

UNIVERSIDAD DE GRANADA

DEPARTAMENTO DE DIDÁCTICA Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR



TESIS DOCTORAL

EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA A TRAVÉS DE
PROCESOS DE CALIDAD DEBE BAJAR LOS ÍNDICES DE
DESERCIÓN EN EL COLEGIO DE LA ENSEÑANZA CARDENAL
LUQUE, COMPAÑÍA DE MARIA EN BOGOTÁ

Autora: **LUZ SNEDY DELGADO**

Directores: Dr. MANUEL LORENZO DELGADO
Dr. CÉSAR TORRES MARTÍN
Dra. MERCEDES CUEVAS LÓPEZ

Granada 2006

A mi madre Virginia Rodríguez,
Padre y hermanos con todo mi
cariño, esfuerzo y dedicación.

AGRADECIMIENTOS

Sea este el momento propicio para agradecer especialmente a Dios por hacer realidad una ilusión reflejada en la culminación de esta tesis, que para mí se ha convertido en un reto de conocimiento y desarrollo intelectual.

Igualmente expreso mis agradecimientos al Doctor Manuel Lorenzo Delgado, quien con su sabia orientación me permitió la culminación del proceso investigador.

Al Doctor Gilberto Herrera y a la Doctora Martha Osorio quienes con su acompañamiento y aportes me brindaron confianza durante mi etapa como doctoranda.

De igual manera agradezco a mi familia, especialmente a mi madre, quien continuamente me apoyó y estimuló en momentos definitivos durante los estudios de doctorado.

Gracias a la Compañía de María y de manera significativa a las directivas del Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque, a mis colegas por su colaboración en todo el proceso investigador.

A la Universidad de Granada (España), especialmente al Departamento de Didáctica y Organización Escolar por ofrecerme la oportunidad de realizar el doctorado.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO I.....	13
1.SISTEMA EDUCATIVO COLOMBIANO	13
1.1 Ley General de Educación	13
1.2. Disposiciones Preliminares de la Ley General de Educación	14
1.2.1 Normatividad para fundar y mantener en funcionamiento una institución educativa en Colombia	19
1.3. Plan Decenal	23
1.3.1 La educación, un asunto de todos	36
1.3.2 La revolución educativa - diagnóstico	42
1.4. Programa Nacional de Incentivos para la Calidad de la Educación	43
1.5 Normatividad sobre la Deserción Escolar	51
CAPITULO II.....	55
2. MARCO CONCEPTUAL: ¿QUÉ ES “CALIDAD”?	55
2.1 Etimológicamente qué significa el termino calidad	55
2.2 Calidad aplicada a la educación	61
2.3 Criterios para definir la Educación de Calidad	67
2.4 Calidad en educación y satisfacción de usuarios	74
2.5 Calidad y Planeación Estratégica en Educación	84
2.6. Liderazgo para la Calidad	94
2.7 Calidad como meta	105
2.8. Actividad celular de calidad	112
2.9. Aspectos de la Calidad que ayudan a mejorar los procesos en Educación	118
2.10. Calidad Total en Educación	125

CAPITULO III.....	133
3. DESERCIÓN ESCOLAR.....	133
3.1 Aproximación al término Deserción.	133
3.2 Características de los niños desertores	135
3.3 Causas de la deserción escolar	136
3.4 Consecuencias de la deserción escolar	140
3.5 Recursos pedagógicos para incentivar a los alumnos y evitar la deserción escolar	141
3.5.1 Instituciones Educativas en Bogotá	144
3.6 La deserción desde diversas perspectivas	150
3.7 Existen disparidades en el acceso a la educación	153
3.8 Indicadores	157
3.8.1 Cómo se captura información sobre la deserción en Colombia	157
3.8.2. Asistencia Escolar	158
3.8.3. Repitencia, retraso escolar y abandono	160
3.9. Factores asociados a la deserción escolar	163
3.9.1 Básica primaria y Secundaria	163
3.9.2 Básica secundaria y media	166
3.9.3 Deserción y Desplazamiento causado por la violencia	185
3. 10. Políticas y Programas Nacionales	188
3.10.1 Plan de Universalización de Básica Primaria	190
3.10.1.1 Principales características:	190
3.10.2. El Plan de Universalización frente a los diversos factores asociados a la repitencia y el abandono.	192
3.10.2.1 Impacto del Plan en los indicadores de eficiencia.	193
3.10.3. Programa de Mejoramiento de la Cobertura y la Calidad de la Educación Secundaria y Media	193
3.10.3.1 Principales Características	193
3.10.4 El Programa PACES frente a los diversos factores asociados a la repitencia y el abandono	195
3.10.4.1 Impacto de PACES en los indicadores de eficiencia	196
3.10.4.2. Observaciones	198
3.10.5 Programas dirigidos al Sector Rural	199
3.10.5.1 Escuela Nueva	199
3.10.5.1.1 Principios. Características	199
3.10.5.1.2 Antecedentes	199
3.10.5.1.3. Diagnóstico	200
3.10.5.1.4. Propósitos	201
3.10.5.1.5 Impacto de Escuela Nueva en Indicadores de eficiencia	201

3.10.6 Sistema de Aprendizaje Tutorial SAT	203
3.10.6.1 Principales características	203
3.10.6.2 Antecedentes:	203
3.10.6.3 Diagnóstico	204
3.10.6.4 Propósitos	204
3.10.6.5 El Programa SAT frente a los diversos factores asociados a la repitencia y el abandono.	206
3.10.6.6 Impacto en los indicadores de eficiencia	207
3.10.7. Grado Cero	208
3.10.7.1. Principales Características	208
3.10.7.2. Antecedentes	208
3.10.7.3 Diagnóstico	209
3.10.7.4 Propósito	210
3.10.7.5 El Grado Cero frente a los diversos factores asociados a la repitencia y el abandono.	210
3.10.7.6 Impacto en los indicadores de eficiencia	210
3.11 Investigaciones y Programas Adelantados por los Departamentos y Distritos	210
3.11.1 Cundinamarca	212
3.11.2 Registro de estudiantes no escolarizados y razones de su no escolarización.	214
CAPITULO IV.....	217
4. GESTIÓN EDUCATIVA.....	217
4.1. Un Modelo de Gestión de Calidad para la Educación	217
4.1.1. Calidad Integral	217
4.1.2. Gestión de Calidad: fundamentos teóricos y práctico del modelo de énfasis en las personas.	220
4.2 Innovación, Diseño e Implementación de Programas de Apoyo a la Educación.	223
4.2.1 Calidad en los procesos de apoyo a la educación	225
4.3 Modelo de Gestión del Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque	227
A. EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN EDUCATIVA.....	230
B. ESCUELAS EFECTIVAS, MEJORAMIENTO ESCOLAR Y LOS SBM....	232
C. LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA REFLEXIÓN PEDAGÓGICA	236
D. OPERACIÓN DEL MODELO	247

E. EVALUACIÓN DEL MODELO.....	250
F. EVALUACIÓN DE IMPACTO	253
CAPITULO V.....	259
5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	259
5.1 Contextualización de la Experiencia	259
5.1.1 Ubicación histórica y geográfica de Colombia	259
5.1.2 La Historia de Bogotá	272
PLANO GENERAL	278
5.1.3. Reseña del Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque objeto de la Investigación.	279
PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.....	285
5.2. Planteamiento del problema	306
5.2.1 Problema	308
5.2.2 Justificación del Problema	308
5.2.3 Objetivo del Problema	311
5.2.3.1 Objetivos Específicos del problema:	311
5.3 Descripción del sistema metodológico aplicado a la investigación	312
5.3.1 Tipo de Investigación	312
5.3.2 Estudio de Casos	320
5.3.2.1 Cuestionarios	324
5.3.2.2. Encuesta	332
5.3.2.3 Entrevista	342
5.3.2.4 Muestreo	350
5.3.2.5 Tipos de diseños de la muestra	355

CAPÍTULO VI.....	362
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	362
6.1 Análisis e interpretación de datos	362
6.1.2 Análisis cualitativo	362
6.1.2.1 Análisis de la encuesta al Consejo Directivo	362
6.1.2.1.1 Análisis de datos y conclusiones provisionales del análisis de la encuesta al Consejo Directivo	378
6.1.2.2 Análisis de la encuesta a Profesores	386
6.1.2.2.1 Análisis de datos y conclusiones provisionales del análisis de la encuesta a Profesores	400
6.1.2.3 Análisis de la encuesta a Padres de Familia	408
6.1.2.3.1 Análisis de datos y conclusiones provisionales del análisis de la encuesta a Padres de Familia	422
6.1.2.4 Análisis de la encuesta a Alumnos	429
6.1.2.4.1 Análisis de datos y conclusiones provisionales de la Encuesta a Alumnos	443
6.2 Conclusiones Generales a los diferentes estamentos de la Institución	450
6.3. Análisis de la Entrevista	469
6.3.1 Conclusión General de la Entrevista	473
CAPÍTULO VII.....	478
7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	478
7.1 Introducción de la propuesta	478
7.2 Justificación de la propuesta	479
7.3 Objetivos de la propuesta	481
7.4 Número de estudiantes matriculados	482
7.5. Rotación de Docentes	483
7.6 Transformación del Hombre	484
7.7 Políticas de calidad	485
7.8. Factores claves del contexto institucional	485
7.9. Enfoque institucional de calidad	490
7.10. Transformación del método	492

7.11. Transformación de la Filosofía Administrativa	493
7.12 La lógica del proceso	494
7.13 Encuesta de Satisfacción	495
7.14 Logros alcanzados	495
CONCLUSIONES FINALES.....	498
BIBLIOGRAFÍA.....	502
ANEXOS.....	515

INTRODUCCIÓN

El concepto de calidad en el contexto educativo, en efecto, se ha convertido en un tema recurrente, tanto a nivel de autorreflexión al interior de las instituciones como a nivel de reflexión científica en las entidades a cargo del sistema educativo de un país, convirtiéndose de esta manera en el lema y la meta de colegios que anhelan convertir su gestión pedagógica en procesos de calidad que le den respuesta a las necesidades y expectativas de sus estudiantes o clientes directos (LEEPELEY, 2001).

De esta manera el Colegio La Enseñanza Cardenal Luque se ha preocupado por mejorar su Gestión Educativa a través de Procesos de Calidad los cuales contribuyan de manera eficaz y oportuna en la disminución de los índices de deserción.

En el Capítulo **I “ Sistema Educativo Colombiano “** se exponen las leyes y decretos que regulan el buen servicio educativo en Colombia y cómo a partir de la adopción de estas en los establecimientos educativos se garantiza una educación de calidad y de cara al futuro.

El Capítulo **II “ Marco Conceptual “** contempla la calidad como un factor determinante e imprescindible en el mejoramiento de la educación y cómo se hace necesario que Colegios como el mencionado en el presente trabajo, se involucre activamente en dichos procesos.

La definición, causas, consecuencias y factores que inciden en el fenómeno de la deserción son claramente expuestos en el Capítulo **III “DESERCIÓN ESCOLAR”** al igual que los programas que está desarrollando el Ministerio de Educación Nacional para disminuir los índices de deserción en el país y

mejorar la calidad educativa.

En el capítulo **IV “GESTIÓN EDUCATIVA”** se especifica el concepto de organización educativa, se plantea el enfoque sistémico, la administración por políticas, la gestión humana como alternativa para desarrollar procesos de calidad y se expone ampliamente el modelo de Gestión del Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque.

La Contextualización y el tipo de investigación que se adoptó para la presente Tesis Doctoral se encuentran expuestos ampliamente en el Capítulo **V “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”**. Se busca ubicar al lector en todo lo relacionado con la Ubicación histórica y geográfica de Colombia, de la ciudad de Bogotá, La Compañía de María y del Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque objeto de la investigación.

La aplicación de los instrumentos (Encuesta-Entrevista) se encuentra expuesta el Capítulo **VI “ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS”**.

En el capítulo **VII “DESARROLLO DE LA PROPUESTA”** se expone la propuesta que confirma que implementando el mejoramiento de la gestión educativa a través de procesos de calidad, se disminuye los índices de deserción en el colegio objeto de investigación.

PRIMERA PARTE: FUNDAMENTACIÓN TEORICA

CAPITULO I

1. SISTEMA EDUCATIVO COLOMBIANO

1.1 Ley General de Educación

La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

La educación debe cumplir con una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona (Artículo 27). En ella se contempla también que **la libertad de enseñanza** es un servicio que presta tanto el estado como los particulares y que abarca las libertades de aprendizaje, investigación y cátedra. Está garantizada por el Estado como un derecho fundamental, la cual es una manifestación directa de la facultad particular de fundar establecimientos educativos y de la autonomía universitaria. Un derecho garantizado tanto a las personas individualmente consideradas como a las entidades educativas.

En Colombia existe libertad de enseñanza, pero ella no es absoluta si no que tiene un límite constituido por los fines del Estado, entre los cuales se encuentra la protección de los derechos, como la paz, la convivencia y la libertad de conciencia entre otros.

La educación puede ser encauzada y reglada autónomamente, pero nunca negada en su núcleo esencial.

La educación en Colombia ésta contemplada como un servicio público, siendo la educación un derecho constitucional y una función social, el incumplimiento de las condiciones para el ejercicio del derecho puede dar lugar a sanción establecida en el ordenamiento jurídico para el caso y por el

tiempo razonable que allí se prevea, pero no podría implicar pérdida total, por ser un derecho inherente a la persona.

“La educación permite formarse intelectual, moral y cívicamente y con ello tener conciencia de su dignidad personal y de los deberes y obligaciones para con la sociedad” (OLANO, 1997).

De esta manera al frente de todos los derechos de un educando se encuentra el Estado con la misión de regular y vigilar su ejercicio, con miras a la prevalencia del interés general. Sin embargo, el estado en su intervención puede encauzar el derecho a la educación pero no desconocer de plano su núcleo esencial.

1.2. Disposiciones Preliminares de la Ley General de Educación

De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles preescolar, básica (Primaria y Secundaria) y media, no formal e informal dirigida a niños y a jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieren rehabilitación social.

Artículo 2. Servicio Educativo

El servicio educativo comprende el conjunto de normas jurídicas, los programas curriculares, la educación por niveles y grados, la educación no formal, la educación informal, los establecimientos educativos, las instituciones sociales (Estatales o Privadas) con funciones educativas, culturales y recreativas, los recursos humanos, tecnológicos, metodológicos, materiales, administrativos y financieros, articulados en procesos y estructuras para alcanzar los objetivos de la educación.

Artículo 3. Prestación del Servicio Educativo

El servicio educativo será prestado en las instituciones del Estado. Igualmente los particulares podrán fundar establecimientos educativos en las condiciones que para su creación y gestión establezcan las normas pertinentes y la reglamentación del Gobierno Nacional.

De la misma manera el servicio educativo podrá prestarse en las instituciones educativas de carácter comunitario, solidario, cooperativo o sin ánimo de lucro.

Artículo 4 Calidad y cubrimiento del Servicio.

Corresponde al Estado, a la sociedad y a la familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento.

El estado deberá atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación; especialmente velará por la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo.

Artículo 5. Fines de la Educación

De conformidad con el artículo 67 de la Constitución política, la educación se desarrollará atendiendo a los siguientes fines:

1. El pleno desarrollo de la personalidad sin más limitaciones que las que imponen los derechos de los demás y el orden jurídico, dentro de un proceso de formación integral, física, psíquica, intelectual, moral, espiritual, social, afectiva, ética, cívica y demás valores humanos.

2. La formación en el respeto a la vida y a los demás derechos humanos, a la paz, a los principios democráticos, de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad y equidad, así como el ejercicio de la tolerancia y de la libertad.
3. La formación para facilitar la participación de todos en las decisiones que lo afectan en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación.
4. La formación en el respeto a la autoridad legítima y a la ley, a la cultura nacional, a la historia colombiana y a los símbolos patrios.
5. La adquisición y generación de los conocimientos científicos y técnicos más avanzados, humanísticos, históricos, sociales, geográficos y estéticos, mediante la apropiación de hábitos intelectuales adecuados para el desarrollo del saber.
6. El estudio y la comprensión crítica de la cultura nacional y de la diversidad étnica y cultural del país, como fundamento de la unidad nacional y de su identidad.
7. El acceso al conocimiento, la ciencia, la técnica y demás bienes y valores de la cultura, el fomento de la investigación y el estímulo a la creación artística en sus diferentes manifestaciones.
8. La creación y fomento de una conciencia de la soberanía nacional y para la práctica de la soberanía y la integración con el mundo, en especial con Latinoamérica y el Caribe.
9. El desarrollo de la capacidad crítica, reflexiva y analítica que fortalezca el avance científico y tecnológico nacional, orientado con prioridad al mejoramiento cultural y de la calidad de la vida de la población, a la participación en la búsqueda de alternativas de solución de problemas y al progreso social y económico del país.
10. La adquisición de una conciencia para la conservación, protección y mejoramiento del medio ambiente, de la calidad de la vida, del uso racional de los recursos naturales, de la prevención de desastres, dentro de una cultura ecológica y del riesgo y de la defensa del patrimonio cultural de la nación.

11. La formación en la práctica del trabajo, mediante los conocimientos técnicos y habilidades, así como la valoración del mismo como fundamento del desarrollo individual y social.
12. La formación para la promoción y preservación de la salud y la higiene, la prevención integral de problemas socialmente relevantes, la educación física, la recreación, el deporte y la utilización adecuada del tiempo libre.
13. La promoción en la persona y en la sociedad de la capacidad para crear, investigar, adoptar la tecnología que se requiere en los procesos de desarrollo de país y le permita al educando ingresar al sector productivo.

Artículo 6. Comunidad educativa

De acuerdo con el artículo 68 de la Constitución política, la comunidad educativa participará en la dirección de los establecimientos educativos, en los términos de la presente ley.

La comunidad educativa está conformada por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes, los estudiantes, egresados, directivos docentes y administrativos escolares. Todos ellos, según su competencia, participarán en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo.

Artículo 7 La familia

A la familia como núcleo fundamental de la sociedad y primer responsable de la educación de los hijos, hasta la mayoría de edad o hasta cuando ocurra cualquier otra clase o forma de emancipación, le corresponde:

- a. Matricular a sus hijos en instituciones educativas que respondan a sus necesidades y expectativas, para que reciban su educación conforme a los fines y objetivos establecidos en la constitución, la ley y el proyecto educativo institucional (OLANO, 1997).
- b. Participar en las asociaciones de padres de familia.

- c. Informarse sobre el rendimiento académico y el comportamiento de sus hijos, y sobre la marcha de la institución educativa y en ambos casos, participar en las acciones de mejoramiento.
- d. Buscar y recibir orientación sobre la educación de sus hijos.
- e. Participar en el Consejo Directivo, asociaciones o comités, para velar por la adecuada prestación del servicio educativo.
- f. Contribuir solidariamente con la institución educativa para la formación de sus hijos.
- g. Educar a sus hijos y proporcionarles en el hogar el ambiente adecuado para su desarrollo integral.

Artículo 8. La sociedad

La sociedad es responsable de la educación con la familia y el Estado colaborará con éste en la vigilancia de la prestación del servicio educativo y en el cumplimiento de su función social.

La sociedad participará con el fin de:

- a. Fomentar, proteger y defender la educación como patrimonio social y cultural de toda la Nación.
- b. Exigir a las autoridades el cumplimiento de sus responsabilidades con la educación.
- c. Verificar la buena marcha de la educación, especialmente con las autoridades e instituciones responsables de su prestación.
- d. Apoyar y contribuir al fortalecimiento de las instituciones educativas.
- e. Fomentar instituciones de apoyo a la educación.
- f. Hacer efectivo el principio constitucional según el cual los derechos de los niños prevalecen sobre los derechos de los demás.

Artículo 9. El derecho a la educación

El desarrollo del derecho a la educación se regirá por la ley especial de carácter estatutario (Artículo 44: Son derechos fundamentales de los niños: la vida, la integridad física, la salud, la educación, la alimentación su nombre y nacionalidad, tener una familia y no ser separados de ella todos ellos serán protegidos por el estado contra toda forma de abandono, violencia física y verbal, secuestro, venta, abuso, explotación y riesgo).

1.2.1 Normatividad para fundar y mantener en funcionamiento una institución educativa en Colombia

ARTÍCULO 193. Requisitos de constitución de los establecimientos educativos privados. De conformidad con el **artículo 68** de la Constitución Política.

Los particulares podrán fundar establecimientos educativos con el lleno de los siguientes requisitos:

- a) Tener licencia de funcionamiento que autorice la prestación del servicio educativo, expedida por la Secretaría de Educación departamental o distrital, o el organismo que haga sus veces, según el caso, y
- b) Presentar ante la Secretaría de Educación respectiva un proyecto educativo institucional que responda a las necesidades de la comunidad educativa.

PARAGRAFO. Los funcionarios del Ministerio de Educación Nacional, de las Secretarías de Educación departamentales, distritales y municipales o de los organismos que hagan sus veces, que ejerzan funciones de carácter administrativo, de inspección y de vigilancia, no podrán crear

establecimientos educativos de carácter privado ni desempeñarse como directivos de ellos mientras ocupen un cargo en la administración educativa estatal.

ARTICULO 194. Establecimientos educativos ya aprobados. Todos los establecimientos educativos privados aprobados con antelación a la presente Ley, podrán continuar funcionando y tendrán un plazo de tres (3) años para elaborar y comenzar a aplicar su Proyecto Educativo Institucional.

Los establecimientos fundados con base en acuerdos internacionales estarán sujetos a lo establecido en la presente Ley, sin perjuicio del cumplimiento de lo previsto en tales acuerdos.

ARTICULO 195. Inspección y vigilancia de los establecimientos educativos privados. Los establecimientos educativos privados estarán sometidos a la suprema inspección y vigilancia del Presidente de la República o de su delegado en los términos establecidos en la presente Ley, con el fin de garantizar la calidad del proceso educativo y la sujeción de la educación a las prescripciones constitucionales y legales.

ARTICULO 202. Costos y tarifas en los establecimientos educativos privados. Para definir las tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos originados en la prestación del servicio educativo, cada establecimiento educativo de carácter privado deberá llevar los registros contables necesarios para establecer los costos y determinar los cobros correspondientes.

Para el cálculo de tarifas se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

a) La recuperación de costos incurridos en el servicio se hará mediante el cobro de matrículas, pensiones y cobros periódicos que en su conjunto

representen financieramente un monto igual a los gastos de operación, a los costos de reposición, a los de mantenimiento y reservas para el desarrollo futuro y, cuando se trate de establecimientos con ánimo de lucro, una razonable remuneración a la actividad empresarial. Las tarifas no podrán trasladar a los usuarios los costos de una gestión ineficiente.

b) Las tarifas podrán tener en cuenta principios de solidaridad social o redistribución económica para brindar mejores oportunidades de acceso y permanencia en el servicio a los usuarios de menores ingresos.

c) Las tarifas establecidas para matrículas, pensiones y cobros periódicos deberán ser explícitas, simples y con denominación precisa. Deben permitir una fácil comparación con las ofrecidas por otros establecimientos educativos que posibilite al usuario su libre elección en condiciones de sana competencia.

d) Las tarifas permitirán utilizar las tecnologías y sistemas administrativos que garanticen la mejor calidad, continuidad y seguridad a sus usuarios.

El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Educación Nacional y atendiendo los anteriores criterios, reglamentará y autorizará el establecimiento o reajuste de tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos dentro de uno de los siguientes regímenes:

1. Libertad regulada, según el cual los establecimientos que se ajusten a los criterios fijados por el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Educación Nacional, sólo requieren para poner en vigencia las tarifas, comunicarlas a la autoridad competente con sesenta (60) días calendario de anticipación, acompañadas del estudio de costos correspondiente. Las tarifas así propuestas podrán aplicarse, salvo que sean objetadas.

2. Libertad vigilada, según el cual los diferentes servicios que ofrece un establecimiento serán evaluados y clasificados en categorías por el Ministerio de Educación Nacional, en cuyo caso las tarifas entrarán en vigencia sin otro requisito que el de observar los rangos de valores preestablecidos para cada categoría de servicio, por la autoridad competente.

3. Régimen controlado, según el cual la autoridad competente fija las tarifas al establecimiento educativo privado, bien por sometimiento voluntario de éste o por determinación del Ministerio de Educación Nacional, cuando lo considere necesario para evitar abusos del régimen de libertad.

El Ministerio de Educación Nacional, en coordinación con las entidades territoriales, hará evaluaciones periódicas que permitan la revisión del régimen que venga operando en el establecimiento educativo para su modificación total o parcial.

El Colegio de La Enseñanza cardenal Luque se encuentra clasificado en el RÉGIMEN DE LIBERTAD REGULADA, sin embargo las tarifas se han establecido de acuerdo a la zona en la que se encuentra ubicado.

ARTICULO 203. Cuotas adicionales. Los establecimientos educativos no podrán exigir por sí mismos, ni por medio de las asociaciones de padres de familia, ni de otras organizaciones, cuotas, bonos o tarifas adicionales a las aprobadas por concepto de matrículas, pensiones y cobros periódicos, salvo la excepción contemplada en el inciso segundo de este artículo.

Sólo los establecimientos educativos privados sin ánimo de lucro, podrán establecer un bono como aporte de capital, con destino al mejoramiento del proyecto educativo institucional, siempre y cuando se encuentren bajo el régimen controlado establecido en el artículo 202. En este caso se deberá expedir el título correspondiente.

Los establecimientos educativos que en la fecha tengan adoptados sistemas de financiación mediante bonos o aportes de capital, tendrán un período de cinco (5) años para ajustarse gradualmente a lo dispuesto en este artículo.

El Ministerio de Educación Nacional expedirá la reglamentación respectiva.

1.3. Plan Decenal

“El acto y los procesos educativos no se justifican en sí mismos, su significado y su valor provienen de los objetivos sociales y culturales, en los aspectos económicos y políticos de una sociedad. La calidad, el tipo y la pertinencia de la educación no se pueden desligar del proyecto de nación que se proponga un país determinado. La educación por sí misma no produce el cambio, pero ningún cambio social es posible sin la educación”.

Por ese motivo El Plan Decenal de Educación en el capítulo V contempla la calidad como un factor determinante e imprescindible en el mejoramiento de la educación colombiana, planteándolo de la siguiente manera:

ELEVAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

Elevar la calidad de la educación en Colombia se convierte en un camino difícil y extenuante que contempla en su interior un cambio radical y unas políticas firmes. Estas se han contemplado de la siguiente manera, no sin antes aclarar que no se asimilen como camisa de fuerza si no como el puente para construir una educación de calidad y de cara a los retos que impone el siglo XXI:

a) Cualificación de los educadores:

Este programa tendrá como eje la construcción del Sistema Nacional de Formación de Educadores que integrará las normales superiores, las facultades de educación y los institutos de pedagogía.

El programa tendrá por objeto la formación inicial y permanente de los educadores. Las Instituciones de Educación Superior, las facultades de educación y las normales superiores encargadas de formar los educadores realizarán cambios sustanciales en sus concepciones y en su quehacer, a fin de garantizar una formación que transforme y mejore significativamente la calidad de la educación en el país.

La cualificación de los educadores es un tema que ha preocupado y que de hecho han trabajado los directivos del Colegio de La Enseñanza cardenal Luque, es decir, se han creado unas políticas claras frente al perfil profesional y ético que se exige para que un maestro pertenezca a la institución. Una vez allí el docente en conjunto con las demás personas que laboran en la institución, recibe una excelente formación y una capacitación constante que hará entender al personal, la importancia que tiene su labor tanto en la institución como en la sociedad y el reto que le impone ésta al desarrollar su que-hacer día a día.

b) Desarrollo curricular y pedagógico:

Tiene por objeto transformar los enfoques, programas, contenidos y prácticas en todos los niveles del sistema. Particularmente, en la educación básica y media será indispensable el desarrollo de acciones para innovar y resolver problemas cruciales de los procesos de formación, tales como: la enseñanza de la lecto-escritura, las matemáticas, las ciencias, la formación en valores y para la democracia, la educación sexual, la educación ambiental, la educación artística y estética, y la educación para el trabajo.

En este punto el colegio tendrá la misión de replantear sus enfoques, contenidos, programas, prácticas en todos los niveles de la comunidad con el ánimo de implantar en ellos el sello de la calidad para mejorar su gestión. Esta reestructuración debe comenzar por desarrollar acciones para innovar y

resolver problemas cruciales de los procesos de formación tales como: la estructura, planeación, metodología y evaluación de cada una de las áreas es decir, evaluar e innovar continuamente el plan de estudios de acuerdo a las expectativas y necesidades del momento, consolidar el plan curricular y el enfoque que se le va a dar.

c) Mejoramiento de ambientes escolares y dotación de las instituciones educativas:

La Nación y las entidades territoriales, con el apoyo de organizaciones sociales y productivas, apropiarán los recursos y adelantarán las acciones para producir una verdadera transformación en las condiciones materiales y tecnológicas de las instituciones educativas, para ofrecer condiciones que hagan grata y digna la vida escolar y para facilitar el acceso a recursos modernos para la enseñanza, el estudio, la experimentación y la investigación. Este proyecto contendrá las políticas y estándares en materia de construcciones y dotación de las instituciones educativas.

El programa contempla la construcción, dotación y desarrollo de "ciudadelas educativas" que serán centros educativos de utilización colectiva, que contarán con laboratorios de ciencias, química y física; equipos de audiovisuales, comunicaciones e informática; bibliotecas, auditorios, polideportivos, parques infantiles didácticos, centro de salud y restaurantes escolares.

De sus programas y recursos podrán hacer uso las diferentes instituciones educativas y la comunidad en general.

Se deben destinar recursos para producir una verdadera transformación en las condiciones materiales y tecnológicas de la institución y con ello ofrecer a los estudiantes una educación de calidad, para facilitar el acceso de estos a los recursos modernos para la enseñanza, el estudio, la experimentación y la

investigación, teniendo en cuenta los estándares en materia de construcción y dotación de las instituciones educativas. El Colegio cuenta con laboratorio de ciencias, química, y física, equipos audiovisuales, comunicaciones e informática: biblioteca, auditorios, cancha, parques infantiles, enfermería, restaurante y bibliobanco entre otros.

d) Programa de Investigación:

Tiene como finalidad promover la investigación y el estudio permanente de los problemas de la educación en sus diferentes formas y niveles, en los planos conceptual, pedagógico, didáctico, curricular y experimental, como base para la innovación y el rediseño de políticas y programas. Las universidades y las instituciones de ciencia y tecnología darán prioridad a este programa.

Con el fin de contar con un centro que sirva de motor al proceso de innovación e investigación en la educación, se creará en Colciencias una unidad especializada de investigación y aplicación pedagógica y didáctica.

La institución acoge con extraordinarios resultados programas que incentivan en los estudiantes la investigación, la dedicación, el esfuerzo, el entrenamiento intelectual y físico, tales como: El ajedrez, la presentación de proyectos de química en exposiciones, la participación en las olimpiadas matemáticas y otros. No obstante, se están incentivando entre las estudiantes grupos de investigación asesorados por Universidades, que contribuyan a mejorar la calidad y el que-hacer pedagógico dentro de la institución.

e) Ampliación de la jornada educativa:

Las autoridades diseñarán un plan para la ampliación gradual de la jornada educativa y la generación de nuevas oportunidades y espacios para los procesos educativos. El programa incluye el aumento del número de días del calendario escolar y del tiempo de duración de la jornada diaria, según los niveles de enseñanza. En el proyecto de decreto sobre calendario escolar se está conversando con el gobierno el que se haga claridad sobre las jornadas

única y completa.

El colegio la Enseñanza Cardenal Luque adopta la Resolución 1730 expedida el 18 de Junio de 2004, por la Ministra de Educación Cecilia María Vélez White la cual Contempla:

DIARIO OFICIAL 45.593. RESOLUCIÓN 1730 **DEL 18 DE JUNIO DE 2004**

Por la cual se reglamentan la jornada única y la intensidad horaria anual de los establecimientos educativos de carácter no oficial.

La Ministra de Educación Nacional, en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales y en especial las conferidas por la Ley 115 de 1994 y la Ley 715 de 2001,

RESUELVE:

Artículo 1°. *Jornada única.* Entiéndase por jornada única la ofrecida en una sola jornada diurna, independientemente de si el establecimiento ofrece o no jornada nocturna, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 85 de la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994).

Artículo 2°. *Intensidad horaria anual.* La intensidad mínima anual en horas efectivas de sesenta minutos, que deben dedicar las instituciones educativas para desarrollar el plan de estudios contemplado en su Programa Educativo Institucional, de acuerdo con el artículo 77 de la Ley 115 de 1994¹, será la siguiente: 800 horas en Educación Preescolar, 1.000 horas en Básica Primaria y 1.200 horas en Básica Secundaria y Educación Media.

Los períodos de clase serán definidos por el establecimiento educativo y pueden tener duraciones diferentes de acuerdo con el plan de estudios.

¹ ARTICULO 77. Autonomía escolar. Dentro de los límites fijados por la presente ley y el proyecto educativo institucional, las instituciones de educación formal gozan de autonomía para organizar las áreas fundamentales de conocimiento definidas para cada nivel, introducir áreas y asignaturas optativas, adaptar algunas áreas a las necesidades y características regionales, adoptar métodos de enseñanza y organizar actividades formativas, culturales y deportivas, dentro de los lineamientos del MEN.

Según el acuerdo logrado en CONACED², Cuando sólo funciona la Jornada única, como es el caso del Colegio La enseñanza Cardenal Luque, la permanencia mínima de los niños en el servicio por niveles es así:

- A. Preescolar: 20 horas semanales,
- B. Primaria: 35 horas semanales,
- C. Secundaria: 40 horas semanales,
- D. Media: 40 horas semanales.

Artículo 3°. *Vigencia.* La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

Publíquese y cúmplase.

Dada en Bogotá, D. C., a 18 de junio de 2004. La Ministra de Educación Nacional; *Cecilia María Vélez White.* (C. F.)

f) Premio a la Excelencia Educativa:

Las autoridades, la empresa privada y las organizaciones de la sociedad civil crearán el "Premio anual a la excelencia educativa", al cual se harán acreedores los jóvenes, los educadores, las instituciones, las comunidades educativas y los municipios que se destaquen en la realización de innovaciones, investigaciones y experimentación educativa, así como en el logro de resultados académicos, eficiencia y gestión del servicio educativo.

El Colegio la Enseñanza Cardenal Luque asumió la metodología de evaluación que busca identificar el nivel de gestión de la institución examinando la capacidad de ésta para moverse en el tiempo y alcanzar los resultados que se ha propuesto, mediante un sistema gerencial que integre el

² Confederación Nacional Católica de Educación.

direccionamiento estratégico, la gerencia de procesos y la gerencia de la cultura institucional.

El proceso que está realizando la institución se está analizando a la luz del Proyecto Líderes Siglo XXI, patrocinado por la empresa privada MEALS de Colombia. (“El Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI nace en el año 1994, como una iniciativa del foro de presidentes de la Cámara de Comercio de Santa fe de Bogotá, materializada en un proyecto educativo liderado por parejas de empresas e instituciones educativas, para contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación del país.”) (2002), el cual permite orientar, retroalimentar y enriquecer el desarrollo de procesos desde su formulación, ejecución y evaluación y, de esta manera, crear acciones correctivas que le permiten a la institución la apropiación de estrategias que mejoren y posesionen la educación que está impartiendo dentro de la cultura de la excelencia y la calidad.

g) Programa de medios de comunicación y recursos telemáticos:

Su objeto es incentivar y apoyar la utilización de los medios masivos de comunicación, especialmente la televisión, la informática y las redes telemáticas. Su uso será indispensable para el aprendizaje, el flujo e intercambio de información y conocimientos, y para el mejoramiento permanente de la eficiencia y la calidad de la gestión de las entidades responsables del servicio.

El programa pretende que, a través de la radio, los canales públicos locales y regionales o la televisión por cable, se difundan masivamente programas educativos y haya una amplia oferta de canales que permitan su especialización por audiencias o por tipo de programación. Comprenderá los sistemas de educación formal, no formal e informal y cubrirá todos los

niveles educativos.

Igualmente se estimulará la creación de centros de recursos teleinformáticos en todo el país para la comunicación e interacción vía telemática de educadores, alumnos, investigadores, directivos docentes; igualmente darán la posibilidad de compartir programas educativos y consultar bancos de información nacional y mundial; permitirán la conexión a autopistas de información como Internet; serán una oportunidad para apoyar la conformación de grupos de discusión y darán la oportunidad para que a través de teleconferencias se compartan clases o seminarios.

La institución considera fundamental el trabajo consolidado entre la institución y los medios de comunicación masivos, es por ello que se ha puesto a la tarea de capacitar a cada uno de los miembros de la institución en el manejo del programa SIVERCOLEGIOS, con el ánimo de crear un programa de comunicación masivo con padres de familia y alumnos, que este a la vanguardia del siglo XXI, el cual le permita enviar y recibir información de carácter general y privado de una manera más eficaz y segura. Para ello se hace esencial que todos manejen correctamente esta ventana virtual y que la utilicen de manera correcta para que todos los procesos que se lleven a cabo dentro y fuera de la institución sean de fácil divulgación y conocimiento para la comunidad educativa.

j) Programa de niñas, niños y jóvenes:

Entendiendo que todos los proyectos y programas de acción tienen como fin último la mejor calificación educativa de las niñas, niños y jóvenes, estos tendrán espacios y proyectos particulares para facilitar su desarrollo integral y el libre desarrollo de su personalidad. Los festivales deportivos, los intercambios culturales, las olimpiadas de matemáticas, las ferias de la

ciencia, los proyectos social comunitarios, las emisoras y periódicos escolares, las asambleas, organizaciones de jóvenes y consejos estudiantiles, las ligas deportivas, sociales, académicas y culturales de estudiantes de todos los niveles educativos serán algunos de los espacios que corresponde a los directivos docentes, los educadores y las autoridades propiciar. Un capítulo especial también lo constituyen los programas de seguridad social y protección personal de la niñez y la juventud.

En este punto el Colegio ha desarrollado con efectividad programas que tienen como objetivo desarrollar las aptitudes y destrezas de cada uno de los estudiantes, brindando espacios para el discernimiento vocacional y la solidaridad, cultivando en ellos el trabajo y la recuperación de su comunidad por medio de actividades que le son gratas y que motivan a la persona a desarrollar cada día más sus capacidades. De esta manera el alumno se traza metas, tales como pertenecer a las grandes ligas de Bogotá o hacerse acreedores de triunfos a nivel intercolegial.

El Colegio tiene en su larga trayectoria títulos obtenidos por ser los mejores a nivel deportivo, danza, teatro, ajedrez, porras, matemáticas, concurso de ortografía, creación libre e investigación y ejecución de proyectos a nivel de ciencias y artes, esto le permite posesionarse como un colegio que le brinda a sus estudiantes una educación de calidad.

ESTRATEGIAS:

- **FORTALECIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Con esta estrategia se busca superar la actual atomización y dispersión que caracteriza la organización escolar, descentralizar competencias y funciones en las instituciones educativas, modernizarlas, democratizarlas e integrarlas con la sociedad. Para cumplir los objetivos señalados se adelantarán los siguientes programas:

a) Integración del preescolar, la escuela primaria y el colegio de bachillerato
La integración propuesta se logrará mediante el establecimiento de las siguientes instituciones educativas:

-Colegio de educación general, el que imparte educación preescolar, básica y media.

-Colegio de educación básica, el que imparte educación preescolar y básica.
(Básica 1° a 9°)

-Colegio de educación media, el especializado en impartir educación media e irradiar innovaciones y experiencias. (Media 10° a 11°)

La institución se halla identificada en el Ministerio de Educación Nacional como colegio de educación general, el que imparte educación preescolar, básica y media.

b) Modernización de la institución educativa:

En desarrollo de este programa se cumplirán las siguientes acciones: traslado de competencias a las instituciones para fortalecer su autonomía y capacidad de gestión; asignarle recursos a fin de que éstas cuenten con su propio presupuesto de gastos; dotarlas de la infraestructura técnica y de los recursos humanos necesarios para el cumplimiento de sus funciones; y capacitación del personal directivo y administrativo.

La institución se provee de los recursos económicos necesarios para mejorar su capacidad de gestión, teniendo en cuenta el incremento asignado por el MEN³ para los Colegios privados en cuanto al cobro mensual de las pensiones , que son a su vez las que proveen a la institución de todo lo necesario para un buen funcionamiento. Por otro lado el colegio aprovecha las capacitaciones que el MEN y otras entidades gubernamentales, disponen para los colegios del sector privado y que están encaminadas a formar,

³ Ministerio de Educación Nacional. Colombia.

orientar y enriquecer el que-hacer pedagógico y el funcionamiento del establecimiento conforme lo decreta la Ley del país.

c) Asesoría, apoyo y asistencia técnica para el desarrollo de los PEI:

Con este programa se busca fortalecer el proceso de construcción de los Proyectos Educativos Institucionales, PEI, y garantizar su articulación con los planes nacionales, departamentales y municipales de desarrollo educativo.

El Proyecto Educativo Institucional del Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque, es asesorado desde su creación por funcionarios delegados por el MEN, quienes se encargan de orientar, discernir, enriquecer, corregir y ayudar a consolidar el proyecto institucional, durante cada año escolar.

d) Democratización de la vida escolar:

Se trata de poner en vigencia los mecanismos de participación de los alumnos, los educadores y la comunidad en el gobierno escolar (consejo directivo, consejo académico y personeros); promover las organizaciones de padres, alumnos y exalumnos; establecer espacios de diálogo y concertación para los diferentes miembros de la comunidad educativa.

Todo lo anterior está claramente contemplado en el PEI⁴ y el Manual de Convivencia quien establece con claridad la manera adecuada de participar activamente en cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro y fuera de la institución, según lo establece en el Artículo 142 de la Ley 115 de 1994. Y en el Artículo 20 del Decreto 1860 de 1994

e) Integración de la comunidad educativa con la sociedad:

Convertir la Institución Educativa en centro cultural de la comunidad y hacerla partícipe de los proyectos sociales, ambientales, deportivos,

⁴ Proyecto Educativo Institucional.

científicos, comunitarios y culturales del lugar de influencia. Colocar los espacios y recursos de la institución educativa al servicio de la comunidad. Teniendo en cuenta que la familia, junto con el estado y la sociedad, son responsables de la educación y que ella constituye parte vital de la comunidad educativa, este programa adelantará entre otras acciones la consolidación de las escuelas de padres, la refundación de las asociaciones de padres de familia, la creación de sistemas ágiles y oportunos de información y la realización de proyectos de capacitación. En cuanto a la integración de la comunidad educativa con la sociedad la Institución ha creado espacios que dispone para el servicio de la comunidad, lleva a cabo programas de desarrollo comunitario, cuidado ambiental, alfabetización, servicio social, entre otros. Cada uno de estos proyectos le permite a cada uno de los miembros que pertenece institución vincularse según su interés y capacidad para servirle de manera activa a la comunidad.

- **MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

La modernización del proceso educativo ha venido transformando la misión de la institución educativa y el conjunto de interrelaciones a su interior y con otras instituciones. En los actuales momentos, la administración de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos con los cuales cuenta el Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque, requiere de procesos de planeación, sistematización, información, organización y democratización con cierto grado de complejidad. Del adecuado manejo de tales recursos depende la eficiencia y eficacia del sistema. Dos programas básicos se han pensado:

a) Modernización del sistema educativo y mejoramiento de la eficiencia:

Fortalecer el proyecto de modernización institucional estructuras flexibles, coordinación horizontal, red de información y comunicación para fortalecer

los procesos de planeación, seguimiento y evaluación. Este programa incluirá la formación y capacitación de los directivos docentes; la reglamentación y puesta en marcha de los sistemas de información, acreditación y evaluación.

b) Descentralización para el fortalecimiento de la autonomía institucional:

Se promoverá un programa permanente que fortalezca los procesos de diseño, planeación y gestión en el ámbito del Colegio, estimulando las iniciativas y compromisos de los miembros de la comunidad educativa.

- **PROMOCIÓN DE LA CULTURA Y AMPLIACIÓN DEL HORIZONTE EDUCATIVO**

a) Promoción cultural:

Se centrará el Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque en la educación artística y las manifestaciones culturales, y en la recuperación de la memoria cultural y el folclor. Incentivando en los estudiantes el conocimiento de los espacios y escenarios culturales: museos, teatros y los espacios públicos, los recursos naturales y el entorno ambiental. contemplado en los Proyectos transversales de la institución.

c) Formación ciudadana, comunitaria y ambiental:

La institución se interesa por promover proyectos educativos de interés ciudadano relacionados con la conservación del ambiente, del espacio público, del transporte, el uso de los servicios públicos y todo aquello que pueda contribuir al desarrollo de la idea de ciudad educadora.

- **DIGNIFICACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DE LOS EDUCADORES**

Para esta estrategia El Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque tiene en cuenta de manera concreta lo siguiente:

a) Garantías laborales:

El mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los educadores será una preocupación constante de las directivas. Este reconocimiento se expresa en la institución así:

-Mejoramiento continuado del salario real,

-Pago oportuno de sus sueldos, primas, sobresueldos y demás derechos salariales,

-Trato respetuoso por parte de las autoridades, funcionarios y sociedad en general,

-El respeto a los derechos civiles y políticos de acuerdo con la Constitución y la Ley.

-La oportuna resolución de sus solicitudes administrativas, de escalafón, de estudio y demás a las que tenga derecho en virtud de disposiciones de orden nacional.

1.3.1 La educación, un asunto de todos

La tarea de socializar a las jóvenes generaciones supera la misión y las capacidades de la institución educativa. La educación se inicia y sustenta en la vida familiar y social asignándole a los mayores el compromiso vital de contribuir, desde su cotidianidad, a cimentar el deseo de aprender, de interrogar, de construir saber, de convivir con sus pares, de respetar a los otros y de amar y cuidar a la naturaleza. Una comunidad capaz de formar colectivamente a los niños y niñas que coparán la institución escolar, contribuirá también a la tarea de hacer de la educación un asunto de todos.

El individuo, la familia y la comunidad se constituyen entonces en el apoyo

fundamental de la acción educativa del maestro. El estado y la sociedad civil tienen por encargo reformular permanentemente los compromisos éticos, sociales, económicos y culturales más altos del país condensados en un proyecto de hombre y de nación.

De ahí que el Plan Decenal de Educación requiera del compromiso y participación de todas las entidades del Estado y de toda la sociedad civil. Si bien al gobierno en sus diferentes niveles le corresponde una responsabilidad de primer orden en relación con la planeación, administración y financiación del sistema y del servicio educativo, el logro de los propósitos y de las metas de un plan de esta naturaleza, sólo será posible si éste se convierte en un GRAN ACUERDO NACIONAL POR LA EDUCACIÓN, que una vez adoptado habrá de concretarse en acuerdos territoriales, sectoriales e intersectoriales.

Presentado el Plan, cada una de las entidades gubernamentales del orden nacional que tienen que ver con la educación, la ciencia, la cultura y el deporte, entrarán a definir su contribución a la realización del mismo. En los presupuestos generales que restan del presente gobierno y los que correspondan a los períodos 1998-2002 y 2002-2006, se incorporarán los programas y proyectos del Plan Decenal. De la misma manera, el Plan será la pauta para definir los próximos planes de desarrollo del orden nacional y territorial.

El Plan Decenal deberá expresarse en los planes decenales de educación de las entidades territoriales; sólo así, se logrará trascender en el nivel local la planificación por períodos de gobierno y consolidar la planificación a largo plazo.

Una vez adoptado el Plan Decenal, se realizarán acuerdos en cada entidad territorial y en las instituciones, que tienen por objeto concretar las prioridades, metas y recursos del Plan.

Estos acuerdos deberán hacerse a nivel nacional, departamental, municipal, distrital, institucional, sectorial e intersectorial. Entre otros, pueden ser partícipes de los acuerdos por la educación las autoridades gubernamentales del orden nacional y territorial, el Congreso de la República, las asambleas departamentales, los concejos municipales, las instituciones educativas, estatales y privadas, los medios de comunicación, los empresarios y sus organizaciones gremiales, la Iglesia, las asociaciones de profesionales, los sindicatos de educadores, las organizaciones sociales, en particular las asociaciones de padres de familia, de alumnos, las juntas comunales y demás organismos comunitarios.

Los acuerdos deberán formalizarse para que se constituyan en referentes de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes. En la realización de los acuerdos territoriales deberá contarse con las juntas nacionales, departamentales, distritales y municipales de educación.

El primer gran compromiso tanto de las entidades estatales como de la sociedad civil con el Plan Decenal se concretará en el reconocimiento, adopción y difusión del mismo. La participación en los actos de presentación y la firma de los acuerdos por la educación, son formas de reconocimiento y adopción del Plan.

El gobierno central y los gobiernos departamentales y locales son, sin lugar a dudas, los primeros responsables del Plan. Por esta razón, a ellos les corresponde encabezar el gran proceso de realización, que se iniciará con su

presentación y adopción. A estas autoridades les corresponde, en segundo lugar, el reto de lograr que los ciudadanos de su jurisdicción, asuman el Plan como algo que les pertenece; en tercer lugar, y sin menoscabo de su autonomía y de las condiciones particulares de su territorio, incorporar a sus planes de desarrollo, de inversión y políticas de gobierno los propósitos, objetivos, metas, estrategias y programas principales que contempla el Plan Decenal.

El Congreso de la República tiene la misión de llevar a cabo los procesos legislativos necesarios para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas del Plan. La Ley Estatutaria para regular el derecho a la educación será prioridad en este orden.

Si bien hay que insistir en el reto histórico de comprender la educación más allá de la escolarización, es necesario también reconocer la responsabilidad e importancia que las instituciones educativas tienen con respecto al presente Plan Decenal; por lo tanto, las instituciones se comprometen en la construcción de espacios organizacionales, de planeación, ejecución y evaluación permanente de los objetivos y metas del Plan.

Las instituciones educativas y particularmente las instituciones escolares deberán comprometerse en estrategias, programas y proyectos internos que contribuyan al mejoramiento de la educación y a elevar la calidad de sus ofertas y servicios institucionales. La disminución de la repitencia y la deserción, el mejoramiento de la gestión institucional y los programas de extensión comunitaria, por ejemplo, son factores en los que tiene gran responsabilidad cada institución escolar. Los colegios y las organizaciones de la educación privada, además de ser sujetos responsables del Plan, están llamados a cooperar en los desarrollos del mismo, apoyando a sus similares

más rezagados en materia de calidad, y a las instituciones estatales, facilitándoles experiencias e innovaciones y asesoría técnica y pedagógica. Los medios masivos de comunicación son, igualmente, importantes actores sociales que juegan un papel determinante en la construcción del proyecto de nación y en el logro de las metas educativas del país. No sólo son instrumentos de difusión, sino también vehículos de formación; por lo tanto, deben contribuir a la educación de los colombianos. Será necesario comprenderlos como espacios y ambientes educativos, cuya vinculación expresa a los acuerdos por la educación y a los objetivos del Plan resulta indispensable. Los medios pueden participar en la ejecución del Plan, difundiendo, participando en el seguimiento y evaluación, apoyando a las instituciones educativas con proyectos para la enseñanza de la lecto-escritura, con bibliotecas, periódicos y emisoras escolares, etc.; pero sobretodo, los medios participarán del Plan Decenal cumpliendo su misión informadora con ética, responsabilidad y profesionalismo y ciñéndose a los fines constitucionales y legales de la educación.

Los empresarios y el sector económico, tienen no sólo la oportunidad sino el compromiso de involucrarse en la formación y construcción de un tejido social que afirme el proyecto de nación para Colombia. La inversión tecnológica, la modernización de la gestión empresarial, la conservación del equilibrio biológico, la convivencia social son proyectos de empresa que igual deben permear el espacio educativo. Se requiere definir y concertar con las universidades y las instituciones educativas líneas de formación de profesionales y trabajadores especializados coherentes con la apertura de nuevas fuentes de empleo, se requiere invertir en programas tecnológicos de punta para la actualización permanente de profesionales y trabajadores y desarrollar programas de estabilización del régimen productivo y social.

Su compromiso y participación es vital para el logro de los propósitos del Plan, y podrán vincularse: apoyando a jardines infantiles para los hijos de los trabajadores de sus empresas; dotando instituciones educativas con textos, libros, útiles escolares y equipos; facilitando instalaciones para la enseñanza de las áreas técnicas; apadrinando planes de desarrollo y proyectos educativos institucionales; apoyando a los programas de excelencia educativa; ofreciendo oportunidades de formación productiva y ciudadana a los trabajadores; desarrollando programas de formación de gerencia educativa para los directivos docentes; difundiendo estudios e investigaciones educativas; patrocinando pasantías y prácticas estudiantiles.

Las asociaciones de profesionales y los sindicatos, en particular los que agrupan a los educadores en cada entidad territorial, son fundamentales para la ejecución, seguimiento y evaluación del Plan. La presencia de los profesionales, particularmente de los académicos, resulta indispensable para los procesos de formación de los maestros en servicio y para el mejoramiento de la calidad de la educación.

Las asociaciones de padres de familia, las organizaciones de alumnos y estudiantes, las juntas comunales y demás organizaciones comunitarias y culturales, tienen la misión de participar en la dirección y ejecución de los proyectos de las instituciones educativas, velar por su buena marcha, colaborar en la inspección y vigilancia, participar en las actividades escolares y extraescolares, apoyar los planes de desarrollo y de manera especial convirtiéndose en escenarios de formación ciudadana. Las organizaciones sociales y en especial las centrales sindicales, las cooperativas y las ONG pueden desempeñar un papel de primer orden en la realización de los objetivos y metas del Plan, mediante la participación en la dirección, vigilancia e inspección de las instituciones educativas. Las ONG

pueden ofrecer y patrocinar programas de formación y capacitación, investigación e innovación.

1.3.2 La revolución educativa - diagnóstico

La educación es un factor estratégico y prioritario del desarrollo humano, social y económico de los países y un instrumento esencial para la construcción de sociedades más autónomas, justas y democráticas.

La cobertura y la calidad de la educación son factores determinantes para garantizar la competitividad de un país. A pesar de los esfuerzos realizados, Colombia no ha logrado universalizar el acceso de niños y jóvenes a una educación básica de calidad. Los indicadores de cobertura, eficiencia y calidad del sistema educativo indican que los avances han sido lentos e insuficientes y que en muchos casos los aumentos en cobertura se han logrado a costa de la calidad. La falta de educación constituye uno de los factores esenciales del aumento de la pobreza y la persistencia de la desigualdad.

Colombia necesitó casi una década para aumentar en un grado el nivel promedio de escolaridad, que continúa siendo bajo para el nivel de desarrollo del país. En el año 2004, la escolaridad media de la población de 15 años y más en el país solo era superior a la de siete países de la región.

El Estado Comunitario es un instrumento de participación ciudadana para hacer el mejor uso de los recursos y avanzar hacia el empleo productivo, la erradicación de la pobreza, la equidad distributiva, la revolución educativa, la cobertura universal de la seguridad social y la profundización de la descentralización. El estado comunitario pretende materializar el objetivo primero del Estado; responder a las necesidades de la comunidad. Lo que es para la Comunidad una expectativa en materia de educación, salud e

infraestructura, es para el Estado comunitario un fin.

La educación es la medida más eficaz para mejorar la distribución ingreso. Con educación de calidad se evita la condena de ser pobre por herencia y se abren canales de movilidad social. A mayor y mejor educación disminuyen las diferencias salariales, aumenta la productividad y mejoran los ingresos de las personas.

El País necesita una Revolución Educativa provista de participación comunitaria, que avance hacia la cobertura universal, la buena calidad con acceso democrático. Una educación crítica, científica, ética, tolerante con diversidad y comprometida con el medio ambiente.

1.4. Programa Nacional de Incentivos para la Calidad de la Educación

Es una acción sin precedentes en el país. El Gobierno Nacional ha decidido hacer un reconocimiento público a los establecimientos educativos y a los educadores, que con su labor y compromiso, le están ofreciendo más y mejores oportunidades para que las niñas y niños colombianos obtengan una mejor educación, es decir, una educación de calidad.

Para este fin se ha creado el programa Nacional de Incentivos, que cuenta con 240 millones de pesos. A partir del año 2000, estos recursos se han distribuido anualmente para los 2.000 mejores establecimientos y para cerca de 40.000 educadores postulados en cada plantel como los mejores.

El programa de incentivos, además de ser un reconocimiento a la **calidad**, se constituye en un termómetro para que en cada institución, educadores, padres de familia y alumnos puedan hacer un seguimiento detallado del progreso de su calidad y tengan elementos para desarrollar los planes de mejoramiento.

A partir del 15 de marzo del 2000, cerca de 2500 directores de núcleo, supervisores y algunos secretarios de educación, visitaron la gran mayoría de colegios de las localidades de Bogotá, y, en reuniones con toda la comunidad educativa, analizaron las oportunidades de aprendizaje que cada uno de ellos brinda a sus alumnos. Con este mecanismo se seleccionó el mejor establecimiento, y se postuló el mejor educador que labore entre el grado cero y undécimo de cada establecimiento.

El programa de incentivos ayudó y ayuda a mirar el sistema educativo pieza por pieza. Así como para gozar de buena salud es necesario que nuestros órganos estén funcionando bien, para que el colegio tenga un buen funcionamiento, es necesario que todos sus componentes marchen adecuadamente. Consultando a los mejores expertos, a los mejores establecimientos y educadores y guiándolos por la Ley General de Educación, se ha llegado a establecer que para mejorar la calidad de la educación debemos centrarnos en tres aspectos fundamentales: Las oportunidades para aprender con calidad, que la institución y la práctica le brinden a los estudiantes; el ambiente de altas expectativas, participación y democracia que se construye en un plantel; y la manera como se organizan para trabajar en equipo, liderado por un director y un consejo directivo para hacer el mejor uso de los recursos físicos y humanos disponibles.

La labor pedagógica del docente es el eje central del proceso educativo y, por ende, el punto focal donde deben converger los esfuerzos por mejorar la calidad de la educación.

El régimen salarial vigente se caracteriza por niveles bajos de remuneración prestigio social frente a otras profesiones, y la práctica de aumentos uniformes para todos los docentes no permite estimular a los mejores educadores o a los que trabajan en condiciones más difíciles; por el

contrario, tiende a fomentar la mediocridad. Por lo tanto el MEN considera fundamental mejorar la remuneración de los docentes, vinculando parte de esta remuneración con criterios de calidad y desempeño docente.

El acuerdo salarial firmado por FECODE⁵ contempla un aumento general de salarios del 9% real anual para un total acumulado del 45% en cinco años. Adicionalmente se acordó implementar la asignación de incentivos diferenciales por encima del aumento salarial base.

El programa cuenta actualmente con \$288.000 Millones de Pesos del presupuesto Nacional para el período 2000- 05, recursos que han sido incorporados al Plan de inversiones del Plan de Desarrollo y que el Ministerio de Educación Nacional (MEN) podrá distribuir discrecionalmente entre incentivos a docentes y a los establecimientos educativos, según criterios de calidad y desempeño, establecidos por el Ministerio.

El programa de incentivos contempla tres frentes:

1. *Incentivos a los mejores docentes por escuela*

Se otorgará una bonificación de dos millones a los docentes que laboren de preescolar a undécimo en zonas urbanas y de preescolar a noveno en zonas rurales, y que cumplan con unos requisitos mínimos de elegibilidad. Se enviarán a las instituciones criterios de selección en marzo de 2003 y el 7 de Junio las secretarías municipales habrán seleccionado a los docentes favorecidos.

2. *Incentivos a los mejores establecimientos de cada núcleo educativo*

A fin de estimular la labor de equipo, los docentes que tienen mayor impacto sobre la **calidad de la educación** que reciben los niños, se otorga incentivos a los establecimientos educativos que obtengan los mejores puntajes en una evaluación institucional de rendimiento educativo que fue diseñada por

⁵ Federación Nacional de Educadores. Colombia.

MEN, con el concurso de expertos y de representantes docentes el establecimiento ganador obtendrá como premio \$45.000 Millones de pesos para invertir en el mejoramiento de las condiciones locativas y de dotación de textos y materiales educativos, así como para apoyar alguna actividad de capacitación de grupo de docentes.

Los recursos de incentivos para los mejores establecimientos se ubicarán en Fondo de Fomento de Servicios Docentes de cada plantel educativo y se ejecutarán de acuerdo con las disposiciones del Decreto No.1857 de 1999 y las orientaciones que para el efecto señale el Ministerio de Educación Nacional. La supervisión de dicha ejecución corresponde al director de Núcleo de Desarrollo Educativo de la respectiva jurisdicción.

3. Incentivos a los docentes mejor evaluados

En Marzo de 2004 se llevó a cabo la evaluación nacional, a la que por la ley 115 deben someterse los docentes cada 6 años. Según los resultados de esta evaluación, se seleccionaron a los 3.000 mejores evaluados y se premiaron con dos millones de pesos, según el Plan Nacional de Evaluación de docentes en ejercicio al servicio de la educación.

Como una exaltación a la labor del programa, el MEN realizó el 15 de Septiembre de 2004 como un homenaje y un reconocimiento el premio “Maestro y Vida” consistente en dar un reconocimiento público a aquellos maestros que sus alumnos reconocen como factores fundamentales de su éxito. Cincuenta personajes de la vida nacional nominaron a sus maestros con lo que se envió un mensaje de reconocimiento general a los maestros.

Procedimientos

Mejor educador y mejor escuela

Con el propósito de dar a conocer a la comunidad educativa nacional las políticas, procedimientos, instrumentos, cronogramas de trabajo y demás mecanismos necesarios para la puesta en marcha del programa, durante los días 13 y 14 de Marzo de 2004 se desarrolló en Bogotá, un congreso en el que participaron más de quinientos directores de núcleo de todo el país.

Las principales acciones a realizar son:

- Organización responsable del programa el cual tendrá como primera tarea informar a los directores de cada núcleo que no asistieron al congreso y organizar y desarrollar un evento departamental para dar a conocer en forma detallada sobre los funcionarios de cada institución que deberán a su vez participar en la implementación del mismo en el plantel.
- Cada director, en su área de influencia deberá informar y divulgar de manera constante y concreta el programa.
- Los consejos directivos de los establecimientos con la asesoría del director de núcleo aplicarán los respectivos instrumentos, de acuerdo con los procedimientos establecidos para tal fin y firmarán un acta en la que se registra el puntaje obtenido por la institución y el nombre del docente seleccionado.
- Una vez aplicados los instrumentos, cada director de núcleo debe hacer un consolidado de colegios y maestros, posteriormente reunir todos los consejos directivos de su área para comunicar los resultados, recoger observaciones y en esta reunión levantar un acta donde se resuman los resultados obtenidos en cada núcleo.
- Consolidando los resultados, deben presentarse ante el CADEL con el fin de que legitime y legalice a los beneficiarios de los incentivos.

Hecho lo anterior, esta información se debe comunicar al alcalde de la zona, al Secretario de Educación y al MEN.

- Igualmente, el director de núcleo deberá enviar la información a la Dirección de Organización Escolar, consignando los datos necesarios para la premiación. (Nombre, dirección, localidad, teléfono, jornada, calendario, nombre del PEI, enfoques.) Así mismo lo hará el maestro obviamente con algunas variaciones.
- Cada Zona hará su premiación mediante evento público, en el que se reconozca a las mejores instituciones y mejores maestros merecedores del incentivo.
- Finalmente hacia los meses de septiembre y octubre el Ministerio de Educación Nacional enviará al respectivo colegio el dinero obtenido como incentivo, al igual que el de los maestros acreedores del premio.

Criterio

Mejor educador y mejor escuela

Cuando se habla de incentivar a los mejores educadores y a las mejores instituciones, inevitablemente aparece la pregunta ¿Qué es un mejor educador? ¿Qué es una mejor institución educativa?

