunque también parten de un análisis que se hace de la implementación de un modelo empresarial en la escuela, a lo cual concluyen

que los resultados de dicha adopción dependerán desde la perspectiva de la que se observen. Además también hablan de relaciones de productividad en el sistema educativo al aplicar los incentivos en las intuiciones escolares.

## 5. MARCO TEÓRICO

En este apartado se tomó como referencia la articulación que se menciona en el premio sobre la gestión en la educación para lo cual se hizo necesario revisar como desde la administración, se inicia con la preocupación por el ser humano y como fue la forma como dicho interés fue adaptado por las empresas desde diferentes teorías. A partir de las diferentes escuelas de la administración, además de hacer mención a la escuela Japonesa desde los modelos de calidad toda vez que dichos modelos representan el enfoque del “Premio a la Excelente Gestión Institucional”, dicho primer apartado se extiende hasta la mirada crítica reflejada en la escuela de Montreal a la administración presentada por el autor Omar Aktouf.

Partiendo del interés de articular la gestión humana con la gestión educativa seguida de la reseña presentada de las escuelas de la administración se encuentra un apartado que está relacionado con la evolución de la gestión en la educación que se registra a partir los años ochenta, tomando como referencia autores como: B. Sander, J. Cassasus, G.Tiramonti, M. Arana, finalizando con los aportes desde el equipo de investigación del grupo de autoevaluación donde se ven reflejadas las categorías construidas a partir del análisis de las teorías presentadas por los autores acerca de la gestión en la educación, es así como se presenta la definición de cada categoría, las cuales a su vez serán la base para el análisis de los criterios y del modelo bajo el cual está fundamentado el “Premio a la Excelente Gestión Institucional”.

Teniendo en cuenta el desarrollo de la evolución del humanismo en la administración y partiendo de la relación que tiene la calidad con la gestión, se presenta



un desarrollo teórico del concepto y noción de calidad de la siguiente manera: anunciando los referentes internacionales de calidad educativa, polisemia del concepto de calidad, referentes de calidad en la industria y en la educación, uso del concepto de calidad educativa en las políticas públicas colombianas, usos recientes del concepto de calidad educativa en Colombia, Aspectos críticos, reduccionismos y generalizaciones en el uso del concepto de calidad educativa.

A continuación se presenta un recorrido histórico en el que se puede apreciar la evolución del enfoque humanista en la administración y en la gestión iniciando por la descripción de las escuelas de la administración Anglosajona, Japonesa, Montreal y Francesa, hasta el enfoque humanista presente en la gestión de la educación como categoría principal de la presente investigación.

## **5.1 LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS**

### **Escuela anglosajona**

El enfoque humanístico se configura como una revolución conceptual frente a los postulados de la teoría administrativa y científica, en cuanto a la estructura organizacional propia de la administración clásica. Posteriormente, como indica Chiavenato (1999) nace la preocupación por las personas que trabajan en la empresa, comprendiendo entonces que elementos como la máquina y el método de trabajo ceden su prioridad a la preocupación por el ser humano y su grupo social, toda vez que de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

Asimismo, pueden citarse postulados filosóficos como el propuesto por Jean-Marie Schaeffer con su tesis de la excepción humana, la cual preocupaba por el ser

humano como tal, plantea que la evolución del humanismo dentro de las teorías administrativas ayudaba a tener en cuenta que el sentido de una empresa no debería estar vinculado solamente a la producción de una máquina cuyo, era pertinente preguntarse cuál era el interés que tenían los empleados, comprendiendo de esta manera que se debe identificar al ser humano desde sus intereses y motivaciones.

El enfoque humanístico propiamente dicho, aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología del trabajo, donde se investigó el comportamiento individual y grupal para explicar la conducta del hombre en el lugar de trabajo. Autores como Abraham Maslow, Elton Mayo, Chris Argyris y Frederick Herzberg, investigaron las necesidades humanas y la motivación. A continuación se describen algunos de sus postulados.

Uno de los precursores del humanismo fue Elton Mayo, cuyo interés nació como consecuencia del llamado experimento Hawthorne realizado en 1927, el cual reaccionaba en contra de la teoría clásica de la administración enfocada en el cálculo de tiempos y movimientos de los trabajadores, con el fin de lograr los objetivos, ya que la teoría clásica parte de la premisa de la productividad sin preocuparse por el ser humano. El mayor hallazgo del experimento menciona que el factor psicológico es fundamental para el rendimiento de los trabajadores en una labor específica. En el contexto de la escuela, se puede considerar pedagógicamente que los estudiantes no se desempeñan de la misma manera si las condiciones físicas y psicológicas no son las adecuadas. (Lo cual se puede identificar desde las categorías construidas por el grupo de Autoevaluación Institucional que serán mencionadas y analizadas en el desarrollo del trabajo de investigación).

En 1935 Kurt Lewin refiere en sus investigaciones, como el comportamiento social juega un papel importante dentro de la motivación, en esta dirección Maslow propone la teoría de las necesidades, la cual se estructura a través de una pirámide en donde las necesidades básicas se encuentran en la base y en la cúspide se encuentran las necesidades de auto realización y superación, ésta tiene cinco niveles: en el nivel más bajo de la jerarquía se encuentran las necesidades fisiológicas, seguidas de las de seguridad, las sociales, las de estima y finalmente las de autorrealización. Alvarez, (2005) dicha teoría de la motivación señala que las necesidades humanas son las que llevan al hombre a actuar y a hacer a una persona insatisfecha, en cuanto cubre una necesidad tiene otra que satisfacer.

La teoría de Maslow menciona que a partir de la motivación del hombre se generan resultados en la búsqueda del cubrimiento de sus necesidades, es así como el factor humano se tiene en cuenta analizado desde sus particularidades que son las que van a generar un resultado. El interés y esfuerzo en cubrir las necesidades es diferente en cada individuo, habrá quien se interese en las necesidades sociales y no en las de estima o de autorrealización. Por su parte Morín indica que la construcción del conocimiento es un proceso que es a la vez, biológico, cerebral, espiritual, lógico, lingüístico, cultural social e histórico, lo cual también surge a partir de la motivación del ser humano basado en un interés particular, por lo cual se puede decir que la administración también avanzaba a la misma medida que la epistemología.

Chris Argyris estudió las causas del comportamiento humano en las organizaciones, analizó al individuo y su personalidad y después lo comparó con la organización y sus necesidades, encontrando que hay una falta de congruencia entre las necesidades de los individuos saludables y las demandas que les impone la

organización. Los individuos maduros psicológicos están dispuestos a una independencia relativa, un nivel de actividad propio y un uso de sus habilidades a discreción, en contraste la organización (estructura cadenas de mando, especialización, etcétera) requiere que los individuos maduros psicológicamente estén predispuestos a situaciones de dependencia, pasividad o actividad controlada y apliquen a solo unas cuantas habilidades un nivel de actividad propio y un uso de habilidades a discreción. Esto hace patente la contradicción entre los objetivos del individuo y de la organización, incongruencia que ocasiona que el individuo normal tenga sentimientos de frustración, porque los esfuerzos para mejorarse así mismo se bloquean, experimentando el fracaso al no permitírsele definir sus propias metas de realización con sus necesidades centrales y la forma de alcanzarlas. Alvarez, (2005).

Ademas, Frederick Herzberg investigó la satisfacción en el trabajo a través de la revisión de 155 estudios publicados entre 1920 y 1954, llevando a cabo diferentes estudios de campo que le permiten proponer la teoria dual. Herzberg notó que se obtenían resultados diferentes cuando el estudio se centraba en lo que hacia feliz a la gente en su trabajo (Factores motivadores) y en los estudios que se enfocaban en descubrir los factores que llevaban la insatisfaccion en el trabajo. Mc Gregor afirma que el buen administrador depende en grado considerable de su capacidad de predecir y controlar la conducta de los empleados a su cargo. La autoridad es el medio esencial e indispensable para el control administrativo , ya que los medios de control como la jerarquía, persuación y coerción física son menos eficaces.Las relaciones internas de la organización industrial moderna suponen un alto grado de interdependencia, por lo que las posibilidades de control son muy altas.

Por su parte, la teoría X, la teoría Y describen dos tipos opuestos de conducta de los directivos en cuanto a la forma en que se dirige la organización que depende de lo que los gerentes piensan respecto al comportamiento de sus empleados. En la teoría X los directivos consideran al trabajador perezoso e irresponsable por lo que necesitan controlarlo constantemente, la escuela clásica, de Taylor y Fayol y el estructuralismo apoyan este concepto. La teoría Y considera que el ser humano busca la autorrealización en la ejecución de su tarea y es capaz de auto controlarse y autodirigirse. La escuela de las relaciones y la conducta humana apoyan esta perspectiva, asimismo, Rensis Likert estudió el efecto que la actividad de los supervisores tiene sobre la satisfacción y desempeño en el trabajo de los empleados, encontrando que hay una correlación entre el estilo de supervisión y los niveles de productividad.

En los años sesenta surge la teoría del Empowerment, esta palabra se origina del pensamiento denominado desarrollo organizacional expuesta por diversos autores: Argyris, McGregor, Beckhard, Schein, Bennis, profesionales humanísticos que siempre buscaron aumentar el buen desarrollo de la organización. Dicho desarrollo organizacional puede definirse como la aplicación de la psicología a las ciencias de la conducta. Se puede definir como aquel empoderamiento que le da la potestad de delegar autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento que son dueños de sus propio trabajo.

Como se puede observar el humanismo permea la escuela anglosajona, anteriormente expuesta, en cuanto a la preocupación por ser humano y su desarrollo frente a los factores que le generan una motivación como lo son el cubrimiento de sus necesidades y el estilo de subordinación, a continuación se presentan los antecedentes del humanismo desde la escuela japonesa.

## **Escuela Japonesa**

La teoría Z también llamada método japonés es desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), sugiere que cuando los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados en la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad, esta teoría es participativa, basada en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal.

En los años cincuenta surge la teoría de la Calidad Total, cuyo principal autor es Edwards Deming quien logró cambiar la mentalidad de los japoneses al hacerles entender que la calidad es un “arma estratégica”. Esta teoría está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización, ha sido ampliamente utilizada en todos los sectores económicos y sociales, desde la manufactura hasta la educación, el gobierno y las industrias de servicios; se le denomina total porque comprende a la organización globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella.

Al mencionar la teoría de la Calidad Total es importante referirse al modelo de Deming que aunque no propiamente su centro es el factor humano, se trata del modelo frente al cual está basado el actual objeto de estudio de esta investigación que es el Premio a la Excelente Gestión Institucional, modelo que comprende la institución educativa de manera global, a continuación se presentan los aspectos generales del modelo como lo son: definición del modelo, criterios de evaluación, y proceso de evaluación.

## El Modelo Deming Prize

El modelo ha estado presente en Japón desde 1951, se creó con el objeto de convertirse en una herramienta para la mejora de las empresas de ese país. Dicha herramienta se promueve a través de un premio que se entrega a las empresas que se destacan sobresalientemente por la dirección y control de calidad. Además por promover la Gestión de la Calidad en aquellas empresas que ven en este modelo una oportunidad de excelencia. Deming (1950).

Este modelo pretende que cada empresa realice una autoevaluación, donde entienda su condición actual, determine sus objetivos y retos, y además determine cómo logrará cumplir con ellos. Para lo cual existe una serie de criterios a través de los cuales la empresa va a generar dicha autoevaluación. La evaluación pretende que cada una de las empresas puedan identificar sus oportunidades de mejora y como desarrollarlas, en concordancia con la teoría de Gestión de la Calidad Total (GCT).

En el año 2004, el modelo, contaba con los siguientes criterios que servirán de ejemplo de los alcances de este:

- Políticas de la dirección y su despliegue en relación con la gestión de la Calidad.
- Desarrollo de nuevos productos y/o innovación de procesos.
- Mantenimiento y mejora de la calidad operativa y del producto.
- Establecimiento de sistemas para gestionar la calidad, la cantidad, la entrega, los costos, la seguridad y el entorno.
- Desarrollo de los recursos humanos

## Proceso de evaluación

Se conforma un comité de evaluadores los cuales revisan que la evaluación haya sido hecha a través de los criterios y si los objetivos de la organización son

contundentes y corresponden a los resultados obtenidos. Tres años después de que las empresas son galardonadas deben presentar un informe sobre el estado de las prácticas de la GCT, asegurando con esto un control de las empresas ganadoras.

Los criterios son valorados desde cuatro ángulos en términos de efectividad, consistencia, continuidad y minuciosidad, así:

- Efectividad: efectivo en conseguir los objetivos.
- Consistencia: consistente a través de la organización.
- Continuidad: continuo desde el punto de vista del medio y largo plazo.
- Minuciosidad: minuciosa implementación en el departamento correspondiente

Asimismo, la teoría de Kaizen, cuya traducción al español significa: mejora continua, consiste básicamente en los siguientes cinco pasos: 1. verificación de la misión: 2. planteamiento estratégico, 3. diagnóstico de la causa Raíz, 4. solución de la causa raíz, 5. mantenimiento de resultados.

Las teorías de la escuela japonesa están orientadas a la mejora continua y la calidad total, basadas en las acciones que emprende el ser humano, éstas al ser reevaluadas generan estrategias que producen el cambio.

### **Escuela Montreal y Francesa**

En 1980 se realiza en Montreal en La Escuela de Altos Estudios Comerciales un coloquio internacional sobre las ciencias de la vida. Se publicó un libro llamado la ruptura entre la empresa y los hombres de Omar Aktouf, en este libro convergen el punto de vista del psicoanalista, el lingüista, el etnólogo y el biólogo con respecto a la manera como se conducen las organizaciones empresas y la vida económica.



En 1991, se constituye institucionalmente en HEC el grupo de trabajo e investigación denominado Humanismo y Gestión, su promotor es el profesor Alain Chanlat quien buscó institucionalizar prácticas de investigación, de enseñanza y de desarrollo internacional que tienen por común denominador preocupaciones humanistas. No obstante, una de las principales críticas que Aktouf hace a esta forma clásica de ver la parte humana, es que se había mal interpretado a los autores bajo una visión de un modelo económico con ánimo de lucro, “lejos de enfrentar los derroches la polución, el armamentismo, la sobrepoblación las desigualdades las estimula peor aún y no llega a controlarlas”. Por lo cual se puede observar que desde un modelo de administración clásica aunque se haya intentado acercarse a la parte humana y su dimensión de manera general, el ser humano no ha logrado ser el eje, pues los intereses de un modelo con ánimo de lucro son diferentes.

Así, dentro de las concepciones humanistas de finales y comienzos de siglo se instaura la escuela de Montreal la cual, surge a comienzos de la década de los años sesenta con exponentes como: Omar Aktouf, Jean-Françoise Chantal, y Renée Bédard, quienes repiensen la administración, a partir de la integración de las ciencias de la vida comprendiendo la gestión desde una perspectiva natural y humana. Ésta escuela pretende esclarecer y dar respuesta a la temática del futuro de las sociedades, al problema del hombre y su relación recíproca con él mismo y su medio ambiente, al análisis del ser humano desde un aspecto antropológico y epistemológico, a la reflexión del comportamiento humano desde una mirada holista y multidisciplinaria, y a la consolidación axiológica (González, 2007) en donde inicia el cuestionamiento y el interés por la importancia de la gestión educativa como un tema de vital importancia en la escuela.

Desde la parte humanística Omar Aktouf (2000) hace una crítica a la importancia que la administración le ha dado a los principios matemáticos, positivistas e impersonales de todos sus procesos, restándole importancia a la participación del ser humano, asignándole un papel simplemente instrumental. Aunque lo expuesto Aktouf es tomado de la crítica a los modelos empresariales, se ve reflejado en la educación desde la adopción de modelos empresariales con el fin de gestionar algunos de sus procesos.

Hasta aquí se puede observar como a través de diferentes escuelas de administración se le da mayor relevancia al capital y la producción en aras de la acumulación de riqueza y de la concentración del poder, donde el recurso humano es de vital importancia en tanto aporte su fuerza de trabajo únicamente. El campo de la educación no ha sido ajeno a dicho fenómeno, ya que la gestión ha permeado el funcionamiento de la escuela, no obstante su naturaleza no es de carácter productivo como ocurre en otros sectores, por ello poco a poco se ha ido comprendiendo que el recurso humano ocupa un lugar privilegiado en la escuela, por ende es pertinente presentar a continuación la evolución de la gestión en la educación.

## **5.2 LA GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA HUMANA**

La evolución de la gestión en la educación registra a partir de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado dichos modelos. Para iniciar es necesario contextualizar el estudio de la gestión en la educación examinándola en el ámbito de su historia, para posteriormente analizar la polémica de cómo se ha presentado y se entiende la gestión en la educación hoy, para ello se presentan los autores más representativos de la misma

en los diferentes momentos históricos como lo son B. Sander, J. Cassasus, G.Tiramonti, M. Arana, quienes permiten construir una línea de desarrollo de la gestión.

Según Sander, (1995) el estudio de la administración de la educación es una iniciativa que surgió a partir del movimiento teórico de las ciencias sociales, su desarrollo en América Latina fue posible desde el contexto de las relaciones internacionales. Donde se examinó el contexto económico político y cultural.

Para comprender la relación de la pedagogía con la gestión es necesario reconocer cuáles son los enfoques, es decir, sus antecedentes y de esta manera comprender desde donde se está actuando en cada uno de los proyectos que involucran la gestión y la educación

Así, Sander (1995) en su documento de las nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad; afirma que la Gestión Educativa en el estado del conocimiento, en el campo de la administración de la educación es el resultado de un proceso continuo en el que se tiene en cuenta a la comunidad, y que nunca acaba; porque el ser humano está en constante aprendizaje. Sander plantea los siguientes cinco enfoques conceptuales en su libro: (Gestión Educativa y Calidad de vida implicaciones para América Latina: Construcción y reconstrucción del conocimiento, 1995), analizados dentro del marco de construcción, deconstrucción y reconstrucción.

1. Enfoque jurídico: dominó la gestión de la educación durante el período colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo. Dicho enfoque era esencialmente normativo y estrechamente vinculado con la tradición del derecho administrativo romano, interpretado de acuerdo con el código Napoleónico. Fue la tradición del derecho romano, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo, la que trajo a

América Latina la infraestructura legal propicia para la incorporación de la cultura y los principios de la administración pública y de gestión educativa desarrollados en los países europeos de influencia latina. En la administración de la educación hubo pocos desarrollos teóricos y escasa sistematización del conocimiento durante el periodo colonial latinoamericano.

2. Enfoque tecnocrático: una mirada vista desde el funcionamiento eficiente y racional de las organizaciones era la preocupación central de los reformistas, asume las características de un modelo mecanizado preocupado por la economía que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial, la gestión educativa dentro del enfoque tecnocrático enfatiza la adopción de perspectivas y soluciones organizacionales y administrativas pensadas desde el pragmatismo instrumental del siglo XX. Para los teóricos la pedagogía debía ofrecer soluciones técnicas para resolver racionalmente los problemas reales que afrontaba la gestión educativa.
3. Enfoque conductista: Abarca el estudio de la conducta humana, a partir de la escuela psicosociológica de los años treinta y cuarenta, que aplicó la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación. El enfoque conductista ha sido utilizado con mayor frecuencia en la administración privada que en la pública, donde su aplicación práctica ha enfrentado dificultades, a pesar de los desarrollos teóricos en los medios académicos. La construcción conductista que destaca la interacción entre la dimensión humana y la dimensión institucional de la administración tiene presencia representativa en la educación.
4. Enfoque desarrollista: adelanta un carácter modernizador, propone una perspectiva de la administración dedicada a la gestión de programas, desarrollo de métodos, para implementar políticas y planes de gobierno.

En el campo de la gestión educativa de América latina, el enfoque desarrollista de la administración coincide con el paradigma economicista identificado por Tedesco en su análisis crítico del desarrollo de la investigación educativa de Latinoamérica y con la etapa de la “educación para el crecimiento económico” señalado por Braslavsky en su revisión de los modelos educativos adoptados a lo largo de la historia latinoamericana.

5. *Enfoque sociológico*: concibe nuevas prácticas administrativas, basadas en los valores políticos y culturales de la sociedad latinoamericana, tiene como base la intersección de contribuciones conceptuales y analíticas de ciencias sociales aplicadas, preocupadas con la adecuación y política cultural de los conocimientos científicos y tecnológicos en la educación y administración. En los medios educativos de Latinoamérica, mientras se cuestionaban las posibilidades del desarrollismo pedagógico, educadores de vanguardia ensayan un enfoque sociológico, de carácter interdisciplinario; en 1963 Laurence Filho indica que no basta con el conocimiento de las disciplinas pedagógicas para el estudio y ejercicio de la administración escolar, argumentando que, ante la complejidad de los sistemas de enseñanza la teoría educativa debería desarrollarse en un amplio dominio interdisciplinario.

De acuerdo con lo anterior, se puede observar como desde los enfoques expuestos por Sander existe una estrecha relación entre la pedagogía y la gestión en la educación reflejada a través de cada una de las etapas analizadas desde el siglo XVII con cada uno de los enfoques. Aunque al parecer solo hacían parte del movimiento económico también de cierta manera afectaron el sistema educativo.

La perspectiva de la escuela humanista refleja una tendencia clara por mejorar las condiciones de vida de las personas en el trabajo entendiendo que son seres sociales que

se constituyen a partir de las relaciones con el otro, que poseen valores y motivaciones intrínsecas y extrínsecas con relación a su contexto laboral y que se inscriben, familiarizan y constituyen dentro de dinámicas de grupos. De esta manera, es como la concepción humanista toma distancia y rebasa los postulados instrumentales del individuo considerándolo un recurso más, al igual que las máquinas y el capital dentro de la organización, puesto que el ser humano constituye el valor fundamental en los procesos estructurales y productivos de la organización.

Por su parte, Cassasus propone una conceptualización de Gestión de la Educación desde diferentes perspectivas y de acuerdo a los procesos aplicados en el contexto, señala cómo a través del tiempo se han dado varios modelos desde diferentes décadas. A continuación se presentan los modelos propuestos por Cassasus:

## **Modelos**

*La visión normativa.*

Comprende la planificación, enfocada a implementar planes de desarrollo con técnicas de proyección a mediano y corto plazo, para racionalizar el ejercicio del gobierno en su visión lineal del futuro.

(Años 50 y 60)

*La visión Prospectiva.*

Plantea reducir los índices de incertidumbre en las planeaciones lineales acerca del futuro, teniendo como referente distintos escenarios de acción implementando la técnica de matrices de relaciones e impacto entre variables. Se genera así una flexibilización en las planificaciones de gobierno. (Años 60).

*La visión estratégica.*

Posee carácter normativo -estratégico permitiendo el despliegue de las normas articulando la organización con el entorno. Por lo tanto, la gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos -humanos, técnicos, materiales y financieros- que posee una organización. (Años 70).

*La visión estratégico-situacional*

Considera la incorporación y viabilidad de las políticas a las planificaciones, teniendo en cuenta las características de los actores y se establece la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional. (Años 80).

<i>La visión de la calidad total.</i>	Contempla la preocupación por los resultados del proceso educativo. Reconoce el derecho de los usuarios a hacer control y exigir calidad a los procedimientos educativos, por ende se instauran sistemas de medición y evaluación de los procesos y los factores al interior de la organización. (Años 90).
<i>La visión de la reingeniería.</i>	Se preocupa por mejorar y reestructurar los procesos existentes dentro de la “calidad total”, por lo tanto es una re-conceptualización funcional y racionalización continua de los procesos a la que se somete la organización. (Años 90).
<i>La visión comunicacional.</i>	La organización desarrolla un carácter dialógico, que le permite entablar redes comunicacionales entre sus pares, para concretar acuerdos y compromisos a favor de un buen clima organizacional. (Años 90).

**TABLA 1. MODELOS DE GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN DE CASSASUS.**

**SÍNTESIS DE ELABORACIÓN PROPIA**

Cassasus al conceptualizar la gestión de la educación busca que en las diversas regiones e instituciones educativas se realicen procesos integradores para que los todos sus miembros se sientan involucrados y se le dé al ser humano el lugar que le corresponde, es por esto que en la Administración y la Gestión. Actualmente, se debate y se critica la eficacia, como criterio único y se reconoce la necesidad de asumir nuevos enfoques.

En la práctica, la perspectiva de gestión de Calidad Total en los sistemas educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos. Calidad Total aparece entonces como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar los desperdicios. Esto requiere de la participación de los trabajadores hacia el mejoramiento continuo de sus

labores como práctica laboral, mejorar la calidad de los procesos. Es la orientación para que se genere cero defectos en el proceso. (Cassasus, 2000.p. 11).

Desde el punto de vista organizacional, entonces la gestión se torna en el proceso de responder a las necesidades de los sujetos involucrados en éste, ligado a temas concretos. La teoría muestra hoy que los resultados tienen que ver no tanto con las funciones y procesos racionalmente determinados, sino con elementos tales como el compromiso, y la satisfacción en el trabajo, es decir temas micro, tales como liderazgo, satisfacción, calidad de las relaciones interpersonales, comunicación, clima, son temas sobre los cuales se basan las capacidades de cambio y de adaptación a los mismos”. (Cassasus, 2000. p.18). Por otra parte, la gestión democrática se relaciona con una preocupación por los recursos humanos y su participación en la gestión. En esta perspectiva se enfatizan las dimensiones del liderazgo en su versión del “coaching”, el desarrollo de las capacidades de las personas miembros y los aspectos relativos al clima de la organización.

De lo mencionado sobre la evolución de la gestión según Casasus, vale la pena resaltar, que éste habla de la teoría de la calidad total desde una visión global, no solo como teoría, sino como un modelo de gestión, lo cual implica el desarrollo a nivel general de la institución, lo que también corresponde al actual modelo del premio, objeto de estudio, el cual desde la relación con la gestión busca la integración de todas las personas en los aspectos que buscan el mejoramiento de la institución.

La gestión educativa vista desde la óptica de Tiramonti busca la articulación entre diferentes teorías representadas desde saberes, toda vez que indica que “la gestión educativa debe conllevar a dos saberes particulares: los que provienen de las teorías de la organización, administración y gestión institucional, desde los cuales se organiza y administra las actividades y recursos con los que se cuenta y en segundo lugar, los que



se derivan de la especificidad pedagógico-didáctica de las instituciones que se dirigen, los que a su vez nos ofrecen elementos para asegurar una gestión curricular” (Arana, 2013.p.313).

Lo expresado anteriormente posibilita el nacimiento del interés por articular la administración con la pedagogía, para que de este modo se pueda encontrar el sentido de la gestión educativa de una manera conjunta, comprendiendo los dos saberes expresados por Tiramonti.

La comprensión de la gestión educativa desde la autora Marta Arana (2003) “trata de revertir las tendencias absolutistas hacia la eficacia desde la eficiencia, se enmarca en la integración del conocimiento, no desde el totalitarismo disciplinar específico sino desde sus acciones”. Así, es importante resaltar que la gestión va más allá del enfoque instrumental basado en los modelos tradicionales de la administración que buscan lograr resultados desde la consecución de los objetivos y la buena utilización de los recursos, (eficiencia y eficacia) puesto que el objetivo de la gestión educativa es integrar conocimientos desde las diferentes disciplinas y que dichos conocimientos generen acciones, esto visto desde la escuela es el promover la investigación para que a través de los resultados generados se realicen acciones que afecten de forma positiva a la institución.

Dentro de las diferentes comprensiones que realiza Arana (2003) sobre la gestión, vale la pena resaltar las siguientes definiciones que están relacionadas con lo mencionado anteriormente.

*“La gestión, es un conjunto de acciones cooperadas que en la educación debe estar al servicio de lo académico, pedagógico e investigativo. Es además, una condición necesaria para facilitar y viabilizar la cultura institucional, el cambio permanente, la proyección hacia la calidad educativa desde lo pedagógico, lo cual representa la diferencia entre la gestión directiva empresarial y educativa, pues ésta*

*última debe hacer énfasis en las relaciones humanas y sociales a través del aprendizaje, los valores compartidos, el trabajo en equipo, los proyectos, la investigación, la creación de redes internas y externas de comunicación del conocimiento; dependiendo de los recursos físicos y financieros de la institución”*

Así la autora continua señalando “que los enfoques tradicionalistas clásicos, científicistas, sistémicos, estructuralistas, entre otros, de la gestión en los procesos educativos, redundan en prácticas carentes de fundamento y de propósitos asociados al contexto educativo, convirtiéndose en acciones aisladas a las necesidades e intencionalidades educativas y pedagógicas, y por consiguiente rechazadas por los educadores, quienes en últimas, son los adecuados gestores de dichos procesos”.

Desde lo propuesto y señalado por la autora se insta por la adopción de un enfoque en la escuela, el cual este enmarcado en la participación de la comunidad desde la investigación, que genere acciones que conlleve al cambio de forma positiva. En vez de estar realizando replicas y transposiciones empresariales, que es lo que se ha hecho en la mayoría de los casos a través de la implementación de prácticas carentes de propósitos educativos.

Ahora bien, como ya se ha mencionado al interior de la Universidad Pedagógica Nacional, en el grupo de investigación denominado Autoevaluación Institucional se han realizado hallazgos valiosos en el marco del trabajo “Análisis de los enfoques y tendencias teóricas de la gestión en la educación en Colombia desde mediados de los años noventa hasta la actualidad” (Arana et. al, 2015), que a continuación se presentan:

## Aportes del grupo de Autoevaluación Institucional de la Universidad

### Pedagógica Nacional

Luego de un trabajo de investigación el grupo señala las siguientes categorías que demuestran una postura humanista en la gestión, asumidas desde posiciones concretas, desde la Escuela Montreal y autores como: Benno Sander, Guillermina Tiramonti, Juan Casassus y Martha Arana: a. acción participativa, b. autonomía y centralidad del sujeto, c. procesos de gestión institucional, d. cultura institucional, e. Construcción de conocimientos integradores y colectivos y aprendizaje social continuo.

De igual modo, fue necesario revisar los antecedentes del humanismo tomando como referencias los postulados epistemológicos, desde la gestión y sus tendencias humanistas actuales desde la escuela de Montreal y la escuela Francesa.

#### **a. Acción participativa**

En síntesis la acción participativa de la persona en los procesos de gestión institucional en educación, se entiende en el marco de los derechos y deberes en una comunidad democrática y en la búsqueda, consolidación de una educación de calidad, lo cual implica que dicha acción está abierta al reconocimiento y participación del otro, y propicia el establecimiento de unas condiciones de equidad, desde una racionalidad integradora entre lo administrativo y lo académico-pedagógico (Arana et. al, 2015).

#### **b. Autonomía y centralidad del sujeto**

Los sujetos se encuentran vinculados a las instituciones como actores que las habitan y en ellas realizan un trabajo de construcción, reconstrucción y deconstrucción en el marco de sus necesidades e intereses. Es desde allí que la gestión educativa recupera la voz de todos los actores posibilitando la participación de estos a través de acuerdos y consensos sobre principios establecidos, para el mejoramiento continuo de

los procesos de organización, planificación y evaluación. Esta participación se dinamiza desde el lenguaje y cobra sentido en las acciones de los sujetos y sus conversaciones, donde la gestión se encuentra centrada en la interacción de las personas y no en los resultados y estándares. Por tanto, la gestión educativa recupera la participación de todos los actores. Dicha gestión entendida como un sistema de conocimientos en donde el sujeto participa en la construcción del saber pedagógico, además considerada como un proceso colectivo donde se rescata la corresponsabilidad de todos los sujetos participantes como ciudadanos críticos y propositivos (Arana et. al, 2015).

**c. Procesos de gestión en instituciones educativas:**

Esta categoría teórica sintetiza los aspectos administrativos y de gestión que caracterizan a las organizaciones, la que se asume desde la tendencia humanista, crítica, renovadora, de nuevo pensamiento social en la administración y gestión, como sistemas de conocimientos que actúan a través de modelos, estilos, metodologías, estructuras, en procesos de planeación, organización, dirección, control, seguimiento, evaluación de los recursos y los propósitos de una organización social, que para el caso de estudio se trata de la institución educativa. Así, la administración y la gestión son el conjunto de conocimientos que permiten la existencia y sostenibilidad de los procesos de regulación y autonomía de las organizaciones humanas según sus propósitos sociales. Por su parte, las organizaciones son grupos de personas temporales o estables cuyos miembros interactúan entre sí para lograr fines determinados desde su cultura.

Omar Aktouf, afirma que el éxito administrativo requiere de una sólida base de “humanidades” de la filosofía, y del conocimiento del ser humano, la sociedad, y por ende de la política, la pedagogía, y demás sistemas de conocimientos hasta ahora vistos

como “externalistas”, que contribuyen a desconcentrar a la administración de una sola forma de entender las relaciones económicas: el mercado y la rentabilidad; y acercarlas a otros problemas que acontecen, tales como: el deterioro del medio ambiente, la limitación de los recursos naturales, las crisis económicas, financieras, políticas, entre otras.

**d. Cultura institucional**

Aquella cualidad relativamente estable resulta de la comprensión e implementación de políticas tanto de carácter territorial como institucional que afectan a la institución educativa, así como de los modos de comprensión, de acuerdos y las prácticas derivadas de la actuación de las personas que despliegan y ponen en funcionamiento los procesos académicos, administrativos e institucionales, lo cual se establece como referente de acción y actuación en la cotidianidad, estableciéndose como marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas y de la orientación de las decisiones y actividades de los actores institucionales.

Es a través de la cultura institucional como circulan unos referentes, se ponen en escena unos pensamientos y se realizan unas prácticas de gestión en la educación y donde se posibilitan y se expresan las acciones de las personas; es en este marco en el cual, se puede expresar una acción participativa en la gestión en educación.

**e) Construcción de conocimientos integradores y colectivos y aprendizaje social continuo**

Esta categoría teórica sintetiza la comprensión que en la investigación existe sobre construcción del conocimiento y aprendizaje social, no limitándose a enfoques tradicionales sino a la integración de los conocimientos sociales, humanos, técnicos, personales, colectivos, experienciales, de valores, históricos, cotidianos, prospectivos

que se articulan en la cultura y la gestión de una institución educativa. Las instituciones son construcciones culturales a través de procesos dinámicos, contextuales, históricos, producidos por las personas a partir de sus sistemas de conocimientos.

Al ser acciones humanas intencionadas de creación de cultura institucional se apoyan en los conocimientos individuales y colectivos, experienciales, teóricos, cotidianos, de valores que permite dar particularidades a la gestión en la educación. Entre los conocimientos de la cultura de la institución educativa están la gestión y la pedagogía, así como otros conocimientos tanto técnicos, científicos, de valor, de experiencia que se combinan y armonizan para constituir la cultura de la institución. Por tanto, el entrelazamiento, articulación de los conocimientos de diferente orden, identifican la cultura institucional, desde donde se construyen nuevos conocimientos educativos y disciplinares, entre otros; así como se desarrolla el conocimiento personal de cada sujeto de la institución y sus colectivos, siendo esto un proceso complejo, dialéctico e interdisciplinario.

Las anteriores definiciones fueron la síntesis elaborada por los autores del grupo Auto evaluación Institucional en su trabajo “Análisis de los enfoques y tendencias teóricas de la gestión en la educación en Colombia desde mediados de los años noventa hasta la actualidad” (Arana et. al, 2015), categorías construidas desde el análisis y comprensión de los postulados de los autores seleccionados, mencionados anteriormente, a través de la construcción de matrices partiendo de la relación que guardaba cada categoría con cada uno de los postulados expuestos por los autores desde su visión de la gestión en la educación.

### 5.3 CALIDAD EN LA EDUCACIÓN

El concepto de calidad debe resemantizarse para cada contexto en que se usa. Los factores que se asocian con la calidad en la educación han variado a lo largo de diferentes momentos históricos y en lugares diversos. En la primera mitad del siglo XX se pensaba *la calidad* principalmente en términos de la idoneidad del docente, pero actualmente se reconoce *la calidad* en la educación como un fenómeno multifactorial.

La calidad en la educación actualmente se asocia con los discursos de calidad en los servicios y productos que satisfacen necesidades, requerimientos y expectativas de clientes internos y externos (Chirodea, 2010: 186):

*The services of a university are considered of "quality" only when the university's products and processes satisfy the needs, requirements and expectations of customers and other internal and external partners. In other words, a university is of "quality" when, in addition to being resolved, the appropriate waiting, community socio-economic issues part forming specialists, in areas/sectors for which there is adequacy of labor market demand, endowed with skills, abilities, attitudes and behaviors that allow them to be employed shortly after graduation, to become immediately useful to organizations employing and to integrate rapidly in their technical, economic and social environment (Drăgulănescu, 2007, p. 7)<sup>1</sup>.*

En esta perspectiva se puede identificar un horizonte positivista en la acepción de calidad, en la medida en que se entiende útil la educación superior en cuanto a la formación de especialistas para su integración a mercados y ambientes técnicos,

---

<sup>1</sup> [Los servicios de una universidad son considerados de "calidad" sólo cuando sus productos y sus procesos satisfacen las necesidades, los requerimientos y las expectativas de los clientes y de otros socios internos y externos. En otras palabras, una universidad es de "calidad" cuando, además de estar determinada, la provisión apropiada, considera los asuntos socio-económicos de la comunidad y participa en la formación de especialistas, en áreas/sectores para los cuales hay una demanda suficiente en el mercado laboral, dotados con *competencias*, habilidades, actitudes y comportamientos que les permita ser empleados prontamente después de su graduación, para convertirse inmediatamente en empleados útiles para las organizaciones y para integrarse rápidamente en su ambiente técnico, económico y social].

económicos y sociales. En otros momentos de la historia de la educación se ha asociado *la calidad* en función al aporte político a un proyecto, como apoyo o resistencia.

En 1966 se usó por primera vez en la literatura especializada el término de calidad educativa cuando el economista Charles Beevy escribió el libro *La calidad de la educación en los países en desarrollo*. En 1968, Philips Cooms, un experto de la UNESCO, en su libro *La crisis mundial de la educación* retoma la misma noción de calidad educativa con el sentido que ahora se le da. Pero solamente hasta 1983 en los Estados Unidos, cuando se publicó el Informe de la Comisión Nacional de Excelencia en Educación (conocido como *Una nación en riesgo*), se habla directamente de "calidad educativa" como un lineamiento de política por parte de un Estado<sup>2</sup>.

Esta comisión se propuso estos objetivos: evaluar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje en las escuelas, *colleges* y universidades; comparar esas escuelas y colleges con los de otras naciones industrializadas; "estudiar las vinculaciones existentes entre los requerimientos para la admisión de los estudiantes de High School" y universidades y el desempeño académico de quienes se gradúan"; identificar aquellos programas educativos que hayan generado éxitos notorios en los colleges; evaluar la forma como los cambios sociales que se habían presentado en los Estados Unidos en los 25 años anteriores habían afectado el desempeño de los estudiantes; y definir con claridad los problemas a enfrentar y superarlos con decisión en busca de la excelencia educativa<sup>3</sup>.

De ahí en adelante el término de "calidad educativa" se introdujo en la jerga oficial, e incluso entre sectores críticos, hasta convertirse hoy en un lugar común, cuando ningún

---

<sup>2</sup> Juan Carlos Yáñez Velazco, Notas para un debate sobre "calidad de la educación", [portal.iteso.mx/portal/page/.../Yáñez%20Juan%20Carlos%204.pdf](http://portal.iteso.mx/portal/page/.../Yáñez%20Juan%20Carlos%204.pdf)

<sup>3</sup> Carlos Arturo Torres, "Nation at Risk". *La educación neoconservadora*, en Nueva Sociedad, No. 84, 1986, nota 6.



gran pedagogo y educador ha utilizado tal término, que ha sido extraño a la reflexión sobre las grandes cuestiones de la educación.

Al introducir la noción de calidad en la educación también se están involucrando aspectos, propios del mundo empresarial, a los sistemas educativos, tales como el control de calidad, mejoramiento de calidad, aseguramiento de la calidad. Con todas estas denominaciones tecnocráticas se está diciendo que la educación debe considerarse como una empresa, que produce mercancías, y esas mercancías deben estar sujetas a procesos de control que apunten a generar mejores resultados, que pueden ser cuantificados y estandarizados. En concordancia, se establecen mecanismos y organizaciones externas a las escuelas y universidades que se encargan de certificar y de acreditar que una institución es de "calidad", y a las mismas se les concede el rotulo que las califica como de "alta calidad"<sup>4</sup>.

De cualquier manera, la polisemia del concepto calidad no depende únicamente del contexto histórico. La acepción más generalizada internacionalmente por la norma técnica ISO 9000 define la calidad como el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” de un producto o un servicio; con esta definición, la calidad varía en función al producto o al servicio que se tenga como referencia.

Con esta perspectiva, se asume la educación principalmente como un servicio; frente a lo cual, el discurso de la calidad en la educación maneja horizontes políticos e ideológicos y no solamente técnicos, metodológicos o pedagógicos. De esta manera, por ejemplo, es diferente comprender al docente como un sujeto epistémico con roles que pueden generar continuidades y transformaciones en las dinámicas sociales, a

---

<sup>4</sup> Tomado del artículo titulado La calidad educativa una noción neoliberal propia del darwinismo pedagógico escrito por Renán Vega Cantor

dimensionarlo como la “persona que planifica, desarrolla y evalúa el servicio educativo” (ICONTEC, 2005, p.9).

De esta manera, los discursos sobre calidad educativa pueden circunscribirse a escenarios económicos y políticos que desdibujan la importancia del acto educativo para centrarse en los códigos administrativos que sobredimensionan los logros, resultados, indicadores de gestión y de cobertura.

Para comprender los principios de calidad asociados a la lógica administrativa, es oportuno empezar con el concepto de sistema, cuyo origen suele asociarse con tecnología pero realmente debe rastrearse en la biología (Ludwig von Bertalanffy); la teoría general de sistemas permitió que muchos fenómenos se abordaran desde la perspectiva de conjuntos de elementos interactuando entre sí (como los ecosistemas) y con otros conjuntos de elementos. La comprensión de las organizaciones como sistemas abiertos tiene varias implicaciones, una de las más importantes es que las instituciones son sensibles a lo que pasa a su alrededor, y esto va más allá de aceptar artificialmente que vivimos en un mundo globalizado; acá cobra relevancia el término partes interesadas (*stakeholders*), en cuanto a que debe considerarse la mayor cantidad de partes posible para garantizar una gestión con efectividad, superando la centralización exclusiva en los clientes y los proveedores.

La centralización en los procesos, por ejemplo, no debe ser entendida como deshumanizante, por el contrario, debe enfatizar en la dignidad de las personas como talento competente para satisfacer al cliente, cumplir requisitos y tomar decisiones, de manera independiente al status del cargo. Acá se encuentran obstáculos de diversos tipos, asociables a aspectos culturales, tales como los silos (territorialidad y luchas por poder), resistencia al cambio, apego a los sistemas de control tradicionales y al status quo. Las estrategias para superar estos obstáculos requieren de creatividad para

comunicar los beneficios de los sistemas de gestión para la organización y para las personas, y para lograr un reconocimiento efectivo de las características humanas del personal y su potencial de articulación.

Entre los principios de la calidad se suele relacionar la mejora continua; pero mejorar continuamente implica una visión filosófica que puede resultar compleja para el pensamiento occidental típico y contradictoria en el contexto normativo y político que ejerce presiones muy fuertes para evidenciar gestiones con cero errores.

En el contexto nacional, se puede mencionar como antecedentes a los discursos de la calidad como estrategia, la ley 52 de 1988 con la cual “se crea el Congreso Nacional de Política Educativa y se dictan otras disposiciones” y la ley 24 de 1988, con la que se reestructura el MEN y crea la División de Control de la Calidad (Bustamante y Jurado, 1993, p. 96). A finales de 1990 y con mucha fuerza en el siglo XXI, proliferaron discursos que pretenden ubicar la calidad como un elemento clave en la educación.

En la década de 1990, se generalizó la idea de que los sistemas de evaluación son importantes para mejorar la calidad; en el siglo XXI, aunque el Decreto 1290 plantea la autonomía de las instituciones educativas para construir sus propios sistemas de evaluación, es contradictorio, o al menos paradójico, el papel preponderante que se le da a las pruebas externas; de cualquier manera, la normatividad permite que las instituciones educativas abran el debate con toda la comunidad académica para construir sus propios criterios de calidad y sus propios sistemas de evaluación, tarea pendiente o desarrollada muchas veces de manera protocolaria, con una agenda ya predefinida de antemano, buscando un aval más que una construcción social.

Ante estas posiciones, la evaluación de los sistemas de gestión parte de un acuerdo social (mediado por la norma técnica) y debe dimensionarse como un proceso que

facilita la mejora. Un reto específico en este sentido para las organizaciones es el de dar un giro discursivo en la visión de la evaluación como práctica monológica y unidireccional hacia el establecimiento de prácticas polifónicas y multidireccionales.

Asimismo, la implementación de sistemas de gestión implica evaluación permanente de diferentes indicadores y procesos, en los códigos de auditorías empresariales se identifican “no conformidades”, lo que puede generar lo que algunos denominan *violencia simbólica*; pero en la realidad las no-conformidades no anulan realidades empresariales, simplemente indican el incumplimiento de una norma o la falta de competencia (o potencial) para su desarrollo. En el contexto educativo colombiano, el artículo 5 del decreto 1290 de 2009 establece la escala de valoración nacional para evaluar desempeños como: superiores, altos, básicos y bajos. Resulta interesante revisar estos códigos a la luz de experiencias latinoamericanas, como la peruana, donde se establece una escala reglamentaria para evaluar los logros como: destacados, previstos, en proceso o en inicio; en este tipo de escalas se puede colegir una visión más incluyente, o al menos tolerante, al considerar que los desempeños que “no se han alcanzado” están en inicio o se están empezando a desarrollar, lo cual invita a pensar en términos de procesos y le resta a la evaluación cierta carga semántica asociada a lo sumatorio y finalizante.

En este orden, considerar la evaluación como un proceso social implica una visión política que debe ser construida desde cada Institución; en lo educativo, deben considerarse diferentes niveles de evaluación buscando que los aspectos administrativos no se privilegien sobre las posibilidades científicas y de construcción de conocimiento; en lo organizacional, cada entidad tiene una oportunidad importante para que sus políticas tengan un componente humano real que articule la gestión, trascendiendo las misiones y visiones que se limitan al rendimiento financiero.

La Ley 1188 de 2008 regula el registro calificado de programas de educación superior, y dicta otras disposiciones, plantea en su artículo 2° que las instituciones educativas “deberán demostrar el cumplimiento de condiciones de calidad de los programas y condiciones de calidad de carácter institucional”. En el Decreto 1295 de 2010, por el cual se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y el desarrollo de programas académicos de educación superior, en el apartado 5.7 establece los requerimientos y criterios de las “características y calidades” que sirven al fortalecimiento del personal docente.

En el contexto del servicio público colombiano, se cuenta con normatividades que generalizan la aplicación e implementación de sistemas de gestión de calidad en las entidades públicas: la Ley 872 de 2003 crea el sistema de gestión de la calidad para las entidades del Estado; el Decreto 4110 de 2004 reglamenta la Ley 872 de 2003 y adopta la NTCGP 1000:2004; el Decreto 4485 de 2009 establece la adopción de la actualización de la NTCGP 1000:2009; relacionado con los mecanismos de control interno, la Ley 87 de 1993 establece las normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado, la Ley 1826 de 1994 crea la Oficina de Control Interno, el Decreto 1537 de 2001 establece el rol de las oficinas de control interno, y el Decreto 1599 de 2005 adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.

La calidad asociada a mecanismos de control y de certificación, ha llevado a interpretaciones acomodadas a intereses particulares, por ejemplo, cuando se confunde fines con medios y se enarbola el discurso de la calidad para promover discursos que favorecen la perspectiva del *ranking* y se deja por fuera aspectos sustanciales en el sistema educativo, o cuando se privilegia la acreditación y el reconocimiento comercial por encima de las mejoras reales o de fundamentos académicos.

Las dinámicas de documentación y control, asociadas a la calidad educativa, han llevado a que las instituciones canalicen esfuerzos por documentar las condiciones mínimas de calidad establecidas por la normatividad legal y la normatividad técnica, de manera que en varias ocasiones se “aceptan” aspectos teleológicos (como principios de calidad) sin reflexión o sin una comprensión efectiva de cómo se deben aplicar, al tiempo que se corre el riesgo de limitar la gestión de la calidad a la administración de documentos, formatos y registros.

Por otra parte, la aplicación de algunos de los principios establecidos internacionalmente para la gestión de la calidad requiere de implementaciones que consideren las prácticas culturales en cada institución. Por ejemplo, en términos pedagógicos es muy importante el *enfoque hacia el cliente*, pero vale la pena cuestionar la potencia de dicho enfoque si se privilegia los rendimientos financieros por encima de la *satisfacción* del cliente, o la capacidad de las instituciones para monitorear las expectativas, requisitos y necesidades de cada estudiante y/o de su núcleo familiar.

La mejora continua se establece como un paradigma a seguir, pero resulta problemático cuando se supone que existe un único modelo a seguir para mejorar o para gestionar la calidad. Aunque, en principio, mejorar continuamente es un imperativo *políticamente correcto*, es precisamente en el campo político en el que resulta muy complejo que las personas asuman responsabilidades, se autoevalúen y/o reconozcan los aspectos que pueden mejorar.

Vega Cantor plantea que una de las *trampas* en la gestión de la calidad educativa es la de confundir la calidad con las condiciones de calidad, dando por sentado que la primera está determinada por las instalaciones, los materiales de que se dispone, los medios didácticos que se tienen y las NTIC, como si todo eso de manera automática generara una mejor educación. En este caso, la llamada calidad de la educación termina

materializándose en una marca educativa, lo cual quiere decir que, de manera apriorística, por la propaganda, la publicidad, el arribismo social y otros aspectos, un colegio x, o una universidad y, son de calidad porque venden una marca, una marca que se concreta en el título que venden, y con el que se supone que se garantiza un empleo seguro y bien pago. Esa marca es acogida de manera positiva por toda la sociedad, porque por sí misma abre puertas, sin que se cuestione si efectivamente esa marca se equipara con una educación seria y rigurosa. Eso poco valor tiene, porque lo que se trata es de imponer un cierto prestigio, un nombre, a partir del cual se deriva de forma automática que quienes tienen esa marca educativa han sido formados en una educación de calidad. En suma, la calidad se entiende como aquella que es pertinente y lo es porque genera competencias que permiten insertar al individuo de manera acrítica en el medio social y sobre todo en el mundo laboral. Se considera que una educación de calidad es la que posibilita que el individuo tenga éxito laboral.

En años recientes el MEN ha desarrollado esfuerzos por medir *la calidad* en la educación básica, secundaria y media, considerando diversos aspectos de manera *sintética*, reiterando un enfoque de *ranking* en la visión de la educación.

Por otra parte, aunque no resuelve problemas estructurales del cuerpo docente, reconocimientos como el “Premio a la Excelente Gestión Institucional” facilitan la cualificación de los docentes y el desarrollo de proyectos de alta calidad desde las instituciones educativas.

## 6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación es cualitativo, el cual siguiendo a Sampieri, (2006. P. 5) consiste “en utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente”; además se explora y describe el fenómeno de estudio para obtener perspectivas teóricas de la investigación, las características del enfoque cualitativo aplicado a la investigación está relacionado con los siguientes aspectos, según Sampieri: los significados se extraen de los datos y para este caso no se fundamenta en la estadística, el proceso mediante el cual se realiza es recurrente en la medida que se toman como referencia las categorías propias de otra investigación con el fin de ubicar el enfoque humanista dentro de categorías elaboradas, toda vez que por sí mismas dan cuenta de lo que significa gestión en la educación, está analizando una realidad subjetiva puesto que parte de sus documentos rectores son los informes de colegios , no todas las instituciones, viven las mismas realidades, ni tienen los mismos intereses, en este caso lo que se busca al aplicar esta investigación , es identificar el enfoque de la gestión en la educación presente en el modelo que otorga el denominado “Premio a la Excelente Gestión Institucional”. A través del análisis de los criterios que permita el reconocimiento de la intencionalidad de éste en las instituciones educativas públicas, una de las ventajas de emplear el enfoque cualitativo en esta investigación es contextualizar el fenómeno.

Al contextualizar el fenómeno se hace necesario conocer su historia, sus objetivos, su trayectoria y el manejo que tiene frente al ámbito que maneja, el cual en este caso es la educación.



La investigación se articuló con el método deductivo-analítico y su técnica fundamental de revisión y análisis documental, Se asume el estudio cualitativo como: “aquel acercamiento a las cosas o sujetos desde el plano reflexivo de las cualidades; su estructura se identifica por estar inmersa en una descripción verbal y/o explicativa de un fenómeno o hecho determinado.” (Campbell & Stanley, 1982. p. 76).

Para precisar lo cualitativo el presente estudio, usa algunas de las consideraciones metodológicas de los estudios documentales ya que estas permiten el enriquecimiento conceptual, que se caracteriza por la revisión bibliográfica de textos y documentos, realizando el análisis de las teorías existentes, con el propósito de obtener información pertinente relacionada con el tema, además de construir y consolidar un marco teórico de referencia, que permita ir categorizando el enfoque de la gestión en la educación presente en el modelo que otorga el premio.

El análisis de contenidos que permite identificar los enfoques sobre los cuales está fundamentado el modelo y los criterios para otorgar el “Premio a la Excelente Gestión Institucional,” con el ánimo de identificar si dichos enfoques tienen relación con la gestión en la educación asumida desde las categorías que se retoman en la investigación “Enfoques y tendencias epistemológicas y teóricas de la Gestión en Educación en Colombia desde mediados de los años noventa hasta la actualidad” (Arana et. al, 2015).

Este análisis documental no solo es una técnica de recolección y validación de información, sino que constituye una de sus estrategias metodológicas, la cual cuenta con particularidades propias en el diseño del proyecto, la obtención de la información, el análisis y la interpretación; y también combina las diversas fuentes (primarias y secundarias) Galeano (2004).

Luego de examinar varias estrategias y métodos de investigación, se identifica pertinencia en la metodología propuesta, toda vez, que corresponde a lo que se va a analizar, en cuanto a los enfoques de la gestión en el “Premio a la Excelente Gestión Institucional”, para lograr este propósito se requiere la obtención y selección de los documentos oficiales según el objeto de investigación y el problema. Una vez elegidos los documentos se procedió al análisis del tema planteado, así como lo afirman (Galeano & Vélez, 2000)

Todos estos textos pueden ser “entrevistados” mediante las preguntas que guían la investigación, y se los puede “observar” con la misma intensidad con que se observa un evento o un hecho social. En este sentido, la lectura de documentos es una mezcla de entrevista y observación (p.31).

El método de investigación deductivo – analítico, que facilita la adquisición de información mediante la indagación de fuentes primarias y secundarias, para el caso en particular serán tomados los documentos rectores del Premio a la Excelente Gestión Institucional que son: Decreto 379 de mayo 30 de 1997, Acuerdo 273 de febrero 16 de 2007, Resolución 3617 de noviembre de 2011, las cartillas guías para participantes al premio desde el año 2009 al 2015 e informes realizados por los colegios participantes como candidatos al premio. También se aclara que esta investigación por ser de corte cualitativo contiene a su vez el método inductivo al generar el resultado del análisis puesto que después realizar análisis particulares se establecen unas conclusiones y resultados generales.

De la información obtenida mediante la técnica de revisión y análisis de contenido de los documentos, se construyeron datos que a su vez fueron confrontados a

través de las categorías teóricas elaboradas por el grupo de autoevaluación sobre la gestión en la educación y la calidad de la educación.

A partir de los objetivos planteados para esta investigación, se elaboró un diseño metodológico conformado por tres etapas que reúnen de forma detallada cada uno de sus elementos constitutivos para tal caso se presentan la segunda y tercera etapa puesto que guardan relación con cada uno de los objetivos formulados:

Identificar el enfoque, desde el planteamiento tradicional, semi-crítico socio-humanista o crítico-pedagógico de la gestión en la educación presente en el modelo que otorga el denominado "Premio a la Excelente Gestión Institucional", a través del análisis de contenidos aplicado a los criterios del documento guía del premio reconociendo la intencionalidad de éste en las instituciones educativas públicas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ETAPA	MÉTODO DEDUCTIVO	MÉTODO INDUCTIVO	TÉCNICA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN
Fundamentar la gestión en la educación desde tres ámbitos el administrativo, el humanista y los orígenes de la calidad, para poder argumentar y analizar el enfoque presente en el premio.	2		Análisis de los antecedentes y los orígenes de la gestión en la educación.	Análisis de contenidos
<b>1. 1. Caracterizar el enfoque de la gestión en la educación presente en el modelo de gestión a partir de los criterios de otorgamiento del "Premio a la Excelente Gestión Institucional"</b>	3	Cruce de las categorías teóricas elaboradas por el equipo de evaluación	Análisis del enfoque frente a las categorías teóricas de la gestión en la educación comparadas con los criterios que se originan desde el modelo de excelencia.	Análisis de contenidos

<p>para deducir cual es el modelo bajo el cual se está premiando la educación.</p> <p><b>2. Valorar el enfoque de gestión en la educación presente en el Premio a la Excelente Gestión Institucional en las organizaciones educativas identificando la intencionalidad que resalta dicho reconocimiento.</b></p>	4	Realización de las matrices de evaluación	Reconocimiento de los enfoques de gestión hallados en el análisis del modelo y los criterios para el otorgamiento del premio.	Análisis de contenidos
--	---	---	---	------------------------

**TABLA 2. OBJETIVOS Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .**

**SÍNTESIS DE ELABORACIÓN PROPIA**

Etapa 1: Para esta investigación la primera etapa consiste en el diseño metodológico en este caso durante esta etapa se seleccionó la idea de investigación, después de varias reuniones con la Dr Martha Arana y luego de hacer una revisión de antecedentes investigativos en la biblioteca Central de la UPN se decide investigar sobre el enfoque de la gestión en la educación que existe en un premio cuyo interés se expresa articulación las labores administrativas y pedagógicas, en seguida de definir la idea de investigación, se formula el problema contextualizando las problemáticas de la educación desde el mismo modelo económico, haciendo énfasis en la gestión educativa vista desde una mirada humanista mas no desde la mirada instrumental, al tener una relación con la calidad educativa desde el impacto que genera un premio a través de la motivación por conseguir un incentivo, seguido del planteamiento del problema de

elabora la justificación del trabajo, haciendo énfasis que dicha investigación busca nutrir investigaciones anteriores sobre los enfoques de la gestión en la educación y el interés que conserva la autora por la articulación de las labores administrativas con las pedagógicas, después de tener una justificación clara, se trazan los objetivos estratégicos que serán el horizonte y direccionamiento del trabajo de investigación.

Etapa 2 Fundamentación Partiendo de la necesidad por generar un sustento teórico argumentación a la investigación se revisan los antecedentes de investigaciones con temáticas similares con el fin de definir que tanto se ha avanzado en el tema presente en la actual investigación.

Luego de tener los antecedentes investigativos, se nutre el marco teórico a partir de la articulación de la administración con la pedagogía de la siguiente manera: inicia haciendo un recorrido por la evolución de la administración desde la parte humana tomando como referencia las escuelas de la administración, la Anglosajona, Japonesa y la crítica a la administración desde la escuela de Montreal seguido de la evolución de la gestión en la educación fundamentada por los autores a través de los cuales se definen las categorías teóricas de la gestión en la educación. Finalmente se nutre el marco teórico con la temática de la calidad en la educación desde los referentes internacionales de la calidad educativa, la polisemia del concepto de calidad, referentes de calidad en la industria y en la educación y el uso del concepto de calidad, luego se define el diseño metodológico y se asume un posicionamiento teórico desde la gestión en la educación.

Etapa 3: Caracterización del enfoque de gestión en el modelo y los criterios para el otorgamiento del “Premio a la Excelente Gestión Institucional”: esta etapa implica la lectura de los documentos, la elaboración de notas, sistematización de la información a

través de matrices, en este caso, después de una revisión de los documentos suministrados por secretaria de educación: Decreto 379 de mayo 30 de 1997, Acuerdo 273 de febrero 16 de 2007, Resolución 3617 de noviembre de 2011, las cartillas guías para participantes en el “Premio a la Excelente Gestión Institucional” desde el año 2009 al 2015 e informes realizados por los colegios participantes como candidatos al premio, se seleccionaron los siguientes documentos: La cartilla guía del premio de 2015 y el informe de un colegio ganador 2015 Jorge Eliecer Gaitán , documentos definidos como rectores dentro del marco de fundamentación del premio, para así realizar la caracterización del enfoque de la gestión educativa desde sus criterios, en dicha búsqueda además de definir los documentos rectores también se pudo identificar bajo cual modelo estaba estipulado el premio que para este caso es el modelo de excelencia que está fundamentado en la teoría de calidad total de Deming Prize.

Etapa 4: valoración de los resultados, se procede a hacer lectura objetiva del análisis documental precedente, desarrollado a través de la elaboración de las matrices y se realiza la valoración de los hallazgos que arrojan las mismas, a la luz de las cinco categorías teóricas planteadas por el grupo de investigación de “Autoevaluación Institucional” de la universidad Pedagógica Nacional, a saber: acción participativa, autonomía y centralidad del sujeto, procesos de gestión institucional, cultura institucional, construcción de conocimientos integradores y colectivos de aprendizaje social continuo, las cuales evidencian la presencia de un enfoque humanista, renovado, crítico , de la gestión que coloca al ser humano en el centro de los procesos de las instituciones; en relación con los ocho criterios planteadas por la Corporación Calidad para el otorgamiento del premio en cuestión en cuanto a determinar los enfoques de gestión hallados en análisis del modelo y los criterios para el otorgamiento del premio.

En dicha valoración se define cual es el enfoque de la gestión en la educación desde dos ámbitos el primero es la guía diseñada por la Corporación Calidad para los colegios que se postulan al premio, en donde además de ver el enfoque será posible notar cuál es el modelo mediante el cual está fundamentado el “Premio a la Excelente Gestión Institucional”, a través del análisis documental propuesto en la metodología de investigación, donde se menciona que consiste en una técnica de recolección y validación de información.

Para que fuera posible el análisis se tomó como referencia las categorías construidas por el grupo de Autoevaluación Institucional anteriormente mencionadas en el marco teórico asumidas desde las posiciones presentadas por los autores relacionados desde el humanismo.

## 7. **CAPITULO 1** CARACTERIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN IDENTIFICADO EN LOS CRITERIOS DEL PREMIO A LA EXCELENTE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Características que justifican el origen de los premios y los parámetros de evaluación para las instituciones educativas oficiales de Bogotá, la primera es la necesidad del cumplimiento con cada una de las leyes creadas, iniciando con la ley 60 de 1993, destacando el artículo 4 donde se hace referencia a que las entidades encargadas de administrar y regular la prestación del servicio educativo en el distrito capital son: la Secretaria de Educación, Según el artículo 151 de la ley 115 de 1994 donde se menciona que la Secretaria de Educación tiene la responsabilidad de velar por la calidad de la educación, a través de los programas que fomenten investigación y la innovación, a lo cual relacionan *“que la gestión es un componente fundamental en el proceso educativo y un mecanismo de aseguramiento de la calidad, lo cual está visto desde la óptica empresarial pues la gestión al ser vista desde la parte administrativa se relaciona con el direccionamiento a través de estándares”*, según lo presentado en la norma serán la herramienta para fomentar la investigación y la innovación es ahí donde se relaciona el decreto 379 de 1997 como una estrategia, ya que fue mediante el cual se creó el estímulo denominado premio Galardón a la Excelencia dirigido a las instituciones escolares estatales y privadas, según el Artículo 1 *“instituciones escolares estatales y privadas de enseñanza Preescolar, Básica y Media que hayan logrado articular exitosamente las tareas pedagógicas y administrativas consiguiendo innovar y mejorar la acción educativa”*. Otra característica es: el objetivo principal es que las instituciones se esfuercen al máximo en sus múltiples tareas. Para ello la autoridad educativa establece un sistema de incentivos.



Partiendo de lo anterior con respecto a la creación de estímulos educativos también tiene la necesidad de definir un administrador para poder hacer la entrega formalizar cada uno de los procesos que implican el crear un incentivo, midiendo también a su vez el impacto que genera dicho incentivo.

*“Artículo 2º.- Delegar al Secretario de Educación para que elabore y adopte la GUÍA DE EVALUACIÓN A LA GESTIÓN ESCOLAR, que contendrá los lineamientos, criterios, componentes, objetivos, estructura, procedimientos, evaluación, adjudicación y compromisos, para la evaluación de las instituciones escolares que participen en la convocatoria al GALARDÓN en 1997.”*

Según el artículo anterior se menciona que es función de la secretaria de educación definir cuales son los lineamientos, criterios y componentes que conforman la guía de evaluación escolar, tarea que se le encarga a la Secretaria de Educación y esta a su vez delega la función de evaluación y la formulación de los lineamientos para la misma a la Corporación Calidad, entidad privada que presta el servicio de evaluar la calidad no solo en los colegios sino en las organizaciones en general, quien es la responsable de establecer los criterios a través de los cuales se va realizar el proceso de evaluación de los colegios, para dicho proceso se apoya en personal perteneciente al sector educativo puesto que el proceso de evaluación se generara a instituciones educativas, razón por la cual el equipo de evaluadores esta compuesto por docentes, decanos de universidades y personas expertas en el tema educativo que a su vez reciben una capacitación para contextualizarse con el modelo de calidad que por lo general esta adecuado y direccionado a lograr cumplir con los estándares de las empresas .

A continuación se presenta la caracterización del enfoque de la gestión en la educación presente en los documentos rectores del Premio a la Excelente Gestión Institucional, partiendo de la descripción del Premio desde su historia hasta las fases mediante las cuales se desarrolla el proceso de otorgamiento.

Según el acuerdo 273 de 2007 “por medio del cual se establecen estímulos para promover la calidad de la educación en los colegios oficiales del Distrito Capital y se dictan otras disposiciones”. Según el acuerdo nombrado anteriormente se busca promover la educación de calidad en los colegios oficiales lo cual esboza las labores administrativas y está relacionado con los estándares, el interés por relacionar el premio a la excelente gestión institucional remonta a la premisa nombrada en el decreto que hace relación a la articulación de las labores administrativas con las pedagógicas lo cual está relacionado con la gestión educativa.

### 1.1 ANTECEDENTES DEL PREMIO

El origen y la razón de ser el premio se remonta a los intereses de la adopción de la política educativa y calidad de la educación básica y media en Colombia, teniendo como referencia los estudios internacionales y las pruebas nacionales, que miden la calidad en la educación y tras la discusión y las evidencias de los factores de la calidad educativa, el año 2007 se estaba realizando en Colombia la adaptación del programa internacional de evaluación de estudiantes (PISA, por su sigla en inglés), programa del cual se ha demostrado que los resultados de Colombia sus promedios han sido muy bajos.

Para el año 2007 como ejercicio de reevaluar las formas de presentar el conocimiento fue publicada la segunda propuesta gubernamental en la primera mitad

del siglo XXI que transformo la maneta de estructurar y comprender la educación. Bajo la alcaldía de Luis Eduardo Garzón, la secretaria de educación encabezada por Francisco Cajiao Restrepo, presentaron como alternativa para los colegios del distrito las orientaciones curriculares para el campo del pensamiento histórico, como propósito de la administración de la administración distrital en avanzar en pro de la transformación de la escuela y la enseñanza, se lanza la propuesta “ Colegios Públicos de Excelencia” para de esta manera garantizar el cumplimiento del derecho a la educación.

Partiendo de lo anterior la propuesta fue liderada por un grupo de investigación en la enseñanza de la historia de la universidad nacional de Colombia bajo la dirección de Darío Campos Rodríguez. El trabajo fue el resultado de un proceso de investigación, debates, diálogos y reflexión entre docentes, académicos, equipos pedagógicos y locales, frente a la organización de la escuela al respecto el argumento central fue fortalecer la calidad de la educación desde la necesidad por generar la educación de calidad es de donde nace la creación de los estímulos y se fortalecen mediante la creación del premio Galardón a la Excelencia.

### ***EVOLUCIÓN DEL PREMIO A LA EXCELENTE GESTIÓN INSTITUCIONAL***

Desde la información obtenida a través de diferentes medios: internet y documentos suministrados por la Secretaria de Educación Distrital, se identifica que el premio nace de la necesidad de cumplir con el objeto establecido en el Decreto 379 de mayo de 1997 por medio del cual se establecen estímulos para promover la calidad de la educación en los colegios oficiales y privados.

El compromiso de ofrecer estímulos direccionados a las instituciones educativas se encuentra relacionado en el Acuerdo 273 de febrero del 2007, capítulo IV, artículo 23, donde se expresa el objeto:

“Decreto mediante el cual se crea el premio a la excelente gestión se crea con el fin de generar un reconocimiento y estímulo a las instituciones escolares estatales y se menciona en el artículo 2 que se delega al secretario de educación para que elabore la guía de evaluación de los colegios.”

De dicho acuerdo con el nombre que el premio tiene en su actualidad: Premio a la Excelente Gestión Institucional, por lo cual se asume que se cambió el nombre del premio galardón con la finalidad de ganar más identidad frente a la normatividad.

En el Acuerdo 273 de febrero del 2007 se menciona que el reconocimiento se otorgará a 5 instituciones educativas oficiales, las cuales serán condecoradas por la Secretaria de Educación. De acuerdo a lo mencionado anteriormente es necesario aclarar que el Premio a la Excelente Gestión Institucional ha ido evolucionando desde su creación hasta la actualidad.

**ARTICULO 23°: Reconocimiento a Colegios Distritales Oficiales por la excelente gestión institucional.** Los cinco (5) colegios oficiales que cada año se destaquen por su excelencia en la gestión institucional, serán condecorados y premiados por la Secretaría de Educación. Estas instituciones recibirán 25 smmlv cada uno para ser destinados en programas y proyectos enmarcados dentro del Proyecto Educativo Institucional, PEI.

**Parágrafo.** La Secretaría de Educación reglamentará lo relacionado con lo dispuesto en este artículo.

El premio nace en el año 1997 creado por la administración distrital y llevó por nombre Premio Galardón a la Excelencia asociándolo principalmente con el reconocimiento a la gestión escolar con la necesidad, como se mencionó anteriormente, de cumplir con el objeto del decreto 379, que fue: ser estímulo a las instituciones

escolares estatales y privadas de enseñanza pre- escolar, básica y media que lograran articular las tareas administrativas y pedagógicas.

Desde los antecedentes de este premio se ha evaluado o revisado a través de ocho criterios basados en el modelo de Calidad Total Japonés propuesto por Deming adaptados al contexto educativo y nombrados por quienes se encargan de otorgar el premio que en este caso se denominan: evaluadores, no solo como criterios sino elementos, proceso que directamente no se lleva a cabo desde la Secretaria de Educación Distrital sino a través de una entidad privada llamada Corporación Calidad quien establece los criterios de evaluación.

Inicialmente fueron Ocho categorías: *La institución y su contexto, Horizonte institucional, Gobierno escolar y liderazgo, Gestión Académica, Gestión Administrativa, Desarrollo del estudiante, Desarrollo del personal docente y administrativo, Desarrollo de la comunidad, Resultados y mejoramiento institucional.* (Calidad C. , 2004,2005)

Además de lo anterior para el Premio Galardón se determinaron 2 categorías con el fin otorgar dicho reconocimiento que eran: estatal y privada la difusión de los ganadores se realizaba en los medios de la Secretaria de Educación Distrital, La Cámara de Comercio de Bogotá, la caja de compensación familiar Compensar y La Corporación Calidad.

A partir del año 2010 el nombre del premio y algunos aspectos de la metodología de evaluación cambiaron, como primera medida el reconocimiento recibe el nombre Premio a la Excelente Gestión Institucional un nombre que está directamente relacionado con el título del artículo 23 del acuerdo 273 de febrero de 2007. Las

categorías para otorgar el premio pasan de ser de oficiales y privados, a reducir su campo de acción pues a partir del año 2008 el reconocimiento es solo direccionado a colegios públicos debido a que en los años anteriores el premio había sido en su mayoría entregado a instituciones privadas y haciendo revisión a la finalidad que tiene el incentivo, se debe motivar mucho más a las instituciones públicas para mejorar la calidad de la educación que está siendo administrada por el gobierno. Pues las políticas, acuerdos y decretos se determinan para poder apoyar la gestión de las políticas públicas en un país.

Por otro lado los elementos o criterios de evaluación pasan de ser ocho a diez las cuales se conservan hasta la actualidad y se están actualizando cada año en la página de la Secretaria de Educación a través de una cartilla en la que se presentan los lineamientos y requisitos para postularse a dicho incentivo. (Calidad C. , 2009)

Los criterios o elementos de evaluación que se manejan actualmente son: *Estrategia Institucional, Liderazgo y Responsabilidad Institucional, Gobierno Escolar y Convivencia, Gestión Académica, Gestión Administrativa, Gestión de Estudiantes y Egresados Gestión Integral de las personas, Proyección a la Comunidad, Resultados y Mejoramiento Institucional.* (Corporación Calidad, 2014)

Además que los criterios para otorgar el premio cambiaron, también el análisis generado anteriormente hablaba de solo dos categorías público y privado, en la actualidad su sector objetivo se reduce a los colegios oficiales a través de tres modalidades, Modalidad Oro: consiste en que el colegio merecedor de la máxima distinción, Modalidad Plata: que premia al colegio con prácticas sobresalientes en los criterios del modelo de excelencia y Modalidad Bronce: para los tres colegios que

demuestren practicas sobresalientes en algunos criterios del modelo de excelencia. (Corporacion Calidad, 2014).

#### Propósito del premio

Valorar los colegios públicos que ofrecen los niveles de educación preescolar, básica y media en Bogotá, Distrito Capital, para identificar los modelos de gestión ejemplificantes en la construcción e implementación de enfoques de administración participativa orientada hacia la calidad (Calidad C., 2014).

#### Objetivos

Suministrar a los colegios una herramienta de autoevaluación que les permita conocer y documentar el estado de sus procesos de gestión y formular estrategias de mejoramiento para la transformación de la dinámica escolar.

Conocer y difundir las experiencias significativas y buenas prácticas en la generación y aplicación de enfoques de gestión y la organización enfocados hacia la calidad.

Dar a conocer el Modelo de Excelencia en las instituciones educativas del Distrito Capital para ser implementado y difundido. (Calidad C., 2014)

#### Proceso de otorgamiento

Convocatoria y difusión: La Secretaria de Educación, la caja de compensación Familiar Compensar y la Corporación Calidad convocan a los colegios de Bogotá a través de los medios de comunicación. Seguido a ello se llevan a cabo las inscripciones: para la inscripción oficial, el colegio debe enviar un correo electrónico a la Secretaria de Educación y a la Corporación Calidad a las direcciones de correo electrónico relacionadas en la cartilla.

Formación a colegios: en este proceso se capacitan a los colegios teniendo en cuenta los lineamientos del modelo de excelencia en la gestión institucional; a través de tres etapas: Formación (trabajo realizado en 5 sesiones presenciales con los colegios concursantes), Adopción (cada uno de los colegios convocara a las áreas que desea trabajar en este proceso participaran: Docentes, padres de familia y estudiantes), Implementación: (se adaptan las particularidades a cada colegio discutidas desde el proceso de formación, mediante un sistema de control de indicadores) .

Elaboración del informe ejecutivo: El rector y el equipo asistente al proceso de formación son los responsables de elaborar el informe de postulación y lo envían al correo que se encuentra relacionado en la cartilla guía.

Evaluación de informes ejecutivos de postulación: El grupo de evaluadores realiza una lectura profunda de los informes ejecutivos de postulación que presentan los colegios inscritos con el fin de valorarlos cualitativa y cuantitativamente, de acuerdo con los criterios establecidos.

Visita de campo: todos los colegios inscritos al Premio a la Excelente Gestión Institucional, reciben la visita de los evaluadores para examinar a mayor profundidad los enfoques y todo lo presentado en el informe de postulación.

Selección de colegios para sustentación: después de los resultados obtenidos en el informe de postulación y la visita de campo, el jurado selecciona a aquellos colegios que tienen destacada gestión y demuestran consistencia entre los requisitos existentes dentro del proceso de postulación al premio. Seguido a ello, se realiza la selección de colegios ganadores: en cabeza del rector del colegio ante el jurado este realiza un



análisis integral y si sale favorecido se ubica en una de las tres categorías: Oro, Plata y Bronce.

Proclamación y entrega del premio: los premios serán entregados por el alcalde de Bogotá y el secretario de educación distrital en una ceremonia especial.

## 7.1 RESEÑA DEL COLEGIO

A continuación se presentan los aspectos más representativos del colegio Jorge Eliecer Gaitán teniendo en cuenta que el documento analizado en la presente investigación fue el informe de postulación al premio del colegio.

### JORGE ELIECER GAITÁN, INSTITUCIÓN EDUCATIVA DISTRITAL (IED)

El colegio Jorge Eliecer Gaitán es una institución de carácter oficial fundada el 2 de marzo de 1948; se encuentra ubicado en con sus sedes en tres localidades: Suba, Engativá , Barrios unidos e imparte una educación desde los niveles de preescolar, básica, media técnica y superior, atendiendo a una población de más de 2300 estudiantes, basando su enfoque educativo en el *aprendizaje significativo* fundamentado desde los ejes institucionales en los que se encuentran el conocimiento, la comunicación y la convivencia que en sintonía con los ejes articuladores como: ser, vivir juntos y con los demás, hacer y conocer permiten el desarrollo del plan curricular de estudios.

Su PEI se enmarca en el ideal de “la cualificación de los procesos educativos para la formación integral del estudiante gaitanista”

En su visión “propende por ser un centro piloto generador de una educación de alta calidad, en la formación de ciudadanos competentes para el trabajo, el manejo de la comunicación, la convivencia armónica y saludable, la pedagogía y

los procesos de inclusión que respondan al fenómeno de multiculturalidad, de globalidad de la sociedad de hoy y del futuro” (Informe ejecutivo de postulación, 2014, p.10).

En busca de impactar en la calidad de la gestión y en la proyección social el colegio Jorge Eliecer Gaitán ha apropiado diversas políticas públicas entre ellas la media fortalecida desde el año 2008 logrando la articulación con la educación superior en conjunto con el Politécnico Gran Colombiano con enfoques con las ciencias básicas y mercadeo, la ingeniería, la comunicación y el arte desde los grados 10° y 11° donde su calificación en créditos le garantizan a sus estudiantes, la homologación permitiendo la posibilidad de la continuidad en la educación superior. a la mayoría de sus estudiantes.

Y por otro lado desde la política de inclusión ha logrado la integración de comunidad sorda en el aula regular de manera exitosa, fortaleciendo de ésta forma los campos de investigación a los que hace frente la institución.

Como se menciona anteriormente, el colegio Jorge Eliecer Gaitán es una institución pública que maneja dos niveles de educación básica y media, y que su interés es el desarrollo integral del estudiante, además relaciona la importancia de la educación inclusiva, es un colegio que cuenta con una plata física para 2300 estudiantes ubicada en las localidades Barrios Unidos, Suba y Engativá.

Se seleccionó el colegio no solo por lo que representa como institución sino por haber sido el ganador del premio a la Excelente Gestión Institucional del año 2015 con la categoría Oro lo cual quiere decir que posee la completa adaptación del premio y se

podrá analizar el enfoque real que está presente en el modelo aplicado por las instituciones que son ganadoras del premio.

## 8. **CAPITULO 2** MATRICES DE COMPARACIÓN DE LAS CATEGORÍAS TEÓRICAS ASUMIDAS CON EL MODELO Y LOS CRITERIOS PARA EL OTORGAMIENTO DEL PREMIO A LA EXCELENTE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Teniendo en cuenta que el enfoque de la presente investigación es cualitativo a través de un análisis documental, descriptivo, partiendo del método deductivo se indaga sobre el Premio a la Excelente Gestión Institucional. Lo anterior busca identificar los enfoques sobre los cuales están fundamentados los criterios para otorgar dicho reconocimiento.

En primera instancia se encuentra que la cartilla, es el documento rector para otorgar el premio, orienta la gestión en la educación de los colegios distritales de la ciudad de Bogotá, estableciendo ocho criterios, cuya fuente teórica está basada en el modelo de Excelencia Japonés propuesto por Deming, el cual ofrece “lineamientos básicos de un sistema de gestión integral que detalla un conjunto de conceptos y prácticas características de talla mundial” (Corporación, 2015). En línea con lo anterior, este modelo aplicado a las empresas, es un modelo diseñado para estandarizar la calidad en las mismas, pero para este caso, a través de los perfiles profesionales que se encargan de evaluar el premio, se ha realizado una transferencia del modelo de Excelencia a los criterios propuestos en el premio para poder generar un proceso de evaluación específicamente a colegios, buscando el acercamiento a el contexto educativo, asumido desde los mismos actores de la educación, ya que quienes crean el modelo desde sus instrumentos de evaluación son decanos de universidades, coordinadores y docentes de instituciones educativas.