Estas preguntas pueden responderse desde dos perspectivas: una en la que se refleja la realidad de muchas escuelas y otra en la que se indiquen situaciones ideales. Considerando que lo que se busca es educación de calidad, se decidió incluir en los instrumentos de evaluación tanto de la institución como del docente lo que debería ser. La excepción fue el componente de planta física en el cual se tuvieron en cuenta las condiciones mínimas que se requieren para que el aprendizaje ocurra.

Al elaborar el formulario para seleccionar la mejor institución, se tomaron en cuenta cuatro áreas: Organización Escolar, Oportunidades de

Aprendizaje, Ambiente Escolar e Indicadores Globales. La estrategia fundamental para la organización escolar es el Proyecto Educativo Institucional (PEI) establecido por la Ley General de Educación, cuya efectividad depende del trabajo en equipo de los padres de familia, maestros y alumnos, de su capacidad para responder a las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes y del aprovechamiento de los recursos disponibles con el fin de construir un ambiente propicio para el aprendizaje, la paz y la democracia, contexto en el cual la información y la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa son factores esenciales.

Las oportunidades de aprendizaje se refieren a la disponibilidad de tiempo suficiente para el aprendizaje, el desarrollo del currículo y las condiciones físicas. El educador sabe que si maximiza el tiempo efectivo de clase y minimiza las interrupciones, ausencias y tardanzas, las posibilidades de aprendizaje son mayores. Las instituciones, además de las áreas básicas del currículo, deben propender por integrar la educación ambiental, sexual, cívica y ética, la resolución de problemas y la comprensión de su entorno y de otras culturas. Las oportunidades de aprendizaje se pueden incrementar si se tiene la posibilidad de textos, útiles y demás materiales tanto para educadores como para alumnos ubicados en un ambiente físico ventilado e iluminado, limpio y con un buen mantenimiento.

El ambiente escolar favorece la convivencia democrática y las buenas relaciones internas y externas. Una institución democrática promueve la tolerancia, el respeto por las diferencias y busca la solución pacífica y dialogada a sus conflictos. Es un lugar espacio para expresar los sentimientos, donde se puede disentir y el poder no es utilizado para imponer puntos de vista. Allí los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa participan en las decisiones escolares. Esta escuela mantiene buenas relaciones con la comunidad, colabora y pide ayuda a ésta.

Los indicadores globales se refieren a estadísticas que reflejan los resultados de la institución. En este aspecto se tiene en cuenta la deserción anual, repitencia, asistencia, extraedad, promoción y permanencia a lo largo de los diecisiete años de educación.

El formulario para seleccionar el mejor educador contempla la organización que el profesor hace de sus materiales, las oportunidades de aprendizaje referidas a la pedagogía y didáctica que aplica en el proceso educativo, al énfasis en las metodologías activas, en las actividades de lectura y escritura libre, en aprendizajes de procesos, relación de lo aprendido con el contexto y en la importancia de las tareas por cuanto maximizan el tiempo de los estudiantes. El ambiente, se refiere a las relaciones maestro-alumno enmarcadas dentro del respeto, el cariño y el apoyo, su participación en actividades extracurriculares, las relaciones del maestro con sus compañeros, su liderazgo y su interés por la actualización permanente. Estos indicadores miran al educador como un profesional y no como una persona que realiza un oficio. La profesionalización implica ciertas responsabilidades como el buen uso del tiempo, la organización, la autodisciplina, el interés por estar actualizado y por sistematizar las experiencias entre otros.

Desde la perspectiva de incentivos para La calidad de la educación, el colegio de la Enseñanza Cardenal Luque se ha interesado y ha hecho una gran labor para que todos los estamentos se acojan a estas políticas que benefician no solo la labor educativa del plantel, si no que contribuyen a crecer como comunidad, como persona y como profesional.

Entre los proyectos inmediatos de la institución, se tiene la meta de participar en este programa y obtener uno de lo primeros lugares a nivel de la zona 10 de Engativa y por ende posesionarnos como un colegio de educación con calidad y excelencia.

1.5 Normatividad sobre la Deserción Escolar

La Constitución Nacional de 1991 define la educación como un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social. Es obligatorio entre los 5 y los 15 años y gratuita, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos. Es responsabilidad del Estado y la familia velar por este derecho.

De conformidad con el Artículo 67 de la Constitución Política de Colombia: “La educación debe formar al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente”.

De esta manera el gobierno de Colombia se ha preocupado por crear y desarrollar planes que elaboren un diagnóstico, que propicien soluciones a corto plazo y que sean de fácil acceso a todas las entidades educativas del País, frente al fenómeno de Deserción Escolar.

Estos planes se elaboran cada cuatro años, los diagnósticos y los programas han incluido menciones específicas a los problemas de deserción, como lo plantea el **Plan de Apertura Educativa para el período 1999- 2004** (Departamento Nacional de Planeación, 1991). “En el pasado, el principal problema era el bajo acceso de los niños a la escuela. En la actualidad, el reto consiste en garantizar su retención. En efecto, aunque en el último decenio se ha logrado que más del 90 % de los niños ingresen al primer grado, el 40% no logra permanecer 5 años en el sistema. Los estudios sobre la baja calidad de la educación en Colombia señalan que se presenta una alto índice de fracaso escolar y deserción prematura.

Según lo establecido en el Plan de Desarrollo Colombiano: “La actual situación socio-económica y la división entre la escuela primaria y la educación básica y media vocacional, que se da en el país estimula la

deserción y causa de manera nefasta dificultades pedagógicas y administrativas en los niveles de educación, esta situación perjudica de manera directa a los niños de niveles bajos, es decir, de los hogares más pobres. La deserción de la educación secundaria se manifiesta en que más de la quinta parte de los jóvenes tiene que optar por el trabajo, dejando de lado sus estudios, ya que se convierte en prioridad colaborar o sostener a los demás miembros de su familia”.

Como resultado del anterior diagnóstico, el Gobierno se propuso:

- Lograr cobertura total en primaria y secundaria como límite para el 2005.
- Elevar la calidad de todos los niveles lo cual significa: 1. Establecer en todas las instituciones el grado cero para preparar a los niños de 6 años para el ingreso a la educación. 2. Capacitar a los docentes en el tema “Renovación curricular”. 3. Integrar la primaria y Secundaria en establecimientos únicos 5. Proveer gratuitamente a todos los niños de primaria textos y material pedagógico.
- Descentralizar y modernizar la administración.

Lo contemplado anteriormente surge de la renovación educativa, la cual parte de la hipótesis que la deficiencia de la calidad del sistema (Básica y Secundaria) explica los problemas de eficiencia y en este sentido se propone mejorar la retención y la promoción de alumnos a un 50% mediante la aplicación de las siguientes estrategias:

- Generalizar el proyecto educativo.
- Promover la educación activa.
- Fortalecer el preescolar.
- Mejorar los logros en las áreas básicas.
- Aumentar el tiempo dedicado al aprendizaje.
- Dotar de textos, bibliotecas y material educativo a las instituciones.
- Mejorar la calificación de los docentes.

Por otra parte, el Estado Colombiano había asumido compromisos con la universalización de la educación básica y el mejoramiento de su calidad desde la Conferencia Mundial de Educación para Todos, celebrada en Jomtien (Tailandia) en 1997. En concreto, se propuso reducir las tasa de deserción entre otras en un 50%, A lo largo de los últimos 5 años, se presentaron cambios políticos, legales e institucionales de gran magnitud para el país tales como la descentralización del servicio educativo ordenado por la Constitución Política de 1991, cambios que afectaron de diversas formas la ejecución de los programas y el cumplimiento de las metas trazadas. La última evaluación realizada el 18 de Septiembre de 2004 resume los primeros logros obtenidos:

- La educación preescolar formal pasó de ser un servicio marginal durante los últimos 5 años a representar una matrícula en el 2004 de 3.116.000 niños lo que corresponde a una cobertura bruta del 78% pese al incremento, las diferencias entre el sector rural y urbano siguen siendo muy importantes.
- En el período 97-04, la matrícula en básica primaria creció a un ritmo 4.8% anual mientras que la secundaria registró un crecimiento del 8.6% anual. En básica primaria se registraba una cobertura bruta de 103% y neta de 79% mientras que en secundaria la tasa de cobertura bruta era 62.8% y neta 47.5%.
- En cuanto a la deserción se presenta grandes diferencias entre departamentos y entre sectores socioeconómicos. En este último caso en el grupo de los niños entre 7 –11, solo logra permanecer el 60% del 100% en los niveles bajos mientras en los niveles o estratos medio y alto el acceso es universal. En secundaria el 35% de cada 100% abandona por diferentes factores la secundaria.

Frente a este diagnóstico, El Ministerio de Educación Nacional se propone adjunto con el Gobierno, continuar los planes contemplados anteriormente, y por ende incentivar tanto en instituciones de índole privado como oficial, rural como urbano, una política clara y flexible para contribuir en la baja del porcentaje de deserción escolar, que repercuta en un mejoramiento de la calidad educativa en Colombia y que beneficie tanto a las instituciones oficiales como a las privadas, como lo es el caso del Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque.

CAPITULO II

2. MARCO CONCEPTUAL: ¿Qué es “calidad”?

2.1 Etimológicamente qué significa el termino calidad

Al termino “calidad” le ocurre lo que a tantos otros a los que su amplia difusión ha producido el desdibujamiento del significado, atribuyéndoseles tantos matices que los ha convertido en expresiones que encierran sentidos múltiples.

La etimología de este término la encontramos en el vocablo latino **“qualitas-atis”**. El diccionario de la REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1.992) lo define como “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie, el mismo diccionario la define, también, en sentido absoluto, como la superioridad o excelencia.”

Se recoge las aportaciones de la Real Academia, y se define calidad, en definitiva: Como el rasgo atribuible a entidades individuales o colectivas cuyos componentes estructurales y funcionales responden a los criterios de idoneidad máxima que cabe esperar de las mismas, produciendo como consecuencia aportaciones o resultados valorables en grado máximo, de acuerdo con su propia naturaleza.

En definitiva, los parámetros de la medida de calidad son valores asumidos por quienes realizan tal estimación, el concepto de calidad se convierte en algo sometido a la subjetividad de los propios individuos.

Centrándose en el campo de la organización de instituciones la calidad se ha definido de diferentes modos. Así:

Juran, J. M (1998) considera la calidad del producto como “la educación para el uso a que se destina”.

Demming, W. E (1981) afirma que tal calidad consiste en la “contribución a la satisfacción de las necesidades de lo clientes”. Y la describe como un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo.

Crosby, P. B (1979) define la calidad como “la acomodación a las exigencias de los clientes”.

Tenner, A. R y de Toro, I. J (1992:31) consideran que “la calidad es aquella estrategia que ofrece bienes y servicios que satisfagan completamente a los clientes externos e internos, atendiendo a sus expectativas explicitas”.

López, F (1994) valora la calidad como “atributo, o conjunto de atributos, de los objetos, de los servicios o de las relaciones que circulan en el seno de las sociedades modernas y que según la percepción del ciudadano, satisfacen sus expectativas razonables haciéndolos dignos de confianza”.

El término *calidad*, tan reiteradamente utilizado, dista mucho de ser una realidad clara y precisa: se puede hablar de calidad y, sin embargo, estar haciéndolo de realidades claramente diferentes unas de otras. Hasta tal punto son las cosas así que los autores del informe OCDE (1991) rehuyen “una definición única y estricta de calidad”.

Razones de un confucionismo generalizado

Tres son las razones que sintetizan de una manera clara el término calidad aplicada a la educación, según el confucionismo:

Reduccionismos en la definición. El término calidad es lo suficientemente complejo y abarcativo recordando que existe un movimiento conocido como *Calidad Total* – como para que sea habitual un cierto nivel de reduccionismo en su definición, algo que se aprecia a partir de los criterios utilizados para reconocer que sea de mayor o menor grado.

Para algunos, en efecto, calidad es sinónimo de *eficacia* (OCDE, 1991). Una organización, del tipo que sea, desde una fábrica a un servicio de salud, será de calidad en la medida que alcance los objetivos propuestos.

Para otros, la eficacia por si misma no es un indicador de calidad⁶. Es preciso que el logro de los objetivos se alcance de manera eficiente, esto es, optimizando el uso de los medios y recursos, de forma que se dé una adecuada relación costo – beneficio. Sin embargo, tampoco la eficiencia, por sí misma, es suficiente. I. Morís afirma al respecto:

“Se puede, por ejemplo, ganar eficiencia y economía en el campo de la educación a expensas del desarrollo del pensamiento reflexivo, de las actitudes sociales y de la creatividad” (MORIS, 1978).

Es importante sentar un precedente en cuanto a la eficiencia, ya que ésta no tiene únicamente una manifestación económica: cabe pensar en el logro de las metas (eficacia), y es deseable que así sea, sin que por ello se afecte negativamente las relaciones laborales, evitando tensiones innecesarias, no explotando a los trabajadores.

Otros, sin embargo, ligan la calidad a la satisfacción de los destinatarios o clientes del producto, bien o servicio prestado. Entienden que este indicador o criterio, por si mismo, es suficiente para valorar la calidad ya que, al final, lo que importa es que ese producto se siga vendiendo, ese bien sea deseado, ese servicio sea utilizado⁷

Se podría reseñar un nuevo reduccionismo, aquel que liga la calidad únicamente a las características o naturaleza del producto, bien o servicio, no analizando la adecuada relación entre ellas y los niveles de logro ni entre

⁶ Conviene dejar constancia expresa de que, si no se toman precauciones, los planteamientos estrictamente eficacistas pueden afectar a la misma calidad. En esta línea se manifiesta Stenhouse (1984:164) cuando afirma: “El mejor modo de asegurar el éxito es mantener bajo el nivel de aspiración”.

⁷ Como se verá más adelante, este planteamiento sobre la satisfacción se recoge en los movimientos de calidad.

éstos y los medios a su servicio.

Cabe, también, que el reduccionismo se dé dentro de cada uno de los anteriores criterios. En efecto, no es raro que por eficacia se entienda únicamente la de carácter económico si se habla de negocios o que se piense solamente en resultados cognoscitivos si estamos haciéndolo de educación.

Diversas concepciones de partida. Una segunda causa de confusionismo tiene un origen más profundo, y se refiere a las concepciones de partida sobre el producto, bien o servicio de que se trate.

Así, podemos encontrarnos ante concepciones de un bien o servicio entendido como algo de carácter público o privado, enfrentado con mentalidad de empresa o funcionarial, lo que lleva aparejadas determinadas consecuencias tanto en su funcionamiento cuanto en los resultados que son esperables del mismo. En efecto, a un servicio público cabe pedirle eficiencia pero no necesariamente rentabilidad, al menos si entendemos el término en su sentido estrictamente económico (rendimiento).

En una línea similar cabe hablar de la concepción misma del bien, objeto o servicio. Así, no se entiende del mismo modo la calidad en un servicio como la salud si se piensa en una asistencia universal o limitada, en un deporte cuando se orienta a la formación o cuando lo hace la competición, en una formación general o de carácter especializado, en una educación para las masas o para las élites⁸.

Los modelos de referencia. En este punto, es preciso destacar que los modelos pueden ser orientados a funciones diferentes, que pueden ir desde la certificación o acreditación de las organizaciones a la competencia derivada del establecimiento de *rankings*, pasando por la mejora continua de

⁸ En el aludido informe de la OCDE, en el apartado d) del capítulo 2, dedicado al análisis del concepto de calidad, bajo la pregunta ¿Calidad para quién?, se hace referencia a este punto (Pág. 46): “Para algunos, en la cuestión de la calidad sólo importa el del logro eficiente; otros se interesan de modo predominante por los superdotados y los de logros elevados, mientras que otros insisten en que la perspectiva debe abarcar a todos los alumnos de las escuelas”.

la organización sin tomar en consideración lo que hacen los demás salvo para, precisamente, mejorar aprendiendo de ellos.

De esta manera la calidad se puede concebir bajo los anteriores parámetros como el beneficio o la utilidad que satisface las necesidades de una persona al adquirir un producto o servicio.

Desde esta perspectiva, la calidad tiene relación con la satisfacción de necesidades de los consumidores, clientes o usuarios. Es decir, con las necesidades o el gusto de personas que crean una demanda para ese producto. Pero, sobre todo, calidad es el resultado de un proceso de gestión integral que abarca todas las etapas de un proceso para llegar a producir un producto o servicio.

En los términos más simples: “*Calidad es un camino, no un destino*” (LEEPELEY, 2001).

En resumen: el concepto de **calidad** es complejo y presenta manifestaciones diferentes, que pueden ser entendidas como complementarias, siendo las siguientes las más importantes:

- La excelencia en las notas o características del objeto bien o servicio. De alguna manera, esta nota hace referencia a un concepto de calidad que tiene que ver con las especificaciones de los servicios/ productos de que se trate.
- El logro efectivo de un servicio, bien u objeto excelente desde perspectivas objetivas. Puede apreciarse a través de la comparación entre especificaciones y realidades.
- La percepción de los objetos, bienes o servicios como algo más o menos satisfactorio. La satisfacción en definitiva de las necesidades, demandas y expectativas de los usuarios (BERRY, 1992), destinatarios o clientes.
- El logro de la excelencia, por medio de procesos eficientes que conducen a resultados eficaces. Los posibles costos asignables a la mejora de la calidad deben quedar, y pueden quedar de hecho, claramente compensados no ya por la reducción de los costos de la no calidad sino por la disminución de

los costos que deriva una gestión eficiente (GALGANO, 1993).

La mejora continua de la calidad, una característica de los sistemas de calidad, es siempre posible porque cualquier proceso puede realizarse “*más eficazmente y más eficientemente con menos derroche y consumo de recursos...*” (Norma UNE 66904-4)⁹.

- Un concepto más profundo de calidad es el que se entiende como algo global y unificador que, como se ha señalado “englobe todo lo referente al objetivo de excelencia al que debe tener toda empresa”.

Como síntesis de lo anterior, se recoge las palabras de Galgano, encuadradas en el marco del modelo de la CWQC:

“Si es verdad que la calidad es el factor predominante, tengo que conseguir que todas las personas de la empresa se interesen por ella, y lo que es más, si la calidad es lo principal, ésta debe impregnar toda la empresa, lo que quiere decir que la empresa debe estructurarse en función de la calidad” (pág. 44).

Los conceptos anteriormente definidos sintetizan la razón por la cual las directivas del Cardenal Luque han resuelto elaborar y llevar a cabo un plan estratégico que conduzca a la institución por el camino de la excelencia, es decir, de la calidad, entendiendo por esta la satisfacción de las necesidades e intereses de nuestros estudiantes y como consecuencia de esto el aumento de alumnos en el Centro Educativo.

⁹ En el mismo sentido se mueven los planteamientos de la Company – Wide Quality Control (CWQC), que considera la mejora continua como una de las seis premisas de base, como los cimientos en que se asienta el edificio del CWQC (GALGANO, 1993:57).

2.2 Calidad aplicada a la educación

La educación no es en esto distinta de otros servicios sociales. La dificultad de la conceptualización de su producto o resultado se pone en evidencia si consideramos el cúmulo de definiciones que han ido produciéndose sobre la misma a lo largo de la historia.

Dichas definiciones se van a exponer a continuación:

1. La educación es una realidad compleja en sí misma, sobre todo si tenemos en cuenta que afecta la totalidad del ser humano, entidad ciertamente compleja y multidimensional. Y, si no es fácil definir el producto a obtener en educación, puede fácilmente comprenderse la dificultad de establecer métodos y aún criterios para determinar su nivel de calidad.

2. Existen notables diferencias entre las conceptualizaciones sobre educación: ello determina frecuentes discrepancias sobre las metas últimas a lograr y sobre el proceso a llevar a cabo para conseguirlas. Consiguientemente, no parece existir una teoría lo suficientemente consolidada para explicar la eficacia en el ámbito educativo.

3. La actividad mental no es evidente, si no que solo puede inferirse a través de los efectos que produce. Ello significa que no podemos medir la actividad del intelecto de los sujetos que se educan (lo que sería el objeto de estudio más importante de la educación) sino las manifestaciones externas de su actividad intelectual o mental.

4. El educador es libre: El motivo último de su comportamiento es siempre su propia decisión, y no el entrenamiento o formación recibida de un modo determinado. Ello hace que la elección sobre el tipo de enseñanza o modelo

educativo sea una elección personal; que no siempre se inscribe dentro de una trayectoria institucional determinada.

La diversidad de conceptos y las diferencias sobre la conceptualización de calidad educativa proceden, no sólo de las propias discrepancias internas de la teoría educativa, sino también, del encuadramiento del concepto que se tenga sobre educación en los diferentes modelos de estimación de la calidad en una institución de este tipo.

En 1960 y 1980 se llevaron a cabo numerosos estudios sobre escuelas de calidad o eficaces, dichas investigaciones consideraron que una institución educativa de calidad sería aquella en la que sus alumnos progresan educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones posibles. De esta manera se puede afirmar que la calidad de un centro educativo ha de medirse, en parte en términos de resultados o logros adecuados. Para tal fin se pueden considerar dos tipos de variables: Las variables dependientes o de criterio: estas a su vez nos permiten determinar el tipo de logros o indicadores que se utilizarán para establecer los componentes que definen la calidad. Las variables independientes o predictoras aludirán a los factores que determinan la calidad de las instituciones. Con mayor detalle se explicará a continuación cada una de ellas:

- *Las variables dependientes o de criterio: hacen referencia a aquellos componentes que permiten medir el grado de idoneidad de aquello que se evalúa: en la medida en que tales componentes aparecen y lo hacen en el grado adecuado, podemos decir que un fenómeno o institución alcanza un grado de idoneidad o calidad determinado. Los resultados podrían identificarse con las llamadas variables dependientes o de criterio, es decir, con los componentes que definen la calidad de una institución. Estas variables se centran, por tanto en el efecto producido por una institución*

de calidad.

De acuerdo con la tendencia predominante en las últimas concepciones sobre calidad de las instituciones, quizá se deba reflexionar en torno al concepto de satisfacción, como núcleo vertebrador sobre el cual pueden establecerse los componentes definitorios de calidad. De esta manera se puede afirmar que las necesidades que unen o separan a los clientes de un determinado servicio son los que deben considerarse como base para decidir qué tipo de información se debe recopilar y a qué criterios recurrir para determinar la valía o mérito de un servicio. Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A. J., (1987, pág.20)

Por consiguiente se hace necesario aclarar o profundizar el concepto de cliente ya que es éste quien, en últimas, determina la calidad del servicio brindado. El cliente es toda aquella persona que recibe un resultado de un proceso bien sea en forma de producto o servicio.

Al analizar un proceso de trabajo se debe definir claramente quiénes son los clientes, esto es de gran importancia para el éxito de un proceso encaminado hacia la calidad, existen Clientes Internos y Clientes Externos:

- *Clientes Internos: Son aquellas personas que hacen parte o intervienen directamente en los procesos propios de la institución.*
- *Clientes Externos: Son aquellas personas que se encuentran fuera de la institución y reciben los resultados finales de los procesos que allí se desarrollan.*

En las instituciones educativas todas las personas reciben el resultado de algún proceso, es decir, todos son clientes en un momento dado de alguien más. Dependiendo del proceso que se analice una persona puede ser Cliente Interno o Externo de otro proceso dentro de la misma institución.

La complejidad de la institución educativa, así como de los procesos y

productos que en ella se generan otorgan a la calidad de las mismas un valor pluridimensional: es preciso, por tanto considerar que en su determinación inciden diversos componentes, aunque sin duda alguna no todos en la misma medida.

Los indicadores de calidad, o variables de criterio, determinan el grado de consecución de calidad de una determinada institución. Pero, dada la incidencia en el hecho global de la calidad puede variar de unos a otros los indicadores.

Pueden plantearse criterios de calidad de los centros tanto en sus procesos, como en sus resultados y juzgar la valía de estas instituciones en función de lo que se logre o no, con independencia, tanto de sus peculiaridades, como lo que se realice en otros centros con iguales características (Pérez, R y Martínez, L, 1989:47).

Para predecir los niveles de idoneidad o de calidad deseables, ha de contarse con determinados factores, cuya concurrencia da pie a los efectos que pone de relieve los componentes. Tales factores reciben frecuentemente la denominación de:

- *Variables independientes, determinantes o predictoras. Se trata, pues, de aquellas características o elementos propios de un sistema que hace posible y previsible la aparición de determinados efectos en el mismo.*

La calidad no es solo una característica de un producto o servicio, es el resultado de un proceso integral que abarca toda la organización. La calidad comienza en el liderazgo e incluye el compromiso y la responsabilidad de cada persona que interviene en un proceso productivo para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores o clientes. El concepto de consumidor o cliente es importante, pues una organización, de cualquier

naturaleza, sin consumidores o compradores de sus productos o servicios, no tiene razón social o económica para existir.

A diferencia de otras organizaciones que existen en una sociedad, la educación es imprescindible en todo proceso productivo, porque cumple un rol determinante en el desarrollo de la gente y en el progreso de un país.

Sin embargo, las instituciones educativas existen sólo porque hay alumnos que requieren servicios de calidad. De ahí que los alumnos sean los “clientes directos” de la educación.

Por ello resulta conveniente analizar diversos enfoques para formular una definición que nos dé una concepción de lo que significa “*calidad aplicada a la educación*”:

Enfoques del término Calidad en Educación

En este punto se puede tener en cuenta cuatro grandes enfoques del término: dos de ellos, el absoluto y el relativo, referidos a la toma o no en consideración de la naturaleza y la entidad misma de las metas, aspecto éste en el que radica la esencia de la calidad; el tercero, el integrado, como una visión más profunda y completa. Más profunda, porque recoge ambos aspectos, y más completa porque integra los medios en las metas. El cuarto, más reciente, se refiere a los enfoques de lo que podemos denominar *movimientos de calidad*, y que sería conveniente integrar con los anteriores, siempre que sea adecuado y posible.

Una forma de abordar el tema desde esta perspectiva es la planteada por el profesor de la Orden, que define la calidad como un sistema de *coherencias múltiples* (ORDEN, 1998). Su posición se basa la afirmación de que no es posible un acuerdo sobre la naturaleza de una educación de calidad:

“...Los diversos sistemas de valores, las culturas, las ideologías, las actitudes

y los intereses de grupos o individuos, se proyectarán en otras tantas caracterizaciones de la educación de calidad. Ello supone que, bajo estos supuestos, el concepto de calidad se podría aplicar a muy diferentes formas de educación” (pág. 152).

La consecuencia es hablar de ese sistema de coherencia al que hemos aludido:

- Coherencia entre resultados y fines: *funcionalidad*
- Coherencia entre resultados, metas y objetivos: *eficacia o efectividad*
- Coherencia entre procesos, medios y resultados: *eficiencia*

Se concluye que:

“La calidad educativa es, pues, un continuo cuyos puntos representa combinaciones de funcionalidad, eficiencia y eficacia altamente correlacionados, y su grado máximo, la excelencia, supone un óptimo nivel de coherencia entre todos los componentes fundamentales del sistema”.

El profesor García (1991), al analizar afirmaciones de naturaleza similar, formuladas ante organismos internacionales¹⁰, manifiestan que tales planteamientos, que suponen “*una renuncia explícita a preguntarse si la educación debería supeditarse a unos valores no relativos sino absolutos, en función de los cuales habría que juzgar los resultados concretos de un sistema de educación*” pues deben explicarse en el seno de los organismos internacionales de educación, dado que deben mantener una neutralidad ideológica.

La calidad de la educación, como se ha señalado en algún otro lugar¹¹, reside, antes que en cualquier otro aspecto, medios, recursos, procesos o

¹⁰ Hace referencia al coloquio organizado en París por el IIFE (BEEBY, 1970).

¹¹ “La esencia de la calidad radica en la entidad misma de los fines y objetivos que la ordenan; determinan factores la favorecen y, cuando el proceso resulta adecuado, al final se logra la ansiada eficacia, eficacia que sólo en ese caso merece en verdad la pena y puede ser tomada como criterio supremo de calidad” (PÉREZ, 1994:6).

resultados en la entidad misma de las metas que persiguen.

Eso sí, una vez que tales metas sean de calidad, es preciso contar con un conjunto adecuado y armónico de todos esos elementos si se desea alcanzar la eficacia en el logro de tales metas de calidad. En definitiva, se está optando por lo que se ha denominado el *enfoque integral* de la Educación, es decir, aquel que trabaja ordenadamente y explícitamente cada uno de los estamentos que integran la institución educativa y que son el motor de la gestión de calidad de la misma. De esta manera se puede concluir que al perseguir una educación de calidad se debe tener en cuenta el manejo, el funcionamiento, las debilidades, las fortalezas y las soluciones de cada uno de los componentes institucionales, para optimizar un proceso de cambio hacia la excelencia, como es el caso del Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque, el cual se está preocupando por estudiar, analizar, reevaluar y fomentar el cambio a todo nivel.

2.3 Criterios para definir la Educación de Calidad

El concepto nos lleva a plantear ciertos criterios que permiten identificar planteamientos educativos que se encaminan hacia la calidad de la misma.

La totalidad como criterio de calidad. La educación, para que sea de calidad, ha de ser educación y no otra cosa. Esta afirmación, tan radical como obvia, lleva implícitas dos notas fundamentales: la educación ha de mejorar o perfeccionar a la persona, en lugar de degradarla o limitarla, y debe mejorar toda la persona y a cada persona.

La primera cuestión conduce a entender la educación como una influencia no manipuladora de los educadores: su meta será hacer a la persona dueña de sus actos y no marioneta, más o menos conciente del hecho, gobernada o por sus instintos o por planteamientos ajenos no asumidos personalmente como propios. La segunda representa la necesidad de plantearse la

formación y mejora de todas y cada una de las dimensiones que integran a la persona¹².

En consecuencia, planteamientos reductivos de la educación, como puede ser la sola enseñanza o transmisión del saber¹³, o degradados, como el adoctrinamiento, el simple adiestramiento o manipulación, la antimejora por la excelencia (FERNÁNDEZ, 1975) que, lejos de perfeccionar, de mejorar al hombre, lo empeora, lo envilece, lo degrada, son evidencias de una educación carente de calidad. En el marco de la Educación Colombiana y específicamente del colegio de la Enseñanza Cardenal Luque se aprecia el intento de no reducir la educación a la simple transmisión de saberes, contenidos conceptuales, procura la inclusión de los procedimientos. Esto se puede entender como la formación intelectual, de actitudes y valores.

Integralidad y calidad. Sin embargo, la consecución de tales manifestaciones, que aquí se denomina excelencia, no es posible desde la pura yuxtaposición de actuaciones o desde la simple suma de las influencias parciales de cada educador; la adecuada organización y armonía entre las partes es lo que constituye la realidad cualitativamente deseable, y por ello no es posible sino desde la *integralidad*, esto es, desde la integración armónica de cada una de las dimensiones con todas las demás, fruto de actuación conjunta, coordinada y armónica de los responsables de la educación. *Totalidad e integralidad* se convierte así en las dos manifestaciones y criterios para juzgar la calidad de un sistema educativo y, por ende, de la educación impartida en un determinado centro.

La *integralidad* exige proyectos compartidos, asumidos por los miembros del centro, y trabajos desde las respectivas posiciones de responsabilidad de

¹² La formación de la persona como meta está siendo, cada vez más, reivindicada como meta de la educación. Es un artículo de la entrevista (El país, 11-VII-98), el profesor y filósofo Emilio Lledó, planteaba la necesidad de una “verdadera revolución intelectual en la Universidad que afecte a su estructura y a su modernización”. Y añadía que tal revolución “no consiste tanto en dotarla de medios sino en preparar hombres que sepan apasionarse por aquello que hacen”.

¹³ Cabría, eso sí, hablar en tal caso de calidad de la enseñanza.

cada uno de ellos. Para un planteamiento educativo dotado de integralidad es necesario contar con una meta, con un fin de la educación tan elevado como para que, de una parte, sea capaz de acoger, de dar cabida, a todas y cada una de las actuaciones que se lleva a cabo en las aulas; y de otra, que, por su propia naturaleza pueda integrarlas en un proyecto común armónico y coherente.

Se podría concluir afirmando que estas dos notas de una educación de calidad en sentido estricto se deben plasmar en un proyecto educativo, que si lo es en verdad, deberá representar *el acuerdo y el compromiso* de los miembros de la comunidad educativa. La implicación de las familias en el proyecto, en especial en los niveles educativos inferiores, se reconoce como un elemento cualitativamente valioso. En este aspecto se considera que el Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque esta caminando en dirección correcta, ya que se ha preocupado por capacitar, incluir y hacer partícipes en cada uno de los procesos de calidad a la comunidad educativa.

La adaptación como criterio de calidad. Sin embargo, un buen proyecto no quedaría completo con las dos notas anteriores; el cultivo integral de todas las dimensiones esenciales del ser humano debe realizarse en seres humanos concretos, una de cuyas características fundamentales es la *diversidad*; las diferencias humanas, tanto cuantitativas¹⁴ como cualitativas¹⁵ llevan a Allport (1975) a caracterizar al hombre por la nota de individualidad, es decir, por una peculiar forma de ser, de constituirse, de manifestarse. Pretender, en tales condiciones un proyecto uniforme, estandarizado, para todos y cada uno de los educandos, no parece una respuesta inteligente.

¹⁴ Las puntuaciones obtenidas por los alumnos en las diferentes variables (inteligencia, motivación, capacidades, conocimientos...) evidencian enormes diferencias que, en el caso de la capacidad intelectual, pueden suponer oscilaciones de hasta 6 años de edad mental a los 9 años de edad cronológica.

¹⁵ Las diferencias existentes e intereses, "Locus of control", estilos cognoscitivos, ritmos evolutivos..., son, así mismo, muy elevadas.

Por ello es preciso contar con una tercera nota: la *educación* del proyecto a las características de los educandos, algo que podemos traducir por la *personalización*¹⁶. Es evidente que entre los educandos es mucho más lo común que lo diferencial, pero no lo es menos que la tarea de la educación consiste en llevar a cada persona a ser lo que sus características le permitan ser, para lo cual es preciso dar cabida a los elementos personales junto a los planteamientos comunes. La vía de una razonable opcionalidad y la posibilidad de *Proyectos personales*, susceptibles de facilitar, mediante estrategias de profundización y enriquecimiento, la atención a los sujetos especialmente dotados permiten atender las diferencias humanas sobre la base de un currículo común.

A estos planteamientos genéricos sobre la individualidad hay que añadir otros más concretos; la dimensión evolutiva, que hace del hombre un ser en cambio permanente, y sus circunstancias concretas de lugar y tiempo, deben, también, ser objeto de atención a la hora de fijar no sólo lo que en cada momento puede y debe ser enseñado sino, incluso, el modo concreto de llevarlo a cabo. WILSON (1992) mantiene al respecto que la calidad del profesor reside en su “capacidad de saber proporcionar a cada uno de los estudiantes el currículo más adecuado”, y añade que es, por tanto, una idea fundamental la de “acomodar a las necesidades individuales lo que ha de ser aprendido”.

Personalizar el currículo, desde la perspectiva de la educación, supone proponer a cada alumno, dentro de las diferentes unidades de aprendizaje, las metas que pueden alcanzar y favorecer su logro con la metodología, la motivación y los estímulos adecuados, coadyuvando así a la formación de una personalidad madura, dada la relación constatada entre las variables cognitivas y afectivas del ser humano.

¹⁶ En realidad, la personalización también incluye las notas de totalidad e integralidad; educar personalizadamente supone educar a la persona, a toda la persona, a cada persona; pero la persona no es un mero agregado de partes inconexas sino la integración armónica de sus partes.

En este sentido, aunque se entiende que, cuando los recursos sean insuficientes, los responsables deben establecer prioridades, desde una perspectiva puramente pedagógica no se puede contraponer la atención a los niños con necesidades educativas especiales a los educandos especialmente dotados, ni unos y otros a los individuos “*normales*” (OCDE, 1991) todos, de una u otra forma, son especiales para la educación, y sólo la personalización del currículo puede favorecer la calidad (PÉREZ, 1993).

Armonía y coherencia. Las anteriores notas configuran la calidad de un proyecto desde un punto de vista estático: se han tomado en consideración, para cada momento o etapa concretos, las dimensiones esenciales del proceso educativo.

Sin embargo, el paso del tiempo supone para los alumnos el progreso a lo largo de cursos, ciclos, niveles y etapas educativas. Asegurar que el paso de unos a otros se puede realizar sin sobresaltos, merced, justamente, al acuerdo en el proyecto común entre los diversos responsables, resulta de especial importancia.

Ahora bien, la situación se complica cuando se da el paso de unos niveles a otros, con profesorados que no mantienen relación entre sí y no se contemple el conflicto de pasar de un nivel educativo al mundo laboral.

Facilitar ese paso sin carencias ni rupturas, desde la educación infantil a la primaria, de esta a la secundaria obligatoria y no obligatoria, desde el bachillerato a la universidad, o de los diferentes niveles a la formación profesional y al trabajo, es, también, una dimensión de calidad que, hoy por hoy, resulta ser una carencia bastante general.

La formación integral de la persona, en cuya vida juega un especial papel el trabajo, exige del sistema educativo una preparación básica adecuada de forma que se facilite la formación profesional; algo similar debe afirmarse de cara a la capacitación para una vida *adulta*, productiva, adaptada y

satisfactoria. La etapa de escolarización no puede, pues, ignorar sus relaciones con momentos posteriores y con dimensiones para la vida humana.

En cuanto a estos criterios El Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque ha logrado enfocar de manera organizada, lúdica y práctica, la institución pretende formar personas idóneas, capaces de responder adecuadamente a los retos que les impone el siglo XXI y el país como tal.

Armonía y Coherencia. La armonía y coherencia aplicada a todos los procesos del Colegio está regida por los principios que reglamentan la institución, los cuales son:

1. La formación de Hombre y Mujeres nuevos para la construcción de una sociedad fraterna donde la fe se manifieste en obras de justicia.
2. Un Centro generador de ambientes óptimos para el desarrollo íntegro de las competencias básicas.
3. Una educación en valores cristianos que permitan la vivencia de los deberes y derechos humanos.
4. Formar académicamente hacia la búsqueda permanente del saber con un criterio de investigación y calidad.
5. Fomentar la vida democrática, la igualdad, el respeto, el diálogo, la conciliación, la concertación, la solidaridad y la sana tolerancia.
6. Una experiencia de vida comunitaria con calidad de relaciones basadas en el amor que transforme la vida personal, familiar y social.

Algunos de estos criterios son manejados por toda la comunidad educativa con el ánimo de crear una cultura de calidad interna, que sobresalga al exterior de la institución convirtiéndola en idónea y atractiva para la comunidad que rodea al Colegio, entendiendo como integralidad en la institución el aspecto de la **Evaluación**. Sin duda alguna la evaluación constante se ha convertido en la clave para lograr que la institución se

encamine hacia la calidad, ya que ésta proporciona los datos necesarios para crear un plan estratégico en común y de esta manera subsanar de manera eficaz y oportuna las dificultades o errores detectados a lo largo del quehacer cotidiano. No obstante como se ha manejado anteriormente las *expectativas e intereses* del maestro y del estudiante son los fundamentos de la gestión y organización del centro, ya que estos son los que determinan qué clase de enseñanza y qué nivel de calidad se va a impartir. Si se pretende una enseñanza de calidad no se puede pasar por alto este ítem, puesto que se convierte en la matriz de todo proceso educativo. El Cardenal Luque se ha esforzado año tras año en consultar y hacer una exhaustiva investigación acerca de los intereses tanto de estudiantes como de los maestros con miras a mejorar día a día la calidad de la institución por medio del bienestar y satisfacción de toda la comunidad educativa.

Otros criterios que vislumbran el camino de la calidad en las instituciones es el presentado por Sheerens, J. (1990) y se basa en lo siguiente:

- ✓ Las relaciones multinivelares: es decir las características del contexto determinan las políticas, metodología, perfil, misión y visión del centro.
- ✓ Los efectos causales intermedios: este hace referencia al efecto que tiene en los estudiantes el Liderazgo instructivo.
- ✓ Las relaciones recíprocas: Los profesores que confían y tienen una visión y una meta clara de hacia donde desean que sus estudiantes lleguen, alcanzan altos rendimientos académicos.

Sheerens, J. (1992) destaca que las características de tipo material de los centros escolares son las que aumentan la calidad del mismo, ejemplo:

- ✓ Salario de los profesores
- ✓ Instalaciones o planta física
- ✓ Número de estudiantes y Maestros

Por su lado R.R. Edmonds (1979) diseña criterios basados en cinco factores

predictivos de calidad:

- ✓ Liderazgo tanto de maestros como de estudiantes.
- ✓ Destrezas que se logren desarrollar mediante procesos claros
- ✓ Clima Social
- ✓ Altos resultados por parte de los alumnos
- ✓ Evaluación constante

J. Sheerens y W. Stoel (1988) proponen un modelo multiconceptual, en el que los criterios que definen a un centro educativo constituyen condiciones para el establecimiento a nivel de aula de medidas instructivas relacionadas con el rendimiento escolar.

2.4 Calidad en educación y satisfacción de usuarios

Calidad no es sólo una característica de un producto o servicio, pero es el resultado de un proceso integral que abarca toda la organización. La calidad comienza en el liderazgo e incluye el compromiso y la responsabilidad de cada persona que interviene en un proceso productivo para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores o clientes, en este caso los estudiantes.

El concepto de consumidor o cliente es muy importante, pues una organización, de cualquiera naturaleza, sin consumidores o compradores de sus productos o servicios, no tiene razón social o económica para existir.

A diferencia de otras organizaciones que existen en una sociedad, la educación es imprescindible en todo proceso productivo, porque cumple un rol determinante en el desarrollo de la gente y en el progreso de Colombia. Sin embargo, las instituciones educativas existen solo porque hay alumnos que requieren servicios; de ahí que los alumnos sean “los clientes directos” de la educación. Por esta razón se hará énfasis en los alumnos y sus necesidades de acuerdo con el principio más importante del modelo de

gestión de calidad que resumirse de la siguiente manera: *“El ser humano aprende lo que tiene relevancia con su vida y potencial de mejorar su existencia”* (LEEPELEY, 2001).

De ahí que los alumnos son “clientes” con alta injerencia en el desarrollo e implementación de procesos y programas educativos, y en consecuencia los programas y procesos educacionales deben estar dirigidos a satisfacer sus necesidades, facilitando la capacidad de transformar la información impartida por los profesores en conocimiento útil y relevante para tomar decisiones y resolver problemas de la vida real.

La capacidad de tomar decisiones y resolver problemas es un imperativo básico para el progreso de cualquier ser humano y estos aspectos deben ser común denominador de la educación dirigida al desarrollo de los alumnos, la sociedad y el país.

Los clientes de la educación: Los alumnos son clientes directos de la educación. Se identifican como “clientes directos” porque reciben el beneficio inmediato de los servicios educacionales.

Pero la educación además tiene “clientes indirectos” son personas u organizaciones que tienen demandas o necesidades de educación y obtienen los beneficios de la educación impartida, sin ser consumidores directos de educación, como lo son los alumnos.

Son clientes indirectos de la educación los padres y apoderados de alumnos, las fuentes laborales, la sociedad y la economía. En este punto radica el problema de deserción escolar, del Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque, ya que un porcentaje significativo de los Padres de Familia se encuentran en la actualidad sin empleo y los únicos recursos mensuales que recibe por actividades informarles o de su pareja, son escasos o exactos para cubrir las necesidades de orden prioritario de la familia (La comida y la vivienda). Así que se ven abocados a retirar del Colegio a sus hijos,

tomando como opciones: Matricularlos en un colegio oficial, sí hay cupo, trasladarlos a un colegio privado más económico o dejarlos en casa.

Educación, capital humano y desarrollo: El crecimiento y desarrollo de las sociedades y de la economía tienen cada día mayor relación con el grado de educación de la gente y la formación del capital humano.

Capital humano, en su concepción más simple, es el conocimiento agregado de la gente, Así el capital humano de una organización lo integra el grado de educación que cada persona aporta en la organización en términos de información, conocimiento, capacidades y habilidades.

En teoría, el capital humano de un país es su gente. En la práctica, es la sumatoria del conocimiento de la población.

Desde esta perspectiva la educación es un factor determinante en la formación de capital humano y la calidad de la educación es elemento de crítica importancia para optimizar el uso de los recursos educacionales. De manera concreta en Colombia ya que los retos y las necesidades que tiene el país, le exige a los estamentos educativos velar y esforzarse cada día por ofrecer e impartir una educación de calidad que beneficie con sus aportes el desarrollo de la nación.

Educación y desarrollo económico: Los países tienen opción de elegir entre dos estrategias para avanzar el desarrollo económico: la estrategia de sustitución de importaciones o la de economía abierta. Cada caso tiene requerimientos de capital humano diferentes.

La estrategia basada en sustitución de importaciones implica que todo lo que necesitan los habitantes de un país se produce dentro de país. Este modelo es el de una economía cerrada que no tiene intercambio comercial con otros países y fue el modelo de desarrollo económico que prevaleció en la mayoría de los países de América Latina durante parte del siglo XX y hasta

la década de 1970.

El beneficio de esta estrategia es que, al no haber intercambio comercial con otros países, la economía nacional no está expuesta al impacto de otras economías sobre las variables macroeconómicas nacionales, tales como la inflación, desempleo y tasas de cambio.

El mayor costo de esta estrategia de desarrollo para la población es que sólo hay acceso a productos y servicios que se producen internamente. Como no existe competencia internacional o en el intercambio los productos domésticos pueden alcanzar precios internos elevados y esto contribuye a disminuir el poder adquisitivo de los consumidores y el estándar de la vida de la población del país. Las demandas educacionales de esta estrategia de desarrollo se centran en las industrias y empresas productoras nacionales que deben cubrir y proveer una amplia gama de productos y servicios para satisfacer las necesidades de la población. Se observa que el aparato estatal tiene alta injerencia en el desarrollo económico en la estrategia.

En el caso de economías abiertas y de mercado, los países expenden el intercambio comercial internacional, exportando los productos y servicios que el país es capaz de producir al más bajo costo y mayor calidad, dadas sus “ventajas comparativas” con otros países. E importan productos y servicios que producen otros países a bajo costo de acuerdo con sus ventajas comparativas en recursos y procesos productivos.

Los beneficios de este sistema consisten en que el intercambio comercial internacional promueve la especialización de los países en la producción de productos y servicios donde son más eficientes y permiten que la población consuma mayor variedad de productos o servicios importados que tienen menor costo que al ser producidos internamente. Esto contribuye a aumentar el poder adquisitivo de la gente y mejorar el estándar de vida de la

población.

El costo de esta estrategia es que la economía y la sociedad están expuestas a los efectos tanto positivos como negativos de los países con los que mantienen intercambio. Sin embargo los efectos negativos de impactos externos pueden contrarrestarse capacitando a la gente en desarrollo internacional y globalización.

Las demandas educacionales de esta estrategia de desarrollo se centran en industrias y empresas productoras nacionales que muestran ventajas comparativas (ventajas de producción debido a disponibilidad de materias primas e insumos) y competitivas (producción de menor costo y mayor calidad) para exportar productos y servicios. También existe demanda educacional en firmas importadoras que internan productos extranjeros. Estas actividades aumentan demanda educacional por estudios en administración de empresas y negocios, comercio exterior y áreas relacionadas para la comercialización interna y externa.

Las economías abiertas y de mercado son el sistema que ha prevalecido en los países de América latina durante las últimas décadas.

Colombia adoptó una economía abierta, de hecho podría mejorar la situación económica del país, si la violencia no estuviera presente en cada rincón del territorio, por lo tanto se puede afirmar que no existen aún las suficientes garantías a pesar que se están uniendo esfuerzos para mejorar. Para que empresas o multinacionales se radiquen y confíen en Colombia, por ende, mejoraría la demanda de empleos y esto traería como consecuencia el aumento del poder adquisitivo de las personas que se ha perdido a causa de todos los factores de orden público, guerra, narcotráfico y secuestro, que se presenta actualmente y que afectan de manera drástica la educación y especialmente la impartida en el sector privado, ya que

disminuyen la economía de las familias, por la falta de empleo obligándolas a desistir de la necesidad y el derecho de la educación y de otros derechos que son fundamentales para el crecimiento y evolución de las personas y de un país.

De esta manera se puede establecer que el “modelo de gestión de calidad indica que la calidad de la educación tiene alta relación con: el nivel de sincronización entre las políticas económicas y educacionales y el grado de articulación entre el sistema económico y el educacional”.

El cliente directo de la educación: Cliente es un concepto nuevo en educación y en gran medida porque tradicionalmente a la educación como un “bien público”¹⁷ que ofrecía el estado a la ciudadanía sin “costo directo” para el alumno o sus padres.

Sin embargo para las instituciones educacionales privadas, donde el alumno o sus padres hacen un pago a cambio de un servicio educacional, el concepto de cliente es común y relevante. Como es el caso del Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque oficialmente reconocido como institución Privada por el Ministerio de Educación Nacional.

El estado y los clientes de la educación: Desde la perspectiva pública, existe hoy especial conciencia de costos y responsabilidad financiera del Estado hacia los contribuyentes destacando que la educación no es gratis, aunque no tenga costo directo para los alumnos o sus padres, pues son los contribuyentes quienes, a través del pago de impuestos, principalmente financian la educación de un país.

¹⁷ Bien público es un servicio que ofrece el Estado sin costo directo para el usuario, pero que tiene un costo para la sociedad y los contribuyentes que pagan impuesto.

De aquí que el Estado, como administrador de los fondos de inversión en educación asuma la responsabilidad de distribuir estos fondos equitativamente en la población asegurando que las personas de menores ingresos tengan acceso a la educación de calidad que les permita adquirir el conocimiento necesario para aumentar sus habilidades y la capacidad de mejorar su estándar de vida y con especial preocupación porque puedan abandonar la condición de pobreza.

El estado tiene una responsabilidad importante en educación, como administrador de fondos educacionales, pero no tiene obligación de “producir” educación para la población. En efecto, la producción de educación a través de organizaciones públicas o el rol del estado como propietario de instituciones educacionales, sólo se justifica si tiene la capacidad de producir educación de mejor calidad y a más bajo costo que el sector privado, lo cual trae como consecuencia la disminución o deserción de alumnos el Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque, entre muchos otros de Bogotá que afrontan la misma situación.

La responsabilidad del Estado por la calidad de la educación y la satisfacción de las necesidades de alumnos que asisten a instituciones públicas es mayor que en instituciones privadas, aunque no necesariamente se refleje de esta manera, ya que el Colegio objeto de esta investigación se preocupa día a día por alcanzar un nivel de calidad apropiado para satisfacer las necesidades, expectativas y retos de cada estudiante y con esto garantizarle su vida útil y profesional en una sociedad que se lo impone.

Evaluación de necesidades de los alumnos: La gestión de calidad en educación tiene un fundamento en conocer a los alumnos, sus características y sus necesidades personales, intelectuales y espirituales.

Identificar a los alumnos por su nombre, iniciar los cursos preguntándoles el interés que tienen en materias que están por comenzar y hacerlos pensar en

forma creativa e independiente, es de gran utilidad para ellos, pues los incentiva a pensar y les despierta el interés en la materia y en un profesor o profesora interesado en ellos.

Hoy día el rol del profesor no es sólo traspasar información sobre una materia, pero es importante desarrollar la espontaneidad y creatividad de los alumnos para relacionar el tema de la asignatura con las necesidades de los alumnos y la relevancia de esa asignatura en su vida. En esencia, la satisfacción de necesidades de alumnos resulta en mayor aprendizaje y mejora la calidad de la educación.

La práctica pedagógica anterior no requiere rediseñar el curso para cada nueva clase, pero implica hacer ajustes congruentes con el desarrollo de habilidades y capacidades de los alumnos para hacer la clase más amena e interesante para los alumnos y el profesor.

Los alumnos y calidad en educación: En términos de evaluación de calidad, la recomendación más importante para que el proceso sea útil y efectivo, es utilizar instrumentos de medios simples, con los cuales los profesionales se sientan cómodos en términos de manejo y validez. Las teorías e instrumentos complejos complican los esfuerzos y desvirtúan el interés en evaluar... y en mejorar.

La evaluación de características y necesidades de los alumnos y el uso efectivo de esta información para tomar decisiones en la planificación de cursos o programas comienza por conocer a los alumnos utilizando el siguiente ejercicio, u otro método que se adapte a la personalidad y necesidad del profesor.

- ✓ ¿Quiénes son los alumnos?
- ✓ ¿De dónde vienen?
- ✓ ¿Qué razón los hace preferir mis servicios sobre otros?
- ✓ ¿Existen alternativas para el servicio que yo ofrezco?

- ✓ ¿Qué beneficios obtienen mis alumnos de la educación que yo les ofrezco en relación con otras alternativas?
- ✓ ¿En que medida cumplo con satisfacer la necesidad de mis alumnos de facilitarles información y conocimiento útiles para que puedan avanzar en la vida?

La respuesta a estas preguntas parecen obvias, pero no lo son, ya que al interior de ellas se encuentra todo un quehacer pedagógico pensado, elaborado y desarrollado para el estudiante que espera en el aula y que desea trascender esos conocimientos y enseñanzas a su vida práctica. Sin embargo las instituciones y profesores no las analizan con el detalle y la frecuencia requeridos en relación con las necesidades de sus alumnos.

En gran medida esto no se debe a la falta de interés de la institución o del profesor, pero se debe a la formación profesional en el pedagógico, en las universidades y otras instituciones dedicadas a la formación de profesores, donde la tendencia tradicional ha sido concentrar la atención en la asignatura. Pero sin establecer una relación objetiva entre el tema y la satisfacción de las necesidades humanas.

Debido a la falta de congruencia entre el tema de las asignaturas y las necesidades humanas frecuentemente la educación resulta una obligación en vez de una experiencia útil e interesante para la mayoría de los alumnos. Ésta es la causa principal de los problemas de calidad en educación. No es un problema distante del Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque, por eso periódicamente se esta capacitando al docente para darle respuestas y soluciones objetivas frente a las necesidades de los educandos, sin dejar de lado los acuerdos que logren los estudiantes y maestros en cada área que son los más significativos, ya que se hacen de mutuo acuerdo, acarreando beneficios tanto a los estudiantes como al

profesor.

Identificación de necesidades. A continuación se identificarán instrumentos y técnicas de uso común para recopilar información sobre características, necesidades y expectativas de los alumnos. El uso varía de acuerdo al tipo de información y la preferencia del encuestador y se sugiere ajustar o crear técnicas que faciliten la actividad de evaluación en congruencia con los recursos disponibles.

- ✓ Conversaciones personales
- ✓ Grupos de discusión
- ✓ Encuestas
- ✓ Política de “Puerta Abierta” (Accesibilidad)
- ✓ Buzón de sugerencias
- ✓ Programa de liderazgo y equipos de calidad con propósitos específicos.

Acciones para satisfacer necesidades de los alumnos: La recopilación de información no alcanzará sus propósitos de evaluación a menos que sea utilizada en la planificación de acciones concretas que resulten en un proceso de mejoramiento continuo. En otras palabras, que formen parte del *Círculo de Calidad*, que incluye la idea, el plan, la realización, la evaluación y el mejoramiento.

A continuación se detallan otras acciones utilizadas como instrumentos de gestión dirigidas a satisfacer las necesidades de los alumnos:

- ✓ Plan de actividades de acercamiento de profesores con alumnos
- ✓ Plan de actividades de apoyo de la administración con los alumnos
- ✓ Benchmarking. Comparación de acciones que realizan instrumentos similares.
- ✓ Plan de articulación de la institución con fuentes laborales para facilitar la transición de los alumnos al proceso productivo.
- ✓ Plan de articulación de la institución con instituciones educativas

superiores para facilitar la transición a los alumnos entre procesos educativos.

- ✓ Plan de articulación de la institución con instituciones educacionales anteriores para facilitar la transición a los alumnos.
- ✓ Seguimiento de la vida laboral de exalumnos y apoyo con bolsa de trabajo para facilitar interés de avanzar por el campo laboral.

Cabe resaltar que la creatividad de las personas, y la capacidad para crear nuevos instrumentos y métodos que se ajusten a la realidad de su institución, las cuales tendrán más valor que las planteadas anteriormente, si con ellas solucionan problemas reales que los afecte como profesionales y como institución.

2.5 Calidad y Planeación Estratégica en Educación

La planificación estratégica es el camino que la dirección de una institución elige para poner en práctica la misión de la organización, utilizando los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva y eficiente posible.

Planificar es guiar la organización por el camino indicado en un período determinado: (un año o diez años). Planificar es diseñar cada uno de los pasos para alcanzar la meta. Peter Drucker mencionaba en sus discusiones sobre gestión que “Algunas personas tienen esperanzas. Y otras personas planes”, enfatizando las diferencias entre personas que esperan que las cosas lleguen a sus manos y aquellas que realizan esfuerzos para conseguir lo que desean.

Y lo mismo sucede en las organizaciones. Las organizaciones que no modifican, que no planifican son porque esperan que las cosas sucedan por

sí solas. Pero en un mundo tan competitivo como el actual, la falta de planificación es en gran medida la planificación de un fracaso.

“La planificación estratégica es un imperativo en cualquier organización. Pero es de mayor importancia en instituciones educacionales porque tienen la responsabilidad nacional de formar el futuro de los habitantes y del país.” (LEEPELEY, 2001).

La dirección de la institución educacional tiene la responsabilidad de diseñar, transmitir, supervisar la implementación del plan estratégico que transforma la misión y los valores institucionales en acciones concretas y establece los estándares de desempeño para conseguir las metas y resultados educacionales y financieros de la institución.

Elementos de la planificación interna: La planificación estratégica requiere la consideración inicial de seis elementos:

1. Situación: ¿Cuál es la situación actual?
2. Recursos: ¿Cuáles son los recursos disponibles? (humanos materiales, financieros)
3. Responsables: ¿Quiénes serán los responsables de cada parte del Proyecto?
4. Objetivos: ¿Cuáles son los objetivos que se deben conseguir?
5. Tácticas: ¿Cómo se va a conseguir estos objetivos?
6. Tiempo ¿Cuánto tiempo va a tomar conseguir los objetivos?

El Colegio de La enseñanza Cardenal Luque, actualmente está desarrollando su plan estratégico, encaminado hacia el mejoramiento de la gestión educativa de la institución, bajo la luz del proyecto Líderes Siglo XXI.

Planificación Estratégica para la Calidad: El modelo de Gestión de

Calidad considera estos seis elementos y los proyecta en forma operativa utilizando una variación del Ciclo Deming (BERRY, 1992) que se ha denominado “El círculo de la calidad”.

El Círculo de la Calidad permite un implementar estratégico y conjuntamente establecer procesos de mejoramiento continuo a nivel de unidades independientes, pero ofrecer la flexibilidad necesaria para evaluarlos en forma integral utilizando los mismos parámetros de medición y progreso.

El ciclo de la calidad consta de las siguientes actividades:”

- I) Nacimiento de una idea y avance como base de un proyecto o programa.
- II) Planificar
- III) Realizar
- IV) Evaluar
- V) Mejorar

La aplicación del Círculo de Calidad comienza con:

I) **La idea**, como elemento fundamental en la gestión de calidad. El concepto “idea” está asociado con la creatividad, la necesidad de realizar cambios y la capacidad de innovar que aportan las personas en el proceso de planificación estratégica.

II) Planificar consiste en 8 etapas:

1. Definir la Misión de la institución o el objetivo de cada división dentro de la Misión Institucional.
2. Identificar las funciones y actividades específicas para llevar a cabo la Misión.
3. Asignar prioridades para el desarrollo de actividades considerando nuevas ideas.
4. Identificar claramente las necesidades de usuarios –clientes.
5. Identificar a los usuarios – clientes de los servicios educacionales de

la institución y sus características especiales.

6. Traducir sus necesidades en funciones y actividades operativas.
7. Establecer indicadores de medición de desarrollo del Círculo de la Calidad.
8. Diseñar un plan de acción siguiendo estos pasos:

III) **Realizar es:** la forma como la institución educativa define las metas y los métodos para alcanzar en los distintos componentes de su gestión.

IV) **Evaluar es:** Hacer seguimiento y monitorear los indicadores de funciones y actividades, verificándolas constantemente con las necesidades de los usuarios –clientes de servicios educacionales.

V) **Mejorar es:** Actuar con el propósito de mejorar en forma continúa lo que se ha hecho, implica definir acciones orientadas a mantener y mejorar continuamente los procesos de la institución e implentar los correctivos necesarios que conducen a un continuo mejoramiento.

En este ciclo se observa los procesos en su relación con los distintos actores de la comunidad educativa, su participación real y la incidencia de sus decisiones y acciones en la gestión integral de la institución. El Círculo de Calidad se convierte en elemento básico en evaluación para medir avances en la implementación del proceso de mejoramiento continuo como condición necesaria para conseguir aumentos de calidad.

La Misión Institucional: La misión que da fundamento al área de planificación estratégica en el modelo de Gestión de Calidad se concentra en estos 4 aspectos:

1. La misión identifica explícitamente los valores y el compromiso de la

organización con la calidad.

2. Identifica el área de actividad de la organización.
3. Destaca el compromiso de satisfacer las necesidades de los usuarios o clientes, como la razón de existir de la organización.
4. Enfatiza preocupación y compromiso por el bienestar y desarrollo de las personas que trabajan en la organización.

La Misión es el compromiso público de la organización, donde se expresan los valores, los objetivos fundamentales de la institución y se define cómo se llevará a cabo en forma efectiva y eficiente.

La Misión es un compromiso público y como compromiso de evangelización y de construir patria el Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque lo ha asumido y de este modo se contempla de una manera clara y concisa en el PEI de la institución, donde se expresa los valores que identifican la dirección, que le sirve de guía para cada persona que trabaja en la organización y muestra a la comunidad educacional los fundamentos y las prioridades de la institución.

Descripción de la Misión de la Institución: Características de la descripción de la Misión en el modelo de Gestión de Calidad.

1. Breve y directa
2. Definición clara de los valores de la institución y el propósito explícito de satisfacer las necesidades de los usuarios: sus alumnos y alumnas, como razón de existir.
3. Muestra de preocupación por ofrecer un clima organizacional óptimo para desarrollar las actividades educacionales.
4. Compromiso de la institución con el desarrollo de académicos y docentes
 - a) como grupo imprescindible en el desarrollo de las actividades

educacionales y b) preocupación de satisfacer las necesidades de profesionales que “forman el futuro del país” a través de la educación de alumnos y alumnas.

5. Evidencia de compromiso de buena gestión en términos de conciencia de costos, responsabilidad financiera y transparencia económica, como parte importante de los resultados institucionales.

La Misión institucional se incluye en todas las publicaciones que hace la institución y está a la vista en la cartelera del Colegio para que cumpla el compromiso de divulgar los valores que allí se expresan y que sirva de guía, luz e inspiración en el quehacer cotidiano de la comunidad educativa y de todo aquel que ingrese al colegio.

A continuación aparece la Misión del Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque, la cual expresa de manera concreta el compromiso que se tiene con Dios, Colombia, estudiantes, Padres de Familia y con cada uno de los que laboran allí:

MISION INSTITUCIONAL
COLEGIO DE LA ENSEÑANZA CARDENAL LUQUE
BOGOTA – COLOMBIA



Educar integralmente en los valores humanos cristianos desde el diálogo fe-vida-cultura, según los principios de Juana de Lestonnac, para transformar la sociedad.

Planificación y ambiente interno: La planificación estratégica se enfoca en procesos principales (actividades educacionales) y procesos de apoyo al desarrollo institucional (administración). El proceso de planificación tendrá

aspectos comunes para todas las instituciones educativas porque comparten la misión de ofrecer educación, y se observarán diferencias en objetivos y actividades para llevarla a la práctica en cada nivel educacional.