Los criterios establecidos para evaluar los colegios son: estrategia institucional, liderazgo, gobierno escolar y convivencia, gestión académica, gestión integral de las

personas, gestión de los estudiantes y egresados, gestión administrativa y proyección a la comunidad, para su análisis se presenta a continuación matrices comparativas con las 5 categorías teóricas asumidas, anteriormente presentadas en el fundamento teórico de esta investigación, cabe recordar que el estudio del premio busca analizar el enfoque de la gestión en la educación presente en el Modelo de Excelencia de origen empresarial que se transfiere a la educación para el otorgamiento del premio y de esta manera reconocer cuál es la pertinencia del modelo de Excelencia adaptado a la educación para poder premiar la gestión en la educación.

Las siguientes matrices presentan los ocho criterios del modelo de Excelencia mencionados, los cuales se analizan frente a las cinco categorías propuestas por el grupo de Autoevaluación Institucional de la Universidad Pedagógica Nacional. Teniendo en cuenta que fueron el resultado de un análisis que arrojó las características más comunes que se encuentran en un modelo de gestión en la educación, cuyo eje fundamental es el ser humano. Para llevar a cabo este análisis, primero se seleccionan los documentos rectores, que para este caso son la cartilla 2015 y el informe de un colegio ganador, se procede a mostrar el respectivo análisis.

## **8.1 MATRIZ DE CRUCE DE CATEGORÍAS, CRITERIOS Y ANÁLISIS**

A partir del resultado del análisis documental y los criterios identificados en la cartilla se realizó el análisis en relación al contenido de las categorías teóricas de la investigación con el propósito de hallar la presencia del enfoque humanista asumido desde la gestión propuesta desde las categorías planteadas por el grupo Autoevaluación Institucional.

**Matriz No.1** Descripción de la **acción participativa** en el modelo de Excelencia para el otorgamiento del premio a la excelente gestión institucional a partir de la revisión de la cartilla.

**Categoría Teórica (UPN):****Acción participativa**

“Una actuación específica de los actores en los procesos de gestión institucional, que tiene una doble dimensión en la consolidación y sostenimiento de una educación de calidad, por una comprensión de **una educación de calidad** y por otro, ir generando o construyendo una pedagogía que trascienda el aula, que posibilite pensar que los **procesos de gestión están relacionados por una apuesta de educación de calidad**, donde las prácticas de gestión tiene que generar condiciones de **posibilidad para la participación de las personas del colectivo educativo**, una participación crítica con sentido hacia una **educación de calidad**.”

La acción participativa de las personas, tendría como base la **acción comunicativa**, pues ésta posibilita o dificulta, las relaciones e interacciones de las personas así como los diversos procesos académico – administrativos y sobre todo pedagógicos en el escenario educativo. *Esto implica que el ejercicio puede entenderse más allá de lo normativo, promoviendo o garantizando la autorregulación particular y colectiva*, donde las personas estén situadas desde la

**Criterios del Premio del Modelo de Excelencia****Estrategia Institucional**

“Este criterio examina el proceso de formulación y apropiación de direccionamiento estratégico, así como la estructura organizacional, los principios y los valores establecidos para asegurar su alcance” corporación calidad, 2015

De este criterio se encontró a partir de la revisión documental que estaba conformado por tres **subcriterios** denominados: 1. **Formulación y definiciones estratégicas**, 2. **Despliegue de la estrategia institucional y alineación de la estrategia**, 3. **la estructura y la cultura**. De los cuales se destacaron los aspectos que guardan relación con la categoría acción participativa.

**Formulación y definiciones estratégicas:** “La estrategia institucional. Está relacionada, entre otros aspectos, con: necesidades y expectativas de estudiantes, padres de familia, personal docente, comunidad y entorno.” pág. 21

**Despliegue de la estrategia** “las acciones, por parte del Consejo Directivo y el Rector, para divulgar y compartir la estrategia institucional con los diferentes miembros de la comunidad educativa”.pág. 21; “planes y actividades para lograr la apropiación y el refuerzo de los valores y principios institucionales” pág. 21; “Educativo, enfoques pedagógicos, planes de desarrollo nacionales, distritales y locales.” pág. 21

**Análisis de cada categoría teórica frente a los criterios del premio.**

Se observa que la estrategia institucional desde su construcción al interior de la institución educativa *se encuentra presente la acción participativa*, para su formulación se requiere de la participación de cada una de las familias que integran la institución, además cada decisión tomada debe tener difusión para la comunidad educativa, lo cual frente a lo propuesto por la categoría acción participativa está directamente relacionado, donde se menciona que se debe contemplar la posibilidad de participación de las personas del colectivo.

Cuando en el criterio de acción participativa se hace referencia a la educación de calidad, éste se relaciona con el criterio en el momento donde se menciona asegurar el alcance, puesto que se sabe que la palabra alcance está relacionada con el impacto y este a su vez solo se puede ver en los procesos de gestión y en el logro de la calidad de los procesos.

Desde la acción comunicativa propuesta por la categoría de acción participativa, se puede ver reflejada en el criterio desde los siguientes aspectos: reconocimiento de las necesidades de los estudiantes y padres de familia, procesos de toma de decisiones, el refuerzo de los principios y valores institucionales y la promoción de la cultura institucional. Además este criterio sugiere el desarrollo del enfoque pedagógico desde los planes de desarrollo distritales locales y nacionales, los cuales están en su mayoría formulados dentro del marco de los derechos.

responsabilidad, el compromiso y la cooperación.

En síntesis la acción participativa de la persona en los procesos de gestión institucional en educación, *se entiende en el marco de los derechos y deberes en una comunidad democrática y en la búsqueda, consolidación de una educación de calidad*, lo cual implica que dicha acción está abierta al reconocimiento y participación del otro, y *propicie el establecimiento de unas condiciones de equidad, desde una racionalidad integradora entre lo administrativo y lo académico-pedagógico.*” (Arana et. al, 2015)

De la categoría propuesta por el grupo de autoevaluación de la Universidad Pedagógica se resalta una serie de ideas principales que son la herramienta de análisis para desarrollar el análisis de lo propuesto en cada criterio que contiene la cartilla considerado como documento rector para el otorgamiento del Premio a la Excelente Gestión Institucional.

**Alineación de la estrategia la estructura y la cultura:** “forma de institución adoptada permite y facilita los procesos de toma de decisiones, delegación, participación y distribución equitativa de responsabilidades.” Pág. 22; “los principios y valores institucionales que promueven la cultura institucional deseada (conjunto de prácticas y conductas en el marco de valores y principios) Pág.22

### Liderazgo

“Este criterio examina el grado en el que el colegio ha desarrollado un enfoque y un estilo de liderazgo que, desde la singularidad de su misión, le permita interpretar las necesidades de la sociedad en cuanto el perfil del ciudadano que se desea formar y gestionar, los impactos de las actividades sobre los distintos actores en el entorno. Igualmente examina el proceso de construcción de alianzas y su importancia en su desarrollo institucional.” Corporación Calidad, (2015)

De este criterio se encontró a partir de la revisión documental que estaba conformado por tres **subcriterios** denominados: **1.estilo y prácticas de liderazgo, 2. promoción de la creatividad y 3.la innovación, ética y gobierno.** De los cuales se destacan los aspectos que guardan relación con la categoría acción participativa.

**Estilo y prácticas de liderazgo**“Describa el papel del rector o director y los directivos docentes en el diseño, el establecimiento, la difusión y mantenimiento de los grandes propósitos institucionales, sus ideas rectoras y sus objetivos estratégicos.” Pág. 22 ; “cómo se fomenta una cultura de calidad mediante la revisión, estandarización, documentación y

*La categoría acción participativa está presente en el criterio liderazgo, desde la identificación de las necesidades de la comunidad y la apropiación de cada sujeto sobre los distintos actores de su entorno lo cual permite el desarrollo de la creatividad de quienes conforman la comunidad, lo cual según lo propuesto en la categoría “propicia el establecimiento de condiciones de equidad, desde una racionalidad integradora” , además garantiza la educación de calidad también propuesta en la categoría y la acción comunicativa al generar la apropiación de los sujetos sobre su entorno.*

*La educación de calidad se ve reflejada en diferentes ámbitos, como: mejoramiento e innovación, creatividad, ética y gobierno, puesto que busca el mejoramiento del entorno, desde el fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores lo que garantiza el mejoramiento de la institución.*

El criterio propone un enfoque que garantiza el ejercicio gerencial frente al entorno de los derechos, lo cual está directamente relacionado con la concepción de gestión institucional dentro del marco de éstos.



verificación así como un enfoque a la excelencia mediante mejoramiento sistemático e innovación” pág. 22

**Promoción de la creatividad y la innovación** “De qué forma la institución fomenta la creatividad y capacidad de innovación y cómo potencia estas capacidades en los colaboradores (docentes, directivos docentes, estudiantes).pág. 22

**Ética y Gobierno** “Cuál es el enfoque definido por la institución para garantizar un ejercicio gerencial de rectitud, transparencia y respeto de los derechos de los grupos sociales objetivo. Indique cuál es el rol del equipo directivo en el desarrollo, promoción y control de prácticas éticas en la institución.” pág. 23 ; “Qué medios se utilizan para dar a conocer a los diferentes grupos de interés la información sobre buen gobierno” Pág. 23; “ al compromiso de la institución frente al respeto y preservación de los Derechos humanos.” pág. 23

### **Gobierno escolar y convivencia**

“Este criterio indaga por las instancias y procesos establecidos para fomentar los valores democráticos y la sana convivencia y garantizar la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones.” Corporación Calidad, (2015)

De este criterio se encontró a partir de la revisión documental que estaba conformado por tres **subcriterios** denominados: 1. **Gobierno escolar y convivencia**, 2. **Gobierno escolar**, 3. **Formación para la convivencia** De los cuales se destacaran los aspectos que guardan relación con la categoría acción participativa.

Además se menciona la importancia de la resolución de conflictos en los distintos estamentos, lo cual permite que haga una revisión directa desde el marco de derechos relacionado con las necesidades de cada una persona.

El criterio gobierno escolar *se relaciona con la categoría de acción participativa de la gestión educativa desde los siguientes aspectos: la participación de la comunidad educativa en la toma decisiones, la identificación de las problemáticas para generar acciones lo cual está directamente relacionado con la educación de calidad.*

Además en la formación para la convivencia el proponer en el criterio la formación de la comunidad en relación de sus derechos, deberes y valores está relacionado con lo propuesto en la categoría de acción participativa *desde el entenderse más allá de lo normativo para generar procesos que logren mover más que las acciones de una comunidad los procesos humanos y de convivencia* “entenderse más allá de lo

<p><b>Gobierno escolar y convivencia</b> “procesos establecidos para fomentar los valores democráticos y la sana convivencia y garantizar la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones.” Pág. 23</p> <p><b>Gobierno escolar</b> “Relacione los órganos de gobierno escolar. Identifique quiénes los conforman e indique el tipo de contenidos y problemáticas de que se ocupan”. pág. 2; “Los órganos del gobierno escolar participan activamente en la formulación de la estrategia, su despliegue y su seguimiento.” Pág. 23</p> <p><b>Formación para la convivencia</b> “las estrategias generales y específicas que ha desarrollado el colegio para la formación de la comunidad educativa en relación con sus derechos, deberes y valores” .pág.23; “Describa la metodología adoptada por el colegio para la prevención, manejo y resolución de conflictos en los distintos estamentos”. pág. 23</p>	<p>normativo, promoviendo o garantizando la autorregulación particular y colectiva”.</p>
<p><b>Gestión Académica</b></p> <p>“Este criterio se orienta a reflejar la estrategia institucional del colegio en planes de estudio, métodos, actividades y ambientes para el aprendizaje y la formación integral de los estudiantes.” Corporación Calidad, (2015)</p> <p>De este criterio se encontró a partir de la revisión documental que estaba conformado por cinco <b>subcriterios</b> denominados: <b>1.procesos pedagógicos, 2.desarrollo curricular, 3. evaluación del proceso de aprendizaje, 4. gestión del conocimiento y 5. Gestión ambiental.</b> De los cuales se</p>	<p>Para la categoría acción participativa desde la visión de la gestión académica se pueden observar ciertos aspectos a resaltar :</p> <p><i>Se contemplan los procesos pedagógicos desde la apropiación de la comunidad, lo cual implica la divulgación y participación de la misma en la aplicación de dichos procesos al interior de la institución educativa.</i></p> <p><i>También se resalta la cooperación y el trabajo equipo de los docentes que está relacionada con la acción comunicativa presentada en la categoría. Existe la oportunidad de reflejar experiencias que permitan identificar la parte humana de cada uno de los miembros de la comunidad educativa desde las actividades, académicas deportivas y culturales desde su promoción y estimulación lo cual está</i></p>

destacaran solo dos criterios **procesos pedagógicos y desarrollo curricular** para el análisis porque son los aspectos que guardan relación con la categoría acción participativa.

**Procesos pedagógicos** “los procesos pedagógicos claves que el colegio ha definido y cómo se difunde y asegura su apropiación entre la comunidad educativa.” Pág. 25

**Desarrollo curricular** “Mencione las acciones institucionales generales que se realizan para promover y estimular la actividad académica, cultural y deportiva, individual o colectiva. Señale los Eventos internos y externos en los que participa.”pág. 23. “Señale los criterios establecidos por el colegio para el diseño y desarrollo de las clases. Indique cómo se fomenta la cooperación y el trabajo en equipo de los docentes para la planeación de las clases” Pág. 23

relacionado con la acción participativa pues además de generar la integración de los demás sujetos de la comunidad educativa también genera acción comunicativa entre los integrantes de la comunidad , quienes a su vez participando en cada una de estas actividades van a generar procesos de evaluación que garanticen el acercamiento a una educación de calidad.

### **Gestión integral de las personas**

“Este criterio examina la gestión del personal y la forma en que la organización desarrolla, involucra y apoya el recurso humano hacia su desarrollo integral para que participen en el mejoramiento y la transformación de la institución, así como la promoción de la calidad de vida en el trabajo, con el fin de generar un ambiente propicio para la excelencia, innovación y trabajo en equipo.” Corporación Calidad, (2015)

De este criterio se encontró a partir de la revisión documental que estaba conformado por cuatro **subcriterios** denominados: **1. procesos de administración de personal, 2. desarrollo integral de las personas, 3. desarrollo de disciplinas de aprendizaje, 4. calidad de vida en el trabajo.** De los cuales

El criterio guarda relación con los aspectos relacionados con la educación de calidad *al hablar de la calidad de vida en el trabajo* puesto que la calidad de vida en el trabajo garantiza el mejoramiento del servicio prestado a los estudiantes es decir la educación de calidad, se mencionan aspectos relacionados con la calidad de vida *desde su proyecto de vida* lo cual se relaciona con “se entiende en el marco de los derechos y deberes en una comunidad democrática y en la búsqueda, consolidación de una educación de calidad”

Además, también se menciona *el desarrollo integral a través de la participación de la comunidad en el mejoramiento y transformación de la institución*, frente a la categoría relaciona la acción comunicativa desde la apropiación y el conocimiento de la filosofía y el horizonte institucional lo cual está directamente relacionado con lo mencionado en la definición de la categoría “implica que el ejercicio puede entenderse más allá de lo normativo, promoviendo o garantizando la autorregulación

se destacaran los aspectos que guardan relación con la categoría acción participativa. particular y colectiva”.

**Procesos de administración de personal** “cómo el colegio asegura que el nuevo personal conoce y se apropia de su Filosofía, el horizonte institucional y formas de trabajo.”pág. 27. “mecanismos implementados por el colegio para promover entre el personal una cultura de calidad enfocada a la prestación de los servicios educativos en forma eficiente, oportuna y amable.” Pág. 27. “con qué frecuencia el colegio determina y satisface necesidades de capacitación de los distintos miembros que hacen parte del personal”. Pág. 27

**Desarrollo integral de las personas** “cómo el colegio crea y promueve altas expectativas de desarrollo personal y Profesional en su equipo docente y administrativo.” Pág. 27“con qué frecuencia el colegio determina y satisface necesidades de capacitación de los distintos miembros que hacen parte del personal”. pág. 27

**Desarrollo de competencias y disciplinas de aprendizaje** “cuáles son las metodologías empleadas para determinar las necesidades y oportunidades de desarrollo de las personas y al mismo tiempo garantizar el logro de Los objetivos de la institución”. Pág. 28 . “cómo se mide el impacto de las diferentes estrategias de desarrollo de competencias adelantadas por la institución” pág. 28

**Calidad de vida en el trabajo** “cuáles son y cómo se identifican los factores críticos de bienestar, salud ocupacional, manejo de conflictos y calidad de vida laboral. Describa los programas que se emprenden para el mejoramiento de estos temas.” Pág. 28 “cómo la organización propicia y motiva la ejecución de un proyecto de vida individual y familiar de los

colaboradores.” Pág. 28

### **Gestión de estudiantes y egresados**

“Este criterio analiza las acciones y servicios que el centro educativo adelanta para el desarrollo integral del estudiante y el aseguramiento de su bienestar en el colegio” Corporación Calidad, (2015). De este criterio se encontró a partir de la revisión documental que estaba conformado por tres **subcriterios** denominados: **1. Bienestar y desarrollo de los estudiantes, 2. seguimiento a egresados estímulos y reconocimientos.** De los cuales se destaca el primer sub-criterio **bienestar y desarrollo de los estudiantes**, puesto que contiene los aspectos que guardan relación con la categoría acción participativa.

**Bienestar y desarrollo de estudiantes** “Describa los mecanismos que el colegio emplea para conocer las necesidades, intereses y expectativas de los estudiantes. Indique con qué frecuencia los aplica y cómo se analiza la información recolectada.” Pág.29 “las estrategias implementadas para satisfacer las necesidades, intereses y expectativas identificados.” Pág. 29 “las acciones que adelanta el colegio para identificar y orientar las “aspiraciones profesionales y vocacionales de los estudiantes.” Pág. 29. “cómo se mide la satisfacción de los estudiantes en cuanto a atención, servicios, instalaciones, clases y calidad de los docentes, y cómo mejora los ambientes de aprendizaje.” pág. 29

### **Gestión administrativa**

“Este criterio examina la forma como se gestionan los procesos

*El criterio de estudiantes y egresados está relacionado con la categoría de acción participativa desde los siguientes aspectos menciona el desarrollo integral y el interés por las expectativas de los estudiantes desde sus derechos a través de las condiciones mínimas para recibir la educación, condiciones que según la categoría de acción participativa están enmarcadas en el entorno de los derechos.”se entiende en el marco de los derechos y deberes en una comunidad democrática y en la búsqueda, consolidación de una educación de calidad,”*

Además también se mencionan aspectos en los cuales el objetivo principal es el conocimiento de las necesidades, intereses y expectativas de los estudiantes que guarda una relación directa con: “propicie el establecimiento de unas condiciones de equidad, desde una racionalidad integradora entre lo administrativo y lo académico-pedagógico. *“desde las condiciones de equidad se logra garantizar los derechos*

En el caso de este criterio se realizó el debido análisis, *pero solo se halló tanto sub criterios como temas relacionados con la administración de recursos y la gestión*

y los recursos que proporcionan soporte para el desarrollo de las labores propias del colegio en el orden al logro de la estrategia institucional.” Corporación Calidad, (2015)

*financiera*, entre ellos términos que son administrativos como : la gestión de procesos , la interacción de los procesos administrativos, estandarización, innovación en gestión de los procesos, recursos físicos y financieros, inversión, entre otros los cuales no están presentes dentro de la categoría de gestión en la educación propuesta por el grupo de auto evaluación .

### **Proyección a la comunidad**

“Este criterio evalúa como se despliegan acciones para integrar y beneficiar a la comunidad, en desarrollo de la responsabilidad ética y pública del colegio.” Corporación Calidad, (2015)

De este criterio se encontró a partir de la revisión documental que estaba conformado por tres **subcriterios** denominados: 1. **Programas y servicios, 2 servicio social estudiantil, 3 desarrollo de la cultura ciudadana.** De los cuales se destacan dos criterios **programas y servicios, servicio social estudiantil** que contienen los aspectos que guardan relación con la categoría acción participativa.

**Programas y servicios** “programas, campañas y acciones locales, distritales, nacionales e internacionales en que el colegio ha participado en desarrollo de su espíritu social y solidario.” Pág. 31

**Desarrollo de la cultura ciudadana** “Describe los programas, proyectos o procesos orientados a propiciar las condiciones para un clima de orgullo, convivencia y prosperidad tanto al interior como en el entorno del colegio”. Pág. 31

Este criterio *referencia como eje principal la integración y el beneficio de la comunidad* lo cual genera “posibilidad para la participación de las personas del colectivo educativo,”

Además *se mencionan programas y proyectos que propicien condiciones para un clima de reconocimiento*, es decir que está relacionado directamente con lo planteado en la categoría “propicie el establecimiento de unas condiciones de equidad, desde una racionalidad integradora entre lo administrativo y lo académico-pedagógico.”. y desde el ámbito cultural los programas que se desarrollan para garantizar la buena convivencia en el colegio

### **Aspectos generales encontrados a partir del análisis de la matriz:**

Dentro de las definiciones de cada criterio se encuentran algunos directamente adaptados al contexto del colegio como lo son: estrategia institucional, liderazgo, gobierno escolar, en donde se indica que se tiene como prioridad la participación de la comunidad, es decir que guardan relación con la categoría **Acción participativa** en todos los procesos de toma de decisiones que involucren los derechos, deberes y la calidad de la educación.

Sin embargo, se analiza que al adoptar el Modelo de Excelencia, propio de la empresa, no se tiene una concepción de la gestión desde lo humanista, toda vez que, desde la terminología empleada se está instaurando una concepción de gestión de lo instrumental (estandarización, competencias, administración de recursos) términos que no guardan relación con el enfoque de gestión visto desde el humanismo proyectado desde la mirada de la categoría acción participativa.

En el criterio de liderazgo se menciona constantemente la participación de la comunidad, pero existe un ítem en el que se pide describir el papel del rector y los directivos docentes en el diseño de los grandes propósitos institucionales, es decir las directrices del colegio. Si el criterio de acción participativa busca que toda la comunidad logre participar desde el marco de los derechos, es oportuno que en este ítem también se tenga en cuenta el papel de los estudiantes y de la comunidad en general.

En el modelo se evidencia que no existe una visión global del concepto de gestión por lo cual al ser implementado, las instituciones educativas lo conciben como un modelo administrativo tradicional generando en la comunidad resistencia al cambio.

En cuanto al criterio denominado gestión administrativa se percibe el distanciamiento total de la comprensión del ser humano como actor del proceso, lo cual se considera relevante, puesto que el objetivo general del premio es articular las labores de gestión en su totalidad con la labores pedagógicas, objetivo por el cual se recomienda revisar ese criterio, con el fin de no distanciarlo.



**Matriz No.2 Descripción de la Autonomía y centralidad del sujeto** en el modelo de excelencia para el otorgamiento del premio a la Excelente Gestión Institucional.

DOCUMENTO CARTILLA 2015		
Categoría teórica: Autonomía y centralidad del sujeto	Criterios del Premio	Análisis de cada categoría frente a los criterios expuestos en el modelo de Excelencia.
<p>Los sujetos se encuentran vinculados a las instituciones como <b>actores que las habitan y en ellas realizan un trabajo de construcción, reconstrucción y deconstrucción en el marco de sus necesidades e intereses.</b> Es desde allí que la gestión educativa recupera la voz de todos los actores posibilitando la participación de estos a través de <b>acuerdos y consensos sobre principios establecidos, para el mejoramiento continuo de los procesos de organización, planificación y evaluación.</b></p> <p><b>Esta participación se dinamiza desde el lenguaje y cobra sentido en las acciones de los sujetos y sus conversaciones, donde la gestión se</b></p>	<p><b>Estrategia Institucional</b></p> <p>“este criterio examina el proceso de formulación y apropiación de direccionamiento estratégico, así como la estructura organizacional, los principios y los valores establecidos para asegurar su alcance” Corporación Calidad, (2015)</p> <p>De este criterio se encuentra a partir de la revisión documental que está conformado por tres subcriterios denominados: <b>1. formulación y definiciones estratégicas, 2. despliegue de la estrategia institucional y alineación de la estrategia, 3. la estructura y la cultura.</b> De los cuales se destacan los aspectos que guardan relación con la categoría autonomía y centralidad del sujeto.</p> <p><b>Formulación y definiciones estratégicas</b> “Señale la información relevante que tiene en cuenta para la formulación de la estrategia institucional. Está relacionada, entre otros aspectos, con: necesidades y expectativas de estudiantes, padres de familia, personal docente, comunidad y entorno”. Pág. 21</p>	<p>La categoría autonomía y centralidad del sujeto se encuentra presente en el criterio estrategia institucional teniendo en cuenta los siguientes aspectos tomados del proceso de apropiación y formulación del direccionamiento estratégico dentro del marco de los acuerdos y consensos sobre principios establecidos es decir la participación del sujeto dentro de la organización humana, teniendo en cuenta su derecho de opinión en la formulación de un horizonte estratégico.</p> <p>Teniendo en cuenta lo <i>anterior se hace referencia a que el sujeto debe ser participe para la formulación de la estrategia institucional, el estudio de las necesidades del personal que conforma la comunidad educativa</i> , lo cual esta directamente <i>relacionado con</i> el primer aspecto resaltado en la categoría, el cual hace referencia a <i>“al trabajo de reconstrucción y deconstrucción en el marco de sus necesidades”</i>.</p> <p>En los subcriterios despliegue, evaluación y</p>

**encuentra centrada en la interacción de las personas y no en los resultados y estándares.** Por tanto la gestión educativa recupera la participación de todos los actores. Dicha gestión entendida como un sistema de conocimientos en donde **el sujeto participa en la construcción del saber pedagógico, además considerada como un proceso colectivo donde se rescata la corresponsabilidad de todos los sujetos** participantes como ciudadanos críticos y propositivos.(Arana et. al, 2015)

Del criterio propuesto por el grupo de autoevaluación de la Universidad Pedagógica se resaltaron una serie de ideas principales que son herramienta de análisis para desarrollar el análisis propuesto en cada criterio que contiene la cartilla considerado como documento rector para el otorgamiento del premio a la excelente gestión institucional.

**Despliegue, evaluación y seguimiento de la estrategia** “cómo se garantiza que todas las áreas y niveles de la institución participan en el despliegue de la estrategia y definen sus responsabilidades o contribuciones a los objetivos planteados”. pág. 21

**Alineación de la estrategia, la estructura y la cultura** “cómo ésta forma de institución adoptada permite y facilita los procesos de toma de decisiones, delegación, participación y distribución equitativa de responsabilidades. “Pág. 22

**Liderazgo**

“Este criterio examina el grado en el que el colegio ha desarrollado un enfoque y un estilo de liderazgo que, desde la singularidad de su misión, le permita interpretar las necesidades de la sociedad en cuanto el perfil del ciudadano que se desea formar y gestionar los impactos de las actividades sobre los distintos actores en el entorno. Igualmente examina el proceso de construcción de alianzas y su importancia en su desarrollo institucional.” Corporación Calidad, (2015)

De este criterio se encontró a partir de la revisión documental que estaba conformado por tres subcriterios denominados: **1. Estilo y prácticas de liderazgo, 2. promoción de la creatividad y 3. La innovación, ética y gobierno.** De los cuales se destacan los aspectos que guardan relación con la categoría autonomía y centralidad del sujeto.

**Estilo y prácticas de liderazgo** “De qué forma el rector o director, los directivos docentes u otros actores promueven e incentivan en todas las áreas del colegio un enfoque hacia el conocimiento de los estudiantes y de miembros de la comunidad educativa y hacia la satisfacción de sus necesidades, requerimientos o la entrega de valor”. Pág. 22

**Promoción de la creatividad y la innovación** “Indique de qué forma la

seguimiento de la estrategia y en la alineación de la estrategia se hace mención a la participación desde la *definición de responsabilidades y distribución equitativa de responsabilidades*, lo cual se relaciona con el aspecto de la categoría señalado donde se menciona la participación de los sujetos para dinamizar procesos de interacción de las personas.

El criterio liderazgo guarda relación con la categoría autonomía y centralidad del sujeto a través de los siguientes aspectos dentro del subcriterio de prácticas de liderazgo *se mencionan la importancia del conocimiento de la comunidad para el logro de sus necesidades.*

*Y en la promoción de la importancia de la creatividad y la innovación desde la participación lo cual permite que cada uno de los actores sea sujeto de su propio proceso de creatividad e innovación en comunidad lo cual facilita la interacción entre las personas y no en los resultados como esta expresado textualmente en una de las ideas resaltados en la categoría.*

Dentro de la ética de gobierno propuesta en el criterio *se hace mención a la responsabilidad frente a la preservación de los derechos* lo cual se relaciona con lo propuesto en la categoría que hace mención a la construcción del saber pedagógico y además rescata la corresponsabilidad de los sujetos.

institución fomenta la creatividad y capacidad de innovación y cómo potencia estas capacidades en los colaboradores (docentes, directivos docentes, estudiantes)”.pág. 23 “Indique cómo se promueven, evalúan y aprovechan las ideas generadas dentro de la institución para potenciar su desarrollo.” Pág. 23 **Ética y gobierno** “referencia al compromiso de la institución frente al respeto y preservación de los derechos humanos”. pág. 23 “cuál es el enfoque definido por la institución para garantizar un ejercicio gerencial de rectitud, transparencia y respeto de los derechos de los grupos sociales objetivo.” Pág. 23 “Cuál es el rol del equipo directivo en el desarrollo, promoción y control de prácticas éticas en la institución.” pág. 23

**Gobierno escolar y convivencia**

“Este criterio indaga por las instancias y procesos establecidos para fomentar los valores democráticos y la sana convivencia y garantizar la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones” Corporación Calidad, (2015)

De este criterio se encuentra a partir de la revisión dos subcriterios denominados: 1. **gobierno escolar**, 2. **formación para la convivencia** .De los cuales se destacan los aspectos que guardan relación con la categoría autonomía y centralidad del sujeto.

**Gobierno escolar** “quiénes los conforman el gobierno escolar indique el tipo de contenidos y problemáticas de que se ocupan”. Pág. 23 “Describa cómo los representantes de la comunidad educativa, en los distintos órganos del gobierno escolar, mantienen comunicación permanente con sus representados para promover discusión, conocer y recoger propuestas, inquietudes y la opinión de la Comunidad educativa sobre asuntos de interés general.” Pág. 23 **Formación para la convivencia** “Mencione cómo se hace visible la apropiación y el cumplimiento de los principios y valores de la institución.

El criterio de gobierno escolar y convivencia, está relacionado con los aspectos expresados en la categoría autonomía y centralidad del sujeto, *desde los procesos en donde puede participar en la toma de decisiones, lo cual no solo de relaciona con el proceso colectivo sino con la interacción de personas y acuerdos.* Además se menciona la importancia de recoger propuestas e inquietudes que permitan conocer la opinión de la comunidad además de la apropiación y cumplimiento de los principios institucionales, también es necesario resaltar como la participación de los sujetos se mantiene presente en los procesos de discusión y sobre los asuntos de interés general que se requiere la opinión de la comunidad para generar procesos.

	<p>Ejemplifique cómo se observa el aumento de los niveles de pertenencia y afecto por la institución.” Pág. 24 “Comente el proceso de conformación del concejo estudiantil y la elección del personero.” Pág. 24</p>	
	<p><b>Gestión Académica</b></p> <p>“Este criterio se orienta a reflejar la estrategia institucional del colegio en planes de estudio, métodos, actividades y ambientes para el aprendizaje y la formación integral de los estudiantes.” Corporación Calidad, (2015)</p> <p>De este criterio se encuentra a partir de la revisión documental que está conformado por un subcriterio denominado: <b>desarrollo curricular</b>. Del cual se destaca los aspectos que guardan relación con la categoría autonomía y centralidad del sujeto.</p> <p><b>Desarrollo Curricular</b> “las actividades ambientales desarrolladas por los estudiantes en beneficio de la comunidad y protección de ecosistemas de la ciudad. Indique alianzas, redes en proyectos conjuntos con otras entidades, comunidades o grupos.” Pag 27</p>	<p>En el criterio de gestión académica se evidencia la relación con la categoría autonomía y centralidad del sujeto desde el desarrollo curricular puesto que <i>se ven reflejadas las acciones que realiza la comunidad para mejorar su contexto y su alrededor</i>. Lo cual según la categoría está relacionado con la interacción de personas.</p>
	<p><b>Gestión integral de las personas</b></p> <p>“Este criterio examina la gestión del personal y la forma en que la organización desarrolla, involucra y apoya el recurso humano hacia su desarrollo integral para que participen en el mejoramiento y la transformación de la institución, así como la promoción de la calidad de vida en el trabajo, con el fin de generar un ambiente propicio para la excelencia, innovación y trabajo en equipo.” Corporación Calidad, (2015)</p> <p>De este criterio se encuentra a partir de la revisión documental que está conformado por tres subcriterios denominados: <b>1.Procesos de administración de personal, 2.desarrollo integral de las personas,</b></p>	<p>El criterio de gestión integral de las personas tiene características relacionadas con la categoría autonomía y centralidad del sujeto en cuanto a su orientación para poder evidenciar la apropiación del personal y las formas como se trabaja, ya que cuando una institución educativa habla de esos dos temas propicia la interacción de las personas y a su vez la participación para generar integración y desarrollo de la comunidad educativa para lograr los propósitos estratégicos.</p>

	<p><b>3.calidad de vida en el trabajo</b>, De los cuales se destacan los aspectos que guardan relación con la categoría autonomía y centralidad del sujeto.</p> <p><b>Procesos de administración de personal</b> “cómo el colegio asegura que el nuevo personal conoce y se apropia de su filosofía, el horizonte institucional y formas de trabajo.” Pág. 27</p> <p><b>Desarrollo integral de las personas</b> “cómo el colegio crea y promueve altas expectativas de desarrollo personal y profesional en su equipo docente y administrativo”. Pág. 27</p> <p><b>Calidad de vida en el trabajo</b> “la forma cómo la organización propicia y motiva la ejecución de un proyecto de vida individual y familiar de los colaboradores”. pág. 28 “cuáles son los mecanismos que aplica la organización para propiciar la participación individual y en equipo, de las personas en el logro de los propósitos estratégicos.” Pág. 28</p>	
	<p><b>Gestión de estudiantes y egresados</b></p> <p>“Este criterio analiza las acciones y servicios que en el centro educativo adelanta para el desarrollo integral del estudiante y el aseguramiento de su bienestar en el colegio” Corporación Calidad, (2015)</p>	<p>En el criterio de gestión de estudiantes y egresados no se observa la relación directa con la categoría.</p>
	<p><b>Gestión administrativa</b></p> <p>“Este criterio examina la forma como se gestionan los procesos y los recursos que proporcionan soporte para el desarrollo de las labores propias del colegio en el orden al logro de la estrategia institucional.” Corporación Calidad, (2015)</p>	<p>Dentro del criterio gestión administrativa no se encuentran aspectos relacionados con: la construcción de acuerdo al análisis de las necesidades e intereses, procesos de participación y construcción e interacción y participación de las personas, puesto que este criterio está más relacionado con los indicadores y resultados financieros.</p>
	<p><b>Proyección a la comunidad</b></p>	<p>El criterio de proyección a la comunidad está relacionado con el criterio de autonomía y centralidad</p>

“Este criterio evalúa como se despliegan acciones para integrar y beneficiar a la comunidad, en desarrollo de la responsabilidad ética y pública del colegio.” Corporación Calidad, (2015)

De este criterio se encuentra a partir de la revisión documental que está conformado por tres subcriterios denominados: **1.formulación y definiciones estratégicas, 2.despliegue de la estrategia institucional y 3. Alineación de la estrategia, la estructura y la cultura.** De los cuales se destacan los aspectos que guardan relación con la categoría autonomía y centralidad del sujeto.

**Programas y servicios** “los mecanismos utilizados para identificar las necesidades, intereses y expectativas de la comunidad externa.” Pág. 31 “los programas y acciones institucionales que se han implementado en pro de la comunidad externa, especificando nombre, objetivo, responsables, beneficiarios y principales actividades que implican. Indique en qué forma estos programas y acciones dan respuesta a las necesidades detectadas. “pág. 31. Se destaca el **Servicio social estudiantil** “qué campos y actividades se desarrollan en cumplimiento del servicio social estudiantil, en especial los proyectos relacionados con el servicio social obligatorio a prestarse por los estudiantes. Indique a qué apoyo recurre el colegio para implementarlos.” pág. 31

del sujeto desde la importancia de la responsabilidad ética y pública del colegio

Además el mismo criterio *menciona la identificación de las necesidades y expectativas de la comunidad educativa y al hablar de dar solución a las necesidades detectadas* se hace relación directa a la interacción de la comunidad y también se menciona sobre la descripción sobre en qué campos *se tiene la interacción para el desarrollo de servicio social estudiantil* lo cual permite cumplir con lo propuesto en la categoría sobre la interacción con las personas e incluir los procesos de participación y construcción en comunidad.

### Aspectos generales encontrados a partir del análisis de la Matriz

Lo más relevante que se encuentra en el análisis de la **categoría autonomía y centralidad del sujeto** es que está orientado a promover la participación del sujeto desde su contexto, toda vez que se busca que éste tenga la oportunidad de apropiarse de los principios de la institución al ser partícipe de las decisiones tomadas

frente a la formulación y aplicación de los direccionamientos estratégicos de la institución educativa. Asimismo, se destaca la interacción de los sujetos en comunidad para lograr procesos de mejoramiento y revisión de expectativas y necesidades de cada individuo.

Frente a cada uno de los criterios se observa que aquellos que se relacionan con la categoría son: formulación de la estrategia, liderazgo, gobierno escolar y convivencia, gestión académica, gestión integral de las personas y desarrollo de la comunidad, toda vez que los criterios relacionan la identificación de las necesidades y los intereses propios de la comunidad, lo cual tendrá impacto siempre y cuando también responda a los intereses propios de la institución educativa.

Desde lo propuesto en la categoría se analiza que para algunos casos específicos no se relaciona a los sujetos como tales, sino como actores del proceso, lo cual cambia la connotación de dicho término, ya que un sujeto se involucra en un proceso y es participe de él, mientras que un actor solo responde a las condiciones que le propaga el proceso, motivo por el cual su participación por lo general es más limitada. En la categoría propuesta por el grupo se hace mención que la conversación es importante desde la interacción de las personas no desde estándares y resultados, a diferencia de ello la cartilla propone una difusión de la cultura de calidad desde el criterio liderazgo mediante la estandarización, documentación y verificación desde el enfoque de Excelencia mediante un mejoramiento sistemático, lo cual se relaciona con lo propuesto en la categoría, sería totalmente opuesto y su corte se estaría limitando al enfoque netamente instrumentalista de la gestión al ser documentado, ya que seguiría reproduciéndose año tras año sin promover o generar espacio para la creatividad, puesto que cuando se trabaja sobre un estándar se limitan las condiciones para desarrollar un proceso.

Además cada criterio finaliza proponiendo que se mencione la forma como éste se evalúa, pero en ningún momento se nombra cómo se involucra a la comunidad en dicha evaluación, lo cual hace pensar que el sujeto en cada uno de los criterios posee una participación limitada y es ajeno al proceso de evaluación, que sin duda es propio de un modelo de administración tradicional jerarquizado de forma horizontal.

Los criterios que no presentan relación con la categoría son: gestión de los estudiantes y egresados, gestión administrativa, toda vez que el criterio de gestión de estudiantes y egresados está enfocado a la identificación de necesidades individuales mas no comunes y el criterio de gestión administrativa guarda relación con los resultados e indicadores financieros, existe una visión sesgada del concepto de gestión limitándolo solo a la consecución de resultados lo cual corresponde a una visión de la gestión netamente de corte instrumental.

**Matriz No.3** Descripción de los **procesos de gestión en las instituciones educativas** en el modelo de excelencia para el otorgamiento del premio a la Excelente Gestión Institucional.