Planificación estratégica en educación básica y media: La lista de funciones que se presenta a continuación han sido elaboradas como una guía para facilitar el proceso de planeación estratégica que esta aplicando el Colegio de la Enseñanza *Cardenal Luque*:

Función Institucional
Direccionamiento Institucional y
Funciones Consejo Directivo
 Presidente
 Vice-presidente
 Secretario
 Directores
Funciones y actividades:
 Definición de Misión, Valores, liderazgo.
 Plan Estratégico Institucional.
 Identificación de áreas principales
 Recursos y financiamiento
Rectoría
Funciones y actividades:
 Desarrollo del Proyecto
 Educacional
 Diferenciación del Proyecto
 Educacional
 Gestión Económica y Financiera.
 Programa de Distinción
 Académica
 Programa de Reconocimiento
 Docente
 Programa de Investigación
 Programa de Desarrollo
 Institucional
 Dirección en Proyectos para la
 Comunidad.
Profesores
 Organización del cuerpo de
 profesores
 Título profesional y/o grado
 obtenido
 Post-grado (s) obtenido (s)
 Institución que otorgó título
 Universidad que otorgó grado (s)
 Cargos directivos
 Dirección de Proyectos Docentes
 Publicación y participaciones:
 Institucionales

Nacionales
 Internacionales
 Número de citas
 Bibliografías
 Número de cursos dictados y
 diseñados
 Años de experiencia docente
 Años de experiencia en la
 asignatura
 Años de experiencia en la
 institución
 Evaluación de alumnos
Profesor Ayudante de docencia
 En proceso de graduación
 Cursos impartidos como ayudante
 Áreas de interés
 Investigación
 Evaluación de alumnos
Biblioteca
Dirección:
Bibliotecario
Funciones y actividades:
 Disponibilidad de textos por
 asignatura
 Disponibilidad de textos por
 alumnos
 Espacio de lectura
 Número de volumen en Biblioteca
 Proporción de libros por alumno
 Convenios con editoriales
 Programa de donaciones de libros
Función Estudiantil:
Dirección:
Director de Asuntos
Estudiantiles
Funciones y actividades:
 Admisiones

<p>Matrículas e Inscripción Archivos de estudiantes Conducta y disciplina Seguimiento de estudiantes: Notas obtenidas Puntaje pruebas de conocimiento desarrollo educacional Servicios de asistencia: Apoyo estudiantil Atención y ayuda financiera recreación Deporte Cultura Participación de proyectos comunitarios Programas de estudio –trabajo Trabajo institucional Asistencia de colocación en el trabajo Asociación de ex Alumnos graduados Seguimiento de egresados Tasas de empleo: 1, 5,10 años Salarios obtenidos Posiciones alcanzadas En el país y en el extranjero</p>
<p>Departamento de Contabilidad Funciones de Apoyo Finanzas, Computación, Recursos Humanos, Planta Física. Función Económica</p>

<p>Dirección de Economía y Finanzas Funciones y actividades: Plan estratégico financiero: Presupuesto Balance Costos según lo decreta El Ministerio de Educación Nacional Costo por alumno Transferencias Infraestructura Mantenimiento Sistema de Computación Dirección de Informática: Director Funciones y actividades: Redes y Asistencia en Computación Red Institucional Software educacional Integración institucional Conexión a Internet, Red Operativa Linux Cibercolegios División de Personal Dirección de Recursos Humanos Funciones y actividades: Records de personal Selección Contratación Remuneraciones</p>

En el modelo de Gestión de calidad el éxito de la planeación estratégica tiene relación con el grado de cumplimiento de la misión institucional en términos de la satisfacción de necesidades de los alumnos, padres y apoderados, fuentes de trabajo, la sociedad, el desarrollo de un clima laboral favorable y actualización continua para profesores, administrativos y personal de apoyo.

El proceso de planificación estratégica está enfocado en conseguir resultados que muestran mejorías en la calidad de la gestión educacional y un alineamiento entre la misión, la visión y los resultados esperados.

La visión institucional es la proyección que guía el plan estratégico desde el momento actual a una meta en el futuro.

El colegio la Enseñanza Cardenal Luque busca contemplar en su visión ser una comunidad Educativa en toda la extensión de la palabra:

VISION INSTITUCIONAL
COLEGIO DE LA ENSEÑANZA CARDENAL LUQUE
BOGOTA -COLOMBIA



En el año 2006 el Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque busca ser una comunidad educativa: Reconocida por su excelencia, integrada y participativa, que da razón de su fe, consciente de la realidad, en permanente actualización e investigación y con capacidad de resolver conflictos a través de la conciliación

2.6. Liderazgo para la Calidad

Liderazgo es un aspecto central en el modelo de Gestión de Calidad equivalente al corazón en el cuerpo humano. Es centro de cualquier organización.

Liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder (Lorenzo Delgado, 2005a y 2005b).

Es necesario definir liderazgo dentro de los parámetros que se aplican a la gestión de calidad con el propósito de reconocerlo y diferenciarlo de otros tipos de control, autoridad y poder.

Liderazgo para la calidad es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio.

Otra definición de liderazgo para la calidad la da el Sr. Toyota, dueño de la reconocida fábrica de automóviles del mismo nombre. Para él “liderazgo es lograr que las personas realcen lo que la dirección espera, pero dentro de un ambiente agradable y donde estén contentos”.

Estas definiciones encierran los principios básicos de calidad con fundamento en buen clima laboral como condición necesaria para conseguir aumentos de productividad y competitividad.

Cuando las personas que trabajan en una organización se sienten contentas con la función que desempeñan, el compromiso con la organización aumenta y los resultados mejoran. La felicidad y la risa contribuyen a relajar tensiones que son inevitables en la organización moderna y resultan en significativos avances en el proceso de mejoramiento continuo.

El liderazgo incluye dos elementos complementarios que aportan

consistencia al modelo: un elemento es el liderazgo interno y el otro el liderazgo externo.

El liderazgo interno se refiere a los valores de la organización, el compromiso con las personas, con la calidad y el proceso de planificación estratégica. Y considera la planificación estratégica como el plan institucional que permite que las personas transformen los valores de la organización en acciones concretas, estipulando en forma clara los estándares necesarios para establecer un proceso de mejoramiento continuo en el desempeño y los resultados de la institución.

El liderazgo externo se enfoca en la responsabilidad pública de los líderes de instituciones educacionales para participar en el desarrollo de proyectos externos y contribuir a mejorar la calidad de vida en la comunidad local, nacional e internacional.

Liderazgo v/s Jefatura: ¿Cómo es posible diferenciar liderazgo para la calidad de otras formas de control en organizaciones?

El liderazgo para la calidad puede identificarse mejor haciendo una comparación de sus características con lo que comúnmente se conoce por jefaturas, como modelo de dirección utilizado en organizaciones de todos los sectores (BILL, 1995).

Diferencia entre Liderazgo y Jefatura:

<i>LOS LÍDERES</i>	<i>LOS JEFES</i>
Focalización en las personas	Focalización en los procesos
Inspiran confianza	Usan control
Perspectiva de largo plazo	Perspectiva de corto plazo
Perspectiva global	Perspectiva limitada
Focalización en soluciones	Concentración en descubrir problemas
Promueven nuevas ideas	Refuerzan ideas antiguas
Promueven cambio y desafían la monotonía.	Mantienen la monotonía, adversos al cambio.
Estimulan acciones apropiadas	Suprimen innovación
Valoran comparación y competencia	Desprecian competencia y desafíos
Promueven competencia y mejoramiento	Evitan competir y temor a cambiar
Piensan en programas participativos	Piensan en programas de control
Delegan poder de tomar decisiones	Retienen poder de decidir
Promueven acciones pro-activas	Promueven acciones reactivas
Piensan en un sistema humano y dinámico	Piensan en procesos sobre las personas
Piensan en iniciativa e innovación	Piensan en normas y cumplimiento
Importancia en hacer lo correcto	Control de no hacer lo incorrecto

Tabla 2 (Adaptada de Brassard,1993:154-155)

Las Directivas del Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque, se caracterizan por liderar, ya que concentran la atención de las personas, sus necesidades y bienestar, confían en la gente, inspiran confianza, tienen visión de largo y perspectiva global, buscan soluciones , promueven ideas creativas, apoyan el cambio, estimulan las acciones de otros y las iniciativas proactivas, valoran la competencia sana y que aporta, aprenden de otros, adoptan lo mejor, delegan responsabilidades y poder de decisión, dan más importancia a lo que los colaboradores hacen bien y educan en lo que es posible hacer mejor.

De esta manera el liderazgo de calidad se vive dentro de parámetros de un clima laboral favorable para el desarrollo de las personas como condición necesaria para conseguir aumentos de productividad en la organización.

De la organización jerárquica a la organización matricial: Las organizaciones se forman y crecen en función del estilo de liderazgo que las crea. A su vez, el estilo de liderazgo transforma las organizaciones.

Las primeras organizaciones que se formaron con propósitos de administración de funciones gubernamentales o procesos productivos tuvieron una marcada estructura piramidal. Es decir, sólo una persona en dirección general, asistida por personas en posiciones inferiores. Las órdenes y comunicaciones fluían de la cumbre de la pirámide hacia abajo, y escasamente en el sentido inverso. Esta estructura prevalece en muchas organizaciones alrededor del mundo, pero la tendencia avanza rápido hacia una nueva estructura de organización.

La organización moderna adopta una estructura matricial o plana, que se ajusta a las necesidades de la nueva organización donde la productividad depende del conocimiento, las comunicaciones efectivas y rapidez para tomar decisiones y solucionar problemas.

En la estructura matricial o plana una persona dirige y es responsable de los resultados generales y el desempeño de la organización, pero colabora estrechamente con colegas inmediatos que asumen funciones coordinadas y complementarias.

La gestión de calidad es convergente con una estructura organizacional plana o matricial, donde distintas divisiones funcionan en forma interdependiente, como mecanismos de apoyo que sincronizan las operaciones. Las divisiones están a cargo de supervisores que actúan como líderes de personas, en vez de jefes de procesos, para realizar la gestión institucional.

Liderazgo y Poder: El concepto de liderazgo es comúnmente asociado con percepción de poder. Pero se considera líder a una persona que tiene autoridad, poder y seguidores de cualquier naturaleza. Sin embargo es justamente la naturaleza de la fuente de afiliación el factor que hace legítimo el poder en el líder de la gestión para la calidad.

En lo definido como “Jerarquía del Poder”, se identifica una evolución de fuentes de poder que comienza en la más precaria y restrictiva de conseguir poder y autoridad, que es el poder que ejerce una persona a través de la coerción de otros . Luego está el poder que confieren las recompensas que en gran medida son fuente de corrupción en las organizaciones.

A continuación viene el poder que alcanza una persona por la oposición o cargo que ocupa. Una fuente, más avanzada y legítima de poder es la del experto, que obtiene poder del conocimiento y la experiencia que posee y que ha sido generalmente la relación de poder entre profesores y alumnos.

Finalmente esta Jerarquía del Poder ubica en un lugar más alto al líder que ejerce el poder legítimo, es decir, inherente a la persona y sus cualidades y nace de la confianza que sienten las personas por un líder que los inspira, motiva y comprende sus necesidades. Éste es el líder de la gestión de

calidad.

En la realidad se observa que en las organizaciones coexisten varios tipos de poder de acuerdo a las personalidades de las personas que las dirigen. Hay tipos de poder que son obstáculo para el desarrollo de las personas que trabajan en la organización y perjudiciales por el potencial de promover rencor y corrupción., como sucede con el poder coercitivo, el poder recompensa y ocasionalmente con el poder de la posición y el cargo.

Jerarquía de Poder

<i>Fuentes de poder</i>	<i>Característica</i>
1. Poder Correctivo: Fuente Cohesión	Dominación basada en coartar a los demás anteponiéndoles dificultades
2. Poder de Recompensa: Fuente: Estímulo Material	Dominación ofreciendo recompensa a cambio de favores personales
3. Poder de la Posición: Fuente: Posición-Función	Adquirido por un cargo o función de alto rango.
4. Poder de Experto: Fuente: Conocimiento y/o Experiencia	Otorgado por capacidad personal de conocimiento y experiencia.
5. Poder Legítimo: Fuente: Inteligencia Emocional	Nace de la compatibilidad, competencia y sinergia con personas.

Tabla 3 (Adaptada de Brassard, 1993:154-155)

Los resultados de empresas y organizaciones muestran que los costos asociados con estos tipos de poder resultan en mayores costos, porque desmoralizan a los empleados, disminuyen la productividad y son un obstáculo de importancia en la competitividad de la organización.

Esta Jerarquía del poder muestra la evolución desde el poder como “sustantivo”, esto es, como una característica pasiva derivada del control de unos y la sumisión de otros, hacia el poder como “verbo”, sustentado en la acción, en hacer y realizar, que es el poder necesario en la gestión de calidad, para gestar, emprender y renovar.

El liderazgo de la gestión de calidad tiene fundamento en el Poder Legítimo y en gran medida surge de la inteligencia emocional del líder (GOLEMAN, 1996) y su capacidad para entender a las personas y servir de guía a los demás. Por ese camino va el perfil de las personas que en este momento dirigen el Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque.

Cualidades del Líder de Calidad: El líder de calidad debe concentrarse en el desarrollo de cualidades en siete áreas específicas: facilitador, evaluador, visionario, consejero, motivador, asertivo, atento a escuchar las necesidades de los demás.

Facilitador es una persona que ayuda a sus colaboradores a identificar valores profesionales, intereses de trabajo y fortalezas personales. Él tiene alta capacidad para discutir problemas, ayudar a identificar planes a largo plazo y mostrar apoyo para avanzar objetivos profesionales.

Evaluador es la persona capaz de entregar retroalimentación honesta y objetiva que facilite el desempeño de sus colaboradores tanto en función como en la imagen personal. Comparte y comunica claros estándares de desempeño con los cuales serán evaluados. Sabe escuchar a la gente en términos del desempeño actual y el interés de mejorarlo en el futuro. Da

importancia la relación que existe entre desempeño personal y objetivos profesionales, sabe sugerir acciones para complementarlos y mejorarlos.

Visionario es quien prevé el futuro y tiene la capacidad de entregar información objetiva sobre la organización y las tendencias observadas en la profesión y la industria. Una persona visionaria ayuda a sus colaboradores a ubicar fuentes de información que faciliten la realización de planes a largo plazo. Puede identificar y comunicar nuevos desarrollos que tenga potencial de afectar las expectativas profesionales de su gente y los ayuda a entender la realidad cultural y política de la organización, comunicando con claridad la misión y dirección estratégica a todos los miembros de la organización.

El consejero ayuda a la gente a identificar los objetivos y las alternativas para avanzar la carrera profesional y la gestión que desempeña en la institución. El consejero está dispuesto a asistir a la gente para aclarar y avanzar sus proyectos profesionales y personales y a mostrarles tanto los obstáculos como las oportunidades, para integrarlos en forma efectiva con los objetivos y la misión de la institución.

El motivador ayuda a las personas a identificar un camino y a desarrollar planes de acción para conseguir los objetivos personales y de la organización. Promueve los contactos entre personas dentro de la organización, en la industria, y con otras áreas de actividad en la comunidad nacional e internacional. El motivador conecta a la gente con los recursos necesarios para avanzar los propósitos personales, profesionales y de la organización.

Asertivo es la persona que tiene claridad de objetivos y la forma como conseguirlos para obtener beneficio propio y dar beneficio a los demás. Cabe mencionar en el otro extremo a la persona agresiva, que conoce el interés propio, pero carece de tacto y sensibilidad para no herir a los demás mientras persigue sus intereses.

El líder de calidad sabe escuchar y determinar las necesidades de otras personas. Pero nunca intenta “convencer” a los demás, porque sabe que nadie puede convencer a nadie, a menos que exista una necesidad que motive a actuar.

C. William Pollard en un artículo titulado “El Verdadero Líder es un Servidor” clarifica la identidad de un líder para la calidad. Y dice:

“Que se presente el líder de la calidad, por favor! No el presidente, no la más alta autoridad, o la persona con el título más distinguido, pero el que sea capaz de desempeñar su función como modelo para otros.

No la persona que tenga el ingreso más alto del grupo, pero aquél dispuesto a asumir riesgos.

No el aquél que tenga el auto más caro o la casa más grande, pero aquel dispuesto a atender las necesidades de los demás, en la misma extensión que las necesidades propias.

No la persona que se muestre a sí misma, pero aquella que promueva a los demás.

No el jefe que controla, pero el iniciador que incentiva.

No el que quita valor, pero el creador de valor para el grupo que colabora.

No el hablador, pero el que sabe escuchar” (The Druker Foundation, 1996).

La misma perspectiva tiene Peter F. Drucker, uno de los más destacados especialistas en gestión, que ha investigado y escrito extensamente sobre el

tema en las últimas décadas. Complementa la definición líder de Calidad y recomienda a los líderes pensar en tres aspectos claves. Primero, les sugiere preguntarse los hechos por los que quiere ser recordado. Segundo, opina que la respuesta a esta pregunta debería cambiar a medida que la persona avanza en edad. Y tercero, debería evolucionar con los cambios del mundo.

Drucker es gran propulsor del cambio organizacional, pero mantiene un consejo constante para los líderes. Para Drucker lo más importante para ser recordado nace de la diferencia que un líder pueda hacer en la vida de la gente. Y en este sentido los profesores, después de los padres, son las personas que mayor impacto tienen en la vida de las personas. Como tales, tienen un rol ineludible que desempeñar. Sin embargo, la educación que los profesores reciben en las universidades e instituciones de orden superior aún dista para capacitarlos como líderes en la forma descrita y de acuerdo a las necesidades de la organización moderna.

A continuación se resumen elementos de importancia en el liderazgo de gestión de calidad.

- ✓ Visión de futuro
- ✓ Habilidad de Comunicación
- ✓ Capacidad de organización
- ✓ Capacidad negociadora
- ✓ Aptitud gana-gana
- ✓ Predisposición creadora de valor
- ✓ Flexibilidad

La visión de futuro implica literalmente que los líderes “sueñen” con un mejor futuro para la organización y aumente la capacidad de diseñar y dar dimensión a un plan para llevarla al destino deseado.

La habilidad de comunicación determina conciliar los objetivos de la gente con la misión en la organización matricial, donde la jerarquía de poder es sustituida por el compromiso de las personas y la responsabilidad que todos comparten para obtener los mejores resultados.

La capacidad de organización sincroniza un plan de acción que considere los propósitos de la organización en armonía con las necesidades de las personas que colaboran en el proyecto.

La capacidad negociadora soluciona los conflictos que emergen en toda organización de personas. Los conflictos son algo natural en las organizaciones y la solución de conflictos en forma objetiva tiene el potencial de inducir cambios y conseguir beneficio y progreso.

La aptitud gana-gana se refiere a maximizar los beneficios y compartir con la contraparte con el propósito de consolidar relaciones de largo plazo, avanzar soluciones y optimizar el uso de recursos para ambos grupos.

La predisposición creadora de valor implica generar ganancias más allá de las esperadas en la cada situación, lo cual se consigue cuando los líderes hacen uso de la capacidad creativa e innovadora propia del grupo.

La flexibilidad es el desarrollo de capacidad para adaptarse en el menor tiempo posible a nuevas condiciones y circunstancias, en un clima organizacional donde el cambio continuo es la única constante.

Estos elementos de liderazgo están inmersos en la institución educativa para facilitar la misión institucional dentro del contexto del compromiso necesario de la dirección de calidad. No obstante algunos son más evidentes que otros, sin embargo se está recorriendo un camino de formación y ejecución que arduo, requiere de tiempo y de constancia de parte de toda la comunidad educativa para que sean un hecho y una forma de vida dentro y fuera de la institución.

En síntesis, Liderazgo basado en el poder Legítimo es un principio fundamental en gestión de calidad y una consideración importante en el liderazgo institucional, pues los profesores enseñan y transmiten a los alumnos estilos de liderazgo que los alumnos aplican durante el curso de su vida y desempeño laboral, en las organizaciones que participan y en el hogar.

En resumen los valores de liderazgo asociados con la Teoría Y de Mc Gregor, en los cuales se sustenta la gestión de calidad, intenta humanizar las organizaciones, la economía y la sociedad, al enfatizar el valor fundamental que tiene las personas en el desarrollo de los procesos productivos.

2.7 Calidad como meta

Considerar la calidad Educativa como una meta a lograr por las Instituciones de Educación es un esfuerzo de todos los elementos que conforman el ámbito social, económico, productivo, educativo, gubernamental, etc. Llevar a cabo todos los esfuerzos conjuntos para lograr este objetivo es lo que se analiza, la respuesta a preguntas como ¿Qué parte es importante para lograr esta política educativa de calidad? ¿Qué elementos prácticos pueden ser utilizados para obtener logros significativos en el proceso de calidad?

Con lo anterior se desprende a partir de una presentación de los conceptos de calidad educativa, comparación de propuestas y experiencias propias para encaminarse hacia el cumplimiento de los objetivos de calidad a partir de la presentación de la actividad celular de calidad, que da la aportación que cada área o agente participante del modelo, el cual debe contribuir para el logro exitoso de los planes presentados por la institución educativa y la participación importante en la presentación de propuestas particulares tales

como la aplicación de los conceptos de mejora continua para el logro del aseguramiento de la calidad y elevar su nivel. La presentación de cada modelo de calidad presentado, la discusión de cada uno de estos elementos y la propuesta presentada para el área de instrumentación y control, da un enfoque práctico y con miras a cubrir e integrar la acreditación de planes de estudio, certificación de servicio como elementos incluyentes utilizando la normatividad de ISO9000:2000, y un seguimiento de la política de calidad de la institución, nos introduce a la participación de las instituciones de educación dentro del proceso de globalidad donde la educación forma una parte importante en el desarrollo de la sociedad actual en Colombia.

En la última década la calidad se ha convertido en un concepto citado por las principales instituciones públicas y de servicios, se ha convertido en una meta que es buscada de una manera completa, ya que se ha considerado de forma común que lo que tiene "calidad" cubre con las expectativas del cliente. La calidad, en general, abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio, cuando sus características, tangibles e intangibles satisfacen las necesidades del usuario. Estos conceptos fueron utilizados primeramente en el rubro de la economía y área industrial, hoy en día la competitividad se presenta cada vez más en las empresas, para de esta manera estar al nivel de los estándares internacionales de calidad. Este concepto es citado cada vez más por las instituciones dedicadas a la educación. Dentro del Programa Nacional de Educación 2001-2006 el Gobierno Nacional Colombiano resalta la necesidad de avanzar en la consolidación de la educación en todos los niveles, proponiendo la creación del Instituto Nacional De Evaluación de la Educación, donde considera la evaluación del aprendizaje como un elemento importante, siendo la educación considerada la "columna vertebral" de las acciones del gobierno. Es hacer de la educación un gran proyecto nacional, considerando que esto

conseguiría ampliar que los ciudadanos logren mejores niveles de calidad de vida.

La educación debe ser considerada como un elemento que sirve de palanca del cambio del país, y como el medio principal para la generación de empleos, además de una participación más equitativa de la economía y apoyo al desarrollo regional. De esta manera, la calidad debe ser dinámica. Esto determina que debe estar en continuo cambio, pero éstos fundamentados en acciones tendientes a tener elementos suficientes para determinar niveles o cambios provocados en procesos educativos con los miembros que desarrollan dichas funciones, estudiantes, maestros y directivos. La aplicación del concepto de calidad, aunado al desarrollo de programas de desarrollo institucional bajo una planeación a largo plazo permite que el beneficio de estos planes toque a cada uno de los elementos que forman a la institución educativa.

Calidad como meta: Si se considera a la calidad como la meta del proceso en la educación, este debe de considerar a cada uno de los elementos que lo integran de manera innovadora, entre los múltiples y variantes significados del concepto de calidad. Cabe señalar el criterio de calidad como eficacia, entendida como el logro de los objetivos propuestos por el propio sistema educativo¹⁸, hoy la preocupación está centrada en el diseño de las estrategias que articulen los elementos externos internos del sistema escolar con la finalidad de crear más y mejores oportunidades de aprendizaje atendiendo a la diversidad de la población. Existen varios paradigmas como modelos que buscan en forma completa obtener la educación total o integral (SEIBOLD, 2000) donde la primera la relaciona con tres características fundamentales: La primera de ellas pone un énfasis en la satisfacción del "cliente" que

¹⁸ Programa Calidad y equidad en educación 2001-2002. Organización de Estados Iberoamericanos. Texto aprobado por la 68 Reunión del Consejo Directivo.

pueden llegar a ser descubiertas o satisfechas. La segunda, el proceso de "mejora continua" de la gestión como del proceso, unido a esto una "participación" de todos los agentes que intervienen. La Tercera se incorpora a la equidad, que es un valor como un elemento que sería difícil de medir, por lo tanto no es fácil de evaluar. Por ello, se debe apelar a nuevas formas de evaluación y de autoevaluación que garanticen en forma y fondo que las medidas tomadas y ejecutadas están logrando los resultados previstos. Ya que el interés por la calidad en la educación y los servicios educativos se asocia a la preocupación por realizar adecuadas actividades de aprendizaje para la totalidad de los alumnos.

Siendo que la evaluación, así como la calidad educativa es una realidad compleja (BERTONI, 1997), depende de una gran cantidad de factores y no permite ser acotada por un solo indicador que de un resultado. Dado que la evaluación está relacionada con "un rendimiento de cuentas", ésta permite ser usada por las autoridades educativas como el medio para determinar los apoyos brindados y permite analizar cada una de las acciones realizadas, encaminadas a una educación dinámica integral. La evaluación debe de dejar de ser instrumento que se utiliza para controlar el nivel educativo de la población estudiantil, es preciso que estos instrumentos educativos sean transformados en un medio que utilicen las propias instituciones para mejorar su calidad educativa, ya que la enseñanza en las condiciones de la práctica real o en el servicio debe preparar profesionales capaces de trabajar en colectivo para enfrentar los cambios acelerados que ocurren en el ámbito de toda la sociedad. Considerando la creciente implementación de sistemas para el control, el aseguramiento, el perfeccionamiento o la planificación de la calidad dándose en las empresas, así como el renovado tratamiento que durante los últimos años sufrieron los conceptos de calidad, evidencia que ésta se ha convertido en una "arma competitiva" de una importancia no solo

en las organizaciones modernas (Cañedo, 1996), sino también en las instituciones educativas. Sin embargo, López Rupérez (1997) afirma que “en el ámbito de la educación el cliente es el ciudadano-colectividad, dándose esto a través de la opinión pública y los diferentes organismos sociales, con una visión de los retos productivos del país”.

Se requiere de personas creando, aportando ideas que ejerzan un liderazgo, ya que la verdadera educación de calidad significa más que seguir cierto curso de estudios. Es amplia, incluye el desarrollo armonioso de todas las facultades físicas y mentales (WHITE, 1971).

Dado que la evaluación es clave del proceso de mejoramiento, su diseño debe ser muy creativo y bien analizado; y a su vez debe ir respaldado por una buena estrategia de implantación sujeta a la realidad.

Los modelos pueden ser sujetos a modificaciones y realizar una adaptación de la institución o mejor, diseñar un modelo propio fundamentado en cada uno de los elementos que forman parte de la educación. Existen diferentes modelos donde esto hace notar algún elemento en particular, ya sea la institución, el docente, el entorno socioeconómico o el alumno, Los enfoques que se representan como una base en la calidad de la educación supone una relación de coherencia entre cada uno de los componentes del sistema.

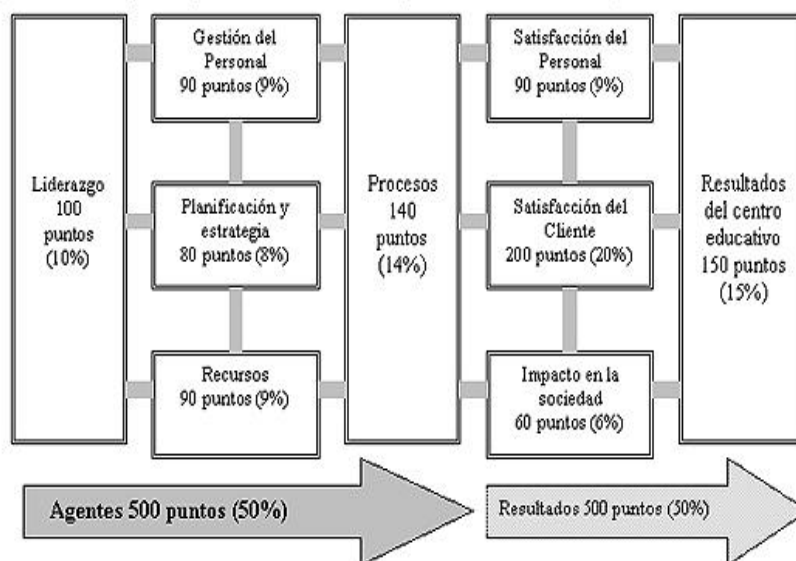
Dentro de los modelos relacionados con la calidad de la educación, la función del docente puede ser tomada desde diferentes puntos, en el enfoque sistémico supone una relación de coherencia o unión entre cada uno de los componentes que integran el sistema.

✓ *Modelo de Educación de Calidad*

El Modelo Europeo de Gestión de Calidad en Educación se presenta de manera normativa, cuyo punto básico es la autoevaluación con fundamento en el análisis al detalle de la gestión de la organización, usando como una guía sus criterios.

Lo esencial de este modelo adaptado a los centros educativos queda contenido en el enunciado siguiente, emanado del Ministerio de Educación y Cultura de España mencionado por Alarcón y Méndez (2002): “La satisfacción de los usuarios del servicio público de la educación, de los profesores y del personal no docente y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y sus procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados”.

Figura Nº3: Descripción esquemática del Modelo Europeo de Gestión de Calidad. |



Fuente: Adaptación del Modelo Europeo de Gestión de Calidad efectuada por el Ministerio de Educación y Cultura de España para su aplicación en los centros educativos públicos.

El desarrollo del modelo permite realizar comparaciones y evaluar la aportación realizada al proceso y definir si la mejora planteada dio como resultado una ventaja o beneficio actual, es decir, que realmente el proceso

esté brindando la oportunidad de estar actualizando los mismos de acuerdo a los elementos que lo conforman. Para eso Álvarez y Topete (1997) mencionan que es importante identificar las funciones sustantivas de la educación, los elementos estratégicos relacionados con la gestión de calidad, elementos de proceso que conduce al mejoramiento de la calidad de la educación superior. En el diagrama se presentan dichas funciones.

Antecedentes	Criterios e indicadores	
I. Naturaleza y fines de la educación	I. Organización y estructura	1.1 Modelo de organización. 1.2 Claridad de la misión. 1.3 Distribución de funciones. 1.4 Ejercicio de la autoridad. 1.5 Liderazgo académico. 1.6 Status de los campos colegiados. 1.7 Cultura y valores.
II. Tipo de programa	II. Relaciones con el contexto y con otros programas o instituciones	2.1 Relaciones con las instituciones del contexto (familias, empresas, comunidad). 2.2 Intercambio académico y colaboración interinstitucional.
	III. Ambiente interno	3.1 Comunicación y relaciones humanas. 3.2 Respeto a la libertad académica. 3.3 Clima de apertura y pluralidad. 3.4 Espacios compartidos para pensar y tomar decisiones. 3.5 Interés por el estudio y la investigación.
II. Concepto de calidad de un programa de educación de calidad	IV. Insumos o recursos	4.1 Experiencia y nivel académico de los profesores. 4.2 Preparación general de los alumnos. 4.3 Materiales pedagógico y de tecnología de apoyo. 4.4 Biblioteca, talleres y centros de información. 4.5 Condiciones de la planta física.
	V. Procesos formativos	5.1 Modelo educativo y modelo curricular 5.2 Modelos de enseñanza. 5.3 Trabajo en equipos y desempeño de cuerpos colegiados.

La visión que presenta denota una cobertura amplia de los elementos que integran el sistema institucional educativo. Aunado a esto podemos integrar las actividades incluidas dentro de la mejora continua establecidas en el área a trabajar.

2.8. Actividad celular de calidad

Si los componentes que conforman todo un sistema educativo están sujetos a la misma visión de mejora, cada uno de ellos pueden realizar una parte del todo. De esta manera, esta acción permitirá la participación de maestros y alumnos en forma más práctica y que no solo se quede en buenos propósitos o políticas de calidad a nivel de dirección.

La presentación de cómo la calidad puede sensibilizar a toda la institución y de esta manera participar en forma activa en el objetivo de lograr una educación integral de calidad se presenta en la aplicación de varias acciones tendientes a aportar los elementos necesarios para este fin. La actividad Celular de Calidad se plantea como un trabajo seccionado abarcando un pequeño número de elementos que componen el área afín, dentro del modelo educativo siendo éste relativamente difícil ya que presenta características muy particulares y en ocasiones no es posible generalizar el método.

La asimilación de los conceptos de mejora continua aplicados en áreas establecidas, en conjunto con elementos evaluativos y de certificación nos presenta la oportunidad de alcanzar niveles altos en la obtención de objetivos planteados. El perfil de una institución orientada a la mejora continua está inmersa en un área cada vez más competitiva, tiene una gran necesidad de incrementar velocidad de respuesta y flexibilidad con una alta probabilidad de cambiar hacia diferentes estructuras y procesos de trabajo.

Aunque la competitividad se presenta en todos los rubros del ámbito diario, debemos echar por la borda la idea de que la “competencia es una forma necesaria de vivir” (DEEMING, 1993). En lugar de la competencia necesitamos de la cooperación.

El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las instituciones necesitan hacer si quieren ser eficientes a lo largo del tiempo

ACTIVIDADES DEL PROCESO DE MEJORA CONTINÚA.

La calidad no será nunca el resultado de la improvisación, sino que se obtendrá como consecuencia de planificar el objetivo que se desea alcanzar. El proceso concierne a todo el personal y a todas las áreas de la institución, si bien habrá que tener en cuenta las particularidades de cada una.

1. Información, sensibilización y motivación.

La Mejora Continúa, incorpora unos principios de gestión que suponen un cambio en los comportamientos de todas las personas que integran la institución. Lo que proponemos es que las personas comiencen a modificar sus comportamientos mediante una acción formativa, justo al comienzo del proceso, con los siguientes objetivos:

Información sobre: - Los principios que orientará la gestión -Los detalles del proceso diseñado para ser implantado en institución. Sensibilización sobre la necesidad de participar activamente en el proceso y contribuir a la consecución de los objetivos. Motivación para cambiar aptitudes y comportamientos reduciendo la resistencia al cambio adoptando un compromiso personal con los principios de la Calidad.

2. Identificar el potencial de mejora.

Ahora se trata de encontrar el campo concreto de aplicación de la Mejora Continua. Frente a esta realidad se pueden adoptar dos posturas: ignorarla, pero a sabiendas de que no por ello deja de existir, o dotarse de las

herramientas analíticas para su identificación, lo que demanda por aceptar internamente la crítica constructiva.

3. Medición de la satisfacción de los clientes.

Otro campo de aplicación de la Mejora Continua se sitúa en el exterior de la institución, en la satisfacción o insatisfacción percibida por los medios sociales y productivos. La percepción de la satisfacción de su auténtica necesidad condiciona su fidelidad. Esta es la razón por la que nos interesa conocerla para detectar la insatisfacción existente y, de nuevo, al verlo positivamente, poder convertirla en oportunidades de mejora.

4. Diagnóstico interno.

La optimización de los potenciales de mejora identificados en un plazo razonable de tiempo pasa por la participación activa de un amplio colectivo del personal. La pregunta es: ¿se dan las condiciones necesarias para que tenga éxito el proceso de Mejora Continúa? A ella se responde con la realización de tres autodiagnósticos: Estilo de dirección y liderazgo. Cultura Institucional, Barreras a la participación

5. Compromiso de la dirección.

En este momento del proceso, la dirección dispone de Informes de los autodiagnósticos realizados sobre la posibilidad de que las oportunidades detectadas pueden ser aprovechadas mediante mecanismos de gestión participativa. Si se dieran las condiciones, es el momento de reafirmar el compromiso de la institución con la Calidad a través de la elaboración y divulgación de las Políticas de Calidad y Recursos Humanos correspondientes.

6. Objetivos.

La información disponible reúne todas las condiciones que deben cumplir los objetivos, por lo que éstos pueden fijarse mediante diálogo y participación:

Concreción: se sabe dónde hay que actuar (actividades). Cuantificación: las oportunidades están todas cuantificadas. Accesibilidad: el potencial interno se identificó mediante autodiagnósticos de los responsables de cada proceso. Evaluación: mediante nuevos análisis de actividades y medición de la satisfacción percibida. Obviamente, los objetivos que se fijen al Proceso de Mejora Continua han de ser coherentes con la estrategia de institución.

7. Planes de acciones directivas.

Objetivos distintos requieren la toma de acciones diferentes para alcanzarlos. Lógicamente, con acciones tradicionales conseguiremos objetivos tradicionales, continuistas. Si se dispone de la información necesaria para elaborar los planes tácticos de acción y programar las actuaciones pertinentes. Como guía para la elaboración del plan con las acciones directivas sugerimos:

Confirmar qué misión y estrategia institucional apoyan el desarrollo del Proceso de Mejora Continua. Un liderazgo visible y coherente con los principios de la Calidad. Una comunicación permanente apoyada en un plan preestablecido. Identificar los procesos críticos para la gestión de la institución. Desarrollar las competencias necesarias para gestionar el cambio. Reducir el tamaño de los obstáculos a la participación. Diseñar los mecanismos de participación adaptados a la realidad de la institución.

8. Planes de desarrollo de competencia personales.

Una parte relevante del Proceso de Mejora Continua es el desarrollo de competencias, normalmente mediante la implantación de acciones formativas en las personas llamadas a ser protagonistas del proceso. Este desarrollo lo vemos con una doble dimensión:

Habilidades personales: De comunicación interpersonal y para trabajar en equipo y "Capacidades técnicas": Conocimiento de la metodología operativa de la Mejora Continua y manejo de las herramientas para el análisis y la resolución de problemas.

9. Plan de acción: equipos de mejora continua.

La parte más importante del proceso que venimos describiendo la constituyen los equipos de mejora continua. Respetando la metodología establecida y usando las herramientas de análisis y resolución de problemas en equipo consiguen elaborar planes de acción para eliminar las causas raíces. Trabajan haciendo realidad el principio "causa - efecto", es decir: Identificando y cuantificando el efecto: problema, objetivo, potencial de mejora, etc. Orientando la acción analítica hacia la identificación de todas las causas posibles, proponiendo acciones concretas para evitar su repetición. Cuando los miembros de estos equipos son mandos y directivos, este es un mecanismo para hacer realidad una de sus funciones principales: la planificación, entendida como elaboración de planes con acciones de mejora.

10. Implantación, evaluación y seguimiento.

Hemos definido la Mejora Continua como un proceso y no como un programa. La diferencia no es irrelevante: ambas tienen un punto de

comienzo concreto, pero el proceso, a diferencia del programa, no tiene punto de finalización conocido.

Debido, pues, a su larga duración necesita de un mecanismo formal de coordinación, evaluación (control) y seguimiento. Evidentemente, ni este mecanismo formal ni quizás el Proceso de Mejora Continua son un fin en sí mismos, sino que están al servicio de los objetivos de nivel superior de la institución.

La importancia de esta técnica radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la institución.

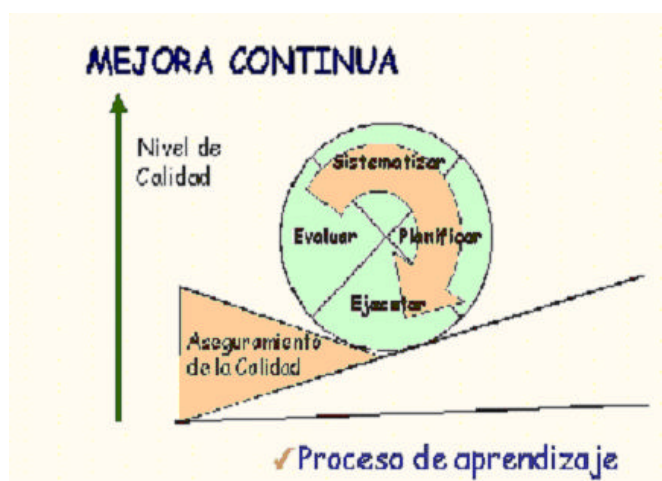


Grafico 2 Fuente: Gabinete de la Promoción de la calidad. PNECU - IES (UABC)

Dentro de las instituciones de educación, se han establecido planes de desarrollo institucionales que plantean la visión y misión de éstas, dentro de las políticas establecidas por cada estamento educativo. En cuanto a calidad, plantea el desarrollo de sus tareas tomando las acciones eficaces, eficientes, equitativas y pertinentes que requiere esta misma como los sectores que conforman el entorno institucional. Esta política ha impulsado que la institución busque la calidad por medio de procesos de homologación, acreditación de planes de estudio y certificación de procesos para brindar un servicio de excelencia.

En la implementación de cualquier modelo o proceso a seguir dentro de la institución a la que se aplique la mejora continua, es indispensable el compromiso de cada persona, ya sea directivo, coordinador, docente y alumno, que aunque el último mencionado sea nuestro cliente primario, es el elemento que brinda un parámetro importante en la evaluación de la institución. El lograr que los modelos de calidad cada vez mas incidan sobre el estudiante y el énfasis del cambio a mejorar este centrado en políticas y planes de la institución se podrá alcanzar la calidad educativa con equidad y con valores.

2.9. Aspectos de la Calidad que ayudan a mejorar los procesos en Educación

Para ser realista y emerger desde la praxis cotidiana, la educación debe asentarse sobre un diagnóstico acabado del medio en que se aplica. Sólo así se podrá formar al alumno para enfrentarse a la vida y al mundo del trabajo. El profesor está consciente de esta realidad, lo sabe, pero se ve impedido para actuar en consecuencia. Se ve enfrentado a la frustración que le provoca no tener el éxito esperado, aplicando lo que le enseñaron en las escuelas de pedagogía y lo que le demanda el Estado. Son muy pocos los docentes formados en Latinoamérica que pueden enseñar empleando un método activo – participativo, porque este método no fue empleado durante su formación pedagógica, ni tampoco durante su formación primaria y secundaria, entonces, ¿qué modelo instruccional replicarán?

El profesor tiene que superar la frontalidad, sacudirse de las limitaciones que le imponen, por una parte la formación inadecuada que él mismo recibió, los planes y programas oficiales y, por último, las limitaciones físicas del aula, en cuanto a espacio, elementos didácticos, textos y guías apropiadas. Pero sí puede cambiar, invitándolo a reflexionar sobre su propia experiencia, sobre

sus éxitos y fracasos, sobre la visión que él tiene de lo que realmente es educar, sobre los objetivos que debería perseguir para la formación de sus alumnos, sobre las limitantes que se lo impiden.

Pocos son los docentes que transforman virtualmente la sala de clases en un laboratorio, donde todos los elementos que forman parte del entorno, pasan a ser objeto de análisis, de discusión, y de síntesis, independiente del grado que cursa cada alumno. Siendo obvio que a mayor grado, mayor complejidad de aprendizaje. Del diagnóstico surgen los problemas que interesan a la comunidad, los que transformados en materia de discusión, inician el encuentro con sus soluciones.

Mejorar la educación es uno de los retos que enfrenta cualquier gobierno, ya que las consecuencias de una baja calidad educacional, se relacionan con bajo crecimiento cultural, social y económico. Muchos intentos por mejorar la educación, no han tenido éxito. Sólo unas revisiones profundas de la educación, sobre la base de un nuevo modelo de escuela y métodos de enseñanza renovadas, en contraposición con el método frontal permitirán lograr la calidad requerida para las exigencias venideras. Diversas investigaciones han demostrado que la Escuela Nueva de Colombia es el modelo más adecuado para ser adoptado y adaptado, modelo que ya se está aplicando en varios países del cono sur latinoamericano. Escuela Nueva es un sistema integral de educación, que incluye recursos nuevos que permiten ofrecer una primaria completa, mejorando el resultado de los aprendizajes y la calidad y eficiencia de la educación en escuelas de escasos recursos. Esta Escuela Nueva surge como respuesta a los persistentes problemas de ineficiencia interna y baja calidad de la educación. A la fecha, diferentes evaluaciones han encontrado que donde se ha aplicado el sistema se han

obtenido los siguientes resultados:

- ✓ Incremento en el acceso y retención escolar en el sector rural.
- ✓ Rendimiento promedio superior al de escuelas tradicionales.
- ✓ Mejor autoconcepto social.
- ✓ Autoestima y comportamiento cívico y democrático.
- ✓ Mayor motivación hacia las innovaciones propuestas.

El objetivo de este programa es lograr un cambio de la enseñanza tradicional, mejorando las prácticas pedagógicas y cualificando el rol del maestro como orientador – mediador del aprendizaje del alumno.

Es importante examinar la posibilidad de identificar algunos cambios en el diseño instruccional que puedan reemplazar, al menos durante parte del tiempo, la enseñanza frontal y generar un incremento en la calidad del aprendizaje, es decir, partir cambiando experimental y vivencialmente el proceso de enseñanza creyendo que se obtendrán mejores resultados en el aprendizaje, diagnosticar con los instrumentos adecuados cuáles son las habilidades de los aprendices para elevarlas a destrezas para que, a su vez, instalarlas como capacidades que llevarán a más de alguno a una metacognición.

Es conocido que hay escuelas que atienden alumnos de nivel socioeconómico bajo y que logran niveles de rendimiento muy superiores al resto de las escuelas que se hallan en la misma situación, estos hechos deben animarnos a perseverar en la búsqueda de las estrategias adecuadas que se puedan poner en práctica con los recursos disponibles.

Ensayos realizados en Colombia y Chile muestran que los maestros están interesados en usar materiales que les eviten tener que dar de viva voz instrucciones rutinarias. Es muy probable que el material educativo modular

de autoaprendizaje reduzca, en gran medida, la presión de trabajo y el estrés. El autoaprendizaje – fruto del trabajo del maestro – le asegura al profesor que su clase está diseñada, aunque él, con criterio profesional y acorde a la realidad en la que se desenvuelve, hace pertinentes los contenidos y puede introducir todos los cambios que quiera y, en el caso extremo, crear una nueva actividad sobre la marcha, aunque no está obligado a hacerlo, ya que debería poder optar entre varios módulos para generar una experiencia de aula en relación con un tema determinado. “A un médico no se le pide que prepare un remedio, lo que tiene que saber es cuál es el remedio apropiado. De la misma manera, el maestro debería poder elegir el material adecuado, pero no estar obligado a prepararlo de manera artesanal”.

El maestro tiene que dejar de ser un autómata (fonógrafo) que transmite instrucciones y actuar como un profesional capaz de evaluar y animar un proceso, que él mismo seleccionó como el más adecuado para cada grupo de alumnos”.

La preparación de módulos requiere un cuidadoso trabajo que debe estar asociado con los criterios para un buen aprendizaje, es decir, el docente debe preocuparse de:

- ✓ Utilizar el conocimiento previo del alumno. (Aprendizaje Significativo)
- ✓ Dar oportunidades para trabajar en pequeños grupos. (Sinergia)
- ✓ Pedir al alumno que prepare informes escritos. (Portafolios)
- ✓ Permitir que el alumno tenga opciones dentro de un marco. (Libertad)
- ✓ Usar el contexto en el que está el alumno y la escuela. (Pertinencia)
- ✓ Sugerir contactos sistemáticos con la familia. (Integración)
- ✓ Solicitar que el alumno realice ejercicios de autoevaluación. (Autoestima)
- ✓ Integrar actividades que implican hacer, valorar y comprender. (Transversalidad)

- ✓ Recordar que su rol es de mediador – supervisor. (Constructivista)

"El cambio del rol del maestro es el resultado de una actividad natural con los alumnos; y los maestros pueden expresar las ventajas y desventajas que tiene esta nueva forma de interactuar. Es decir, son capaces de elaborar la teoría del nuevo rol del maestro. El maestro se da cuenta cuando "está enseñando de una manera diferente" y entonces acepta que es posible; pero si se le pide cambiar su rol a partir de una teoría, eso genera susto y rechazo" El usar módulos de autoaprendizaje por un lado o técnicas creativo – innovativas por otro permite, desde la praxis aula, ir fundamentando y consolidando la eficacia y la eficiencia del cambio de paradigma instruccional que se atrevió a efectuar el profesor, lo que se constata:

- ✓ Al observar cómo los alumnos investigan al seguir las instrucciones de un módulo determinado o expresan su creatividad por medio de un conjunto de técnicas adecuadas.
- ✓ Al responder a las interrogaciones cognitivas de los aprendices y analizarlas en conjunto, y
- ✓ Al comprobar que al trabajar en forma guiada y creativamente, potenciando la libertad y la auto responsabilidad de los aprendices en un ambiente de afectos y respeto, se logra realmente crear equipos de trabajo.

De esta manera en ese proceso de búsqueda de un sistema en pos de la calidad, la preocupación por la Gestión debería ocupar un lugar francamente destacado. Las razones son diversas. En primer lugar, en sistemas suficientemente complejos la calidad es una realidad emergente producto no sólo de la actuación de cada uno de los elementos del sistema sino también, y muy particularmente, de sus interacciones.

Por tal motivo. En este tipo de entornos una buena gestión- entendida ésta como un conjunto de procesos, de planes y de acciones de más alto nivel,

desde un punto de vista organizativo, que controlan o afectan a la eficacia de los procesos de menor nivel de generalidad, se convierte en condición necesaria de la calidad. Dicho en otros términos, la mejora de la Gestión resulta obligada si se desea conseguir la mejora de la calidad.

En segundo lugar, porque tal orientación resulta congruente con algunas de las tendencias actuales marcadas por organismos internacionales preocupadas por la evaluación y por la calidad de la educación (OCDE, 1992). Así, los sistemas de indicadores de la educación en tanto que instrumentos de evaluación comparada han atenuado el destacado interés de otros tiempos por las relaciones entre los input y los output del sistema educativo globalmente considerado para, asumir una perspectiva micro analítica , dirigiendo la mirada a lo que pasa en el interior de los Centros en tanto las que unidades de Gestión, entendidas en un sentido suficientemente amplio , con el fin de profundizar en las claves del éxito de procesos considerados como relativamente primarios con relación a una escala propia del sistema educativo en su conjunto.

En tercer lugar, porque en un entorno como el educativo el factor humano lo es prácticamente todo; se trabaja entre personas, con personas y para personas. De ahí que la gestión de los recursos humanos en tanto que el componente fundamental de la gestión globalmente considerada constituya un elemento capital en el desarrollo de cualquier política orientada hacia la mejora de la calidad del sistema.

Ante la complejidad de la escuela como subsistema social, un enfoque renovador pretendidamente eficaz que tenga como meta la mejora del funcionamiento con vistas a hacer de ella un instrumento eficaz de progreso social y económico y una herramienta de modernización habrá de inspirarse

en un marco de conceptos y de procedimientos que desempeñe el papel de paradigma orientador y otorgue coherencia y fundamento a las acciones . a los planes , a las políticas y a las estrategias.

La propuesta que aquí se plantea consiste en explorar las posibilidades que ofrece la llamada **gestión de calidad**, en principio, de entornos empresariales en tanto que filosofía de gestión potencialmente aplicable al mundo de la educación. Detrás de la propuesta anteriormente esbozada se esconde la confianza personal en la validez de un **principio de invariancia** de corte epistemológico (López Rupérez, 1993) que en ese contexto concreto podría formularse en los siguientes términos:

“Consideradas a un cierto nivel de generalidad, las claves de funcionamiento eficiente de las organizaciones resultan invariantes bajo cambios en la naturaleza del objeto al que dichas organizaciones están orientadas”.

2.10. Calidad Total en Educación

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos en cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho • Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer una gran demanda de bienes. • Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costes mediante la Calidad • Satisfacer al cliente • Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costes. • Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora Continua.

Tabla 5 Fuente: Gabinete de la promoción de la Calidad

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin.

La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- ✓ Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- ✓ Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- ✓ Total compromiso de la dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- ✓ Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- ✓ Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- ✓ Identificación y Gestión de los procesos claves de la organización,

superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.

- ✓ Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización e involucra a todos los miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

En los ámbitos empresariales se rehuye abordar la definición rigurosa del término calidad. La postura generalizada consiste en resguardarse en las definiciones "operacionales". La más común afirma que "Calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes" .

En los últimos años esta definición ha "evolucionado" incluyendo la noción de racionalidad: "Calidad es satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables"

La pregunta obligada es, ¿en educación, quién o quiénes son los clientes? y, además, ¿este particular "cliente" posee la característica de ser razonable?

Los teóricos de la gestión educativa proponen que se sustituya al "cliente" por "ciudadano" cuando de servicios públicos se trata y "beneficiario" en el campo educacional.

Realmente ¿es legítimo considerar a la educación como la empresa que debe perseguir la satisfacción de las exigencias razonables del cliente – ciudadano – colectividad?. La calidad de la educación significa investigar, formar profesores y documentarlos.

Si bien existe un conjunto de factores que influye en la calidad (los programas, los textos, la infraestructura, la formación de los profesores) ninguno de ellos ni todos juntos garantizan los resultados de la calidad; estos factores son sólo instrumentos, porque desde una vertiente axiológica la calidad tiene que ver con un sistema de valores, una expresión cultural ejercida por los principales actores: estudiantes y profesores, los padres y la sociedad en su totalidad.

Por otra parte, calidad se asocia con aprendizaje de destrezas para adaptarse y anticiparse al cambio, tales como "querer aprender", "desarrollar el pensamiento autónomo" y "resolver conflictos en situaciones nuevas".

Calidad no se asocia sólo con contenidos o resultados en la educación; hoy en día se propone definir la calidad de la educación no tanto en los fines sino en el proceso: educación de calidad es aquella que llega a todas las personas que constituyen una sociedad. Calidad se asocia con eficiencia, medida ésta en términos de quién y cuántos tienen la oportunidad de acceso y permanencia a la educación. Por otro lado, es necesario determinar si los resultados educacionales responden a los requisitos y requerimientos sociales. En síntesis, eficiencia y eficacia son los indicadores rectores.

La eficacia, al igual que la calidad, debe ser operacional y debe ser susceptible de medición. Así, en los años setenta y principios de los ochenta, la llamada primera ola de la propuesta eficaz insistía en el mejoramiento de las puntuaciones en varios rubros cuya constante era la noción de incremento y de calidad. Hacia finales de los ochenta tomó cuerpo la segunda ola de eficacia en la educación, con la finalidad de elevar los niveles, la responsabilidad, alargar el calendario y la jornada escolar y en general conseguir un mayor rigor en la educación pública Latinoamericana.

Sus propuestas se sintetizaban en los siguientes programas:

- ✓ Gestión individualizada de la escuela.
- ✓ Programación y utilización flexible del tiempo.
- ✓ Desarrollo de entornos de colegialidad y participación.
- ✓ Currículum explicativo y no sólo descriptivo.
- ✓ Fortalecimiento de habilidades.
- ✓ Cambio del papel del profesor.

Durante la década de los noventa se enfocó el término eficacia hacia los aspectos más teóricos y prácticos, fue cuando en educación se aplicó el concepto de calidad total abarcando principalmente la búsqueda de métodos paso a paso que permitieran un buen resultado; se atiende entonces a todos los procesos de aula, en el binomio docente – alumno, y en la circularidad de la tarea enseñanza – aprendizaje, aprendizaje – enseñanza.

Hoy, ya no se cree en la gran reforma del sistema escolar fundada en una visión administrativa y verticalista, sino en la paulatina construcción de nuevos espacios particulares que giran alrededor de un equipo de trabajo y de una nueva dimensión del papel del profesor.

La gestión eficaz no es la única necesidad de la educación, ni su finalidad, porque la educación aunque se concreta en actividades, como cualquier otro servicio, las rebasa, las actividades no "llenen" su función. La enseñanza y los aprendizajes se concretan en actividades, pero ni la primera ni los segundos se limitan a ellas.

En la educación pública o privada, la materia prima es el ser humano y la meta es que ese ser se integre a su cultura y se apropie de los conocimientos, habilidades y valores que le permitirán interactuar en la sociedad haciendo efectivo el pleno ejercicio de su humanidad.

Resumiendo lo desarrollado se puede decir que la filosofía básica respecto a

la calidad permite visualizar cinco líneas aplicables a educación:

- ✓ Teórica conceptual. Fundamentación del término calidad desde el sujeto que demanda y el sujeto que formula, tomando en consideración los fines.
- ✓ Administrativa. Incrementar la vinculación entre calidad y política educativa.
- ✓ Evaluativa Curricular. Proceso de evaluación constante entre rendimiento y logro de objetivos. ¿Qué aprender? ¿Qué enseñar? ¿Para qué aprender? ¿Cómo enseñar? ¿Quiénes son los aprendices?
- ✓ Gestión. Administrar, planificar, programar con una visión y una perspectiva enfocada al crecimiento cualitativo y sistémico.
- ✓ Sistémica. Considerar a todos los actores sociales intervinientes en el sistema educativo.

La filosofía de la calidad nacida del enfoque empresarial puede y debe ser aplicada a la educación con una visión de calidad total en una perspectiva integradora del entramado social: política, economía, cultura, identidad y realidades del contexto, pero siempre con la base de la búsqueda de una educación en pro de la equidad y la pertinencia, estando consciente ante la sociedad que el alumno habrá de lograr diversas capacidades para trabajar en equipo, identificar y resolver problemas, en una palabra, adquirir competencias que le permitan una efectiva adaptación laboral en el futuro.

Es evidente que la educación no puede entenderse como un producto físico u objeto manufacturado, sino como un servicio que se presta a quienes se benefician de la misma. Pero para muchos servicios que se prestan a los seres humanos, la naturaleza del producto resulta tan difícil de describir como lo es la propia determinación de los métodos para evaluar la calidad (Posavac, E. J y Carey, R. G, 1989).

De esta manera se puede afirmar que las instituciones educativas son espacios de reflexión y de elaboración de una cultura, caracterizada ésta por su singularidad diferencial y por el desafío que supone existencial, académica y relacionalmente para cuantas personas contribuyen a su gestación. La mejora continuada de las instituciones educativas necesita de la acción conjunta y cohesionada de todos los participantes, en los que las ilusiones y desilusiones, las expectativas y necesidades, los logros y desvelos son valorados en su significación y proyección global.

En este proceso de búsqueda de la calidad se debe tener en cuenta varios aspectos: en primer lugar, un sistema lo suficientemente complejo, que permita palpar la gestión de la calidad como una realidad tangible de la institución, donde cada uno de los elementos del sistema esté comprometido radicalmente en la gestión del cambio.

En segundo lugar la calidad total debe estar acompañada por una evaluación objetiva y constante que permita observar los cambios, las fortalezas y debilidades que se están presentando y de ésta manera asumir una actitud analítica, dirigiendo la mirada a lo que pasa al interior de los centros.

En tercer lugar, en un entorno como el educativo el factor humano lo es prácticamente todo; se trabaja entre personas, con personas y para personas, de ahí que asumir la cultura de calidad es fundamental para constituir un sistema que motive el desarrollo de cualquier entorno y por qué no, de un país en general.

Se puede deducir que la Gestión de la Calidad Total en las instituciones educativas propicia un enfoque renovador, eficaz que tiene como meta la mejora de su funcionamiento con vistas a hacer de ella un instrumento efectivo de progreso social y económico y una herramienta de modernización. Para ello la institución debe inspirarse en un marco de conceptos y de procedimientos que desempeñen el papel de paradigma

orientador y otorgue coherencia y fundamento a las acciones, a los planes, a las políticas y a las estrategias.

CAPITULO III

3. DESERCIÓN ESCOLAR

3.1 Aproximación al término Deserción.

- La deserción escolar es un problema educativo que afecta al desarrollo de la sociedad, y se da principalmente por falta de recursos económicos y por una desintegración familiar (Luis Jáuregui Arias. Estudiante de la Universidad Valle del Grijalva.)
- Es un fenómeno social ocasionado por diversas causas ya sean políticas, económicas, familiares, etc. Lo cual debe ser estudiado detenidamente para determinar las posibles soluciones, así como también su prevención.
- Abandono de un ciclo escolar, motivado por varios factores.
- Abandono temporal o definitivo de los estudios formales realizados por un individuo (ESPINO DE LARA, R).
- Factor motivado por varios elementos tanto internos como externos, por ejemplo externos: presiones económicas, influencia negativa de padres, amigos, familiares, maestros, complejidad de las materias. Y en los internos: desinterés personal, no tener motivación en la vida, desagrado por la escuela (TZITZI, N).
- Corresponde al abandono temporal o definitivo que efectúa un sujeto, con relación a sus estudios formales, ya sea primarios o secundarios (ORTEGA, C).
- Es el abandono del estudio debido a diversos factores que influyen en el niño, y como consecuencia, se produce el rezago educativo y la analfabetización (ESCOLARY, B).
- Es el abandono total o parcial de un individuo en sus estudios, esto se debe a factores de fuerza mayor (ALVAREZ, D).

- Abandono del colegio por diferentes razones familiares económicas y aceptar responsabilidades a corta edad (DELGADO, V).
- Es el abandono parcial o total de las aulas de estudio debido a diversas causas como económicas, educativas, sociales, culturales, familiares (RODRIGUEZ, J. L).
- Es abandonar los estudios que se cursan hasta el momento por razones diversas (MOLINA, G).
- El abandono es por causas de tipo social y familiar pero sobre todo a la falta de capacidad para evitarlo (YITZAK, B).
- Deserción escolar se refiere a varios términos porque influyen muchos factores tanto económicos, socioculturales, familiares, etc. Estos factores influyen en el retraso educativo (BARRIOS, K).
- Es el abandono parcial o total de la educación escolarizada. Son varias las razones para que se dé la deserción. Entre las más comunes están el factor económico, un medio comunitario que no alienta la educación escolarizada y el bajo rendimiento (MEDINA, M).
- Es el rechazo a adquirir conocimientos de gran nivel, el cual es consecuencia de una baja autoestima a no querer sobresalir (CRUZ, J).
- La deserción se concibe como el Apocalipsis del sistema educativo formal, cuya única cura es una reestructuración del currículo, de lo contrario la institución educativa pasará a ser un mito en vez de una realidad palpable (VILLALOBOS, M).
- Es el desinterés por el estudio en los escolares a causa de problemas socioculturales, emocionales, etc. que vive el educando por falta de comunicación entre los padres y el hijo (KEBLER).
- Es el abandono de los estudios formales, lo cual puede ser provocado por problemas familiares, económicos y sociales (ANGELES, M).

Los problemas escolares son todas aquellas dificultades que sufren algunos niños y que aparecen o se evidencian en la escuela. Las situaciones

problemáticas que aparecen en el colegio son: dificultades y trastornos en el aprendizaje; problemas de conducta, fracaso escolar, entre otros. Cuando una dificultad aparece influye la familia; el niño; la escuela; los centros recreativos; la sociedad; la cultura y otros hechos significativos.

A todo esto hay que sumarle los permanentes recortes y la pobreza de recursos pedagógicos, económicos, didácticos y de conocimientos.

Como se aprecia en las palabras antes mencionadas la problemática de la educación es un factor que se incrementa día a día en nuestra sociedad hasta transformarse en algo alarmante; cuyas manifestaciones son muy variadas y van desde la violencia, hasta la deserción.