DOCUMENTO CARTILLA 2015		
Categoría teórica: Procesos de gestión en instituciones educativas	Criterios del Premio	Análisis de cada categoría frente a los criterios expuestos en el modelo de Excelencia.
<p>Síntesis elaborada a partir del análisis de los autores asumidos sobre la gestión en la educación:</p> <p>Esta categoría teórica sintetiza los aspectos administrativos y de gestión que caracterizan a las organizaciones, la que <b>se asume desde las tendencias humanista, crítica, renovadora, de nuevo pensamiento social en la administración y gestión, como sistemas de conocimientos que actúan a través de modelos, estilos,</b></p>	<p><b>Estrategia Institucional</b>            “este criterio examina el proceso de formulación y apropiación de direccionamiento estratégico, así como la estructura organizacional, los principios y los valores establecidos para asegurar su alcance" Corporación Calidad, (2015)</p> <p>De este criterio se encuentra a partir de la revisión documental que está conformado por tres subcriterios denominados: <b>1 formulación y definiciones estratégicas, 2 despliegue de la estrategia institucional y alineación de la estrategia, 3 la estructura y la cultura.</b> De los cuales se destacan los aspectos</p>	<p>El criterio estrategia institucional se encuentra presente en la categoría procesos de gestión en instituciones educativas <i>desde el análisis de las expectativas de cada miembro que conforma la comunidad educativa al relacionarse con la conformación de estructuras en procesos de planeación</i> lo cual en términos del criterio está directamente relacionado con los planes de desarrollo nacionales, distritales y locales.</p> <p>Además también <i>se presentan especificaciones sobre la difusión y proyección de la información sobre la cultura institucional</i>, lo cual se ve reflejado en la categoría frente a los grupos que se realizan de manera estable para interactuar entre sí.</p>



**metodologías, estructuras, en procesos de planeación, organización, dirección, control, seguimiento, evaluación de los recursos y los propósitos de una organización social**, que para el caso del estudio se trata de la institución educativa.

La administración y la gestión son el conjunto de conocimientos que permiten la existencia y sostenibilidad de los procesos de regulación y autonomía de las organizaciones humanas según sus propósitos sociales. Por su parte, **las organizaciones son grupos de personas temporales o estables cuyos miembros interactúan entre sí para lograr fines determinados desde su cultura.**

Omar Aktouf, asume que el éxito administrativo requiere de una sólida base de “humanidades” de **la filosofía, y del conocimiento del ser humano, la sociedad, y por ende de la política, la pedagogía, y demás sistemas de conocimientos hasta ahora vistos como “externalistas”**, que contribuyen a desconcentrar a la Administración de una sola forma de entender las relaciones económicas: **el mercado y la rentabilidad; y acercarlas a otros**

que guardan relación con la categoría procesos de gestión en instituciones educativas.

**Formulación y definiciones estratégicas** “Está relacionada, entre otros aspectos, con: necesidades y expectativas de estudiantes, padres de familia, personal docente, comunidad y entorno. Educativo, enfoques pedagógicos, planes de desarrollo nacionales, distritales y locales.” Pág. 21 “las acciones, por parte del Concejo Directivo y el Rector, para divulgar y compartir la estrategia institucional con los diferentes miembros de la comunidad educativa.” Pág. 21

**Despliegue, evaluación y seguimiento de la estrategia** “la metodología para definir los procesos de gestión del colegio de manera que estén alineados con el cumplimiento de su estrategia institucional. “ Pág. 21 “planes y actividades para lograr la apropiación y el refuerzo de los valores y principios institucionales.” Pág. 21 “Las acciones que ha adelantado la institución para identificar y disminuir las brechas existentes entre la cultura institucional actual y la deseada.” Pág. 21

**Alineación de la estrategia, la estructura y la cultura** “cómo ésta forma de institución adoptada permite y facilita los procesos de toma de decisiones, delegación, participación y distribución equitativa de responsabilidades.” Pág. 22 “los principios y valores institucionales que promueven la cultura institucional deseada (conjunto de prácticas y conductas en el

Al hablar de principios y valores institucionales están relacionados con la categoría desde el logro y cumplimiento de su cultura, desde el la gerencia humanista, el enfoque de los propósitos está relacionada con la cultura institucional a través del reconocimiento de los principios y valores

<p><b>problemas que acontecen, tales como: el deterioro del medio ambiente, la limitación de los recursos naturales, las crisis económicas, financieras, políticas, entre otras.</b></p> <p>Desde allí los procesos de gestión y la administración o <b>gerencia humanista, son comprendidos desde tres dimensiones, que condicionan a los resultados, los propósitos, las misiones, visiones, estrategias y acciones</b> de la organización éstos son: <b>el respeto a la dignidad de cada ser humano</b>, base para la interacción personal en dependencia de los contextos; <b>la reflexión ética sobre la norma; y la legitimidad de los procesos y actividades educativas de la institución.</b> (Largacha, Von K.; et. al; 2014, p-xii)</p> <p>Es a partir de lo anterior que se desarrollan nuevas Escuelas, teorías, modelos de la administración y estilos de la gestión, que para <b>éste enfoque representa reconocer la acción humana intencional, cooperada y de proyección, a través del conocimiento</b>, las emociones, los valores en la organización, intentando dejar atrás a</p>	<p>marco de valores y principios) y cómo se identifican los rasgos a moldear para que la estrategia se ejecute de manera efectiva.” pág. 22“</p> <p><b>Liderazgo</b>  “Este criterio examina el grado en el que el colegio ha desarrollado un enfoque y un estilo de liderazgo que, desde la singularidad de su misión, le permita interpretar las necesidades de la sociedad en cuanto el perfil del ciudadano que se desea formar y gestionar los impactos de las actividades sobre los distintos actores en el entorno. Igualmente examina el proceso de construcción de alianzas y su importancia en su desarrollo institucional.” corporación calidad, 2015</p> <p>De este criterio se encontró a partir de la revisión documental que estaba conformado por tres subcriterios denominados: <b>1.Estilo y prácticas de liderazgo, 2. promoción de la creatividad y la innovación , 3. ética y gobierno.</b> De los cuales se destacaran los aspectos que guardan relación con la categoría procesos de gestión en instituciones educativas</p> <p><b>Estilo y prácticas de liderazgo</b> “Describa el estilo de liderazgo definido por el colegio y los mecanismos establecidos para desarrollarlo entre las personas de la comunidad escolar”. pág. 22</p>	<p>Dentro del criterio liderazgo se menciona que el estilo de liderazgo es desarrollado por la comunidad lo cual está relacionado con las personas que integran la institución educativa e interactúan entre sí para lograr fines determinados desde su cultura.</p> <p>Desde lo propuesto en el criterio se indica que el rector esta en reflejar el cumplimiento de los propósitos institucionales, lo cual se relaciona con la gerencia humanista desde las dimensiones que condicionan a los resultados de los propósitos que a su vez están relacionados con las misiones, visiones estrategias y acciones</p>
--	--	---

la administración como mecanismo de poder para dominar, controlar, subordinar e instruir, es decir, encaminada al “cumplimiento de una función bajo el mando de otro” (Ballina, 2000). (Münch, 2005). Lo anterior se enmarca en nuevas tendencias en la economía, así como en nuevos avances en las ciencias sociales, que intentan dejar atrás enfoques internalistas y tradicionalistas, en busca de un criterio más integral, **centrado en el ser humano y sus relaciones sociales, y entornos**, lo cual significa construir procesos de administración y gestión enmarcados en la participación, en estructuras flexibles, planas, de proyectos, centradas no en el control y mando sino en la posibilidad de generar procesos de colectividad y redes de conocimiento, y valores compartidos, de **espacios pedagógicos para la creación de comunidades académicas abiertas**. La gestión constituye por tanto un sistema de conocimientos específicos que permite la existencia de las organizaciones sociales, **a través del accionar de la comunidad académica, orientada por directivos representantes de los intereses y sentidos de la comunidad**.

La gestión desde dicho enfoque, está

“El papel del rector o director y los directivos docentes en el diseño, el establecimiento, la difusión y mantenimiento de los grandes propósitos institucionales, sus ideas rectoras y sus objetivos estratégicos. “pág. 22

“Indique de qué forma el rector o director, los directivos docentes u otros actores promueven e incentivan en todas las áreas del colegio un enfoque hacia el conocimiento de los estudiantes y de miembros de la comunidad educativa y hacia la satisfacción de sus necesidades, requerimientos o la entrega de valor. “Pág. 22

“Indique cómo el colegio revisa y evalúa continuamente los procesos, programas o prácticas de gestión del liderazgo”. pág. 21

**Promoción de la creatividad y la innovación** “cómo se establecen y desarrollan las competencias y disciplinas necesarias para lograr y fortalecer una cultura de excelencia e innovación en la institución.” Pag 22

**Ética y gobierno** “Explique cuál es el enfoque definido por la institución para garantizar un ejercicio gerencial de rectitud, transparencia y respeto de los derechos de los grupos sociales objetivo”. Pág. 23

**Gobierno escolar y convivencia**

En el criterio gobierno escolar cuando se menciona el fomento

**ligada a la acción humana compartida que permite desarrollar formas de regulación de poder**, que busquen la realización personal y colectiva de los diferentes actores. Siendo la gestión una forma de regulación ordenada de los recursos de diversa índole, todos ellos limitados en el tiempo, el espacio, la magnitud y la significancia, conducentes al logro de construcciones nuevas y diferentes (Romero, 2005). En este sentido, la gestión como acción humana y social, tiene una estrecha relación con la intencionalidad y la cooperación; a través de la proyección, el aprendizaje, la valoración, entre otros procesos humanos de la cultura, que regulan y se autorregulan.

La gestión se interrelaciona con el ambiente, cumple una función de articulación ecológica entre la organización y los demás sistemas de la sociedad, y proyecta a la organización, así como asegura el cumplimiento de los fines, permitiendo que la organización reflexione sobre su propio sentido y cultura. (Arana, M., 2013)

La gestión despliega su propia racionalidad vinculando lo técnico con las

“Este criterio indaga por las instancias y procesos establecidos para fomentar los valores democráticos y la sana convivencia y garantizar la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones.” Corporación Calidad, (2015)

De este criterio se encuentra partir de la revisión documental que está conformado por dos subcriterios denominados: 1.

#### **gobierno**

**escolar , 2. formación para la convivencia** .De los cuales se destacaran los aspectos que guardan relación con la categoría procesos de gestión en instituciones educativas

**Gobierno escolar** “cuál es el enfoque definido por la institución para garantizar un ejercicio gerencial de rectitud, transparencia y respeto de los derechos de los grupos sociales objetivo”. Pág. 23 “cuáles son los mecanismos implementados de autorregulación y transparencia de la gestión, orientados a fortalecer la ética institucional y las prácticas de buen gobierno en la institución.” Pág. 23 “cómo los órganos del gobierno escolar participan activamente en la formulación de la estrategia, su despliegue y su seguimiento.” Pág. 23

**Formación para la convivencia** “compromiso de la institución frente al respeto y preservación de los derechos humanos”..pág. 23

de los valores democráticos y la sana convivencia se relaciona directamente con la categoría procesos de gestión en las instituciones educativas toda vez que esta categoría propone que el criterio mas integral es centrado en el ser humano y sus relaciones sociales y entornos .

El ejercicio gerencial al expresarse en el criterio como la forma de garantizar ejercicio gerencial en rectitud, transparencia y respeto de los derechos humanos se relaciona con el accionar de la comunidad académica para desarrollar la regulación de las nuevas formas de regulación del poder.

El criterio propone mencionar los criterios de auto regulación y transparencia de la gestión para fortalecer la ética institucional y las practicas del buen gobierno lo cual esta directamente relacionado con la categoría desde lo propuesto como accionar entre las organizaciones sociales desde la comunidad académica, orientada por directivos representantes de la comunidad que puedan identificar los intereses.

En general el criterio propone la promoción de la participación

<p>emociones, los valores y las creencias. <b>En su dimensión técnica, la gestión comprende un conjunto de procedimientos y normas, validados en la práctica, que en su forma más concreta, son sistemas, procesos, metodologías y procedimientos,</b> pertenecientes a una cultura propia. También responde a ciertas creencias, expresadas en la aplicación de modelos, paradigmas y <b>estilos de gestión, respecto al ser humano, la participación, el poder, la autonomía, la organización, la autoridad, la toma de decisiones, la información, el cambio,</b> entre otras.</p> <p>La función primordial de la gestión es producir organización en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan <b>resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de la organización,</b> y lograr una convivencia relativamente ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente”</p> <p>En este sentido, lo anterior no sólo pasa por nuevos modelos de administración y gestión, sino por nuevas personas administradores y gestores, así como colectivos, y culturas organizacionales e institucionales, que deben ser educados en nuevas perspectivas y comprensiones de</p>		<p>de la comunidad educativa en las decisiones estratégicas que garantizan la preservación, garantía y el cumplimiento de los derechos humanos.</p>
	<p><b>Gestión Académica</b>  “Este criterio se orienta a reflejar la estrategia institucional del colegio en planes de estudio, métodos, actividades y ambientes para el aprendizaje y la formación integral de los estudiantes.”  corporación calidad, 2015</p> <p>De este criterio se encontró a partir de la revisión documental que estaba conformado por un subcriterio denominado: 1. <b>Gestión del conocimiento.</b> De los cuales se destacaran los aspectos que guardan relación con la categoría procesos de gestión en instituciones educativas</p> <p><b>Gestión del conocimiento</b> “cómo el colegio propicia la creación de una cultura conjunta de generación de conocimiento, a partir de la promoción de actitudes y prácticas de interacción, apropiación, construcción y producción de saberes (p.e. los semilleros de investigación).” Pág. 26</p>	<p>De este criterio se destacan dos elementos que aparecen como relevantes y mediante los cuales es posible hallar una relación con la categoría los aspectos relevantes son: formación integral de los estudiantes, interacción de una cultura conjunta de generación de conocimiento para la apropiación y construcción de saberes. Lo cual está directamente relacionado con los estilos de gestión expresados en la categoría con respecto al ser humano la participación desde el poder la autonomía, la organización, autoridad factores mediante los cuales en el informe se debe reflejar los procesos en los cuales se logra la interacción de los sujetos en una institución educativa para la construcción de conocimiento y la generación del mismo.</p>
	<p><b>Gestión integral de las personas</b></p>	<p>En la gestión integral de las personas se ve reflejado en l</p>

las intencionalidades y **espacios que esta acción humana requiere en y para la sociedad, la cultura, la calidad de vida, el desarrollo, la naturaleza y la existencia del ser humano.**

La gestión se comprende como una capacidad general, válida para todo ejercicio profesional, que en el caso de la gestión en la educación, es la capacidad propia de los educadores que desarrollan procesos en la educación, a partir de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias en la planificación, dirección, organización, administración, **investigación e innovación de los procesos educativos, en las instituciones educativas y del Estado en cuanto a sus políticas educativas.**

El centro de pensar la gestión en la educación se coloca en las particularidades de los contextos y especificidades de las instituciones y la comunidad académica, **siendo la cotidianidad de las relaciones en la institución educativa el centro para pensar la gestión y su relación con la pedagogía y la educación.**

La gestión en la educación abandona las formas simples y se recrea en la

“Este criterio examina la gestión del personal y la forma en que la organización desarrolla, involucra y apoya el recurso humano hacia su desarrollo integral para que participen en el mejoramiento y la transformación de la institución, así como la promoción de la calidad de vida en el trabajo, con el fin de generar un ambiente propicio para la excelencia, innovación y trabajo en equipo.” corporación calidad, 2015

De este criterio se encuentra a partir de la revisión documental que esta conformado por tres subcriterios denominados: 1. **Procesos de administración de personal, 2. desarrollo integral de las personas, 3. calidad de vida en el trabajo**, De los cuales se destacan los aspectos que guardan relación con la categoría procesos de gestión en instituciones educativas

**Procesos de administración de personal** “el colegio asegura que el nuevo personal conoce y se apropia de su filosofía, el horizonte institucional y formas de trabajo.” Pág. 27

**Desarrollo integral de las personas** “los lineamientos establecidos para definir planes de capacitación, formación y desarrollo profesional del personal, que apunten al cumplimiento de la estrategia Institucional del colegio.” Pág. 27 “Los mecanismos implementados por el colegio para promover entre el personal una cultura de calidad enfocada a la prestación de los servicios educativos en forma eficiente,

categoría además de que está implícito en el título de este criterio se expresa la participación promoviendo interacciones que garanticen la calidad de vida en el trabajo, lo cual tiene una relación directa con lo propuesto en la categoría desde la resolución de conflictos, la evidencia desde los sujetos que conforman la organización sobre los procesos como la autonomía, la organización la autoridad y la toma de decisiones.

*Las ideas expresadas en el criterio se encuentran encaminadas a el reconocimiento de la filosofía institucional, el cumplimiento de la estrategia institucional y la cultura enfocada a la buena prestación de los servicios la evaluación de la calidad que promueve los procesos de participación y es una calidad que no solo se promueve tanto en los procesos internos y externos de la institución, sino que a su vez motiva a la ejecución de los proyectos de vida de manera individual además de fomentar eventos para generar sano esparcimiento personal y familiar además otro factor importante es como en el informe se promueve que se expresen los mecanismos para el trabajo en*

<p>complejidad, que sienta las miradas sobre prácticas abiertas con despliegues de novedad a partir de las lecturas de contexto y las tensiones propias de la diferencia que provoca transformaciones, da centralidad en lo pedagógico, con su apuesta por <b>la producción de conocimientos, el aprendizaje y el desarrollo de la cultura</b> y la sociedad.</p> <p>De la categoría propuesta por el grupo de autoevaluación de la Universidad Pedagógica se resalta una serie de ideas principales que son herramienta de análisis para desarrollar el análisis propuesto en cada criterio que contiene la cartilla considerado como documento rector para el otorgamiento del premio a la excelente gestión institucional.</p>	<p>oportuna y amable.”pág. 27 “La forma como se evalúan la efectividad y mejoran los procesos de capacitación y desarrollo del personal docente y administrativo.” Pág. 27 “Cómo se diseñan e implementan mecanismos para la evaluación, el reconocimiento del personal. Enuncie la forma cómo se establecen y ejecutan los programas de capacitación y cómo se mide su impacto.” pág. 27 “Cuáles son las metodologías empleadas para determinar las necesidades y oportunidades de desarrollo de las personas y al mismo tiempo garantizar el logro de los objetivos de la institución” pág. 28</p> <p><b>Calidad de vida en el trabajo</b> “la forma cómo la organización propicia y motiva la ejecución de un proyecto de vida individual y familiar de los colaboradores.” pág. 28 “Qué tipo de eventos de bienestar desarrolla la organización para fomentar la convivencia y el sano esparcimiento personal y familiar “pág. 28 “cuáles son los mecanismos que aplica la organización para propiciar la participación individual y en equipo, de las personas en el logro de los propósitos estratégicos.” Pág. 28 “las estrategias implementadas por el colegio para lograr un clima laboral favorable orientado al cumplimiento del horizonte institucional.” Pág. 28</p>	<p>equipo .</p> <p><i>Las estrategias para fomentar un buen clima laboral el criterio en general se relaciona con la forma propuesta en la categoría sobre la estructura y el manejo de una organización humana y desde cada una de las ideas señaladas que lo que se relacionan con lo expuesto en el criterio es con el procesos de integración para generar procesos a nivel interno y externo de la institución que permita garantizar la calidad no solo de la institución sino de la calidad de vida.</i></p>
	<p><b>Gestión de estudiantes y egresados</b></p> <p>“Este criterio analiza las acciones y servicios que en el centro</p>	<p>En el criterio de gestión de estudiantes y egresados la relación</p>

educativo adelanta para el desarrollo integral del estudiante y el aseguramiento de su bienestar en el colegio” corporación calidad, 2015

De este criterio se encuentra a partir de la revisión documental que está conformado por tres subcriterios denominados: 1. **Procesos de administración de personal, 2. desarrollo integral de las personas, 3. calidad de vida en el trabajo**, De los cuales se destacan los aspectos que guardan relación con la categoría procesos de gestión en instituciones educativas

**Bienestar y desarrollo de los estudiantes** “cómo el colegio crea y promueve altas expectativas de desarrollo personal en los estudiantes”. pág. 28“Mencione cómo hace el colegio para conocer las causas del ausentismo y deserción escolar, cuáles estrategias utiliza para disminuir estos índices y fomentar la permanencia y retención escolar.” Pág. 29 “Señale cómo se mide la satisfacción de los estudiantes en cuanto a atención, servicios, instalaciones, clases y calidad de los docentes, y cómo mejora los ambientes de aprendizaje.” Pág. 29

**Estímulos y reconocimientos** “Mencione cuáles programas de estímulos y reconocimientos ha creado, así como los requisitos y procedimientos para otorgarlos. Señale el impacto de éstos en la motivación y esfuerzo de los estudiantes.” Pág. 29

encontrada entre la categoría *es que promueve el ambiente de interacción de los estudiantes para reconocer sus expectativas*, pues son ellos quienes conocen la institución educativa y pueden identificar necesidades que promuevan el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo integral de los estudiantes pues también *se habla del análisis de ausentismo pues lo que debe buscar la institución ara generar educación integral es garantizar la permanencia del estudiante.*

*El espacio que se genera para los estudiantes garantiza la participación que desarrolla la producción de conocimientos no académicos sino frente al contexto al que pertenecen en su quehacer como estudiantes de una institución educativa y de esta manera concientizarse sobre las necesidades que tiene la institución educativa.*



	<p><b>Gestión administrativa</b></p> <p>“Este criterio examina la forma como se gestionan los procesos y los recursos que proporcionan soporte para el desarrollo de las labores propias del colegio en el orden al logro de la estrategia institucional.” Corporación Calidad, (2015)</p>	<p>El criterio de gestión administrativa se considera está encaminado a los resultados y la forma como se expresa en la cartilla busca la manera de representar <i>su enfoque por medio de la presentación de los resultados, lo cual representa un distanciamiento frente a lo que se pretende identificar al relacionar la gestión con el ser humano</i> pretendiendo que se promueva la generación e interacción en los seres humanos.</p>
	<p><b>Proyección a la comunidad</b></p> <p>“Este criterio evalúa como se despliegan acciones para integrar y beneficiar a la comunidad, en desarrollo de la responsabilidad ética y pública del colegio.” Corporación Calidad, (2015)</p> <p>De este criterio se encuentra a partir de la revisión documental que está conformado por dos subcriterios denominados: 1. <b>programas y servicios</b>, 2. <b>servicio social estudiantil</b>. De los cuales se destacan los aspectos que guardan relación con la categoría procesos de gestión en instituciones educativas</p> <p>Se destaca de este criterio “cómo se despliegan acciones para integrar y beneficiar a la comunidad, en desarrollo de la</p>	<p><i>El criterio de proyección a la comunidad es uno de los criterios más relacionados con la categoría procesos de gestión en las instituciones educativas</i> puesto que para poder generar un proceso en la comunidad se requiere de acciones que logren generar e beneficio de la comunidad educativa. Además el mismo criterio propone el mencionar los programas institucionales que se han implementado para el beneficio de la comunidad los cuales a su vez se relacionan con los procesos expuestos en la categoría que se generan a través de los procesos de investigación e innovación para promover y mejorar los</p>

	<p>responsabilidad ética y pública del colegio”. Pág. 31</p> <p><b>Programas y servicios</b> “los programas y acciones institucionales que se han implementado en pro de la comunidad externa, especificando nombre, objetivo, responsables, beneficiarios y principales actividades que implican. Indique en qué forma estos programas y acciones dan respuesta a las necesidades detectadas.” Pág. 31</p> <p><b>Servicio social estudiantil</b> “campos y actividades se desarrollan en cumplimiento del servicio social estudiantil, en especial los proyectos relacionados con el servicio social obligatorio a Prestarse por los estudiantes. Indique a qué apoyo recurre el colegio para implementarlos. Indique cómo estas acciones están relacionadas con las necesidades, intereses y expectativas detectadas en la comunidad externa”. Pág. 31</p>	<p>aspectos: culturales, de calidad de vida, el desarrollo, la naturaleza y el desarrollo del ser humano.</p>
--	--	---

**Aspectos generales encontrados a partir del análisis de la Matriz**

El análisis general de cada uno de los criterios con respecto a la categoría **procesos de gestión en las instituciones educativas**, inicia proponiendo la revisión de las expectativas en la institución a través de la visión que tiene cada miembro de la comunidad, propiciando así espacios, en los que se logre la difusión y proyección ,de los principios y los valores, los cuales a su vez buscan garantizar el logro de los fines determinados por la institución, lo que es posible a través de lo propuesto en los demás criterios que además nacen de la relación con las categorías inspiradas por los autores desde un mirada humanística donde se promueve el fomento de valores y la autorregulación de los derechos

humanos a través de la interacción y construcción del conocimiento para promover el mejoramiento de la calidad de vida, los aspectos nombrados anteriormente se encuentran presentes en los siguientes criterios: Estrategia institucional, liderazgo, gobierno escolar y convivencia, gestión de las personas, gestión de estudiantes y egresados, proyección de la comunidad.

El criterio que presenta un distanciamiento frente a lo propuesto en la categoría es el de gestión administrativa aunque cuyo argumento ya ha sido anteriormente expresado en el análisis general de los demás criterios, se resalta que desde lo cuantificable y medible, se ve como administración y gestión educativa toda vez, cuando el criterio se refiere a los procesos pedagógicos menciona la orientación de los estudiantes hacia la excelencia académica y el logro de altos desempeños, lo cual permite comprender que la visión del modelo presente en la cartilla tiene una visión limitada de la gestión, puesto que solo la relaciona en términos de la administración tradicional en la consecución de desempeños y resultados.

En el criterio gestión académica se hace referencia al desarrollo curricular, resaltando el aspecto mencionado sobre la diferenciación de otros colegios, lo cual tiene un enfoque solo orientado a la consecución de la calidad en términos de la competencia entre colegios. Otro aspecto que impacta en la institución educativa es la sugerencia sobre “los criterios establecidos por el colegio para el desarrollo de clases” se puede relacionar en la actualidad con el seguimiento que se lleva a la educación a través de formatos.

Finalmente hay un concepto de la gestión claro por qué se ve que cuando se hace referencia a la gestión, su direccionamiento está basado en el enfoque instrumental es decir esta direccionado bajo modelos administrativos tradicionales.

**Matriz No.4** Descripción de la **cultura institucional** en las instituciones educativas en el modelo de excelencia para el otorgamiento del premio a la Excelente Gestión Institucional.

DOCUMENTO CARTILLA 2015		Análisis
<p><b>Categoría teórica:</b></p> <p><b>Cultura institucional</b></p> <p>“Aquella cualidad relativamente estable resulta de la comprensión e implementación de políticas tanto de carácter territorial como institucional que afectan a la institución educativa, así como, de los modos de comprensión, de acuerdos y las prácticas derivadas de la actuación de las</p>	<p><b>Criterios del Premio</b></p> <p><b>Estrategia Institucional</b></p> <p>“este criterio examina el proceso de formulación y apropiación de direccionamiento estratégico, así como la estructura organizacional, los principios y los valores establecidos para asegurar su alcance” Corporación Calidad, (2015)</p> <p>De este criterio se encuentra a partir de la revisión documental que está conformado por tres subcriterios denominados: 1. <b>formulación y definiciones</b></p>	<p><b>Análisis de cada categoría frente a los criterios expuestos en el modelo de Excelencia.</b></p> <p><i>La categoría de la estrategia institucional está relacionada con la categoría de cultura institucional de manera directa puesto al formular estrategias de direccionamiento está llevando a cabo el proceso de implementación de políticas además lo que se expresa en el criterio está encaminado al proceso de formulación de elementos del direccionamiento estratégico de la institución, lo cual al ser reflejado en un informe puede generar la comprensión de las prácticas y acuerdos adoptados por la institución que según la categoría deben estar inmersos en los procesos administrativos e institucionales.</i></p>

**personas que despliegan y ponen en funcionamiento los procesos académicos, administrativos e institucionales;** lo cual se establece como referente de acción y actuación en la cotidianidad, estableciéndose como marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas y de la orientación de las decisiones y actividades de los actores institucionales.

**Es a través de la cultura institucional como circulan unos referentes, se ponen en escena unos pensamientos y se realizan unas prácticas de gestión en la educación y donde se posibilitan y se expresan las acciones de las personas;** es en este marco en el cual, se puede expresar una **acción participativa en la gestión en educación.**

**estratégicas, 2. despliegue de la estrategia institucional y alineación de la estrategia, 3. La estructura y la cultura.** De los cuales se destacaran los aspectos que guardan relación con la categoría cultura institucional.

**Formulación y definiciones estratégicas** “El proceso para la formulación de los elementos del direccionamiento estratégico de la institución, tales como visión, misión, principios, valores, oferta de valor diferenciada, activos estratégicos, capacidades distintivas u otros, que desde un comienzo se han tenido como orientadores de la acción institucional, que de alguna manera, han gobernado la marcha del colegio.” pág. 21 “la información relevante que tiene en cuenta para la formulación de la estrategia institucional. Está relacionada, entre otros aspectos, con: necesidades y expectativas de estudiantes, padres de familia, personal docente, comunidad y entorno. “pág. 21 “Indique cómo se evalúa y mejora el proceso de formulación de la estrategia institucional.” Pág. 21

**Despliegue, evaluación y seguimiento de la estrategia** “cómo se lleva a cabo el despliegue del direccionamiento estratégico a las diferentes áreas de la institución, tanto de las definiciones claves como de los objetivos, metas y a planes de acción derivados del mismo.” pág. 21 “Señale planes y actividades para lograr la apropiación y el refuerzo de los valores y principios institucionales.” Pág. 21 “Las acciones que ha adelantado la institución para identificar y disminuir las brechas existentes entre la cultura institucional actual y la deseada “.pág. 21

**Alineación de la estrategia, la estructura y la cultura** “Declare los principios y valores institucionales que promueven la cultura institucional deseada (conjunto de prácticas y conductas en el marco de valores y principios) y cómo se identifican los rasgos a moldear para que la estrategia se ejecute de manera efectiva.” Pág. 22. “las maneras en que son definidos, validados e interiorizados por la comunidad educativa. “ Pág. 22

*Además al mencionar en el criterio sobre la acción institucional el formular la estrategia, refleja claramente un proceso de interacción del ser humano que corresponde al enfoque humanístico*

*En la categoría se menciona la importancia de las acciones de las personas para todos los procesos relacionados con la cultura institucional, para el caso del criterio se propone en el criterio que el colegio debe mencionar y justificar si para la formulación de la estrategia institucional se tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los estudiantes lo cual para poder ser identificado requiere de la revisión de las prácticas que generan mediante la acción de las personas una labor netamente humana.*

*La acción participativa en la gestión se ve reflejada en el criterio cuando se propone que los procesos de construcción de estrategias y lineamientos se realicen en comunidad desde a formulación hasta la apropiación.*

De la categoría propuesta por el grupo de autoevaluación de la Universidad Pedagógica se resaltan una serie de ideas principales que son la herramienta del análisis propuesto en cada criterio que contiene la cartilla considerado como documento rector para el otorgamiento del premio a la excelente gestión institucional.

### **Liderazgo**

“Este criterio examina el grado en el que el colegio ha desarrollado un enfoque y un estilo de liderazgo que, desde la singularidad de su misión, le permita interpretar las necesidades de la sociedad en cuanto el perfil del ciudadano que se desea formar y gestionar los impactos de las actividades sobre los distintos actores en el entorno. Igualmente examina el proceso de construcción de alianzas y su importancia en su desarrollo institucional.” Corporación Calidad, (2015)

De este criterio se encuentra a partir de la revisión documental que está conformado por tres subcriterios denominados: 1. **estilo y prácticas de liderazgo**, 2. **promoción de la creatividad y la innovación**, 3. **ética y gobierno**. De los cuales se destacaran los aspectos que guardan relación con la categoría cultura institucional.

**Estilo y prácticas de liderazgo** “cómo se fomenta una cultura de calidad mediante la revisión, estandarización, documentación y verificación así como un enfoque a la excelencia mediante mejoramiento sistemático e innovación.” Pág.22 “estrategias, procedimientos y medios existentes en el colegio para garantizar, tanto en el ámbito interno como externo, una comunicación adecuada de sus objetivos, decisiones y actividades” Pág. 22. “cómo el colegio revisa y evalúa continuamente los procesos, programas o prácticas de gestión del liderazgo. “ Pág. 22

**Ética y gobierno** “cuál es el enfoque definido por la institución para garantizar un ejercicio gerencial de rectitud, transparencia y respeto de los derechos de los grupos sociales objetivo.” Pág. 23. “cuáles son los mecanismos implementados de autorregulación y transparencia de la gestión, orientados a fortalecer la ética institucional y las prácticas de buen gobierno en la institución” pág. 23

*El criterio plantea que el eje para tomar el enfoque de liderazgo se debe generar un reconocimiento desde su misión, lo cual hace a su vez referencia a la acción participativa planteada en la categoría de cultura institucional y esto a su vez también se relaciona con los diferentes modos de comprensión acuerdos y prácticas derivadas, toda vez que desde este criterio también se examina la construcción de alianzas y su importancia en su desarrollo institucional.*

*En este criterio además se menciona que el colegio debe justificar como se fomenta una cultura de calidad mediante la revisión, estandarización y documentación del enfoque aunque para este caso en este criterio se menciona *el enfoque de excelencia que es el enfoque sobre el cual se fundamenta el premio y aparecen palabras como mejoramiento sistemático, las cuales no son propias de la educación.**

*También se menciona que el enfoque de liderazgo es adoptado para garantizar el respeto por los derechos humanos, además de la promoción de las buenas prácticas de gobierno en la institución, lo cual se relaciona en la categoría: desde poner en escena las prácticas que se realizan de gestión y educación que posibilitan las acciones de las personas.*

### **Gobierno escolar y convivencia**

“Este criterio indaga por las instancias y procesos establecidos para fomentar los valores democráticos y la sana convivencia y garantizar la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones.” corporación calidad, 2015

De este criterio se encontró a partir de la revisión documental que estaba conformado por dos subcriterios denominados: **gobierno escolar, formación para la convivencia** .De los cuales se destacaran los aspectos que guardan relación con la categoría cultura institucional.

Se destaca de **Formación para la convivencia** “Mencione cómo se hace visible la apropiación y el cumplimiento de los principios y valores de la institución. Ejemplifique cómo se observa el aumento de los niveles de pertenencia y afecto por la institución.” pág. 24

### **Gestión Académica**

“Este criterio se orienta a reflejar la estrategia institucional del colegio en planes de estudio, métodos, actividades y ambientes para el aprendizaje y la formación integral de los estudiantes.” corporación calidad, 2015

De este criterio se encuentra partir de la revisión documental que está conformado por un subcriterio denominado: 1. **procesos pedagógicos, desarrollo curricular, evaluación de aprendizaje y gestión del conocimiento** De los cuales se destacan los aspectos que guardan relación con la categoría procesos de gestión en instituciones educativas.

**-Procesos pedagógicos** “Mencione y describa cuál es el enfoque pedagógico del colegio y las razones por las cuales fue adoptado.” pág. 24

**-Desarrollo Curricular** “la estructura curricular del colegio relacionando áreas fundamentales, proyectos y actividades

La relación encontrada entre el criterio gobierno escolar y convivencia y la categoría cultura institucional está reflejada desde los principios y valores de la institución educativa.

*Se entiende que los principios y valores de la institución hacen parte de la categoría cultura institucional puesto son ejes para el funcionamiento y para el desarrollo de cada una de las acciones generadas por la institución educativa.*

*En el criterio gestión académica se solicita que el colegio refleje varios aspectos de la cultura institucional como el enfoque pedagógico, la estructura curricular desde los proyectos y actividades.*

Además, la forma como se incorporan las modificaciones a los enfoques y la construcción de los conocimientos a través de la acción de las personas desde lo propuesto en la categoría como acuerdos y las prácticas derivadas de las acciones de las personas con el fin de continuar con la promoción de lineamientos institucionales

**-Evaluación de aprendizaje** “Los procedimientos adoptados para incorporar modificaciones a los enfoques y metodologías de evaluación y cómo se aplican dichos cambios.” Pág. 24

**-Gestión del conocimiento** “La concepción e importancia concebida por el colegio a su enfoque sobre la investigación y explique la forma como se articula con los sistemas académico, administrativo y de proyección a la comunidad. Pág. 26

### **Gestión integral de las personas**

“Este criterio examina la gestión del personal y la forma en que la organización desarrolla, involucra y apoya el recurso humano hacia su desarrollo integral para que participen en el mejoramiento y la transformación de la institución, así como la promoción de la calidad de vida en el trabajo, con el fin de generar un ambiente propicio para la excelencia, innovación y trabajo en equipo.” corporación calidad, 2015

De este criterio se encuentra a partir de la revisión documental que está conformado por tres subcriterios denominados: 1. **Procesos de administración de personal**, 2. **desarrollo integral de las personas**, 3. **calidad de vida en el trabajo**, De los cuales se destacan los aspectos que guardan relación con la categoría cultura institucional.

**Procesos de administración de personal** “El colegio asegura que el nuevo personal conoce y se apropia de su filosofía, el horizonte institucional y formas de trabajo.” Pág. 27

**Desarrollo integral de las personas** “Los lineamientos establecidos para definir planes de capacitación, formación y desarrollo profesional del personal, que apunten al cumplimiento de la estrategia Institucional del colegio.” Pág. 21

**Calidad de vida en el trabajo** “Cuáles son los mecanismos que aplica la organización para propiciar la participación individual y en equipo, de las

*El criterio de gestión integral de las personas se relaciona con la categoría cultura institucional al relacionar la preocupación por que el nuevo personal reconozca y apropie la filosofía y al saber que la filosofía hace parte de la cultura institucional también se logran acciones a nivel interno y externo de la institución educativa desde sus lineamientos y el desarrollo que promueve tanto a quienes integran la comunidad y a quienes conforman el contexto que rodea a la comunidad. Teniendo en cuenta el cumplimiento de la estrategia institucional del colegio.*

Además otro punto que guarda una relación frente a lo propuesto en la categoría cultura institucional es *la capacidad de promover la participación individual y en equipo para el logro de los propósitos estratégicos que inician desde la cultura institucional hasta el impacto con el entorno partiendo de los objetivos en común que para el caso de este criterio son los objetivos institucionales.*



personas en el logro de los propósitos estratégicos”. pág. 28. “Señale las acciones y medios de concertación utilizados por la organización con sindicatos u otros grupos de representación de los empleados para trabajar conjuntamente con por los objetivos organizacionales.” Pág. 28. “Indique las estrategias implementadas por el colegio para lograr un clima laboral favorable orientado al cumplimiento del horizonte institucional.” Pág. 28

**Gestión de estudiantes y egresados**

“Este criterio analiza las acciones y servicios que en el centro educativo adelanta para el desarrollo integral del estudiante y el aseguramiento de su bienestar en el colegio” corporación calidad, 2015

*El criterio de gestión de estudiantes al tratarse de un criterio enfocado en el desarrollo individual de los estudiantes y egresados no refleja el enfoque de cultura institucional que está relacionada con esa relación de los principios y valores construidos por la comunidad.*

**Gestión administrativa**

“Este criterio examina la forma como se gestionan los procesos y los recursos que proporcionan soporte para el desarrollo de las labores propias del colegio en el orden al logro de la estrategia institucional.” corporación calidad, 2015

De este criterio se encuentra a partir de la revisión documental que está conformado por dos subcriterios denominados: 1. **Gestión de la información.** De los cuales se destacan los aspectos que guardan relación con la categoría cultura institucional.

**Gestión de la información** “Describa los mecanismos que se utilizan para identificar la información pertinente y relevante de los diferentes procesos de la institución.” Pág. 29

*La relación que se encontró entre el criterio de gestión administrativa y la categoría de cultura institucional está centrada en el manejo de la información puesto que la información hace parte de los lineamientos de la institución educativa, es decir, que los procesos del tratamiento de la información pertinente también está relacionada con las acciones que ayudan a formular la estrategia institucional.*

**Proyección a la comunidad**

“Este criterio evalúa como se despliegan acciones para integrar y beneficiar a la comunidad, en desarrollo de la responsabilidad ética y publica del colegio.” corporación calidad, 2015

De este criterio se encuentra a partir de la revisión documental que estaba

*El criterio de proyección de la comunidad tiene relación con el criterio de cultura institucional visto desde el subcriterio desarrollo de una cultura ciudadana puesto la categoría de cultura institucional está basada en los fundamentos que además de ser una identidad institucional para la institución educativa logran ser los lineamientos para las acciones generadas por la comunidad, desde el desarrollo de*

conformado por dos subcriterios denominados: 1. **programas y servicios, 2. servicio social estudiantil**. De los cuales se destacan los aspectos que guardan relación con la categoría cultura institucional.  
**-Desarrollo de una cultura ciudadana** “El enfoque promovido por el colegio para la difusión, divulgación y promoción de los valores constitucionales, sociales e institucionales.” pág. 31

la cultura ciudadana se busca promover y difundir los valores constitucionales, los cuales no solo hacen parte de la cultura institucional sino de la cultura necesaria para vivir en comunidad.

### Aspectos generales encontrados a partir del análisis de la Matriz

Dentro de los aspectos relevantes de la matriz desarrollada se puede resaltar que tanto la categoría **cultura institucional** como los criterios invitan en este caso a tener muy presentes los aspectos culturales de la institución que conforman, su identidad, misión, visión, estrategia y también busca a través de estos criterios darle la oportunidad a la comunidad de participar en los procesos de formulación de los elementos estratégicos, en esta categoría se halló relación con la mayoría de criterios, exceptuando el criterio de gestión de los estudiantes y egresados puesto que este criterio profundiza en el estudiante como ser humano, más no en la institución educativa desde los ámbitos culturales.

En el criterio estrategia institucional que es el que guarda más relación con la categoría, se destaca que se menciona de manera muy general de qué manera se evalúa y mejora el proceso de formulación de la estrategia; se evidencia que según lo propuesto en la cartilla no se incluye la participación de las personas durante el proceso de evaluación y es importante mencionar que se sugiere que se evalúen los procesos de decisiones, delegación, participación y distribución equitativa, lo cual tendría más relación con la gestión humanista si se integrara a las personas dentro del proceso de evaluación. Lo cual evidencia desde lo propuesto en la cartilla que no es necesario integrar prácticas desde la actuación de personas.

Es claro que el enfoque presente en la categoría cultura organizacional es el semi-critico donde se evidencia que está presente el enfoque humanista al invitar a la comunidad a participar en sus procesos, pero como se mencionó anteriormente en los procesos de evaluación que están muy relacionados con los intereses generales de la institución educativa, no tiene como sugerencia desde la guía, generar la interacción de las personas en dicho proceso. Y se puede decir que los cambios o el impacto de la cultura institucional no serán tan relevante para la comunidad educativa puesto que cuando no se tiene participación directa con los implicados se corre el riesgo de no generar procesos de sentido de pertenencia.

**Matriz No.5** Descripción de los **conocimientos integradores y colectivos y aprendizaje social continuo** en el modelo de excelencia para el otorgamiento del premio a la Excelente Gestión Institucional.

DOCUMENTO CARTILLA 2015		
<p><b>Categoría teórica:</b></p> <p><b>Construcción de conocimientos integradores y colectivos y aprendizaje social continuo</b></p> <p>Esta categoría teórica sintetiza la comprensión que en <b>la investigación existe sobre construcción del conocimiento y a los</b></p>	<p><b>Criterios del Premio</b></p>	<p><b>Análisis de cada categoría frente a los criterios expuestos en el modelo de Excelencia.</b></p> <p><i>El criterio de estrategia institucional se encuentra presente en la categoría denominada construcción de conocimientos integradores y colectivos de aprendizaje social continuo por los siguientes aspectos, en la categoría se propone la integración de los conocimientos y el criterio en la práctica lo evidencia puesto que para presentar la formulación de la estrategia tuvo que generarse una integración de conocimientos de la comunidad.</i></p>
	<p><b>Estrategia Institucional</b></p> <p>“este criterio examina el proceso de formulación y apropiación de direccionamiento estratégico, así como la estructura organizacional, los principios y los valores establecidos para asegurar su alcance” corporación calidad, 2015</p>	

**conocimientos sociales, humanos, técnicos, personales, colectivos, experienciales, de valores, históricos,** cotidianos, prospectivos que se articulan en la **cultura y la gestión de una institución educativa.**

Las instituciones son construcciones culturales a través de procesos dinámicos, contextuales, históricos, producidos por las personas a partir de sus sistemas de conocimientos.

**Al ser acciones humanas intencionadas de creación de cultura institucional se apoyan en los conocimientos individuales y colectivos, experienciales, teóricos, cotidianos,** de valores que permite dar particularidades a la gestión en la educación.

**Entre los conocimientos de la cultura de la institución educativa**

De este criterio se encuentra a partir de la revisión documental que está conformado por tres subcriterios denominados: 1. **formulación y definiciones estratégicas, 2. despliegue de la estrategia institucional y alineación de la estrategia, 3. la estructura y la cultura.** De los cuales se destacan los aspectos que guardan relación con la categoría procesos de gestión en instituciones educativas

**Formulación y definiciones estratégicas** “la información relevante que tiene en cuenta para la formulación de la estrategia institucional. Está relacionada, entre otros aspectos, con: necesidades y expectativas de estudiantes, padres de familia, personal docente, comunidad y entorno.” Pág. 21

**Despliegue, evaluación y seguimiento de la estrategia** “cómo se garantiza que todas las áreas y niveles de la institución participan en el despliegue de la estrategia y definen sus responsabilidades o contribuciones a los objetivos planteados.” Pág. 21

“

#### **Liderazgo**

Este criterio examina el grado en el que el colegio ha desarrollado un enfoque y un estilo de liderazgo que, desde la singularidad de su misión, le permita interpretar las necesidades de la sociedad en cuanto el perfil del ciudadano que se desea formar y gestionar los impactos de las actividades sobre los distintos actores en el entorno. Igualmente examina el proceso de construcción de alianzas y su importancia en su desarrollo institucional.” corporación calidad, 2015

De este criterio se encuentra a partir de la revisión documental que está conformado por tres subcriterios denominados: 1. **estilo y prácticas de liderazgo, 2. promoción de la creatividad y la innovación, 3. ética y gobierno.** De los cuales se destacan los aspectos que guardan relación con

Además en la cartilla también *se pretende que la estrategia institucional este formulada comprendiendo todo el contexto que rodea la institución educativa,* es decir “necesidades y expectativas de estudiantes, padres de familia, personal docente, comunidad y entorno” lo cual se relaciona directamente con la categoría desde la premisa expresada sobre las acciones humanas intencionadas de creación de la cultura institucional que se apoyan en los conocimientos individuales y colectivos.

Al mencionar en el criterio que el colegio debe expresar como se garantiza que todas las áreas y niveles de la institución participen en la realización de la estrategia institucional y a su vez definan responsabilidades genera una relación entre lo propuesto en la categoría sobre los conocimientos de la cultura de la institución y la articulación de los diferentes conocimientos.

*El liderazgo como criterio desde su enfoque propone un proceso de construcción, lo cual está relacionado con las acciones humanas intencionadas para la creación de una cultura,* al promover el perfil de liderazgo se puede evidenciar la construcción del conocimiento en el criterio específicamente del tema de liderazgo para el informe se requiere que el colegio mencione como se promueven y evalúan las ideas generadas dentro de la institución, lo cual hace que se enriquezca la cultura institucional .

están la gestión y la pedagogía, así como otros conocimientos tanto técnicos, científicos, de valor, de experiencia que se combinan y armonizan para constituir la cultura de la institución. Por tanto, el entrelazamiento, articulación de los conocimientos de diferente orden, identifican la cultura institucional, desde donde se construyen nuevos conocimientos educativos y disciplinares entre otros; así como se desarrolla el conocimiento personal de cada sujeto de la institución y sus colectivos, siendo esto un proceso complejo, dialéctico e interdisciplinario.

De la categoría propuesta por el grupo de autoevaluación de la

la categoría cultura institucional.

**Promoción de la creatividad y la innovación** “cómo se promueven, evalúan y aprovechan las ideas generadas dentro de la institución para potenciar su desarrollo.” Pág. 23

**Gobierno escolar y convivencia**

“Este criterio indaga por las instancias y procesos establecidos para fomentar los valores democráticos y la sana convivencia y garantizar la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones.” corporación calidad, 2015

**Gestión Académica**

“Este criterio se orienta a reflejar la estrategia institucional del colegio en planes de estudio, métodos, actividades y ambientes para el aprendizaje y la formación integral de los estudiantes.” corporación calidad, 2015

De este criterio se encuentra a partir de la revisión documental que está conformado por un subcriterio denominado: 1. **procesos pedagógicos, desarrollo curricular, 2. evaluación de aprendizaje y 3. Gestión del**

*Lo que se pudo evidenciar en el criterio de gobierno escolar es que enfocado a las prácticas y no a la construcción de conocimientos dentro del mismo criterio puesto que está enfocado a las prácticas y a las acciones desarrolladas durante el ejercicio mas no a la construcción de conocimientos*

*La gestión académica como criterio tiene un papel muy importante dentro de la categoría de construcción de conocimientos puesto que desde la forma al hablar de métodos, actividades y ambientes para el aprendizaje ya se está tomando como referencia al conocimiento.*  
 Se menciona que dentro del informe se debe reflejar la apropiación de aprendizajes, lo cual según la categoría hace parte del cúmulo de acciones que se desarrollan para fortalecer los conocimientos y la cultura institucional.  
*Además dentro del mismo criterio, existe un subcriterio llamado gestión del*

Universidad Pedagógica se resaltan una serie de ideas principales que fueron la herramienta de análisis para desarrollar el análisis de propuesto en cada criterio que contiene la cartilla considerado como documento rector para el otorgamiento del premio a la excelente gestión institucional.

**conocimiento** De los cuales se destacan los aspectos que guardan relación con la construcción de conocimientos integradores.

**Desarrollo Curricular** “cómo el colegio crea un ambiente adecuado para el trabajo escolar y cómo garantiza la apropiación de los aprendizajes y desarrollo de competencias de los estudiantes.” pág. 24

**Gestión del conocimiento** “cómo la institución propicia la creación de conocimiento como elemento innovador hacia el mejoramiento del desempeño institucional, y para brindar a sus grupos de interés servicios más efectivos.” Pág. 25. “Destaque cómo el conocimiento es compartido y desplegado en la institución a fin de incentivar el pensamiento creativo e innovador.” Pág. 25 “indique los mecanismos internos existentes para identificar el impacto de la gestión del conocimiento en los resultados institucionales” pág. 26 “Exponga la concepción e importancia concebida por el colegio a su enfoque sobre la investigación y explique la forma como se articula con los sistemas académico, administrativo y de proyección a la comunidad”. Pág. 26 “Describa cómo el colegio propicia la creación de una cultura conjunta de generación de conocimiento, a partir de la promoción de actitudes y prácticas de interacción, apropiación, construcción y producción de saberes (p.e. los semilleros de investigación).”pág. 26

“Describa los lineamientos que tiene la institución en torno a la gestión del conocimiento como factor de aprendizaje y desarrollo.” Pág. 26 “Destaque cómo el conocimiento es compartido y desplegado en la institución a fin de incentivar el pensamiento creativo e innovador. “Pág. 26 “Indique los mecanismos internos existentes para identificar el impacto de la gestión del conocimiento en los resultados institucionales”. pág. 26

*conocimiento donde lo que se busca es que el colegio refleje en su informe la manera como genera procesos de creación del conocimiento orientado al mejoramiento del desempeño institucional, teniendo en cuenta la promoción del pensamiento creativo desde las acciones generadas por los sujetos que integran la comunidad educativa promoviendo a su vez la generación de conocimiento desde sus resultados institucionales*

*En este criterio se habla sobre la investigación articulada a los sistemas académicos desde la parte administrativa y la proyección de la comunidad lo cual se ve reflejado en la misma gestión del conocimiento.*

Otro aspecto que se debe tener en cuenta sobre la forma como está diseñado el criterio con relación a lo que se quiere ver reflejado en el informe presentado por el colegio son *ideas desde la promoción de la cultura del conocimiento desarrollada a través de lineamientos que a sus vez garantizan la generación del conocimiento como factor de aprendizaje y desarrollo*, asimismo, de manera externa poder identificar el impacto del proceso de generación de conocimiento con respecto a la comunidad.

	<p><b>Gestión integral de las personas</b> De este criterio se destaca “Señale las competencias y disciplinas de aprendizaje definidas por el colegio en su propósito de captar, generar y aplicar conocimiento. Describa las estrategias o procesos utilizados para su consecución.” Pág. 28</p>	<p><i>Dentro del criterio existe una relación con la categoría en la definición relacionada con la integración del personal para “captar generar y aplicar conocimiento” lo propuesto por la categoría es la definición y presentación de estrategias para conseguir promover los procesos propuestos frente al conocimiento</i></p>
	<p><b>Gestión de estudiantes y egresados</b>  “Este criterio analiza las acciones y servicios que en el centro educativo adelanta para el desarrollo integral del estudiante y el aseguramiento de su bienestar en el colegio” corporación calidad, 2015</p>	<p><i>Para la gestión de estudiantes y egresados <b>no</b> se tiene relación con la promoción de la generación del conocimiento puesto que el eje principal de este criterio es el desarrollo individual del estudiante, la satisfacción de las necesidades del estudiante y el egresado, desde sus expectativas hasta las actividades complementarias que ofrece la institución educativa.</i></p>
	<p><b>Gestión administrativa</b> De este criterio se destaca “Mencione de qué forma se realiza la estandarización de procesos y procedimientos. Indique cómo se incorporan las observaciones y reflexiones sobre riesgos.” Pág. 30 Se destaca de <b>Gestión de la información</b> “los resultados del análisis de la información contribuyen al desarrollo del conocimiento, al mejoramiento de la calidad de los servicios de la institución.” Pág. 30</p>	<p><i>La gestión administrativa con relación a la categoría construcción de conocimientos integradores y colectivos y aprendizaje social continuo está incluida dentro de la gestión de la información puesto que relaciona como aspecto relevante los resultados del análisis de la información que contribuye a mejorar cada uno de los procesos internos de la institución que se relacionan más exactamente con la calidad de sus servicios.</i></p>
	<p><b>Proyección a la comunidad</b> “Este criterio evalúa como se despliegan acciones para integrar y beneficiar a la comunidad, en desarrollo de la responsabilidad ética y publica del colegio.” corporación calidad, 2015  .</p>	<p>La proyección de la comunidad es un criterio que está enfocado principalmente en la identificación de las necesidades de la comunidad externa desde la identificación de las necesidades hasta la prestación de servicios a través por parte de la institución educativa que logran el beneficio de la comunidad. <i>Por lo cual aunque en un proceso como este se debe generar conocimiento en el informe <b>no</b> está relacionado.</i></p>

Aspectos encontrados a partir del análisis de la matriz

En cuanto a la categoría de **construcción de conocimientos integradores**, los criterios propuestos para el premio apuntan a la integración y construcción de conocimientos que deben ser reflejados en los informes presentados por cada uno de los colegios para poder postularse al premio, reflejando las acciones humanas para lograr la construcción de conocimientos.

Para algunos criterios no se halló ninguna relación puesto que sus enfoques no tienen interés en visualizar los procesos de construcción del conocimiento y tal vez no es un aspecto relevante, puesto que la construcción del conocimiento en general permite crear propuestas de mejoramiento. Los criterios que no presentaron relación frente a la categoría fueron: gestión integral de las personas, gestión de estudiantes y egresados y proyección a la comunidad.

A continuación se presentan las categorías del premio vistas desde la óptica de un informe de un colegio ganador de la categoría oro en el año 2014, para este caso se toma como referencia el informe del **colegio Distrital Jorge Eliecer Gaitán** para evidenciar como un colegio aplica el modelo, lo cual permite ampliar el análisis de las categorías y precisar la incidencia que puede tener este reconocimiento en la institución educativa.

**Matriz No.6** Descripción de la **acción participativa** en el modelo de excelencia para el otorgamiento del premio a la Excelente Gestión

Institucional



# DOCUMENTO DE INFORME DE UN COLEGIO GANADOR DESDE LAS CATEGORÍAS DEL PREMIO

<p><b>Categoría Teórica (UPN):</b></p> <p><b>Acción participativa</b></p>	<p><b>Criterios del Premio</b></p>	<p><b>Análisis de cada categoría frente a los criterios expuestos en el modelo de Excelencia.</b></p>
<p>“Una actuación específica de los actores en los procesos de gestión institucional, que tiene una doble dimensión en la consolidación y sostenimiento de una educación de calidad, por una comprensión de <b>una educación de calidad</b> y por otro, ir generando o construyendo una pedagogía que trascienda el aula, que posibilite pensar que los <b>procesos de gestión están relacionados por una apuesta de educación de calidad</b>, donde las prácticas de gestión tiene que generar condiciones de <b>posibilidad para la participación de las personas del colectivo educativo</b>, una participación crítica con sentido hacia una <b>educación de calidad</b>.</p> <p>La acción participativa de las personas, tendría como base la <b>acción comunicativa</b>, pues ésta posibilita o dificulta, las relaciones e interacciones de las personas así como los diversos procesos académico – administrativos y sobre todo pedagógicos en el escenario educativo. <i>Esto implica que el ejercicio puede entenderse más allá de lo normativo, promoviendo o garantizando la autorregulación particular y colectiva</i>, donde las personas estén situadas desde la responsabilidad, el</p>	<p><b>Estrategia Institucional</b></p> <p>Se destaca de <b>formulación y definiciones estratégicas</b> “la formación de ciudadanos competentes para el trabajo, el manejo de la comunicación, la convivencia armónica y saludable, la pedagogía y los procesos de inclusión que respondan al fenómeno de multiculturalidad, de globalidad, de la sociedad de hoy y del futuro.” Pág. 10</p> <p>“El perfil del estudiante Gaitanista se caracteriza por generar en ellos, una actitud de líderes comprometidos de manera competente, tolerante; enmarcados en la ética, con un accionar autónomo, proactivo, que se desarrolla de una forma integral y feliz en la sociedad, donde se cualifican los procesos educativos basados en el conocimiento, la comunicación con sus pares y con los demás miembros tanto de la comunidad educativa como del país, permitiendo así una sana convivencia que respeta la diferencia.” Pág. 10</p> <p>“En los comités de evaluación que se realizan al finalizar el periodo o corte; el cumplimiento de los logros esperados en los respectivos ciclos, en la evaluación institucional que contienen elementos académicos, administrativos, de convivencia y de la planta física; evaluación anual en la que participan todos los miembros, sedes y jornadas de la comunidad educativa.” Pág. 10</p>	<p><i>En cuanto a la categoría de acción participativa, se evidencia que se busca incluir a todo el colectivo en la formación de “ciudadanos competentes para el trabajo”; con lo cual se muestra una participación activa de la comunidad en los objetivos que quiere cumplir la institución.</i></p> <p><i>Adicionalmente, se evidencian componentes de la acción comunicativa en cuanto a que se busca que el personal logre una integración comunicativa adecuada no solo en cuanto a los estudiantes al presentarse como líderes comprometidos, sino también en referencia a sus pares, tanto dentro de la institución como a un nivel país, para así contribuir al mejoramiento de la sociedad enmarcado en la felicidad de los individuos del colectivo.</i></p> <p><i>La institución permite que se pueda establecer en qué medida los individuos y la misma cumplen con las características anteriormente mencionadas, mediante las diferentes evaluaciones que realiza a lo largo de distintos periodos de tiempo: (al finalizar los periodos y con la evaluación anual), aunado a la evaluación institucional que contiene una mezcla de todos los elementos académicos, institucionales, administrativos, de convivencia y de planta física.</i></p> <p><i>Estas evaluaciones permiten que los individuos del colectivo evidencian las falencias, y mediante, nuevamente, una acción participativa, después de haber realizado una evaluación y una</i></p>

compromiso y la cooperación.

En síntesis la acción participativa de la persona en los procesos de gestión institucional en educación, *se entiende en el marco de los derechos y deberes en una comunidad democrática y en la búsqueda, consolidación de una educación de calidad*, lo cual implica que dicha acción está abierta al reconocimiento y participación del otro, y *propicie el establecimiento de unas condiciones de equidad, desde una racionalidad integradora entre lo administrativo y lo académico-pedagógico*.” (Arana et. al, 2015)

De la categoría propuesta por el grupo de autoevaluación de la Universidad Pedagógica se resalta una serie de ideas principales que son la herramienta de análisis para desarrollar el análisis de lo propuesto en cada criterio que contiene la cartilla considerado como documento rector para el otorgamiento del premio a la Excelente Gestión Institucional.

“Todas estas herramientas brindan información relevante con relación a los intereses y expectativas de todos los miembros de la comunidad educativa, así se identifican los campos a mejorar reflejados de igual forma en el plan operativo anual POA a partir del DOFA, que guía la elaboración y aplicación de acciones encaminadas a subsanar las dificultades e identificar y mantener las fortalezas, los planes de mejoramiento que facilitan intervenir de manera inmediata y pertinente en el desempeño de los estudiantes.” Pág. 10

Se destaca el **Despliegue, evaluación y seguimiento de la estrategia** «La participación de sus miembros analizan las situaciones que ameritan ser discutidas y revisan como la institución viene dando cumplimiento de los aspectos fundamentales de la estrategia y decide respecto a los elementos que son de su competencia.” Pág. 11

“en el trabajo de las áreas se asigna los responsables de los proyectos, actividades o propuestas, con el fin de trabajar sincronizadamente con todas las jornadas y en el caso de la articulación, con los pares académicos de la Universidad y de la institución.” Pág. 12

“Los proyectos, planes de estudio, acciones y actividades se realicen para todo el colegio, sin ningún tipo de excepción, permitiendo así la participación democrática y articulada, sin que ningún elemento este desarticulado. “ pág. 12

“incluye a los docentes de la media fortalecida y de la universidad (pares académicos) “pág. 12

### **Liderazgo**

Se destaca de **Estilo y prácticas de liderazgo** “La Institución

*autoevaluación, puedan proseguir al mejoramiento de dichos ítems, los cuales se logran establecer mediante un análisis DOFA. De esta manera, se concientiza a los individuos de su papel dentro de la institución, no solo como portadores de deberes, sino como creadores de mecanismos de mejora y responsabilidad de dichas tareas que tienen asignadas, para así lograr el mejoramiento de cada individuo, y por ende, de la institución.*

El DOFA mencionado, es una estrategia propuesta por el colegio, la cual está dentro de los criterios de evaluación y que permite objetividad en los criterios a mejorar, junto con una generalización de los mismos para que se puedan tomar decisiones acertadas acerca de ellos desde la cabeza de la institución, las cuales son decisiones incluyentes y encaminadas a desarrollar planes que articulen a los pares de la institución con los de la Universidad.

*La acción participativa se evidencia de manera clara en el establecimiento del modelo de “liderazgo cooperativo participativo”, pues al incentivar a la comunidad en la generación*

ha venido desempeñándose desde un modelo de liderazgo “cooperativo participativo”,” pág. 13 “facilitando la toma de decisiones que posibiliten la motivación y compromiso de la comunidad educativa en el alcance de sus metas.” Pág. 13

“Los miembros de la comunidad idean propuestas y proyectos que responden a las necesidades de los distintos estamentos, promueven acciones innovadoras.” Pag13

“ Es importante mencionar también que el modelo de liderazgo elegido por la institución, ha generado en los docentes y al interior de las áreas el surgimiento de propuestas de trabajo innovadoras tanto para la población en situación de discapacidad, como para el resto de estudiantes, logrando cambiar los paradigmas y generar procesos de investigación y producción como la elaboración de la revista de matemáticas, el proyecto píleo, el proyecto de prevención de desastres, proyecto REHUSA (Relaciones Humanas Saludables), proyecto DAAS (Desarrollo armónico de la afectividad y la sexualidad), Proyecto Diviértase haciendo ciencia, la construcción del currículo de lengua de señas y castellano escrito como segunda lengua, la elaboración conjunta de la malla curricular de la media fortalecida con los pares académicos del Politécnico Gran Colombiano, la participación en foros y conversatorios en el ambiente universitario de los estudiantes de grado décimo y once, uso del tiempo libre mediante actividades lúdico deportivas, entre otras, en convenio con compensar. “Pág. 14

“De igual forma el modelo de liderazgo que posee la institución genera en los estudiantes una actitud de participación y hace que se reconozcan como miembros activos capaces de desarrollar sus ideales de vida, haciendo del estudiante Gaitanista un individuo

*de ideas que puedan convertirse en proyectos que respondan a las necesidades de los distintos estamentos, se integra a los sujetos del colectivo en una labor que puede enriquecer a la comunidad de manera más funcional ya que ellos pueden lograr encaminar una educación de calidad a las necesidades reales que presenta la comunidad.*

Esto se puede observar en todas las herramientas que la institución ha generado (revistas, programas, entre otras) para la población en general; adicionalmente del recurso de la acción comunicativa que ha logrado poner en marcha con la población en situación de discapacidad, integrándola de manera efectiva al grueso de la población. Aunado a esto, la cooperación que ha conseguido con diversas instituciones (pares académicos, cajas de compensación, entre otras), las cuales enriquecen la labor del colectivo de la institución reconocida, pues brindan espacios adicionales a la comunidad estudiantil para su correcto desenvolvimiento en la sociedad y para la adquisición de habilidades extra que los llenen en el sentido humano y personal, para que sean a la larga ciudadanos integrales.

*Esta formación de ciudadanos integrales genera que, mediante la acción participativa, adquieran capacidad de liderazgo al reconocerse como “...miembros activos capaces de desarrollar sus ideales de vida”.*

	<p>competente para hacer realidad sus sueños, capaz de representar al colegio en otros escenarios como foros, ponencias, charlas, seminarios, entre otros.” Pág. 15</p>	
	<p><b>Gobierno escolar y convivencia</b></p> <p>Se destaca <b>gobierno escolar</b> “se consideran las iniciativas de los estudiantes, de los educadores, de los administradores y de los padres de familia, en aspectos tales como la adopción y verificación del reglamento escolar, la organización de las actividades escolares, deportivas, culturales, artísticas y comunitarias, la conformación de organizaciones juveniles y demás acciones que redunden en la práctica de la participación democrática en la vida escolar.” pág. 16</p> <p>“Los voceros de los estamentos constitutivos de la comunidad educativa podrán presentar sugerencias para posibilitar una participación seria y responsable en la dirección de la misma.” Pág. 16</p> <p>Se destaca la <b>Formación para la convivencia</b> “manejo y resolución de conflictos en la convivencia escolar, gira en torno al desarrollo oportuno y pertinente, en acciones encaminadas para la promoción y fortalecimiento de la formación para la ciudadanía y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos; para la prevención y mitigación de la violencia escolar y el embarazo en la adolescencia; y para la atención de las situaciones que afectan la convivencia escolar y sus derechos.” Pág. 18</p>	<p><i>La acción participativa se evidencia de manera en que, gracias a un gobierno escolar que permite la participación de diversos colectivos (estudiantado, profesorado, padres de familia, administrativos), se les estimula a la constante verificación de los reglamentos y actividades tanto escolares como sociales (deportivas, artísticas, entre otras), lo cual genera una participación democrática y un reconocimiento de cada uno de estos actores como factor influyente en el establecimiento de los pilares institucionales.</i></p> <p><i>Además, se busca que mediante la prevención y junto con programas de intervención oportuna y pertinente, se de una resolución de conflictos efectiva; lo cual demuestra una acción comunicativa presente, pues se quiere transmitir de una forma eficaz la manera más humana de sortear los conflictos.</i></p>
	<p><b>Gestión Académica</b></p>	<p>La gestión académica <i>está relacionada</i> con la acción participativa dentro del informe presentado por el colegio Jorge Eliécer Gaitán</p>

	<p>Se destacan los <b>Procesos pedagógicos</b> “El propósito es formar líderes en diferentes áreas del conocimiento con iniciativas que trasciendan hasta las comunidades.”</p> <p>“Para lograr la calidad que la institución propone, la retroalimentación es constante, la evaluación y la autoevaluación son integrales y formativas; la teoría y la práctica converge de manera significativa, teniendo en cuenta aspectos legales y normativos, generando un seguimiento claro de todos los procesos. Asimismo, la evaluación de los estudiantes a los procesos es importante, ya que ellos brindan los insumos para replantear, fortalecer y modificar las acciones, para que respondan a sus necesidades.” Pág. 23</p> <p><b>Desarrollo Curricular</b></p> <p>“La actividad académica, la incorporación de la media fortalecida, la participación en actividades cultural y deportiva le facilita al estudiante herramientas para ser competente y le permite desarrollar habilidades que lo preparan para la vida laboral.” Pág. 23</p> <p>El proceso evaluativo del colegio es constante, integral, formativo y participativo, permitiendo visibilizar desde los desempeños el nivel de competencia adquirido por los estudiantes, al interpretar, proponer y argumentar, es por ello que la evaluación es cualitativa y cuantitativa.” Pág. 24</p>	<p>desde la <i>búsqueda de la implantación de una educación de calidad mediante la retroalimentación de los estudiantes, es un elemento fundamental a la hora de establecer el componente humanístico de la institución</i>, dado que esto permite otra visión, la de aquellos que están dentro del proceso de aprendizaje, para así, mediante esta acción participativa, establecer objetivos centrados y que estén encaminados al mejoramiento de los programas y la resolución de verdaderas necesidades de la comunidad en general.</p> <p>Esta retroalimentación realizada no solo de manera cuantitativa sino cualitativa, permite conocer en cierta medida el sentir de los estudiantes frente a los programas que desarrolla la institución, y si realmente se le están brindando las herramientas funcionales que el ciudadano podrá emplear de manera efectiva cuando se enfrente a la sociedad, bien sea en un contexto laboral o en la continuación de formación educativa.</p>
	<p><b>Gestión integral de las personas</b></p> <p>Se destaca el <b>Desarrollo integral de las personas</b> “Dentro de los procesos significativos que generan calidad de vida, compromiso personal y profesional <i>están los procesos de inducción</i>, donde se acompaña al estudiante, al padre de familia,</p>	<p><i>Dentro del criterio gestión integral de las personas se encuentra presente la acción participativa al acompañar a cada ciudadano que integra el colectivo de la institución desempeña un papel fundamental</i>, pues ayuda a encaminar hacia un conocimiento real de la institución por parte del ciudadano, y de todos sus procesos y funcionamientos internos para facilitar la adaptación de un nuevo</p>

	<p>al docente y al administrativo para que conozca la filosofía institucional, el manual de convivencia, los canales de comunicación, el conducto regular, locaciones de planta física, el personal de la institución y la información general de la historia institucional, lo anterior para facilitar la adaptación del nuevo personal a la institución y para garantizar la información que necesita para cumplir satisfactoriamente su rol. <i>También se realizan procesos de re inducción al inicio de cada año con toda la comunidad</i> esto para generar mayor compromiso y nuevos acuerdos en concordancia con las políticas institucionales dadas por la Rectoría, el Consejo académico y el Consejo Académico “Pág. 36</p>	<p>miembro que llegue a hacer parte de la misma. Además, la revisión anual de estos procesos por parte de toda la comunidad del colectivo, permite que la acción participativa tome lugar al permitir que mediante dicha revisión, la misma comunidad tome más conciencia y compromiso frente a los procesos ya existentes, a la vez que estos se mejoran para lograr ser más efectivos con el individuo.</p>
	<p><b>Gestión de estudiantes y egresados</b>  “Este criterio analiza las acciones y servicios que el centro educativo adelanta para el desarrollo integral del estudiante y el aseguramiento de su bienestar en el colegio” Corporación Calidad, (2015)</p>	<p><i>Al referirse a los criterios establecidos, en este capítulo no se encentra una relación clara con los mismos, pues se habla más de resultados específicos que de procesos para alcanzar los mismos.</i></p>
	<p><b>Gestión administrativa</b>  Se destaca la <b>Gestión y estructuración</b> “Para la gestión de los procesos, el colegio maneja de forma activa el liderazgo cooperativo - participativo en donde las habilidades, destrezas e individualidades de cada uno de los miembros de la comunidad educativa <i>se evidencian con la toma asertiva de decisiones y cumplimiento de metas trazadas año a año.</i> Este enfoque orientador solo es efectivo y eficaz bajo la implementación de un trabajo cooperativo donde existen funciones específicas pero a la vez se delegan acciones que fortalecen los procesos de gestión al interior de la organización.” Pág. 27</p>	<p>La comunidad del colectivo participa de manera activa frente a los procesos que la institución lleva a cabo, pues emplean todo su potencial para alcanzar el cumplimiento de las metas establecidas por la institución año tras año. <i>Esto evidencia que la educación de calidad tiene presencia en el ámbito personal del ciudadano y lo lleva a buscar maneras de mejorar a la vez que mejora su entorno.</i></p>

	<p><b>Proyección a la comunidad</b>  “Este criterio evalúa como se despliegan acciones para integrar y beneficiar a la comunidad, en desarrollo de la responsabilidad ética y publica del colegio.” corporación calidad, 201</p>	<p>Al referirse a los criterios establecidos, <i>en este capítulo no se encentra una relación clara con los mismos</i>, pues se habla más de resultados específicos que de procesos para alcanzar los mismos.</p>
--	--	---

**Aspectos encontrados a partir de análisis de la matriz:**

En términos generales, **la categoría de acción participativa** dentro del informe presentado por el colegio ganador, para este caso la institución educativa Jorge Eliecer Gaitán, se evidencia en los criterios centrados en la formación de ciudadanos, a través de la participación activa, teniendo en cuenta los objetivos de la institución, mediante un proceso que permite la retroalimentación utilizando una matriz DOFA, con miras a generar procesos de mejoramiento. Además se resaltan los procesos generados para la comunidad, respondiendo a las necesidades que tiene la institución. En cuanto a la gestión académica se evidencia la importancia de establecer un componente humanístico, es decir una categoría sobre humanismo que permite la visión del proceso de aprendizaje.

En cuanto a la categoría de gestión administrativa, con respecto al informe se encuentra presente la categoría acción participativa puesto que toda la comunidad participa en la toma de decisiones, con el fin de garantizar el cumplimiento de los resultados, es decir en el informe presentado por el colegio se incluyó la participación de la comunidad en los procesos de gestión administrativa.

De este análisis se concluye frente a la categoría acción participativa que así en la cartilla no se mencione la importancia de la participación en todos los procesos, para el colegio si es importante que esto suceda, motivo por el cual se evidencia que el colegio frente a la categoría cumple con el enfoque humanista.

**Matriz No.7** Descripción de la **Autonomía y centralidad del sujeto** en el modelo de excelencia para el otorgamiento del premio a la Excelente Gestión Institucional.

DOCUMENTO DE INFORME DE UN COLEGIO GANADOR DESDE LAS CATEGORÍAS DEL PREMIO		
<p><b>Categoría teórica: Autonomía y centralidad del sujeto</b></p> <p>Los sujetos se encuentran vinculados a las instituciones como <b>actores que las habitan y en ellas realizan un trabajo de construcción, reconstrucción y deconstrucción en el marco de sus necesidades e intereses.</b> Es desde allí que la gestión educativa recupera la voz de todos los actores posibilitando la participación de estos a través de <b>acuerdos y consensos sobre principios establecidos,</b></p>	<p><b>Criterios del Premio</b></p> <p><b>Estrategia Institucional</b> El colegio Jorge Eliécer Gaitán en su visión propende por ser un centro piloto generador de una educación de alta calidad en la formación de ciudadanos competentes para el trabajo, el manejo de la comunicación, la convivencia armónica y saludable, la pedagogía y los procesos de inclusión que</p>	<p><b>Análisis de cada categoría frente a los criterios expuestos en el modelo de Excelencia.</b></p> <p><i>La Categoría “Autonomía y centralidad del sujeto” se puede evidenciar en la Estrategia Institucional del colegio cuando en ella se afirma la formación de ciudadanos competentes para el trabajo, formándolos como individuos críticos y propositivos, lo cual según la categoría es la base para la buena gestión educativa, pues incentivan la creación del saber pedagógico.</i></p>



**para el mejoramiento continuo de los procesos de organización, planificación y evaluación.**

**Esta participación se dinamiza desde el lenguaje y cobra sentido en las acciones de los sujetos y sus conversaciones,** donde la gestión se encuentra centrada **en la interacción de las personas y no en los resultados y estándares.** Por tanto la gestión educativa recupera la participación de todos los actores. Dicha gestión entendida como un sistema de conocimientos en donde **el sujeto participa en la construcción del saber pedagógico, además considerada como un proceso colectivo donde se rescata la corresponsabilidad de todos los sujetos** participantes como ciudadanos críticos y propositivos.(Arana et. al, 2015)

Del criterio propuesto por el grupo de autoevaluación de la Universidad Pedagógica se resaltan una serie de ideas principales que son la herramienta de análisis en cada criterio que contiene la cartilla considerado como documento rector para el otorgamiento del premio a la

respondan al fenómeno de multiculturalidad, de globalidad, de la sociedad de hoy y del futuro. “pág. 10

“El perfil del estudiante Gaitanista se caracteriza por generar en ellos, una actitud de líderes comprometidos de manera competente, tolerante; enmarcados en la ética, con un accionar autónomo, proactivo, que se desarrolla de una forma integral y feliz en la sociedad, donde se cualifican los procesos educativos basados en el conocimiento, la comunicación con sus pares y con los demás miembros tanto de la comunidad educativa como del país, permitiendo así una sana convivencia que respeta la diferencia.” Pág. 10

*“En los comités de evaluación que se realizan al finalizar el periodo o corte; el cumplimiento de los logros esperados en los respectivos ciclos, en la evaluación institucional que contienen elementos académicos, administrativos, de convivencia y de la planta física; evaluación anual en la que participan todos los miembros, sedes y jornadas de la comunidad educativa.”* Pág. 10

“Todas estas herramientas brindan información relevante con relación a los intereses y expectativas de todos los miembros de la comunidad educativa, *así se identifican los campos a mejorar reflejados de igual forma en el plan operativo anual POA a partir del DOFA,* que guía la elaboración y aplicación de acciones encaminadas a subsanar las dificultades e identificar y mantener las fortalezas, los planes de mejoramiento que facilitan intervenir de manera inmediata y pertinente en el desempeño de los estudiantes. “Pág. 10

Aunado a esto, la formación que ofrece en cuanto al liderazgo y a las buenas relaciones con el entorno en el que el ciudadano gaitanista se desenvuelve, *indica que pone al individuo en el centro de sus objetivos* al brindarle herramientas que le permitan un correcto desarrollo, a la vez que no deja de lado su autonomía para que este pueda evaluar y con esto mejorar su interacción interpersonal mediante la participación.

Por medio de las evaluaciones y de los comités de evaluación se permite también una mejora a la gestión educativa, pues permite que diferentes actores participen mediante acuerdos y consensos que puedan establecer frente a las falencias que encuentren dentro de la institución.

*Estas herramientas que posee la institución, junto con el DOFA, hace que se ubiquen de manera más rápida y organizada dichos aspectos a mejorar, con lo cual se evidencia un Plan Operativo Anual cada vez más eficiente e incluyente,* pues el individuo es quien busca mejorarlo. *De esta forma, se obtiene un sentido más humanista de la planeación y estructuración del POA.*

El criterio de autonomía y centralidad del sujeto se ve ampliamente reflejado también en las entrevistas a egresados tanto sordos como oyentes, pues evidencia una clara inclusión de las personas con discapacidad dentro de una comunidad, y de la corta brecha que existe frente a personas con todas sus capacidades.

*Cuando la institución ejecuta la estrategia propia mediante la participación de todos sus miembros, está realizando una construcción institucional desde las necesidades de los individuos*

excelente gestión institucional.

*“El seguimiento mediante la entrevista a los estudiantes egresados, por ejemplo la comunidad sorda de egresados, en su mayoría se encuentran graduados en la formación en la educación superior o están laborando, situación similar a la de los oyentes; haciendo de nuestra institución un modelo de inclusión exitoso, que cuenta con el reconocimiento de entidades nacionales, internacionales (Cuba) y distritales, además de la participación a foros locales y distritales en temáticas de la educación y encuentros académicos que nos referencian con otras experiencias para así cumplir a cabalidad con este reto educativo y social. “Pág. 11*

*“El colegio de acuerdo a su organización institucional, con el Rector como cabeza y el Consejo Directivo, ejecutan acciones de divulgación y apropiación de la estrategia institucional, puesto que con la participación de sus miembros analizan las situaciones que ameritan ser discutidas y revisan como la institución viene dando cumplimiento a los aspectos fundamentales de la estrategia y decide respecto a los elementos que son de su competencia.” Pág. 11*

*“Es en el trabajo de las áreas que se asignan los responsables de los proyectos, actividades o propuestas, con el fin de trabajar sincronizada mente con todas las jornadas y en el caso de la articulación, con los pares académicos de la Universidad y de la institución.*

Este tipo de dinámica permite que todos los proyectos, planes de estudio, acciones y actividades se realicen para todo el colegio sin ningún tipo de excepción, permitiendo así la participación democrática y articulada sin que ningún elemento este desarticulado. “

“Esta forma de trabajo, incluye a los docentes de la media

que apoyan dichos procesos impulsados por sus necesidades e intereses, lo que resultan ser benéficos al mejorar la interacción dentro de la institución más que los resultados. Además, esto logra una mayor integración de los encargados de proyectos con sus pares de la Universidad de toda la institución en general. Esta integración es bastante amplia, pues incluye a toda la comunidad, ya que permite que todos los planes y actividades se realicen para toda la comunidad del colectivo.

fortalecida y de la universidad (pares académicos) “pág. 12

**Liderazgo**

“Describa el papel del rector o director y los directivos docentes en el diseño, el establecimiento, la difusión y mantenimiento de los grandes propósitos institucionales, sus ideas rectoras y sus objetivos estratégicos.”