En esta misma línea se pueden identificar algunas causas que son las más comunes para que los estudiantes abandonen su proceso educativo: en muchos casos son ellos los que deben trabajar; la repetición sucesiva en los distintos grados y los problemas de aprendizaje además de los embarazos a temprana edad, y la dificultades que tiene para acceder a los medios de transporte que los trasladan desde la escuela a sus hogares.

En el presente trabajo se ponen de manifiesto los cambios en el sistema educativo; y las consecuencias sociales que trae acarreada la deserción escolar. Ambas se encuentran, en gran parte relacionadas con la crisis económica del país en la que influyen diferentes acontecimientos y factores sociales.

3.2 Características de los niños desertores

Muchos de los niños que abandonan el colegio "viven la falta de recursos económicos, que los obliga a incorporarse tempranamente al trabajo para dar

apoyo a su familia...” donde sus familiares poseen una “...escasa experiencia escolar...”; “Las niñas, a diferencia de los niños, tienen menores oportunidades de apoyo escolar, marcados por las expectativas familiares y sociales del papel del género femenino que deben cumplir”.

En general sufren cambios frecuentes de vivienda y escuela, que los someten en algunas oportunidades a situaciones de “...discriminación hacia su representación física, sus costumbres, sus hábitos y sus formas de hablar, respecto de los señalados por los libros de texto, maestros y alumnos provenientes de otros sectores sociales, lo cual provoca un paulatino deterioro de autoestima.” A esto hay que sumarle que en la mayoría de los casos estos niños tienen más edad que los integrantes de su grupo debido a “desfases cronológicos” y “largas trayectorias escolares, con períodos de reprobación en los primeros grados que provocan “deserciones temporales en grados intermedios, hasta llegar a la deserción final del año, en ocasiones a punto de terminar el sexto grado.” (GALEANA, 1997).

3.3 Causas de la deserción escolar

Los problemas económicos: una de las principales causas de la deserción. Los datos oficiales son alarmantes: 6 de cada 10 niños crecen y se desarrollan por debajo de la línea de pobreza, y cerca de un millón y medio de adolescentes están excluidos de la educación y el trabajo. Estas cifras están siendo superadas por el deterioro cotidiano que la crisis provoca en los sectores más vulnerables. El DANE estima que actualmente ya hay 18 millones de pobres y la caída diaria de millares de personas por debajo de la línea de pobreza no cesa desde hace unos diez años. La falta de trabajo de los padres impide la continuidad educativa de más niños y empuja a muchos

adolescentes a abandonar las aulas para intentar muchas veces sin éxito incorporarse al mercado laboral. Los que permanecen en las aulas tienen problemas de aprendizaje derivados de su mala alimentación. Deserción y repitencia son así los fantasmas que persiguen la escolaridad de los sectores más humildes. Por ejemplo en Bogotá confirmaron que existen unos 15.000 niños en riesgo de desnutrición. Los últimos datos difundidos por el DANE reflejan el crítico panorama que padece la mayoría de las familias Colombianas, teniendo en cuenta que siete de cada diez niños nacen en un hogar pobre y cuatro viven en la indigencia. Pero "el problema de la desnutrición infantil es multicausal, no sólo relacionado con la cantidad de comida y el nivel económico de la familia. Una dieta rica nutricionalmente, muchas veces se relaciona con una buena educación de los padres....". Según los especialistas, también hay que tener en cuenta que la mala alimentación recibida durante los primeros cinco años produce daños neurológicos irreversibles.

EMBARAZOS A TEMPRANA EDAD Y FALTA DE CONTENCIÓN FAMILIAR:

Los niveles de deserción escolar aumentan cada año por la situación económica de muchos hogares, sumada a la falta de comprensión de los padres hacia sus hijos y la inquietud de los adolescentes en llevar una vida acelerada.

Las estadísticas suministradas indican que la mayor incidencia en los casos de deserción se presenta en las señoritas y no en los varones. Durante 2004 se ha observado la ausencia de las estudiantes por razones amorosas a temprana edad y embarazos prematuros en niñas que se convierten de la noche a la mañana en mujeres. Otra de las causas de la

deserción escolar es falta de interés, problemas familiares, desmotivación y fracasos escolares. El profesor Daniel Nelson, docente de filosofía, religión y ética, sostiene que la deserción escolar es consecuencia de la implementación de una política educativa que no está acorde a las necesidades del pueblo porque cientos de estudiantes a nivel nacional hacen esfuerzos faraónicos para participar en el proceso de enseñanza aprendizaje. Nelson recordó la crisis que viven muchas familias que están sumergidas en la cultura del desamor, falta de afecto, solidaridad, aprecio y sobre todo el desempleo producto de un modelo neoliberal que profundizan los niveles de empobrecimiento sistemáticos de la población

Desigualdades del sistema oficial educativo en distintos sectores de la Republica Colombiana: No se va a negar que la pobreza afecta la vida de estos niños, pero el núcleo del problema del fracaso escolar está en otro lado.

Estudios pusieron en evidencia que la escuela al "no estar preparada para reconocer e incorporar a sus practicas el capital cultural y lingüístico que los chicos traen del ambiente familiar no han podido elaborar estrategias pedagógicas adecuadas a la realidad de estos niños. Se produce entonces una fractura muy grave entre la forma de aprender y de comunicarse, que los niños practican en el hogar y los estilos de aprender y de comunicarse que deben practicar en la escuela.

Porque los niños aprenden de manera experiencial y la escuela oficial enseña de manera abstracta. Aquí surgen diversidades culturales y sociales. Por ejemplo en los hogares de las comunidades "indígenas" predomina un estilo de enseñanza y de aprendizaje basado en la experiencia y en la

participación directa de los niños en situaciones reales de trabajo y de juego. En la escuela oficial, predomina la enseñanza de conceptos abstractos y de habilidades descontextualizadas, letras y palabras aisladas." (IPARRAGUIRRE, 1999).

Se da en cualquier ambiente cuyas características no entren en lo que puede llamarse "La cultura de la escuela oficial", pero adquiere una mayor gravedad en las escuelas rurales porque los maestros no tienen una preparación especial para desempeñarse en varios grados a la misma vez ; y además están alejados de las ciudades que proveen los cursos y la información; por eso "el fracaso escolar es un doble fracaso"; no solo porque en un gran porcentaje no terminan los años de escolaridad obligatoria, sino porque aun cuando los completan, el bajo nivel de lo adquirido "no le sirve para desempeñarse en su comunidad de origen, y no les alcanza para tener acceso a una sociedad urbana altamente tecnificada, apenas pueden leer y sumar. La formación discursiva del prejuicio comienza a edad temprana. Los niños lo aprenden de los discursos de sus padres, hermanos y pares. Luego de la televisión y de los libros infantiles."Los chicos de minorías étnicas pueden así quedar excluidos de "Nosotros" en algunas tareas y sus comunidades étnicas sencillamente ignoradas o problematizadas en las clases."Estas diferencias se contradicen con aquel lema de "una escuela igual para todos".El sistema educativo Colombiano está desarticulado no existe un sistema de educación.

¿Quiénes pagan las consecuencias? Obviamente la respuesta es muy simple: los estudiantes. Esta desarticulación nos muestra que nuestro sistema educativo no es uno, sino muchos (Ej.: provinciales, municipales; entre otros) y que posee diferentes divisiones como niveles inicial, primario, medio, superior. Esto provoca que los fracasos se le adjudiquen al nivel

anterior... En la secundaria los maestros se quejan por cómo llegan los niños de la primaria y así sucesivamente con los diferentes niveles educativos. Profesionales advirtieron los efectos que genera el desorden del sistema: “De la primaria a la secundaria se da un pasaje del 107 por ciento de los alumnos (la cifra se debe al ingreso de niños provenientes de Bogotá). Pero el 20 por ciento abandona en el primer año la educación media”; lo cual no está bien visto que haya niños que abandonan sus estudios por esta desarticulación. Afortunadamente en esta última década, profesores y estudiosos críticos han sido capaces de desarrollar nuevos materiales de aprendizaje para una sociedad multicultural donde los otros no son excluidos, marginados o problematizados, y su cultura, comunidades y aportes sociales son respetados y valorados en forma positiva.

Por otro lado, la situación económica es un factor que aún es difícil de superar y que continúa afectando la educación en Colombia, es decir, de manera directa influye para que se presente la deserción escolar, tanto en colegios del estado como en privados, en este caso el Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque, y que no se podrá superar hasta que el gobierno tenga unas políticas claras y efectivas para reactivar la economía del país.

3.4 Consecuencias de la deserción escolar

Como consecuencia de la crisis económica se registra un incremento de la deserción escolar, especialmente en el nivel educativo básica y media vocacional y esto provoca que numerosos jóvenes queden marginados del ámbito escolar y pasen a engrosar las filas de los desocupados y de los socialmente excluidos. Por estas derivaciones, la deserción afecta al presente y al futuro de los niños y adolescentes que cesan de concurrir a la escuela,

pero también condiciona negativamente a toda la comunidad. Así, se estima que en Bogotá casi el diez por ciento de los jóvenes ha abandonado o abandonará antes de fin de año las aulas. Para las autoridades educativas de la ciudad, la pobreza y la indigencia provocan la expulsión de alumnos de las escuelas, y llevaría a que se registre el mayor índice de deserción en este nivel desde 2004. Los niños afectados provienen mayoritariamente de hogares carenciados, y el abandono de la educación condiciona severamente el horizonte individual de progreso. La deserción escolar contribuye al incremento de la marginación y de la exclusión social, lo cual afecta a la sociedad en su conjunto. Se requieren iniciativas tanto económicas como pedagógicas y culturales, capaces de mantener a los alumnos en las aulas, y también de mejorar la calidad educativa.

3.5 Recursos pedagógicos para incentivar a los alumnos y evitar la deserción escolar

El Ministerio de Educación Nacional tiene la alfabetización Inicial y Avanzada "como una prioridad del país". Su objetivo es potenciar los proyectos de capacitación que permitan fortalecer la función alfabetizadora de la escuela. La Ministra de Educación Nacional, Doctora María Cecilia White, inauguró un Seminario llamado "La escuela y alfabetización inicial y avanzada: hacia la definición de proyectos integrales de mejora, en el que expresó que "existen cuestiones socioeconómicas y socioculturales que condicionan sobremanera los procesos de alfabetización", aunque admitió que "también hay problemas estructurales dentro del sistema educativo, que debemos atender para avanzar en los itinerarios escolares a futuro, Por su parte, la Subsecretaria de Equidad y Calidad, Marta Blanco, manifestó que la alfabetización inicial y avanzada "es un tema que aparece como

problemático a la hora de leer las dificultades que presentan los alumnos en las evaluaciones nacionales y sabemos es una de las causas más importantes que inciden en el fracaso escolar y que impiden la efectiva universalización de la Educación Básica". La directora del Programa Nacional de Gestión Curricular y Formación Docente, explicó que "las ciudades han planteado enormes problemas en los primeros ciclos de la educación básica y media, con la repitencia, la deserción y la sobreedad, aún aquellas que están por encima de la media nacional tienen indicadores fuertes de fracaso en algunas regiones más vulnerables" ; y agregó que "nosotros definimos como una prioridad nacional el tema de la alfabetización inicial y avanzada para generar una política activa desde el Ministerio Nacional con la idea, a partir de este seminario, de generar una agenda de trabajo conjunto con las ciudades, especialmente Bogotá para potenciar los proyectos de capacitación que permitan fortalecer la función alfabetizadora de la escuela".

Otro proyecto que llevan a cabo el Gobierno Nacional en asocio con el Ministerio de Educación Nacional y Bienestar Familiar, es el programa **Proniño**. Es un programa destinado a aliviar alguno de los tantos impactos que trae aparejada la problemática del trabajo infantil y, por cierto, intentar erradicarlo. Teniendo como objetivo central impedir que los niños trabajadores abandonen la posibilidad de educarse como sucede con frecuencia, Proniño se aplica en colegios establecidos en áreas abundantes en faltas materiales ubicadas en la lista de los lugares con necesidades básicas insatisfechas.

El programa se desarrolla actualmente en cuatro ciudades Bogotá, Medellín, Cali y Pasto, colegios donde los alumnos suelen dormirse sobre el banco porque están cansados de realizar actividades para cooperar con la economía hogareña (recolectan cartones, reciclan basura, venden en la calle, cuidan a

sus hermanos, hacen tareas), por los largos viajes que hacen y la falta de alimentos.

El aporte de Entidades Gubernamentales se materializa mediante un fondo de becas destinadas a satisfacer necesidades vinculadas con la educación de cada uno de los niños que atiende: vestimenta, alimentos, transporte y útiles, entre otros elementos. Este programa se encuentra avalado por la Organización Internacional del Trabajo mediante el Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (IPEC) y la Organización de los Estados Iberoamericanos (OEI), también capacita a docentes de los niveles de Educación básica y media.

Otra propuesta es el programa **El Diario en la Escuela** que impulsa la Asociación de Diarios del Interior de país. Comenzó en 1987 con el lanzamiento del Primer Congreso Nacional de El Diario en la Escuela, en la ciudad de Buenos Aires, del que participaron 150 docentes de todo el país. Los objetivos principales son:

1. Fortalecer la lectura reflexiva del diario: promover la recepción crítica de los alumnos.
2. Aprender a identificar la manera en que los diarios representan la realidad, descubrir cuáles son los grandes temas sociales.
3. Actualizar los contenidos curriculares
4. Promover la valoración del diario como texto social, reflejo de las preocupaciones y vida pública
5. Estimular la expresión crítica: promover la participación de los alumnos a través de la expresión y el juicio crítico

En síntesis busca Utilizar el diario en la escuela para contribuir a la formación de los alumnos como ciudadanos democráticos, bien informados, críticos respecto de esa información, sensibles ante los problemas de la comunidad, solidarios en la búsqueda de soluciones y participativos.

Las empresas periodísticas entregan en forma gratuita todas las semanas un número destacado de ejemplares de devolución a las escuelas de la región que así lo solicitan.

De este modo, se trata de facilitar el acceso al medio, del que, de otra forma, muchas escuelas estarían imposibilitadas de acceder.

Una primera investigación llevada a cabo por los organizadores de este programa permitió afirmar que entre 4000 alumnos de sexto y séptimo grado de 14 ciudades de Colombia, entre un 15 y un 20% reflejan un mayor nivel de información y expresan actitudes más democráticas así como también una mejor comprensión de valores y principios democráticos básicos como la libertad de expresión, la libertad de prensa, y el funcionamiento del sistema democrático.

3.5.1 Instituciones Educativas en Bogotá

En los últimos días se ha difundido, profusamente, un estudio de Paz Ciudadana sobre deserción escolar, cuya conclusión, más destacada, ha sido identificar la desmotivación, la "flojera" y el embarazo adolescente como las principales causas de ésta. En nota de El Tiempo, del pasado 13 de Junio, BRUNER, J.J. y MENDEZ, Roberto aparecen afirmando: "...en deserción escolar ya no prevalece la pobreza". En la misma dirección editorializa El Tiempo 17 de Julio de 2004 unos días después: "debe dejarse a un lado la antigua intuición de que los desertores del sistema escolar lo son por la pobreza". Estas afirmaciones contradicen un gran cúmulo de evidencia e

investigaciones, no se trata solo de "intuiciones" como afirma el editorialista, que establece la estrecha relación existente entre situación socioeconómica y deserción escolar.

Se vuelve así a ese antiguo tópico conservador según el cual los pobres son pobres porque son "flojos". El tema es particularmente relevante en el actual contexto de las políticas educativas, toda vez que el Presidente Uribe ha anunciado la meta de 12 años de escolaridad obligatoria, lo que significa alcanzar cobertura plena en la educación media, para lo cual se deben identificar aquellas políticas públicas más adecuadas para acabar con la deserción escolar en el nivel secundario.

La Encuesta realizada por el DANE es especialmente reveladora para entender la vinculación entre pobreza y deserción escolar. Así, mientras el ingreso mensual promedio del hogar de los jóvenes incorporados al Colegio es de \$ 850.434, en los hogares de los no incorporados estos alcanzan sólo a \$ 234.889. Esto explica el hecho fundamental que el 76% de los jóvenes desertores pertenezcan al 40% más pobre de la población.

Así mismo, si se incorpora la variable capital cultural de las familias, que por cierto está íntimamente vinculada a la condición socioeconómica, se puede constatar evidencia que refuerza esta relación. Mientras la escolaridad promedio de los jefes de hogar de los jóvenes desertores es de 5.9 años, la de los padres de los jóvenes que se mantienen en el sistema escolar es de 9.3 años.

El DANE consulta también sobre cuáles son las principales causas que se identifican con el abandono escolar, predominando las respuestas asociadas a factores de vulnerabilidad social (dificultades económicas y búsqueda de trabajo) con un 36.3%, seguida por la maternidad o el embarazo con un 14%

y "falta de interés" con otro 14%. Estas dos últimas razones coinciden con lo señalado en el estudio Adimark, pero el DANE demuestra, con claridad, que la causa principal sigue siendo la vulnerabilidad socio-económica de los jóvenes y sus familias.

El énfasis que nos propone Paz Ciudadana y Adimark para explicar la deserción escolar no pasaría de ser un tic conservador sin mayor trascendencia, si no estuviéramos en el contexto de definir las políticas más idóneas y los financiamientos respectivos para acabar con el abandono escolar. Hasta ahora el gobierno ha venido enfrentando este desafío a través de la entrega de becas y de otras políticas de apoyo -vía el programa "Escuela Para Todos", para aquellas familias y jóvenes que presentan mayor vulnerabilidad socioeconómica y que, por lo mismo, se encuentran en mayor riesgo de deserción escolar.

Hacer posible los 12 años de escolaridad obligatoria implicará en los próximos años aumentar sustantivamente el número de estas becas así como de aquellas dirigidas a la población indígena (sector con altos índices de pobreza y de abandono escolar); desarrollar programas de nivelación de estudios para los padres con escolaridad incompleta; mejorar las Escuelas y sistemas de acogida para los niños y jóvenes que desde el mundo rural deben proseguir sus estudios en la ciudad; actualizar y mejorar los procesos de reforzamiento de estudios, en primero medio, pues el fracaso escolar en el inicio de la educación secundaria repercute en el rendimiento en los años posteriores y con ello en la probabilidad de completar la educación secundaria.

Se requiere, por tanto, profundizar políticas de discriminación positiva hacia los sectores más pobres, revirtiendo los problemas de rendimiento y motivacionales asociados a variables de vulnerabilidad social y a la eventual

ventaja económica que pudiera significar para las familias más pobres un ingreso prematuro de niños y jóvenes al mundo laboral, con el consiguiente abandono del sistema escolar.

Resulta preocupante este nuevo esfuerzo conservador por minimizar, en el campo de la educación y también en otros ámbitos de las políticas sociales, la importancia y significado de las desigualdades socioeconómicas. Se trata de esta forma de restar valor a las políticas de equidad y de focalización en marcha. Ello es particularmente grave e insolidario en un país con tan profundas desigualdades y carencias sociales como Colombia

El interés por abordar este tema es debido a que se quiere indagar con profundidad esta problemática ya que no se tiene suficiente conocimiento sobre el mismo. El interés es mostrar los elementos más relevantes de esta problemática.

Previo a la investigación, la idea que se tenía acerca de deserción escolar, era escasa. Cuando se hacía referencia al tema, se vinculaba con el abandono de los estudios por parte de una persona y también directamente con la situación económico-social.

En base a lo leído, se pudo establecer que la deserción escolar "se manifiesta en el hecho de que un alumno/a o un grupo de algunos no alcancen el nivel de conocimientos y capacidades exigidas para el logro de determinados objetivos educativos".

Históricamente, es un fenómeno relativamente reciente; aparece después de implantarse en la mayoría de los países una educación generalizada, una escolaridad obligatoria, y se acentúa con el proceso de democratización de la educación.

Las causas por las que se abandona el colegio pueden ser diversas. Según Telma Barreiro, Licenciada en Filosofía UBA, tradicionalmente los niños pertenecientes a las clases socioeconómicas más humildes de la sociedad han tenido dificultades con el rendimiento escolar y han registrado índices de fracaso mucho mayor que de los niños que no son víctimas del flagelo de la pobreza.

Este hecho fue explicado a lo largo del tiempo de diferentes maneras, generándose paradigmas enfrentados. Desde un primer momento, no le cabe a la escuela ni rol ni responsabilidad en esta dirección.

Los aportes de las ciencias humanas y ciertos cambios ideológicos decisivos, lograron mostrar la falacia de este tipo de explicaciones y llevaron a invertir el vínculo de la causalidad, promoviendo un cambio importante de concebir este problema.

He aquí un nuevo paradigma de óptica importante, surge la propuesta de la escuela como posible niveladora social.

La escuela debe brindar igualdad de oportunidades, de modo que a partir de una educación todos tengan las mismas oportunidades. Pero adoptar esta mirada tampoco parece haber incidido significativamente en la situación de las poblaciones marginadas.

Formas severas de desigualdad en el rendimiento escolar se mantuvieron, esto es bastante lógico, dirá la línea del "Reduccionismo Pedagógico" porque la escuela está llamada a reproducir y sostener la forma vigente de estructura social y ella no contribuirá nunca a acortar las diferencias entre ricos y pobres. La escuela no es más que un "aparato ideológico del estado".

Los ejes centrales del sistema educativo, en 2000, en el cual la sociedad

Colombiana hizo un pacto profundo, acordaron que la escuela pudiera desarrollar el sistema de educación pública como el espacio fundamental de construcción de la cultura colectiva, de transmisión de los valores, de aprendizaje de las normas compartidas, de aprendizaje de los lenguajes.

En ese espacio público llamado escuela se decide no solamente formar el ciudadano, sino también cuidar a los niños y a los adolescentes. Los nuevos índices que denotan un incremento de la matriculación en la escuela primaria son ciertos, habría menos desertores de la escuela primaria.

También sería cierto que el octavo año, en la ciudad de Bogotá, se inscribieron muchísimos niños en Enero, ya que se está trabajando en algunos programas de prevención de la deserción escolar.

"La deserción escolar fue un problema clásico del sistema educativo Colombiano, fue una disfunción del sistema, pero fue una disfunción porque nunca puso al sistema en peligro de desarticulación, es decir, el desertor escolar generalmente dejaba la escuela entre tercero y cuarto grado o en zonas rurales y muy alejadas entre primero y segundo, pero además dejaba la escuela y alguien lo cobijaba. Y además había un programa de educación de adultos, algunos cursos en algunos centros de cultura"

Los desertores están todos adentro de la escuela, los desertores van a comer, los desertores van a buscar ropa, y otro nos dijo: no, no solamente; los desertores van porque no tienen ningún otro lugar, van porque es un lugar, porque lo que hay afuera de la escuela es un caos, no es un lugar estructurado... Si bien hay niños que van al grado y que siguen al maestro, hay otros chicos que se van perdiendo y que son repetidores, por lo cual las tasas de deserción en Colombia son muy altas.

Lo importante es analizar las causas del fracaso en cuestión y buscar las mejores soluciones posibles. En ocasiones el fracaso escolar no se debe al niño, sino a la escuela, a la poca calidad de la educación, la formación del profesorado, el número de alumnos por aula, la dedicación.

Es importante tener en cuenta que la capacidad y rendimiento del alumno no vienen determinados por su nivel intelectual sino también por otras circunstancias como el medio cultural, la salud, la personalidad.

Las calificaciones son una manera de evaluar fundamentalmente administrativa y para nada tienen en cuenta algunos de los objetivos más importantes de la educación. Entre sus ventajas: operatividad, predictibilidad, impacto personal y social que poseen.

No todo el que repite, abandona o no obtiene la titulación prevista es ya un fracasado, por el contrario puede ser la forma de evitarlo, afianzando sus conocimientos o tomando un nuevo camino más acorde con sus posibilidades reales. Es pues que no existe un límite que marque con claridad los fracasos y los éxitos.

3.6 La deserción desde diversas perspectivas

- La Psicología: recurre a la inteligencia del sujeto, a su motivación, etc.
- La Sociología: se fija en los factores sociales, la presión de la sociedad sobre los resultados académicos del alumno.
- La Pedagogía: se fija en la organización escolar, evaluación, interacción didáctica, etc.

Todos estos factores junto con el desempleo y la falta de motivación conllevan a que se vea el estudio como algo de oscuro porvenir y de dudosa utilidad. La verdadera y profunda causa de la deserción escolar sería la

existencia de una escuela que tiene como finalidad mantener la situación privilegiada de la clase dominante.

La función específica de la escuela (enseñar y aprender), se encuentra muy desdibujada. El discurso que circula en las instituciones privilegia los aprendizajes socio-afectivos (el control social, en su carácter de disciplinario) por sobre los cognitivos resaltando la importancia de la función educadora en la preservación de los jóvenes del riesgo social.

La situación de repetir, hoy, significa acceder a la misma oferta educativa, a los mismos profesores, los mismos programas y contenidos, la misma evaluación; pero también trae aparejado el alejamiento del grupo de compañeros y el ingreso a un nuevo grupo en el cual probablemente el adolescente será mirado desde el comienzo como el "repitente".

El impacto de la repitencia en la familia es una situación compleja que se asume, se niega, se oculta, se minimiza, de acuerdo a múltiples variables culturales, en las que opera el grado de instrucción de los padres y la valoración que atribuyen a la educación de sus hijos, las posibilidades económicas de hacer frente al mismo año "nuevamente", la conciencia sobre el derecho a reclamar una educación de mayor calidad para sus hijos.

La falta de afecto en el núcleo familiar (amén de otros problemas) es un factor desencadenante en más de un 50 % de los casos del fracaso escolar.

La primera escuela y el pilar básico en la educación de un niño es su familia.

Todo lo que el niño viva, vea, oiga, etc va a condicionar su vida y le va a tomar como persona. Los niños son como esponjas y todo lo que ven les llama la atención y más en el caso de sus padres, que son como ejemplos a seguir. Por eso es muy común que ante acontecimientos familiares tan desagradables como un divorcio o la desaparición de alguno de los cabeza de familia, el niño vea desintegrado su ambiente y empiece a sentirse desprotegido, abandonado. Pero en ocasiones las causas de este abandono

que desencadena el fracaso no son sólo por problemas familiares, sino por una mala o inadecuada calidad de la enseñanza, falta de medios.

Otro factor incidente en la problemáticas, según Cintia Rajschmir, es el accionar del docente el cual puede agravar o mejorar la situación de los alumnos, aparece así la diferencia entre los factores exógenos y endógenos.

Cuando hablamos de factores exógenos, nos referimos a aquellos que en gran medida no dependen de nosotros, en la educación formal contra el éxito posible. Los factores endógenos, son los factores internos, la escuela puede agravar la situación del niño o mejorarla.

La realidad económica es un factor más de la deserción, en general el niño desertor es primero trabajador y después un niño de la calle.

En algunos casos la deserción está centrada en la necesidad de que el hijo suplante al padre desempleado en el sustento del hogar.

Junto a las condiciones socioculturales de marginalidad en las que crecen estos chicos, se suma una creciente violencia del medio y la imposibilidad de la enseñanza formal de acompañarlo con una elasticidad en sus programas, de tal manera que si el escolar no puede asistir a clases porque tuvo que ir a trabajar no quede fuera del currículo.

La Ley de Educación General Básica ahondará la brecha entre las familias que tienen recursos para hacer frente a los gastos de la formación de sus hijos y las que no. “Propician que sea mayor la cantidad de desertores, que los hijos de los desocupados no sean recogidos institucionalmente y se sigan cayendo del sistema educativo”.

Los problemas educativos de los niños marginados constituye un grave problema social, porque perpetúa el círculo de la pobreza y marginación, y un problema político porque la democracia se basa en la distribución equitativa de beneficios básicos como la educación y la salud y su consolidación se deteriora en sociedades con altos niveles de exclusión y

marginalidad.

3.7 Existen disparidades en el acceso a la educación

- A nivel mundial la proporción de adolescentes de 14 a 17 años de hogares con necesidades básicas insatisfechas que no asisten a la escuela y que nunca asistieron o que no completaron la escuela primaria, alcanza uno de cada cinco, es decir, el 19%. Mientras este porcentaje para los adolescentes con necesidades básicas insatisfechas corresponde al 14%.
- En Colombia los niños de 3 años de las familias más carentes, tienen acceso al jardín de infantes. En niños de 5 años de edad, el nivel de escolaridad es más elevado. Además de las disparidades visibles en el acceso a la educación básica por parte de los niños, la permanencia de ellos en estas instituciones es visiblemente heterogéneo.

En principio, si bien se verifica un descenso importante en los niveles de abandono, el mismo no consiguió eliminar las pronunciadas desigualdades existentes. Así por ejemplo, el abandono escolar en Bogotá es de 4,5 %, en ciudades como Medellín y Cali alcanza el 20 %, de la población de 15 a 19 años.

En base a lo investigado, se puede determinar que existen varios factores:

El problema que se vive actualmente, deja a la institución escolar como receptora de demasiadas demandas, no teniendo ésta los medios necesarios para hacerse cargo de las mismas.

No es necesario detenerse a pensar mucho para darse cuenta de la gran influencia que ejerce sobre la gente la sociedad, pues es ella sin duda la que marca los límites entre fracaso y éxito. Se vive en una sociedad enormemente competitiva, meritocrática y con una clara tendencia a la valoración cuantitativa. Si a todo esto se añade que se está fomentando una cultura del ocio y del consumismo, se ve que el conjunto desemboca en la

falta de comunicación ya no sólo dentro del núcleo familiar, sino incluso fuera a veces. El número de horas que se pasa un niño delante de la TV, es mayor que las que pasa delante de los libros. Desde luego que niños criados en este tipo de ambientes no pueden generar más que estrés, tensión y nervios.

Los padres deben favorecer el desarrollo y la motivación de sus hijos, pues son para sus hijos el principal modelo y objeto de identificación. El fracaso escolar no es sólo un fracaso de los niños sino que puede abarcar a padres, profesores e incluso alcanzar extremos tan radicales como el suicidio. Es de vital importancia que los padres se vuelquen en la educación de sus hijos desde pequeños, pues es la manera más eficaz de evitar futuros fracasos y disminuir la deserción.

Es importantísima la coordinación entre todas las personas que traten al niño, la familia como principal núcleo formativo del pequeño, deberá dar al niño una estabilidad emocional, seguridad, protección, confianza en si mismo, un sistema de valores, que constituyan las mejores garantías de una infancia feliz y de un desarrollo armonioso de la personalidad: "Cuando se cierra la puerta a la voluntad, se abre la ventana del fracaso".

Todo lo que pasa en casa repercute en el niño y en su rendimiento escolar. Una actitud sobreproteccionista por parte de los padres puede llevar a una excesiva dependencia, falta de confianza en si mismo, infantilización y conductas regresivas, poca tolerancia a la frustración.

La edad de los padres es un factor a tener en cuenta a la hora de tratar la deserción y el fracaso escolar. Es mayor el número de casos de retraso escolar en los hijos nacidos de padres mayores, así como también en el caso de madres demasiado jóvenes.

La excesiva exigencia por parte de los padres puede llevar al niño a un desinterés, en el que su amargura y frustración le hagan disminuir sus

aspiraciones. Todo niño tiene unas necesidades que deben ser respetadas.

La doctora Veinsten identifica tres tipos de estudiantes: los carbónicos creativos, adaptados al sistema escolar, los anarquistas y los deambuladores. Estos últimos son los que comúnmente se conocen como desertores escolares.

Según Veinsten, los carbónicos son alumnos sumisos, que buscan reconocimiento por ser "buenos". Estudian para obtener notas altas y se identifican con leyes inamovibles. Los conflictos, para ellos, deben ser acallados.

Los "creativos" por el contrario, toman los contenidos de aprendizaje como el desafío, que puede ser criticado y transformado. Y convierten los conflictos en problemas para poder darles una solución. Finalmente, a los deambuladores. Estos se oponen a todo e intentan "chocar" en su entorno para expresar su identidad. No estudian. Sólo aprenden lo que les ofrece una gratificación inmediata, como la música y el deporte.

No piensan que su futbolista o su músico preferido tuvieron que esforzarse mucho para llegar a donde están. Cuando tiene un conflicto, en lugar de buscar una solución, huyen o atacan y sienten una sensación visceral de malestar.

Por eso, la escuela, que no ofrece gratificaciones inmediatas, aparece con pérdida de tiempo, fuente de aburrimiento.

Los deambuladores, señaló la especialista, ven cómo se viola en forma impasible casi todo lo establecido. Sus padres se desautorizan entre sí y los políticos a la ética. El adolescente, entonces, deja de creer en la palabra que le enseñó la familia o la escuela, y se dedica a la acción, que tiene un efecto inmediato, en un presente continuo", aseguró.

La mayoría de los padres de los adolescentes desertores investigados sufren desavenencias matrimoniales o están separados.

El 40 % de los chicos que participaron de la muestra tienen rasgos depresivos cíclicos en especial las mujeres, que suelen utilizar palabras y gestos despreciativos.

El 60 % restante demostró una clara rebelión a través de actos delictivos y crisis violentas. Los delitos comenzaron con el hurto de dinero a familiares y productos en los supermercados. Dos de los jóvenes llegaron a integrar una banda para asaltar a otros jóvenes.

Aunque no son claustrofóbicos y pueden permanecer muchas horas en casa o trabajar en una empresa, ven a la escuela como un lugar de encierro y sumisión.

Sobre 18 chicos que se sometieron a la investigación, sólo tres relataron proyecto posible de futuro y expresaron su deseo de continuar los estudios en una escuela nocturna. Pero, en la práctica, comenzaron y abandonaron a la mitad de año.

En nuestro país, la deserción escolar afecta principalmente a los estudiantes de secundaria.

Hace años el menor número de estudiantes hacía que el fracaso fuese menor y los hijos de las clases menos favorecidas se conformaban con continuar el destino ocupacional de sus padres, que por regla general eran trabajos que requerían pocos conocimientos.

El fracaso en la escuela no implicaba el fracaso en el trabajo y en la vida.

Actualmente la situación ha cambiado, la educación obligatoria se ha generalizado a todos, se han ampliado los años de escolaridad y se esperan del alumno muchos más conocimientos. Sin duda la causa de esta mayor exigencia actual de conocimientos obedece a la progresiva expansión del desarrollo científico y tecnológico, el saber y la educación tienen una función económica y de supervivencia.

Actualmente el éxito en la vida depende en gran parte del éxito escolar. Las

carreras universitarias son condición para ocupar los puestos más remunerados económicamente y de mayor prestigio social.

La salud y la alimentación, condiciones fundamentales para la sobrevivencia, son derechos a los que acceden en forma inequitativa los niños en nuestro país. Pablo Vinocur explicó las causas y las consecuencias de esta situación básica, que reclama urgente atención y solución en cualquier país democrático, especialmente como aspecto previo al planteo de una reforma educativa.

La situación que hoy presentan los niños y adolescentes colombianos, en lo que a sobrevivencia se refiere, sufre, la dificultad de no disponer de buena información.

Deserción escolar que se asevera es producto de la escasez de fuentes de empleos y de extrema pobreza en la cual se encuentran sumergidas gran número de familias.

3.8 Indicadores

3.8.1 Cómo se captura información sobre la deserción en Colombia

Los datos sobre la deserción son recogidos cada año en el formulario C-600 “Registro de Establecimientos, Alumnos y Docentes de Preescolar, Básica (Primaria y Secundaria) y Media” del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, en cada uno de los establecimientos educativos del país, por diligenciamiento de los rectores o directores de cada uno de ellos¹⁹. El gobierno educativo local recoge los datos de su

¹⁹ El objetivo de dicho proceso según aparece en el formulario es: “*recopilar información en cada una de las jornadas ofrecidas por los establecimientos de educación formal, en los niveles de preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, requerida para la administración y planeación de la educación y para la determinación de las políticas educativas a niveles nacional y territorial*”. El formulario incluye un capítulo de *información general del establecimiento* donde se consigna su identificación, ubicación, propiedad jurídica y jornadas. En el capítulo dos se recoge *información particular de cada una de las jornadas* como el o los niveles de enseñanza que ofrece, si atiende alumnos con discapacidad o de grupos étnicos y recursos humanos. El tercer capítulo está dedicado a la *información de los alumnos en el año académico anterior por jornada*. Es en este capítulo donde se le pregunta a la institución que consigne en cifras el número de alumnos aprobados, reprobados o pendientes de iniciar y desertores, clasificándolos

jurisdicción y los envía al nivel nacional. El Ministerio de Educación entrega los datos al DANE, quien los consolida.

Este mecanismo de captura de información adolece de tres grandes limitaciones. La primera tiene que ver con el rezago entre la recolección de la información y su utilización en el ámbito nacional para la planificación y la administración de la educación. En efecto, existe un bache de un año entre la captura de la información en el ámbito local y su procesamiento en el ámbito nacional. En segundo lugar en muchas localidades existe poca cultura sobre el uso de la información. La tercera limitación se refiere al diseño mismo del formulario, puesto que no puede establecerse si los estudiantes que desertan de una institución educativa se matricularon en otra o desertaron del sistema.

El Departamento Nacional de Planeación viene haciendo un trabajo de ajuste de estos datos, dado que por cuenta de los desplazados por la violencia, existe un fenómeno muy importante de migración en el país. A menos que se indique lo contrario, de aquí en adelante se tomarán los datos y conclusiones del Departamento Nacional de Planeación, en su último estudio sobre eficiencia escolar.

3.8.2. Asistencia Escolar

La tasa de asistencia escolar en Colombia ha aumentado en la última década: el 93% de la población entre 7 y 11 años y 75% de la población entre 12 y 17 años asiste al sistema educativo formal (Departamento Nacional de Planeación, 2001). De acuerdo con información del Ministerio de Educación la población matriculada en el 2001 es de 9.8 millones de estudiantes.

por género, nivel y grado. El capítulo cuarto solicita *información general del estudiante* y permite establecer la relación que existe entre el grado y la edad de los estudiantes. El capítulo quinto y final se dedica a la información relativa al personal docente.

**Tasa de asistencia escolar por grupos de edad, zona y sexo
Nacional. 2001-2004**

Zona y sexo	7-11 años				12-17 años			
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004
Hombres	90.7	92.6	91.6	92.5	67.8	72.7	75.9	74.6
Mujeres	91.9	94.0	93.6	93.4	71.0	77.0	78.0	76.9
Cabecera	93.6	95.5	94.7	94.8	80.4	83.9	83.7	82.6
Resto	82.2	84.0	88.3	89.6	49.5	56.0	61.0	60.0
Total	91.3	93.3	92.5	92.9	69.4	74.8	76.9	74.6

Tabla 6 Fuente: Cálculos DNP-UDS-DIOGS con base en Dane, Encuesta nacional de hogares, septiembre.

Si bien estos índices representan algún progreso, las desigualdades en acceso entre los de mayores ingresos y menores persisten. “Mientras que prácticamente todos los niños de 7 a 11 años pertenecientes al 30% más rico de la población asisten a algún establecimiento educativo, en el 30% más pobre hay cerca de 11% que lo hace. En la actual coyuntura la asistencia para este grupo en conjunto ha disminuido, mientras que los más acomodados continúan incrementándola.

En los jóvenes de 12 a 17 años las diferencias son aún mayores: del 30% más rico, 15 de cada cien no asisten; en el 30% más pobre, 30 de cada cien no van al colegio. Al igual que en el grupo 7-11 años, en el período 2001-2004, la tasa de asistencia en los grupos más pobres disminuye pero crece la de los más ricos.”

Tasa de asistencia escolar por decil de ingreso y grupos de edad. Nacional. 2001-2004

Deciles	2001		2002		2003		2004	
	7-11	12-17	7-11	12-17	7-11	12-17	7-11	12-17
Decil 1	87.3	64.9	87.8	65.7	83.2	62.6	89.7	66.5
Decil 2	89.7	67.7	90.6	72.5	85.9	66.5	88.6	71.0
Decil 3	90.9	73.6	91.8	74.8	89.3	75.7	90.3	72.3
Decil 4	93.5	75.3	91.4	77.6	91.9	72.2	93.1	72.6
Decil 5	92.0	72.2	92.4	76.0	93.2	75.3	93.4	74.6
Decil 6	93.3	77.5	93.4	75.5	90.8	74.7	94.9	77.1
Decil 7	95.0	77.1	93.5	76.3	94.5	76.4	96.2	78.2
Decil 8	96.1	77.5	95.0	81.8	95.6	78.0	97.1	79.8
Decil 9	96.8	85.1	95.0	80.5	96.5	83.7	97.2	85.3
Decil 10	99.0	89.7	97.6	87.3	96.1	87.6	98.1	90.1
Total	93.0	76.4	92.5	76.9	91.5	75.4	92.9	75.7

Tabla 7 Fuente: Cálculos DNP-UDS-DIOGS con base en DANE, Encuesta nacional de hogares, Septiembre.

3.8.3. Repitencia, retraso escolar y abandono Básica Primaria

“Durante el período analizado mejoraron las tasas de promoción en básica primaria. El punto crítico continúa siendo el paso de primero a segundo grado con bajas tasas de promoción y, por ende, muy altas tasas de repitencia y deserción”.

“Otro aspecto crítico se relaciona con la transición de básica primaria a básica secundaria dado que el sistema de educación oficial muestra incapacidad para absorber la población que termina el grado quinto en las escuelas o colegios públicos, afectando en particular la población de más bajos recursos.”

Básica primaria. Tasas de promoción ajustadas por migración 2000-2004

Sector y zona	Primero a Segundo				Segundo a tercero				Tercero a cuarto				Cuarto a quinto			
	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Oficial	63.6	69.3	69.8	70.1	85.7	90.4	88.5	88.6	86.4	91.5	89.9	89.4	89.8	94.1	92.2	91.4
Privado	82.9	85.1	90.0	85.1	93.3	92.3	95.3	91,0	91.4	92.3	95,0	91.1	92.4	94.1	97.4	92.7
Urbano	79.2	85.6	85.4	85.5	92.7	96.6	94.5	94,0	91.7	96.3	94.9	93.7	93.5	97.9	96.5	95,0
Rural	51.4	54.8	56.7	56.2	77.2	80.4	80.7	80,0	78.2	82,0	82.4	81.3	82.3	84.9	85.3	83.9
Total	66.6	71.7	72.8	72.5	87.1	90.8	89.7	89,0	87.3	91.6	90.9	89.7	90.3	94.1	93.2	91.7
Ajuste por migración																
Urbano	78.0	84.4	84.3	84.3	91.8	95.7	93.7	93.2	90.9	95.6	94.2	93,0	92.8	97.3	95.8	94.3
Rural	52.2	55.6	57.5	57.1	78.4	81.6	81.9	81.2	79.5	83.3	83.7	82.6	83.6	86.3	86.7	85.3

Tabla 8 Fuente: Cálculos DNP-DDS-GCV, con base en Dane-Mineducación, C600.

Los indicadores de corte para básica primaria reflejan el comportamiento observado en los indicadores simples. Las bajas tasas de retención y escolaridad que, en el primero de los casos no alcanza el 60% y en el segundo sólo corresponde a 3.4 años promedio al interior del nivel, están severamente determinadas por la baja retención en el primer grado. Por otra parte, se presentan grandes desequilibrios entre entidades geográficas; mientras en Bogotá y los departamentos con mayores niveles de urbanización: Atlántico y San Andrés, la retención al finalizar el quinto grado supera el 70%, en once departamentos la tasa no alcanza el 50%.”

Básica primaria. Tasa de Repitencia 2001-2004

Tabla 9 Fuente: Cálculos DNP-DDS-GCV, con base en Dane-Mineducación, C600

Sector y zona	Primero				Segundo				Tercero				Cuarto				Quinto			
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004
Oficial	13,1	9,9	10,8	11,2	7,0	4,7	5,4	5,8	5,4	3,5	3,9	4,8	3,9	2,3	2,7	3,5	2,6	1,7	1,8	2,5
Privado	3,0	1,8	2,0	2,1	2,1	1,1	1,2	1,4	2,0	1,1	1,1	1,4	1,7	1,0	1,0	1,4	1,5	0,8	0,9	1,2
Urbano	8,4	6,2	6,6	6,8	4,8	3,2	3,5	3,9	4,1	2,6	2,8	3,6	3,2	1,9	2,2	3,0	2,1	1,3	1,4	2,1
Rural	15,2	11,7	13,3	13,3	8,3	5,7	6,7	7,0	6,1	3,9	4,5	5,1	4,1	2,5	2,9	3,5	3,2	2,0	2,3	2,6
Total	11,5	8,7	9,5	9,7	6,1	4,1	4,6	5,0	4,8	3,0	3,4	4,1	3,4	2,1	2,4	3,1	2,3	1,5	1,6	2,2

Básica primaria. Tasas de deserción 2001-2004

Sector y zona	Primero				Segundo				Tercero				Cuarto				Quinto			
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004
Oficial	23,4	20,8	19,4	18,8	7,4	4,8	6,2	5,6	8,2	5,0	6,2	5,9	6,3	3,6	5,1	5,0	18,7	19,7	17,0	13,2
Privado	14,1	13,2	7,9	12,7	4,6	6,6	3,5	7,6	6,6	6,6	3,9	7,5	5,9	4,9	1,6	6,0	-38,1	-35,9	-33,2	-21,6
Urbano	12,4	8,3	8,0	7,7	2,5	0,2	2,0	2,1	4,2	1,0	2,3	2,6	3,3	0,2	1,4	2,1	-10,5	-8,6	-8,3	-10,0
Rural	33,3	33,5	30,0	30,5	14,5	13,9	12,6	12,9	15,7	14,1	13,2	13,6	13,6	12,7	11,9	12,6	57,2	57,1	51,3	50,1
Total	21,9	19,7	17,7	17,8	6,8	5,1	5,7	6,0	7,9	5,3	5,8	6,2	6,2	3,8	4,4	5,2	6,5	8,7	7,6	6,3

Tabla 10 Fuente: Cálculos DNP-DDS-GCV, con base en Dane-Mineducación, C600.

Básica Secundaria y Media

“La coyuntura económica que experimenta el país se refleja en el descenso en las tasas de promoción mientras aumentan los índices de deserción particularmente en el sector oficial.

Básica secundaria. Tasa de Repitencia 2001-2004

Sector y zona	Sexto				Séptimo				Octavo				Noveno				Décimo				Once			
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2003	2001	2002	2003	2004
Oficial	7,1	4,2	5,0	6,2	5,0	1,9	2,1	3,6	4,3	1,8	2,0	3,5	3,6	2,7	3,7	5,5	3,5	1,6	1,8	2,7	1,2	0,8	1,1	1,4
Privado	5,0	2,7	3,1	3,5	4,0	1,5	1,6	2,2	3,4	1,3	1,5	2,3	2,7	1,6	2,1	2,9	2,7	1,2	1,2	1,8	1,0	0,5	0,4	0,6
Urbano	6,5	3,8	4,4	5,6	4,7	1,8	1,9	3,2	4,0	1,7	1,8	3,2	3,3	2,4	3,2	4,7	3,2	1,5	1,6	2,4	1,1	0,7	0,8	1,1
Rural	6,6	3,5	4,2	4,6	4,0	1,2	1,9	2,6	3,2	1,1	1,8	2,5	2,8	1,9	2,8	4,2	2,9	1,3	1,6	2,1	1,0	0,4	0,8	0,9
Total	6,5	3,7	4,4	5,5	4,6	1,8	1,9	3,2	3,9	1,6	1,8	3,1	3,3	2,3	3,1	4,7	3,2	1,4	1,6	2,4	1,1	0,7	0,8	1,1

Tabla 11 Fuente: Cálculos DNP-DDS-GCV, con base en Dane-Mineducación, C600.

La retención en básica secundaria y media es menor que la de primaria. La retención más baja se presenta en el sector oficial y en la zona rural, de forma similar, la escolaridad es baja y sólo supera ligeramente los cuatro años en este nivel con significativas diferencias por zona y sector. La eficiencia interna en básica secundaria y media es, al igual que en primaria, diferencial por departamentos pero sin un patrón definido”.

Básica secundaria. Tasa de Repitencia 2000-2003

Sector y zona	Primero				Segundo				Tercero				Cuarto				Quinto			
	2000	2001	2002	2003	2000	2001	2002	2003	2000	2001	2002	2003	2000	2001	2002	2003	2000	2001	2002	2003
Oficial	23,4	20,8	19,4	18,8	7,4	4,8	6,2	5,6	8,2	5,0	6,2	5,9	6,3	3,6	5,1	5,0	18,7	19,7	17,0	13,2
Privado	14,1	13,2	7,9	12,7	4,6	6,6	3,5	7,6	6,6	6,6	3,9	7,5	5,9	4,9	1,6	6,0	-38,1	-35,9	-33,2	-21,6
Urbano	12,4	8,3	8,0	7,7	2,5	0,2	2,0	2,1	4,2	1,0	2,3	2,6	3,3	0,2	1,4	2,1	-10,5	-8,6	-8,3	-10,0
Rural	33,3	33,5	30,0	30,5	14,5	13,9	12,6	12,9	15,7	14,1	13,2	13,6	13,6	12,7	11,9	12,6	57,2	57,1	51,3	50,1
Total	21,9	19,7	17,7	17,8	6,8	5,1	5,7	6,0	7,9	5,3	5,8	6,2	6,2	3,8	4,4	5,2	6,5	8,7	7,6	6,3

Tabla 12 Deserción intra-anual Fuente: Cálculos DNP-DDS-GCV, con base en Dane-Mineducación, C600.

3.9. Factores asociados a la deserción escolar

A pesar de que el fenómeno de la deserción escolar ha repuntado en los últimos años y que el país aún se encuentra lejos de cumplir las metas trazadas para la década del 2010, los estudios específicos sobre su alcance y factores asociados son pocos, quizás por el enfoque integral que ya se mencionó, por lo que se encuentran estudios de factores asociados a la calidad educativa. Adicionalmente, el análisis sobre el efecto de las políticas y programas educativos en las tasas de deserción no se ha efectuado de manera sistemática lo cual ha limitado el aprendizaje social e institucional.

3.9.1 Básica primaria y Secundaria

Con base en los resultados de la Encuesta CASEN 2001, realizada por el Departamento Nacional de Planeación *DNP*, los investigadores Fabio Sánchez y Jairo Núñez analizaron la incidencia de diversos factores en la deserción a la educación formal en los ciclos de primaria y secundaria de los niños y niñas pertenecientes a los sectores más pobres del país (1995). Esta encuesta fue aplicada a 24.412 hogares e incluyó a 113.043 personas de todos los departamentos de Colombia y antiguos territorios nacionales. Adicionalmente, los investigadores tomaron datos de los boletines de

matricula, docentes y establecimientos educativos (2001) relacionados con la oferta educativa de primaria y secundaria.

Los investigadores concluyen que tanto para el nivel de básica primaria, los factores exógenos de tipo material-estructural reportan el mayor peso en el fenómeno de deserción escolar. En efecto, la capacidad de gasto y en general las condiciones socioeconómicas del hogar son determinantes en el abandono de educación formal. En otras palabras, los niños pertenecientes a hogares con menor capacidad de gasto son los que desertan en mayor proporción a la escuela. En el sector rural la deserción escolar es mayor.

En el conjunto de factores exógenos además se resalta que el promedio de la educación de los padres de los hijos desertores es menor que la de los no desertores en especial en primaria, y que el número de necesidades básicas insatisfechas en los hogares de los desertores es muy inferior al de los hogares de los niños no desertores. En cuanto a las características de los estudiantes, es menor la probabilidad de desertar cuando los niños no trabajan.

Los resultados para cada uno de los ciclos de la educación básica formal, indican que en el nivel de básica primaria, a mayor escolaridad de los padres menor es la probabilidad de deserción escolar, de transición y de logro. El número del Necesidades Básicas Insatisfechas tiene una alta influencia negativa sobre la escolaridad, mientras que el gasto per cápita del hogar tiene una esperada influencia positiva sobre la probabilidad de impedir la deserción escolar. El valor de la matricula tiene una alta influencia negativa, lo que hace pensar que un subsidio sobre la demanda incrementará significativamente la no deserción en los colegios, ya que disminuiría su costo y esto beneficiaría de manera directa el servicio de educación que

prestan los colegios privados especialmente el Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque. El género es significativo en este nivel educativo, las mujeres tienen en este nivel mayor probabilidad de no desertar, lo cual podría explicarse en el hecho de que los hombres tienen una presión mayor para vincularse al mercado laboral a más temprana edad.

A diferencia de lo que sucede en escuela primaria, las restricciones de oferta pública de escuelas y colegios en educación secundaria se convierten en una clara restricción para el acceso a este nivel educativo. Cuando los salarios en la zona donde estudia el joven son altos, es mayor la posibilidad de desertar, lo mismo que si la distancia es muy grande entre el trabajo y la escuela. Es alta la incidencia que tienen la distancia, la oferta de escuelas públicas, la edad y la zona.

Con el fin de analizar los efectos que tendrían las diferentes políticas educativas sobre la permanencia y el logro escolar de los niños y jóvenes de los hogares más pobres, los investigadores llevaron a cabo varias simulaciones de política estimando el cambio en la probabilidad de asistencia y transición cuando:

- La matrícula se suprime
- Se incrementa las escuelas públicas
- Se acortan las distancias entre el hogar y las escuelas
- Se le atribuyen subsidios a los niños y niñas que estudian en Colegios del Sector privado o se crean convenios.

Los resultados de las simulaciones sugieren que en básica primaria, las brechas de cobertura por quintil se podrían anular con la eliminación de la matrícula.

3.9.2 Básica secundaria y media

Para efectos de esta investigación, se analizaron los estudios de TURBAY, CALVO y LUQUE (1999) “Causas de la deserción en la educación secundaria y rutas educativas, formativas y ocupacionales posteriores a la deserción según género”; el Proyecto ATLÁNTIDA “Adolescencia y Escuela” desarrollado por la FUNDACIÓN FES y COLCIENCIAS (2001); y el estudio contratado por la Secretaria de Educación de Bogotá: “Proyecto Fomento de la Retención Escolar” (2003).

Los tres estudios son de tipo cualitativo, etnográfico. Utilizan como principal método de investigación la entrevista y asumen el fenómeno de la deserción como un complejo de causas y situaciones que se origina tanto en factores endógenos como exógenos al sistema educativo. Los tres estudios se focalizan en la educación secundaria y media y coinciden en que estos niveles educativos requieren de una profunda transformación puesto que en la actualidad el servicio educativo que ofrecen no resulta relevante ni pertinente y se constituye en uno de los principales factores asociados a la deserción escolar.

El estudio de Turbay, Calvo y Luque fue solicitado por el Programa Presidencial para la Juventud, la Mujer y la Familia en 1999 cuando estaba en plena vigencia la política nacional de ampliación de cobertura y mejoramiento de la calidad en la educación secundaria y media operacionalizada principalmente a través del programa PACES. Se estudiaron ciento tres casos de personas entre los 12 y 25 años en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali y de manera paralela se entrevistó a directivos y docentes de las instituciones escolares donde se encontraban los estudiantes. Se destaca en este estudio el interés por encontrar las semejanzas y diferencias que el fenómeno de la deserción presenta según se

trate de hombres o mujeres; así como la decisión de ir más allá de la caracterización del abandono escolar para indagar por los diversos caminos que tomaron los desertores tanto en la educación no formal como en el mundo del trabajo.

El estudio seleccionó cuatro objetivos específicos: 1) Caracterizar los desertores de la educación secundaria en el sistema formal, 2) Analizar las motivaciones que conducen a la deserción, 3) Caracterizar las opciones formativas que buscan los jóvenes con el fin de conocer cuáles son las características de una formación deseable. 4) Analizar las relaciones entre la política de juventud, educación y trabajo para formular recomendaciones (TURBAY, CALVO y LUQUE, 1998). En cuanto a las motivaciones que conducen a la deserción, los autores partieron de una conclusión de dos estudios previos MUÑOZ y CORREA (1998) y VILLA (1997) que sugieren la importancia de analizar la estructura de la institución escolar como una de las causas de la deserción, puesto que incide de manera decisiva sobre muchos de los casos en que se opta por abandonar la escuela”.

En el transcurso de las entrevistas, los investigadores encontraron causas explícitas y causas “profundas” en relación con su decisión de desertar. Las causas profundas alteraban en ocasiones el grado de importancia que en una manifestación inicial hacían los jóvenes sobre determinada causal y ayudaban a comprender mejor los detonantes de su decisión. Los autores inducen a partir de analizar el contenido de las entrevistas un conjunto de ocho categorías de factores que en la terminología del presente estudio podemos llamar exógenos y endógenos al sistema:

- Educativos
- Familia
- Relaciones con pares

- Cultura Patriarcal
- Económicos
- Problemas Sociales
- Crisis emocionales y de desarrollo
- Salud

El enfoque de multicausalidad con el que abordan en el estudio se resume en la siguiente afirmación: *“La deserción de la escuela secundaria formal es un evento de origen multicausal en la gran mayoría de los casos que se produce como resultado de una historia de interacciones conflictivas entre el-la joven, la institución educativa y el contexto, historia que conduce a que finalmente los estudiantes abandonen sus estudios secundarios. Solo eventualmente es un motivo aislado la causa de la deserción e igualmente, difícilmente se presenta un momento único de interacciones conflictivas entre la persona, la institución y el contexto que determinan el abandono escolar”*.

Dentro de este conjunto de causas que se alimentan entre sí, el estudio de TURBAY, CALVO y LUQUE encuentra que la categoría EDUCATIVA es la que se manifiesta con mayor frecuencia y le siguen las causales económicas, familiares, relaciones entre pares, problemas sociales, crisis emocionales y de desarrollo y por último las relacionadas con la salud. En efecto, en el 56.55% de las causas explícitas y en el 55.30% de las causas en profundidad las motivaciones se relacionan con lo educativo tanto para hombres como para mujeres, en colegios oficiales y privados.

Causas de la deserción de la educación secundaria. Porcentajes total población entrevistada

Categoría	Causa Explícita	Causa en Profundidad
Educativa	56.55	55.30
Familiares	8.93	11.17
Pares	4.17	5.59
Cultura Patriarcal	2.98	5.59
Económica	20.80	15.08
Problemas Sociales	2.98	3.91
Emocionales y Desarrollo	2.98	2.79
Salud	0.60	0.56

Tabla 13 Fuente: Cálculos DNP-DDS-GCV, con base en Dane-Mineducación, Ahora bien, al profundizar en el aspecto educativo, dentro de las causas explícitas se manifestaron en su orden:

- Fracaso Escolar
- Pérdida de sentido de la secundaria
- Búsqueda de una formación alternativa
- Dificultades para combinar estudio y trabajo
- Expulsiones del sistema escolar formal por disciplina, pérdida del año, embarazo o por violencia del estudiante contra docentes o directivos

La causal “pérdida de sentido de la secundaria” pasa a ocupar el primer lugar de frecuencia en las causas a profundidad y otros factores que habían sido mencionados tangencialmente adquieren un mayor peso, como las contradicciones con la disciplina escolar, malas relaciones pedagógicas, rechazo a la modalidad educativa y violencia simbólica de docentes o directivos.

A partir de esta observación, los autores sugieren que se revisen a fondo la estructura organizativa, administrativa, curricular y pedagógica de la secundaria formal y se establezca una política que: i) le atribuya finalidades sociales y pedagógicas a este nivel, ii) estructure la secundaria teniendo en cuenta la heterogeneidad de la población a la que se dirige y iii) democratice a fondo la calidad de la educación. El llamado conclusivo y final de este

estudio, es para que las autoridades educativas colombianas trabajen a fondo en integrar las políticas de juventud y educación de manera que la oferta de educación secundaria sea más relevante y pertinente, dejar de lado el “credencialismo”, lo cual significaría “impartir una formación general para el trabajo y para la vida y no sólo una educación academicista”.

En la misma época que se llevó a cabo el estudio de TURBAY, CALVO Y LUQUE que acabamos de reseñar, la Fundación FES y COLCIENCIAS decidieron adelantar un ambicioso proyecto de investigación sobre la cultura del adolescente escolar en Colombia al cual convocaron un conjunto de nueve Universidades oficiales y privadas. La investigación se propuso indagar sobre tres grandes aspectos de la vida de los adolescentes: i) el mundo interno de sus inquietudes, expectativas, proyectos personales ii) el mundo escolar y sus relaciones con el conocimiento, el arte, los adultos iii) el mundo social que relaciona al adolescente con su familia, la comunidad, los medios de comunicación. Si bien esta no es una investigación dirigida principalmente a explorar el fenómeno de la deserción escolar y sus causas, los resultados que arroja resultan especialmente relevantes para los propósitos de este trabajo, por cuanto exploran en entrevistas y conversaciones con los mismos jóvenes cuál es su visión de la escuela y cuáles los motivos para abandonarla o seguir en ella.

La investigación Atlántida habla de la organización escolar y la cultura escolar que, en la terminología de este estudio, corresponden a factores de tipo endógeno como determinantes de la deserción. En cuanto a la organización escolar, aparecen los contenidos (aburridos, monótonos, irrelevantes); los criterios de evaluación (no son uniformes, cada profesor tiene una manera de evaluar que los alumnos llegan a describir como una

“torre de Babel”) (Fundación FES- COLCIENCIAS, 1999); los sistemas de promoción; el apoyo y supervisión de la escuela y la relación con los docentes. En cuanto a la cultura escolar, Atlántida observa que las relaciones entre los estudiantes, los docentes y directivos son generalmente de conflicto y verticalidad y se abusa de las normas que se imponen a los estudiantes. Por otra parte, en relación con los amigos y compañeros existen relaciones de apoyo mutuo que constituyen la principal razón que los jóvenes tienen para permanecer en la escuela. De allí que se construya como dice la docente universitaria Gloria Alzate Medina, participante en el proyecto: “una escuela paralela, en la cual (los muchachos) crean relaciones de sentido a través de la amistad y logran reconocimientos sociales importantes para desenvolverse como personas” (ALZATE, 1999).

Atlántida encuentra que los jóvenes de secundaria no le ven un sentido, un propósito en sí mismo a su paso por este nivel de la educación formal. Se enfrentan con una gran contradicción que expresa claramente el testimonio de uno de los jóvenes:

“De 100 jóvenes entrevistados un 90% va al colegio para entrar a la Universidad pero allí nos encontramos con un gran problema, porque el (joven) está estudiando casi por la obligación que tiene frente a sus padres de ir al colegio. Pero finalmente no va a estudiar propiamente sino va a hacer otras cosas. Por ahora los estudiantes poco ven en el colegio un futuro, por el contrario, solo ven una entretención pasajera hasta los 19 años. Ellos saben que sin el título de bachiller no se llega a la Universidad, pero lo que pasa es que desde que empieza en el preescolar hasta llegar al grado 11 han pasado 13 ó 14 años, eso es mucho tiempo. Es increíble constatar que hay una contradicción entre lo que los adolescentes responden con respecto a la “necesidad de estar escolarizados” y la razón por la cual van al colegio. Por

un lado se entiende que estudiar es importante para el futuro pero por otro lado no se le da importancia al estudio como tal...”.

El estudio de la FES presenta un panorama muy semejante al analizado por TURBAY y otros en el estudio reseñado. La irrelevancia e impertinencia de lo que ofrece la educación secundaria, se constituyen en una de las principales causas de fracaso escolar y posterior abandono de este nivel de la educación formal.

La forma como opera este mecanismo perverso es que el joven se “desconecta” de la escuela que lo aburre o que no comprende, en esta situación se presenta la reprobación de materias y la eventual pérdida del año. Jóvenes que repiten una o más veces el mismo grado, y que se trasladan de institución a otra porque son rechazados como repitentes, llegan a niveles muy bajos de autoestima, pierden la confianza y el apoyo de sus padres y finalmente desertan.