“La Institución ha venido desempeñándose desde un modelo de liderazgo “*cooperativo participativo*”, el cual permite materializar el perfil del estudiante Gaitanista y cumplir mediante el ejemplo su visión. De aquí que este modelo, reconoce las habilidades de los miembros de la comunidad educativa, facilitando la toma de decisiones que posibiliten la motivación y compromiso de la comunidad educativa en el alcance de sus metas. Pág. 13

“*Los miembros de la comunidad idean propuestas y proyectos que responden a las necesidades de los distintos estamentos, promueven acciones innovadoras que enriquecen la academia e impactan en la calidad de la educación, permitiendo una mejor ejecución del presupuesto y la proyección institucional, generando desde los distintos órganos de gobierno su apoyo y participación, fortaleciendo de esta forma el PEI y el plan de Gestión.*” Pag13

“ Es importante mencionar también que el modelo de liderazgo elegido por la institución, ha generado en los docentes y al interior de las áreas, el surgimiento de propuestas de trabajo innovadoras tanto para la población en situación de discapacidad, como para el resto de estudiantes, logrando cambiar los paradigmas y generar procesos de investigación y

*La autonomía y centralidad del sujeto se encuentra presente en la categoría “acción participativa” que posee la institución, pues permite que el individuo se enfoque en participar desde el marco de sus intereses y necesidades personales, generando así una construcción del colegio y de sus procesos de interacción entre la comunidad. Aunado a esto, al permitir la proposición de ideas y proyectos a todo el colectivo, se tiene una amplia gama de soluciones y opciones para una eficiente utilización del presupuesto y de la proyección institucional, lo cual, como se asegura en el documento de la institución, fortalece el PEI y el plan de gestión. A la luz del criterio, supone soluciones y respuestas humanas que integran a toda la comunidad en general.*

Lo anterior se reafirma dado que se evidencia un conjunto de intereses variados propuestos por la comunidad, la cual, no hay que olvidar, está integrada por estudiantes tanto discapacitados como aquellos que poseen todas sus capacidades físicas, generando objetivos que integren de manera real a todo el colectivo y que representen intereses y necesidades de todos los ciudadanos de la institución.

*Este conjunto de intereses proporciona una construcción del saber pedagógico mucho más enriquecedora, pues posee un carácter integrador fundamental cuando nos referimos a la autonomía y centralidad del individuo.*

producción como la elaboración de la revista de matemáticas, el proyecto púleo, el proyecto de prevención de desastres, proyecto REHUSA (Relaciones Humanas Saludables), proyecto DAAS (Desarrollo armónico de la afectividad y la sexualidad), Proyecto Diviértase haciendo ciencia, la construcción del currículo de lengua de señas y castellano escrito como segunda lengua, la elaboración conjunta de la malla curricular de la educación media fortalecida con los pares académicos del Politécnico Gran Colombiano, la participación a foros y conversatorios en el ambiente universitario de los estudiantes de grado decimo y once, uso del tiempo libre mediante actividades lúdico deportivas, entre otras, en convenio con compensar. “Pág. 14

*“De igual forma el modelo de liderazgo que posee la institución genera en los estudiantes una actitud de participación y hace que se reconozcan como miembros activos capaces de desarrollar sus ideales de vida, haciendo del estudiante gaitanista un individuo competente para hacer realidad sus sueños y representar al colegio en otros escenarios como foros, ponencias, charlas, seminarios, entre otros.” Pág. 15*

#### **Gobierno escolar y convivencia**

“El gobierno escolar se constituye de acuerdo a lo estipulado en el artículo 142 de la Ley General de Educación 115 de 1993. Está conformado por: El rector, El Consejo Directivo y el Consejo Académico. En él se consideran las iniciativas de los estudiantes, de los educadores, de los administradores y de los padres de familia en aspectos tales como la adopción y

*La relación entre la categoría autonomía y centralidad del sujeto frente al criterio gobiernos escolar y convivencia está centrada en la conformación actual que posee el gobierno escolar se enmarca también dentro de un sentido humanista, al reflejar la autonomía y centralidad del sujeto cuando permite una participación mediante acuerdos y consensos de toda la comunidad en general, bien sea para actividades de índole escolar, deportiva, cultural, entre otras; y enfocándose en otorgar herramientas y conocimientos democráticos a*

verificación del reglamento escolar, la organización de las actividades escolares, deportivas, culturales, artísticas y comunitarias, la conformación de organizaciones juveniles y demás acciones que redunden en la práctica de la participación democrática en la vida escolar.” pág. 16

“Los voceros de los estamentos constitutivos de la comunidad educativa podrán presentar sugerencias para posibilitar una participación seria y responsable en la dirección de la misma.” Pág. 16

“El Consejo Directivo (Art, 143) se ocupa de tomar decisiones que afecten el funcionamiento de la institución y que no sean competencia de otra autoridad, resuelve conflictos que se presenten entre docentes y administrativos con los alumnos del plantel, adoptar el Manual de convivencia y el Manual de funciones de cada uno de los estamentos de la institución, de conformidad con las normas vigentes, fijar los criterios para la asignación de cupos disponibles, asumir la defensa y garantía de los derechos de toda la comunidad educativa, cuando alguno de sus miembros se sienta lesionado, participar en la planeación y evaluación del PEI, del currículo y del plan de estudios y someterlos a la consideración de la Secretaria de Educación” pág. 16

“De otra parte, la metodología adoptada por el colegio para la prevención, manejo y resolución de conflictos en la convivencia escolar gira en torno al desarrollo oportuno y pertinente, en acciones encaminadas para la promoción y fortalecimiento de la formación para la ciudadanía y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos; para la prevención y mitigación de la violencia escolar y el embarazo en la adolescencia; y para la atención de las situaciones que afectan la convivencia escolar y sus derechos, a partir de la

todo el colectivo.

*Al permitir que los voceros de los estamentos constitutivos de la comunidad presenten sugerencias, automáticamente les designa una responsabilidad, la cual está demarcada dentro de la autonomía del sujeto, a la vez que les asigna una participación, la cual se relaciona con la centralidad del sujeto en la institución.*

Adicionalmente, esta autonomía del sujeto no se ve vulnerada frente a la implementación de reglamentos y manuales al interior de la institución, pues estos tienen un carácter humano y permiten la modificación mediante la participación de todo el colectivo institucional.

	<p>implementación, desarrollo y aplicación de las estrategias y programas trazados por el Comité Nacional de Convivencia Escolar y por el respectivo Comité Municipal, Distrital o Departamental de Convivencia Escolar, dentro del respeto absoluto de la Constitución y la ley. “ Pág. 18</p>	
	<p><b>Gestión Académica</b>  <b>Procesos pedagógicos</b>  “El propósito es formar líderes en diferentes áreas del conocimiento con iniciativas que trasciendan hasta las comunidades.  Para lograr la calidad que la institución propone, la retroalimentación es constante, la evaluación y la autoevaluación es integral y formativa, la teoría y la práctica converge de manera significativa, teniendo en cuenta aspectos legales y normativos, generando un seguimiento claro de todos los procesos. Asimismo, la evaluación de los estudiantes a los procesos es importante, ya que ellos brindan los insumos para replantear, fortalecer y modificar las acciones, para que respondan a sus necesidades. Pág. 23</p> <p><b>Desarrollo Curricular</b>  “La actividad académica, la incorporación de la media fortalecida, la participación en actividades cultural y deportiva le facilita al estudiante herramientas para ser competente y le permite desarrollar habilidades que lo preparan para la vida laboral.” Pág. 23</p> <p>El proceso evaluativo del colegio es constante, integral, formativo y participativo, permitiendo visibilizar desde los desempeños el nivel de competencia adquirido por los estudiantes, al interpretar, proponer y argumentar, es por ello que la evaluación es cualitativa y cuantitativa.” Pág. 24</p>	<p><i>La autonomía y centralidad del sujeto se encuentra también cuando se forman líderes integrales, con conocimientos transversales de las diversas áreas de enseñanza y que sean capaces de emplear todas las herramientas pedagógicas brindadas por la institución para los diversos escenarios de la vida en sociedad.</i></p> <p><i>También propone una retroalimentación constante, lo cual brinda una mejora organizacional, en planeación y en evaluación, para que se vean representados los diversos procesos pedagógicos que lleva a cabo la institución en el impacto que busca generar para el entorno de los ciudadanos gaitanistas.</i></p> <p>Aunado a esto, el desarrollo de actividades diferentes al estudio y enfocadas en aspectos sociales, deportivos, artísticos y culturales, permiten formar un líder integral que tenga una interacción más eficaz con el colectivo, y que se enfoque en las relaciones y en los procesos más que en los resultados.</p>

	<p><b>Gestión integral de las personas</b></p> <p><b>Desarrollo integral de las personas</b>  “Dentro de los procesos significativos que generan calidad de vida, compromiso personal y profesional están los <i>procesos de inducción</i>, donde se acompaña al estudiante, al padre de familia, al docente y al administrativo para que conozca la filosofía institucional, el manual de convivencia, los canales de comunicación, el conducto regular, locaciones de planta física, el personal de la institución y la información general de la historia institucional, lo anterior para facilitar la adaptación del nuevo personal a la institución y para garantizar la información que necesita para cumplir satisfactoriamente su rol. También se realizan procesos de re inducción al inicio de cada año con toda la comunidad esto para generar mayor compromiso y nuevos acuerdos en concordancia con las políticas institucionales dadas por la Rectoría, el Consejo académico y el Consejo Académico “pág. 36</p>	<p><i>Mediante impartir el conocimiento de los manuales y fundamentos de la institución a la comunidad, se logra que el individuo y ciudadano pueda intervenir y tener una participación más objetiva a la hora de presentar sus intereses y necesidades a la institución.</i></p> <p>Además, mediante la autonomía y centralidad del sujeto se le otorga una posición crítica y propositiva que le beneficiará en la vida laboral y en obtener una buena calidad de vida en el trabajo mediante la aplicación de herramientas de aprendizaje pedagógico con carácter integral.</p>
	<p><b>Gestión de estudiantes y egresados</b></p> <p><b>Bienestar y desarrollo de estudiantes</b>  “Este criterio analiza las acciones y servicios que en el centro educativo adelanta para el desarrollo integral del estudiante y el aseguramiento de su bienestar en el colegio” corporación calidad, 2015</p>	<p>Al referirse a los criterios establecidos, <i>en este capítulo no se encentra una relación clara con los mismos</i>, pues se habla más de resultados específicos que de procesos para alcanzar los mismos.</p>
	<p><b>Gestión administrativa</b></p> <p>“Para la gestión de los procesos el colegio maneja de forma activa el liderazgo cooperativo - participativo en donde las habilidades, destrezas e individualidades de cada uno de los</p>	<p><i>La implementación del liderazgo cooperativo permite, dentro del marco de la autonomía y centralidad del sujeto, que cada ciudadano perteneciente a la institución participe mediante procesos de construcción, reconstrucción y deconstrucción de las institución, generando gestiones mucho más pluralistas con enfoques objetivos</i></p>

	<p>miembros de la comunidad educativa se evidencian con la toma asertiva de decisiones y cumplimiento de metas trazadas año a año. Este enfoque orientador solo es efectivo y eficaz bajo la implementación de un trabajo cooperativo donde existen funciones específicas pero a la vez se delegan acciones que fortalecen los procesos de gestión al interior de la organización.” Pag 27</p>	<p>que se evidencian mediante la delegación de acciones que fortalezcan los mismos.</p>
	<p><b>Proyección a la comunidad</b></p> <p>“Este criterio evalúa como se despliegan acciones para integrar y beneficiar a la comunidad, en desarrollo de la responsabilidad ética y pública del colegio.” corporación calidad, 2015</p>	<p>Al referirse a los criterios establecidos, <i>en este capítulo no se encentra una relación clara con los mismos</i>, pues se habla más de resultados específicos que de procesos para alcanzar los mismos.</p>

**Aspectos encontrados a partir de análisis de la matriz:**

La categoría **Autonomía y centralidad del sujeto** se evidencia en los siguientes aspectos: desde el enfoque de formación de sus estudiantes como individuos críticos; en los procesos de inclusión de población sorda en todas las actividades inherentes a la institución educativa; además de la interacción con la comunidad desde sus intereses personales, desde la construcción del saber pedagógico. En el criterio gobierno escolar y convivencia se menciona que la autonomía y centralidad de sujeto están enmarcadas dentro de un sentido humanista



Los criterios que en el informe no guardaba relación con la categoría de autonomía y centralidad de sujeto son: proyección a la comunidad y gestión de estudiantes y egresados, puesto que su sentido más allá de generar reflexión sobre los intereses personales para hacer partícipes a dichos individuos se fundamenta en la búsqueda de intereses comunes y en pro de la comunidad; y el criterio gestión administrativa, cuyos intereses están más relacionados en torno a los resultados en la cartilla, en el informe presentado por el colegio se menciona que una de las estrategias para el desarrollo de este criterio es la delegación.

Como resultado en la institución al aplicar el modelo de excelencia frente a la autonomía y centralidad del sujeto es que al no guardar relación en los criterios proyección de la comunidad y gestión administrativa de manera casi automática, se genera el establecimiento de estándares propios de un sistema jerárquico de la administración tradicional, puesto que no se tiene en cuenta al ser humano desde los intereses propios de cada individuo de la comunidad , sino de los intereses individuales del colectivo que conforman la dirección de la institución educativa.

**Matriz No.8** Descripción de la categoría **Procesos de gestión en instituciones educativas** en el modelo de excelencia para el otorgamiento del premio a la Excelente Gestión Institucional.

DOCUMENTO DE INFORME DE UN COLEGIO GANADOR DESDE LAS CATEGORÍAS DEL PREMIO		
<p style="text-align: center;"><b>Categoría teórica: Procesos de gestión en instituciones educativas</b></p> <p>Síntesis elaborada a partir del análisis de los autores asumidos sobre la gestión en la educación:</p> <p>Esta categoría teórica sintetiza los aspectos administrativos y de gestión que caracterizan a las organizaciones, la que <b>se asume desde las tendencias humanista, crítica, renovadora, de nuevo pensamiento social en la administración y gestión, como sistemas de conocimientos que actúan a través de modelos, estilos, metodologías, estructuras, en procesos de planeación, organización, dirección, control, seguimiento, evaluación de los recursos y los propósitos de una organización social</b>, que para el caso del estudio se trata de la institución educativa.</p>	<p><b>Criterios del Premio</b></p> <p><b>Descripción de lo allí expresado en forma de citas, pero relacionado liderazgo con acción participativa.</b></p>	<p><b>Análisis de cada categoría frente a los criterios expuestos en el modelo de Excelencia.</b></p>
	<p><b>Estrategia Institucional</b></p> <p><b>Perfil del colegio</b> “aprendizaje significativo”, buscando que cada uno de los miembros de la comunidad educativa adquieran elementos de identidad y que el sentido de pertenencia gaitanista se vea reflejado al interior de la organización con un clima laboral sano, el cual es pilar esencial del proceso en donde el Gobierno Escolar junto con otros órganos de participación institucional permiten el fortalecimiento de las acciones diarias” pág. 9</p> <p>“Estos procesos fortalecen la apropiación de la “estética relacional” como eje transversal del plan de estudios, en la acción formativa, siendo la excusa inherente, y nuestro “currículum oculto”, que permea el hacer gaitanista. Por todo lo anterior, los procesos se orientan en la auto-evaluación y el ejercicio de crecimiento continuo a través de los valores misionales, estratégicos y de apoyo, es allí donde el modelo de procesos del ciclo PHVA es visualizado en los</p>	<p><i>Desde el criterio de estrategia institucional se puede evidenciar como el informe presenta la motivación y promoción de la participación institucional para fortalecer sus acciones, lo cual está comprendido en la categoría procesos de gestión desde la condición que se genera al trabajar en comunidad para el mejoramiento de la institución desde el gobierno escolar, evidente al indicar que para formular las estrategias, se busca identificar las necesidades de cada individuo para impactar la gestión y en cuanto a la cualificación de los procesos se busca que se realicen todos los proyectos y planes de estudio.</i></p> <p>La evaluación se genera partiendo de los intereses y expectativas de la comunidad, así se identifican los campos a mejorar a través del plan operativo anual y el análisis DOFA lo cual está relacionado con la categoría frente a la idea sobre que los miembros interactúan entre sí para lograr fines determinados desde su cultura.</p>

La administración y la gestión son el conjunto de conocimientos que permiten la existencia y sostenibilidad de los procesos de regulación y autonomía de las organizaciones humanas según sus propósitos sociales. Por su parte, **las organizaciones son grupos de personas temporales o estables cuyos miembros interactúan entre sí para lograr fines determinados desde su cultura.**

Omar Aktouf, asume que el éxito administrativo requiere de una sólida base de “humanidades” de **la filosofía, y del conocimiento del ser humano, la sociedad, y por ende de la política, la pedagogía, y demás sistemas de conocimientos hasta ahora vistos como “externalistas”**, que contribuyen a desconcentrar a la Administración de una sola forma de entender las relaciones económicas: **el mercado y la rentabilidad; y acercarlas a otros problemas que acontecen, tales como: el deterioro del medio ambiente, la limitación de los recursos naturales, las crisis económicas, financieras, políticas, entre otras.**

Desde allí los procesos de gestión y la

resultados de la organización.” Pág. 9

**Formulación y definiciones estratégicas** “a fin de impactar tanto en la calidad de su gestión, como en la proyección social, a partir de las necesidades individuales, colectivas y del entorno, mediante los proyectos o políticas públicas como la media fortalecida y la inclusión del estudiante sordo a la educación regular. .” Pág. 10

“La cualificación de los procesos educativos para la formación integral del estudiante Gaitanista a través de sus ejes articuladores: ser, conocer, hacer, vivir juntos y con los demás, mediados de manera transversal por la estética relacional permite que todos ejecuten los proyectos y planes de estudios coherentes y articulado.” Pág. 10

“En los respectivos ciclos, en la evaluación institucional que contienen elementos académicos, administrativos, de convivencia y de la planta física; evaluación anual en la que participan todos los miembros, sedes y jornadas de la comunidad educativa.” Pág. 10

“con relación a los intereses y expectativas de todos los miembros de la comunidad educativa, así se identifican los campos a mejorar reflejados de igual forma en el plan operativo anual POA a partir del DOFA, que guía la elaboración y aplicación “ pág. 11

**Despliegue, evaluación y seguimiento de la estrategia** “las situaciones que ameritan ser discutidas y revisan como la institución viene dando cumplimiento de los aspectos fundamentales de la estrategia y decide respecto a los elementos que son de su competencia. . “ Pág. 11

“para estudiar los resultados y viabilidad, de manera conjunta y así establecer las directrices de trabajo a seguir para toda la comunidad educativa. Pág. 12

“Las acciones y actividades se realicen para todo el colegio sin ningún tipo de excepción, permitiendo así la participación democrática y articulada sin que ningún elemento este desarticulado”

Además se hace mención a la participación de los miembros de la comunidad de las diferentes sedes y jornadas en el proceso de evaluación.

Se hace mención en el informe que las actividades y acciones que se realicen para todo el colegio deben permitir la participación democrática. Dentro de los proyectos realizados se destaca el proyecto Hermes, *que busca la resolución de conflictos por lo cual también se incluye como sistema para generar acciones en comunidad para la comunidad.* Todos los proyectos son pensados en trabajar en beneficio de los estudiantes y en la comunidad.

administración o **gerencia humanista, son comprendidos desde tres dimensiones, que condicionan a los resultados, los propósitos, las misiones, visiones, estrategias y acciones** de la organización éstos son: **el respeto a la dignidad de cada ser humano**, base para la interacción personal en dependencia de los contextos; **la reflexión ética sobre la norma; y la legitimidad de los procesos y actividades educativas de la institución.** (Largacha, Von K.; et. al; 2014, p-xii)

Es a partir de lo anterior que se desarrollan nuevas Escuelas, teorías, modelos de la administración y estilos de la gestión, que para **éste enfoque representa reconocer la acción humana intencional, cooperada y de proyección, a través del conocimiento**, las emociones, los valores en la organización, intentando dejar atrás a la administración como mecanismo de poder para dominar, controlar, subordinar e instruir, es decir, encaminada al “cumplimiento de una función bajo el mando de otro” (Ballina, 2000). (Münch, 2005). Lo anterior se enmarca en nuevas

pág. 12

**Alineación de la estrategia, la estructura y la cultura** “el Consejo Académico de la institución junto con el coordinador académico, generan los lineamientos pedagógicos en colaboración de las áreas (constituidas por docentes, orientadores e intérpretes de lengua de señas); mediadas por sus jefes; con el fin de apoyar, generar y fortalecer los distintos proyectos y actividades. .” Pág. 12

“proyecto Hermes que facilita, capacita y orienta la resolución de conflictos por vías pacíficas. Todos las partes que constituyen el organigrama trabajan de manera coordinada y siguiendo los valores misionales ya mencionados, al igual que cada uno de ellos generan acciones encaminadas a fortalecer la estrategia y objetivos institucionales con sentido de pertenencia” pág. 12

“trabajar por el beneficio de nuestros estudiantes quienes son la razón de ser del colegio Jorge Eliecer Gaitán..” pág. 12

### **Liderazgo**

**Estilo y prácticas de liderazgo** “este modelo, reconoce las habilidades de los miembros de la comunidad educativa, facilitando la toma de decisiones que posibiliten la motivación y compromiso de la comunidad educativa en el alcance de sus metas.”. pág. 13

“En este modelo de liderazgo, el Rector desempeña un papel importante, ya que mediante su capacidad de escucha, empatía, confianza y motivación, apoya a los diferentes miembros de la comunidad “pág. 13

“También que responde a las necesidades de la población estudiantil, su entorno, y de acuerdo a los resultados e impactos alcanzados, se revisen estas prácticas para replantear, fortalecer o modificar elementos propios de dichos proyectos o propuestas, con el fin de

*El modelo de liderazgo presentado por el colegio Jorge Eliecer Gaitán busca promover la toma de decisiones para motivar a la comunidad con el fin de alcanzar sus metas lo cual está directamente relacionado con la gerencia humanística propuesta en la categoría de gestión de procesos donde desde los mismos propósitos de la comunidad se condicionan los resultados, reconociendo esa acción humana desempeñada por la comunidad. El colegio busca desde las acciones generadas revisar las prácticas para replantear y fortalecer las propuestas y proyectos.*

*Los proyectos presentados se configuran como acciones humanas de cooperación, puesto que para su formulación se involucra a la comunidad y al revisar el informe y observar proyectos encaminados al bienestar de la comunidad se pretende que tanto la formulación del proyecto como la implementación, garanticen el beneficio común.*

*Se menciona la equidad como eje principal teniendo en cuenta los procesos*

tendencias en la economía, así como en nuevos avances en las ciencias sociales, que intentan dejar atrás enfoques internalistas y tradicionalistas, en busca de un criterio más integral, **centrado en el ser humano y sus relaciones sociales, y entornos**, lo cual significa construir procesos de administración y gestión enmarcados en la participación, en estructuras flexibles, planas, de proyectos, centradas no en el control y mando sino en la posibilidad de generar procesos de colectividad y redes de conocimiento, y valores compartidos, de **espacios pedagógicos para la creación de comunidades académicas abiertas**. La gestión constituye por tanto un sistema de conocimientos específicos que permite la existencia de las organizaciones sociales, **a través del accionar de la comunidad académica, orientada por directivos representantes de los intereses y sentidos de la comunidad**.

La gestión **desde dicho enfoque, está ligada a la acción humana compartida que permite desarrollar formas de regulación de poder**, que busquen la realización personal y colectiva de los diferentes actores. Siendo la gestión una forma de regulación ordenada de los

mejorar la calidad en los procesos, programas o prácticas de gestión en el liderazgo.”“pág. 14

“proyecto REHUSA (Relaciones Humanas Saludables), proyecto DAAS (Desarrollo armónico de la afectividad y la sexualidad), Proyecto Diviértase haciendo ciencia, la construcción del currículo de lengua de señas y castellano escrito como segunda lengua, la elaboración conjunta de la malla curricular de la educación media fortalecida con los pares académicos del Politécnico Gran Colombiano, la participación a foros y conversatorios en el ambiente universitario de los estudiantes de grado decimo y once, uso del tiempo libre mediante actividades lúdico deportivas, entre otras, en convenio con compensar. ”. pág. 14

“Cabe resaltar que en la ejecución administrativa de la institución y todos los miembros que la componen se caracterizan por desarrollar una labor acorde a sus funciones y a su perfil profesional y siguiendo lo estipulado por la norma, que rige a las instituciones educativas del estado para su desarrollo. Para ello cada funcionario asume las responsabilidades propias de su cargo y se toman las decisiones en los entes de gobierno correspondientes para cada caso, cumpliendo con la vigilancia y control, respetando los derechos de los distintos actores, garantizando transparencia y dando a conocer mediante informes las acciones ejecutadas en la rendición de cuentas y en la evaluación institucional del cargo.” Pág. 14

“al sistema educativo en igualdad de condiciones, como sujetos de derecho, garantizando una participación con equidad para todas y todos sus miembros.” Pág. 15

**Promoción de la creatividad y la innovación** “a partir del modelo de liderazgo expuesto se ha hecho posible que los miembros de la comunidad educativa puedan exponer, realizar y generar propuestas de innovación y creatividad en distintos campos” Pág. 15

*administrativos al ser socializados* con la comunidad, lo que se socializa son los informes para hacerle posible a la institución acceder a la información.

recursos de diversa índole, todos ellos limitados en el tiempo, el espacio, la magnitud y la significancia, conducentes al logro de construcciones nuevas y diferentes (Romero, 2005). En este sentido, la gestión como acción humana y social, tiene una estrecha relación con la intencionalidad y la cooperación; a través de la proyección, el aprendizaje, la valoración, entre otros procesos humanos de la cultura, que regulan y se autorregulan.

La gestión se interrelaciona con el ambiente, cumple una función de articulación ecológica entre la organización y los demás sistemas de la sociedad, y proyecta a la organización, así como asegura el cumplimiento de los fines, permitiendo que la organización reflexione sobre su propio sentido y cultura. (Arana, M., 2013)

La gestión despliega su propia racionalidad vinculando lo técnico con las emociones, los valores y las creencias. **En su dimensión técnica, la gestión comprende un conjunto de procedimientos y normas, validados en la práctica, que en su forma más**

“Todos los estamentos de la institución y enmarcados en la calidad y el manejo transparente de recursos. Una vez terminadas las actividades en reunión del C.A (consejo académico) se realiza una evaluación de la misma para identificar las fortalezas y debilidades presentadas y así mejorarlas.” Pág. 15

**Ética y gobierno** “el derecho de los grupos sociales de la institución y se apoya la innovación e iniciativas que propenden al buen desarrollo institucional.”. Pág. 15

“El gobierno corporativo hace partícipe a la comunidad educativa de las acciones, mediante informes en cada estamento, en donde se encuentran los representantes de todos los sectores de la institución y obedeciendo la norma respecto a la rendición de informes exigidos a las instituciones de educación públicas, lo cual permite que se goce de un ambiente ético y transparente en el que es posible acceder a la información” pág. 16

### **Gobierno escolar y convivencia**

**Gobierno escolar** “Los voceros de los estamentos constitutivos de la comunidad educativa podrán presentar sugerencias para posibilitar una participación seria y responsable en la dirección de la misma. ”. Pág. 16

“El Consejo Directivo (Art, 143) se ocupa de tomar decisiones que afecten el funcionamiento de la institución y que no sean competencia de otra autoridad, resuelve conflictos que se presenten entre docentes y administrativos con los alumnos del plantel “Pág. 16  
 “Recibir y decidir reclamos de los estudiantes sobre la evaluación educativa, Las demás funciones afines o complementarias que atribuya el P.E.I “ pág. 17.

“los órganos de gobierno según su función ejerce su labor y una vez tomadas las decisiones o planeadas las acciones, se emite un

*Desde el criterio gobierno y convivencia escolar, se refleja en el informe como el colegio busca posibilitar una participación, mostrando desde los órganos políticos quien tiene la responsabilidad de acatar acciones sobre el mejoramiento de la comunidad, que para ese caso, es el consejo directivo, puesto que en la categoría se menciona el accionar de la comunidad académica orientada por los directivos.*

En el informe claramente se menciona como las decisiones tomadas desde los órganos de gobierno son socializadas lo cual partiendo de lo propuesto en la categoría tiene relación con las formas de regulación del poder.

*Además se hace un particular énfasis a la participación activa de los miembros de la comunidad educativa para lograr productos dentro del trabajo colectivo.*

**concreta, son sistemas, procesos, metodologías y procedimientos,** pertenecientes a una cultura propia. También responde a ciertas creencias, expresadas en la aplicación de modelos, paradigmas y **estilos de gestión, respecto al ser humano, la participación, el poder, la autonomía, la organización, la autoridad, la toma de decisiones, la información, el cambio,** entre otras.

La función primordial de la gestión es producir organización en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan **resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de la organización,** y lograr una convivencia relativamente ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente”

En este sentido, lo anterior no sólo pasa por nuevos modelos de administración y gestión, sino por nuevas personas administradores y gestores, así como colectivos, y culturas organizacionales e institucionales, que deben ser educados en nuevas perspectivas y comprensiones de las intencionalidades y **espacios que esta acción humana requiere en y para la sociedad, la cultura, la calidad de vida, el desarrollo, la naturaleza y la**

comunicado a toda la comunidad educativa, en el cual se informa al respecto; y en otros momentos se solicita a los miembros representantes de cada sector que se comunique las decisiones tomadas para seguir las directrices acordadas” pág. 17

**Formación para la convivencia** “su gestión se ha venido construyendo de manera colectiva, mediante la revisión del PEI, el manual de convivencia, direcciones de área y participación activa de los miembros de la institución.” pág. 17

“Participación activa de los miembros de la institución, garantizando con ello, que cada uno de los integrantes de todas las sedes y jornadas, padres de familia y demás actores, se apropien y genere sentido de pertenencia a la institución, ya que todo lo que en ella se logra es producto del trabajo colectivo.” Pág. 17

“El comité de convivencia permite la participación de los representantes de las dos jornadas, llevando sus inquietudes y aportando elementos con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Es importante resaltar que la institución realiza jornadas de resolución de conflictos, donde participan los miembros del proyecto, solucionando y sirviendo como mediadores de los mismos” pág. 20

### **Gestión Académica**

**Procesos pedagógicos** “enfoque pedagógico aprendizaje significativo, el cual mediante sus características permite responder al fenómeno de multiculturalidad, de globalidad, de la sociedad de hoy y del futuro.” pág. 21

“En el colegio se llevan a cabo procesos pedagógicos que involucran a toda la comunidad: El plan de estudios, los proyectos transversales,

*Dentro del criterio de gestión académica en el informe se relaciona que toda la comunidad está involucrada en los procesos pedagógicos como : el plan de estudios el plan de mejoramiento, lo cual es visible a través del ciclo PHVA*

También se menciona que el plan de estudios ha sido un proceso generado en comunidad. Las acciones son impulsadas para identificar las fortalezas y talentos individuales e institucionales.

### **existencia del ser humano.**

La gestión se comprende como una capacidad general, válida para todo ejercicio profesional, que en el caso de la gestión en la educación, es la capacidad propia de los educadores que desarrollan procesos en la educación, a partir de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias en la planificación, dirección, organización, administración, **investigación e innovación de los procesos educativos, en las instituciones educativas y del Estado en cuanto a sus políticas educativas.**

El centro de pensar la gestión en la educación se coloca en las particularidades de los contextos y especificidades de las instituciones y la comunidad académica, **siendo la cotidianidad de las relaciones en la institución educativa el centro para pensar la gestión y su relación con la pedagogía y la educación.**

La gestión en la educación abandona las formas simples y se recrea en la complejidad, que sienta las miradas sobre prácticas abiertas con despliegues de

los proyectos de aula, la referenciación con otras instituciones, son algunos de ellos; constantemente son adecuados de acuerdo al plan operativo y al plan de mejoramiento, instrumentos que hacen visible de manera eficaz elementos propios del PHVA” pág. 22

**Desarrollo curricular** “El plan de estudios está organizado en unidades significativas con ejes temáticos que incluyen temas y subtemas; es producto del trabajo de pares académicos, entre docentes de preescolar, primaria, secundaria y media; constituyendo un plan curricular único para toda la institución; además de los planes de estudio de la media fortalecida han sido retroalimentados por pares académicos” pág. 23

**Gestión del conocimiento** “las acciones son impulsadas por los jefes de área en sus equipos de trabajo como un diálogo de saberes, para identificar las fortalezas y talentos de cada maestro y fortalecer de la mejor forma en la creación de espacios pedagógicos, de innovación y mejoramiento académico y convivencial.” Pág. 25  
“La interacción en el aula parte desde la misma construcción del conocimiento y el redescubrimiento de leyes matemáticas y naturales, la idea que el maestro no sea el dueño del saber, sino que por el contrario sea un aprendiz más que guía los procesos de aprendizaje hace que se llegue más a los estudiantes y resalte el conocimiento compartido” pág. 26

### **Gestión integral de las personas**

De este criterio se destaca “La gestión del personal y la forma en que la institución desarrolla, involucra y apoya al recurso humano hacia su desarrollo integral para que participen en el mejoramiento y la transformación de la institución, así como la promoción de la calidad de vida en el trabajo, con el fin de generar un ambiente propicio para la excelencia, innovación y trabajo en equipo.” Pág. 27

**Procesos de administración de personal** “el colegio asegura que el

Desde la gestión del conocimiento, el colegio refleja la apuesta que tiene frente a la construcción del conocimiento y la necesidad de trabajar en el conocimiento compartido.

*Desde la categoría procesos de gestión se propone el reconocimiento de los estilos de gestión con respecto al ser humano, la participación, el poder, la autonomía y la organización, lo cual está relacionado con lo presentado en el informe desde el criterio de gestión integral de las personas desde la promoción del desarrollo integral y la promoción de la calidad de vida, lo cual depende también del reconocimiento que se tenga de la institución; en el informe se presenta como conocimiento de la filosofía institucional y horizonte institucional y formas de trabajo además de los lineamientos*



novedad a partir de las lecturas de contexto y las tensiones propias de la diferencia que provoca transformaciones, da centralidad en lo pedagógico, con su apuesta por **la producción de conocimientos, el aprendizaje y el desarrollo de la cultura** y la sociedad.

De la categoría propuesta por el grupo de autoevaluación de la Universidad Pedagógica se resalta una serie de ideas principales que son herramienta de análisis para desarrollar el análisis propuesto en cada criterio que contiene la cartilla considerado como documento rector para el otorgamiento del premio a la excelente gestión institucional.

nuevo personal conoce y se apropia de su filosofía, el horizonte institucional y formas de trabajo.” Pág. 27

**Desarrollo integral de las personas** “los lineamientos establecidos para definir planes de capacitación, formación y desarrollo profesional del personal, que apunten al cumplimiento de la estrategia institucional del colegio.” Pág. 27

“Los mecanismos implementados por el colegio para promover entre el personal una cultura de calidad enfocada a la prestación de los servicios educativos en forma eficiente, oportuna y amable.” pág. 27

“La forma como se evalúa la efectividad y mejora de los procesos de capacitación y desarrollo del personal docente y administrativo.” Pág. 27

“Cómo se diseñan e implementan mecanismos para la evaluación, el reconocimiento del personal. Enuncie la forma cómo se establecen y ejecutan los programas de capacitación y cómo se mide su impacto.” pág. 27

“Cuáles son las metodologías empleadas para determinar las necesidades y oportunidades de desarrollo de las personas y al mismo tiempo garantizar el logro de los objetivos de la institución” pág. 28

**Calidad de vida en el trabajo** “la forma cómo la organización propicia y motiva la ejecución de un proyecto de vida individual y familiar de los colaboradores.” pág. 28

“Qué tipo de eventos de bienestar desarrolla la organización para fomentar la convivencia y el sano esparcimiento personal y familiar “pág. 28

“cuáles son los mecanismos que aplica la organización para propiciar la participación individual y en equipo, de las personas en el logro de los propósitos estratégicos.” Pág. 28

“las estrategias implementadas por el colegio para lograr un clima

establecidos para definir los planes de capacitación.

También el personal que conforma la comunidad educativa debe reconocer según el informe presentado por el colegio los mecanismos de evaluación.

*En el criterio de procesos de gestión se hace referencia a que se requieren acciones humanas que propicien el desarrollo de la cultura, la calidad de vida, el desarrollo, la naturaleza y la existencia del ser humano.* Lo cual se encuentra reflejado en el sub-criterio denominado calidad de vida en el trabajo en el cual se hace mención a los eventos desarrollados por el colegio para mejorar el ambiente de trabajo, promoviendo a su vez la garantía de calidad de vida.

laboral favorable orientado al cumplimiento del horizonte institucional.” Pág. 28

### **Gestión de estudiantes y egresados**

De este criterio se destaca: “analiza las acciones y servicios que el centro educativo adelanta para el desarrollo integral del estudiante y el aseguramiento de su bienestar en el colegio.” Pág. 28

**Bienestar y desarrollo de los estudiantes** “El Colegio Jorge Eliecer Gaitán, a través del proceso educativo, hace suyo el compromiso de acompañar la construcción de la identidad de hombres y mujeres integrales y felices, por ello promueve valores de sana convivencia, sentido de pertenencia y servicio, participación democrática, respeto por la diferencia, autonomía, proyección personal y laboral.”. pág. 32 “proyectos para cada ciclo educativo, donde se abordan las herramientas para la vida y la estética relacional como ejes articuladores de la formación así: Ciclo uno, proyecto denominado “Infancias y Construcción de sujetos”; Ciclo Dos, proyecto denominado “Cuerpo, la Creatividad y la Cultura”; Ciclo Tres, proyecto denominado “Interacción social y construcción de mundos posibles”; Ciclo Cuatro, proyecto denominado “Proyecto de vida”; Ciclo Cinco, proyecto denominado “Proyecto Laboral y profesional”, los cuales dan cuenta del desarrollo del perfil del estudiante en cada una de las etapas, esto ha redundado en una exitosa adecuación curricular y extracurricular del plan de estudios y de los proyectos transversales, institucionales y de ciclo.” Pág. 32

“el servicio de orientación en la evaluación institucional anual y los docentes desde sus clases y las áreas desde su campo de conocimiento, se adelantan encuestas de satisfacción, donde se evidencian las necesidades, intereses y expectativas de los estudiantes y de la comunidad gaitanista en general, respecto a los

*El criterio gestión de estudiantes y egresados hace énfasis en el desarrollo integral del estudiante y se referencia frente a la categoría procesos de gestión puesto que para generar el desarrollo integral, se debe generar un reconocimiento del ser humano, en el informe presentado por el colegio se hace particular referencia al acompañamiento para la construcción de identidad como hombres y mujeres integrales desde el fomento de la participación democrática.*

El desarrollo humano integral según el informe está representado para el colegio a través de cinco ciclos que fomentan el desarrollo integral del estudiante.

El criterio de procesos de gestión en instituciones educativas se ve reflejado también en la orientación de la evaluación anual, donde se hace referencia a los procesos administrativos, pedagógicos a la convivencia escolar.