Por otra parte, los jóvenes expresan cuáles son las metodologías, los estilos pedagógicos y el tipo de docente que resulta motivante y estimula su permanencia en la institución escolar. Ellos prefieren metodologías que convocan su participación activa, contenidos que resultan relevantes para lo que ellos conocen, saben hacer o quieren aprender a hacer. En sus testimonios, los jóvenes contrastan el efecto de profesores que leen o copian en el tablero cuyas clases son “tan aburridas y tan cansonas que no se aprende nada...” con el profesor que estimula las exposiciones en clase, las obras de teatro o los ejemplos vivenciales”.

Igualmente importante resulta para los jóvenes que los profesores se acerquen a ellos como personas, con respeto y afecto. En un ensayo elaborado para el proyecto Atlántida por la docente universitaria Gloria Alzate Medina, ella analiza los contenidos de las entrevistas y conversaciones con jóvenes y concluye que “un profesor considerado significativo porque los prepara para la vida, los orienta, los ayuda, pueden confiar en él y se preocupa por cada uno de sus alumnos” (Fundación FES-COLCIENCIAS, 1999) Esa necesidad de afecto e intimidad se satisface en las relaciones con los compañeros y son estas relaciones las que llegan a convertirse en la principal razón de asistir a la institución escolar. A partir de esta observación la investigadora sugiere la siguiente hipótesis: “El conocimiento es la razón de ser del colegio, mientras los amigos son la razón de estar en el colegio”.

En este contexto, quizá el aporte más importante de esta investigación es el testimonio del desencuentro entre la cultura escolar y la cultura juvenil. Desde allí sugieren los investigadores participantes en el proyecto que es necesario replantear la organización escolar, sus prácticas y contenidos.

En el año 2003 la Secretaría de Educación de Bogotá solicitó a cuatro Universidades (Externado de Colombia, Javeriana, Andes, Distrital) y una Organización no Gubernamental (Fundación Restrepo Barco) realizar una investigación de tipo etnográfico en cinco localidades del Distrito Capital sobre el fenómeno de la deserción escolar. La investigación pretendía “ser un complemento de los tradicionales enfoques sobre el problema de la deserción escolar, en los que se ha privilegiado un enfoque de tipo cuantitativo, sin que se haya logrado una comprensión totalizante de las dinámicas que subyacen a la formación de éste fenómeno” (Universidad Nacional de Colombia, 2003).

El trabajo de las cinco instituciones fue recopilado por la Universidad Nacional de Colombia quien identificó los conceptos de deserción-retención, que empleó cada institución en su trabajo y clasificó sus hallazgos en cinco factores que inciden en el fenómeno de la deserción escolar:

- El Contexto
- La Escuela
- El Proyecto Educativo Institucional y el Manual de Convivencia
- Las relaciones de la comunidad educativa
- Las características del estudiante.

En términos de ésta investigación, dichos factores tocan aspectos tanto exógenos como endógenos al sistema educativo y atraviesan aspectos material-estructurales, político-organizativos y culturales. De la lectura individual de los informes y de las conclusiones y recomendaciones que ofrece la Universidad Nacional, se pueden extraer evidencias sobre los aspectos con mayor impacto en el fenómeno de la deserción.

Lo primero que cabe decir es que todas las instituciones investigadoras asumen el fenómeno de la deserción como un evento originado en una complejidad de situaciones y buscaron definirlo atendiendo a esta complejidad. Así por ejemplo la FRB concibe la deserción como un fenómeno de exclusión social donde “la escuela reproduce las condiciones de clase”. Para la Universidad Externado de Colombia, la deserción se manifiesta en dos dimensiones: deserción definitiva que resulta en el abandono de la institución escolar y la deserción del aula que se presenta cuando los estudiantes están en el plantel pero no se involucran en el trabajo de la clase.

Por su parte la Universidad Distrital entiende que el abandono escolar es el resultado de un proceso de deserción del aprendizaje. Finalmente, la Universidad Javeriana define el fenómeno por su contrario, es decir define *la retención escolar* como la “capacidad de la institución para mantener a un estudiante cumpliendo su proceso de formación de manera continua hasta completar el ciclo propuesto por la institución...”. En oposición a la retención aparece la movilidad escolar y la deserción como el no regreso al sistema escolar.

Por otra parte, como sugiere a Universidad Nacional en su informe final, la investigación hace evidente la necesidad de estudiar en profundidad la cultura juvenil urbana para comprender desde allí cuál debe ser la oferta educativa que resulte relevante y pertinente para los jóvenes de la ciudad. En ese sentido sugieren que se examinen a fondo las relaciones entre la escuela y su contexto para responder a la pregunta: “¿Qué distancia existe entre la cultura escolar y la de estos alumnos que habitan contextos masificados y pauperizados?”

Quizás la escuela actual pretende llegar a los estudiantes como si fueran un grupo homogéneo y de esta manera pone en desventaja a los grupos sociales con menor capital cultural y político, perpetuando la exclusión y la marginalidad.

En relación con esta desconexión entre la escuela (docentes y directivos) y el alumno y su contexto, la investigación también pone de presente un elemento de gran importancia: es relativamente baja la conciencia que tienen los docentes y directivos sobre el problema de la deserción escolar. Dos factores contribuyen a esta situación: por una parte lo que podría llamarse la

deshumanización de la escuela en cuanto se ha perdido el valor del alumno como individuo, como persona cuya ausencia o presencia en la escuela pasa a veces desapercibida. Por otra parte, la inexistencia de mecanismos administrativos como un sistema de información y registro que le permita no sólo a la institución escolar sino al Gobierno Distrital conocer la trayectoria de los alumnos y dimensionar la deserción en sus verdaderos alcances.

En este sentido, los investigadores sugieren que la deserción puede hacerse invisible a los ojos de los docentes, directivos y autoridades educativas. Es invisible para muchos el proceso que engendra la deserción desde el ausentismo y resulta invisible para la institución la deserción final del sistema escolar puesto que su organización actual no le permite saber si un estudiante cambió de institución o si definitivamente abandonó el estudio en pos del trabajo, de la educación no formal o está desocupado. Resulta entonces la necesidad de mejorar los sistemas de registro y seguimiento a los estudiantes para que “el problema no se pierda en el dato estadístico”.

Como mencionamos antes, este problema del registro y del dimensionamiento de la deserción no es un problema exclusivo del Distrito Capital. Por el contrario, tanto el Ministerio de Educación Nacional como el Departamento Nacional de Estadística- DANE, tienen claro que la forma como se captura hoy día la información relativa a la deserción escolar no permite conocer la realidad de este fenómeno. La hipótesis del Gobierno Nacional es que la deserción del sistema es inferior a lo que muestran las cifras, puesto que éstas se confunden con la deserción temporal o lo que es lo mismo, con el cambio de plantel.

Un aspecto final que debe resaltarse por sus actuales implicaciones en el Plan Nacional de Desarrollo, es el efecto que está produciendo la política de

ampliación de cobertura sobre la institución escolar. Una de las principales estrategias de esta política es la racionalización del recurso humano docente basada en una óptima relación alumno/docente.

Esta racionalización implica el traslado de docentes o la fusión de establecimiento cuando la relación es más baja que el promedio nacional.

En el Distrito Capital, se ha optado adicionalmente por distribuir los estudiantes sin cupo entre las instituciones escolares que tengan capacidad para lo cual el CADEL (Centro Administrativo Distrital) asigna los niños y niñas según su ubicación geográfica. Esta política ha dado resultados en cuanto a ampliación de cobertura, pero según los investigadores, se afectó a la institución en cuatro elementos básicos constitutivos de (su) cultura: la identidad, la pertinencia, el territorio y la organización escolar.

Por último, periódicamente se incluye en la Encuesta Nacional de Hogares un módulo sobre educación. La última encuesta incluyó la pregunta: *¿Cuál fue la razón por la cual no siguió estudiando?*

Los resultados para el nivel de secundaria se presentan en la siguiente tabla:

Causas	Total (7 ciudades)
Cambio de Residencia	3.39
Tenia que trabajar	15.39
No encontró cupo	7.81
Es muy costoso	19,57
No lo enviaron	3.04
Perdió o expulsión	3.28
No quiso seguir	32.98
No pasó admisión	3.16
Se casó	3,51
OTRAS	7.86

Tabla 14. Fuente: tomado de TURBAY, CALVO y LUQUE, 1999:12

Como puede observarse, la causal con mayor número de respuestas se refiere a que el estudiante no le interesó seguir (32.98) en la institución

escolar seguida de factores de tipo económico: Es muy costoso (15.39) y tenía que trabajar (15.39%). Es decir, unidas las dos causales relacionadas con la situación económica del estudiante, alcanzan un peso equivalente a lo que podría llamarse insatisfacción con la oferta educativa. Como veíamos en el estudio de TURBAY, CALVO y LUQUE, la conclusión que salta a la vista es que a pesar de que la educación secundaria se constituye en un privilegio social, los estudiantes deciden abandonarla probablemente porque ésta no responde a sus intereses y expectativas.

Ahora bien, en el 2003 el DANE aplicó la Encuesta de Calidad de Vida. En dicha ocasión, aunque orientada a un objetivo similar, la pregunta cambió en su formulación y algunas de las alternativas de respuesta fueron modificadas o se añadieron. En efecto, se preguntó en el 2000 por las causas de inasistencia escolar y se encontraron los siguientes resultados:

	Causas	Total (población entre 6-15 años)²⁰
Tabla 15 Fuente: DANE Encuesta Nacional de Hogares, 2003	Fuera de Edad	5.7
	Necesita trabajar	4.5
	Falta de cupo	5.5
	Costos elevados	37.7
	Padres no quieren	1.9
	Perdió o expulsión	1.4
	No le gusta estudiar	19.8
	Falta de tiempo	2.7
	No aprobó examen	0.2
	Por enfermedad	4.6
	OTRAS	8.7

Entre 2001 y 2003 parece ganar peso relativo el factor económico puesto que las causas relacionadas con los costos elevados y con la necesidad trabajar representan el 43% del total; mientras que los factores relacionados

²⁰ A diferencia de la encuesta de 1999, los resultados para el rango de edad entre 6-15 años incluyen población de básica primaria y básica secundaria.

con la escuela: no le gusta estudiar (19,8%) y perdió o fue expulsado (1,4%) se ubican en segundo lugar.

Para efectos de nuestra investigación, las encuestas del gobierno nacional en 2001 y 2003 permiten ubicar las causas de la deserción en los factores exógenos de contenido material- estructural y endógenos aunque en éste último caso no es posible identificar los elementos del sistema escolar incitan al abandono escolar y que estarían cobijados bajo las expresiones: “No quiso seguir estudiando” (2001) y “No le gusta estudiar” (2003). Finalmente llama la atención que el ítem “Fuera de la edad” en el 2003 registra un porcentaje importante de respuestas y deja entrever que existe una relación entre la deserción escolar y extra edad que analizaremos más adelante.

Con el ánimo de buscar un pronunciamiento acerca de la problemática que más aqueja a los jóvenes de las distintas localidades del Distrito Capital de Bogotá, la Contraloría Distrital llevó a cabo en el segundo semestre del año 2003, una entrevista de percepción a 1750 estudiantes con relación a la violencia intrafamiliar, vandalismo, alcoholismo, drogadicción, sectas satánicas, pandillas juveniles, prostitución. En el grupo de entrevistados, el 50% corresponde a niños de 7 a 13 años de edad, el 45% a jóvenes de los 14 a los 19 años de edad, el 5% restante a mayores de 19 años.

En cuanto a las entrevistas realizadas la primera pregunta sobre: *¿Por qué los estudiantes abandonan las aulas de los centros docentes?* se encontraron los siguientes resultados:

Cambio de residencia	20%
Descomposición Familiar	15%
Ocupación laboral del menor	8%
Desinterés por el estudio	51%
Otros	6%

Tabla 16 Fuente: DANE Encuesta Nacional de Hogares 2003.

El análisis de las investigaciones reseñadas permite concluir que la deserción escolar es un fenómeno complejo, multicausal, que debe estudiarse desde un enfoque que relacione a la institución escolar con el entorno, la cultura juvenil con la cultura escolar y la política de juventud con la política de educación.

Los tres estudios de la educación secundaria y media coinciden en el mayor peso de los factores endógenos al sistema educativo, mientras que el estudio sobre educación primaria y secundaria otorga una mayor importancia a los factores exógenos de tipo material - estructural y en concreto, a aquellos relacionados con la condición socioeconómica de la familia y del estudiante. Las encuestas nacionales llevadas a cabo en 2001 y 2003 se sitúan en esas mismas dimensiones dado que en 2001 la causa para no seguir estudiando que reportó el mayor número de respuestas se relacionaban con el sistema escolar, mientras que en 2003 la variable económica obtiene el mayor porcentaje de respuestas.

En cuanto a los factores endógenos al sistema educativo, los estudios coinciden en que la oferta de educación secundaria y media carece de relevancia y pertinencia para la población juvenil. En palabras de la Fundación Restrepo Barco: “Los estudiantes se sienten agobiados por lo inútil del trabajo escolar y desertan de él” (Universidad Nacional de

Colombia, 2003). Testimonios como el siguiente abundan en las investigaciones de TURBAY, CALVO Y LUQUE, así como en el proyecto ATLÁNTIDA: “No tiene uno como agrado, falta motivación. Al estudiante tienen que motivarlo para que él rinda, si a uno no lo motivan no rinde. Muchos de mis amigos se escapan, se van para el Tunal a jugar billar, porque llega el profesor que no le entienden”.

Cabe aclarar que dos de los tres estudios están circunscritos a la zona urbana y que faltaría complementar este análisis con estudios sobre la educación secundaria rural dado que según los argumentos de Núñez y Sánchez, la escasez de la oferta educativa en las zonas rurales sería la principal causa de inasistencia a este ciclo de la educación básica. Sin embargo, sí se advierte la necesidad de replantear a fondo cuáles son los objetivos de la educación secundaria y media en el país, cuál su relación con la cultura juvenil y cómo puede ella adecuarse a la heterogeneidad de la población que accede a este nivel.

Por otra parte, estos estudios ponen de presente una vez más que existe un círculo vicioso que comienza con la reprobación, sigue con la repitencia, desemboca en la deserción y es causa principal de la extraedad en la educación básica y media formal. Uno de los testimonios que recoge el proyecto ATLÁNTIDA ejemplifica la dinámica de este proceso: “Cada vez que perdía un año me retiraba del colegio y lo que más lamentaba era perder a mis amigas.... Por poco debo desertar de la educación pues en mi casa ya no querían saber nada de mí, ni de colegios. Mis padres me habían dado oportunidades y yo no las había aprovechado” (Fundación FES-COLCIENCIAS, 1999).

Como veremos más adelante, el país se ha preocupado en la última década por modificar las políticas generales de evaluación, pasando de la promoción automática decretada en 1987 a la promoción flexible consagrada en el Decreto 1990 reglamentario de la Ley General de Educación de 1994, modificada por el decreto 230 de 2002. Estos cambios, que buscan mejorar la calidad de la educación y romper ese círculo repitencia-deserción- extraedad, no han logrado arraigarse en la práctica docente, tanto así que como se observa en estos estudios, los alumnos consideran que cada maestro tiene su sistema de evaluación, que la evaluación es arbitraria y que se limita a chequear la asimilación de contenidos dejando de lado los procesos de aprendizaje.

Aún más, diversos testimonios en los estudios citados demuestran que los docentes y directivos, consideran en su mayoría que el problema del fracaso escolar es exclusiva o principalmente responsabilidad del alumno y de su familia bien por razones del contexto socioeconómico en que se desarrollan o bien por su incapacidad frente a los requerimientos académicos. Algunas instituciones, como se registra en el informe final del proyecto de retención escolar del Distrito Capital, construyen mitos en torno a su supuesta exigencia académica para responsabilizar al alumno de su fracaso escolar. En general, las instituciones escolares “no tienen en cuenta en la consideración del fenómeno (repitencia y deserción) los componentes del modelo pedagógico que impera en la escuela y que se relacionan con los conocimientos que se eligen, la manera como estos se tratan para su exposición y aprendizaje, las interrelaciones maestro-alumno” (Universidad Nacional de Colombia, 2002).

Quizás por esa falta de apreciación sobre su participación en el proceso, se advierte que las instituciones escolares en su mayoría no desarrollan

estrategias de retención escolar. Por el contrario, se valen de instrumentos como el Manual de Convivencia para justificar la expulsión de estudiantes que supuestamente no se ajusten a la cultura y tradición de la institución (lo que podría incluso llamarse “deserción inducida”) sin considerar que un joven desertor o expulsado puede tomar las rutas de la violencia, el pandillismo, la prostitución, o muchas otras que se documentan en el trabajo de TURBAY, CALVO Y LUQUE. En ese sentido, coincidimos con los investigadores en la necesidad de “humanizar” la educación de manera tal que las relaciones entre alumnos y maestros se construyan sobre el afecto, el respeto, la solidaridad y la tolerancia.

Por otra parte, en cuanto a los factores exógenos al sistema escolar, vale la pena llamar la atención sobre la maternidad precoz como un factor de deserción que aparece principalmente en el estudio contratado por el Distrito de Bogotá, pero que también permea la investigación ATLANTIDA. Según la Encuesta Nacional de Demografía y Salud desarrollada por PROFAMILIA en el año 2003, mientras que la Tasa Total de Fecundidad ha venido descendiendo (entre 1999 y 2001 estaba en 3.2, mientras que en el periodo 2002-2003 fue de 3.0), entre las mujeres de 15 a 19 años, se observa un incremento en las zonas urbana y rural y en todas las regiones del país, especialmente en la región oriental y en Bogotá.

Los resultados son preocupantes en la medida que revelan que un 15% de las adolescentes han sido madres y 4% están embarazadas de su primer hijo, para un total de 19% que han estado embarazadas. Las respectivas proporciones para 2003 eran 13.4% y 17% (PROFAMILIA, 2003). Las altas tasas de fecundidad entre adolescentes están relacionadas con el nivel educativo de forma tal que entre las adolescentes embarazadas más del 40%

no tiene ninguna educación, algo menos del 30% tiene solo primaria y un poco más del 10% cursó secundaria. En ese sentido, resulta urgente trabajar de manera articulada con los sectores de juventud y salud para analizar el impacto de los programas de educación sexual y replantear aquello que sea necesario abarcando la educación formal, no formal e informal.

Finalmente en relación con el trabajo de Sánchez y Núñez, debemos tomar en cuenta al analizar este estudio en el marco de la presente investigación, que las explicaciones relacionadas con la inasistencia (es decir aquellas que surgen de las respuestas a la que pregunta por qué razón no asiste a la escuela o colegio como en la encuesta CASEN) pueden coincidir o no con aquellas relativas a la deserción escolar (es decir aquellas que surgen de las respuestas a la pregunta por qué razón no siguió estudiando como la encuesta de hogares en 2003). En el primer caso, del cual se ocupa la investigación de Sánchez y Núñez, podemos estar hablando de niños, niñas y jóvenes en edad escolar que no se han matriculado en la educación formal, así como de aquellos que alguna vez lo hicieron pero en el momento de la encuesta no asisten. En cambio en el segundo caso, tratamos directamente con el abandono del sistema una vez se ingresó a él, por tanto se requiere analizar los resultados con precaución para no atribuir a un fenómeno explicaciones que sólo son aceptables para otro.

En todo caso, el aporte de estos autores resulta valiosísimo en términos de enfocar el problema de la inequidad de nuestro sistema educativo y de sugerir políticas que podrían favorecer la asistencia escolar. El subsidio al transporte escolar por ejemplo, es una estrategia que algunos Departamentos y el Distrito Capital han puesto en marcha desde hace un tiempo.

3.9.3 Deserción y Desplazamiento causado por la violencia

Uno de los factores exógenos al sistema educativo que más impacto ha tenido en los últimos años sobre el funcionamiento del sistema educativo en todos sus niveles y sobre el comportamiento de las tasas de deserción, es el desplazamiento forzoso causado por una complejidad de factores entre los cuales sobresale el conflicto armado. Este conflicto afecta a la sociedad civil por medio de amenazas, ataques, acciones militares indiscriminadas y amagos de reclutamiento forzoso. Un informe de la Conferencia Episcopal de Colombia de 2003 citado por Erazo, Ibáñez y Galán, muestra cómo las amenazas ocupan la principal motivación de desplazamiento (46%), seguido por los homicidios 16.94%, atentados 11.24%, torturas 4.76% coacción 3.65%, bombardeos 2.05% y otros 9.24% (Conferencia Episcopal de Colombia, 2003). Por otra parte, el mismo estudio señala a la guerrilla, las autodefensas, el narcotráfico, los terratenientes, esmeralderos y organismo de estado- DAS, policía, Fuerzas militares, como los grupos en conflicto generadores de violencia.

Las Naciones Unidas clasificaron a Colombia dentro de los 10 países con mayor número de desplazados, otorgándole el séptimo lugar en el mundo. Gracias al trabajo de la Arquidiócesis de Bogotá y la Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento –CODHES- quienes se han dedicado a investigar a fondo y sistemáticamente la situación de las familias desplazadas, se ha logrado determinar que en 2003 de 64.000 hogares integrados por 327.000 personas desplazadas por la violencia el 65% eran menores de edad (Arquidiócesis de Bogotá y CODHES, 2003). Esta situación se ha ido agravando en los últimos años y es así como “*La población desplazada en el 2002 ascendió a 33.143 personas de las cuales*

alrededor de 50% es decir 16,559 oscilaban entre los cinco y los dieciocho años de edad y de éstas el 64%, más o menos 19.558 personas no accedieron a los centros educativos. Durante el año 2003 el total de la población desplazada se calculó en 42. 970 personas incluyendo un 40% de población en edad escolar de la cual el 55% no ingresó al sistema educativo, es decir, alrededor de 9.534 niños y niñas” (Archidiócesis de Bogotá, 2003).

Según las investigaciones de CODHES (2003) de cada diez menores vinculados a la educación básica antes del desplazamiento, seis desertaron involuntariamente por esa causa, mientras que 3% de los menores desplazados no estaban vinculados a la educación formal. Una vez llegan a la capital del país, las dificultades que enfrentan para reincorporarse al estudio y permanecer estudiando o incorporarse por primera vez van desde carencia absoluta de recursos hasta no contar con la edad cronológica establecida por la Secretaría de Educación Distrital para su vinculación. Aproximadamente el 5% de los menores presenta esta situación al momento del estudio²¹. Otras causas:

- Se altera el presupuesto familiar y la educación se convierte en una opción secundaria.
- Necesidad de vincular a los menores al mundo laboral.
- Menores no cuentan con documentos de identificación.
- Llegaron en una época en que el plantel no recibe nuevos estudiantes.
- Los planteles no admiten menores desplazados por la violencia.
- Los hogares desplazados que en su mayoría provienen del campo no conocen

²¹ Cabe aclarar que según la Constitución Nacional de Colombia, la educación obligatoria se imparte entre los 5 y los 15 años de edad. En el contexto de la descentralización y la autonomía escolar, algunos departamentos, distritos, municipios y planteles han establecido a nivel normativo un rango de edades apropiado para cada grado de la educación básica. Ver más en el capítulo pertinente de este trabajo.

procedimientos para el ingreso de los menores a la educación.

- La inestabilidad económica de las familias o la situación de inseguridad obliga a declinar el cupo escolar autorizado por la Secretaria de Educación.
- Dificultad para obtener el certificado del Ministerio del Interior que acredita su condición de desplazados.
- Los niños y niñas desplazados presentan manifestaciones post-traumáticas con crisis reiteradas como consecuencia de los hechos violentos que experimentaron.

En síntesis el desplazamiento forzado por la violencia es causa de abandono escolar en el lugar de origen de los menores pero también tiene secuelas que afectan la permanencia de los menores que logran reincorporarse a la educación formal cuando se asientan en una nueva residencia.

Frente a ésta problemática el Gobierno Nacional y los gobiernos locales han tomado medidas que frente a la cruel dinámica de los hechos han resultado insuficientes. Por una parte el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Educación ha emprendido un programa pedagógico conocido como “Escuela-desplazamiento” organizado en cuatro dimensiones: corporal, comunicativa, ética y estética, que se aplica principalmente en las zonas rurales de Colombia y regiones distintas al Distrito Capital.

En cuanto a los programas locales, el Distrito Capital que es el mayor receptor de población desplazada en Colombia, ha tomado medidas para facilitar la incorporación de los menores desplazados a la educación formal. Estas medidas incluyen la no exigencia de pago de matrícula, la no exigencia de pago de otros costos académicos por el primer año de estudios, la no exigencia de certificados previos de estudio, la flexibilización de los periodos para aceptar su ingreso a las instituciones escolares y la no

exigencia de uniforme escolar (CODHES, 2003).

3. 10. Políticas y Programas Nacionales

El concepto de “programa compensatorio” como ha sido adoptado por otros países del continente, no tiene una larga tradición en Colombia. Algunas políticas educativas han tenido como principal objetivo favorecer la equidad del sistema, focalizando inversiones y programas hacia la población más vulnerable en términos económicos, sociales y políticos. Desafortunadamente tampoco ha existido una tradición de evaluación sobre las políticas, programas e inversiones que dé cuenta su impacto en la equidad del sistema. Como veremos en este capítulo, aún las políticas específicamente dirigidas a reducir el alcance de la repitencia y la deserción, como la Escuela Nueva o el Grado Cero, no han sido suficientemente evaluadas por sus efectos en estos indicadores. Las evaluaciones de la calidad de la educación, han enfatizado en conocer los logros de los estudiantes en pruebas estandarizadas de conocimiento y, por tanto, las políticas son evaluadas en función de los mayores o menores logros que alcanzan los estudiantes que participan en los programas específicos. Así por ejemplo, Escuela Nueva que fue lanzada como estrategia nacional para la ampliación de cobertura y mejoramiento de la calidad en la básica primaria rural y cuyo sistema de promoción flexible supondría una mejora en la retención y la promoción escolar ha sido evaluada con más frecuencia en términos de su impacto en logros que por su efecto en los indicadores de deserción y repitencia.

Así mismo, el Grado Cero se implementó buscando entre otras cosas disminuir los índices de repitencia y deserción en la básica primaria bajo el supuesto que un mejor aprestamiento para los niños, un ingreso más

oportuno al preescolar y una transición más suave entre el hogar y la escuela no sólo mejoraría su rendimiento sino evitaría su fracaso escolar. Desafortunadamente no se han encontrado evaluaciones del programa y en cambio, esta política ha venido perdiendo espacio en los planes de desarrollo y presupuestos de inversión.

Por otra parte, como veremos en cada caso, la mayoría de programas son reformados, concluyen o se abandonan antes de un tiempo que permita que maduren, se arraiguen en la sociedad y den frutos.

En efecto: mientras que el Plan de Universalización se implementó con dos reformas durante 10 años, PACES tuvo una vigencia de 4 años al igual que Grado Cero y la Escuela Nueva lleva más de 20 años entre nosotros pero durante su vida no ha gozado de igual atención e intensidad en las inversiones y el apoyo a los maestros.

En este capítulo presentaremos en primer lugar las evaluaciones de dos programas nacionales: i) Universalización de la básica primaria y ii) Mejoramiento de la calidad y cobertura de la Educación Secundaria y Media - PACES²².

Ambos programas se financiaron con crédito externo y recursos nacionales, el primero se focalizó hacia el sector rural y el segundo atendió municipios rurales y urbanos pero con énfasis en aquellos con más altos índices de pobreza. A continuación, se examinarán las evaluaciones sobre dos programas dirigidos específicamente a la población rural del país: Escuela Nueva y Sistema de Aprendizaje Tutorial -SAT.

Se dedica un espacio específico a revisar el programa Grado Cero y finalmente se presenta un primer examen del programa Aceleración del

²² Plan de Acción de la Comunidad Educativa.

Aprendizaje, dirigido a ajustar la edad y el grado en la educación básica primaria colombiana.

3.10.1 Plan de Universalización de Básica Primaria

3.10.1.1 Principales características²³:

- **Antecedentes:** El análisis que se hace en el 2000 de la situación de la educación colombiana concluye que hay graves deficiencias en materia de cobertura y calidad. No todos los colombianos accedían a la educación primaria y sólo una parte de aquellos lograba terminar el ciclo. Por otra parte, se pensaba lo que se “aprende en la escuela no satisface plenamente las necesidades individuales y sociales de los estudiantes”. En vista de esta circunstancia, el Gobierno decide que una de las estrategias para enfrentar esa situación es aumentar la inversión social y contrata un crédito externo con el Banco Mundial que desarrolle un Plan de mejoramiento de la calidad y cobertura en la educación primaria. El Plan denominado Universalización de la Básica Primaria tuvo vigencia entre 2000 y 2003 y representó un costo total de US\$159 millones de los cuales un 59% fue aportado por el Banco Mundial, un 34% por el gobierno central de Colombia, un 1% por los Departamentos y un 6% por los municipios. El Plan cubrió la totalidad de municipios del país, salvo durante el periodo 2002/2003 cuando se focalizaron 325 municipios con más bajos resultados y mayores índices de pobreza.
- **Diagnóstico subyacente:** Ninguna de las dos evaluaciones que se estudiaron para este documento presenta suficientes elementos de lo que constituyó el diagnóstico del sector educativo al momento de iniciar el Plan

²³ Las dos evaluaciones analizadas para este trabajo son: Ministerio de Educación Nacional (1999). Evaluación de Impacto del Plan de Universalización de la Básica Primaria; y Losada, R y otros (2003). Evaluación del Plan de Universalización de la Básica Primaria. Informe Final. Instituto SER de Investigación. Documento IFT-252. Santa fe de Bogota, Diciembre.

de Universalización. Se dice por ejemplo que el Plan adoptó la estrategia de Escuela Nueva tras haber “aprendido los errores de la escuela unitaria” (MEN, 2003) y destaca las características propias de Escuela Nueva que se espera ayuden a disminuir los índices de repitencia y deserción. En efecto, la metodología de Escuela Nueva se fundamenta en tres principios básicos: i) la educación activa ii) el proceso pedagógico del aula iii) la flexibilización del sistema escolar adaptándose a las condiciones particulares de la zona rural²⁴. Esta flexibilización del sistema incluyó también la flexibilización del sistema de evaluación y promoción de manera que los estudiantes avanzan a su ritmo por “unidades” y progresan a medida que las unidades terminan.

Según el Ministerio de Educación Nacional, el Plan cursó por dos etapas con dos enfoques distintos. En la primera etapa 2000-2002 el énfasis estuvo en la ampliación de cobertura a través de la promoción automática y el aumento de oferta. En la segunda etapa a partir de 2003 se enfatizó en la calidad como respuesta a los resultados de la prueba SABER “*donde se evidenciaron bajos niveles de logro académico, carencia de materiales y baja eficiencia interna en la educación (repitencia y deserción)*” (MEN, 2003).

- Propósitos: El Plan de Universalización se proponía en términos generales mejorar la calidad y ampliar la cobertura de la educación básica primaria especialmente en el sector rural (MEN, 2003). Se estructuró con base en tres componentes:

- Como política buscaba: i) lograr un incremento en la participación de los gastos corrientes del sector para insumos educativos no asociados al pago de nomina. ii) aumentar la cobertura en la matrícula con énfasis en el sector rural pasando del 70% al 90%. iii) Aumentar la tasa rural de terminación de

²⁴ En un capítulo aparte de este informe se describen ampliamente las características de la Escuela Nueva y se analizan las evaluaciones que se estudiaron sobre el programa.

la primaria pasando del 20% al 60%. iv) Lograr una disminución del costo promedio por alumno graduado en primaria en aproximadamente 30%.

- En administración y financiación, pretendía mejorar la planeación e información en el sector.
- En materia de desarrollo de la educación comprendía la financiación de guías de aprendizaje y distribución de textos para los alumnos, manuales para los profesores, mobiliario, capacitación a profesores, organización de centros de recursos educativos y proporcionar la capacitación necesaria para que aproximadamente 27.000 escuelas adoptaran la modalidad de Escuela Nueva.

En 2003, con ocasión del Plan de Apertura Educativa, se adicionaron dos metas (LOSADA, R y otros, 2003): i) Crear microcentros a razón de 1 por cada 12 maestros rurales para atender su formación pedagógica; ii) Conformar “escuelas demostrativas” a razón de 1 por cada diez escuelas rurales de manera que sirvieran como modelos en la implementación de la metodología de Escuela Nueva.

3.10.2. El Plan de Universalización frente a los diversos factores asociados a la repitencia y el abandono.

Si bien ninguna de las evaluaciones estudiadas sobre el Plan profundiza en este punto, resulta evidente que se quiso afectar los factores endógenos en sus dimensiones material estructural y político-organizativa. En efecto, el Plan focalizó la escuela rural y se propuso mejorar su infraestructura física (incluso construir más escuelas), mejorar su dotación, proveer de textos y materiales a los alumnos y maestros, capacitar a los docentes y fortalecer un modelo de escuela rural abierto y flexible a partir de la Escuela Nueva.

3.10.2.1 Impacto del Plan en los indicadores de eficiencia.

Según la evaluación hecha al Plan en 2003 la retención escolar parece haberse incrementado sustancialmente en las áreas rurales. Los evaluadores explican que *“mientras en 2001 el número de alumnos urbanos en quinto grado equivale al 66% de los de primer grado, en 2002 esa cifra es del 68.6%”* (LOSADA, L y otros, 2002). Así mismo comparan la matrícula en primaria de 2do a 5to entre 2000 y 2003 y concluyen que incremento en un 45.6% en las zonas rurales y en un 7.6% en la zona urbana. Estos incrementos indican, según los investigadores, que el sistema mejoró su capacidad de retención bruta en una proporción muy cercana a lo que se había propuesto como meta.²⁵

3.10.3. Programa de Mejoramiento de la Cobertura y la Calidad de la Educación Secundaria y Media

3.10.3.1 Principales Características²⁶

- Antecedentes: En el 2002 se formuló el Programa PACES con el fin de mejorar la calidad y cobertura de la educación secundaria y media *“a través del fortalecimiento de la capacidad de gestión de los municipios y las instituciones escolares y por tanto de la descentralización educativa”*. Apenas 6 años antes, la Asamblea Nacional Constituyente había expedido la Constitución Política de Colombia que define a nuestra república como unitaria y descentralizada, organizada en departamentos y municipios donde estos últimos se definieron como la unidad fundamental de la estructura estatal. Apoyándose en la Ley 60 de 1993 que estableció competencias y recursos para cada nivel territorial y reforzó esta visión *municipalista*

²⁵ Pasar del 20% al 60% el índice de terminación de la primaria equivalía a garantizar la permanencia de 500.000 niños en el sistema escolar. Según la evaluación, la retención bruta se incrementó en 491,990 alumnos.

²⁶ La evaluación utilizada para este programa fue: Ministerio de Educación Nacional (2002). Serie Estudios. Los Resultados PACES. Evaluación de Impacto del programa mejoramiento de la cobertura y la calidad de la educación secundaria y media.

estableciendo que es el municipio la entidad ejecutora principal de las acciones en materia social (Ley 60 de 1993, artículo 2). Por otra parte, se expidió la Ley General de Educación en 1994 que consagra la autonomía escolar y determina que cada institución contará con un Proyecto Educativo así como cada municipio tendrá un Plan Municipal de Educación.

Bajo el supuesto que el fortalecimiento de la gestión escolar y municipal incidiera positivamente en la calidad de la educación secundaria y media, *“el programa PACES se formula para apoyar las políticas relacionadas con la educación secundaria y media, para lo cual debe fortalecer la acción del municipio y de la institución escolar”* (MEN, 2001).

- Diagnóstico: Según los evaluadores *“Los estudios sobre calidad de la educación...destacaban bajos niveles de rendimiento académico con altas tasas de fracaso escolar, deserción prematura, baja pertinencia de currículos escolares, ausencia de planes educativos y falta de eficiencia en la gestión escolar en general”* (MEN, 2001). El diagnóstico efectuado sobre esa problemática demostró a las autoridades que las instituciones educativas eran débiles en su gestión administrativa y pedagógica y que fortalecerlas debería ser la primera prioridad de la política. Por otra parte el ritmo de crecimiento de la cobertura en secundaria (2% anual) había decrecido notoriamente en comparación con los índices de expansión registrados entre 1985 y 1995.

- Propósitos: El programa se estructuró en tres componentes: cobertura, calidad y fortalecimiento institucional. En materia de cobertura se propuso trabajar en dos dimensiones: i) Ampliar y renovar construcciones escolares, así como adelantar nuevas construcciones ii) Garantizar acceso a colegios de

secundaria privados con capacidad para recibir estudiantes de bajos ingresos que no disponían de cupo en colegios oficiales.

En materia de mejoramiento de calidad, PACES se orientó a:

- i) Apoyar la formulación de Proyectos educativos institucionales
- ii) Dotación de textos
- iii) Dotación de materiales e insumos educativos
- iv) Capacitación de docentes y rectores

En el área de fortalecimiento institucional, PACES consagró recursos a fortalecer la gestión directiva, administrativa y pedagógica de las instituciones escolares, a propender la articulación del PEI con los planes educativos municipales, ayudar a los departamentos a desempeñar sus nuevas funciones y a fortalecer al MEN en el marco de la descentralización (MEN, 2001).

3.10.4 El Programa PACES frente a los diversos factores asociados a la repitencia y el abandono:

PACES concentró su esfuerzo en atacar los factores exógenos de tipos políticos organizativos y endógenos en su dimensión material estructural y político organizativo.

En el primer caso, factores exógenos político-organizativos, el programa considera que una gestión más eficiente de todo el aparato educativo (institución escolar, municipio, departamento, nación) afectará positivamente el desarrollo educativo. Esa gestión eficiente se logrará mediante la descentralización, la clarificación de responsabilidades de cada nivel de gobierno y su adecuada articulación. En el nivel de la institución escolar, PACES concibe la gestión como una triada: gestión directiva,

administrativa y pedagógica y busca generar en la institución la capacidad de influir en los resultados definidos en términos de aprendizaje y socialización de los alumnos.

En el caso de los factores endógenos, el programa busca por un lado aumentar y mejorar las instalaciones físicas así como “materiales e insumos para enriquecer los ambientes de aprendizaje como medios de construcción del conocimiento” (MEN, 2001).

Este enfoque en lo material estructural se complementa con la capacitación a docentes y rectores. Por otra parte, el programa busca implementar los nuevos mecanismos de gestión participativa en las instituciones escolares según lo legislado en la Ley General de Educación.

3.10.4.1 Impacto de PACES en los indicadores de eficiencia

En el periodo analizado se presenta un aumento importante en los índices de promoción al tiempo que se reducen las tasas de deserción, reprobación y repitencia tanto en los municipios PACES como en los municipios de control.

Tasas de Deserción

Municipio	Total- 94-98 Incluye 6-11 grados
Paces	-2.0
Control	-1.6

Tabla 17

Tasa de Reprobación

Municipio	Total 94-98 Incluye 6-11 grados
Paces	-5.3
Control	-5.8

Tabla 18

Tasa de Repitencia

Municipio	Total- 94-98 Incluye 6-11 grados
Paces	-3.4
Control	-3.9

Tabla 19

Índice de Extraedad

Municipio	Total- 94-98 Incluye 6-11 grados
Paces	.0.8
Control	-2.3

Tabla 20

Fuente: Ministerio de Educación Nacional Serie Estudios. Los Resultados PACES Evaluación de Impacto del programa mejoramiento de la cobertura y la calidad de la educación secundaria y media. 2003

La evaluación del Programa también incluyó un análisis sobre los factores asociados a logro escolar en el que se analizó el comportamiento de tres indicadores: niveles de rendimiento (puntajes en el examen ICFES (2001 y 2003), importancia del colegio y efecto del nivel socioeconómico sobre el rendimiento.

El estudio observo que:

- El rendimiento académico es superior en los municipios y en las instituciones intervenidas por el programa que en municipios e instituciones de control. Al mismo tiempo, se observa que se ha venido produciendo una disminución en el aporte de los colegios (pasando de explicar entre el 20% y 30% de la varianza en 2001 a 6% y 12% en el 2003, a las variaciones en el rendimiento académico y que el mejoramiento de la calidad en los establecimiento PACES pareció haber dependido mas de factores de los estudiantes que del colegio mismo
- Una vez controlado el efecto socioeconómico, la importancia del colegio es mayor en los municipios PACES, lo que podría interpretarse como un efecto del programa sobre la equidad.
- Factores asociados de manera positiva: numero de docentes en actividades académicas (según los autores, esto podría sugerir mantener baja relación alumno/docente); directores nombrados en propiedad; proyección del colegio hacia la comunidad; conformación de la comunidad educativa con padres de familia y exalumnos; padres y estudiantes conocen de antemano los contenidos del plan de estudios y los resultados de la evaluación.

3.10.4.2. Observaciones

Dado que la tendencia decreciente de los fenómenos de deserción, repitencia y sobreedad es común a los municipios intervenidos con el programa y a los no intervenidos, cabe preguntarse hasta dónde va la asociación entre estrategias que implementó el programa PACES y los indicadores que observamos; máxime cuando no parece que hubieran existido metas concretas de reducción de éstos indicadores.

Nuestra inquietud parte de observar que los mayores cambios introducidos por el programa se refieren a las estructuras administrativas del sistema y a los aspectos de la gestión y no propiamente a las relaciones pedagógicas que se dan en el aula. Probablemente, una estructura descentralizada crea condiciones favorables para democratizar la gestión escolar y para hacer más relevante los contenidos educativos. Sin embargo, es necesario hacer investigaciones más profundas que permitan comprender las verdaderas relaciones entre los cambios en la estructura del sistema y los cambios en las relaciones pedagógicas, dado que de estos últimos depende en gran medida el aprendizaje escolar.

En ese sentido es interesante anotar que de acuerdo con las entrevistas desarrolladas por los evaluadores del PACES el 58.1% de los encuestados indica que el currículo y el plan de estudios responden a las necesidades y expectativas de los estudiantes. El 84.1% de los padres y el 79.4% de los alumnos se consideran bien informados sobre el sistema de evaluación y hay indicios de que existe un buen nivel de conocimiento sobre los criterios de promoción. Los padres de familia consideran bueno el sistema de evaluación en el 77% de los colegios PACES y en el 54.4% de los no PACES. En estas

diferencias, relacionadas indudablemente con modificaciones en la gestión escolar y con el estrechamiento de las relaciones entre la escuela y su contexto, podría residir buena parte de la explicación sobre los menores índices de repitencia y deserción entre unos colegios y otros. Si en el colegio intervenido por el programa la educación es más pertinente para el estudiante y su familia, es posible que a pesar de dificultades económicas se haga el esfuerzo por permanecer estudiando. Por otra parte, el conocimiento de los procesos y criterios de evaluación y promoción, podría haber conducido a una actitud proactiva y preventiva.

Finalmente, sería conveniente analizar la deserción de estudiantes beneficiados con becas PACES. Las becas buscaron asegurar cupo a estudiantes de escasos recursos y solamente cubrían el valor de la matrícula. Los demás costos seguían a cargo de las familias o del estudiante y estos costos son justamente los que en muchos casos llevan a la deserción. Por otra parte, un fenómeno de deserción de estudiantes con becas PACES podría dar indicios sobre factores relacionados con la pedagogía y el ambiente escolar que influyen en la decisión de desertar tanto o más que factores de tipo económico.

3.10.5 Programas dirigidos al Sector Rural

3.10.5.1 Escuela Nueva

3.10.5.1.1 Principios. Características

3.10.5.1.2 Antecedentes

La Escuela Nueva nació en Colombia a mediados de los años 70 y se extendió en el país durante los 80s hasta alcanzar una gran mayoría de escuelas rurales. La Escuela Nueva fue una iniciativa local, surgida del análisis de los propios maestros y comunidad sobre las condiciones particulares del campo que requerían un sistema educativo diferente, abierto

a la comunidad, práctico, y más humano. El apoyo del Gobierno Nacional y de entidades internacionales como el Banco Mundial y UNICEF permitió que esa iniciativa creciera y se expandiera “de abajo hacia arriba” llegando incluso a utilizarse como modelo de una educación de calidad para sectores rurales en otros países del continente americano (COLBERT, 2000).

En efecto, según la investigadora COLBERT (2000), la Escuela Nueva ha pasado por tres etapas de desarrollo: Entre 1975 y 1978 comenzó el programa en 500 escuelas de tres departamentos con altos índices de población rural: Cundinamarca, Boyacá y Santander. En esta etapa se desarrollaron guías y textos y se diseñaron las estrategias de capacitación. Entre 1979 y 1986 el programa se expandió a 8.000 escuelas con el apoyo de fondos regionales, nacionales e internacionales. Desde 1987 hacia delante correspondió la etapa de expansión dado que el Gobierno Nacional decidió tomar la Escuela Nueva como estrategia principal contra la pobreza.

Esa etapa de expansión coincidió con el proceso de descentralización en el cual el Ministerio de Educación Nacional concentró muchas energías, descuidando el soporte organizativo y administrativo que requería Escuela Nueva para crecer a escala. Como consecuencia, falló la capacitación de maestros, no se sincronizaron adecuadamente los tiempos de capacitación con la distribución de materiales y otros inconvenientes que redujeron el impacto que pudo tener la expansión del programa.

3.10.5.1.3. Diagnóstico

Todas las evaluaciones analizadas sobre Escuela Nueva coinciden en el rezago de la educación del campo con respecto a la urbana en términos de logros académicos, promedio de escolaridad, índice de supervivencia, aprobación, deserción, repitencia y extraedad. MCEWAN señala otros

problemas de la educación rural: los insumos básicos y edificaciones son deficientes, los horarios son rígidos, la pedagogía en idiomas y matemáticas es pasiva y centrada alrededor de la memorización, los profesores entran a menudo en enemistad con la comunidad rural y viven lejos de ella. Finalmente las comunidades participan poco en la educación de sus hijos (MCEWAN, 1995).

3.10.5.1.4. Propósitos

Escuela Nueva ha tenido dos propósitos principales. En primer lugar, aumentar la cobertura y el promedio de escolaridad de la población rural. En segundo lugar, estrechamente relacionado con el primero, mejorar la calidad de la educación rural. Para alcanzar esos propósitos el modelo se identifica por un conjunto de estrategias pedagógicas que pueden resumirse en (COLBERT, 2000):

- Es adaptable a escuelas multigrado
- Aprendizaje cooperativo, personalizado, comprensivo y constructivista.
- Apoyo niño a niño
- Maestro como orientador y facilitador del aprendizaje
- Guías de aprendizaje o textos interactivos.

Otros autores señalan que en Escuela Nueva el aprendizaje es orientado hacia el área rural, a los estudiantes se les permite avanzar a su propio ritmo y no necesitan repetir año (MCEWAN, 1995).

3.10.5.1.5 Impacto de Escuela Nueva en Indicadores de eficiencia

Las evaluaciones sobre Escuela Nueva muestran resultados positivos en cuanto han mejorado las tasas de promoción, los puntajes de rendimiento, la autoestima, la satisfacción de los maestros y el apoyo de comunidad. Específicamente en cuanto al impacto en los indicadores de eficiencia,

encontramos los datos que ofrece SCHIEFLBEIN basados en investigaciones del Instituto SER de Colombia en 1988 y la referencia que hace MCEWAN a estudios de ROJAS y PSACHARCOPOULOS con base en datos de 1987.

SCHIEFLBEIN sostiene, a partir de los estudios en muestras aleatorias de escuelas, que la Escuela Nueva presenta mejores resultados que la escuela tradicional (Graduada) rural. El autor afirma que aunque la deserción en el primer grado es un poco más alta que en la escuela tradicional, la Escuela Nueva logra recuperar alumnos en el quinto grado. La repetición aún es un problema y el autor sugiere investigar factores como el ausentismo estacional, elevar los estándares y la tradición de hacer repetir a muchos alumnos (SCHIEFLBEIN, 1999).

Colombia: Repetición y Deserción 1999 (%)

Indicador	Escuela Nueva	Escuela Rural Graduada
Repetición	47,2	53.9
Deserción Grado 1	10.5	8.6
Deserción Grado 2	5.1	9,3
Deserción Grado 3	2,9	7,8
Deserción Grado 4	0.7	7.9
Deserción Grado 5	-3.0	11.1

Tabla 21. Fuente: ROJAS, C y CASTILLO, Z (1988), Instituto SER.
Tomado de SCHIEFLBEIN (1993)

Por su parte, McEwan encuentra que las tasas de repetición son más bajas en Escuelas Nuevas que rurales tradicionales y que *“es razonable asumir que las tasas de repetición inferior se deben principalmente a (calidad educativa superior y mayor flexibilidad administrativa por la promoción flexible) dados los logros más altos en algunos sujetos y los niveles de grado y la no evidencia de logros inferiores”* (pág. 45).

Repitencia en Grado 3 y 5 Colombia

	Grado 3		Grado 5	
	Escuela Nueva	Escuela Tradicional	Escuela Nueva	Escuela Tradicional
Repitieron por lo menos 1 año	43.2	49.5	41.5	42.6

Tabla 22. Tomado de McEwan (1995)

No encontramos estudios más recientes sobre los efectos de Escuela Nueva en deserción y repitencia y parece muy necesario hacerlo puesto que no sólo la expansión del modelo se ha estancado en los últimos años, sino que procesos como el de la descentralización y el de la reciente racionalización de recurso docente pueden haber variado estos resultados.

En cuanto a evaluaciones de logro académico, la más reciente fue llevada a cabo por el Laboratorio Latinoamericano de la Calidad de la Educación – LLECE - UNESCO 1999. EL Laboratorio comparó once países en donde el único país en que el estrato rural está mejor que el urbano oficial es Colombia y estos resultados se atribuyeron a la implementación de Escuela Nueva.

3.10.6 Sistema de Aprendizaje Tutorial SAT

3.10.6.1 Principales características

3.10.6.2 Antecedentes:

El Sistema Tutorial de Aprendizaje (SAT) inicia su desarrollo en Colombia en 1975 como alternativa de educación formal para formar una base amplia de recursos humanos en un ámbito micro-regional y regional. Sus componentes esenciales son un tutor, la capacitación de los tutores, la asesoría, la evaluación, y la organización de los contenidos para tres etapas de competencia:

- i) Impulsor
- ii) Práctico
- iii) Bachiller en bienestar rural

El SAT se originó en el sur occidente de Colombia promovido por la Fundación para la Aplicación y Enseñanza de las Ciencias – FUNDAEC - y en la actualidad tiene suscritos más de 30 convenios con ONGS, alcaldías municipales y gobernaciones departamentales para establecer el programa SAT, alcanzando una cobertura cercana a los 40.000 estudiantes, distribuidos en más de 200 municipios (FUNDAEC, 2000).

3.10.6.3 Diagnóstico

Como bien lo señala CRECE, el origen del SAT debe ser analizado en el contexto de la educación rural de los años 70, cuando no existía un modelo para la educación rural y, por consiguiente, se aplicaban los mismos modelos y metodologías que operaban en las zonas urbanas (CRECE, 2001). Las consecuencias de esta carencia se reflejaban en que los currículos no estaban adaptados a las necesidades del entorno rural y por ello se hablaba que la educación “desadaptaba” al joven campesino y contribuía a la migración campo-ciudad. Las disciplinas se ofrecían fragmentadas, lo cual no ayudaba a resolver problemas prácticos que se presentan en la realidad y la rigidez de calendarios y jornadas impulsaba a una alta deserción.

3.10.6.4 Propósitos

Los propósitos del SAT se han mantenido desde su inicio pero se han adaptado al contexto local donde operan los grupos de estudiantes (FUNDAEC, 2000):

- Formar en las poblaciones rurales recursos humanos propios que sean capaces de asumir autónomamente los desafíos del desarrollo.
- Ofrecer a las organizaciones que impulsan el desarrollo local y regional en el

campo, la oportunidad de contar con recursos humanos cualificados y con una visión integral de la realidad.

- Propiciar en los jóvenes y adultos del campo que tradicionalmente son marginados de los servicios educativos, puedan tener acceso a ellos sin salir de sus comunidades.
- Propiciar la integración de la educación con el trabajo y los procesos educativos con los procesos de la comunidad.

Para atender estos fines, el SAT no es únicamente un programa de bachillerato rural, sino una propuesta de desarrollo, un sistema que ayuda a los jóvenes rurales para que se constituyan en los actores sociales más valiosos para el cambio, entendido éste como el logro de un bienestar colectivo en el que han de conjugarse armoniosamente factores materiales, intelectuales y espirituales. Con esta visión, el programa busca formar *trabajadores en bienestar rural*, lo cual se logra con una organización de 3 niveles. Los niveles se encuentran articulados entre sí pero, a diferencia del bachillerato tradicional, al mismo tiempo son autónomos lo que implica que el estudiante que tiene que salir sin el proceso completo está capacitado para desempeñarse en la sociedad y en el trabajo:

- Impulsor del bienestar rural equivalente a los grados 6° y 7° de la educación básica secundaria. Los estudiantes son personas generalmente jóvenes, que terminaron la primaria y desean iniciar estudios de educación secundaria y media que les permitan mejorar la vida personal y la de sus familias, siempre en función de la comunidad. El impulsor puede terminar sus cursos en un período de 2 años con un mínimo de 15 horas semanales.
- Práctico en Bienestar Rural equivalente a los grados 8° y 9° de la educación básica secundaria. Los practicantes tienen una mayor conciencia de su saber y de las necesidades y oportunidades que existen en sus comunidades. Esta seguridad en sí mismos los impulsa a apoyar o promover campañas que

conduzcan al bienestar comunitario.

- Bachilleres en Bienestar Rural equivalentes a los grados 10 y 11 del nivel medio. Su capacidad y destrezas administrativas y de organización comunitaria son superiores a las del práctico, por lo tanto puede ganarse la vida en unidades de producción agrícola y pecuaria, de transformación, de comercialización o servicio o entrar a participar como empleado en las organizaciones particulares o de Estado que tienen presencia en la región.

3.10.6.5 El Programa SAT frente a los diversos factores asociados a la repitencia y el abandono.

Como causas de la deserción y la repitencia en el campo se han señalado entre otras, la irrelevancia e impertinencia de los contenidos ofrecidos por la educación formal con relación a la vida del niño y del joven del campo; la rigidez en la organización escolar que impide ajustarse a los tiempos y espacios propios de la vida rural donde hay estaciones y tiempos de cosechas; las grandes distancias entre los centros de educación y las veredas o parcelas de los campesinos. Frente a estos factores el SAT ofrece un sistema alternativo caracterizado por:

- Agentes educativos con arraigo en la comunidad: Los tutores son residentes en la misma comunidad y la práctica ha mostrado que un factor importante para el mejor desempeño del tutor y del estudiante es la pertenencia de aquél a la comunidad donde actúa.
- El estudiante ligado física y culturalmente a su medio: Los estudiantes del SAT pueden seguir ligados a su comunidad y actividades cotidianas lo que reduce el tradicional desarraigo de la vida rural y tiende a disminuir tasas de deserción, sobre todo en la población femenina ya en su caso es más difícil que los padres les permitan viajar todos los días o irse a vivir lejos de la casa.
- Tiempos y espacios de aprendizaje son convenidos entre los mismos actores. Además de esta facilidad, FUNDAEC (2000) afirma que “en el SAT hay una

visión amplia de los espacios de aprendizaje que rompe con el esquema del salón de clase encerrado en cuatro paredes. La vereda se convierte en aula abierta, en la cual otros espacios de aprendizaje son las parcelas de los mismos estudiantes, salones de escuela, casetas, capilla, en fin, todo aquello que satisfaga sus requerimientos teóricos y prácticos. Esto contribuye a reducir sustancialmente las inversiones extras que implica implantar un programa de bachillerato en una comunidad.”

- El servicio a la comunidad, eje integrador de los currículos: Mientras que en los otros sistemas los padres, maestros y estudiantes perciben la educación como un medio para escapar de la cruda realidad de la vida del campo y para romper con el peso del trabajo duro que conllevan las actividades diarias, en el SAT la concepción de desarrollo que lo inspira le da sentido a todas las acciones educativas, se extiende a la vida del estudiante y de sus familias.
- La integración teórica práctica: La metodología SAT no saca el estudiante de su medio, en cambio, le brinda la posibilidad inmediata de aplicar lo aprendido y aprovechar su experiencia y conocimientos de sus familiares y vecinos.

3.10.6.6 Impacto en los indicadores de eficiencia

Hasta el momento no se ha encontrado una evaluación del programa SAT en términos de qué tanto ha contribuido con su metodología flexible y su enfoque pedagógico centrado en el estudiante rural a disminuir los índices de repitencia y deserción. La evaluación del programa que realizó CRECE se refiere a otros resultados positivos como la generación de alianzas entre el Gobierno y el sector privado, la generación de empleo en el campo, el mayor involucramiento de la comunidad de manera participativa en la educación y la capacidad de ofrecer alternativas a los jóvenes que han pensado unirse a los grupos alzados en armas (CRECE, 2001).

Es por tanto necesario investigar cuál ha sido el impacto del modelo en los

problemas que venimos estudiando a partir de la comprensión de las sus particularidades. Esto exigiría expandir nuestra frontera de análisis para comprender cómo se da o se evita la repitencia en el modelo de niveles que describimos arriba, cómo se concibe la deserción y cómo se maneja la extraedad.

3.10.7. Grado Cero

3.10.7.1. Principales Características

3.10.7.2. Antecedentes

En 1991 la Asamblea Nacional Constituyente proclamó una nueva Constitución Política. En ella se consigna la obligatoriedad de la educación para todos los niños entre 5 y 15 años donde el Grado Cero correspondería al grado anterior al primero de primaria para los niños y niñas de 5 años de edad.

Con anterioridad a la Constitución de 1991, la educación de los niños y niñas como preparación a la primaria, estaba circunscrita a establecimientos de carácter privado en las zonas urbanas de Colombia y algunos pocos oficiales en sectores rurales y urbanos. En los años 80 se desarrollaron dos programas orientados al desarrollo familiar e infantil: SUPERVIVIR y PEFADI. El primero dirigido principalmente a la zona urbana y a los aspectos de salud y nutricionales. El segundo adoptado para la zona rural tenía un fuerte componente de educación familiar y de atención y cuidado de los niños. Estos programas fueron muy importantes para despertar el interés y el conocimiento en el gobierno y en las familias sobre la educación de la primera infancia e incluso llegó a cuestionar las representaciones culturales que la sociedad rural tenía sobre la infancia.

Desafortunadamente, los programas no lograron sostenibilidad debido a diversos aspectos, entre ellos: dificultades administrativas en la organización regional, falta de apoyo local, la transición del proceso de descentralización (ZAMORA, 1999).

Como se dijo, en 1991 se estableció la obligatoriedad en todas las instituciones escolares del Grado Cero. El Plan de Desarrollo Educativo, la Apertura Educativa (1991-1994) diseña un plan de acción para extender este grado en todo el país. Al mismo tiempo, la Ley General de Educación reglamentó el nivel de preescolar estableciendo tres grados: jardín, prejardín y transición, siendo este último el mismo Grado Cero. Por su parte, el Plan Decenal de Educación propuso alcanzar el 90% de cobertura para los niños de 5 años en el año 2005.

3.10.7.3 Diagnóstico

Según el Ministerio de Educación Nacional (VALLEJO, 1997) en 1991 el 14.9% de los niños entre 3 y 5 años estaban matriculados en la primaria. El bajo nivel de cobertura de este nivel estaba asociado a la baja calidad educativa en tanto se relacionaba con factores como:

- Pocas oportunidades de socialización de los niños
- El brusco tránsito del hogar a la escuela primaria que afectaba la situación afectiva, emocional del niño y su capacidad de aprendizaje.
- La cadena de fracasos que experimenta el niño después de repetir una o varias veces el primer grado. Para el momento la tasa de repitencia se encontraba cercana al 20% y la de deserción al 15%.

3.10.7.4 Propósito

El Gobierno Nacional inició la implementación del Grado Cero con el propósito de: *“Proveer a todos los niños colombianos oportunidades educativas y ambientes de socialización que faciliten la transición de la familia a la vida escolar, en favor del proceso educativo”* (VALLEJO, 1997:4). Sin embargo también existió una preocupación con la equidad del sistema y con las posibilidades que el Grado Cero contribuyera a crear condiciones más equitativas para los niños que tenían carencias en sus hogares y que llegaban a la escuela primaria en situación de desventaja (MEN, 1996).

3.10.7.5 El Grado Cero frente a los diversos factores asociados a la repitencia y el abandono.

Grado cero fue un programa orientado a impactar los factores de tipo material-estructural que inciden desfavorablemente en las condiciones en las que niños de familias pobres llegan a la escuela primaria.

3.10.7.6 Impacto en los indicadores de eficiencia

Desafortunadamente, no se conocen evaluaciones sobre el impacto de este programa en los indicadores de eficiencia.

3.11 Investigaciones y Programas Adelantados por los Departamentos y Distritos

Las limitaciones de tiempo en la realización de este estudio y la inexistencia de recursos para desplazarse a las regiones limitaron nuestra capacidad para conocer cómo están abordando los gobiernos departamentales y municipales la problemática de deserción, repitencia y extraedad. Se requiere una nueva

investigación para explorar cuál es la visión que se tiene sobre los factores asociados a estos fenómenos en localidades como Bogotá y otras regiones, si se tienen datos y registros más finos que la información nacional disponible y cuáles acciones están adelantando para disminuir los índices actuales.

La revisión de 10 Planes Departamentales de Desarrollo Educativo para el período 2000-2002 permitió observar que los temas de deserción, repitencia y extraedad son casi inexistentes en los diagnósticos del sector y que no se consignaron estrategias o programas de inversión concretos para tratar esta problemática, tal vez porque el énfasis actual de la política es lograr una educación de calidad para todos, según se menciona al principio de este documento²⁷. Por otra parte, de los 17 informes sobre avances en el proceso de planeación entre 1998 y 2000 presentados por los Departamentos al Ministerio de Educación Nacional, solamente el Distrito Especial de Cartagena incluyó una mención específica a sus logros en deserción y presentó un programa de acción.

En el curso de esta investigación se adelantó un sondeo entre todas las entidades territoriales a quienes se pidió responder si contaban con un diagnóstico sobre deserción, repitencia y sobreedad; si habían analizado los factores endógenos y exógenos asociados a estos indicadores y si contaban con programas orientados a disminuir las actuales tasas. A la fecha de la elaboración final de este informe, solamente 7 entidades departamentos habían dado respuesta al cuestionario y de ellas 2 remitieron indicadores sin ampliar la información cualitativa. Los restantes cuentan con indicadores y relacionan algunos factores que, si bien no han sido investigados de manera sistemática, surgen de la experiencia diaria en la gestión pública.

²⁷ La Dirección de Planeación del Ministerio de Educación Nacional solicitó a todos los departamentos del país enviar sus planes de desarrollo educativo. En Septiembre de este año se habían recibido menos de la mitad de los Planes.

En cuanto a los programas compensatorios solamente 3 de ellas indicaron programas cuyos componentes pueden estar relacionados con contrarrestar factores asociados a la repitencia (Por ejemplo capacitación en Escuela Nueva que adelanta Caquetá) o a la deserción (por ejemplo el programa de articulación de la educación básica que adelanta Cundinamarca)

No podrían adelantarse conclusiones respecto a las verdaderas acciones en las regiones solamente a partir de estos datos. Como ya se dijo es necesario adelantar una investigación de campo para conocer más a fondo el tratamiento que los departamentos y municipios están dando a este tema. De hecho, las tres experiencias que alcanzamos a documentar y que se resumen a continuación, sugieren que existe una dinámica y un potencial por descubrir y aprovechar.

3.11.1 Cundinamarca

Entre 1999 y 2003, el Departamento de Cundinamarca emprendió dos acciones concretas. Por una parte identificó las instituciones de básica secundaria y media oficial con más altos índices de deserción y repitencia y solicitó a universidades con Facultades de Educación presentar propuestas para implementar un programa de apoyo y mejoramiento. La universidad Gran Colombia fue seleccionada para adelantar esta tarea y bajo el nombre de Proyecto Cóndor trabajó por siete meses con 15 instituciones. En segundo lugar contrató un estudio con el Centro Nacional de Consultoría para elaborar un registro de la población no escolarizada al comenzar el año 2000 y para identificar las causas de su no escolarización así como los municipios con coberturas más bajas.

Proyecto Cóndor

El objetivo general del proyecto fue *“mejorar significativamente los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones oficiales de Cundinamarca con más bajos resultados en las pruebas de Estado y más altas tasas de reprobación y deserción ...por medio de un proyecto eficaz de asistencia técnico-pedagógica a dichas instituciones”* (Universidad La Gran Colombia, 2000).

Del diagnóstico efectuado a las instituciones se detectaron factores internos y externos comunes a las quince instituciones. En cuanto a la estructura organizativa y enfoques de gestión se detectó que las instituciones tenían planteado su horizonte institucional pero carecían de mecanismos de evaluación de la gestión. En cuanto a las prácticas de aprendizaje se pudo detectar la diversidad de enfoques pedagógicos que se manejan al interior de una misma institución. Se evidenció un clima escolar poco propicio donde faltan mecanismos de comunicación y se trabaja de manera desarticulada.

El apoyo de la Universidad se estructuró en cinco áreas: gestión participativa, mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, enfoques pedagógicos y desarrollo de competencias. Se construyó una red virtual entre las instituciones que permitió a través de INTRANET, un apoyo sistemático y continuo. Además, a través de esta red, los docentes y directivos de todas las instituciones podían compartir experiencias y apoyarse mutuamente.

Según el informe final de la Universidad, el proyecto enfrentó dificultades logísticas (acceso a líneas telefónicas, distancia a los municipios y planteles, rutas de buses) y relacionadas con el desconocimiento en el uso de las

nuevas tecnologías por parte de los miembros de la comunidad educativa. Su principal recomendación fue consolidar las redes de cooperación interinstitucional y fortalecer el trabajo en equipo al interior de los colegios. Para ello, se sugirió utilizar la red de comunicaciones Internet y herramientas multimediales.

Desafortunadamente un proyecto de tan corta duración no alcanzó a ser evaluado en términos de su contribución a los objetivos expuestos de mejorar los índices de deserción y repitencia. Evidentemente, su formulación a corto plazo resultó su punto más débil.

3.11.2 Registro de estudiantes no escolarizados y razones de su no escolarización.

Con el propósito de identificar la ubicación y causas de no-asistencia de la población de entre 5 y 17 años no escolarizada, se encargó al Centro Nacional de Consultoría la realización de un estudio que se llevó a cabo mediante la aplicación de formularios para personas entre 5 y 25 años (11.406 en total) y madres de menores entre 5 y 17 años (937 en total).

El estudio encontró grandes diferencias entre provincias²⁸ en términos de población no escolarizada. Mientras el promedio de descolarización en el departamento era del 12%, en la provincia de Medina era del 29% y en el otro extremo la provincia de Alto Magdalena con el 7% (Centro Nacional de Consultoría, 2000). En todas las provincias las mayores tasas de desescolarización se encontraron en el sector rural y salvo por dos casos, los hombres registraron más casos que las mujeres.

²⁸ El Departamento está dividido en 16 provincias como resultado de un proceso histórico, porque las provincias, aunque previstas en la Constitución Política, no están reglamentadas en Colombia.

El estudio encontró que entre la población no matriculada para el año lectivo del 2000, un 19% eran personas que no estudiaban hace 1 año, 18% hace dos años y 12% hace tres años. El 28 % de los no matriculados alcanzaron el 5to grado de básica primaria. La deserción escolar comienza a los 12 años y los grados más críticos de deserción son en su orden 5to, 3ero, 6to, 4to, 7mo y 11avo.

Uno de los principales hallazgos del estudio es que, contrario a la hipótesis que en ese momento tenía el gobierno departamental, la distancia entre la vivienda y el plantel no es determinante de la inasistencia. La razón que parece con mayor peso en las respuestas de los jóvenes es la extraedad. De hecho, en 1999 la población no matriculada en esa edad fue el 12% de la población en ese rango de edad. Por otra parte, como lo expusimos en otra parte de este estudio, se encontró que de los que no asistieron en 1999, el 11% está en su edad, el 52% está en extraedad y el 37% nunca ha asistido. En ese sentido los investigadores concluyen que *“el regreso a las aulas de todos los que no asisten es un contingente en el que el 89% va a estar en extraedad”*.

Por otra parte, las madres presentan la escasez de recursos económicos como la principal causa que explica la inasistencia escolar en ese año. Esto coincide con el hecho que el 69% de las familias en que algunos hijos no estudian cuentan con ingresos mensuales de apenas un salario mínimo. Resulta interesante observar que entre las madres rurales la causal *“no tiene capacidad para estudiar”* ocupa el tercer lugar con un 11% de respuestas mientras que en la zona urbana solamente el 3% seleccionó esta como la razón principal.

Finalmente el estudio pone en evidencia que existe un sentimiento ambivalente hacia la escolarización: mientras las madres consideran que el estudio contribuye positivamente a encontrar un trabajo, la mitad de ellas considera que la educación tiene poco que ver con la vida real.

CAPITULO IV

4. GESTIÓN EDUCATIVA

4.1. Un Modelo de Gestión de Calidad para la Educación

4.1.1. Calidad Integral

Cuando se habla de calidad, lo primero que viene a la mente es la característica de un producto o un servicio. Pero al analizar el concepto de calidad, no es difícil entender que la calidad del producto que se tiene en frente es el resultado de un proceso de elaboración, que fue diseñado, planificado y realizado por personas. Por distintas personas que en diversas etapas y con diferente esfuerzo, empeño, dedicación y responsabilidad participaron en el proceso productivo. Desde esta perspectiva la calidad es el resultado de un proceso desarrollado por personas para satisfacer necesidades de otras personas.

De aquí, el concepto de “cliente”. Cliente es una persona que tiene una necesidad y compra un producto o servicio para satisfacer esa necesidad. Esta persona, al pagarlo o adquirir ese producto o servicio, obtiene el derecho de recibir la calidad anticipada.

Estas ideas son la base de la Gestión moderna. El cliente determina qué es calidad. Este enfoque de la calidad relacionada directamente con la satisfacción del cliente, al igual que el Círculo de la calidad que se vio en el Capítulo II, fluyen del modelo de Gestión de Calidad Total (GCT) de DEMING, Edwards, inicialmente implementado en el Japón en la década de los años 1960 y 1970 (DEMING, 1994). Y que luego se extiende a empresas

de todo el mundo, con la misma rapidez que los autos japoneses cubrieron las carreteras de todo el mundo, Un ejemplo práctico de lo que significa que “el cliente” decide qué es calidad.

El modelo de Gestión de Calidad enfocado en las personas es una tendencia relativamente nueva en el desarrollo organizacional. Anteriores a este modelo, habían surgido otros modelos de organización que asignaban importancia al rol de las personas en la organización, pero dentro del área específica de recursos humanos. El modelo de Gestión de Calidad Total original, como lo indica su nombre, abarca e integra todas las áreas de gestión que intervienen en el proceso de mejoramiento continuo.

En la historia de la administración, la Gestión de Calidad Total es el primer intento por desarrollar las organizaciones en torno al ser humano.

Se recuerda que a partir de la Revolución Industrial, las organizaciones concentraron la atención en los procesos y “el hombre” era un accesorio del proceso productivo.

Y se debe a que durante la Revolución Industrial, que comenzó en Inglaterra y se extendió por países de Europa y América del Norte, la necesidad de industrialización requería por sobre todo de “mano de obra”²⁹ y capital para avanzar el desarrollo. La invención de las primeras máquinas motores, vehículos para movilizarse, demandaban fuerza muscular para desarrollar los procesos productivos. La importancia se le atribuía a la máquina, no a la persona, es decir, la persona, sus deseos y necesidades no tenían relevancia para el proceso.

²⁹ Mano de obra es una clara demostración de la escasa importancia de la persona y del enfoque en la “mano que realizaba la obra”.

No cabe duda que la Revolución Industrial tuvo como resultado logros importantes en el estándar de la vida humana. Pero también generaron costos para la condición humana, y específicamente en la participación de las personas en el trabajo y en las organizaciones.

Durante la revolución Industrial eran hombres los que participaban en procesos productivos remunerados. De modo que se hablaba de “hombres” que trabajaban. Las mujeres estaban relegadas a las labores del hogar. Es interesante como anecdótico aclarar el sentido y significado de “hombre”, pues desde entonces el masculino se ha utilizado como genérico de la especie humana.

Han pasado más de dos siglos y, aunque las circunstancias y condiciones han cambiado profundamente en muchos aspectos, las mujeres, que son el grupo mayoritario sobre la tierra, aún se asimilan en la cultura occidental como minoría del género.

La Revolución Industrial induce a que las organizaciones evolucionen bajo un estilo de gestión basado en los procesos, no en las personas. Y no fue hasta que se conocieron los resultados de los estudios conducidos en la compañía norteamericana Wester Electric, entre 1927 y 1932, por el profesor de la Universidad de Harvard Elton Mayo, junto a Musterberger y Parker, que las organizaciones comienzan a identificar y a destacar la importancia de las personas en los procesos productivos y en el desarrollo de la organización moderna.

4.1.2. Gestión de Calidad: fundamentos teóricos y práctico del modelo de énfasis en las personas.

La Gestión de Calidad que se analizará tiene base en las personas. Los principios fundamentales de la gestión de calidad se basan en una concepción del ser humano, respaldada en la confianza, la honestidad, la ética, la eficiencia, la responsabilidad y la efectividad.

El modelo de gestión de calidad se desarrollará en tres perspectivas distintas y complementarias de desarrollo humano y organizacional. Primero, en la “teoría Y” de MCGREGOR. Segundo, en la Jerarquía de Necesidades Humanas, y tercero, en la integración de Necesidades de las personas con las demandas de la función y de la organización.

Este modelo teórico se une con el fundamento práctico a través del Círculo de la Calidad, que integra las etapas de Generar ideas, Planificación, Realización, Evaluación y Mejoramiento y se aplica a las áreas de gestión en la organización.

- Conceptualizaciones del ser humano: Teoría X y Teoría Y

En la década de 1960 MCGREGOR, Douglas, un profesor de gestión de la Escuela de Negocios de Massachussets Institute of Technology (MIT) (DOUGLAS, 1996), publicó el libro “El Lado Humano de las Empresas”, donde define una forma de desarrollo organizacional basada en una nueva concepción del ser humano. MCGREGOR hace una comparación dramática de concepciones divergentes que había observado en organizaciones, y llama a pensar en la crítica necesidad de humanizar las empresas y organizaciones como condición necesaria para avanzar en un mundo más complejo.

Las conceptualizaciones antagónicas del ser humano en las Teorías X e Y identificadas en la práctica y definidas teóricamente por MCGREGOR se describen a continuación. La Teoría X muestra desconfianza en el ser humano y MCGREGOR reporta las organizaciones que utilizan esta Teoría pierden el beneficio esperado de las potencialidades de sus empleados. En el otro extremo están las organizaciones donde prevalece la Teoría Y, que encuentra fundamento en una amplia preocupación por la persona, humaniza las empresas y donde observó que los retornos son significativamente más altos en beneficio de las organizaciones y de las personas.

Teoría X

Las características son:

- A las personas no les gusta trabajar
- La mayoría de las personas considera que trabajar es desagradable.
- Las personas sólo trabajan para obtener un ingreso que les permita vivir.
- Es necesario forzar a las personas para que realicen trabajos.
- A las personas les molesta asumir responsabilidades y hacen lo posible para evitarlas.
- Es necesario dirigir constantemente a las personas para que realicen sus tareas como corresponde.
- El método más eficaz para inducir a las personas a trabajar y conseguir los objetivos de la organización es aumentarles el deseo de seguridad y provocarles temor de perder el empleo.

En contraposición a la percepción anterior MCGREGOR define la Teoría Y de sus observaciones en el desarrollo de empresas.

Teoría Y

Las características son:

- Las personas sienten satisfacción de estar ocupadas
- A las personas les estimula asumir responsabilidades
- La mayoría de las personas considera que trabajar es agradable.
- Las personas trabajan para conseguir beneficios intelectuales, económicos y crecimiento personal y profesional.
- Las personas en quienes se delegan tareas las asumen con el gusto y la responsabilidad de realizarlas.
- Es necesario orientar y dar libertad para que las personas realicen sus tareas satisfactoriamente.
- Las personas disfrutan y se esfuerzan por conseguir los objetivos de la organización en un clima organizacional caracterizado por una dirección clara y participativa, que incentive la creatividad, promueva la cooperación, facilite el flujo de información y ofrezca reconocimiento AFECTIVO y recompensa monetaria de acuerdo con el desempeño y la productividad.

Las organizaciones más sólidas, avanzadas, de alta productividad y competitividad del mundo han logrado éxito al implementar un modelo de gestión basado en la Teoría Y.

El Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque, al analizarlo frente a las dos teorías, se observa claramente que el equipo de trabajo que pertenece a la institución se identifica con la Teoría Y, ya que es un grupo idóneo tanto a nivel profesional como personal, que está dando lo mejor de sí y capacitándose continuamente para prestar un servicio de calidad óptimo para satisfacer las necesidades, expectativas y retos de sus clientes, es decir, los estudiantes y los padres de familia. Sin embargo, algunas cosas no son perfectas. Por eso mismo, se está buscando optimizar los procesos mediante

una modelo de Gestión pensado, elaborado y ejecutado bajo parámetros de excelencia y altruismo.

De esta manera es importante destacar que la Teoría Y, junto con el modelo de Gestión de Calidad Total de Edwards Deming, basadas en la importancia del ser humano en la organización, da fundamento a las bases de evaluación de los Premios Nacionales de Calidad. Estos premios se otorgan en muchos países de diversos continentes a empresas o instituciones que están implementando el modelo de gestión integral para desarrollar sus operaciones o su quehacer pedagógico³⁰.

A pesar de los beneficios que entrega a las organizaciones la aplicación de la Teoría Y, aún dista mucho para que todas las organizaciones operen con fundamento es esta Teoría. En muchas organizaciones prevalece la Teoría X, y en otras existe una combinación de ambas como es el caso del Colegio objeto de la Investigación. En gran medida el modelo de gestión emerge del estilo de liderazgo de las personas que dirigen la organización.

Por otro lado, el conocimiento del ser humano es limitado en comparación a otras áreas del conocimiento. Y no son ajenas las relaciones inesperadas y adversas en un mundo que está en continua evolución y cambio.

4.2 Innovación, Diseño e Implementación de Programas de Apoyo a la Educación.

Éste es un momento histórico en educación. Como nunca antes, la educación dirige la responsabilidad de entregar conocimiento y desarrollar en los alumnos las capacidades que les permitirán avanzar en la vida. Y para esto, ahora tienen la oportunidad de adquirir información y adaptar procesos,

³⁰ Ver La Secretaria de Educación del Distrito que otorga el Galardón de la Excelencia como reconocimiento a la Gestión Escolar de las Instituciones Educativas Oficiales y Privadas cuyos estudiantes alcanzan resultados de Calidad, desde 1997.

métodos y técnicas que se han desarrollado en otros sectores productivos y demostrados éxitos en forma sostenida.

La expansión de las economías de mercado a través del mundo, el desarrollo de los negocios internacionales, la integración comercial y la globalización impusieron desafíos considerables en el sector de los negocios a fines del siglo XX. Esta situación obligó a las empresas de todo el mundo a ampliar el conocimiento en desarrollo humano y organizacional y a descubrir prácticas de gestión empresarial dirigidas a avanzar productividad y competitividad.

La gestión de calidad y el concepto de respeto y respuesta a la satisfacción de las necesidades de clientes nacen en este ambiente de la producción y las empresas y se expande rápidamente como una nueva forma de obtener calidad a través del desarrollo de las personas y los procesos de mejoramiento continuo.

A la vez, la calidad tiene extensa relación con la información. La “explosión de información” que es característica del comienzo del siglo XXI, enfrenta a la educación con desafíos sin precedente histórico. Entre otros, optimizar la selección de información que debe transmitir a los alumnos, dado el período limitado que éstos dedican a la educación formal y la producción masiva de nueva información en cualquier sociedad.

Una responsabilidad crítica de la educación de hoy y de los profesores es seleccionar, entre tanto material disponible, las materias que son relevantes para optimizar la experiencia de aprendizaje de sus alumnos.

En términos de innovación educacional, Internet está reemplazando a los textos de estudio, que tradicionalmente fueron la guía del conocimiento en educación formal.

La producción de información en todas las disciplinas avanza tan rápido,

que no es extraño observar en el intervalo que toma producir y publicar un libro, el conocimiento que éste intenta transmitir ha quedado postergado ante nuevos descubrimientos.

El acceso cada vez más generalizado que los alumnos tienen a Internet en la institución educacional o en el hogar, facilita el hecho que logren tener información más actualizada que sus profesores, o que sus padres.

Internet está produciendo la más profunda revolución de la Era del Conocimiento. Contribuye a la democratización de las fuentes de creación y producción de información, mientras que el WEB (World Wide Web) hace expansiva la distribución de información a bajo costo y masifica la oferta de información.

En el aspecto del conocimiento, Internet tendrá cada vez mayor efecto como sustituto de textos y libros. Y en el aspecto del uso expansivo de computadores, hardware y software, la tecnología instructiva facilitará considerablemente el proceso de enseñanza, pero introducirá cambios profundos en las formas de instrucción que requerirán “ reciclaje” y entrenamiento permanente de los profesores para actualizarlos en nuevas tecnologías.

4.2.1 Calidad en los procesos de apoyo a la educación

La gestión de calidad requiere la implementación sistemática de efectivos procesos de apoyo para asegurar la efectividad y mejoramiento de los programas o servicios entregados. Los servicios de apoyo incluyen gestión de economía y finanzas, computación, biblioteca, recursos humanos y planta física.

La gestión de economía y finanzas tiene la responsabilidad de optimizar el retorno de las inversiones y el uso de los recursos de la institución, conducir

los aspectos financieros, definir la planificación financiera de acuerdo a modelo práctico y acorde con la misión y operaciones de llevar los balances y transferencias.

El aspecto computacional fue detallado anteriormente, dada la importancia que tiene en el seguimiento de la gestión de calidad. Es necesario agregar que esta gestión es más eficiente cuando la institución tiene la capacidad de centralizar operaciones, en una dirección de tecnología informática e instructiva, con responsabilidad de evaluar en forma permanente las necesidades computacionales de la institución con el mundo a través de conexiones con Internet.

Los servicios de apoyo, de biblioteca están cada vez más relacionados con el aspecto computacional, tanto en lo referente a la atención y control de archivos de publicaciones como uso de material didáctico de audio y video. Las nuevas tecnologías requieren de un mayor entrenamiento del personal de biblioteca en temas computacionales para facilitar el proceso de aprendizaje a los alumnos.

La gestión de personal que opera en base con las necesidades de recursos humanos de la institución tiene responsabilidad por el reclutamiento de personas que complementan y adelantan la misión de la organización y la supervisión del cumplimiento de metas de no discriminación en base a género, edad, estado civil, social, económico o nacionalidad.

En extensa medida, la armonía del clima laboral depende de la planificación estratégica y las políticas que utiliza la división de recursos humanos para seleccionar personal, en sincronía con claros mecanismos que detallen beneficios para retener al personal con el propósito de disminuir la rotación

que genera altos costos para las instituciones.

La división de recursos humanos tiene a cargo fijar las políticas de reconocimiento al merito por la calidad del servicio educativo y determina necesidades de capacitación facilitando el desarrollo de programas.

Los servicios de obtención de la Planta Física Institucional incluyen:

- Proyecto de diseño
- Construcción
- Mantenimiento de edificios
- Seguridad
- Aseo
- Servicio de distribución y envíos
- Red telefónica.

4.3 Modelo de Gestión del Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque

TABLA DE CONTENIDO

I PRESENTACIÓN

MARCO CONCEPTUAL

- A. El concepto de organización educativa
- B. Escuelas efectivas y mejoramiento escolar
- C. La gestión curricular y la reflexión pedagógica

II MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA

- A. Introducción, objetivos y principios del modelo
- B. Conceptualización básica -dimensiones y niveles
- C. Contenidos de las dimensiones en cada uno de los niveles
- D. Operación del modelo
- E. Evaluación del modelo

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

- A. Esquema de las dimensiones
- B. Esquema de los niveles
- C. Cronograma desarrollado durante la práctica
- D. Cronograma de implementación del modelo en los colegios de la Compañía

INDICE DE CUADROS

- Cuadro No.1 Definición de las Dimensiones
- Cuadro No.2 Elementos básicos de las dimensiones
- Cuadro No.3 Definiciones y elementos de los niveles
- Cuadro No.4 Contenidos de las dimensiones en cada uno de los niveles
- Cuadro No.5 Contenido de las dimensiones en la institución educativas
- Cuadro No.6 Categorías de evaluación relacionadas con el modelo
- Cuadro No.7 Indicadores ex ante y ex post según las categorías de evaluación,
- Cuadro No.8 Indicadores de impacto

I. PRESENTACIÓN

La institución educativa que es objeto de la investigación, es administrada por la Compañía de María en Colombia desde hace cuarenta y seis años. En el 2002 se inicio el proceso de mejoramiento y reestructuración de todos los estamentos de la institución, con el ánimo de disminuir la deserción de estudiantes y mejorar la calidad educativa hasta lograr la Certificación ISO 9001. Esto indica que están dadas las condiciones para iniciar un proceso de gestión de calidad a largo plazo e integral, que apunte a un mejoramiento continuo y permanente de la organización.

Para lograr este objetivo se requiere cambiar el enfoque administrativo del colegio, actualmente centrado en un modelo de "organización por funciones" por una "organización por proyectos" que permita articular lo pedagógico y lo administrativo.

El Modelo surge de la experiencia en los Colegios de la Compañía, pero se ha diseñado para ser aplicable en cualquier institución de acuerdo con sus particularidades.

En este diseño no se han insertado elementos diferentes a los que se conocen en el medio educativo. El mérito, “así se cree”, consiste en organizar dichos elementos a través de ciertas categorías y relaciones que procuren generar un todo coherente y dinámico.

El objetivo será contribuir a que la gestión de una institución educativa cualifique sus procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula y en el conjunto de la organización educativa. Con ello se podrá esperar el mejoramiento en la calidad de la educación y por ende la disminución en los índices de deserción que actualmente se están presentando.

La base de este trabajo está en las ideas generales planteadas por el Profesor MUÑOZ, con respecto al tema "transformación organizacional", que fueron adaptadas por la Compañía en sus organizaciones educativas. Finalmente, a lo largo del proceso, se contó con el apoyo del vicerrector de la Universidad de los Andes Dr. TORO José Rafael, quién en su carácter de director de la programa, procuró siempre que se alcanzara pertinencia, claridad y coherencia en los planteamientos propuestos. El siguiente es el resultado.

MARCO CONCEPTUAL

La revisión bibliográfica que se presenta a continuación se centra en lo que es pertinente para el modelo y su aplicación. En la primera parte se hace una especificación del concepto de organización educativa. En la segunda parte, se plantea el enfoque sistémico, la administración por políticas y la gestión

humana como alternativas de la teoría administrativa para desarrollar la organización que esperamos. En la tercera parte, se describen algunos elementos de las teorías de 'escuelas efectivas' y de 'mejoramiento escolar' que sustentan el modelo y su evaluación. Finalmente, se hace mención de la gestión curricular y la reflexión pedagógica por ser elementos fundamentales dentro de los propósitos específicos que se buscan en las instituciones de la Compañía de María, especialmente en el Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque.

A. EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

La construcción del presente modelo de gestión responde a una necesidad sentida de establecer una organización más integral y coherente en términos de la relación de sus elementos; más dinámica y eficaz en cuanto a la evolución de sus procesos y el cumplimiento de sus funciones; y más efectiva en cuanto al impacto de sus propósitos.

¿Que implica entender la organización escolar de una manera más integral y coherente?

TYLER (1996) manifiesta que el devenir de las investigaciones sobre la organización escolar se ha fragmentado en aspectos, partes o temas dando como resultado el hallazgo de resultados muy disímiles, difíciles de articular o de integrar, para entonces lograr un objetivo de comprensión integral. La razón radica en considerar la escuela como una entidad social particularmente difícil de analizar.

El asunto se concentra entonces en desarrollar una conceptualización al tiempo que interdisciplinaria, menos fragmentada y adecuada a la organización escolar que permita de manera acertada intervenir en ella e

identificar su nivel de impacto sobre los resultados, tanto académicos como de comportamiento. Pero para este propósito WEICK (1997) nos advierte que la organización escolar es un sistema débilmente estructurado.

En síntesis, la teoría expresa la idea de que, aunque los diferentes componentes de la escuela son interdependientes, el grado de relación es relativo porque cada uno de ellos mantiene cierta identidad y autonomía. Se reconoce que existe un equilibrio entre autonomía y control entre burocracia y relaciones humanas. Los procedimientos de articulación que se dan en otro tipo de organizaciones entre medios y fines, entre acciones e intenciones, entre departamentos y otras estructuras organizativas, etc., no aparecen de forma tan nítida en las escuelas (BUSH, 1986; GONZALEZ, 1988:184; GONZALEZ, 1990:33; HALL, 1989:31; HOYLE, 1996:27).

Lograr una organización escolar más integral y coherente implica comprenderla más que como una organización formal con objetivos, procedimientos, estructuras, recursos y demás elementos que comúnmente se manejan en las teorías administrativas. Los resultados que se alcancen en una organización escolar, más que en cualquier otro tipo de empresa, están asociados con las relaciones políticas y culturales, esto es, las creencias, los valores, las tensiones, el posicionamiento y los pactos de los diversos actores que en ella participan.

Desde un enfoque sistémico para MUÑOZ y MATAMALA (1994) la organización se comprende como un todo y como parte de un todo, donde se entremezclan los propósitos y los objetivos, la organización, la metodología y los procedimientos, para crear un sistema de administración, mantenerlo, mejorar y cambiar a partir del ciclo de mejoramiento continuo.

Para MUÑOZ (2000) consolidar un modelo sistémico implica concebir la efectividad de la organización desde la gestión humana, es decir que una organización tiene posibilidades de desarrollo en tanto permite que sus integrantes se formen y crezcan con ella, apoyen su construcción y se comprometan con su misión, su visión y sus políticas. El objetivo de la gestión humana es crear una cultura organizacional entendida como la relación múltiple entre valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema de gestión de una organización, y que se manifiestan a través de los procedimientos y comportamientos de sus miembros.

B. ESCUELAS EFECTIVAS, MEJORAMIENTO ESCOLAR y LOS SBM

Existen dos aproximaciones en torno a la comprensión de la dinámica de las organizaciones escolares: Las Escuelas Efectivas y el Mejoramiento Escolar. BENNET y HARRIS (1998) presentan un panorama ilustrativo de las diferencias existentes entre estas corrientes.

Para el movimiento de "Escuelas Efectivas" una escuela es tal, en tanto es una organización racional, orientada por un sistema de metas, las cuales son claras y reajustadas, se centran en el logro de los estudiantes y pueden ser medidas. En este sentido los impactos se miden bajo unos sofisticados métodos y partiendo del principio cibernético de entradas, procesos y salidas. Además de los resultados, esta corriente trata de establecer correlaciones entre estos y algunas características de los docentes, el contexto, la institución en su conjunto o el salón de clases. Vista la escuela como organización, el corazón de la investigación se centra en el factor 'estructura', pero deja parcialmente de lado el desarrollo organizacional.

El “Mejoramiento Escolar”, por el contrario, se centra en la transformación cultural a través de cambios en las condiciones institucionales.

El cambio cultural se concentra en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y en este marco se tratan aspectos como motivación, ambiente de trabajo, colaboración, liderazgo de los docentes en diferentes roles, valores, nivel de consenso, etc. Los autores de esta corriente enfatizan en dos particulares dimensiones: las normas y valores que fomentan la participación individual y colectiva, y las disposiciones estructurales hechas al nivel del colegio.

Como parte de las corrientes de escuelas efectivas, FULLAN y WATSON: 2000 analizan las condiciones bajo las cuales las organizaciones realizan la gerencia para producir mejores resultados lo que se denomina SBM o - School Based Management-. Los autores señalan que varias investigaciones y estudios encontraron que los SBM no incidían sobre las prácticas de enseñanza y aprendizaje, la participación efectiva de los docentes en la toma de decisiones, el ambiente de clase, y mucho menos sobre el rendimiento escolar de los estudiantes (FULLAN, 1993; TAYLOR y TEDDLIE, 1993; HALLINGER, MURPHY y HAUSMAN, 1991; WEISS, 1992; LEITWOOD y MENZIES, 1998).

Es aquí donde podemos establecer el nexo entre las corrientes de "escuelas efectivas" y de "mejoramiento escolar", pues FULLAN y WATSON (2000) plantean una reconceptualización de los SBM, desde dos factores "culturas colaborativas" y "comunidades de aprendizaje profesional". El sustento a su respuesta lo hallan en otras investigaciones y estudios, como el de NEWMANN y WEHLAGE (1995), quienes encontraron que estos dos factores habían generado efectos positivos en el perfil de los estudiantes en

matemáticas, ciencias y sociales. La razón de ello es que los profesores y los administradores: 1) formaron una comunidad de aprendizaje profesional {2} se concentraron sobre la evaluación de los estudiantes y {3} cambiaron su práctica docente (pedagogía y apoyos) con el propósito de obtener mejores resultados.

BRYK, THUM, EASTON, y LUPPESCU (1998) en su estudio longitudinal sobre la reforma escolar en Chicago encontraron que los colegios destacados trabajaron particularmente con comunidades profesionales de profesores quienes discutieron y actuaron sobre nuevas ideas:

“In schools making systemic changes, structures are established which create opportunities for such interactions to occur. As teachers develop a broader say in school decision making, they may also begin to experiment with new roles, including working collaboratively. This restructuring of teachers' work signifies a broadening professional community where teachers feel more comfortable exchanging ideas, and where a collective sense of responsibility for student development is likely to emerge. These characteristics of systemic restructuring contrast with conventional school practice where teachers work more autonomously and there may be little meaningful professional exchange among coworkers.” (Pág. 128)

Lo anterior reitera la importancia de comprender la organización escolar desde su cultura, porque ello es lo que permite generar dinámica y crecimiento en los procesos de formación y en los resultados de los estudiantes.

Una revisión de los estudios realizados en Latinoamérica hecha por VELEZ (1993, citado por SCHEERENS, 2001) analiza que más de la mitad de las

investigaciones encontraron como efectivos los siguientes factores: la actitud frente al estudio y la autoestima de los estudiantes, las expectativas docentes sobre el desempeño de los alumnos, el énfasis en las prácticas pedagógicas sobre matemáticas y lenguaje, y el acceso de textos y a material de lectura. La escolaridad, experiencia y conocimiento del tema de los docentes en la mitad de los casos aproximadamente no tenía relación y en la otra tenía un efecto positivo.

También la revisión permite apreciar que en más de la mitad de los estudios el apoyo de los padres de familia, la capacitación en servicio hacia los docentes, las horas del currículo, las prácticas pedagógicas activas, la infraestructura, el tamaño del curso y la relación alumno docente no tenían relación alguna con los efectos en la escuela.

En lo relacionado con la gestión, la revisión de VELEZ permitió analizar que el nivel de escolaridad del director en el 20% de los estudios tenía relación con la efectividad escolar, en el 60% no la tenía y en el 20% de los casos era negativa. La experiencia del director en el 100% de los casos resultaba negativa y la supervisión escolar en el 67% no tenía relación y en el 33% era negativa.

Comparativamente, la variable gestión -en los términos investigados- tenía una muy baja relación con la efectividad de las escuelas en Latinoamérica.

A manera de conclusión si se aprecia la gestión escolar como una dimensión integral, la enseñanza de las investigaciones realizadas sobre efectividad escolar permite inferir que un modelo de gestión debe concentrarse en variables que van más allá del limitado análisis de factores como estructura escolar, nivel salarial de los docentes, o experiencia del director. Las

investigaciones en los países desarrollados invitan a concentrar la gestión en la conformación de la comunidad profesional de docentes. En tanto las investigaciones en América Latina destacan la importancia que hasta ahora han tenido factores como recursos, capacitación docente, evaluación escolar y docente, participación de los padres de familia y otros, aclarando que aún falta explorar la dimensión de 'mejoramiento escolar' en cuanto a conceptos de cultura organizacional como liderazgo, motivación y comunicación.

C. LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA REFLEXIÓN PEDAGÓGICA

Como se anotó anteriormente el factor gestión tenía un bajo nivel de incidencia sobre la efectividad escolar en estudios realizados en países desarrollados y en desarrollo, a excepción de las comunidades profesionales docentes. En este sentido se quiso analizar el tema de la gestión académica o gestión del conocimiento como elemento fundamental en la implementación del modelo, a través de dos aportes el de PERKINS (1997) en su libro "Escuelas Inteligentes", y el de STENHOUSE (1996) en "Investigación y Desarrollo de Currículo".

PERKINS plantea un discurso seguramente alejado del mapa teórico administrativo y más cercano al mundo del conocimiento, la educación y la pedagogía, asegurando que una escuela inteligente posee tres características:

- Está informada: los actores saben mucho sobre el pensamiento y el aprendizaje humanos y saben mucho sobre el funcionamiento de la estructura y la cooperación escolar.
- Es dinámica: este tipo de escuelas no necesita sólo información sino un espíritu enérgico, las medidas que se toman tienen por objeto generar energía positiva en la estructura escolar, en la dirección y en el trato dispensado a maestros y alumnos.

- Es reflexiva: La escuela inteligente es un lugar de reflexión en la doble connotación del término: atención y cuidado. En primer lugar quienes la integran son sensibles a las necesidades del otro y lo tratan con deferencia y respeto. En segundo lugar, la enseñanza, el aprendizaje y la toma de decisiones giran en torno del pensamiento.

PERKINS considera que los docentes en una institución poseen conocimientos pero no los ponen en práctica y he ahí el problema. Frente a ello propone un modelo donde ensambla las siguientes piezas del rompecabezas a fin de obtener la imagen de una Escuela Inteligente:

- El diagnóstico sobre rendimiento escolar que denota las deficiencias en la retención, comprensión y el uso activo del conocimiento.
- La enseñanza y el aprendizaje, como el conjunto de principios y alternativas que conducen a elevar el nivel de rendimiento de los estudiantes
- El contenido de la enseñanza, como la clave para la comprensión del estudiante.
- El currículum y el metacurrículo, en donde se enfatiza que los estudiantes no sólo deben poseer un conocimiento de los hechos, sino que además deben reflexionar y aprender a pensar sobre él.
- Las aulas: donde se analiza el papel de la "inteligencia repartida" según el cual la inteligencia se comprende desde la característica de las personas de pensar cooperativamente y con la ayuda de administrículos que van desde el lápiz y el papel hasta los computadores.
- La motivación, que hace referencia a los incentivos que los estudiantes y los maestros poseen para invertir sus propias personas en la organización. También hace referencia a los programas y métodos de evaluación que ayudan a convocar el compromiso de los actores.

Este modelo pretende un cambio a gran escala, según el mismo PERKINS, y consiste en ayudar a los maestros a que adquieran nuevos conocimientos y habilidades, y a que las instituciones se modifiquen a fin de dar cabida a la enseñanza y al aprendizaje reflexivo.

Otro modelo de gran interés lo plantea STENHOUSE en su libro "Investigación y Desarrollo del Currículo", donde resalta la importancia de establecer una más estrecha relación entre el conocimiento, la enseñanza y la escuela como Institución. Su propuesta parte de implementar un esquema de gestión curricular en donde los objetivos de formación se entendían como finalidades probables de alcanzar en relación directa e indisoluble con los procedimientos y métodos empleados para la enseñanza y el aprendizaje. Lo anterior implica crear una gestión institucional en donde los docentes conforman una comunidad académica que es capaz de asumir el conocimiento pedagógico y disciplinar como un producto social que debe ser construido, evaluado, sistematizado, divulgado, apropiado a través de procesos de "investigación -acción" institucionalizados.

Los enfoques de PERKINS y STENHOUSE nos permiten inferir que la gestión escolar tiene una relación directa con la forma como el conocimiento pedagógico y disciplinar es manejado dentro de una comunidad de docentes, pretendiendo que este sea dinámico, apropiado por todos los miembros de la comunidad y permanentemente evaluado.

II. MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA

A. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y PRINCIPIOS DEL MODELO

1. Introducción

La propuesta que se presenta a continuación se sustenta en el modelo de "transformación organizacional" planteado por MUÑOZ (2000) como una aplicación del enfoque sistémico, que los autores con base en su experiencia en el sector educativo y en la investigación desarrollada han adaptado a una organización escolar.

Entendemos por modelo un grupo de conceptos y de relaciones, que corresponden a una o varias dimensiones de la realidad. Según VELASQUEZ (1992) todo modelo contiene "un principio racional" que explica la naturaleza de los fenómenos incluidos y conduce a las definiciones de los conceptos. El principio racional es la idea básica, el punto de vista subyacente en la formación y estructura de tales conceptos.

Según el mismo autor los modelos se mueven en un cierto nivel de abstracción. Por tal razón, a pesar de que son contruidos a partir del estudio de casos concretos no toman en cuenta ciertas determinaciones de la realidad y más bien, contienen enunciados generales que, en conjunto constituyen una imagen pretendidamente consistente del universo empírico que pretenden interpretar. En otras palabras, la realidad puede acercarse al modelo o alejarse de él, pero muy rara vez coincidir con él.

En el caso se analizó que los elementos del PEI considerados en la Ley General de Educación de 1994, no plantean relaciones e indicadores que permitan comprender e intervenir de manera coherente en la organización.

El modelo de gestión educativa creado no es una metodología sino una

forma de acercarse a la organización de una manera:

SISTÉMICA: cada parte del conjunto cumple con una función diferente que aporta al desarrollo de los procesos y conduce a la obtención de los objetivos de la organización.

INTEGRATIVA existe armonía entre las diferentes partes de la organización de manera que la afectación de una de las partes afecta a las otras.

HOLISTA: en donde la organización se aprecia como un todo que está en constante movimiento.

2. Objetivos

Pretendemos con este modelo fomentar una institución escolar que:

- Genere pertinencia con el contexto teórico (disciplinar, pedagógico y curricular) y con su entorno político, económico, social y cultural.
- Induzca la articulación entre los propósitos de la Compañía de María y lo que sucede en el día a día en los salones de clase, en los equipos de trabajo, en el ambiente de la institución y en la relación con los actores de la comunidad educativa.
- Resulte más coherente en cuanto a la relación de las diferentes dimensiones de la organización escolar.
- Haga dinámico el crecimiento de la organización en cuanto a sus procesos, a sus productos ya sus resultados de mediano y largo plazo. Que resulte efectiva y eficaz.
- Genere sostenibilidad en cuanto a sus recursos y procesos partiendo de la base de que la administración de la entidad debe estar en función de lo pedagógico y lo curricular.

En este marco los objetivos del colegio de la Enseñanza Cardenal Luque, son:

- Buscar que los proyectos de área respondan a las necesidades de los educandos en su relación con el entorno y que respondan a los avances científicos en las diferentes disciplinas.
- Implementar la misión institucional centrada en la formación integral, en valores, democracia y en cultura a lo largo de las dimensiones de la institución.
- Generar comunidades profesionales de docentes en torno a la construcción de los proyectos.
- Motivar la reflexión pedagógica como motor del mejoramiento institucional y con ello contribuir en la disminución de los índices de deserción.
- Readecuar la estructura administrativa en torno a los requerimientos de los proyectos.

3. Principios

El modelo es una propuesta que se entiende aplicable a cualquier organización educativa, en este sentido, no se entiende en el marco de algún enfoque pedagógico, o curricular, sociológico o político de carácter específico.

Las definiciones que se han planteado en el modelo para sus diferentes componentes o elementos se entienden solamente válidas en este contexto. Para el caso de Colombia, el modelo considera los diferentes elementos del PEI consagrados en la ley, solo que los organiza por categorías y los relaciona en aras de su coherencia y dinámica.

Cada institución educativa define los contenidos particulares de su organización, así como los enfoques teóricos y metodológicos de cada elemento de las dimensiones.

El modelo plantea un esquema general de cómo se puede construir y operar, pero cada establecimiento define los actores, actividades, metodologías o técnicas que quisiera emplear.

Finalmente, el modelo se apoya en unos indicadores de evaluación que le permiten a la institución medir el nivel de evolución de sus procesos.

B. CONCEPTUALIZACIÓN BÁSICA DIMENSIONES y NIVELES.

Dimensiones los grandes elementos constitutivos de la organización, los cuales son funcionales, interdependientes y coherentes entre sí. Se establece que las dimensiones de una institución escolar son: horizonte institucional, arquitectura, cultura y relacional porque permiten establecer un equilibrio entre la visión, lo formal, lo informal y la relación con el entorno.

CUADRO N°.1: DEFINICIÓN DE LAS DIMENSIONES

HORIZONTE	ARQUITECTURA	CULTURA	RELACIONAL
Hace referencia a la identificación de escenarios presentes o futuros en materia económica, social, política, científica, educativa y cultural, a partir de los cuales la organización asume un papel y una posición que habrá de desempeñar. Son sus elementos básicos	Es la parte formal, material y objetiva de la organización que se refiere a sus productos, procesos, estructuras e insumos necesarios. Son sus elementos básicos.	Es la relación entre los valores y las creencias de los actores de la organización que constituyen los cimientos de su sistema de gestión, y que se manifiestan a través de los procedimientos y comportamientos de sus miembros.	Establece las relaciones entre la entidad con otras organizaciones sociales, políticas, económicas, culturales, o los medios de comunicación. Son sus principales elementos.

Tabla 23

CUADRO N° 2: ELEMENTOS BÁSICOS DE LAS DIMENSIONES

Se entiende por elementos de la dimensión aquellas unidades mínimas y concretas que deben ser objeto de definición y de intervención dentro de cada establecimiento educativo. La definición que se presenta ha sido la más general posible, siendo la potestad del plantel definir cada elemento, el enfoque teórico y metodológico que considera conveniente.

HORIZONTE	ARQUITECTURA	CULTURA	RELACIONAL
<p><u>La filosofía y los valores institucionales:</u> Son el conjunto de concepciones relacionadas con el quehacer esencial de una institución educativa y que dan sentido a cuanto compone la organización. Esto son los conceptos de educación, de hombre y de ser, de sociedad, de conocimiento, otros.</p> <p><u>Tendencias y papel de la institución:</u> Es la postura de la institución frente a un conjunto de conceptos básicos y tendencias relacionados con las dimensiones de la sociedad, esto es en lo cultural, lo social, lo económico, lo política y lo ambiental.</p>	<p><u>Currículo:</u> Es el conjunto de directrices, programas, procesos, planes de estudios y metodologías que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en practica las políticas y llevar a cabo el Proyecto Educativo Institucional (Ley 115 de 1994 Art. 76).</p> <p><u>Estructura organizacional:</u> Conjunto de directrices, estructura orgánica, procedimientos y funciones que contribuyen a la administración de los colegios (matrículas, recursos, instalaciones, presupuesto, otros). Estos son funcionales a los requerimientos curriculares y pedagógicos</p>	<p><u>Liderazgo Situacional:</u> Hace referencia los diferentes tipos de relaciones que se presentan entre un individuo, sus compañeros o subalternos y el ambiente de trabajo, orientados al desarrollo de las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p> <p><u>Motivación:</u> Es la capacidad de la organización de resaltar la vocación de sus docentes, de vincularlos a través de la convocatoria libre y a través de la legitimidad de las decisiones, (dar sentido a cuánto se realiza). <u>Comunicación:</u> Proceso por medio del cual los mensajes adquieren una significación compartida y se constituyen en ideas fuerzas para el desarrollo de la gestión.</p>	<p><u>Comunidad educativa:</u> está Conformada por los estudiantes, educadores, padres de familia o acudientes, egresados, directivos docentes y administradores escolares.</p> <p><u>Comunidad educativa externa:</u> Son todos aquellos actores que están en la sociedad y que pueden contribuir con el desarrollo de la gestión institucional. Entre ellos encontramos a las Universidades, las ONGS, las empresas, los gremios, las asociaciones de colegios, etc.</p> <p><u>Autoridades:</u> son las instancias rectoras de la educación, que en los diferentes niveles fijan las políticas y normas básicas en materia curricular, institucional, docente y financiero. También son las responsables de la planeación, control y evaluación del servicio en los entes territoriales y en las instituciones educativas.</p>

Tabla 24

4. Niveles

Son las diferentes escalas que permiten operar el modelo y relacionar sus dimensiones. Se parte de unos niveles de profundidad (parten de los objetivos y principios básicos) que se desarrollan en los niveles de amplitud hasta llegar al día a día de la organización. Aunque se pueden plantear cuantos niveles se consideren necesarios, los autores para el caso específico de las organizaciones escolares han planteado los siguientes:

CUADRO N° 3: DEFINICIÓN Y ELEMENTOS DE LOS NIVELES

NIVELES	DEFINICIONES	ELEMENTOS
Principios y objetivos	Son los fundamentos de construcción y los objetivos a largo plazo de cada una de las dimensiones. Estos fundamentos y objetivos responden a las tendencias en diferentes ámbitos, particularmente a aquello que resulta pertinente en el contexto inmediato de la institución y a la legislación. Son sus elementos básicos	Propósito de la fundadora Misión Visión Valores Objetivos y metas
Políticas	Son los diferentes conceptos, directrices, estrategias y acciones generales que conducirán a la organización a desarrollar sus principios y a alcanzar sus objetivos. Son fruto de un análisis de perspectiva metodológica, de factibilidad y de sostenibilidad	Estructura y funciones institucionales Planes de desarrollo Procedimientos Guías o instrumentos de trabajo Presupuestos
Proyectos	Son las unidades de planeación, "seguimiento y evaluación de carácter indicativo, que materializan los objetivos y las políticas institucionales	•Macro proyectos misionales •Macro proyectos de área •Programas de divulgación •Convenios interinstitucionales
Actividad diaria	Son las acciones específicas que se realizan en el día a día de la institución, y que se realizan en el marco o no de los proyectos como son las actividades rutinarias	• Actividades en el aula de clase. • Jornadas de trabajo en equipo. • Actividades y/o eventos Institucionales.

Tabla 25

Al cruzar los elementos de las dimensiones con los elementos de los niveles, se puede organizar los contenidos o productos del modelo, que se constituyen en los mínimos requeridos para su operación. Estos contenidos recogen los previstos en la ley general de educación.

CUADRO N° 4: C. CONTENIDOS DE LAS DIMENSIONES EN CADA UNO DE LOS NIVELES

	HORIZONTE INSTITUCIONAL	ARQUITECTURA	CULTURA	RELACIONAL
PRINCIPIOS Y OBJETIVOS	Futuro de los egresados Perfil de los egresados (ser, saber y saber hacer) Modalidad y énfasis de la Institución	Objetivos de formación en el Currículo, verticales y transversales	Perfil profesional del docente y de los directivos Equipos de trabajo Valores y dinámica del <u>trabajo en equipo</u>	Aportes que se espera de los actores externos a la institución - sean personas naturales o jurídicas
POLITICAS	Estrategias para la divulgación y la apropiación. Análisis de la situación institucional actual. Lineamientos para la implementación de la modalidad y énfasis de la institución	Plan de Estudios Enfoques pedagógicos, metodologías de enseñanza y evaluación del rendimiento escolar Procedimientos e instrumentos de planeación. Ejecución y evaluación de proyectos. Estructura organizacional (organigrama, procesos y funciones de carácter administrativo) Evaluación de recursos físicos, <u>económicos tecnológicos.</u>	Estrategias y directrices en materia de liderazgo, motivación y comunicación. Manual de Convivencia Evaluación de maestros y directivas	Estrategias sobre niveles de participación, tipos de actores, condiciones e incentivos Órganos, funciones y forma de integración del gobierno escolar.
PROYECTOS	Macro proyectos misionales Programas de divulgación, apropiación y evaluación	Macro Proyectos de áreas Proyectos transversales	Programas de divulgación y Formación en materia de clima y cultura organizacional	Convenios I. Proyectos de extensión a la comunidad
ACTIVIDAD DIARIA	Jornadas de divulgación y evaluación Eventos institucionales.	Temas - Didácticas - Tareas desarrolladas en las clases. Evaluación escolar Eventos institucionales. Reflexión pedagógica plasmada en el diario del profesor.	Relaciones interpersonales Resolución de conflictos Jornadas de planeación. Inducción, socialización. evaluación Eventos institucionales	Ejecución de convenios. Jornadas de extensión. Eventos

Tabla 26

CUADRO N° 5: CONTENIDO DE LAS DIMENSIONES EN EL COLEGIO DE LA ENSEÑANZA CARDENAL LUQUE

De acuerdo con los objetivos descritos arriba y trayendo a colación ciertas definiciones que se han tomado en los últimos años en el Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque, se plantea una primera aproximación a los contenidos específicos que se desarrollarán en el marco del Modelo. Sin embargo, en la primera parte del segundo semestre de la práctica, en compañía de las directivas, se realizarán jornadas de discusión y reflexión que podrán conducir a un replanteamiento mayor o menor de estos contenidos.

	HORIZONTE INSTITUCIONAL	ARQUITECTURA	CULTURA	RELACIONAL
PRINCIPIO	Educar para el trabajo, en valores y para el ejercicio ciudadano.	Lograr que los estudiantes aprendan lo que deben, cuando lo deben aprender. Obtener resultados proporcionalmente altos en las evaluaciones estatales (ICFES) ³¹	Formar un grupo de maestros profesionales. Incentivar el crecimiento personal del maestro. Consolidar comunidades profesionales de docentes que investigan y reflexionan en tomo al conocimiento disciplinar y pedagógico	Conformar una red de empresas que apoyen los procesos de formación en cultura empresarial. Vincular los padres de familia en los procesos de Calidad de la Institución.

³¹ Instituto Colombiano

<p>POLITICAS</p>	<p>La comunidad educativa conoce y se apropia de los principios y objetivos de la institución Se institucionalizan los procesos de evaluación de impacto y de gestión Los maestros se capacitan en cultura de la calidad y en formación ciudadana con el apoyo del Programa Cultura Ciudadana y ética para la paz de la Compañía de María</p>	<p>Diseñar un plan de estudios con base en la enseñanza para la comprensión. Se evalúa a los estudiantes por procesos de desarrollo y desempeños de comprensión. Los procesos e instrumentos para elaborar los proyectos tienen en cuenta la concepción de las "escuelas inteligentes". Los proyectos deben responder a los intereses de los estudiantes. La inversión a mediano plazo se establece de acuerdo al resultado de los proyectos. Los procesos administrativos y financieros se construyen en función de los proyectos.</p>	<p>Se establecen estrategias de divulgación del trabajo y la reflexión de los maestros. Se realizan jornadas de capacitación con expertos que responden a las necesidades de los maestros. Institucionalizan encuentros pedagógicos entre los colegios de la Compañía. El manual de convivencia hace parte del proyecto de formación ciudadana y valores humanos.</p>	<p>Mantener un alto nivel de acreditación frente a la evaluación de la Secretaría de Educación. Todos los padres de familia deben hacer parte de la escuela de padres. Vincular actores externos reconocidos en función de los objetivos prioritarios de la institución. Fomentar la transparencia y la participación en las elecciones de los representantes</p>
-------------------------	---	---	---	---

D. OPERACIÓN DEL MODELO

Como se indicó al principio, este Modelo no es una metodología de gestión, sino una forma de comprender, categorizar y relacionar los elementos de una organización educativa, de manera que no es competencia del modelo establecer los enfoques teóricos y metodológicos a seguir. Sin embargo, se plantean unas directrices mínimas que permiten llevar a la práctica el modelo. Las cuales se están aplicando en El Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque.

5. Productos generales

a). Nivel de Objetivos y Principios Básicos:

En este nivel se plantean los escenarios futuros que la organización prevé y el papel que en ellos asumirá.

Como parte de la operación del modelo en el colegio objeto de la investigación, se realizaron tres sesiones de trabajo para conocer las visiones de los directivos, maestros y padres de familia, con respecto a cómo se imaginan debe ser la institución en el mediano y largo plazo. La sesión con los padres de familia fue acompañada por la rectora Madre Maria Helena Peña Afanador.

b). Nivel de políticas:

Lo mínimo requerido para la definición de las políticas institucionales es el planteamiento de las alternativas metodológicas para cada una de las dimensiones de acuerdo con las tendencias en materia pedagógica, curricular, de evaluación, de desarrollo organizacional, etc. Estas alternativas de política deben evaluarse antes, a través de análisis o estudios³² de factibilidad y sostenibilidad en materia legal, técnica, social, financiera, económica y/o administrativa.

El nivel de políticas se condensa en lo que se ha denominado Plan de Desarrollo Institucional, el cual es un instrumento de carácter técnico y operativo. Su función es la de recoger los proyectos de áreas, articularlos y definir las estrategias y acciones que la institución va a desarrollar en materia de capacitación, asesoría, investigación escolar, dotación y mantenimiento de los recursos educativos, y construcción, mantenimiento y administración de la infraestructura educativa.

c). Nivel de Proyectos:

En este nivel se requieren mínimo dos productos: la guía de formulación de proyectos y el manual de procesos para la planeación, ejecución y evaluación de los mismos.

³² Se puede hablar de estudios cuando se requiera una exploración detallada de las consecuencias de cada alternativa, y sea necesaria la participación de un experto en la materia.

6. Definición de metodologías, métodos y técnicas

La institución de acuerdo con su definición de objetivos y políticas, señala las metodologías, métodos o técnicas a emplear para cada dimensión en el nivel que resulte pertinente. Fruto de ello se definen guías, papeles de trabajo, programaciones de clase, manuales de procedimiento, e indicadores, entre otros elementos de gestión.

7. Actores partícipes

La institución educativa debe señalar los actores que deben participar en cada uno de los niveles del modelo teniendo en cuanto el grado de participación en términos de información, consulta, decisión, ejecución, seguimiento y evaluación. Para lograr esta definición es clave tener en cuenta criterios como responsabilidad esperada de los actores, capacidad técnica, necesidad de apropiación de los contenidos y fluidez de los procesos.

8. Proceso de construcción del modelo en una institución educativa

Las fases o etapas de construcción del modelo deben partir de los niveles de profundidad hacia los de amplitud. Y dependiendo de los productos previstos en las dimensiones y niveles, se indican las actividades de capacitación, asesoría, información, trabajo en equipo, socialización y decisión que se han de desarrollar en cada una de las etapas del ciclo de gestión (planeación, implementación, control y evaluación).

E. EVALUACIÓN DEL MODELO

La evaluación de gestión y de impacto que se presenta a continuación permite establecer la relación entre los objetivos del modelo y los elementos previstos en sus dimensiones y niveles, aclarando el sentido y la coherencia del modelo.

9. Indicadores de gestión

El modelo tiene como objetivo lograr articular los diferentes elementos de una organización de forma pertinente, coherente, eficaz, sostenible y clara, los indicadores a continuación pretenden evaluar en qué medida la gestión de la institución permite alcanzarlos.

El método para la construcción de los indicadores de gestión consistió en establecer unas categorías de evaluación de acuerdo con los objetivos del modelo, y para cada categoría se plantean una serie de indicadores generales que se presentan en forma de proposiciones discriminando entre indicadores pre y post. Los primeros se concentran en evaluar la gestión en el papel o antes de la implementación, y los segundos se concentran en los resultados posteriores a ella. Para cada indicador general se señala un ejemplo aplicado a los contenidos específicos definidos hasta el momento para el Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque.

CUADRO 6: CATEGORIAS DE EVALUACION RELACIONADAS CON EL MODELO

PERTINENCIA	COHERENCIA	EFICACIA	SOSTENIBILIDAD	TRANSPARENCIA
<p>Pertinencia contextual Evalúa las definiciones de los niveles y su relación con el contexto teórico, legal y el entorno.</p> <p>Pertinencia procedimental: se evalúa la calidad y suficiencia de los procesos dados para la implementación del modelo en una institución educativa</p>	<p>Coherencia entre niveles: Evalúa la relación entre los niveles con respecto a contenidos y metodologías.</p> <p>Coherencia entre dimensiones: Evalúa la relación entre las dimensiones de horizonte, arquitectura, cultura y contexto.</p>	<p>Evalúa en qué medida los niveles de actividades diarias y de proyectos contribuyen a realizar los objetivos y políticas de la organización</p>	<p>Sostenibilidad económica y financiera: Evalúa como la implementación del modelo afecta el equilibrio económico y financiero de la organización, así como la capacidad de generar inversiones focalizadas y suficientes.</p> <p>Sostenibilidad Administrativa: Evalúa la capacidad de la estructura organizacional y del recurso humano de la institución educativa.</p>	<p>Transparencia: Evalúa la presentación oportuna, suficiente y transparente de la información suministrada a los actores, para su conocimiento y adecuada participación.</p>

Tabla 29

CUADRO 7: INDICADORES PRE Y POST SEGÚN LAS CATEGORIAS DE EVALUACION

	EVALUACION PRE	EVALUACION POST	EJEMPLOS
<p>Pertinencia Contextual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La misión y visión de la institución responde al planteamiento de los escenarios presentes y/o futuros de la sociedad y la educación • Las políticas de la institución responden a las demandas exigidas en la ley, y a las alternativas que se plantean en las tendencias y teorías. • Los proyectos son pertinentes con el contexto socio-cultural de la institución • Los proyectos responden a los desarrollos disciplinares y metodológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Remitirse a indicadores de impacto 	<ul style="list-style-type: none"> • Los énfasis o modalidades de la Institución responden a los requerimientos propios del mundo del trabajo. • La evaluación del rendimiento se toma en un factor básico a los procesos de formación integral • Los estudiantes aprenden desde y sobre su entorno. • La gestión de cada área le permite confrontarse y aprender de otras experiencias

<p>Pertinencia procedimental</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecieron directrices en materia de participación para cada uno de los niveles. • Se definieron el conjunto de contenidos necesarios para la puesta en marcha del modelo. • El acompañamiento dado a los docentes y/o equipos de trabajo se considera suficiente y de calidad para contribuir con el buen desarrollo de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La participación de los actores permitió la cualificación y apropiación de los productos • ídem, con base en la percepción de los actores participantes • Los proyectos satisfacen los indicadores de evaluación pre señalados en su instrumento de elaboración. • Los instrumentos elaborados permitieron la fluidez de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes participaron activamente en la formulación de sus proyectos en la fundamentación, el plan de estudios y en la gestión. • La asesoría brindada a cada área fue pertinente con los propósitos de la organización y el esquema dispuesto por la política • Cantidad de áreas cuyos proyectos respondieron positivamente a los indicadores de evaluación.
<p>Coherencia entre niveles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los contenidos tratados en el nivel de principios y objetivos se desarrollan en los niveles de políticas, proyectos y de actividades diarias. • El nivel de políticas plantea las metodologías (procesos, instrumentos y recursos) que se deben considerar en los restantes niveles de amplitud 	<ul style="list-style-type: none"> • Las metodologías planteadas en las políticas institucionales son aplicadas adecuadamente en el nivel de proyectos y en el de actividades diarias • La implementación de cada uno de los niveles permitió el equilibrio en el desarrollo de cada una las dimensiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de los actores sobre la validez del instrumento para la construcción de los proyectos de área. • Los énfasis misionales de la institución planteados en el nivel de objetivos se desarrollan suficientemente en el nivel de actividades diarias, tanto en el salón de clase como en el ambiente institucional • El seguimiento al desarrollo del trabajo de las áreas y de los docentes indica que los instrumentos y procesos se están aplicando adecuadamente
<p>Coherencia entre dimensiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los contenidos de las dimensiones en cada uno de los niveles resultaron coherentes en su conjunto. Se advierten vacíos o duplicidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • La implementación de cada uno de los niveles permitió el equilibrio en el desarrollo de cada una las dimensiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • La formación en valores y democracia se desarrolla a lo largo del currículo, sus contenidos se consideran en la política de liderazgo, motivación y comunicación, y sus objetivos se realizan en los vínculos de la Institución con otras organizaciones.
<p>Suficiencia y eficacia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las definiciones particulares de las políticas son viables para alcanzar los objetivos planteados • El plan de desarrollo contribuye al cumplimiento de las metas de los proyectos educativos • Las metas planteadas en los proyectos educativos contribuyen a alcanzar las metas de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas contribuyeron a la realización de los objetivos planteados por la organización. • Ídem, después de la ejecución • ídem, después de la ejecución. • Las metas planteadas en las actividades diarias contribuyen a alcanzar los objetivos de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • El plan de estudios planteado permite y logra desarrollar integralmente los objetivos de formación considerados para el perfil de nuestros estudiantes. • Las metas del plan contribuyen en proporción al desarrollo de las metas previstas por el área
<p>Sostenibilidad Económica y financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas de cultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Se atienden las necesidades de financiamiento de las áreas en cuanto a su operación e inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • El área de----- permitió identificar sustentadamente sus gastos de operación e inversión. El

	<p>institucional fomentan la productividad de los docentes y/o de las áreas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ídem, después de la ejecución. • Las áreas incrementan su inversión de acuerdo con su productividad. • Los incrementos generales y parciales por factor de gasto, generan variaciones significativas en la eficacia de los resultados por producto. • En el largo plazo. La aplicación y el monto del gasto guardan relación con la variación en el rendimiento de los estudiantes. • Ídem, después de la ejecución. • La rentabilidad de la operación se equilibra entre el largo, el mediano y el corto plazo. 	<p>presupuesto cubrió el ____ % de sus gastos de operación y el ____% de sus gastos de inversión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto previó un monto ____ para atender las políticas de cultura, y se ejecutó en un ____%, que en comparación con otras dimensiones significó mi ____ nivel de equilibrio. • El área ____ incrementó su nivel de resultados en el ICFES en ____% merced a su inversión en _____. Ello en comparación con otras áreas significó un resultado de ----- • Se establecen acciones compensatorias con las áreas de menor rendimiento
Sostenibilidad Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • La variación del presupuesto es sostenible con el nivel de ingresos. • La estructura orgánica se adecua a los requerimientos de la organización. • La organización de las actividades y los horarios dan viabilidad al desarrollo de las actividades diarias de los docentes, y al seguimiento, evaluación y ajuste de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • ídem, después de la ejecución • Los docentes se cualifican en torno a los aspectos disciplinares, pedagógicos, psicológicos y de gestión para efectos de dar cuenta de sus proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura orgánica se dispone de manera que permite la administración por proyectos. • Los docentes conocen y se apropian del enfoque pedagógico definido para la institución • La capacitación responde a las necesidades de los maestros. Se vincula personal más capacitado
Claridad	<ul style="list-style-type: none"> • Se divulgan los objetivos y políticas institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Las estrategias de divulgación fueron pertinentes para el conocimiento y la apropiación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los actores conocen con claridad y apropiación la información de objetivos y políticas institucionales. • La percepción de los actores sobre las estrategias de divulgación son positivas.

Tabla 30

F. EVALUACIÓN DE IMPACTO

A. PROPÓSITO

El propósito general de los indicadores de impacto es producir información que permita:

Obtener datos confiables acerca de la influencia que el colegio puede haber ejercido y estar ejerciendo en la comunidad educativa.

Modificar, si es necesario para el mejor cumplimiento de sus propósitos y producir información que se pueda comunicar a las directivas y profesores de los colegios que permita mejorar la calidad de sus programas.