También existen proyectos nombrados por el colegio en el informe, para manejar la motivación y el liderazgo de los estudiantes.

procesos administrativos, pedagógicos a la convivencia escolar, a la proyección personal y al servicio social; esta información se analiza y se presenta a la comunidad docente en general y a los distintos órganos del gobierno escolar.” Pág. 33

“Para la comunidad educativa Gaitanista, es muy importante la presenciabilidad de los estudiantes, de los padres de familia, de los docentes y del personal administrativo en general, por lo cual para cada ente, se han creado mecanismos de control efectivos y eficaces que dan cuenta de la asistencia, el ausentismo, los cuales generan acciones concretas y comunicaciones directas con las familias y con los estudiantes” pág. 33

**Seguimiento a egresados** “realizar procesos que retroalimenten la gestión que se hace para el desarrollo de los estudiantes, por lo cual, se han generado diferentes espacios de encuentro con egresados del colegio, en las celebraciones de cumpleaños de nuestra institución, en reuniones específicas de egresados y en espacios académicos donde son invitados de honor los múltiples profesionales que han salido de nuestras aulas”. pág. 34

**Estímulos y reconocimientos** “En cada disciplina se promueve el liderazgo de los estudiantes sobresalientes en su asignatura, que contribuyen en el desarrollo de las actividades curriculares y extracurriculares del proyecto de área o del proyecto transversal que lideran, esto redundando en el desarrollo de competencias personales y laborales. Pág. 35

Gestión administrativa

**Gestión y estructuración** “cada uno de los miembros de la comunidad educativa se evidencian con la toma asertiva de decisiones y cumplimiento de metas trazadas año a año. Este enfoque orientador solo es efectivo y eficaz bajo la implementación de un

*La gestión administrativa como criterio está relacionada con la categoría procesos de gestión al presentar en el informe la importancia del trabajo colaborativo, para lograr los resultados de la institución y facilitar el proceso de gestión, también se menciona como la institución educativa busca estar en constante comunicación con los padres de familia y los estudiantes.*

trabajo cooperativo.” Pág. 27

“El comité escolar de convivencia influye de manera significativa en los procesos y las relaciones con los miembros de la comunidad gaitanista y beneficia el proceso de gestión y el mejoramiento de la comunicación. “ pág. 28

**Gestión de la información** “Desde la organización los órganos de Gobierno Escolar se reúnen periódicamente para analizar elementos situacionales, los cuales tiene su tratamiento de mejora, la información se divulga por los diferentes medios, llegando a los entes interesados; docente, estudiante, padres de familia o instancias de gestión y control.” Pág. 30

#### **Proyección a la comunidad**

**Programas y servicios** “A través de entrevistas frecuentes que se hace con padres de familia, vecinos de la institución, indaga sobre las necesidades, intereses y expectativas de la comunidad externa y atiende las inquietudes manifestadas por ellos, por ejemplo: se ha trabajado para cambiar el imaginario de algunas personas respecto a hechos realizados por estudiantes, se han reparado los daños y trabajado en pro del cuidado de lo ajeno y del buen comportamiento cívico.” Pág. 40

Se destaca el **Desarrollo de la cultura ciudadana** “mediante el desarrollo del proyecto HERMES para acrecentar las habilidades para la solución pacífica de conflictos, estos y otros proyecto generan sentido de pertenencia institucional y responsabilidad social. “ pág. 42

*Para la categoría: la relación que guarda con la comunidad, es evidente al presentar en el informe que el colegio indaga a través de entrevistas frecuentes a padres de familia de la institución sobre múltiples aspectos inherentes a la institución educativa y su funcionamiento, además menciona proyectos para el desarrollo de la comunidad en general, como el proyecto Hermes proyecto para la resolución de conflictos.*

### **Aspectos encontrados a partir de análisis de la matriz:**

En la categoría **Procesos de gestión en instituciones educativas** se guarda relación con los criterios propuestos por el premio, puesto que se presenta desde el informe de la institución educativa el desarrollo de acciones que generan procesos donde prima el apoyo en la comunidad, con el fin de garantizar el mejoramiento institucional. Asimismo, se hace referencia a toda la construcción que tiene la comunidad educativa para el desarrollo de proyectos encaminados al mejoramiento continuo, haciendo particular énfasis a la participación activa de sus miembros, para lograr productos dentro del trabajo colectivo.

Se observa que dentro del informe se usan estrategias netamente administrativas para analizar el mejoramiento, como lo es el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar.) además de utilizar términos propios del sector empresarial como la eficacia.

El impacto que manifiesta el colegio dentro de su informe esta direccionado a el mejoramiento de la vida institucional, puesto que a través de la participación en la comunidad se retroalimentan todos sus procesos de gestión, para generar una transformación; la evaluación se hace con los miembros de la institución con una periodicidad de 15 días.

**Matriz No.9** Descripción de la **Cultura Institucional** en el modelo de excelencia para el otorgamiento del premio a la Excelente Gestión Institucional.

# DOCUMENTO DE INFORME DE UN COLEGIO GANADOR DESDE LAS CATEGORÍAS DEL PREMIO

Categoría teórica: Cultura institucional	Criterios del Premio	Análisis de cada categoría frente a los criterios expuestos en el modelo de Excelencia.
<p>“Aquella cualidad relativamente estable resulta de la comprensión e <b>implementación de políticas tanto de carácter territorial como institucional que afectan a la institución educativa</b>, así como, de los <b>modos de comprensión, de acuerdos y las prácticas derivadas de la actuación de las personas que despliegan y ponen en funcionamiento los procesos académicos, administrativos e institucionales</b>; lo cual se establece como referente de acción y actuación en la cotidianidad, estableciéndose como marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas y de la orientación de las decisiones y actividades de los actores institucionales.</p> <p><b>Es a través de la cultura institucional como circulan unos referentes, se ponen en escena unos pensamientos y se realizan unas prácticas de gestión en la educación y donde se posibilitan y se expresan las acciones de las</b></p>	<p><b>Estrategia Institucional</b></p> <p>Se destaca de la <b>Formulación y definiciones estratégicas</b> “en el horizonte institucional y en los objetivos que se han planteado en los diferentes proyectos basados en el Aprendizaje Significativo, como enfoque pedagógico para guiar nuestra labor, su aplicación, seguimiento y control .” pág. 10</p> <p>“El mapa de procesos relacionado refleja el modelo de calidad, con el cual cuenta la institución, este posibilita responder a los principios misionales en campos como: el arte, la cultura, la ciencia, la tecnología, la formación para el trabajo, además de las necesidades e intereses de los usuarios (la comunidad educativa) “pág.10</p> <p>“La cualificación de los procesos educativos para la formación integral del estudiante Gaitanista a través de sus ejes articuladores: ser, conocer, hacer, vivir juntos y con los demás, mediados de manera transversal por la estética relacional permite que todos ejecuten los proyectos y planes de estudios coherentes y articulados...” Pág.10</p> <p>“Resultados en las pruebas institucionales y nacionales, por medio de la realización de acciones de intervención pedagógica en las áreas, para mejorar el desempeño de los estudiantes” pág. 11</p> <p><b>Despliegue, evaluación y seguimiento de la estrategia</b> “Rector como cabeza y el Consejo Directivo, ejecutan acciones de divulgación y apropiación de la estrategia institucional, puesto que con la participación de sus miembros analizan las situaciones que ameritan ser discutidas y revisan como la institución viene dando cumplimiento de los aspectos fundamentales de la estrategia y decide respecto a los elementos que son de su competencia.” pág. 11</p> <p><b>Alineación de la estrategia, la estructura y la cultura</b> “El colegio en su organigrama cuenta con todos los estamentos determinados por la ley, que rige a las instituciones educativas de carácter público, en él se evidencia una organización jerarquizada ordenada y coordinada de cada una de las partes, haciendo posible direccionar las acciones, garantizar la participación e interrelación de todos los miembros que lo</p>	<p><i>La categoría de cultura institucional se evidencia en la formulación de estrategias que determina el enfoque humanístico que tendrá la institución y muestra cómo se llevará a cabo, mediante procesos de aplicación, seguimiento y control.</i></p> <p>Lo anterior, seguido de <i>un mapa de procesos ligado a la realidad que permite responder a los objetivos en diversos ámbitos como sociales y culturales de la institución, a la vez que se preocupa por las necesidades e intereses de los usuarios del colectivo.</i></p> <p>En el informe del colegio se puede evidenciar como una de las prioridades de la institución educativa es la formación integral de los estudiantes y cada una de las acciones que realiza la institución es con el fin de mejorar el desempeño de los estudiantes.</p> <p><i>En cuanto a la estructura busca la participación de los miembros de la institución educativa desde los procesos académicos lo cual está relacionada con la categoría con “los modos de comprensión de acuerdos y prácticas derivadas de la actuación de personas “</i></p>

**personas;** es en este marco en el cual, se puede expresar una **acción participativa en la gestión en educación.**

De la categoría propuesta por el grupo de autoevaluación de la Universidad Pedagógica se resaltan una serie de ideas principales que son la herramienta del análisis propuesto en cada criterio que contiene la cartilla considerado como documento rector para el otorgamiento del premio a la excelente gestión institucional.

constituyen, asignando responsabilidades afines a saber: En cuanto a los procesos académicos, el colegio se rige por lo estipulado por el Ministerio de Educación Nacional MEN y la Secretaría de Educación SED, para cada uno de los grados y niveles.” Pág. 12

“En el campo administrativo: Se cuenta con los funcionarios asignados por la SED, quienes en cabeza del rector ejecutan su labor regidos por las funciones establecidas por el ente contratante para cada uno de los cargos a saber: secretarias, pagador, almacenista y bibliotecario. “ Pág. 12

### **Liderazgo**

**Estilo y prácticas de liderazgo** “La Institución ha venido desempeñándose desde un modelo de liderazgo “cooperativo participativo”, el cual permite materializar el perfil del estudiante Gaitanista y cumplir mediante el ejemplo su visión.”Pág. 13

“Los miembros de la comunidad idean propuestas y proyectos que responden a las necesidades de los distintos estamentos, promueven acciones innovadoras que enriquecen la academia e impactan en la calidad de la educación, permitiendo una mejor ejecución del presupuesto y la proyección institucional, generando desde los distintos órganos de gobierno su apoyo y participación, fortaleciendo de esta forma el PEI y el plan de Gestión. .-“ Pág. 13

**Creatividad y la innovación** “a partir del modelo de liderazgo expuesto se ha hecho posible que los miembros de la comunidad educativa puedan exponer, realizar y generar propuestas de innovación y creatividad en distintos campos como: arte, deporte, diseño, poesía, entre otros. Igualmente las directivas han abierto espacios como izadas de bandera, lunadas, celebraciones temáticas, foro ferias, día de la ciencia, día del sordo, talentos familiares, talentos docentes y otras actividades en las que se pone en escena las habilidades de todos los miembros de la comunidad... “ Pág.15

**Ética y gobierno** “Es importante aclarar que la gerencia de la institución presenta y cumple a cabalidad con los procesos exigidos por la SED, personería, contraloría,

*La categoría cultura institucional se evidencia mediante la planeación de proyectos que logren responder a las necesidades de los distintos grupos dentro de la comunidad. Esto es posible dado el apoyo y la participación de los órganos de gobierno que buscan reforzar el PEI y el plan de gestión.*

*El criterio de liderazgo cooperativo participativo, donde como se menciona en la categoría se pone en escena unos pensamientos y se realizan prácticas de gestión en la educación, se evidencia mediante la participación que tienen los diferentes miembros de la comunidad al generar propuestas de innovación.*

rendición de cuenta y publicación de informes de inversión en las fechas y espacios que lo exige la ley.” Pág. 16  
“en donde se encuentran los representantes de todos los sectores de la institución y obedeciendo la norma respecto a la rendición de informes exigidos a las instituciones de educación públicas, lo cual permite que se goce de un ambiente ético y transparente en el que es posible acceder a la información” pág. 16

### **Gobierno escolar y convivencia**

Se destaca de **Gobierno escolar** “Los voceros de los estamentos constitutivos de la comunidad educativa podrán presentar sugerencias para posibilitar una participación seria y responsable en la dirección de la misma.” Pág. 16

“El Consejo Directivo (Art, 143) se ocupa de tomar decisiones que afecten el funcionamiento de la institución y que no sean competencia de otra autoridad, resuelve conflictos que se presenten entre docentes y administrativos con los alumnos del plantel, adoptar el Manual de convivencia y el Manual de funciones de cada uno de los estamentos de la institución, de conformidad con las normas vigentes, fijar los criterios para la asignación de cupos disponibles, asumir la defensa y garantía de los derechos de toda la comunidad educativa” pág. 16

“El Consejo Académico (Art 144): Es la Instancia superior de participación en la orientación pedagógica de la institución está integrada por: El rector o su delegado quien lo preside y lo convoca., Los Coordinadores, un docente representante de cada una de las jornadas y áreas definidas en el plan de estudios, un docente representante de la sección primaria, un docente representante de la sección preescolar, un representante del Departamento de Orientación.” Pág. 17

“cada uno de los órganos de gobierno según su función ejercen su labor y una vez tomadas las decisiones o planeadas las acciones, se emite un comunicado a toda la comunidad educativa en el cual se informa al respecto; y en otros momentos se solicita a los miembros representantes de cada sector que se comunique las decisiones tomadas para seguir las directrices acordadas; así cada representante en sus reuniones ya planeadas y asignadas lo realiza” pág. 17

**Formación para la convivencia** “El manual de convivencia, direcciones de área y

*Desde la categoría cultura institucional se busca establecer políticas para que éstas a su vez sean las que definan cada uno de los lineamientos de la institución.*

Según el informe presentado por el colegio y desde el criterio Gobierno escolar y convivencia se mencionan los siguientes aspectos que pueden tomarse como políticas “los voceros podrán presentar sugerencias para posibilitar una participación”; el consejo directivo se ocupa de tomar decisiones que afectan e funcionamiento de la institución “.

*Además las prácticas de acción participativa permiten mejorar desde la identificación de las directrices acordadas, la participación activa de los miembros de la institución.*

*También es importante resaltar cada uno de los proyectos existentes que hacen posible el desarrollo de la cultura institucional desde sus propias acciones, puesto que uno de los proyectos o programas busca la vinculación de los estudiantes de los primeros años de escolaridad que también se vinculen a la participación democrática a través de la participación en el consejo de estudiantes; el proyecto Hermes que hace parte de la cultura institucional y busca generar el buen manejo y la resolución de conflictos; además de buscar las estrategias para generar la apropiación del conocimiento y la importancia del cuidado del medio ambiente*



participación activa de los miembros de la institución, garantizando con ello, que cada uno de los integrantes de todas las sedes y jornadas, padres de familia y demás actores, se apropien y genere sentido de pertenencia a la institución, ya que todo lo que en ella se logra es producto del trabajo colectivo.” pág. 17

“Los estudiantes del nivel preescolar y de los tres primeros años de educación primaria, serán convocados a una asamblea conjunta para elegir un vocero único entre los estudiantes del tercer grado, corresponde al consejo de estudiantes: Darse su propia organización interna, elegir el representante de los estudiantes ante el Consejo Directivo y asesorarlo en el cumplimiento de su labor” pág. 18

“El personero de los estudiantes tendrá las siguientes funciones: Promover el cumplimiento de los derechos y deberes de los estudiantes como miembros de la comunidad educativa, y presentar ante el rector el establecimiento, las solicitudes que considere necesarias para proteger los derechos de los estudiantes de facilitar el cumplimiento de sus deberes.” Pág. 18

“La elección de los representantes es de manera democrática y los postulantes lo hacen libremente, expresando sus propuestas a todos los estudiantes del colegio, evidenciándose en la existencia de personeras sordas y una representante al consejo estudiantil.” Pág. 20

“La creación y ejecución del proyecto Hermes y el comité de convivencia permiten la participación de los representantes de las dos jornadas, llevando sus inquietudes y aportando elementos con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.” Pág. 20

**Procesos pedagógicos** “la apropiación del conocimiento (modelo constructivista), a través de situaciones de interés y el aprendizaje previo de los estudiantes, respondiendo al enfoque pedagógico aprendizaje significativo, el cual mediante sus características permite responder al fenómeno de multiculturalidad, de globalidad, de la sociedad de hoy y del futuro. “ pág. 27

**Gestión ambiental** “Para el estudiante Gaitanista la formación ambiental es cuestión de actitud, y la dimensión ambiental se ve reflejada en el PEI, a través del PRAE, en el que participan los miembros de la comunidad educativa. Desde el Consejo Académico se dan las directrices, las áreas asumen el compromiso ambiental, logrando así la educación de calidad planteada en el énfasis del colegio; la cultura

ambiental está presente como eje transversal en los demás proyectos de la institución,” pág. 27

### **Gestión Académica**

**Procesos pedagógicos** “El estudiante Gaitanista recibe formación integral partiendo de los ejes institucionales: conocimiento, comunicación y convivencia; mediante la construcción de aprendizajes, habilidades y capacidades que buscan la apropiación del conocimiento.” pág. 21

“la evaluación y la autoevaluación es integral y formativa, la teoría y la práctica converge de manera significativa, teniendo en cuenta aspectos legales y normativos, generando un seguimiento claro de todos los procesos.” Pág. 22

“los proyectos transversales, los proyectos de aula, la referenciación con otras instituciones, son algunos de ellos; constantemente son adecuados de acuerdo plan operativo y al plan de mejoramiento, instrumentos que hacen visible de manera eficaz elementos propios del PHVA” pág. 22

**Desarrollo Curricular** “El colegio Jorge Eliecer Gaitán, propende por ser un centro piloto generador de una educación de alta calidad en la formación de ciudadanos competentes para el trabajo.” Pág. 22

“la pedagogía y los procesos de inclusión que respondan al fenómeno de multiculturalidad, de globalidad, de la sociedad de hoy y del futuro, mediados de manera transversal por la estética relacional.” Pág. 22

“La actividad académica, la incorporación de la media fortalecida, la participación en actividades culturales y deportivas le facilita al estudiante herramientas para ser competente y le permite desarrollar habilidades que lo preparan para la vida laboral.” Pág. 23

“En cada reunión de área como estrategia metodológica se hace el respectivo seguimiento, evaluación y retroalimentación de las experiencias exitosas en clase donde el estudiante siempre es el actor principal” pág. 24

**Evaluación de aprendizaje** “El proceso evaluativo del colegio es constante, integral, formativo y participativo, permitiendo visibilizar desde los desempeños el nivel de competencia adquirido por los estudiantes.” Pág. 24

*El criterio de gestión académica guarda relación con la categoría cultura institucional desde la identificación del enfoque del colegio y la importancia de la investigación para el desarrollo de la evaluación del aprendizaje y la gestión del conocimiento a través de los proyectos transversales sin embargo causa cierta curiosidad la aplicación de estrategias propias de la administración como lo es el ciclo PHVA.*

Además se menciona la importancia de la educación de alta calidad a través del proceso de evaluación constante para visualizar los desempeños de cada estudiante. *Cuando se menciona que el proceso evaluativo es constante y participativo se encuentra una relación frente a la implementación de una política que afecta la institución educativa.*

*Desde la gestión del conocimiento se hace referencia a los proyectos de innovación y creación pedagógica desarrollados por la comunidad educativa lo cual se expresa como incentivo desde la promoción de la investigación, lo que se relaciona con la idea expresada en la categoría cultura institucional “a través de la cultura institucional circulan unos referentes que expresan las acciones de las personas “y es así como en un proyecto se puede evidenciar el trabajo de la comunidad.*

**Gestión del conocimiento** “se construyen proyectos de innovación y creación pedagógica, con la participación de la comunidad educativa, siendo estos socializados en muestras como días de la ciencia, día del inglés, izadas de bandera, publicaciones entre otras”. Pág. 26

“Cada experiencia es un incentivo para la investigación a nivel escolar, por lo cual los proyectos realizados en el colegio a cargo de las áreas, crea en los estudiantes y maestros una curiosidad de realizar investigación en el aula, allí se realizan iniciativas que con el tiempo se espera que sean grandes hallazgos y producciones, por ahora son motivaciones asumidas en trabajos de grado en especializaciones o maestrías realizadas por profesores del colegio.” Pág. 25

“Es de resaltar que entre los proyectos de investigación que cuenta el colegio están: propuesta curricular para la enseñanza de la lengua de señas colombiana, con esta producción se participó en el VII congreso latinoamericano de educación bilingüe para sordos. Y la construcción de una propuesta curricular para la enseñanza del Castellano escrito como segunda lengua para sordas.” Pág. 25

**Gestión ambiental** “Para el estudiante Gaitanista la formación ambiental es cuestión de actitud, y la dimensión ambiental se ve reflejada en el PEI, a través del PRAE, en el que participan los miembros de la comunidad educativa. Desde el Consejo Académico se dan las directrices, las áreas asumen el compromiso ambiental,” pág. 27

**Gestión integral de las personas**

“Involucra y apoya al recurso humano hacia su desarrollo integral para que participen en el mejoramiento y la transformación de la institución, así como la promoción de la calidad de vida en el trabajo, con el fin de generar un ambiente propicio para la excelencia, innovación y trabajo en equipo. “pág. 27

**Procesos de administración de personal** “El colegio se ha preocupado por desarrollar una “Cultura Gaitanista”, donde se evidencia la práctica de los valores corporativos, la cual se constituye en un “código de ética” que promueve la sana convivencia, un clima organizacional armónico y genera un asertivo compromiso profesional, este fue construido de manera participativa y se retoma con frecuencia para analizar el actuar y para tomar decisiones en casos de conflicto.” Pág.35

*Dentro del criterio de gestión integral de las personas, al mencionar en el informe presentado por el colegio, que se involucra al recurso humano en el mejoramiento de la institución, se evidencia una relación con lo propuesto en la categoría cultura institucional desde la idea presentada sobre la implementación de políticas que afectan la institución educativa.*

*Dentro de los procesos de administración de personal se menciona como el colegio se preocupa por desarrollar una cultura gaitanista desde la práctica de los valores corporativos desde el código de ética, lo cual está directamente relacionado con lo expresado en la*

**Desarrollo integral de las personas** “Para la comunidad Gaitanista la capacitación de los docentes y administrativos es el recurso más valioso de toda la actividad de recursos humanos; de allí la necesidad de invertir en tales planes al proporcionarlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar las practicas pedagógicas y las habilidades del personal que labora en la institución para estar al tenor de nuestro modelo de gestión y de nuestro horizonte institucional.” Pág. 37

“Cada año se desarrolla un proceso de evaluación institucional por medio de encuestas y de aplicación de la matriz DOFA, donde se indaga a los estudiantes, padres de familia y docentes las necesidades de capacitación y de dotación para mejorar el desempeño del roll, estas se analizan y se tienen en cuenta para cotejar los planes de mejoramiento y de capacitación para el año siguiente.” Pág. 38

**Desarrollo de competencias de aprendizaje**

“el modelo de gestión, el colegio se preocupa por desarrollar competencias para la sana convivencia, para el servicio a la comunidad y para la vida académica y laboral y desde los diferentes áreas del plan de estudios, espacios de clase, actividades extracurriculares y participación en eventos; se crean estrategias metodológicas que están en concordancia con la etapa escolar y que garantizan el avance en estas aptitudes.” Pág. 38

**Calidad de vida en el trabajo** “La comunidad Gaitanista es garante del desarrollo integral de los educandos y de los colaboradores, por lo cual se ha progresado en la camaradería, el conocimiento de las familias y de los intereses personales y profesionales, por lo cual es común adelantar acciones de apoyo a situaciones de calamidad o de celebración particulares.” pág. 39

“Es de anotar que los colaboradores docentes y administrativos, tienen representatividad en los órganos de Gobierno Escolar y frente a los sindicatos, la administración apoya las iniciativas de estos órganos, siempre garantizando el derecho a la educación de los estudiantes. Por su puesto se usa el liderazgo cooperativo y colaborativo para motivar y empoderar a los colaboradores. Pág. 40

*categoria sobre “ modos de comprensión de acuerdos y las practicas derivadas de la actuación de las personas “*

También se hace referencia al proceso de capacitación docente para el mejoramiento de las prácticas pedagógicas lo cual afecta directamente a la institución educativa. Se hace referencia a su vez que el modelo de gestión se preocupa por desarrollar competencias para la sana convivencia y para el servicio a la comunidad, lo cual garantiza e desarrollo integral de los estudiantes desde la garantía del derecho a la educación, hasta la promoción del liderazgo entre los mismos estudiantes.

### **Gestión de estudiantes y egresados**

#### **Bienestar y desarrollo de los estudiantes**

“En la Gestión Académica, se desarrollan de acuerdo a las características de crecimiento bio-psico-social, proyectos para cada ciclo educativo, donde se abordan las herramientas para la vida y la Estética relacional como ejes articuladores de la formación así: Ciclo Uno, proyecto denominado “infancias y construcción de sujetos”; Ciclo Dos, proyecto denominado “Cuerpo, la creatividad y la cultura”; Ciclo Tres, proyecto denominado “Interacción social y construcción de mundos posibles”; Ciclo Cuatro, proyecto denominado “Proyecto de vida”; Ciclo Cinco, proyecto denominado “Proyecto Laboral y profesional”, los cuales dan cuenta del desarrollo del perfil del estudiante en cada una de las etapas, esto ha redundado en una exitosa adecuación curricular y extracurricular del plan de estudios y de los proyectos transversales, institucionales y de ciclo. “ pág. 32

“El colegio JEG, cuenta con el programa de la media fortalecida, que les permite a los estudiantes adelantar materias de las facultades de diseño, mercadeo y arte, de ingeniería y ciencias básicas y fortalecer su decisión vocacional, esta estrategia tiene varias bondades entre otras, que se reorganizó el plan de estudios semestralizando algunas materias y reorganizando contenidos en diferentes cursos de la educación básica y a raíz de los programas de inclusión se implementaron las asignaturas como Lengua de Señas Colombiana y Castellano Escrito como segunda lengua para sordos” pág. 34

#### **Gestión administrativa**

##### **Gestión y estructuración**

“Para la gestión de los procesos el colegio maneja de forma activa el liderazgo cooperativo - participativo en donde las habilidades, destrezas e individualidades de cada uno de los miembros de la comunidad educativa se evidencian con la toma asertiva de decisiones y cumplimiento de metas trazadas año a año.” pág. 28

##### **Gestión de recursos financieros y físicos**

“Para la gestión de estos recursos se da aplicación a todos los lineamientos establecidos en las Resoluciones y orientaciones emanadas de la Secretaría de

*El criterio de gestión de estudiantes y egresados guarda relación con lo expuesto en la categoría desde los “modos de comprensión de acuerdos y derivados de las prácticas de la actuación de las personas”, al presentar en el informe la propuesta implementada por la institución para generar en los estudiantes el llamado crecimiento bio-psico-social que está desarrollado por etapas representados a través de cinco ciclos que promueven el desarrollo integral.*

Además el criterio se ve reflejado a profundidad en el horizonte y la cultura institucional desde el interés por el desarrollo e implementación de un enfoque donde no solo se enfatiza en la formación académica con la estrategia “media fortalecida” donde se articulan diferentes áreas presentes en el currículo de la institución educativa con los pensum universitarios, fortaleciendo su decisión vocacional, sino que hay una preocupación por formar un estudiantes integrales.

En el criterio de gestión administrativa se hace relación a la categoría cultura institucional desde la implementación de políticas para promover la acción participativa desde la gestión en la educación .*En el informe presentado, en el colegio se presenta como desde los procesos de gestión, es de vital importancia promover los enfoques, para este caso el enfoque que se ha promovido es el llamado liderazgo cooperativo para cada uno de los miembros de la institución educativa.*

También refieren que los lineamientos para el manejo de los recursos

<p>Educación Distrital y del Ministerio de Educación Nacional.” Pág. 29</p> <p><b>Gestión de la información</b> “En la institución buscamos garantizar la integridad, disponibilidad y confiabilidad de la información a través de varios procesos encaminados a brindar orientaciones claras y oportunas que permitan dar respuestas a las diferentes peticiones o requerimientos realizadas tanto de usuarios externos como interno.” Pág. 30</p>	<p>han sido establecidos por Secretaria de Educación y el Ministerio de Educación Nacional.</p> <p>La forma como manejan sus recursos les permiten dar orientaciones claras y oportunas.</p>
<p><b>Proyección a la comunidad</b></p> <p><b>Programas y servicios</b></p> <p>“El colegio fue pensado como un alma mater al servicio de los menos favorecidos, en virtud de lo anterior las administraciones de la institución han procurado ganarse el respeto y reconocimiento de la localidad de Barrios Unidos, se puede afirmar las familias que nos circundan han tenido relación directa con nuestra institución, porque han sido egresados Gaitanistas” Pag 40</p> <p>“El colegio ha sido reconocido por el trabajo realizado en distintos campos, académicos, deportivos, culturales, inclusión de personas en condición de discapacidad y apoyo a los niños hospitalizados, por lo cual hemos sido referentes para instituciones de carácter educativo, gubernamental y privado” pág. 31</p> <p><b>Desarrollo de una cultura ciudadana</b></p> <p>“Desde la vivencia del liderazgo y de los valores que infiere el horizonte institucional, en cada una de las actividades escolares y extraescolares como la participación en la mesa local de personeros, foros organizados por personería y la alcaldía local, asistencia a la mesa local de Rectores, Coordinadores y orientadoras se fortalecen los aprendizajes del mandato constitucional.” pág. 42</p> <p><b>Resultados y Mejoramiento Institucional</b></p> <p>El respeto por la diferencia y el reconocimiento como ciudadano son aportes que la institución hace en cada una de sus acciones pedagógicas, para ello establece estrategias de valoración de las capacidades propias de cada uno de sus estudiantes y el fortalecimiento de las potencialidades que se presentan en la comunidad estudiantil. Pág. 42</p>	<p>Desde el criterio de proyección a la comunidad el colegio demuestra a través de sus proyectos el interés por apoyar a las personas menos favorecidas, generando un reconocimiento de la comunidad exterior, la localidad Barrios Unidos, donde se encuentra ubicado el colegio.</p> <p>Además se encuentra relacionado con la idea que desde la cultura institucional se expresan acciones de las personas, al mencionar que la institución educativa ha sido reconocida en diferentes campos académico deportivo y cultural, las actividades desarrolladas con personas en situación de discapacidad, además de la participación en diferentes actividades.</p> <p>Y desde los resultados de mejoramiento institucional al presentar el interés por mejorar sus acciones pedagógicas, desde las estrategias de valoración de las capacidades propias, de cada uno de los estudiantes, lo cual contribuye a la buena aplicación del enfoque pedagógico.</p>

### **Aspectos encontrados a partir de análisis de la matriz:**

La categoría **cultura institucional** se encuentra presente en todos los criterios presentados en el informe del colegio Jorge Eliecer, desde la formulación de la estrategia se habla de un enfoque humanístico que a través de la generación de acciones busca la consecución de objetivos, entre ellos la formación integral de los estudiantes desde los modos de comprensión. También se menciona como se establecen políticas para definir lineamientos, como la estrategia de realizar proyectos que respondan a las necesidades de los distintos grupos dentro de la comunidad, dentro de esos proyectos se destaca Hermes, direccionado a la solución de conflictos, entre otros proyectos cuya característica principal es el estar formulados desde la cultura institucional para el mejoramiento de la institución educativa.

El criterio de gestión administrativa es un criterio que aunque en la cartilla no se observa el direccionamiento al enfoque humanístico, en el informe claramente se evidencia al buscar a través de la acción participativa involucrar a la comunidad.

Dentro del informe se mide la calidad a través de un mapa de procesos, lo cual limita la calidad vista desde los procesos de gestión educativa, puesto que el mapa de procesos corresponde netamente a un técnica de gestión administrativa, lo cual puede llegar a desdibujar a la cultura institucional convirtiéndola en instrumentación de la gestión para dicha categoría en la aplicación del informe.

### **Matriz No.10 Descripción de la Construcción de conocimientos integradores y colectivos y aprendizaje social continuo**

en el modelo de excelencia para el otorgamiento del premio a la Excelente Gestión Institucional

Categoría teórica:	Criterios del Premio	Análisis de cada categoría frente a los criterios expuestos en el modelo de Excelencia.
<p data-bbox="219 448 461 691"><b>Construcción de conocimientos integradores y colectivos y aprendizaje social continuo</b></p> <p data-bbox="181 722 495 1106">Esta categoría teórica sintetiza la comprensión que en <b>la investigación existe sobre construcción del conocimiento y aprendizaje social</b>, no limitándose a enfoques tradicionales, sino a <b>la integración de los conocimientos sociales, humanos, técnicos,</b></p>	<p data-bbox="524 339 1384 507"><b>Estrategia Institucional</b> “este criterio examina el proceso de formulación y apropiación de direccionamiento estratégico, así como la estructura organizacional, los principios y los valores establecidos para asegurar su alcance” Corporación Calidad, (2015)</p> <p data-bbox="524 555 1384 754">De este criterio se encontró a partir de la revisión documental que está conformado por tres subcriterios denominados: <b>1.formulación y definiciones estratégicas, 2 despliegue de la estrategia institucional y alineación de la estrategia, 3. la estructura y la cultura alineación de la estrategia.</b> De los cuales se destacan los aspectos que guardan relación con la categoría procesos de gestión en instituciones educativas</p> <p data-bbox="524 802 1384 930"><b>Formulación y definiciones estratégicas</b> “los procesos educativos basados en el conocimiento, la comunicación con sus pares y con los demás miembros tanto de la comunidad educativa como del país, permitiendo así una sana convivencia que respeta la diferencia.” Pág. 10</p> <p data-bbox="524 946 1384 1074"><b>Despliegue, evaluación y seguimiento de la estrategia</b> “análisis, discusión, acuerdos y generan proyectos y propuestas que surgen de las necesidades detectadas por los docente, orientadores, intérpretes y demás actores de la comunidad” Pág. 12</p>	<p data-bbox="1400 339 2175 507"><i>La categoría construcción de conocimientos, guarda relación con el criterio estrategia institucional desde lo reflejado en el informe como un proceso educativo, donde se integra la comunidad para producir y formular el horizonte estratégico de la institución, respetando las diferencias de los sujetos que conforman la organización humana.</i></p> <p data-bbox="1400 555 2175 898">Desde la idea expresada en la categoría “ la cultura y la gestión de una institución educativa” se puede hallar una relación en lo expresado en el informe desde el análisis de la discusión, acuerdos y proyectos que se generan partiendo de las necesidades identificadas en los miembros de la comunidad educativa, tanto de los estudiantes, como de los docentes, toda vez, que esto permite la identificación de la cultura institucional desde la mirada de su propio contexto, para de esta manera edificar conocimiento de manera colectiva, que le permita a la comunidad generar procesos de construcción y mejoramiento del direccionamiento estratégico de la institución</p>



**personales, colectivos, experienciales, de valores, históricos, cotidianos, prospectivos que se articulan en la cultura y la gestión de una institución educativa.**

Las instituciones son construcciones culturales a través de procesos dinámicos, contextuales, históricos, producidos por las personas a partir de sus sistemas de conocimientos.

**Al ser acciones humanas intencionadas de creación de cultura institucional se apoyan en los conocimientos individuales y colectivos, experienciales, teóricos, cotidianos, de valores que permite dar particularidades a la gestión en la educación.**

**Entre los conocimientos de la cultura de la institución educativa están la gestión y la pedagogía, así como otros**

**Alineación de la estructura** “análisis, discusión, acuerdos y generan proyectos y propuestas que surgen de las necesidades detectadas por los docente, orientadores, intérpretes y demás actores de la comunidad.” Pág. 12

### **Liderazgo**

Este criterio examina el grado en el que el colegio ha desarrollado un enfoque y un estilo de liderazgo que, desde la singularidad de su misión, le permita interpretar las necesidades de la sociedad en cuanto el perfil del ciudadano que se desea formar y gestionar los impactos de las actividades sobre los distintos actores en el entorno. Igualmente examina el proceso de construcción de alianzas y su importancia en su desarrollo institucional.” Corporación Calidad, (2015)

De este criterio se encuentra a partir de la revisión documental que está conformado por tres subcriterios denominados: **1. estilo y prácticas de liderazgo, 2. promoción de la creatividad y 3. La innovación, ética y gobierno.** De los cuales se destacan los aspectos que guardan relación con la categoría cultura institucional.

**Estilo y prácticas de liderazgo** “los miembros de la comunidad idean propuestas y proyectos que responden a las necesidades de los distintos estamentos, promueven acciones innovadoras que enriquecen la academia e impactan en la calidad de la educación,” pág. 13

“las propuestas han sido el resultado del conocimiento de la población educativa, la motivación y el deseo de brindar una educación de calidad, lo cual obliga a que se ejecute de manera permanente la evaluación de las acciones y se generen adecuaciones de las mismas, sin perder de vista, que la estética relacional permite la innovación, ligando los procesos a la academia y a la creación de conocimiento de manera expresiva, creadora y divertida.” Pág. 15

*El criterio estilos de liderazgo se relaciona con la categoría construcción de conocimientos integradores y colectivos y aprendizaje social continuo, desde la interacción de los miembros de la comunidad educativa para generar ideas innovadoras, con el fin de crear conocimientos que al ser aplicados puedan garantizar una educación de calidad.*

*También se menciona que para generar propuestas se debe tener en cuenta el conocimiento de la población educativa y el deseo de brindar una educación de calidad, como se mencionaba anteriormente, lo cual es posible identificar cuando se lleva a cabo un proceso de evaluación.*

Los proyectos generados desde el criterio de liderazgo no están solo direccionados a mejorar los procesos pedagógicos y de educación, sino que están relacionados con la promoción de la creatividad y la innovación, cuyo objetivo es diseñar propuestas que sean aplicadas a diferentes áreas tanto lúdicas, como académicas *y están incluidas dentro de la categoría, porque para generar cualquier proyecto es necesaria la producción de conocimiento.*

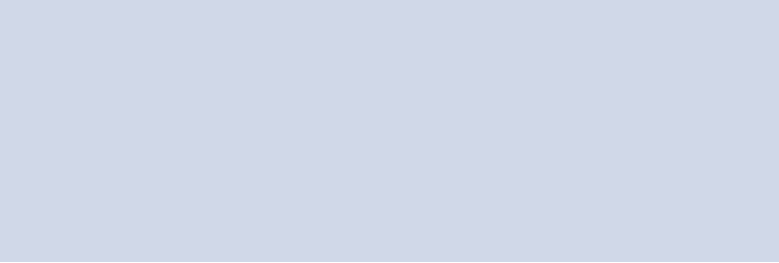
conocimientos tanto técnicos, científicos, de valor, de experiencia que se combinan y armonizan para constituir la cultura de la institución. Por tanto, el entrelazamiento, **articulación de los conocimientos de diferente orden,** identifican la cultura institucional, desde donde se construyen nuevos conocimientos educativos y disciplinares entre otros; así como se desarrolla el **conocimiento personal de cada sujeto de la institución y sus colectivos, siendo esto un proceso complejo, dialéctico e interdisciplinario.**

De la categoría propuesta por el grupo de autoevaluación de la Universidad Pedagógica se resaltan una serie de ideas principales que son la

**Promoción de la creatividad y la innovación** “los miembros de la comunidad educativa puedan exponer, realizar y generar propuestas de innovación y creatividad en distintos campos como: arte, deporte, diseño, poesía, entre otros. Igualmente las directivas han abierto espacios como izadas de bandera, lunadas, celebraciones temáticas, foro ferias, día de la ciencia, día del sordo, talentos familiares, talentos docentes y otras actividades en las que se pone en escena las habilidades de todos los miembros de la comunidad.” Pág. 15

**Gobierno escolar y convivencia**  
 “Este criterio indaga por las instancias y procesos establecidos para fomentar los valores democráticos y la sana convivencia y garantizar la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones.” Corporación Calidad, (2015)  
**Formación para la convivencia**  
 “la apropiación de los valores misionales, el objetivo institución y su gestión se han venido construyendo de manera colectiva, mediante la revisión del PEI, el manual de convivencia, direcciones de área y participación activa de los miembros de la institución, garantizando con ello, que cada uno de los integrantes de todas las sedes y jornadas, padres de familia y demás actores, se apropien y genere sentido de pertenencia a la institución, ya que todo lo que en ella se logra es producto del trabajo colectivo.” Pág. 17

**Gestión Académica**  
 “Este criterio se orienta a reflejar la estrategia institucional del colegio en planes de estudio, métodos, actividades y ambientes para el aprendizaje y la formación integral de los estudiantes.” Corporación Calidad, (2015)  
 De este criterio se encuentra a partir de la revisión documental que está conformado por un subcriterio denominado: **procesos pedagógicos, desarrollo curricular, evaluación de aprendizaje y gestión del conocimiento.** De los cuales se destacan los aspectos que guardan relación con la construcción de



*El criterio Gobierno escolar y convivencia se relaciona con la categoría al generar espacios de participación al interior de la institución educativa para producir un conocimiento, desde la revisión de los documentos que regulan el direccionamiento estratégico de la institución como lo son el PEI y el manual de convivencia, proceso en el que participan padres de familia y demás personas que conforman la institución educativa.*

*En la presentación del informe se observa un gráfico sobre la articulación del PEI, donde se tiene en cuenta el conocimiento como eje, además menciona la construcción de conocimientos integradores, que según las necesidades estarán incluidos en cada uno de los procesos de gestión académica.*

*Desde el criterio proceso pedagógico, el propósito de la formación de líderes en las diferentes áreas de conocimiento, es trascender hasta las*

herramienta de análisis para propuesto en cada criterio que contiene la cartilla considerado como documento rector para el otorgamiento del premio a la excelente gestión institucional.

conocimientos integradores.