B. COMO SE LLEGA A LOS INDICADORES

Teniendo en cuenta diferentes estudios que han señalado las características de las escuelas eficaces citadas en el estudio de casos sobre la gestión escolar realizadas por Corpoeducación en el año 2000, se determinaron los indicadores de impacto. Los estudios son:

EDMONDS

(Citado por PEREZ, Gómez Ángel I. La cultura escolar en la sociedad Neoliberal. Madrid, Ediciones Morata S.L, 1998 Pág. 150 (319p.)

Los determinantes de la eficacia escolar son:

- Fuerte liderazgo administrativo y pedagógico
- Elevado nivel de expectativas en y sobre los estudiantes
- Priorización en la adquisición de habilidades básicas
- Concentración de recursos en los objetivos fundamentales
- Observación y supervisión permanente del progreso de los estudiantes

RUTTER

Citado por Pérez Gómez, A. I (1988). La cultura escolar en la sociedad neoliberal. Madrid: Morata.

La escuela tiene una influencia importante en el comportamiento y los resultados académicos de los niños y las variables más determinantes en esa relación causal son las relacionadas con el ethos particular de las instituciones, es decir, el sistema de valores, actitudes y comportamientos orientadores de la vida escolar:

- La formulación de metas académicas

- La organización de la enseñanza en los salones de clase
- El sistema de estímulos
- El entorno físico de la escuela
- Las oportunidades de los niños para asumir responsabilidades
- El uso inteligente de las tareas
- La figura del maestro como modelo
- Las normas formales e informales
- Un fuerte liderazgo combinado con toma de decisiones democráticas por parte de la dirección

MORTIMORE

(MORTIMORE, P. et al. School matters: the junior days. Wells, open books, 1988)

Señala que las escuelas efectivas tienen las siguientes características:

- Liderazgo intencional del director quien participa activamente en todas las decisiones pero delega muchas funciones en los miembros del staff.
- Participación de los maestros en la planeación del currículo y en las decisiones relacionada con el manejo de los gastos.
- Consistencia en el enfoque de enseñanza de los maestros.
- Trabajo de aula estructurado, con un margen de libertad.
- Altas expectativas sobre el desempeño del estudiante.
- Los estudiantes, a pesar de las altas exigencias se disfrutan el trabajo escolar y se muestran ansiosos por iniciar nuevas tareas.
- Buena comunicación entre maestros y estudiantes.
- Eficiencia en el manejo de los registros académicos: monitoreo de los estudiantes por el profesor y el director.
- Participación de los padres en la vida de la escuela, mediante una política informal de puertas abiertas, ayuda en lectura en la casa, ayuda en el salón de clase y en visitas educativas.
- Clima organizacional positivo.

SCHEERENS Y BOSKER

(Tomado de SCHEERENS, J. y BOSKER, R.J. The foundations of educational effectiveness, New York, Pergamon, 1997, Pág.100)

Con base en análisis de diez estudios sobre escuelas efectivas, proponen un inventario de los factores más mencionados en la literatura sobre el tema:

1. Enfoque en resultados y expectativas de los maestros.
2. Liderazgo educativo.
3. Consenso y cohesión entre los miembros del equipo directivo.
4. Calidad del currículo / oportunidades para aprender.
5. Clima escolar.
6. Potencial evaluativo (evaluación utilizada como base para el aprendizaje).
7. Participación de los padres de familia.
8. Clima del salón de clase.
9. Tiempo efectivo de aprendizaje (gestión del salón de clase).
10. Enseñanza estructurada.
- II. Aprendizaje independiente.
12. Enseñanza diferenciada de acuerdo con las necesidades de los estudiantes.
13. Retroalimentación y estímulo a los estudiantes.

C. MATRIZ DE INDICADORES

CUADRO 8: INDICADORES DE IMPACTO

<p>INFLUENCIA Medir los efectos de la institución en la persona</p>	<p>Misión y visión: se evalúa el cumplimiento de la misión y la visión en los exalumnos.</p> <p>Valor agregado : se evalúa la influencia que ha tenido la institución educativa en sus estudiantes, más allá de la misión y la visión, en términos de lo que es significativo para cada miembro.</p> <p>Calidad de la educación: se evalúan las competencias y desempeños de los estudiantes.</p> <p>Formas de aprendizaje : se evalúan las metodologías utilizadas por los maestros y su efecto en el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Comunidad: se evalúa el impacto de la institución educativa en quienes han participado en el proceso educativo y en quienes no lo han hecho, así como en el entorno</p>
<p>VALORACIÓN HUMANA Medir el comportamiento de las personas</p>	<p>Comportamiento: se evalúa la influencia que ha tenido el colegio en las conductas, actitudes y modales de los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Valores de los maestros : se evalúa en qué medida los maestros son un modelo de ejemplo de vida.</p> <p>Crecimiento personal: se evalúa el aporte de la institución educativa en el desarrollo personal.</p> <p>Convivencia: se evalúa la cantidad y grados de los conflictos.</p> <p>Satisfacción cotidiana: se evalúa el goce y disfrute en el trabajo escolar.</p> <p>Sentido de pertenencia: se evalúa el sentido de pertenencia hacia la institución educativa.</p>

Tabla 31

SEGUNDA PARTE:
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO V

5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

5.1 Contextualización de la Experiencia

5.1.1 Ubicación histórica y geográfica de Colombia

COLOMBIA



Colombia es el cuarto estado más grande de América del Sur y uno de los más poblados del continente (unos 40 millones de habitantes). Limita al Norte con Panamá y el Mar del Caribe, al Este con Venezuela y Brasil, al Sur con Perú y Ecuador y al Oeste con el Océano Pacífico. Su territorio, de 1.141.748 km², está atravesado de Norte a Sur por la gran cordillera de los Andes, que se divide en tres cadenas: la Oriental, la Central y la Occidental.

Esta subdivisión marca las distintas regiones del país: la andina (donde se encuentra la capital Bogotá, y las ciudades más pobladas, como Cali o Medellín); la costa del Caribe, en la que vive el 21 % de la población total; la región del Pacífico; y la Amazónica, al sur del país, en la que abundan las selvas y las llanuras vírgenes.

Son parte de su territorio las islas caribeñas de San Andrés, Providencia e igualmente las de Gorgona, Gorrionilla y Malpelo, en el Pacífico.

Hacia el Este, siguiendo la cuenca del Orinoco, hay extensos llanos de vegetación herbácea propia para la ganadería.

En el Sur (Amazonia colombiana), abunda la selva virgen y habitan principalmente tribus indígenas.

El río Cauca, afluente del Magdalena recorre el valle de su nombre, conocido por su buen clima y recursos agrícolas. De la vertiente Este de la Cordillera Oriental nacen los grandes ríos Arauca, Meta, Vichada, Inírida y Guaviare, tributarios del Orinoco; el Vaupés, Apaporis, Caquetá y Putumayo son tributarios del Amazonas. El Funza o Bogotá otro afluente del Magdalena, forma durante su trayecto el Salto del Tequendama. Abundan las lagunas.

Bogotá está a 2630 m sobre el nivel del mar y el promedio diario de las temperaturas altas está entre los 18 y los 20 Grados Centígrados.

En las tierras altas se cultiva principalmente el café (Colombia es el segundo productor mundial). Del rico subsuelo se extrae el 95% de la producción mundial de esmeraldas, así como importantes cantidades de oro, plata, platino, cobre, uranio y otros minerales. Con los yacimientos descubiertos en la Península de la Guajira, Colombia posee las mayores reservas carboníferas de Iberoamérica.

GOBIERNO



PALACIO DE NARIÑO

Nombre: República de Colombia

Código: CO

Tipo de gobierno: república; la rama ejecutiva domina la estructura de gobierno.

Capital: Bogotá

Divisiones administrativas: 32 departamentos y 1 Distrito Capital; Amazonas, Antioquia, Arauca, Atlántico, Bolívar, Boyacá, Caldas, Caquetá, Casanare, Cauca, Cesar, Choco, Córdoba, Cundinamarca, Guainia, Gaviare, Huila, La Guajira, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Putumayo, Quindío, Risaralda, San Andrés y Providencia, Distrito Capital Bogotá, Santander, Sucre, Tolima, Valle del Cauca, Vaupes, Vichada

Independencia: 20 de Julio de 1810. (De España)

Constitución: Julio 5 de 1991

Sufragio: Voto universal desde los 18 años.

Rama Ejecutiva:

Jefe de estado: Álvaro Uribe Vélez (desde el 7 de Agosto del 2002).

Elección: presidente y vicepresidente elegidos por voto popular por un

periodo de 4 años.

Ministerios: Interior y Justicia, Relaciones Exteriores, Hacienda, Defensa Nacional, Agricultura, Protección Social, Comercio, Educación, Medio Ambiente, Comunicaciones, Transporte, Minas y Energía y Cultura.

Rama Legislativa:

Congreso bicameral compuesto por:

Senado: 102 miembros, elegidos por voto popular por periodos de 4 años.

Cámara de Representantes: 161 miembros elegidos por voto popular por un periodo de 4 años.

Rama Judicial:

Corte suprema de justicia: Es la instancia más alta de la rama judicial.

Concejo de estado: Encargado del área administrativa de la justicia.

Corte constitucional: Salvaguarda la Constitución Nacional.

Partidos políticos:

Los dos partidos tradicionales en Colombia son el partido Liberal y el partido Conservador, ambos se han turnado el poder en toda la historia republicana del país.

Otros movimientos políticos de importancia son:

Alianza democrática M-19, Movimiento SI Colombia, Oxígeno, Polo Democrático y Grupos militares de presión política.

Guerrilla: Hay 2 grupos guerrilleros de extrema izquierda en Colombia, las FARC y el ELN.

Paramilitares: Grupos de extrema derecha agrupados en las AUC.

DATOS GENERALES SOBRE LA ECONOMIA COLOMBIANA

2001 Población: 42,3 millones

Población urbana (2000): 75%

Área: 1.138.900 km²

Densidad poblacional: 40,7 habitantes por km²

Crecimiento poblacional (2002): 1,8% anual

Expectativa de vida (2000): 72 años

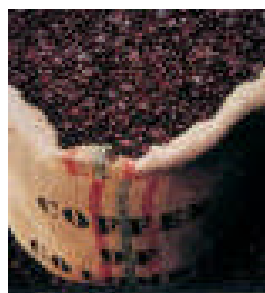
PNB per capita: US\$ 2.020

PIB: US\$ 85,3 billones

PIB por sectores: Agricultura 13.5%, Industria 29.8%, Servicios 56.8%(2000).

Inflación anual: 8.7% (2001)

Productos más importantes: Café, Petróleo, Carbón, Esmeraldas, Caña de azúcar, Textiles, Flores, Banano.



Socios comerciales de importancia: EE.UU., Unión Europea, Venezuela.

Taza de desempleo: 17%

EDUCACIÓN

2001 Población: 42,3 millones

Población urbana (2000): 75%

Personas que saben leer y escribir (mayores de 15 años):

91.3% Hombres.

91.7% Mujeres.

91.5% Total (2000 est.).

Educación primaria: 90.7% de la población (2000 est)

Educación secundaria: 61% de la población (2000 est)

Personas con computadores personales: 3.6% de la población (2000 est)

Usuarios de Internet: 878.000 (2000 est)

Fuente: Indicadores de desarrollo en el mundo, Banco Mundial, Abril del 2002.

ARTES

Colombia es un mosaico étnico y esto por supuesto se refleja en su cultura y folklore. Las diferentes raíces Indígenas, Españolas y Africanas han producido interesantes fusiones en todas las expresiones artísticas del país.

LITERATURA

Colombia es y ha sido cuna de grandes escritores, los más reconocidos son:

Gabriel García Márquez. Novelista y premio Nóbel.

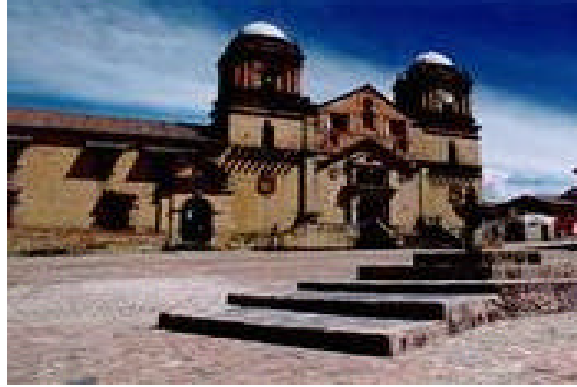
Obras: Cien años de soledad, El coronel no tiene quien le escriba, La hojarasca, El olor de la Guayaba, Crónica de una muerte anunciada.

Álvaro Mutis. Novelista y poeta.

Obras: La Nieve del Almirante, Ilona llega con la lluvia, Un bel morir, La

última escala del Tramp Steamer, Amirbar, Abdul Bashur, soñador de navíos y Tríptico de mar y tierra

RELIGIÓN



Como en cualquier país de Latinoamérica la población es mayoritariamente Católica. En los últimos años otras religiones también cristianas han crecido en forma considerable y aproximadamente 4.000.000 de Colombianos han abandonado el catolicismo y se han incorporado en congregaciones Anglicanas, Luteranas, Mormonas, o en otras sectas religiosas.

CLIMA

Por encontrarse en zonas de latitudes bajas, Colombia posee un clima tropical que se caracteriza por una temperatura uniforme la mayor parte del año.

El sistema montañoso es el principal factor determinante del clima en cada una de las regiones colombianas, circunstancia por la cual se ha dividido el país en los siguientes pisos térmicos:

Cálido (alturas inferior a 1.000 m., temperatura superior a 24°C, cubre el 80% de la extensión del país)

Medio o templado (entre 1.000 y 2.000 m. de altitud, temperatura entre 17°C y 24°C, corresponde al 10% del país)

Frío (de 2.000 m a 3.000 m. de altura, temperaturas entre 12°C y 17°C, cubre el 8%)

Páramo (tierras a más de 3.000 metros con temperaturas inferiores a 12°C). Otro factor determinante del clima en el territorio colombiano son los vientos Alisios del Norte y del Sureste. Los Alisios del Norte determinan las épocas secas cuando alcanzan su mayor penetración en el continente. Los Alisios del Sureste predominan en la parte Suroriental del país.



POBLACIÓN

Colombia tiene aproximadamente 30 millones de habitantes, de los cuales cerca del 70% reside en las ciudades y el resto en sectores rurales. La zona más densamente poblada es la andina, pues en esta área se concentra el 75% de la población nacional. Le sigue la costa caribe con 21%, mientras que en el Pacífico y en las vastas regiones de la Orinoquia y la Amazonia tan solo habita 4% de los colombianos.

La población colombiana es mayoritariamente mestiza, mezcla de españoles y sus descendientes, indígenas que habitaban en la región desde antes de la Conquista y negros originalmente llegados como esclavos. Esta diversidad racial contribuye a darle a Colombia una extraordinaria riqueza en manifestaciones folclóricas y culturales, así como en materia de gastronomía.

EMBLEMAS - SÍMBOLOS



La Flor Nacional: La Orquídea es la flor Nacional. Concretamente, la variedad denominada *Catleya trianae*. Lleva este nombre en honor del naturalista Colombiano José Jerónimo Triana. Fue escogida como flor Nacional según un concepto emitido por la Academia Colombiana de Historia en 1936, aún cuando no ha sido consagrada oficialmente por ley. Es sabido que las Orquídeas Colombianas están señaladas entre las más hermosas del mundo. La estructura y los colores de la *Catleya trianae* son de una extraordinaria belleza.

El Ave Nacional:

Aunque no señalado oficialmente, siempre se ha asociado el majestuoso cóndor de los Andes con las glorias de nuestra patria. El campea nuestro escudo nacional. Es el ave más grande y de mayor envergadura de los Andes. Es el que vuela a mayor altura. Son proverbiales su majestad y nobleza su longevidad, un mito. Se le ha llamado " el ave eterna". Su fuerza y poderío son formidables.



Se dice que recorre hasta 200 leguas en un día. Solamente vuela en los días de sol. Su plumaje es negro, con visos azulados como el acero. Y sus potentes alas están rodeadas de blanco. También es blanca su majestuosa gorguera. Habita en las más altas cumbres de la cordillera de los Andes.

El Árbol Nacional: La Palma de Cera del Quindío (*Ceroxylon quindiuense*) es el Árbol Nacional de Colombia.



Es una palmera de imponente belleza, extraordinaria fortaleza y legendaria longevidad. Es exclusiva de los Andes Colombianos. Alcanza alturas hasta de 70 metros. Fue escogida como árbol Nacional de Colombia por la comisión preparatoria del III Congreso Suramericano De Botánica, celebrado en Bogotá en 1949. Posteriormente fue adoptado oficialmente como símbolo patrio por la ley 61 de 1985.

BANDERA

La composición cromática de la bandera colombiana se le atribuye al prócer Francisco Miranda. Simón Bolívar adopta la bandera tricolor en el año 1813 como emblema de Colombia, Venezuela y Ecuador (oficio del 28 de octubre, fechado en Valencia, Venezuela). Según la visión revolucionaria, la bandera simboliza "el rico (amarillo) pueblo de Colombia separado por el azul de los mares del yugo (rojo) pueblo español".



Durante el gobierno del presidente Pedro Nel Ospina se expidió el decreto 861 del 17 de marzo de 1924, actualmente en vigencia, que establece que el pabellón bandera o estandarte de la República de Colombia se compone de los colores: amarillo, azul y rojo, distribuidos en tres franjas horizontales de las cuales el amarillo colocado en la parte superior, tendrá un ancho igual a la mitad de la bandera y los otros dos en fajas iguales a la cuarta parte del total de la bandera, con el azul al centro.

ESCUDO

En 1924, según Decreto 861 del 17 de mayo, se determinó que el escudo de armas de la República de Colombia tendría la siguiente composición acorde con lo dispuesto en la Ley 3 de 1834: "El perímetro será de forma suiza, de 6 tantos de ancho por 8 de alto y terciado en faja. La faja superior o jefe en campo azul, lleva en el centro una granada de oro abierta y graneada de rojo, con tallo y hojas del mismo metal.



A cada lado de la granada va una cornucopia de oro inclinada y vertiendo hacia el centro, monedas la del lado derecho, y frutos propios de la zona tórrida del izquierdo. La faja del medio en campos de platino lleva en el centro un gorro frigio enastado en una lanza como símbolo de la libertad. En la faja inferior va el istmo de Panamá, en azul, con sus dos mares adyacentes ondeados de plata, y un navío negro, con sus velas desplegadas en cada uno de ellos.

El escudo reposa sobre cuatro banderas divergentes de la base, en las cuales las dos inferiores formarán un ángulo de 90°, y las dos superiores irán separadas de las primeras en ángulos de 15°. Estas banderas van recogidas hacia el vértice del escudo. El jefe del escudo está sostenido por una corona de laurel pendiente del pico de un cóndor con las alas desplegadas. En una cinta de oro, asida al escudo y entrelazada a la corona va escrito, con letras negras mayúsculas, este lema: "Libertad y Orden".

HIMNO NACIONAL

El Himno Nacional fue compuesto en 1887 con versos de Rafael Núñez y música del compositor italiano, nacionalizado en Colombia, Oreste Síndici, para conmemorar el 11 de noviembre la independencia de Cartagena. La Ley 33 del 28 de octubre de 1920, sancionada por el presidente Marco Fidel Suárez, le dio carácter oficial (consta de coro y 11 estrofas)

El 11 de noviembre de 1887 se cantó por primera vez en público, en un pequeño teatro de variedades improvisado en el antiguo edificio de la escuela pública de la Catedral. Al mes siguiente el 6 de diciembre de 1887 hacía estruendosa y solemne aparición oficial en el salón de grados, frente al Palacio de San Carlos, con asistencia del doctor Núñez, de todas las autoridades civiles, eclesiásticas, militares y los ministros del cuerpo diplomático.

Lo cantaron un coro de 25 voces con orquesta y dirigido por el maestro Síndici.

PERSONAJE

Juan Valdés. Personaje creado por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia para promover las ventas de café en el exterior. Juan Valdez representa al típico campesino de la región cafetera colombiana que siempre va acompañado con su mula, quien le ayuda a transportar los sacos de Café.



BAILE

La Cumbia. Ritmo caribeño con raíces africanas, que es interpretado en grupos por parejas que bailan en círculos al son de música de tambores y gaitas, llevando en las manos una vela.

5.1.2 La Historia de Bogotá



La ciudad de Bogotá, D.C. que se encuentra ubicada en una meseta de la Cordillera Oriental de los Andes, a 2.600 metros de altura sobre el nivel del mar, fue fundada por Gonzalo Jiménez de Quesada un 6 de agosto de 1538. Ese día además de las 12 chozas que la conformaban, se pusieron las primeras piedras de la Catedral Primada de Colombia y fue denominada por el español como Nuestra Señora de la Esperanza.



La fundación se efectuó en el lugar de descanso del Zipa en una parte de la plazuela que hoy se conoce como el Chorro de Quevedo, en el cruce de la calle 13 con carrera 2a. Las primeras viviendas ubicadas en aquella villa, se erigieron alrededor en el tradicional barrio La Candelaria.

En 1539, reunidos Belalcázar, Federmán y Jiménez de Quesada, aclaran la supremacía de su fundador sobre la tierra conquistada, quienes convinieron formalizar la fundación de la ciudad, en el Nuevo Reino. Después de este momento inicial el decurso de la ciudad sería muy agitado. Políticamente sería sede de la Real Audiencia, capital de la gobernación, de Virreinato y de República.

Sería blanco de nueve grandes guerras nacionales durante el siglo XIX. Tuvo dos guerras provinciales durante la Patria Boba, además de ser testigo de más de 30 conflagraciones locales, cuatro intentos de invasión extranjera, incendios criminales entre otras atrocidades que enfrentó.

Su trayectoria se inicia como Bacatá, pasa luego a llamarse Nuestra Señora de la Esperanza, continuó como Santa Fe, luego Bogotá y finalmente se rebautizó con la Constitución de 1991 como Santa Fe de Bogotá Distrito Capital, actualmente retomó el Nombre de Bogotá D.C.

La ciudad creció lentamente porque los Bogotanos o "cachacos" deseaban conservar su antigua cultura. Querían mucho su ciudad y cuidaban de sus iglesias, conventos y casas construidas en estilo colonial español y de sus centros educativos como el Colegio Mayor de San Bartolomé (1604), el Colegio Santo Tomás, (1608) el cual se convirtió en Universidad Santo Tomás (1639) y el Colegio Mayor del Rosario (1653) y el Colegio de la Enseñanza (1783) entre otros. Bogotá ha sido llamada desde hace muchísimo tiempo "La Atenas suramericana". Los bogotanos se enorgullecen de hablar el mejor y más puro castellano del Nuevo Mundo.

Bogotá se expandió rápidamente después de 1940, debido a la inmigración de la población rural que llegaba a la ciudad en busca de mejores oportunidades económicas. Actualmente, Bogotá es el mayor centro financiero, político y cultural de Colombia. También es el mayor centro

educativo con sus famosas universidades como la Universidad de Los Andes, la Javeriana, la Nacional, El Rosario, la Escuela de Ingeniería Julio Garavito, entre otras.

Hoy, Bogotá es una ciudad cosmopolita en constante expansión. Es una de las áreas metropolitanas de mayor crecimiento, no solo en Colombia sino en América del Sur. Sus seis millones de habitantes, incluyendo multitudes de inmigrantes de todas partes del mundo, hacen de la capital un verdadero "microcosmos" de la Nación.

Tiene gran variedad de industrias como ensamblaje de vehículos automotores, procesamiento de comestibles, imprentas y casas editoras, manufactura de bebidas, textiles, artículos de metal, maquinaria, equipo eléctrico, etc. Muchos bancos y corporaciones mantienen su casa principal en Bogotá. Vías férreas y autopistas, incluyendo la autopista Panamericana, comunican a la ciudad con otros grandes centros.

Bogotá, Distrito Capital, comprende la ciudad y sus alrededores (área metropolitana). Las poblaciones más cercanas son Bosa, Engativá, Fontibón, Suba y Usme. Usaquén forma parte del distrito capitalino desde 1991.

Bogotá ofrece, tanto a residentes como a visitantes, todo lo que una ciudad moderna puede ofrecer: una vibrante y diversa vida cultural e intelectual y una enorme selección de restaurantes, bares y clubes nocturnos con gran variedad de comidas y diversiones. Esta pintoresca ciudad, conocida por su arquitectura colonial, su colección de arte precolombino hecho en oro, sus espléndidas iglesias coloniales y sus magníficos museos, es también una ciudad de arquitectura futurista, con gigantescos edificios y construcciones

modernísimas. También es una ciudad de "gamines" como los niños de los cuentos de Dickens, pordioseros, barrios de chozas y grandes congestiones de tráfico. Esta increíble mezcla de prosperidad y pobreza, de Maseratis y mulas, hacen de Bogotá una de las más caóticas, fascinantes y agresivas metrópolis del mundo. Los turistas que la visitan se enamoran de ella y quieren permanecer allí para siempre.

La ciudad ubicada sobre una hermosa meseta de la Cordillera Oriental de los Andes, fue constituida como Distrito Especial el 17 de Diciembre de 1.954 fecha en la que se anexaron los municipios de Bosa, Engativá, Fontibón, Suba, Usaquén y Usme.

Administrativamente se encuentra dividida en 20 Localidades que cubren todos los sectores de la ciudad. Cada una de ellas tiene un Alcalde Local y una Junta Administradora Local.

La ciudad, en el este, está bordeada de montañas. En la cima de una de ellas, se encuentra el Santuario de Monserrate, punto principal de referencia para la orientación de la ciudad.

Las calles de Bogotá, fueron diseñadas en forma de cuadrícula. Las "Carreras" van paralelas a las montañas de sur a norte y se abrevian en los mapas.

Las "Calles" van del este al oeste y atraviesan las Carreras perpendicularmente; su abreviación es ClI, Cl, o C. Además de las carreras y calles tenemos las "Diagonales" y las "Transversales" que corren diagonalmente. Las diagonales van del este al oeste, como las calles, y las transversales van como las carreras, de sur a norte. Las avenidas van paralelas, diagonales o perpendiculares a las calles; son calles principales y general, más anchas que las otras.

Las calles de esta ciudad y del resto del país usan el sistema numérico, pero hay unas que, además del número, les han puesto un nombre como en el caso de Avenida Caracas, que es la carrera 14, la Avenida Gonzalo Jiménez de Quesada, que es la calle 13, etc. Cada dirección consiste en una serie de números. Por ejemplo: Calle 42 # 15-34. Esto significa que la casa está situada en la calle 42, a 34 metros de distancia de la esquina de la carrera 15 hacia la carrera 16.

De esta manera se puede deducir que Bogotá esta dividida en cuatro regiones de la siguiente manera:

- La Zona Norte
- La Zona del Centro
- La Zona del Oeste
- La Zona del Sur

Símbolos De Bogotá



Bandera

La Bandera de Bogotá tiene origen en el movimiento de insurgencia contra las autoridades coloniales que estalló el 20 de julio de 1810. Los rebeldes comenzaron a llevar ese día en el antebrazo una escarapela con los colores amarillo y rojo, que son los de la Bandera de España vigente entonces para el Nuevo Reino de Granada.

Después de 142 años, mediante decreto 555 del 9 de octubre de 1952, la escarapela patriota quedó oficial y definitivamente adoptada como Bandera de Bogotá.

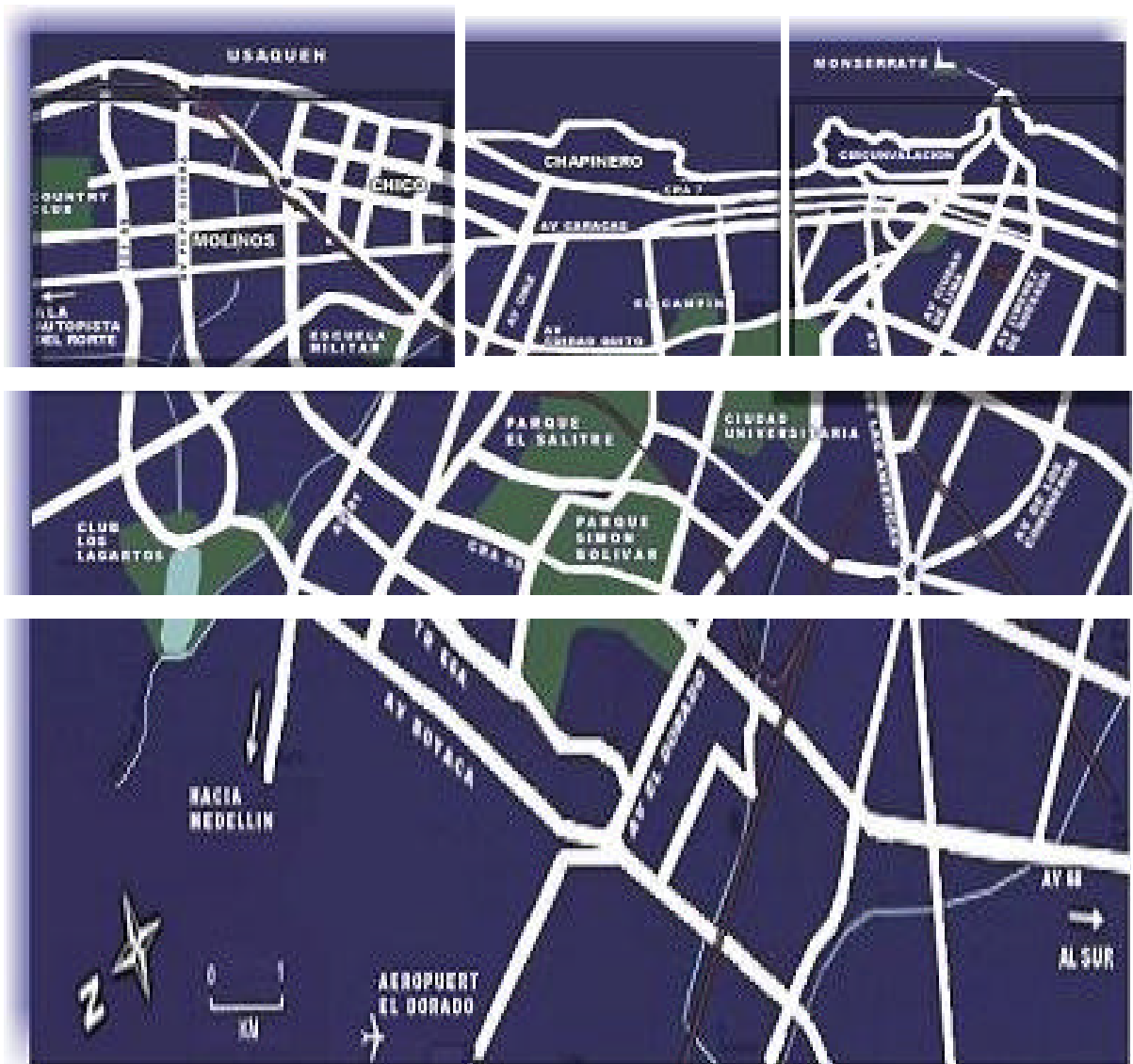
El amarillo se toma por representativo de la justicia, clemencia, virtud y benignidad y el rojo por símbolo de libertad, salud y caridad.

Escudo



Es el mismo que para el Nuevo Reino de Granada otorgó Carlos V de España, mediante Cédula Real. El águila rampante, que simboliza la firmeza, está tomada del Escudo adoptado en 1.500 por la Reina de España. Las nueve granadas simbolizan el valor y la intrepidez.

PLANO GENERAL



5.1.3. Reseña del Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque objeto de la Investigación.



La educación femenina estaba casi olvidada en Colombia y especialmente en Santa fe de Bogotá y muy pocas jóvenes de la aristocracia sabían leer y escribir. DOÑA MARIA GERTRUDIS CLEMENCIA DE CAICEDO VELEZ, perteneciente a una de las más distinguidas familias santafereñas, dándose cuenta de la falta de maestras idóneas, quiso fundar un convento de Religiosas de María.

La Orden nació en Francia, cuando un día grabado ya en el tiempo de hace cuatro siglos, MARIA buscó unas manos que, en su nombre, acudieran a llenar grandes vacíos de fe, de sentido, de cultura y encontró las de una mujer.

Las manos tendidas de JUANA DE LESTONNAC se alargaron abrazando el mundo y nace la COMPAÑÍA DE MARIA. Extendidas por cuatro continentes, sus comunidades realizan la misión de evangelizar como educadoras al servicio de la fe que invite a pensar, necesite orar, obligue a actuar y dé frutos de justicia.

La fundadora Juana de Lestonnac, por la línea materna pertenecía a una familia de humanistas: los Eyquem de Montaigne, y por la paterna, los

Lestonnac una familia política. El influjo de la obra de su tío Miguel de Montaigne, y particularmente de los "Ensayos" explica la filosofía de Juana de Lestonnac. Ella decide que la Orden debe caracterizarse por el "apostolado y el amor a la sociedad", "la austeridad y la medida", "fusión de la vida activa, y la contemplativa", "espíritu mariano y apostólico". Las reglas de la comunidad y su constitución son una adaptación femenina del sumario de los Jesuitas.

Cuando Juana de Lestonnac muere en 1640, la Orden contaba con 30 casas en Francia. La proyección de su obra no se encerró a los límites de su patria ni de su siglo. El humanismo cristiano, latente en su sistema pedagógico llevaba en sí la capacidad de un desarrollo progresivo y de una adaptabilidad a tiempos y situaciones nuevas.

RESEÑA HISTORICA DEL MONASTERIO COLEGIO DE LA ENSEÑANZA EN SANTAFE DE BOGOTA



Corría la mitad del siglo XVIII y en la ciudad fundada por don Gonzalo Jiménez de Quesada, Santa Fe de Bogotá, convertida en Capital del Nuevo Reino de Granada, la vida transcurría lenta y sencilla. Sin embargo, ya para

entonces la preocupación por la educación e instrucción de las jóvenes tenía un largo camino recorrido. La pequeña ciudad contaba con tres colegios para varones. El primero de ellos, el de San Bartolomé, fundado por el Arzobispo Bartolomé Lobo Guerrero, dirigido por los Padres Jesuitas.

El segundo, fundado por Fray Cristóbal Torres, el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. El tercero, el de Santo Tomás de Aquino, convertido posteriormente en la Universidad Tomística. Allí, en estos tres colegios se formaron los criollos, semilleros de nuestra independencia.

La educación de las jóvenes, en cambio, estaba lejos de ser preocupación de las autoridades y de la sociedad en general de aquellos tiempos. Atemorizaba a los padres que sus hijas aprendieran a leer y a escribir, y que de esta manera pudieran entablar amores por correspondencia.

Surgió entonces una mujer que se reveló contra tal situación: Doña Clemencia de Caycedo y Vélez, dama distinguida y de respetable familia santafereña. Nació en Santa Fe el 24 de noviembre de 1710, hija de Don José Caycedo Pastrana y de Doña Mariana Vélez Ladrón de Guevara. En 1739 contrajo matrimonio con Don Francisco Javier Echeverri, natural de Cali, donde poseía grandes propiedades, pocos años después enviudó y perdió a su único hijo, José Joaquín.

En 1751, contrajo matrimonio con Don Joaquín Aróstegui y Escoto quien la secundó en todas sus iniciativas: la fundación de una institución para los ejercicios espirituales. La fundación del Convento y Colegio de la Enseñanza, bajo la advocación de Nuestra Señora del Pilar.



COLEGIO DE LA ENSEÑANZA CARDENAL LUQUE

Y en 1958 la Compañía de María se hace cargo del colegio Cardenal Luque fundado por Monseñor Antonio Afanador en la Parroquia de Santa Ana (Teusaquillo). En 1980 dada la demanda educativa de la Zona, se traslada a Engativa.

La Compañía de María considera la tarea educativa como un servicio específico de su Misión, que consiste en formar hombres y mujeres capaces de transformar la sociedad en que están inmersos.

En una sociedad como la nuestra, dominada por la corrupción, la violencia, la injusticia, el individualismo, el consumismo y el hedonismo. se asume la responsabilidad de contribuir a la formación de una persona:

SOLIDARIA con los que padecen la injusticia y la lucha por evitarla, sensible a las necesidades de los otros e inserta en su realidad concreta, para descubrir y promocionar los valores peculiares de cada pueblo o país.

ABIERTA A LA TRASCENDENCIA que se nos revela en Jesucristo, con sentido de gratitud por la esperanza. Con María como modelo de mujer y de creyente.

Con conciencia de la **DIGNIDAD DE LA PERSONA HUMANA** por lo que ella **“ES”**, que le lleve a participar y reconocer el derecho de interactuar con los demás.

La institución se caracteriza por su apertura a todos, por su interés por los más pobres y débiles y por su empeño en ofrecer una alternativa de educación cristiana católica válida.

El colegio es un lugar en el que los estudiantes aprenden a conformar e integrar la visión de mundo que le va dando las distintas ciencias sentido de la vida que descubre desde la fe.

Como colegio católico:

1. Crea una Comunidad Educativa, animada por el Espíritu del Evangelio: En sus relaciones a todos los niveles, en los valores que proyecta, en la forma como realiza su labor educativa.
2. Procura lograr una opción libre y consciente de los padres y estudiantes por un Proyecto para dar una formación integral de la fe que fructifique en obras de Justicia.

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL “COLEGIO DE LA ENSEÑANZA CARDENAL LUQUE” COMPAÑÍA DE MARIA – BOGOTÁ

PRESENTACIÓN

Nuestro proyecto Educativo es un programa, un estilo de vida y una Pedagogía. Es una característica de pensar y vivir juntos, como comunidad escolar. Para elaborar este proyecto se tomaron como puntos de referencia, el análisis crítico de la realidad, los contenidos, reflexiones y vivencias acontecidas en los diferentes momentos o etapas de trabajo de nuestra Comunidad Educativa y fundamentalmente las necesidades prioritarias de las alumnas.

Con base en nuestra propuesta educativa, queremos llevar a la realidad, en el quehacer diario, una especial concepción de persona, de sociedad y de educación, a partir de un marco referencial fundamentado en el carisma de Santa Juana de Lestonnac, en un espíritu de apertura y compromiso, con representación de las diferentes fuerzas vivas de nuestra comunidad escolar, nos dimos a la tarea de elaborar un diagnóstico, definir las necesidades prioritarias, establecer los problemas más significativos y relevantes; construir un paradigma capaz de tener la fuerza de un Objetivo - Misión, concretar las líneas o ejes preferenciales de trabajo, formular los principios y objetivos orientadores de la labor educativa.

Como fruto de la participación y el compromiso colectivo, lo mismo con el profundo deseo de construir un mundo más humano, más digno, más solidario y más esplendoroso, aquí está nuestra utopía cristiana, la cual nos servirá de norte y guía en cada una de nuestras acciones, nuestros pensamientos, nuestras ilusiones y preferencias.

CARACTERIZACIÓN - ¿QUIENES SOMOS?

Somos una Institución Educativa de la COMPAÑÍA DE MARÍA, comunidad religiosa fundada por Santa Juana de Lestonnac en Francia en el año de 1607, con la misión de Evangelizar como Educadoras para construir el Reino de Dios.

En Santa fe de Bogotá, Doña Clemencia de Caicedo funda el Colegio de La Enseñanza en el año de 1783 para responder a la necesidad educativa de la Mujer y en 1958 la Compañía de María se hizo cargo del Colegio Cardenal Luque fundado por Monseñor Antonio Afanador en la Parroquia de Santa Ana en Teusaquillo.

A finales de 1979 se trasladó a Engativá, para empezar sus labores en el año 1980 para dar respuesta a la demanda de educativa del pueblo de Engativá.

Y orgullosamente lo ha seguido haciendo por un período de 25 años hasta el momento.

HORIZONTE INSTITUCIONAL

MISION INSTITUCIONAL
COLEGIO DE LA ENSEÑANZA CARDENAL LUQUE
BOGOTÁ – COLOMBIA



Educar integralmente en los valores humanos cristianos desde el diálogo fe-vida-cultura, según los principios de Juana de Lestonnac, para transformar la sociedad.

VISION INSTITUCIONAL
COLEGIO DE LA ENSEÑANZA CARDENAL LUQUE
BOGOTA -COLOMBIA



En el año 2006 el Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque busca ser una comunidad educativa: Reconocida por su excelencia, integrada y participativa, que da razón de su fe, consciente de la realidad, en permanente actualización e investigación y con capacidad de resolver conflictos a través de la conciliación

OPTAMOS POR CONSTRUIR LOS VALORES DE :

- ❖ **Fe, esperanza y amor** como pilares del Proyecto de Vida Cristiana.
- ❖ **Responsabilidad** en todas las dimensiones de la vida.
- ❖ **Honestidad** en el ser y en el actuar.
- ❖ **Respeto** consigo mismo, con los otros, con el entorno y con Dios.
- ❖ **Dialogo y concertación** en el manejo de los conflictos.
- ❖ **Justicia y solidaridad** con todos, especialmente con los más necesitados.

HACEMOS ENFASIS EN:

- ❖ Educación en Valores
- ❖ Formación para la excelencia
- ❖ Desarrollo del pensamiento
- ❖ Educación ambiental.
- ❖ Cultura para la paz y ética ciudadana.
- ❖ Sistemas
- ❖ Inglés
- ❖ Proyección social

CREEMOS EN:

- ❖ En Dios todo padre-creador, Jesucristo-salvador y el Espíritu santificador; fundamento de nuestra Fe que se vivencia en la comunidad cristiana católica y en María Nuestra Señora como modelo a seguir.
- ❖ Que la formación en valores humanos cristianos da sentido a la vida, posibilita relaciones armónicas y transforma la sociedad.
- ❖ En la familia como unidad básica de la sociedad, principal formadora de valores y primera educadora de Fe.
- ❖ En el derecho a la vida y en la responsabilidad de cuidarla defenderla y respetarla.
- ❖ En que sólo tenemos un planeta y es compromiso de todos cuidarlo.
- ❖ Que la educación contribuya con la formación de personas auténticas, críticas, libres, responsables y autónomas.
- ❖ En el proceso de enseñanza-aprendizaje como un acto de amor vivido a través de la pedagogía del acompañamiento en un ambiente educativo.
- ❖ En el error como oportunidad de aprendizaje.
- ❖ En las relaciones humanas basadas en principios de honestidad, respeto, libertad, justicia y solidaridad.
- ❖ En el diálogo como medio de concertación, resolución de conflictos y enriquecimiento mutuo.
- ❖ En el Trabajo en Equipo y en la corresponsabilidad.
- ❖ En estudiantes capaces de proyectarse hacia el desarrollo intelectual y personal con el fin de asumir la realidad.
- ❖ En la comunidad Educativa que da testimonio de vida a través de su coherencia entre el ser y el actuar y en el sentido de pertenencia como característica de la misma.
- ❖ Que con el compromiso de todos es posible alcanzar la excelencia.

PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS QUE ORIENTAN LA ACCIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL

- ❖ Formación de hombres y mujeres nuevas para la construcción de una sociedad fraterna donde la fe se manifieste en obras de justicia.
- ❖ Escuela generadora de ambientes óptimos para el desarrollo íntegro de las competencias básicas.
- ❖ Educación en valores cristianos que permitan la vivencia de los deberes y derechos humanos.
- ❖ Desarrollo generador del diálogo hombre-naturaleza para mejorar la calidad de vida.
- ❖ Formación académica orientada hacia la búsqueda permanente del saber cierto con alta calidad.
- ❖ Vida democrática fundamentada en el respeto, el diálogo, la conciliación, la concertación, la solidaridad y la sana tolerancia.
- ❖ Experiencia de vida comunitaria con calidad de relaciones basadas en el amor que transforme la vida personal, familiar y social.
- ❖ Construcción permanente de la cultura colectiva de la excelencia.

OBJETIVOS GENERALES

1. Facilitar y orientar la planeación Institucional de tal manera que garantice coherencia, funcionalidad y calidad en los procesos.
2. Generar procesos de innovación y proyección que promuevan la institución hacia liderazgo en el contexto educativo local y nacional
3. Garantizar la misión compartida entre religiosas y laicos según el carisma de la Compañía, con espíritu apostólico
4. Promover una actitud de reflexión y actualización permanente, que conduzca a la excelencia educativa
5. Dinamizar el carisma de la Compañía de María a partir de su conocimiento, profundización y vivencia, para que cumpla su misión.

6. Comprometer a la comunidad educativa en la creación de un ambiente que favorezca los procesos de formación que ofrece la institución.
7. Asegurar la evaluación permanente de procesos, agentes y acciones, para optimizar el quehacer educativo

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Fomentar el intercambio cultural y deportivo que desarrolle las potencialidades y refuerce los valores.
2. Propiciar transferencia de aprendizaje a situaciones concretas .
3. Fortalecer los espacios de participación democrática basados en el diálogo, el respeto y la tolerancia que permitan crear una nueva cultura ciudadana.
4. Educar en la fe cristiana personas auténticas y críticas que se proyecten en el amor y defensa de la vida.
5. Crear estrategias que conduzcan a clarificar los valores humanos y cristianos que se traduzcan en coherencia entre el pensar y el actuar.
6. Fomentar y estimular la sinceridad, honestidad, responsabilidad, solidaridad y reconciliación en un ambiente fraterno.
7. Orientar los procesos normales de desarrollo en los estudiantes que presenten dificultad en el aprendizaje, mediante el seguimiento individual.
8. Favorecer la creatividad que conduzca el empleo de nuevas metodologías mediante la reflexión, investigación y creatividad.
9. Fomentar espacios de investigación que faciliten el desarrollo del pensamiento.
10. Compartir experiencias pedagógicas que conlleven al desarrollo y enriquecimiento del saber.
11. Estimular la madurez del pensamiento mediante el análisis crítico y reflexivo de la realidad para construir el saber.
12. Favorecer espacios pedagógicos que permitan la unificación de criterios en el quehacer educativo.

13. Revisar y mejorar los procesos de evaluación para favorecer el desarrollo integral.
14. Reflexionar en los procesos convivenciales, desde los valores que promueve la Institución para traducirlos en normas de vida.
15. Cultivar los buenos modales, el respeto, el léxico adecuado y la estética.
16. Orientar a los estudiantes hacia la adquisición de una cultura sexual sana que les permita el desarrollo de identidad, autonomía, autoestima, convivencia para una vida familiar armónica y responsable.
17. Rescatar y valorar nuestra identidad cultural.
18. Promover en la comunidad la creación de organizaciones que aporten a la solución de los problemas del entorno.
19. Crear un ambiente que favorezca el desarrollo de líderes comunitarios para proyectar la institución hacia la comunidad.
20. Proporcionar una educación que permita el desarrollo de aptitudes y habilidades, promoviendo la proyección laboral.
21. Promover (desde los diferentes departamentos) una mentalidad abierta a responder con competencia a las necesidades del país
22. Diseñar estrategias que permitan mejorar las relaciones hombre-naturaleza para lograr una mejor calidad de vida.

PRINCIPIOS Y CRITERIOS DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

1. PRINCIPIOS FILOSÓFICOS

(Doctrinales, Axiológicos y Epistemológicos):

Nuestra comunidad educativa se fundamenta en:

- La fe en Jesucristo como hijo de Dios y salvador de la humanidad.
- Reconocer a María, como la presencia inspiradora, por ser la primera creyente invita a la interioridad y al compromiso por ser modelo en la vivencia de la Fe y fuerza que estimula a la adhesión a Jesucristo.
- Anuncio explícito de la persona de Jesucristo.
- Atención a las situaciones más necesitadas de salvación desde la perspectiva de los pobres excluidos.
- Coherencia entre el mensaje que proclamamos y el testimonio que damos con nuestra vida para que evangelicemos desde nuestra propia experiencia.
- Discernimiento como dinámica para dar respuestas válidas en cada momento histórico según el proyecto de Dios.
- Aportar un horizonte de sentido desde la cosmovisión cristiana.
- Favorecer el diálogo ecuménico, interreligioso e intercultural.
- La formación de la conciencia ética y moral:
 - Anunciar la buena nueva del amor y la misericordia
 - Educar para la libertad personal y la responsabilidad con el otro.
 - Comprometerse en la defensa de la vida y los derechos fundamentales de la persona.
 - Formar en la Bioética desde la visión cristiana
 - El trabajo en favor de la Justicia que nos exige actuar con sencillez, austeridad, espíritu de servicio y entrega desinteresada, sin búsqueda de poder, prestigio, intereses, convencidos de que la fuerza en nuestra labor educativa viene del Evangelio.
 - -La formación de nuestras estudiantes enmarcada dentro de valores

religiosos, morales y estéticos, biológicos, económicos, políticos y sociales.

- Crear conciencia de responsabilidad universal para asumir la dinámica de globalización de nuestro mundo.
- Formación del pensamiento, de la conciencia crítica, de la creatividad.

Enseñar a:

- ❖ saber ser
- ❖ saber sentir
- ❖ saber pensar
- ❖ saber hacer
- ❖ saber estar
- ❖ saber convivir.

- Favorecer que cada persona se sitúe como heredera y constructora de una cultura.
- Entrar en diálogo con otras identidades, reconociéndolas y respetándolas.
- Crear conciencia ecológica.

2. PRINCIPIOS ANTROPOLÓGICOS Y SOCIOLÓGICOS

Nuestra comunidad educativa asume a la Persona como:

- Un todo inseparable, donde la dimensión espiritual es parte de ese todo.
- Un ser situado en el mundo.
- Un ser libre, autónomo y trascendente.
- Un ser que busca su plenitud y realización humana.
- Un ser capaz de transformar la realidad.
- Un ser capaz de producir cultura y conocimiento.
- Un ser creado a imagen y semejanza de Dios que se hace hombre en Jesucristo.
- Un ser capaz de obrar con Justicia, autonomía y con los mejores criterios de calidad.

- Un ser con otros, con profunda actitud de servicio y alegría.
- Un ser capaz de generar, conservar y sublimar la vida.
- Una persona dotada del saber que da la ciencia pero mucho más de la sabiduría que surge del corazón y es fruto de la experiencia de Dios.

Nuestra Comunidad educativa se compromete con la construcción de una sociedad:

- Más justa, igualitaria y tolerante
- Más solidaria en las relaciones
- Más participativa y tolerante en lo político
- Más respetuosa en los derechos humanos
- Más pacífica en las relaciones con sus semejantes
- Más consciente del valor de la naturaleza y por lo tanto menos depredadora.
- Más integrada culturalmente y por consiguiente más orgullosa de su identidad nacional.
- Capaz de asumir la autoridad como un servicio comunitario
- Capaz de asumir la concertación y la conciliación como condiciones de convivencia
- Capaz de tener una amplia visión de futuro humanizante de tal manera que las generaciones que le sigan puedan gozar de una vida más digna, más feliz, más solidaria, más espiritual y con profundo sentido cristiano.

Por lo tanto:

- Ante un sistema excluyente que genera dramas humanos, la compasión y el amor preferencial a los más pequeños:
- Atender preferentemente a los que más lo necesitan
- Educar para la Justicia, la solidaridad y el compromiso
- Formar una persona capaz de desarrollar un humanismo cristiano que le permita depositar sus dones al servicio de los demás.

Nuestra acción educativa se realiza en corresponsabilidad, desde una Comunidad, que forma para lo comunitario:

- ❖ Opción por la juventud, la mujer y la familia.
- ❖ En continua búsqueda y discernimiento.
- ❖ Educar para la escucha, el diálogo, la convivencia, la complementariedad.
- ❖ Formar en el respeto, la lealtad, la honestidad y la tolerancia.
- ❖ Promover el sentido de comunidad y fraternidad
- ❖ Contribuir a la formación de un tejido social; de redes de solidaridad
- ❖ Formar para la verdadera democracia
- ❖ Formar individuos autónomos, éticos, capaces de decidir, de evaluar y de optar.
- ❖ Mantener la cultura de la evaluación.
- ❖ Apertura para captar la realidad de los distintos contextos y leer los signos de los tiempos.
- ❖ Capacidad para leer, comprender y transformar la realidad
- ❖ Conciencia en la realidad sociocultural en la que se educa.
- ❖ Atención a discernir los desafíos que se nos presentan.

3. PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS.

Nuestra Comunidad Educativa se compromete y asume la Educación como:

- El eje fundamental del desarrollo económico, político, espiritual y social de la Colombia de hoy y del futuro.
- El proceso mediante el cual la persona se humaniza más y avanza cada día hacia la auténtica inculturación, el dinamismo creativo, el trabajo como Iglesia y Comunidad desde la fe, el sentido de la Justicia, la Paz, la fraternidad, la creatividad, el espíritu crítico, la autonomía responsable, el servicio solidario y el equilibrio personal para dignificar, evangelizar y liberarse.

Nuestra Comunidad Educativa se compromete en la construcción de una escuela en la cual:

- Se cree un ambiente propicio para educar para la Paz
- Las estudiantes sean las principales protagonistas de su propio crecimiento como personas.
- Se promueva la educación para la Libertad y se ofrezca un ámbito donde esta sea valorada y ejercida por todos.
- Se fomente el respeto a la libertad de los demás, manifestado en la aceptación del pluralismo y en el ejercicio de las libertades democráticas.
- Se estimule a las estudiantes para que hagan opciones libres y responsables que las conduzcan a la asunción de una jerarquía abierta de valores que dé sentido a su vida.
- Se ofrezca un modelo educativo abierto a la trascendencia, se crea en el valor transformante de la Religión y se funde su acción educativa en el evangelio de Jesús, en la vida y en las enseñanzas de la Iglesia.
- Se ofrezca un proyecto integral de maduración cristiana en la cual se incluya la catequesis y la acción pastoral, la práctica sacramental, la experiencia de la oración, la celebración litúrgica, la educación moral y el compromiso cristiano.
- Se eduque para la formación de valores éticos como la honestidad personal, la sinceridad, la autodisciplina y la responsabilidad en el trabajo.
- Se promueva y se eduque para la responsabilidad personal y colectiva, la toma de conciencia de las injusticias sociales y el compromiso en favor de una sociedad más justa y fraterna.
- Se respete la individualidad y el ritmo de las personas.
- Se eduque para la verdad, la coherencia, la tolerancia, la conciliación y la concertación.
- Se esté dispuesta a dejarse complementar por otros ámbitos educativos y a compartir ella misma, con otros, sus búsquedas y sus logros.
- Se anime la educación permanente y se motive para una dinámica formativa a lo largo de la vida.
- Se haga explícita la raíz evangélica del proyecto y se anuncie abiertamente a Jesucristo como el inspirador y sustentador de los valores en que se quiere educar.

- Se esté abierta a todos, en una sociedad que tiende a marginar y excluir.
 - Se construya el saber en equipo teniendo en cuenta las necesidades inherentes al ser.
 - Se propicie el desarrollo integral de la persona, en sus potencialidades intelectuales, afectivas, psicomotoras y volitivas
 - Se estimule el desarrollo del pensamiento teniendo en cuenta las características propias de cada una de las etapas: Nocional, Conceptual, Formal y Categorical
- Nuestra Comunidad Educativa asume y se compromete con un estilo pedagógico, capaz de:
- Ayudar a cada persona a encontrar la armonía de sus potencialidades, desde la propia identidad.
 - Acompañar a los Padres y Madres de Familia en su tarea educativa estructurante de vínculos y valores.
 - Potenciar actitudes y prácticas que capaciten a varones y mujeres a resituar su papel en la familia, en la sociedad y en la Iglesia.
 - Recrear la tradición Humanista de la Compañía de María.
 - Ahondar en la subcultura juvenil para establecer relaciones educativas.
 - Fomentar una pedagogía de la relación y el reconocimiento que permita acompañar procesos y opciones.
 - Promover proyectos de prevención de las situaciones de riesgo
 - Acompañar a las niñas y jóvenes en su proceso de maduración cristiana para descubrir y responder a su vocación.
 - Educar en la vida y para la vida a través de la relación y el diálogo.
 - Promover el saber que habilite para afrontar con sabiduría los retos de una nueva civilización
 - Promover la conciencia de que la ciencia y la tecnología son medios al servicio de la persona.
 - Incorporar los nuevos medios a nuestra tarea educativa; aprender a utilizarlos críticamente
 - Garantizar el respeto a la persona de cada estudiante, a sus peculiaridades, ritmos

de trabajo, ritmos de maduración y preferencias en su propio proyecto de vida.

- Garantizar un trabajo intelectual, serio y riguroso, de tal forma que cada estudiante llegue al máximo de sus potencialidades.
- Garantizar el desarrollo progresivo del sentido crítico de las estudiantes respecto a la realidad social, cultural y científica.
- Garantizar el desarrollo óptimo, en las estudiantes, de la capacidad de comprender y de expresarse creativamente en las distintas formas de lenguaje.
- Estimular las metodologías activas que promuevan el trabajo formativo fundamentado en el interés y la motivación.
- Asumir la evaluación como un proceso dinámico y atractivo que orienta constantemente hacia la mejora de la acción educativa.
- Proyectar a las estudiantes más allá de la actividad académica, optimizando el uso formativo del tiempo libre, la práctica deportiva y la acción social.
- Garantizar el uso de la tecnología como medio para mejorar los procesos educativos.

CONFORMACIÓN DEL GOBIERNO ESCOLAR

El Gobierno escolar estará conformado por el Rector, el Consejo Directivo y el Consejo Académico, conforme a lo prevenido en el artículo 142 de la Ley 115 de 1.994 y en el artículo 20 del Decreto 1860 de 1.994

El procedimiento para la elección y participación del Gobierno escolar y del personero de los estudiantes comprende las siguientes etapas:

- a. Convocatoria
- b. Elaboración de listas de titulares del derecho de postulación para cada cargo.
- c. Inscripción o postulación
- d. Concurso de méritos
- e. Evaluación del concurso de méritos y elaboración de listas de elegibles.
- f. Elección
- g. Posesión

a. Convocatoria

Es una invitación, información e instrucción que la rectora en colaboración con el Consejo Electoral cursa a los diferentes estamentos que conforman el gobierno escolar, en orden de hacerlos partícipes del mismo, señalando las fechas de todas y cada una de las demás etapas que comprende el proceso de elección e ilustrándolos acerca de las bases y requisitos de la participación institucional.

La convocatoria se cursará igualmente para la elección del Personero de los Estudiantes, Consejo Estudiantil y Consejo Electoral.

b. Elaboración de listas de titulares del derecho de postulación

Tiene por objeto identificar a los potenciales candidatos a ocuparlo, a fin de que la comunidad educativa y los interesados en poner sus nombres a consideración del electorado puedan participar eficazmente en el proceso electoral.

Para ser titular de derecho de postulación ante el consejo directivo, el consejo estudiantil y la personera de las estudiantes se requieren las siguientes condiciones:

- a. Estar vinculada a la institución mediante matrícula y contrato vigentes al momento de conformar la lista de titulares del derecho de postulación para dicho cargo.
- b. Haber cursado y aprobado en la institución el año lectivo inmediatamente anterior a la elección.
- c. Poseer una valoración de EXCELENTE en Conducta durante el año lectivo anterior a la elección y de EXCELENTE O BUENO en su Disciplina.
- d. Aceptar activamente los principios y fundamentos que orientan la acción de la comunidad educativa en la institución y estar de acuerdo con su caracterización

interna, todo ello contenidas en el PEI.

Para ser titular de derecho de postulación por parte de los profesores al consejo directivo se requiere: estar vinculado ala institución mediante nombramiento o contrato.

Aceptar activamente los principios y fundamentos que orientan la acción de la comunidad educativa en la institución y estar de acuerdo con su caracterización interna, todo ello contenidas en el PEI.

Para ser titular de derecho de postulación por parte de los padres de familia al consejo directivo se requiere:

Estar vinculado a la institución mediante matrícula de su hijo (a) o estar representado a otro como acudiente.

Aceptar activamente los principios y fundamentos que orientan la acción de la comunidad educativa en la institución y estar de acuerdo con su caracterización interna, todo ello contenidas en el PEI.

Para ser titular de derecho de postulación por parte de las exalumnas se requiere:

Haber sido graduada en la Institución. Haber aceptado activamente los principios y fundamentos que orientan la acción de la comunidad educativa contemplado en el PEI durante su permanencia en esta Institución.

Haber demostrado amor al colegio y buen comportamiento.

Para ser titular del derecho de postulación ante el consejo estudiantil y ante la personera estudiantil, se requieren las mismas calidades y condiciones establecidas anteriormente.

c. Inscripción o postulación

Es la candidatización de un miembro perteneciente a la comunidad educativa, la cual formula de manera libre y espontánea todo aquel que esté

interesado en ocupar un cargo dentro del Gobierno Escolar.

Toda estudiante interesada en inscribirse o postularse para ocupar un cargo en el Consejo Directivo, en la Personería Estudiantil o en el Consejo de Estudiantes, deberá:

- a. Dirigir una carta al Consejo Electoral, indicando el cargo al que aspira firmado por el Padre o Acudiente. Debajo de su firma señalará el curso a que pertenece.
- b. Anexar original o fotocopia del boletín o del certificado de notas del año anterior.
- c. Elaborar y presentar ante el consejo Electoral un documento, en el cuál indique el proyecto que se propone desarrollar al frente del cargo al cual aspira.

d. Concurso de méritos

Es el examen o prueba de conocimientos y aptitudes mínimas a que se someten las candidatas a un determinado cargo dentro del Gobierno Escolar, Consejo de Estudiantes o Personera de Estudiantes, con el fin de acreditar su idoneidad para el desempeño de sus funciones respectivas.

El examen para el concurso de méritos será elaborado por los profesores del departamento de Ciencias Sociales.

e. Elección

Es el acto democrático por el cual la Comunidad Educativa hace uso de la democracia participativa eligiendo a sus representantes para el Gobierno escolar

La forma de elegir dichos representantes es la siguiente:

REPRESENTANTE DE LOS PROFESORES

En la cuarta (4) semana del mes de Enero, segunda semana de trabajo de planeación de los docentes la Rectora convocará al cuerpo de docentes de la Institución con el fin de hacer la elección de los dos (2) representantes al Consejo Directivo. Esta elección será secreta colocando un candidato en cada papeleta. Resultarán elegidos los dos (2) docentes que obtengan la mayoría de votos

REPRESENTANTES DE LOS PADRES DE FAMILIA

Los Padres de Familia elegirán sus delegados en la primera reunión de Padres convocados por la rectora, dos delegados por cada curso que ofrezca la institución, estos se reunirán para elegir la Junta Directiva de la Asociación de Padres de Familia y ésta a su vez elegirán sus dos representantes ante el Consejo Directivo. Estas elecciones se harán a más tardar en la primera semana del mes de Marzo.

REPRESENTANTE DE LAS ESTUDIANTES

Después de elegido el consejo de Estudiantes (un representante por cada nivel) será posesionada por la Rectora. Se les dará a conocer sus funciones, se presentarán los candidatos al Consejo Directivo y ellos darán a conocer su programa. Al día siguiente se reunirá el Consejo Estudiantil para elegir su representante al Consejo Directivo (será un estudiante de último grado que ofrezca la Institución. La elección se efectuará a más tardar la segunda semana del mes de Abril.

REPRESENTANTE DE LAS EXALUMNAS

Si en la Institución no existiere Asociación de Exalumnas para que ellas elijan y manden su representante, la Rectora tomará el anecdotario y escogerá en orden de lista la alumna o alumnas que más se identificaron con la filosofía del Colegio y que su Disciplina y rendimiento académico hubiesen sido BUENOS, la Rectora podrá consultar a los docentes que más conozcan a las Ex alumnas para estar seguros del candidato a elegir como representante ante el Consejo Directivo.

En caso de que exista la Asociación de Exalumnas la Rectora solicitará de manera escrita, en la primera semana de Febrero para que la Asociación nombre su representante y haga llegar el nombre de la elegida a la Institución por tarde la segunda semana del mes de Abril.