**-Procesos pedagógicos**

“la construcción de aprendizajes, habilidades y capacidades que buscan la apropiación del conocimiento (modelo constructivista), a través de situaciones de interés y el aprendizaje previo de los estudiantes, respondiendo al enfoque pedagógico aprendizaje significativo” pág. 21

“El propósito es formar líderes en diferentes áreas del conocimiento con iniciativas que trasciendan hasta las comunidades. Para lograr la calidad que la institución propone, la retroalimentación es constante, la evaluación y la autoevaluación es integral y formativa, la teoría y la práctica converge de manera significativa, teniendo en cuenta aspectos legales y normativos, generando un seguimiento claro de todos los procesos.” Pág. 22

**-Desarrollo Curricular** “Es de resaltar que todas las acciones, están apoyadas por las TICS, haciendo uso de las aulas especializadas, que permiten la construcción del conocimiento de manera agradable y moderna.

La.” pág. 23

**-Gestión del conocimiento** “los jefes de área en sus equipos de trabajo como un dialogo de saberes para identificar las fortalezas y talentos de cada maestro y fortalecer de la mejor forma en la creación de espacios pedagógicos, de innovación y mejoramiento académico y convivencial.” Pág. 25

“Desde la experiencia de los docentes, se alimenta el quehacer pedagógico, en este se busca la aprehensión del conocimiento garantizando el sentido, el significado y la aplicación del mismo, así se construyen proyectos de innovación y creación pedagógica, con la participación de la comunidad educativa” pág. 25

“Cada experiencia es un incentivo para la investigación a nivel escolar, por lo cual los proyectos realizados en el colegio a cargo de las áreas, crea en los estudiantes y maestros una curiosidad de realizar investigación en el aula, allí se realizan iniciativas que con el tiempo se espera que sean grandes hallazgos y producciones” pág. 25

“Es importante destacar el compartir oyentes y sordos en una misma aula de

*comunidades, lo cual se relaciona con lo propuesto en la categoría sobre la construcción de conocimiento en comunidad.* El cual también es construido a través de las TIC.

La gestión del conocimiento ocurre desde la creación pedagógica, desde la construcción del conocimiento, desde cada experiencia de investigación, donde en cada uno de los procesos de interacción se genera la integración de conocimientos.

clase promueve espacios para la creación de conocimiento en diferentes niveles, lo anterior da paso a la multiculturalidad llevando a promover la construcción de un conocimiento colaborativo e incluyente” pág. 25

“lineamientos mínimos que cumplir, que se evalúan no solamente mediante pruebas escritas o académicas, sino que también en actividades donde estudiantes y maestros manifiestan sus aprendizajes individuales y conjuntos por acción de la interacción diaria dentro y fuera del aula.” Pág. 26

“La interacción en el aula parte desde la misma construcción del conocimiento y el redescubrimiento de leyes matemáticas y naturales, la idea que el maestro no sea el dueño del saber, sino que por el contrario sea un aprendiz más que guía los procesos de aprendizaje hace que se llegue más a los estudiantes y resalte el conocimiento compartido y creado entre todos aboliendo la escuela vieja donde el dueño del conocimiento era solo uno.” pág. 26

**Gestión integral de las personas**

“Señale las competencias y disciplinas de aprendizaje definidas por el colegio en su propósito de captar, generar y aplicar conocimiento. Describa las estrategias o procesos utilizados para su consecución. “Pág. 28

Aunque en la cartilla propuesta por la Fundación Calidad para el otorgamiento del premio, se propone la aplicación del conocimiento en la aplicación de las estrategias para lograr la gestión integral de las personas, *en el informe presentado por el colegio no se evidencia la aplicación del conocimiento frente a este tema específico.*

**Gestión de estudiantes y egresados**

“Este criterio analiza las acciones y servicios que en el centro educativo adelanta para el desarrollo integral del estudiante y el aseguramiento de su bienestar en el colegio”. Corporación Calidad, (2015)

**Bienestar y desarrollo de los estudiantes**

“ la Gestión Académica, se desarrollan de acuerdo a las características de crecimiento bio-psico-social, proyectos para cada ciclo educativo, donde se abordan las herramientas para la vida” pág. 32

“Con frecuencia el servicio de orientación en la evaluación institucional anual y los docentes desde sus clases y las áreas desde su campo de conocimiento adelantan encuestas de satisfacción, donde se evidencian las necesidades, intereses y expectativas de los estudiantes y de la comunidad gaitanista en

En el criterio de gestión de estudiantes y egresados se menciona el ciclo educativo propuesto por el colegio, donde se abordan herramientas para la vida , se tomó como referencia puesto que en la realización y aplicación del ciclo educativo se generan conocimientos, recogidos a través de la evaluación institucional y las encuestas de satisfacción para identificar las necesidades de la comunidad, lo cual a su vez genera conocimientos del contexto de la institución educativa desde los intereses y expectativas de los estudiantes y de la comunidad .

	<p>general, respecto a los procesos administrativos, pedagógicos a la convivencia escolar, a la proyección personal y al servicio social; esta información se analiza y se presenta a la comunidad docente en general y a los distintos órganos del gobierno escolar” pág. 33</p>	
	<p><b>Gestión administrativa</b> De este criterio se destaca “Mencione de qué forma se realiza la estandarización de procesos y procedimientos. Indique cómo se incorporan las observaciones y reflexiones sobre riesgos.” Pág. 30</p> <p><b>Gestión de la información</b> “los resultados del análisis de la información contribuyen al desarrollo del conocimiento, al mejoramiento de la calidad de los servicios de la institución.” Pág. 30</p>	<p>El criterio de gestión administrativa <i>se evidencia en la categoría al mencionar que el proceso generado después de obtener los resultados del área administrativa es socializado</i>, lo cual contribuye al desarrollo del conocimiento y al mejoramiento de la calidad de los servicios de la institución.</p>
	<p><b>Proyección a la comunidad</b> “Este criterio evalúa como se despliegan acciones para integrar y beneficiar a la comunidad, en desarrollo de la responsabilidad ética y pública del colegio.” corporación calidad, 2015</p> <p>Desarrollo de cultura ciudadana “la participación en la mesa local de personeros, foros organizados por personería y la alcaldía local, asistencia a la mesa local de Rectores, Coordinadores y orientadoras se fortalecen los aprendizajes del mandato constitucional, por ejemplo en el gobierno de aula, gobierno escolar, la semana de participación y de inclusión social, la semana de la tolerancia y el acercamiento intergeneracional” pág. 42</p>	<p>El criterio de proyección a la comunidad fomenta la construcción de conocimiento desde la participación de los grupos que integran el gobierno escolar, en programas integrados por la comunidad, como foros organizados por la Personería y la Alcaldía Local donde se genera un acercamiento intergeneracional.</p>

**Aspectos encontrados a partir de análisis de la matriz:**

La categoría **Construcción de conocimientos integradores y colectivos** y aprendizaje social continuo, está relacionada con los criterios expuestos por la Corporación Calidad desde el modelo de Excelencia, teniendo en cuenta las acciones y proyectos generados desde diferentes áreas según lo presentado en el informe del colegio Jorge Eliecer Gaitán, los cuales están direccionados a la búsqueda y la construcción de conocimientos que permitan mejorar la calidad de educación impartida por la institución educativa .

El criterio de gestión integral de las personas aunque en su direccionamiento, es decir desde la guía propuesta para poder postularse al premio, propone generar y aplicar conocimiento sobre la gestión integral de las personas, en el informe presentado por el colegio no se evidencia la aplicación del conocimiento para la realización de este aspecto.

El impacto del informe presentado por el colegio en relación con lo propuesto por la categoría evidencia que la generación de conocimientos ha logrado implementar en la institución proyectos direccionados a la resolución de conflictos y la inclusión de la comunidad en condición de discapacidad, lo cual tiene un resultado positivo no solo para la institución sino para la comunidad.

### **9. CAPITULO 3 VALORACIÓN DEL ENFOQUE DE LA GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN DEL PREMIO A LA EXCELENTE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS.**

Como resultado del análisis documental precedente, desarrollado a través de la elaboración de las matrices se procede a realizar la valoración de los hallazgos que arrojan las mismas, a la luz de las cinco categorías teóricas planteadas por el grupo de investigación de “Autoevaluación Institucional” de la Universidad Pedagógica Nacional, a saber: acción participativa, autonomía y centralidad del sujeto, procesos de gestión institucional, cultura institucional, construcción de conocimientos integradores y colectivos de aprendizaje social continuo, las cuales evidencian la presencia de un enfoque humanista, renovado, crítico de acuerdo a la relación encontrada por el grupo de investigación desde la óptica de los autores más representativos de la gestión en la educación que coloca al ser humano en el centro de los procesos de las instituciones; en relación con los ocho criterios planteados por la Corporación Calidad para el otorgamiento del premio en cuestión, éstos son: Estrategia institucional, Liderazgo, Gobierno escolar y convivencia, Gestión académica, Gestión integral de las personas, gestión de los estudiantes y egresados, gestión administrativa y proyección a la comunidad; además de tener en cuenta el análisis realizado del informe del colegio ganador del premio, en este caso, la institución educativa distrital Jorge Eliecer Gaitán, con la intención de comprender las tendencias de los enfoques de gestión presentes en el modelo a través de los criterios que se señalan para el otorgamiento del premio y así poder señalar hacia donde éste conduce a las instituciones educativas que se postulan.

Según el grupo de Autoevaluación Institucional, como resultado de sus estudios se definen tres enfoques dentro de los cuales se ubica la gestión educativa: 1. El

tradicional, 2. El semicrítico socio-humanista, ambos con la misma tendencia hacia la comprensión limitada e instrumental de la gestión en educación; 3. El enfoque crítico-pedagógico, que en tensión con los anteriores enfoques, hace resistencia para no ser arrastrado por la tendencia instrumental.

**1.El Enfoque tradicional** de la gestión en la educación, “centra su mirada desde la administración, donde la gestión es comprendida como mecanismo y forma de instrumentación de lo establecido en la norma, en el marco de la administración tradicional; es decir, no se articula e integra con los aspectos formativos y los procesos pedagógicos —en el sentido de integración e integrador de Sander —, por tanto podría ser catalogada desde una *tendencia* de una comprensión limitada e instrumental de la gestión en educación.”( Arana M, Garzón L ,Edna López, Mera A, Ramírez J., 2015)

Es un enfoque que desde la relación que plantean los autores, se centra en la mirada de la administración donde la gestión es comprendida como un mecanismo y la forma de instrumentalización de lo establecido en la norma del marco de administración tradicional no se articula con procesos pedagógicos, es decir procesos formativos, lo cual la define como una visión instrumental de la gestión en la educación ya que es un comprensión limitada.

**2. El enfoque semicrítico-socio-humanista**, asume posturas críticas frente al enfoque tradicional, sin embargo, no posibilita las transformaciones necesarias para una implementación de los procesos de gestión en educación realmente desde una intervención de la realidad tradicional y aunque se vislumbra una propuesta humanista –social, tiene poco fundamento teórico y no evidencian el establecimiento de condiciones de posibilidad para la transformación de los procesos de gestión de la educación partiendo de la centralidad del sujeto y dándole la autonomía correspondiente



y consecuente, quedando a la mitad del proceso, pues no va más allá de la norma sin transgredirla. Por tanto, aunque busca distanciarse y diferenciarse de una *tendencia* de una comprensión limitada e instrumental de la gestión en educación, no establece las condiciones para hacerlo e ir más allá de la norma, es decir que estaría ubicada en la frontera de la tendencia instrumental sin haberla superado.” (Arana et al, 2015)

Como se nombró anteriormente desde la postura que presenta la autora Arana el enfoque semicritico asume criticas frente al enfoque tradicional, pero no genera transformaciones en los procesos de la institución educativa lo cual hace que se quede a la mitad del proceso de la adopción del enfoque humanista presentado asi una comprensión limitada e instrumental.

3. **El enfoque crítico-pedagógico** de la gestión en la educación, centrado en una mirada desde la educación y el reconociendo de la importancia de la gestión en el marco de la educación, al tiempo que se reconoce: por un lado, la centralidad del sujeto, su autonomía y la necesidad de una postura crítica; por otro lado, la falta de formación y de la construcción previa y fundamentada teóricamente para abordar los procesos de gestión; por último, que el conocimiento que fundamenta la toma de decisiones y la ejecución de los proceso es empírico y consolidado por la pedagogía. (Arana et al, 2015) .

El enfoque crítico pedagógico está centrado en reconocer la gestión desde la educación, colocando como centro el sujeto presentando la posibilidad de asumir la construcción desde una postura crítica para fundamentar la toma de decisiones mediante un proceso fundamentado desde la pedagogía.

Mediante las definiciones anteriores y de acuerdo a lo encontrado en los documentos analizados, se procede a hacer un análisis para identificar la tendencia de los enfoques asumidos para el otorgamiento del premio, lo que permite evidenciar en qué medida está presente una concepción humanista, renovadora, crítica, centrada en el ser humano su participación, sus relaciones, el conocimiento, valores, los equipos de trabajo, y la pedagogía en la cultura de la institución como eje central de ésta, para una educación social, de contexto.

Teniendo en cuenta los criterios planteados por la Corporación Calidad y por el informe, en cuanto a su estilo, lenguaje utilizado, y actividades reportadas para la búsqueda y consecución del Premio en cuestión se evidencia:

Una tendencia limitada instrumental propia del enfoque tradicional en cuanto al seguimiento de la norma y la nula articulación de los procesos pedagógicos formativos con los procesos de gestión institucional, lo cual se evidencia por ejemplo, en el caso específico del criterio de gestión administrativa, presente en los criterios propuestos por la Corporación Calidad, el cual está enfocado en los resultados más no en el ser humano. De la misma manera, el criterio de estrategia institucional está formulado desde los resultados e indicadores que se proponen en la institución. Además, en el desarrollo del informe presentado por el colegio galardonado, se identifica el empleo de un vocabulario propio de las empresas, que no corresponde una concepción de la gestión que articule la pedagogía.

Desde el nombre del documento presentado por los colegios se evidencia la adaptación de un modelo gerencial, al denominarse “informe ejecutivo”, donde los criterios del mismo han sido tomados del Modelo de Excelencia, cuyo origen es Japonés y es propio de un modelo diseñado para medir la calidad de las empresas en todos sus

procesos, motivo por el cual varios de los gráficos utilizados son estrategias de evaluación netamente empresariales como lo es el DOFA, el PHVA y el diagrama de procesos, elementos que se implementan para determinar prácticas netamente gerenciales, al aplicar dichas estructuras gerenciales no se hace referencia al ser humano, sino a los resultados de la empresa o institución de manera general.

La tendencia semi-crítica hacia el enfoque semi- crítico socio humanista, está presente con mayor relevancia en el informe presentado por el colegio Jorge Eliécer Gaitán, puesto que la forma de presentación del enfoque corresponde a un modelo de informe gerencial, toda vez que las gráficas encontradas allí como: las matrices DOFA, el ciclo del PHVA, el diagrama de procesos de gestión de apoyo estratégico y misional, el organigrama, entre otros, utilizados directamente en las empresas, sin embargo, en el informe se manifiesta de forma particular el cómo, en cada uno de los criterios se nombra de forma prioritaria al ser humano como partícipe de los procesos realizados para el desarrollo de los ocho criterios en la institución, lo que lo hace tener una tendencia de transición hacia una mirada claramente más humanista, pero no en su totalidad puesto que el único criterio que representa la postura humanista no es la participación.

Asimismo en los criterios propuestos por el premio ésta tendencia se evidencia con mayor relevancia en los siguientes criterios: estrategia institucional, gobierno escolar y convivencia, gestión académica, gestión del estudiante y el egresado, proyección a la comunidad, puesto que inician en su presentación con herramientas y estrategias tomadas directamente de los modelos empresariales anteriormente mencionados, como lo son los gráficos, pero en la práctica, es decir en el informe, se habla de los procesos de participación del ser humano en donde se convierte en sujeto

de sus propias prácticas, evidente en el informe presentado por los colegios a través de la realización de proyectos que involucran la participación de la comunidad, para el caso específico del colegio Jorge Eliecer Gaitán, se menciona la participación de la comunidad sorda en cada uno de los proyectos de la institución y la vinculación de la comunidad al proyecto Hermes diseñado para la solución de conflictos. Estos hallazgos muestran como en el marco de esta tendencia no se trasgrede la norma y la gestión está en función de la eficacia y eficiencia de los resultados y aunque hay algunos indicios de participación, esta no se da del todo ya que no ubica al sujeto en el centro de todo su accionar.

La tendencia humanista hacia el enfoque crítico pedagógico se identifica a través de los criterios formulados por el premio como: formulación de la estrategia, liderazgo, gestión integral de las personas y gestión del estudiante y del egresado, criterios que desde lo propuesto en la cartilla guía del proceso del premio, proponen el desarrollo integral del sujeto partiendo de la identificación de las necesidades y el desarrollo de programas que promuevan el mejoramiento de las relaciones entre las personas que conforman la institución educativa, por medio de la solución de conflictos y el establecimiento de mecanismos que promuevan la educación.

De los criterios anteriores, se destacan dos: la formulación de la estrategia y el liderazgo, ya que proponen la visión del ser humano como partícipe de sus propios procesos de formación, en los cuales se busca generar una opinión desde el análisis de su propio contexto, a partir del reconocimiento de sus necesidades, el impacto de sus acciones al generar un perfil como ciudadano que busca entender su entorno desde el marco de los derechos y las acciones que se ven reflejadas dentro de los procesos educativos; el sujeto que integra la comunidad educativa es participe de todos los

procesos de gestión tanto en la toma de decisiones como en la gestión, a través de los diferentes programas que son formulados por el colegio para mejorar el servicio educativo y garantizar la calidad del mismo. Sin embargo, esta tendencia no tiene la fuerza justa, es decir, aun no se ubica por completo al sujeto en el centro de todo, teniendo en cuenta su autonomía, siendo éste participe y co-responsable de todos los procesos educativos bajo la intención del mejoramiento de los procesos y procedimientos administrativos, pedagógicos, convivenciales, entre otros, que tienen lugar en las instituciones educativas, tomando a su vez distanciamiento y postura crítica de las teorías administrativas.

Finalmente, es posible señalar que los tres enfoques propuestos por la gestión educativa están presentes de alguna manera tanto en los criterios planteados para ser acreedor al premio a la Excelente Gestión Institucional. Teniendo en cuenta que están establecidos desde el enfoque tradicional a través del modelo excelencia fundamentado en la teoría de calidad total, como el informe de gestión del colegio Jorge Eliecer Gaitán, sin embargo, el enfoque que tiene mayor visibilidad es el enfoque semicrítico, socio humanista, porque aunque se resalta que el modelo de calidad total, dicho modelo pretende que cada empresa realice una autoevaluación, donde entienda su condición actual, determine sus objetivos y retos, y además determine cómo logrará cumplir con ellos. Para lo cual existe una serie de criterios a través de los cuales la empresa va a generar dicha autoevaluación.

El anterior modelo ha sido adaptado a la escuela y el nombre de los criterios ha cambiado con respecto lo que permite cuestionarse frente a las limitaciones existentes en el campo de la gestión educativa, en términos de sobrepasar la barrera de la norma y de los resultados cuantificables hacia una gestión más emancipadora y participativa.

El enfoque semicritico está presente puesto que existe una adaptación del nombre de los criterios desde las necesidades y contextos de la escuela mas no da cuenta de transformaciones a nivel interno tomando como referente la pedagogía y el único ámbito donde se ve presente el enfoque critico pedagógico es en el criterio que está relacionado con la categoría acción participativa, puesto que desde lo observado desde cada una de las matrices tanto desde la guía para los colegios, como en el informe presentado por el colegio Jorge Elicer Gaitán se hace una fuerte relación de la participación de la comunidad para la construcción de cada uno de los procesos generados al interior de la institución educativa.

Dado lo anterior es importante resaltar que la adopción de un enfoque no puede ser parcial sino total para que este sea considerado totalmente criticopedagógico.

## **10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En general se concluye que en las instituciones educativas postuladas a un premio como el mencionado en el presente trabajo, se realiza una autoevaluación general de cada uno de sus procesos, garantizando el mejoramiento continuo y la calidad de los mismos, lo cual conduce a que las instituciones educativas adopten por completo programas, planes y políticas establecidas por el gobierno al pie de la letra puesto que reciben capacitación para hacerlo.

Las conclusiones también se estructuraron de manera específica de la siguiente manera teniendo en cuenta que se tuvo dos documentos rectores de análisis: la cartilla y el informe al Colegio ganador:

### Conclusiones del enfoque encontrado en la cartilla

Se encuentran en mayor medida elementos propios del enfoque tradicional, combinado con un enfoque administrativo empresarial japonés, fundamentado en el Modelo de Excelencia, que no muestra un desarrollo desde la educación la institución, limitando el enfoque crítico pedagógico, y el accionar del sujeto desde los procesos pedagógicos.

Se destaca en alguna medida el enfoque semicritico ya que se establecen criterios como estrategia institucional, gobierno escolar y convivencia, gestión académica, gestión del estudiante y el egresado, proyección a la comunidad, que tienen en cuenta la participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa.

Se hace necesaria la transformación conceptual y práctica de la gestión en la educación siendo importante dar continuidad a las investigaciones que permitan cambiar las representaciones y prácticas de ésta en las instituciones educativas, para el logro de una educación de calidad en el país.

#### Conclusiones de lo hallado en el análisis del informe

A razón de la pregunta formulada al iniciar el presente estudio frente a cuál es el enfoque presente en el modelo de gestión en la educación que otorga el reconocimiento denominado “Premio a la Excelente Gestión Institucional”, se concluye que aunque se encuentran elementos propios del enfoque tradicional y el enfoque crítico pedagógico, se privilegia en mayor medida el enfoque semi-crítico ya que se establecen criterios como estrategia institucional, gobierno escolar y convivencia, gestión académica, gestión del estudiante y el egresado, proyección a la comunidad, que tienen en cuenta la participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa, pese a que en la presentación del informe del colegio se evidencia el uso de matrices DOFA, el ciclo del PHVA, el diagrama de procesos de gestión de apoyo estratégico y misional, el organigrama, entre otros, utilizados directamente en las empresas; se manifiesta al ser humano como partícipe de los procesos realizados, lo que lo hace tener una tendencia de transición hacia una mirada claramente más humanista, pero aun así después del análisis de cada una de las matrices se evidencia que el único elemento del enfoque humanista es la participación de cada uno de los sujetos que conforman la comunidad educativa .

El enfoque semi-crítico identificado a través del análisis documental tanto en los criterios tenidos en cuenta para otorgar el premio, como en la presentación del informe del colegio ganador, invita a un cuestionamiento frente a al tipo de gestión que se considera indicada implementar en las instituciones educativas de carácter oficial de Bogotá, ya que pareciera se privilegiara una gestión educativa respetuosa al máximo de



la norma, enfocada en el alcance de resultados tangibles a través de la eficacia y eficiencia de sus procesos con el involucramiento de algunos pocos, bastante limitada y en tensión permanente con una tendencia instrumental.

Si bien, la administración ha tenido cambios a través del tiempo que representan la inclusión del ser humano como factor fundamental pasando por todas las escuelas desde la Anglosajona hasta la Francesa, es necesario aclarar que no porque se mencione al ser humano, dicho enfoque puede ser adaptado en su totalidad a otro contexto, para el caso de modelos y enfoques que han sido transpuestos en la educación. Los modelos empresariales pueden funcionar al ser adaptados a un modelo educativo siempre y cuando se logre hacer una transposición del modelo empresarial al contexto educativo, articulado desde todas sus características, respetando cada uno de sus procesos, humanos, pedagógicos y de gestión, sin olvidar los fines mismos de la educación.

El premio es una estrategia que permite motivar la generación de cambios internos en cada uno de las instituciones educativas, sin embargo siendo el objetivo general del Premio a la Excelente Gestión Institucional , lograr la articulación entre las labores pedagógicas con las de gestión educativa, se recomienda hacer una revisión del criterio gestión administrativa e involucrarlo más con los procesos humanos y pedagógicos para que de esta manera la articulación entre lo pedagógico y la gestión sea integral. Puesto que el premio en si mismo logra generar procesos de mejoramiento de calidad en todos los procesos, pero habría que revisar cómo se maneja el proceso de calidad frente a las personas, es decir el poder observar como la calidad de la educación afecta o condiciona los procesos pedagógicos y humanos.

Se recomienda continuar pensando la gestión en la educación desde las tendencias sociales, críticas y humanistas, en la educación para poder construir

estímulos, reconocimientos que se salgan de los aspectos instrumentales, y cuantitativos, y se enriquezcan con la investigación, la participación, la colectividad, el diálogo, los saberes pedagógicos, didácticos y empíricos de los protagonistas de los procesos que tienen lugar en las instituciones educativas, en aras de contribuir de manera conjunta en el mejoramiento continuo desde la voz de todos, no solo para alcanzar un reconocimiento, sino para alcanzar mejores desarrollos personales e institucionales.

Es una necesidad que la gestión en la educación se construya desde el pensamiento educativo y pedagógico, lo cual sólo pueden hacerlo los educadores, para superar las tendencias de enfoques instrumentales existentes, y no desechar estudios como éstos, como se hace hoy en algunas instituciones, por existir posiciones enfrentadas o responder a intereses particulares de otra índole.

Las perspectivas de estudio que se proponen a futuro son con relación al tema de incentivos aplicados a los colegios y las instituciones educativas como pueden llegar a convertirse en un condicionamiento para la toma de decisiones. Y también se puede hacer un estudio de los impactos positivos y negativos que tiene implementar un modelo de Excelente gestión al interior de la institución educativa, además también se puede el estudio del enfoque de la gestión en un colegio que no fue ganador del premio, pero que también se haya postulado, para identificar más a fondo los intereses puntuales que tiene la Corporación Calidad y la secretaria de Educación sobre la adopción de este modelo.

## 11. ANEXOS

### Documentos en Colombia

<b>Título</b>	LA GESTIÓN EDUCATIVA; COMO RACIONALIDAD DEL MODELO DE LA ESCUELA NEOLIBERAL
<b>Tipo de Documento</b>	Tesis de maestría en educación
<b>Ubicación:</b>	Biblioteca central Universidad Pedagógica Nacional
<b>Autor:</b>	Cortes, Cortes Carolina. Año: 2012
<b>Objetivo:</b>	Análisis del modelo de gestión en la escuela neoliberal
<b>Relación con el premio a la excelente Gestión Institucional.</b>	El trabajo mencionado anteriormente guarda relación desde la siguiente premisa: los premios como estrategia para el mejoramiento y la excelencia educativa aunque en su título se menciona la gestión educativa y si el enfoque que maneja está relacionado con la calidad, en relación con el trabajo direccionado al premio a la excelente gestión. El aporte es la visión de la gestión educativa desde la misma institución.
<b>Resultados</b>	El trabajo concluye que la gestión ha sido relacionada con la gestión empresarial a lo cual afirma que existe una diferencia entre la gestión educativa y la gestión aplicada en el modelo de las empresas, pues la primera está más relacionada con lo cotizable, manipulable reemplazable y desechable según Gillen (2004)
<b>Título</b>	LA GESTIÓN EDUCATIVA; PROCESOS QUE APORTAN A SU CALIDAD.
<b>Tipo de Documento</b>	Tesis de maestría en educación
<b>Ubicación:</b>	Biblioteca Alfonso Barrero Cabal Pontificia Universidad Javeriana
<b>Autor:</b>	Noguera Guevara, Pablo José. Año: 2005

<b>Objetivo:</b>	Identificar la manera como el premio desarrolla procesos de mejoramiento y excelencia educativa, a partir de distintos componentes de la gestión escolar y su relación con el proyecto educativo institucional.
<b>Relación con el premio a la excelente Gestión Institucional.</b>	El trabajo mencionado anteriormente guarda relación desde la siguiente premisa: los premios como estrategia para el mejoramiento y la excelencia educativa aunque en su título se menciona la gestión educativa y si el enfoque que maneja está relacionado con la calidad, en relación con el trabajo direccionado al premio a la excelente gestión, El aporte es la visión de la gestión educativa desde la misma institución.
<b>Resultados</b>	A través de este estudio se puede atribuir que los premios o incentivos generan en las instituciones educativas procesos de autoevaluación y renovación que permiten generar mejoras desde la visión de la institución en si misma.
<b>Título</b>	LA GESTIÓN DIRECTIVA Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN
<b>Tipo de documento</b>	Tesis de maestría en educación
<b>Ubicación:</b>	Biblioteca Alfonso Barrero Cabal Pontificia Universidad Javeriana
<b>Autor:</b>	Autor: Prieto Prieto, Francisco José. Año: 2006
<b>Objetivo:</b>	Observar y describir e interpretar la gestión directiva que se lleva a cabo en la institución educativa y verificar su incidencia frente a la calidad educativa institucional.
<b>Relación con el premio a la excelente Gestión Institucional.</b>	El anterior trabajo de investigación está relacionado con el trabajo sobre el premio a la excelente gestión educativa, desde el análisis que se debe hacer al papel del directivo de la institución, desde la gestión educativa aplicada durante el periodo que dirija y lidere la institución.
<b>Resultados</b>	La investigación concluye que la influencia del estilo de liderazgo de la persona que la dirige es muy representativa puesto que define el estilo y modelo que se aplica a nivel interno en la institución educativa generado que la organización sea destacada o no por la calidad educativa.

<b>Título</b>	CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES QUE HAN GANADO EL PREMIO GALARDÓN A LA EXCELENCIA.
<b>Tipo de documento</b>	Trabajo de grado de la especialización en gerencia social de la educación
<b>Ubicación:</b>	Biblioteca Central UPN
<b>Autor:</b>	Cubides Alba, Gómez Leída, Piñeros Gloria. Año 2009
<b>Objetivo:</b>	Observación del modelo de administración y gestión aplicado al estudio de caso de las instituciones que han ganado el premio galardón a la excelencia educativa.
<b>Relación con el Premio a la Excelente Gestión Institucional.</b>	El trabajo mencionado anteriormente está relacionado con el premio a la excelente gestión puesto que representa el principal antecedente al tratarse de una investigación realizada al mismo premio, pero en este no se está revisando el enfoque de gestión educativa sino el modelo de administración y gestión.
<b>Resultados</b>	<p>El premio Galardón a la Excelencia promueve la cultura de la excelencia mediante el mejoramiento de la gestión organizacional en las instituciones a través de un modelo que tiene como propósito no solamente el concurso sino también en una herramienta de autodiagnóstico, es decir que se puede aplicar sin concursar fortaleciendo de esta manera la cultura de calidad.</p> <p>Dicho trabajo sugiere para próximos trabajos de investigación determinar los puntos comunes y divergentes entre las organizaciones tradicionales y las organizaciones educativas.</p>

<b>Título</b>	ENFOQUES Y TENDENCIAS DE LA GESTION EN LA EDUCACION EN COLOMBIA, PERCEPCIONES DE DIRECTIVOS DOCENTES Y ESTUDIANTES DE MAESTRIA DE DOS UNIVERSIDADES.
<b>Tipo de documento</b>	Tesis de Maestría en educación
<b>Ubicación:</b>	Biblioteca Central UPN
<b>Autor:</b>	Ladino, Gómez Jein Maribel Año 2015
<b>Objetivo:</b>	Analizar los enfoques y tendencias de la gestión en la educación en Colombia desde las percepciones de los directivos docentes y los estudiantes de la maestría de dos universidades.

**Relación con el Premio a la Excelente Gestión Institucional.** El trabajo mencionado anteriormente está relacionado con el objeto de investigación que es hallar el enfoque de la gestión en la educación presente en el premio a la Excelente Gestión puesto que presenta resultados en los cuales el enfoque puede llegar a ser humanista según las condiciones en las que se encuentre la institución educativa.

**Resultados** El enfoque de gestión en la educación puede ser humanista, cuando los directivos demuestran en sus prácticas, (según el estudio aplicado) que están en constante interés de renovar y hacer de sus instituciones construcciones culturales, poniendo en el Centro de gestión la comprensión del ser humano.

### *Documentos en Latinoamérica*

**Título** PREMIO ANUAL POR EXCELENCIA INSTITUCIONAL COMO INCENTIVO A LA GESTIÓN PÚBLICA DE EXCELENCIA: ANÁLISIS DE LA ENTREGA DEL PREMIO ANUAL POR EXCELENCIA INSTITUCIONAL EN EL AÑO 2013 AL FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSIÓN SOCIAL /.

**Tipo de documento** Tesis de pregrado

**Ubicación:** Universidad de Santiago de Chile Facultad de Administración y Economía Departamento de Gestión y Políticas Públicas

**Autor:** Abarca Aguilera, Leslie Vanessa , Barría Traverso, Diego, profesor guía. Año 2014

**Objetivo:** Reconocer y motivar la mejora en gestión pública chilena, enmarcándose dentro de la reformas a la administración pública que se ha gestado desde finales del siglo XX. Éste, comenzó a entregarse desde el año 2003, y desde entonces ha premiado a catorce instituciones distintas del país, galardonando desde el 2007 a tres anualmente.

**Relación con el Premio a la** La relación de dicho trabajo de pregrado junto con el trabajo desarrollado actualmente en este documento es que se trata de un

**Excelente Gestión Institucional.** incentivo para mejorar la calidad de las empresas, el cual se encuentra basado a su vez en los modelos de excelencia, es decir a nivel de estructura el premio es similar mas no en el ámbito de aplicación, para este caso, es un buen ejemplo de los resultados que genera aplicar un modelo netamente empresarial a la misma empresa. Mas no está relacionado con el enfoque que con tenga dicho premio desde la parte humana.

**Resultados**

El premio ha contribuido a la mejora de la gestión pública, contribuyendo a la modernización del estado lo cual hace que sea posible confirmar la teoría de la administración por incentivos.

**Título** EL GALARDONADO DE GESTIÓN: CEMRC EXPERIENCIA DE GESTIÓN DE SAN FRANCISCO JAVIER EN ABAETETUBA – Brasil

**Tipo de documento** Tesis Doctoral

**Ubicación:** Universidad Federal de Para

**Autor:** ARAUJO, María Auxiliadora Maués Lima

**Objetivo:** Identificar cual es la lógica de premios en la escuela, entendida como una estrategia para regular la gestión de la escuela, con el apoyo de la lógica empresarial, que quiere convertirse en hegemónico en las escuelas públicas brasileñas.

**Relación con el Premio a la Excelente Gestión Institucional.** El trabajo de grado de doctorado corresponde a un estudio aplicado sobre un premio que al igual a que está relacionado en el presente trabajo se basa en la aplicación de la gestión en la escuela regula la lógica de la gestión escolar, sustentado en la lógica empresarial para este estudio también se trabajó la investigación documental y se realizó un estudio de caso

**Resultados** Se afirma que la gestión escolar efectiva con las características que se acercan a la democrática en función del uso de sus enfoques participativos involucren a diferentes sujetos de la escuela y a la comunidad , además se e concluyó que los anuncios de adjudicación de ganar fuerza para regular la vida escolar y los sentidos del público, la calidad y la participación son



reinterpretados en términos de la perspectiva asumida

Además de lo anterior en el trabajo se concluye que al usar premios como sistemas de incentivos Gestión empresarial y meritocracia que destaca el individualismo

<b>Título</b>	INCENTIVOS, RENDIMIENTO Y CALIDAD DE LA EDUCACION
<b>Tipo de documento</b>	Tesis de Maestría
<b>Ubicación:</b>	Universidad de Santiago de Chile Facultad de Ciencias física y Matemáticas Departamento de Ingeniería industrial.
<b>Autor:</b>	Tapia Stefanoni, Andrea Año 2011
<b>Objetivo:</b>	Determinar cuál es la ponderación óptima que debe entregar el principal a cada tarea dentro de la evaluación, para así poder incentivar a los docentes a esforzarse en la totalidad de sus labores al mínimo costo.
<b>Relación con el Premio a la Excelente Gestión Institucional.</b>	Dicho trabajo hace referencia a las condiciones que se deben tener en cuenta para promediar cuales son los incentivos y como los mismos están direccionados al aprovechamiento de los recursos
<b>Resultados</b>	Los resultados están enfocados a la parte del aprovechamiento de los recursos y el promedio que se entrega como incentivo a los docentes, como el trabajo es del área de matemáticas lo que se evidencia es la aplicación de formulas

## 12. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Aguilera, G. (2004). *La gestión educativa desde una perspectiva humanista*. Santiago: RIL Editores.

Alcaldía mayor de Bogotá. Decreto 379 del 30 de mayo de 1997. Por el cual se crea el Galardón Santa Fe de Bogotá a la gestión escolar

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1830>

\_\_\_\_\_. Sentencia No. C-307/95. Recuperado en

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2291>

Alba Cubides, Leida Gomez, Gloria Piñeros. (2009). *Características del modelo de administración y gestión de las instituciones que han ganado el premio Galardón a la Excelencia*. Bogota: Universidad Pedagógica Nacional.

Alvarez, (2005) *Historia del Pensamiento administrativo*. Mexico : Pearson Educacion

ICONTEC (2005). *Guía para la implementación de la norma ISO 9001 en establecimientos de educación formal en los niveles de preescolar, básica, media y en establecimientos de educación no formal*. Bogotá: ICONTEC

Jurado Valencia, Fabio & colaboradores (2012). *Sobre el sistema institucional de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes* (2da Ed.). Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas, Instituto de Investigación en Educación, Maestría en Educación, Colección Cuaderno del Seminario en Educación.

Arana, M. et. Al. (2013) “La gestión del conocimiento como modelo de gestión educativa para el desarrollo de la cultura investigativa en “Educación científica y cultura investigativa para la formación del Profesional en C M de Colombia” () Economista, PhD en Educación

Arana M, Garzón L, Edna López, Mera A, Ramírez J. 2015. Una mirada a la gestión en la educación en Colombia. Universidad Pedagógica Nacional. *Revista Pedagogía y Saberes*

Arana, M. et. 2015. “Caracterización de los enfoques de la gestión en la educación, desde los años noventa hasta la actualidad”. Universidad pedagógica nacional

Berales. (2009). *Gestión Escolar: El desafío de la gestión directiva*. Instituto de Formación Docente Continua N° 715.

Calidad, Corporación. (2004,2005). *Galardon a la Excelencia*. Bogota: Sanmartin Ortegón & Cia.

Calidad, Corporacion. (2009). *Galardon a la Excelencia: Premio a la gestión escolar*. Bogotá: Sanmartín Obregón & Cia.

Cassasus, J. 2000. Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Unesco.

Colegio Jorge Eliecer Gaitán, 2014. Informe ejecutivo de postulación premio a la excelente gestión institucional.

Corporación Calidad. (2014). *Premio a la Excelente Gestión Institucional* . Bogota: OCTO Ad.

Corporación Calidad. (2015). *Premio a la Excelente Gestión Institucional* . Bogota: OCTO Ad.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría General de la Administración* . Mexico : Mc GRAW-Hill.

Chicaz, C. A. (2009). *Revista Iberoamericana de Educación*. Bogota: Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid.

Falero, A. (2010). *Humanismo en Japon* . Salamanca: Universidad de Salamanca.

Gaitán, L. (2007). Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los Modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos. Barraquilla: Fundación Universidad del Norte.

Guevara, P. J. (2005). *La Gestión Educativa: Procesos que Aportan a su calidad* . Bogota : Universidad Javeriana .

Mancera, R. B. (2008). *Procesos de Gestión Directiva que aportan a la calidad educativa* . Bogota : Universidad Javeriana.

Premio Deming 2012. Calidad Total. Recuperado de <http://calidad.overblog.com/premio-deming>

Prieto, F. J. (2006). *La Gestión Directiva y su Incidencia en la calidad de la Institución*. Bogota : Universidad Javeriana.

Ruiz. (2012). *Gestión Educativa y Pedagógica Consideraciones Generales* .

Sander, B. (1995). *Gestión Educativa y Calidad de vida implicaciones para América Latina: Construcción y reconstrucción del conocimiento*,. Buenos Aires: Troquel.

Sander, B. (2012). *Nuevas tendencias en la Gestión educativa: Democracia y Calidad*.

Zapata, A. (1995). *La escuela de Montreal sobre Humanismo y Gestión*. Valle, Cali : Cuadernos de administracion, N°.20, facultad de Administracion, Universidad del Valle.