REPRESENTANTE DE LA COMUNIDAD PRODUCTIVA

Para elegir el representante de la Comunidad Productiva lo hará la Rectora con la ayuda del Consejo Directivo anterior, examinando su hoja de vida y la forma como dichas personas se han relacionado con la Institución, el proyecto Institucional y su filosofía. El último plazo será la segunda semana del mes de Abril. Si la comunidad productiva está organizada y vinculada estrechamente con el colegio, ellos elegirán su representante sin perder de vista que debe ser una persona que aporte y se interese por el crecimiento de la institución.

ELECCIÓN DEL CONSEJO ESTUDIANTIL

El Consejo Estudiantil estará conformado pro un (1) representante de cada uno de los grados que ofrezca la institución. Su elección se hará a más tardar en la segunda semana del mes de Abril.

FUNCIONES : Las funciones del Consejo de Estudiantes serán las contempladas en el Decreto 1860 y las que ellos se den y sean aprobadas por la Rectora o el Consejo Directivo.

ELECCIÓN DE LA PERSONERA DE LAS ESTUDIANTES

Esta será elegida en una jornada democrática junto con los representantes del Consejo Estudiantes a más tardar la segunda semana del mes de Abril y serán posesionadas en una corta izada de bandera ante la Comunidad Educativa.

FUNCIONES. Las Funciones de la Personera de las Estudiantes están contempladas en el Decreto 1860

ELECCIÓN DEL CONSEJO ELECTORAL

El consejo Electoral es un organismo que NO está contemplado en la Ley General de Educación, ni en el DECRETO 1860 es necesario crearlo para que en colaboración con la Rectora y los encargados del Proyecto de Democracia, en especial los docentes del Área de Ciencias Sociales se encarguen de motivar, orientar organizar y desarrollar las elecciones en la Institución educativa

CONFORMACIÓN

Este consejo se elegirá a más tardar en la segunda semana del mes de Febrero y estará integrado por un (1) profesor, dos (2) estudiantes de UNDÉCIMO grado, dos (2) estudiantes de DÉCIMO grado, dos (2) estudiantes de NOVENO, además estará orientado estrechamente por un (1) docente de sociales o el encargado del Proyecto de Democracia.

FUNCIONES

Las funciones principales de este Consejo son:

- Ambientar y motivar las diferentes elecciones.
- Examinar las hojas de vida de los diferentes candidatos.
- Elaborar la lista de candidatos.
- Organizar el examen de méritos.
- Organizar las elecciones.
- Vigilar los escrutinios y resultados.
- Junto con la Rectora posesionar a los candidatos ganadores.
- Firmar las actas de posesión junto con la Rectora.

NUESTRO PROYECTO EDUCATIVO CONTRIBUYE A LA FORMACIÓN DE UN HOMBRE

SOLIDARIO: Sensible a las necesidades de los otros. Atento a las injusticias para denunciarlas o evitarlas. Leal a los principios y valores característicos de cada pueblo.

TRASCENDENTE : Abierto al mensaje del evangelio impulsado por la esperanza. Tomando a María como modelo de mujer creyente.

RESPETUOSO: Que reconozca el derecho y la participación de los demás.

DE LA DIGNIDAD: Que asuma la autoridad como un servicio comunitario.

DE LA PERSONA: Abierto a la concertación y la cancelación como condiciones de Convivencia.

PROYECTOS DE NORMA Y ESPECIFICOS:

SOCIALES

Educación para la Democracia, Gobierno escolar. Folclor Colombiano

CIENCIAS

Primer encuentro de educación ambiental en la localidad

PSICOLOGIA

Educación Sexual, Orientación Profesional y Resolución de conflictos

PASTORAL:

Educación Religiosa, Ética y Valores Doctrina social de La Iglesia

(crear lazos) Convivencias y Retiros a todos los estamentos de la comunidad Educativa.

LENGUA CASTELLANA

Plan Lector: Leer es un placer

INGLES:

Club de Conversación y festival de la canción.

MATEMATICA

Desarrollo del pensamiento, estrategia didáctica, calendario matemático, aplicación del software educativo e Internet.

EDUCACIÓN ARTÍSTICA

Teatro, Danza, Coro, Orquesta, grupo de Gaitas, Porras.

EDUCACION ARTISTICA

Gimnasia olímpica, Baloncesto entre otros.

5.2. Planteamiento del problema

Los procesos educativos exigen por parte de las instituciones escolares una continua evaluación y reestructuración de su organización interna para dar una verdadera respuesta frente a las exigencias y retos que en este momento le presenta la difícil situación social y económica del país. Sin duda alguna, en este punto radica la mayoría de dificultades por las cuales está pasando el sector educativo privado, ya que los altos costos por concepto de matrícula, pensión y demás, no proporcionan comodidad y tranquilidad para

las familias Colombianas, las cuales a su vez deben optar por retirar a sus hijas de los colegios privados (El Cardenal Luque) y matricularlas en el sector estatal.

Una de las principales razones que impulsó a los directivos a fomentar e impulsar la aplicación de procesos de calidad en El Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque, fue la deserción por parte de las estudiantes y que se evidencia de manera concreta en el momento de las matriculas a comienzos del año 2003.

Es así como no solamente preocupa al colegio los dos puntos anteriormente mencionados, sino que se ha planteado la necesidad de generar un ambiente de calidad en la organización educativa, para garantizar que todos los procesos que se lleven cabo dentro y fuera de la misma, cumplan con los requisitos establecidos por el mundo de hoy. Es decir, la formación a nivel académica y laboral se convierten en la prioridad de todo estamento educativo y especialmente el del Colegio objeto de estudio, que debe propiciar, construir e interiorizar en el estudiante un ser social capacitado para enfrentar intelectualmente y a nivel de destrezas un mundo conflictivo que le ofrece muy pocas alternativas. De esta manera se puede formular el problema de la siguiente forma:

5.2.1 Problema

¿La implementación de procesos de Gestión de Calidad en el Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque, ayudará a evitar la deserción de estudiantes?

- ¿Se logrará que todos los estamentos que pertenecen a la institución se involucren en el proyecto, para dar respuesta al problema?
- ¿El proceso se hará bajo los criterios razonables para solucionar los problemas de deserción?
- ¿Al implementar los procesos de Gestión se logrará crear una cultura de calidad en el Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque?
- ¿Este proceso atraerán y retendrán a las estudiantes del Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque?

5.2.2 Justificación del Problema

Desde los inicios de siglo XXI se está poniendo a los países del mundo ante una serie de disyuntivas tan cruciales que los obligan a repensar sobre sus sistemas más importantes como son el político, el económico, el social, el educativo, el religioso. Es así cómo distintos análisis se han llevado a cabo a nivel particular y a nivel global para concluir en algunos planteamientos que suponen cambios radicales de políticas y por ende de metas y estrategias.

En Colombia, el sistema educativo no se ha escapado a este análisis. Por fortuna ha estado en el centro del mismo motivado por una convicción determinante: *Este país tiene que cambiar y el medio más seguro, que acoge la mayoría de la población y que permite anticipar que el cambio va a ser duradero, es a través de la educación, pero una educación de calidad y de cara a las exigencias y retos del siglo XXI.*

De esta manera se hace necesario pensar, crear y llevar a cabo la presente investigación que tiene como fundamentos y / o principios:

- Fomentar una institución que responda a las exigencias del proceso de globalización, dentro del marco de la Calidad Total, para disminuir los índices de deserción.
- Motivar e incentivar personas autónomas con capacidad de liderazgo y decididas a correr el riesgo de innovar y mejorar la situación actual. Colombia está viviendo una situación de desorientación que refleja la ausencia de liderazgo, se necesita formar líderes en toda la extensión de la palabra con valores morales, humanos, intelectuales, que vibren ante la descomposición del país y se arriesguen por su patria.
- Por otro lado el mundo laboral requiere de colaboradores seguros de sí mismos, que se apropien de su trabajo y lo enriquezcan en beneficio de todos. Solamente con la autoexigencia y el compromiso total con las obligaciones adquiridas serán agentes de cambio y desarrollo social.

De esta manera se puede deducir que las instituciones educativas no pueden anquilosarse como organizaciones; requieren mirarse a sí mismas como un sistema en el cual todos los procesos deben estar al servicio de la formación integral de los estudiantes supliendo las necesidades y retos que la sociedad les exige y que demanda de la educación actual. Por ende al verse a sí mismas como un sistema, las instituciones necesitan adoptar herramientas y métodos que les permitan solucionar problemas, analizar datos, mejorar sus prácticas y evaluarse de manera permanente y consistente.

El colegio LA ENSEÑAZA CARDENAL LUQUE concibe la educación como un factor de desarrollo y cultura y esto toma dirección y se visiona desde los procesos de calidad, cuyos fines son:

- Lograr que los estudiantes crezcan como personas capaces de convivir pacíficamente respetando y reconociendo a los demás.
- Cuidar su entorno físico y cultural como una fuente irremplazable de riqueza y vida.
- Enseñar a pensar, a aprender y a recrear en lugar de memorizar sin sentido, a repetir sin reflexión y a copiar sin criterio.
- Fomentar e incentivar en ellos la coherencia ya que no se puede seguir viviendo desmembradamente y actuando contradictoriamente a las convicciones y las ideas que se predicán.

Teniendo en cuenta los anteriores fines se puede sintetizar que el colegio, por su razón de ser, es decir, un ámbito en el cual se congregan niños y jóvenes ávidos de conocimiento y de oportunidades de creación y construcción, se considera como un lugar propicio para implementar y ejecutar cambios radicales que generen un fenómeno de cambio positivo y que contribuyan a mejorar la difícil situación social que se presenta en Colombia, pero no lo puede lograr por sí sola, requiere de un compromiso institucional con la ruta de la calidad y el mejoramiento continuo de sus procesos y de su gente.

La implementación de los procesos de calidad va a generar en la comunidad educativa:

- Una oportunidad de reflexión y de mejoramiento sobre lo que se hace.
- Generar metodologías que aportan herramientas claras y viables para el análisis de los problemas, la búsqueda de estrategias y planes de acción, pero sobre todo se va hacer énfasis en la evaluación constante para lograr un mejoramiento continuo y una búsqueda incansable de la calidad educativa.
- Va agrupar a las personas en un equipo de trabajo capaz de liderar planes

de cambio enfocados hacia un mejor servicio y evitar la deserción.

- Propiciar un espacio de interacción el cual busque suplir cada día más las necesidades e intereses de los estudiantes y la comunidad en general.

En síntesis lo que busca la presente investigación es llevar cabo las acciones y mecanismos que conduzcan a mejorar la educación del COLEGIO LA ENSEÑANZA CARDENAL LUQUE para lograr disminuir los índices de deserción escolar en la institución.

5.2.3 Objetivo del Problema

Diseñar e implementar en el **Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque Compañía de Maria-Bogotá** *un modelo de Gestión de Calidad*, para evitar la deserción escolar.

5.2.3.1 Objetivos Específicos del problema:

Los objetivos específicos de la presente investigación son:

- Realizar un estudio bibliográfico sobre gestión y calidad para dar respuesta al problema de estudio de la investigación.
- Identificar las falencias de gestión, que están originando la deserción escolar en el Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque.
- Diseñar y aplicar los instrumentos que permitan contribuir al problema.
- Identificar, analizar e implementar procesos pedagógicos que le permitan a la institución caminar hacia el mejoramiento de la calidad.
- Promover acciones sistemáticas de formación, difusión, intercambio y socialización de resultados investigativos para ir modificando la implementación de procesos de calidad en la institución.
- Fomentar la participación de diferentes estamentos de la comunidad educativa.

5.3 Descripción del sistema metodológico aplicado a la investigación

5.3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se va a realizar en la presente investigación es de orden **descriptivo**.

Estudios Descriptivos

El hombre debe ser capaz de describir los fenómenos que se propone estudiar, para poder avanzar en la resolución de los problemas.

Por ese motivo, en las primeras etapas del desarrollo de la investigación educacional al igual que en otras disciplinas, es necesario efectuar evaluaciones precisas para determinar la incidencia, distribución y relaciones de los fenómenos que forman parte de este campo. Para resolver los diversos problemas vinculados con la niñez, la administración escolar, los programas de estudio o la enseñanza de la aritmética, los investigadores deben comenzar su labor procurando precisar las condiciones existentes en ese momento. Su objetivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes mediante la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Pero la investigación descriptiva no se limita a la mera recolección de datos; la meta de los investigadores competentes es la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Panorama general de los estudios descriptivos:

Para que se pueda comprender de manera más adecuada la naturaleza de la investigación descriptiva, conviene que antes se considere los distintos pasos que forman parte de una investigación, así como también los diferentes métodos que se emplean en la recolección y presentación de los datos y las categorías generales en las que pueden clasificarse los estudios. En

consecuencia, se considera una breve reseña acerca de estos temas.

En los estudios descriptivos, los investigadores no se limitan a presentar puntos de vista personales y datos basados en observaciones casuales. Como ocurre en cualquier investigación: 1) Examinan las características del problema escogido. 2) Lo definen y formulan sus hipótesis. 3) Enuncian los supuestos en que se basan éstas y los diversos procedimientos adoptados. 4) Eligen los temas y las fuentes apropiados. 5) Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos. 6) Establecen, para clasificar estas últimas, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas. 7) Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos. 8) Realizan observaciones objetivas y exactas. 9) Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos. La labor del investigador no se limita a efectuar una simple descripción, pues él no es, o al menos no debería, ser un mero tabulador. Los investigadores competentes recogen los datos sobre la base de alguna hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan detenidamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas, que contribuyan al avance del conocimiento (VAN DALEN y MEYER, 1999).

La recolección de datos:

Cuando se redacta el informe de una investigación descriptiva, es necesario señalar no sólo los datos obtenidos sino también la naturaleza exacta de la población de la que estos últimos fueron extraídos.

La población, llamada a veces universo o agregado, constituye siempre una totalidad. Las unidades que la integran pueden ser individuos, hechos,

objetos o elementos de otra índole; en consecuencia, pueden formar parte de una población todos los libros de aritmética publicados en un país entre 1930 y 1940, o todos los alumnos de una escuela o institución determinada. Una vez que ha identificado la población con la que habrá de trabajar, el investigador debe decidir si recogerá los datos de: 1) la población total, o de 2) una muestra representativa de ella. El método escogido dependerá de la naturaleza del problema y de la finalidad para la que se desee utilizar los datos (VAN DALEN y MEYER, 1999).

Población total. En la mayoría de los casos, no es difícil obtener información acerca de todas las unidades que componen una población reducida, pero los resultados no pueden aplicarse a ningún otro grupo que no sea el estudiado. Después de recoger información sobre cada uno de los maestros de una escuela, un investigador puede extraer generalizaciones en relación con el promedio de salarios, la capacitación y la edad del personal docente o cualquier otro aspecto similar, pero tales conclusiones no serán válidas para los maestros de otras instituciones.

Muestra de la población. A menudo no es posible obtener información acerca de una población excesivamente amplia, como, por ejemplo, la que integran todos los maestros de una provincia; ésta suele ser, por lo general, una labor demasiado ardua y costosa. La tarea de tomar contacto con cada unidad del grupo, observarla, medirla o entrevistarla puede consumir tanto tiempo, que los datos perderían vigencia antes de que se completara el estudio.

Para superar estas dificultades, los investigadores suelen recoger la información a partir de unas pocas unidades cuidadosamente seleccionadas.

Si los elementos que forman parte de la muestra representan con exactitud las características de la población, las generalizaciones basadas en los datos obtenidos pueden aplicarse a todo el grupo, la selección de una muestra representativa no constituye un proceso sencillo.

Expresión de los datos:

Los datos descriptivos pueden expresarse en términos: 1) cualitativos es decir mediante símbolos verbales, o 2) cuantitativos o sea por medio de símbolos matemáticos. Un estudio puede utilizar de manera casi exclusiva uno de estos tipos de símbolos o bien emplear ambos a la vez.

Si un investigador compara los programas de orientación de varias escuelas, puede presentar datos de carácter cualitativo “descripciones verbales” referentes a la organización de tal programa, las obligaciones de los consejeros y las decisiones adoptadas por la junta de educadores con respecto a ese problema.

Pero también puede incluir una considerable cantidad de datos de índole cuantitativa, como, por ejemplo, la suma de dinero que se destina a las tareas de orientación, el número de alumnos atendidos por cada consejero y el nivel de capacitación especializada que reciben los miembros del personal.³³

Tipos de investigación descriptiva

No existe un acuerdo entre los diferentes autores, en lo que respecta a la manera de clasificar los estudios descriptivos. En este texto, se contemplarán las siguientes categorías, que si bien han sido seleccionadas de acuerdo con los propósitos del trabajo de investigación, no carecen de cierta

³³ HERNANDEZ, Roberto, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, Colombia, 1995, Págs. 540-555.

arbitrariedad: 1) estudios de tipo encuesta. 2) estudios de interrelaciones y 3) estudios de desarrollo. Es necesario tener presente que estas categorías no son rígidas; muchos estudios pueden encuadrarse exclusivamente dentro de alguna de estas áreas, en tanto que otros presentan características que corresponden a más de una de ellas.

Evaluación de la investigación descriptiva

La investigación descriptiva es el método empleado con más frecuencia por los educadores. Sin embargo, el grado de difusión alcanzado no constituye una prueba suficiente de sus posibles méritos. Si bien algunos estudios nos permiten aumentar nuestro conocimiento acerca de los fenómenos educacionales, muchos otros son de limitado valor.

Los estudios descriptivos correctamente elaborados se ajustan, en algunos aspectos, a las exigencias del método científico de investigación, pero la compleja naturaleza de los fenómenos sociales hace que ese objetivo sea en cierta medida inalcanzable. Algunos de los problemas con que suelen tropezar los investigadores se refieren a: 1) el examen crítico de los materiales originales 2) el vocabulario técnico 3) la formulación de hipótesis 4) la observación y experimentación y 5) la generalización y predicción.

Examen crítico de los materiales originales

La indagación científica requiere que el investigador presente hechos exactos que puedan ser verificados mediante procedimientos de observación. Algunos datos de carácter descriptivo satisfacen ese requisito, pero muchos de ellos no pueden probarse de manera tan precisa y objetiva como los hechos de las ciencias naturales. Los investigadores de las ciencias de la naturaleza estudian hechos que forman parte del nivel físico. En

cambio, a causa de que los educadores no se ocupan sólo de fenómenos naturales, sino también de diversos fenómenos sociales, biológicos o psicológicos, a menudo resulta difícil identificar los factores causales y medirlos con exactitud, para determinar los hechos relativamente estables.

Los estudios descriptivos no pueden proporcionar resultados útiles cuando los investigadores parten de datos erróneos. Muchos no someten sus materiales a un examen crítico y aceptan al pie de la letra la información procedente de las fuentes impresas o de los archivos oficiales. Es ésta una costumbre peligrosa, puesto que los registros pueden incluir errores deliberados o involuntarios y los materiales impresos pueden reflejar los prejuicios del autor o estar basados en observaciones de segunda mano. Otros investigadores olvidan también que los datos recogidos a partir, de distintas fuentes por diversas personas, mediante técnicas diferentes o en distintas épocas, no son comparables entre sí.

La investigación descriptiva es el instrumento que se utiliza para hallar las variables significativas de un determinado problema o situación. Después de identificar tales variables, los experimentadores deben estudiarlas en condiciones más rigurosas. Puesto que quienes tienen a su cargo la tarea de efectuar la investigación descriptiva realizan el trabajo preliminar, a partir del cual llevan a cabo su labor los investigadores experimentales, es probable que en este tipo de estudios las variables no sean definidas en términos prácticos operacionales con el mismo grado de exactitud que en los trabajos de carácter experimental.

Por otra parte, los instrumentos de medición que se emplean en la investigación descriptiva suelen ser más imprecisos y muchos de sus datos son de naturaleza cualitativa.

El desarrollo científico es un proceso gradual. A causa de que las ciencias sociales se encuentran aún en las etapas iniciales de su desarrollo, los investigadores de este campo no han construido aún un vocabulario preciso y elaborado, aceptado universalmente, para comunicarse entre sí.

Esa búsqueda se ha comenzado a llevar a cabo en el área de la investigación descriptiva, pero muchos estudiosos no prestan suficiente atención al problema. Distintos investigadores usan términos diferentes para describir los mismos fenómenos; por otra parte, aun en el caso de que empleen términos idénticos, éstos pueden no responder siempre al mismo concepto. Es probable, por ejemplo, que si dos observadores se proponen recoger información acerca de la "conducta cooperativa" de los escolares, uno de ellos tome en cuenta los actos de ciega obediencia a la autoridad, en tanto que el otro decida considerar aquellas situaciones en las que el alumno participa ejerciendo una crítica constructiva. Un investigador puede usar el término "conducta agresiva". Para referirse a actos de naturaleza antisocial o delictiva, mientras que otro utiliza la misma expresión para describir las manifestaciones de iniciativa y capacidad de liderazgo. El hecho de que los términos empleados no cuenten con significados claramente definidos se traduce en comunicaciones ambiguas que no pueden proporcionar una sólida base para el mutuo entendimiento que debe existir entre los científicos.

Observación y experimentación

Cuando ello es posible, los científicos sociales procuran verificar sus hipótesis mediante la experimentación: manejan la variable independiente en condiciones de laboratorio y observan directamente los resultados. Pero algunos fenómenos de orden social no pueden ser estudiados de esta manera.

A veces, el único método para examinar y analizar los factores relacionados con la producción de ciertos fenómenos consiste en observar estos últimos tal como aparecen en el aula, la comunidad, el centro de recreación o la colonia de vacaciones.

No obstante, realizar observaciones en una situación dinámica resulta mucho más difícil que observar unas pocas variables aisladas en un experimento de laboratorio, en el que es posible ejercer un rígido control. Por otra parte, en algunos casos, quienes llevan a cabo una investigación descriptiva deben atenerse a las observaciones realizadas por otros científicos, la que los obliga a examinar la autenticidad y verosimilitud de la información en la que se basan (TAMAYO, 1999).

Al realizar las observaciones, los investigadores que emplean procedimientos descriptivos deben adoptar toda clase de precauciones para eliminar las variables que puedan inducir a error y evitar que los factores irrelevantes influyan sobre los resultados. Pero, aun en el mejor de los casos, sólo pueden lograr en cierta medida el rigor y la exactitud que permiten las condiciones experimentales. Los investigadores descriptivos nunca pueden tener la absoluta certeza de haber establecido relaciones de causalidad, puesto que no pueden ejercer el grado de control que alcanzan los experimentadores. La existencia de una correlación entre dos factores revela que estos últimos se hallan asociados entre sí, pero no prueba que uno de ellos sea la causa del otro.

Un investigador puede descubrir que el factor A está asociado con la aparición de E, pero subsiste el interrogante de si A constituye la causa de E, o, a la inversa, E la causa de A, o bien si la asociación entre A y E no es sino

el efecto de un tercer factor. En una investigación de carácter descriptivo sólo es posible identificar asociaciones entre variables, aunque esta información será de utilidad si se la emplea de manera apropiada. Los estudios descriptivos que descubren la presencia o ausencia de una asociación entre variables, sirven como base para otros trabajos de investigación de mayor alcance. Estos estudios pueden poner de manifiesto las hipótesis irrelevantes y hallar las relaciones entre variables, que luego los experimentadores podrán estudiar en condiciones de laboratorio más rigurosamente controladas.

5.3.2 Estudio de Casos

En algunos casos, los educadores no recogen los datos con la mera finalidad de obtener una minuciosa descripción de la situación existente, sino que se proponen identificar las relaciones que existen entre los hechos, para lograr una verdadera comprensión del fenómeno que desean estudiar. En las páginas siguientes estudiaremos tres tipos de estudios de esta índole: estudios de casos, estudios causales comparativos y estudios de correlación.

En el estudio de casos, el educador realiza una investigación intensiva de una unidad social, que puede ser un individuo, familia, grupo, institución social o comunidad. Para ello, recoge información acerca de la situación existente en el momento en que realiza su tarea, las experiencias y condiciones pasadas y las variables ambientales que ayudan a determinar las características específicas y conducta de la unidad.

Después de analizar las secuencias e interrelaciones de esos factores, elabora un cuadro amplio e integrado de la unidad social, tal como ella funciona en el seno de la sociedad.

Naturaleza del estudio de casos. Los trabajadores sociales y consejeros

escolares efectúan propósito de diagnosticar una situación particular y proponer las medidas terapéuticas que crean convenientes. Su atención se centra en el individuo considerado como una personalidad única. Los investigadores, por el contrario, se interesan por los individuos como tipos representativos; reúnen los datos a partir de una muestra de sujetos cuidadosamente seleccionados y procuran extraer generalizaciones válidas sobre la población que la muestra representa.

El objetivo de los estudios de casos consiste en realizar una indagación en profundidad; se puede examinar el ciclo de vida completo de una unidad social o bien centrar la atención en un aspecto particular de esta última. Un investigador puede llevar a cabo un estudio exhaustivo de las relaciones que existen entre los jóvenes integrantes de una pandilla o de las que los maestros tienen con sus superiores.

Por otra parte, si le interesa descubrir los factores que contribuyen a determinar la inadaptación social de los delincuentes o el éxito de los maestros, puede investigar los diversos aspectos y fases de su vida: su infancia, las condiciones familiares, su vida escolar, el trabajo y las experiencias sociales, así como también muchos de sus rasgos de conducta.

Todo análisis de casos se inserta dentro de un marco de referencia social; las dimensiones o aspectos de este último que se toman en cuenta dependen de la naturaleza del caso que se desea estudiar. Por ejemplo, para descubrir qué factores o condiciones provocan la delincuencia juvenil, el investigador no puede limitarse a considerar los hechos en sí mismos, es decir el momento, el lugar, la naturaleza y las causas inmediatas. Los estudios de casos que sólo tienen en cuenta un fragmento aislado de la vida de un individuo son

superficiales y carecen de significación, pues no proporcionan los datos necesarios para indagar las relaciones fundamentales de causa y efecto. Puesto que los seres humanos se desenvuelven en un medio social dinámico, un estudio de casos debe incluir una considerable cantidad de información acerca de las personas, grupos y hechos con los cuales el individuo entra en contacto y la naturaleza de sus relaciones con aquéllos.

Los datos del estudio de casos deben provenir de muchas fuentes. Un investigador puede interrogar a los sujetos, valiéndose de entrevistas o cuestionarios, y pedirles que evoquen sus experiencias pasadas o expresen sus deseos y expectativas presentes. Estudiando documentos de carácter personal, tales como diarios y cartas y efectuando distintas mediciones físicas, psicológicas o sociológicas, puede obtener valiosos datos. También es posible recoger información interrogando a los padres, hermanos y amigos de los sujetos, o bien analizando los archivos de los tribunales, escuelas, hospitales, empresas, instituciones sociales o iglesias.

El estudio de casos tiene un alcance más limitado, pero, en esencia, es más exhaustivo que la investigación por encuestas y concede mayor importancia a los factores de orden cualitativo. A causa de que las descripciones verbales proporcionan un caudal de información que no pueden producir las investigaciones de carácter cuantitativo, los estudios de casos se utilizan a menudo para completar los datos obtenidos mediante las encuestas. YOUNG sostiene que "en las ciencias sociales, los estudios numéricos más significativos son aquellos que van acompañados por exhaustivos estudios de casos que describen con exactitud las interrelaciones de los factores y procesos".

Por otra parte, las encuestas estadísticas proveen una guía para la selección de los sujetos representativos con los que se trabajará en los estudios de casos. De esa manera, ambos métodos guardan una relación de mutua dependencia.

Aportes y limitaciones. Si bien el estudio de casos permite realizar importantes contribuciones a la investigación, presenta ciertas limitaciones que el investigador debe tener en cuenta. La naturaleza expansiva y exploratoria de un estudio de casos puede proporcionar ideas que lo ayuden a formular hipótesis fructíferas, pues el conocimiento de que un hecho particular existe en una situación única, sugiere un factor digno de ser tomado en cuenta en otros casos. Pero las generalizaciones extraídas a partir de un caso singular o de unos pocos casos seleccionados de manera azarosa no pueden aplicarse a todos los elementos que constituyen una población determinada.

Las pruebas que proceden de un estudio de casos no pueden hacerse extensivas aun universo entero, pero la mínima prueba negativa que surja en un caso particular sugerirá al investigador la posibilidad de modificar sus hipótesis. El estudio de casos también resulta útil cuando se desea ilustrar los resultados obtenidos en una investigación estadística, pues los ejemplos concretos extraídos de los casos individuales pueden ayudar a los lectores a comprender más fácilmente las generalizaciones estadísticas.

Se puede formular la pregunta, si los datos de los estudios de casos tienen un carácter demasiado subjetivo, capaz de menoscabar su validez científica. Algunos datos, como, por ejemplo, aquellos que se refieren a la altura y el peso de una persona, son tan objetivos como las informaciones recogidas

mediante otros métodos de investigación. Pero es posible que en un informe se introduzcan ciertos elementos subjetivos, en particular cuando los juicios que se emiten se refieren al carácter y a las motivaciones del sujeto.

Un investigador no debe permitir que sus prejuicios y pautas personales ejerzan influencia sobre su interpretación.

Es necesario presentar los hechos con precisión y objetividad y no formular juicios hasta tanto las pruebas reunidas justifiquen una conclusión.

Cuando se recoge información a partir de los registros, entrevistas y cuestionarios, se deben adoptar muchas precauciones, a fin de descubrir aquellos datos que pueden ser producto de una percepción errónea, del engaño deliberado, de las debilidades de la memoria del investigador o de los sujetos o bien del deseo de estos últimos de brindar la respuesta "correcta". También debe tenerse en cuenta la tendencia a conceder excesiva importancia a los hechos poco frecuentes o a distorsionarlos para lograr un efecto dramático (HERNÁNDEZ, 1995).

5.3.2.1 Cuestionarios

Los educadores utilizan en gran medida los cuestionarios para averiguar hechos relacionados con las condiciones y prácticas vigentes, así como para realizar encuestas sobre actitudes y opiniones. En realidad, algunos estudios, o ciertas fases de una investigación, en el curso de las cuales se presentan a los sujetos preguntas cuidadosamente elegidas y ordenadas, constituyen la única manera de obtener los datos necesarios para confirmar o refutar una hipótesis o conseguir un objetivo de investigación.

El hecho de que se formule a los sujetos preguntas específicas, cada una de las cuales se refiere a un aspecto determinado del problema que se desea

investigar, permite que las respuestas tengan mayor objetividad y exactitud y que sea más fácil para el investigador agruparlas en categorías estándares. Sin embargo, en algunos casos, las personas a quienes se envían los cuestionarios no proporcionan respuestas precisas, a causa de que poseen una percepción o memoria deficiente o porque no son capaces de expresar verbalmente sus impresiones e ideas.

Los sujetos que carecen de libertad para divulgar información o que no están dispuestos a hacerlo, o bien quienes no se hallan en condiciones de responder, pueden obviar ciertas preguntas o dar respuestas falsas. Muchas personas no consideran los cuestionarios con la necesaria atención: llenan los formularios de manera irreflexiva o informan lo que suponen que ocurrió. A menudo, los sujetos proporcionan respuestas tales que se adapten a sus tendencias, protejan sus intereses, los coloquen en posiciones favorables, satisfagan al investigador o se ajusten a las pautas sociales aceptadas. En consecuencia, para obtener datos confiables, el cuestionario debe ser objeto de una cuidadosa elaboración.

Métodos de presentación

Los cuestionarios pueden ser presentados de dos maneras: por medio del correo o bien en entrevistas personales. En este último caso, el cuestionario suele denominarse formulario o padrón, en particular si quien lo llena es el investigador y no el sujeto. Ambos métodos tienen ventajas y desventajas peculiares.

Contacto directo. Cuando el propio investigador presenta el cuestionario personalmente, existen menos probabilidades de que los sujetos ofrezcan respuestas parciales o se nieguen a contestar, puesto que aquél puede

explicar los propósitos y la significación del estudio, aclarar las dudas, responder a las preguntas que se le formulen e inducir a los entrevistados a proporcionar respuestas serias y sinceras. Sin embargo, en muchos casos, resulta difícil reunir a un grupo para que responda al cuestionario y, por otra parte, las entrevistas personales pueden insumir demasiado tiempo y dinero; por esta razón, los cuestionarios suelen enviarse por correo.

Cuestionarios postales. Los cuestionarios postales pueden enviarse rápidamente y con costo bastante reducido a muchas personas, aunque éstas se encuentren muy distantes entre sí. Por desgracia, las respuestas no regresan con la misma celeridad, y el hecho de que sólo responda una parte de las personas consultadas puede tornar inútiles los datos recogidos. Cuando los que no responden proceden de ese modo por ser personas diferentes de aquellas que se avinieron a contestar –por ejemplo, menos educadas o menos interesadas en el tema de la consulta- es probable que no compartan las opiniones de quienes se mostraron dispuestos a satisfacer los requerimientos del investigador.

Las conclusiones del estudio suelen cambiar de manera radical cuando se logra obtener respuestas de los que, en un comienzo, se negaron a contestar. Los cuestionarios postales tienen otro inconveniente: con ellos no es posible obtener una muestra representativa de datos cuando en la población existen personas que no saben leer.

Diversos tipos de cuestionarios

Las preguntas pueden ser de forma abierta, cerrada o gráfica. El investigador puede emplear cualquiera de estos tipos o bien varios de ellos cuando elabora el cuestionario que utilizará. La naturaleza del problema y las características de los sujetos indicarán cuáles son las formas más apropiadas

para recoger los datos que se desean obtener.

Preguntas de forma cerrada. Los cuestionarios estructurados o de forma cerrada consisten, por lo general, en una lista de preguntas concretas, al lado de las cuales se anotan varias respuestas posibles, entre las que el sujeto deberá optar. Para indicar cuál es su respuesta a cada pregunta, la persona a quien se ha enviado el cuestionario marca "sí" o "no", tilda, encierra en un círculo o subraya una o más de las respuestas incluidas o bien ordena una serie de enunciados según el grado de importancia que asigna a cada uno de ellos (1, 2, 3,...). A veces, debe llenar espacios en blanco con pequeñas declaraciones: (¿Qué edad alcanzó usted en su último cumpleaños?) Los cuestionarios de forma cerrada resultan fáciles de administrar y responder, ayudan al sujeto a concentrar su atención en el tema y permiten realizar con mayor rapidez los procesos de tabulado y análisis.

Pero a menudo no revelan los motivos de las respuestas (es decir, la razón por la cual el sujeto contesta de una manera determinada); por otra parte, no siempre proporcionan información de suficiente amplitud y profundidad y suelen no discriminar pequeños matices de significado.

El hecho de que se les presenten varias respuestas posibles puede inducir a los sujetos a tomar partido en relación con un tema acerca del cual carecen de opinión formada, o a dar respuestas que no expresan exactamente sus ideas.

Las respuestas entre las que se debe optar pueden estar ordenadas de modo tal que estimulen a las personas consultadas a contestar de una manera que suponen del agrado del investigador. Estas debilidades pueden superarse en cierta medida si se adoptan las debidas precauciones al elaborar el

cuestionario. Por ejemplo, para evitar que la encuesta produzca resultados tendenciosos, a causa de que las respuestas que se desean obtener se han colocado en los lugares más destacados, conviene que el orden de presentación de las respuestas de alternativa se determine por medio del azar. Las respuestas sí o no y verdadero o falso pueden ampliarse agregando una tercera opción ("me es indiferente", "no sé" o "no tengo opinión formada").

Cuando no es posible incluir en la serie todas las respuestas probables para una pregunta, se puede superar esta dificultad añadiendo el enunciado "ninguna de las anteriores respuestas es exacta"; también es conveniente dejar un espacio en blanco en el que el sujeto pueda aclarar o ampliar su respuesta.

Preguntas de forma abierta. En tanto que en los cuestionarios cerrados el sujeto se ve obligado a elegir una de las alternativas que se le ofrecen, el cuestionario de forma abierta le permite responder con sus palabras y sobre la base de sus propios marcos de referencia. Este método brinda a los sujetos la posibilidad de expresar sus motivaciones y actitudes y ponen de manifiesto los supuestos o condiciones en que se fundan sus respuestas. Pero los cuestionarios de forma abierta presentan también algunas desventajas. Cuando los sujetos no cuentan con ciertas pautas que les permitan organizar su pensamiento, es probable que, aun sin quererlo, omitan datos importantes o no proporcionen suficientes detalles.

Quienes carecen de un cierto nivel cultural o no se hallan dispuestos a dedicar parte de su tiempo a la tarea de analizar críticamente las preguntas y responderlas, no pueden ofrecer datos útiles. Por otra parte, cuando las personas consultadas son capaces de aportar una información rica y

pertinente, la labor de categorizar, tabular y resumir sus diferentes y complejas respuestas puede tornarse sumamente prolongada y dificultosa.

Preguntas de forma gráfica. Algunos cuestionarios presentan series de dibujos o fotografías a manera de respuestas entre las que el sujeto debe optar; en este caso, las instrucciones se dan verbalmente. Este tipo de cuestionarios resultan muy adecuados en particular cuando se trata de obtener datos de niños y adultos que sólo poseen una capacidad de lectura limitada.

A menudo, las ilustraciones llaman la atención de los sujetos con mayor facilidad que las palabras impresas, disminuyen su resistencia a responder y estimulan su interés por las preguntas. Las figuras suelen ilustrar con claridad situaciones que a veces resulta difícil explicar o describir mediante las palabras, y permiten al investigador recoger información que no es posible lograr por medio de otros procedimientos.

Sin embargo, las técnicas gráficas tienen por lo menos dos limitaciones: 1) sólo se las puede emplear cuando se trata de situaciones que presentan características visuales distintas y comprensibles, y 2) son difíciles de estandarizar, en especial, cuando se trata de fotografías de seres humanos.

Elaboración de los cuestionarios

Los cuestionarios constituyen un instrumento de investigación que goza de gran popularidad, a causa de que todos los individuos se consideran capaces de responder a las preguntas. Sin embargo, la tarea de responder a preguntas formuladas con el propósito de obtener los datos precisos que se necesitan para verificar una hipótesis no siempre resulta fácil. A menudo el investigador se sorprende ante los múltiples significados diferentes que cada

uno de los sujetos asigna a las preguntas que él suponía absolutamente claras. Por otra parte, suele molestarse cuando sus colegas señalan tendencias en el estilo o en la estructura de un cuestionario, elaborado por él, que le parecía dotado de la mayor objetividad.

Por ejemplo, cuando procura recoger información con respecto a los ingresos, el estado civil y la edad de los maestros, el investigador debe formular preguntas claras, que no dejen dudas acerca del grado de precisión que se espera de las respuestas. ¿Quiere saber qué edad alcanzó el entrevistado en su último cumpleaños o los años y meses que tiene en la actualidad? ¿Se propone averiguar el monto total de los ingresos del maestro o solo el de los que proceden de su actividad docente? ¿Desea obtener información acerca del salario que corresponde al trabajo habitual de los maestros o también le interesa saber lo que cobran estos últimos en las escuelas de verano y en las nocturnas? Quizá las preguntas que se limitan a averiguar si el sujeto es casado o no deban ser reformuladas; para obtener información más específica se podría preguntar: "¿Es usted, en este momento: casado soltero viudo divorciado?" La tarea de proporcionar a las preguntas un marco capaz de inducir a los entrevistados a ofrecer respuestas sinceras constituye un verdadero arte.

Los cuestionarios reciben a menudo severas críticas, pero muchos de sus inconvenientes pueden superarse si se los elabora con cuidado y se los administra de manera eficaz a sujetos que se hallen en condiciones de responder.

Marco de las preguntas. ¿Estudió el investigador, con suficiente detenimiento, sus hipótesis y experiencias, la bibliografía y otros cuestionarios, de manera tal que las preguntas le permitan indagar en profundidad los temas fundamentales? ¿Se enuncian las preguntas con

términos claros y sencillos y se encaran con precisión las cuestiones específicas? ¿Se plantean preguntas de carácter secundario, o bien se proporcionan listas completas de respuestas de alternativa, de modo que sea posible determinar las diversas motivaciones de cualquier opción e indagar a qué obedecen las respuestas evasivas y los vagos y estereotipados "no sé"? ¿Cuentan las preguntas con un marco que induzca a los encuestados a proporcionar respuestas precisas (y si es posible, cuantificadas: número de veces por semana, en lugar de "a veces", "a menudo" o "casi siempre")?

Distribución de las preguntas. ¿Se han dispuesto los temas en un orden adecuado desde el punto de vista lógico o psicológico? En otras palabras, ¿las preguntas simples, interesantes y neutrales preceden a las más difíciles, importantes y personales? ¿Las que establecen marcos de referencia o proporcionan claves que deben recordarse se encuentran antes que las que exigen respuestas más detalladas? ¿Existe cierta relación entre cada grupo de preguntas y el siguiente?

Presentación de las instrucciones y formato del cuestionario. ¿Se dan instrucciones claras y suficientemente amplias acerca del tipo y la profundidad de la información que se desea recoger, y del lugar y la manera en que deben anotarse las respuestas? ¿Las categorías, el formato y las instrucciones fueron concebidos de modo tal que susciten respuestas precisas, exijan un mínimo del tiempo por parte del encuestado, faciliten la tabulación e interpretación de los datos y, si fuera posible, permitan la cuantificación de los resultados?

Obtención de respuestas sinceras. ¿Las instrucciones y las preguntas fueron redactadas en un estilo que elimine los temores, sospechas, dudas o actitudes

hostiles por parte del consultado? Si se plantean preguntas de índole privada, ¿se dan garantías de anonimato o al menos se aclara que las respuestas serán de carácter reservado? ¿Contiene el cuestionario preguntas que por sus matices o por el estilo en que se las redactó permitan a los sujetos descubrir las opiniones del investigador y ofrecer respuestas que sean del agrado de este último? ¿Se pide a los encuestados información acerca de temas sobre los que no poseen suficientes conocimientos? ¿Se plantean preguntas específicas para comprobar la autenticidad de las respuestas a otras preguntas más generales? ¿Se formulan preguntas paralelas para verificar la solidez de las respuestas?

5.3.2.2. Encuesta

Cuando los investigadores desean hallar la solución de los problemas que surgen en las organizaciones educacionales, gubernamentales, industriales o políticas, llevan a cabo estudios de tipo encuesta. Para ello, efectúan minuciosas descripciones de los fenómenos que se proponen estudiar, a fin de justificar las disposiciones y prácticas vigentes o elaborar planes más inteligentes que permitan mejorar estas últimas (VAN DALEN y MEYER, 1999).

El objetivo de su tarea puede consistir no sólo en determinar el estado en que se hallan los fenómenos o problemas analizados sino también en comparar la situación existente con las pautas aceptadas. Los procedimientos empleados en el examen de salud, por ejemplo, pueden compararse con los "métodos óptimos", tal como son definidos por las autoridades; los puntajes que los alumnos obtienen en lectura pueden considerarse a la luz de las normas establecidas para los distintos grupos. Los maestros que deseen mejorar las prácticas educacionales vigentes pueden estudiar la manera en que otros han encarado la solución de los

problemas similares a aquellos con los que tropiezan en su labor diaria. Algunos investigadores recogen 'tres tipos de información: 1) datos relacionados con el nivel existente; 2) comparaciones entre este último y el nivel considerado óptimo, y 3) medios de elevar el nivel existente. Otros, en cambio, limitan sus trabajos a una o dos de estas categorías.

El alcance de los estudios de esta índole varía en una medida considerable; pueden abarcar varios países o bien circunscribirse a una nación, región, Estado, sistema escolar de una ciudad o alguna otra unidad. Los datos pueden extraerse a partir de toda la población o de una muestra cuidadosamente seleccionada. La información recogida puede referirse a un gran número de factores relacionados con el fenómeno o sólo a unos pocos aspectos escogidos. El alcance y la profundidad del estudio dependen, del primer término, de la naturaleza del problema.

Se analizarán los estudios de este tipo en los siguientes apartados del presente capítulo: 1) Encuestas escolares y 2) Encuestas de comunidad. Es necesario aclarar que no se pretende que esta clasificación sea universal ni que exista una nítida separación entre estas categorías.

Encuestas escolares

A principios de siglo, algunos investigadores educacionales comenzaron a llevar a cabo encuestas escolares, sobre la base de las cuales formularon planes cuyo objetivo consistía en permitir el logro de una mayor eficiencia en este campo. Durante los años siguientes, quienes procuraron continuar esta tarea recogieron una gran cantidad de información valiéndose de técnicas tales como observaciones, cuestionarios, entrevistas, tests estandarizados, tarjetas de puntaje, escalas y otros instrumentos similares. Tras efectuar el análisis de los datos reunidos, los educadores pudieron

formular sugerencias gracias a las cuales fue posible mejorar muchas de las prácticas administrativas, educacionales, financieras y de otra índole, relacionadas con los planes escolares.

A partir de 1910, año en que se llevó a cabo uno de los primeros estudios modernos en Boise; Idaho, se han desarrollado tres tipos de encuestas escolares 1) encuesta efectuada por un investigador externo. 2) encuesta realizada por el personal interno y 3) encuesta efectuada en cooperación que continúan empleándose en la actualidad. Pero existe un tipo definido que se aparta del modelo original de la encuesta realizada por un investigador externo; se trata de la que es llevada a cabo de manera exclusiva por el cuerpo de investigadores de una universidad o departamento estadual de educación.

La encuesta efectuada por el personal interno, es decir, la que realizan miembros de la organización escolar local, fue empleada con mayor frecuencia en la década de 1920, cuando las escuelas comenzaron a incorporar a su personal especialistas en investigación que se hallaban en condiciones de proporcionar una orientación adecuada.

La encuesta efectuada por personal interno sigue utilizándose actualmente, pero a partir de 1935, la encuesta realizada en cooperación ha ido adquiriendo una difusión creciente. Este último tipo de encuesta presenta dos formas: en la primera, los miembros del equipo local cuentan con la ayuda de asesores externos; en la segunda, un grupo de ciudadanos trabaja con los miembros del cuerpo escolar, quienes no siempre reciben la colaboración de los asesores especializados.

Las encuestas efectuadas en cooperación tienen algunas. Ventajas sobre los estudios -únicos o periódicos- realizados exclusivamente por investigadores externos. Estos, aun cuando posean un elevado nivel de capacitación en lo que respecta a las técnicas empleadas en las encuestas, suelen tener un conocimiento deficiente del medio local. Para elaborar una encuesta que se ajuste a las características específicas de una escuela determinada, es preciso que cuenten con la colaboración de aquellas personas -educadores legos- que se hallan familiarizadas con la comunidad. Si los miembros del equipo local no participan en la tarea de identificar las potencialidades y carencias de las escuelas, es probable que no puedan comprender la necesidad de un cambio y no lleguen a conocer los medios que los expertos proponen para efectuarlo. En tales condiciones, pueden ignorar las sugerencias que aconsejen introducir modificaciones o bien resistirse a llevar a cabo estas últimas.

Por ese motivo, muchos administradores prefieren que los maestros y vecinos de la localidad, que tienen a su cargo la tarea de realizar las encuestas, cuenten con la ayuda de personas especializadas, que orienten, completen y estimulen su labor. De esa manera, las investigaciones se llevan a cabo de modo más o menos continuo y no a intervalos irregulares.

La información que buscan la mayoría de las encuestas se puede clasificar de acuerdo con las siguientes categorías: 1) el marco del aprendizaje. 2) las características del personal docente educacional. 3) las características de los alumnos y 4) la naturaleza del proceso educacional. Algunos estudios se proponen examinar una o más de estas áreas, en tanto que otros se limitan a indagar exhaustivamente ciertos aspectos específicos de alguna de ellas.

1. El Marco del aprendizaje

Algunas encuestas investigan el marco legal, administrativo, social o físico del aprendizaje. El objetivo de un estudio puede consistir en recoger información acerca de los títulos habilitantes del personal, las ordenanzas estatales, los reglamentos del consejo local, las decisiones de las juntas de educación o los estatutos de las juntas sanitarias y de recreación que se relacionan con el proceso educacional. En algunos casos, los investigadores estudian la composición, atribuciones e interrelaciones de las juntas, consejos, comisiones y asociaciones escolares.

También es posible que deseen conocer aspectos vinculados con las finanzas de una escuela o institución, tales como el monto de los recursos sujetos a la paga de impuestos, las normas impositivas, las deudas no amortiguadas o los costos por alumno. Con frecuencia, se efectúan encuestas para obtener la descripción de la planta del edificio escolar, precisar su situación geográfica y su distribución y conocer aspectos tales como los sistemas de calefacción, luz y ventilación que posee, el espacio disponible por alumno, las condiciones sanitarias y de seguridad y la superficie que ocupan los lugares de recreación, cafetería y librería.

En otros casos, se intenta recoger información acerca de los recursos con que cuenta una escuela, la cantidad y naturaleza de los ejemplares existentes en la biblioteca o el tipo y valor de los equipos audiovisuales y de los artefactos de atletismo o de laboratorio.

Algunos estudios procuran determinar la cantidad de alumnos, la duración y frecuencia de las clases; en tanto que otros investigan los diversos aspectos relacionados con la estructura social de la clase, el hogar o la comunidad, que puedan ejercer influencia sobre el proceso de aprendizaje.

2. Las características del personal

Muchas investigaciones persiguen el objetivo de recoger información acerca de los maestros, inspectores y administradores. Las preguntas pueden estar dirigidas a determinar el sexo, edad, educación, título, posición socioeconómica, grupo de pertenencia o ingresos de estos últimos. En algunos casos, es posible que desee averiguar dónde vive el personal, qué tipo de vivienda posee o cuáles son sus ideas con respecto a la seguridad e inamovilidad en el empleo y la jubilación.

Una gran cantidad de encuestas se propone estudiar el comportamiento que adoptan los miembros del personal docente en la clase, en el departamento del cual forman parte y en la comunidad, a fin de evaluar o mejorar el nivel de eficacia de la enseñanza. La finalidad de algunas encuestas consiste en determinar las aptitudes físicas de los educadores, sus puntos de vista acerca de diversas cuestiones, la naturaleza y cantidad de sus contactos con sus colegas, con los alumnos y con el conjunto de la comunidad, y las expectativas que tienen con respecto a sí mismos, los estudiantes y la escuela. También se realizan estudios a fin de precisar las atribuciones e interrelaciones de los administradores, jefes de departamento, maestros y miembros del personal no docente.

3. Las características de los alumnos

Muchas encuestas procuran obtener información acerca de las pautas de conducta que observan los alumnos en el aula, con sus pares, en el hogar y en la comunidad. En algunos casos, es posible que se desee conocer el nivel socioeconómico de la familia. Los investigadores también pueden tratar de analizar las actitudes de los alumnos con respecto a la higiene, sus conocimientos, habilidades, nivel de rendimiento, inteligencia, aptitudes, hábitos de estudio o de trabajo, preferencias, antipatías y otros aspectos

similares. Algunos estudios reúnen información acerca de las actividades ajenas al plan de estudios, experiencias de trabajo, viajes o juegos y actividades recreativas. También se efectúan encuestas para indagar los hábitos de lectura, las normas de higiene y el régimen alimenticio de los alumnos. Algunas investigaciones se proponen determinar el porcentaje de asistencia o deserción escolar, la cantidad de niños impedidos u otros alumnos que se encuentren en situación excepcional o el número y la naturaleza de los hechos de carácter disciplinario o delictivo.

4. La naturaleza del proceso educativo

Los programas, procesos y logros educacionales constituyen también el objeto de muchas encuestas. Los investigadores pueden averiguar cuáles son los temas que forman parte de un plan de estudios y cuáles los que se excluyen. También pueden estudiar la cantidad de tiempo que se asigna a las distintas materias ya los diversos aspectos de cada una de ellas. En algunos casos, las encuestas intentan evaluar la naturaleza y extensión del contenido de los libros de texto y los materiales de enseñanza o la naturaleza y cantidad de los servicios que brinda la escuela, tales como, por ejemplo, los servicios sanitarios, de biblioteca, de orientación y educación para adultos. El objetivo de otros investigadores consiste en recoger información acerca de los avances o retrasos que experimentan los alumnos en las diversas materias y en los diferentes niveles educacionales.

Encuestas de comunidad

A causa de la estrecha relación que existe entre las escuelas y la comunidad, con frecuencia los educadores procuran recoger datos acerca del medio local y de diversos aspectos de la vida en él. A veces, junto con los científicos sociales, realizan proyectos de investigación, que se conocen con el nombre

de "encuestas de comunidad", "encuestas sociales" o "estudios de campo". Las investigaciones de este tipo se hallan íntimamente vinculadas con las encuestas escolares; aquéllas pueden contener datos referentes a las escuelas y, por su parte, las encuestas escolares pueden analizar muchos aspectos de la comunidad.

En Estados Unidos, los artículos de denuncia" que aparecieron durante el presente siglo impulsaron el desarrollo de las encuestas de comunidad. Tales artículos constituían vívidas descripciones de los barrios bajos y de las condiciones infrahumanas en que vivían los trabajadores; proclamaban la necesidad de reformas sociales y dieron origen a algunas asociaciones y organismos públicos cuya finalidad consistía en efectuar investigaciones sociales.

Por otro lado las comunidades llevaron a cabo este tipo de investigaciones, a fin de reunir la información necesaria para planear de manera adecuada el futuro desarrollo de sus regiones. En algunas comunidades, tales encuestas se repitieron a intervalos regulares o bien se realizaron de modo ininterrumpido. Entre 1959 y 1960, bajo la dirección de Raymond Vemon, se publicó el New York Metropolitan Region Study (nueve volúmenes).

Alcances y profundidad de las encuestas de comunidad. Algunas encuestas sociales estudian aspectos particulares de la vida de la comunidad, tales como los servicios sanitarios, las condiciones de trabajo, la delincuencia juvenil, el problema de la vivienda o la discriminación racial. Otras recogen información acerca de ciertos sectores sociales determinados, como por ejemplo, los portorriqueños, los negros o los campamentistas. Por otra parte, los estudios de gran alcance encaran diversos aspectos de la vida de la comunidad y atribuyen un grado de importancia similar a cada uno de ellos. El campo de acción y la profundidad de las encuestas de comunidad

dependen de la naturaleza del problema, el tiempo de que dispone el investigador para realizar su tarea, el presupuesto asignado, el asesoramiento especializado que reciben quienes llevan a cabo el estudio y la voluntad de cooperación de las instituciones de la comunidad.

Los investigadores que realizan encuestas de amplio alcance recogen información acerca de muchos factores que contribuyen a caracterizar la vida de la comunidad. Para obtener los datos, se plantean interrogantes similares a los que enunciamos a continuación:

1. Historia

¿Qué tipo de datos poseemos acerca del origen y el desarrollo de la comunidad? ¿Quiénes fueron los primitivos habitantes y los primeros líderes? ¿Qué instituciones y actividades económicas desarrollaron? t. ¿Qué avances se produjeron a partir de aquella época? ¿Cuáles fueron los factores que determinaron tales cambios?

2. Gobierno y legislación

¿Cuáles son las bases legales o normativas de la existencia de la comunidad y su actual funcionamiento? ¿De qué manera las leyes de habilitación, cartas constitucionales, reglamentaciones estatales y ordenanzas locales definen los derechos, deberes y relaciones de los distintos cuerpos y organismos oficiales? ¿Qué agrupaciones políticas existen? ¿Qué facciones las dominan y quiénes son sus dirigentes? ¿Cuáles son los mecanismos impositivos vigentes? ¿Qué leyes gobiernan el derecho de recaudación de impuestos? ¿Qué porción de la riqueza de la comunidad está sujeta a gravámenes? ¿Cuál es la naturaleza, calidad y extensión de los servicios ofrecidos por los organismos públicos?

3. Condiciones geográficas y económicas

¿De qué manera las condiciones geográficas de la región influyen sobre los transportes, comunicaciones, negocios, ocupaciones, salud, valor de las tierras, recreación, distribución de la población y sobre la historia social de la comunidad? ¿Qué actividades económicas desarrolla la población? ¿Qué personas, asociaciones u organizaciones representan los intereses de los distintos grupos empresarios, laborales o campesinos? ¿Qué influencia ejercen éstos sobre la comunidad? ¿Cuál es su nivel económico?

4. Características culturales

¿Se halla esta comunidad aislada de otras? ¿Cuáles son las causas y efectos de esta situación? ¿Hay pruebas que atestigüen la existencia de esfuerzos cooperativos y de solidaridad grupal? ¿Existen divisiones y conflictos de clase, raza, religión o nacionalidad? ¿Cuáles son las normas morales vigentes en la comunidad? ¿Qué actividades, servicios y recursos culturales, tales como iglesias, bibliotecas, museos y parques existen? ¿Cuáles son las instituciones y organismos que los proporcionan? ¿Qué relaciones hay entre ellos? ¿Qué actividades o condiciones antisociales tales como vicio, crimen y delincuencia existen ya qué factores pueden atribuirse? ¿En qué medida y de qué modo los diversos grupos, organismos y condiciones existentes ejercen sus influencias para enriquecer o bien hacer peligrar la vida de la comunidad?

5. Población

¿Cuál es la composición de la población según los criterios de edad, sexo, raza, color, nacionalidad, educación, empleo, lengua, filiación política y lugar de residencia? ¿Qué grado de movilidad tiene la población? ¿Cuál es la cantidad de habitantes? ¿Está aumentando o disminuyendo esta última? ¿A qué obedece tal situación? ¿Qué conclusiones acerca de la población permiten extraer las tasas de natalidad, mortalidad y morbilidad?

Los investigadores sociales utilizan métodos procedentes de diferentes campos y de diversas fuentes de información. Para recabar datos provenientes de los funcionarios públicos, instituciones sociales, ministros, niños, maestros o de distintos tipos de documentos, se valen de procedimientos tales como los cuestionarios y entrevistas, los métodos de observación directa, las técnicas estadísticas ecológicas y otras similares. Su enfoque interdisciplinario les permite usar una gran cantidad de métodos interrelacionados, para obtener información acerca de la naturaleza y de los diversos procesos sociales y del papel que ellos desempeñan.

5.3.2.3 Entrevista

Muchas personas se hallan más dispuestas a comunicarse oralmente que por escrito; en consecuencia, con ellas las entrevistas resultan más eficaces que los cuestionarios, pues permiten obtener información más completa y con mayor facilidad. La interacción amistosa que surge de la entrevista y que no es posible lograr mediante el contacto limitado e impersonal propio del cuestionario, presenta diversas ventajas.

En la entrevista el investigador puede alentar a los sujetos y ayudarlos a encarar con mayor profundidad los diversos problemas, en particular cuando éstos tienen ciertas connotaciones emocionales. Los comentarios ajenos al tema, las expresiones faciales y corporales y los tonos de la voz brindan al investigador una información que las respuestas escritas no pueden proporcionar. Estos indicios visuales y auditivos ayudan también a lograr el clima característico de una conversación privada, lo cual permite obtener información personal y conocer las motivaciones, sentimientos, actitudes y creencias del sujeto. La presentación oral de las preguntas constituye un medio especialmente adecuado cuando se trabaja con niños y personas analfabetas.

Las entrevistas varían en lo que respecta a sus propósitos, naturaleza y amplitud. Su finalidad puede ser de carácter terapéutico o bien de orientación o investigación. Pueden limitarse a recoger información sobre un solo individuo o extenderse a otras personas que se hallen estrechamente relacionadas con él, tal como ocurre en los estudios de casos. Cuando se trata de determinados problemas se interroga una o varias veces, de manera breve o intensiva, a varias personas cuyos antecedentes pueden ser similares o no. En algunos casos, las entrevistas se repiten a intervalos regulares para seguir así el desarrollo de la conducta, las actitudes o las situaciones. Las entrevistas reiteradas se emplean, por ejemplo, para estudiar las sucesivas reacciones de los votantes hacia los candidatos a la presidencia durante los años de elecciones. En la siguiente sección describiremos varios tipos de entrevistas.

Entrevistas individuales y grupales

La mayoría de las entrevistas se llevan acabo en ambientes privados y se realizan con una persona por vez, de manera tal que el sujeto pueda expresarse libremente. Pero en ciertos casos, las entrevistas de grupo proporcionan datos más valiosos. Cuando para estudiar un problema o verificar la validez de una proposición, se reúne a varios individuos calificados, cuyos antecedentes pueden ser similares o no, se obtienen puntos de vista variados.

Los participantes pueden no sólo brindar una amplia gama de información, sino también ayudarse uno al otro en la tarea de recordar, verificar o rectificar los datos. No obstante, es probable que los sujetos se abstengan de expresar ante un grupo hechos que tal vez revelarían en una entrevista privada. Por otra parte, una de las personas que integran el grupo (y no siempre la mejor informada) puede monopolizar la conversación y no

permitir que se investiguen los puntos de vista de los demás participantes.

Entrevistas estructuradas

La estructura de las entrevistas varía tanto como el número de sus Participantes. Algunas de ellas son rígidamente estructuradas y presentan un carácter formal: se plantean idénticas preguntas de la misma manera y en el mismo orden a cada uno de los participantes, quienes, por otra parte, deben escoger las respuestas entre las dos o tres alternativas que se les ofrecen. Inclusive, en todos los casos se formulan las mismas observaciones introductorias y finales. Estas entrevistas se denominan estructuradas y son de índole más científica que las no estructuradas, porque el enfoque estandarizado introduce controles que luego permiten enunciar generalizaciones científicas. Sin embargo, la entrevista estandarizada tiene también ciertas limitaciones: para recoger de manera uniforme datos cuantificados y comparables de todos los sujetos, es necesario trabajar de acuerdo con criterios rígidos que en muchos casos, menoscaban la profundidad de la investigación.

Entrevistas no estructuradas

Las entrevistas no estructuradas son de carácter flexible, y en ellas los participantes gozan de mayor libertad para formular sus respuestas. Si bien el investigador elabora las preguntas antes de realizar la entrevista, luego modifica su forma para adaptarlas a las diversas situaciones y las características particulares de los sujetos. A veces, se estimula a estos últimos a expresar libremente su pensamiento y sólo se plantean unas pocas preguntas para orientar el desarrollo de la conversación.

En ciertas ocasiones, la información se obtiene de manera tan casual que los

sujetos no llegan a advertir que están participando de una entrevista.

En las entrevistas no estructuradas, el investigador no se ve obligado a atenerse a las preguntas elaboradas previamente, sino que puede seguir pautas inesperadas, encauzar la indagación por canales más fructíferos surgidos de la propia conversación y modificar la categorización inicial para llegar a un análisis más significativo de los datos. Sin embargo, la tarea de cuantificar los datos cualitativos recogidos de esa manera suele resultar bastante difícil. A causa de que para reunir la información no se emplea una táctica uniforme, no se puede, por lo general, comparar los datos obtenidos en una entrevista con los que proceden de otra, y extraer así conclusiones generales de validez universal.

Habitualmente este tipo de entrevistas no se emplea cuando se trata de verificar una hipótesis, pero el enfoque informal resulta muy útil en las etapas exploratorias de la investigación.

Cuando el investigador tiene dudas acerca de las preguntas que debe plantear y de la manera en que ha de formularlas, la entrevista informal puede ayudarle a descubrir la esencia del problema y a elegir preguntas apropiadas para los cuestionarios y entrevistas estandarizadas.

Por otra parte, las entrevistas no estructuradas pueden brindar al investigador una percepción de las motivaciones humanas y de la interacción social, que le permitirá elaborar hipótesis provechosas. Todo investigador debe familiarizarse con la técnica de las entrevistas, estructuradas o no, porque es probable que se vea obligado a emplear cualquiera de ellas en el curso de la investigación. Puesto que muchas de las normas que rigen la formulación de cuestionarios sirven también para las

entrevistas estructuradas, se hace innecesario agregar otros ejemplos del enfoque estandarizado. Los métodos que se utilizan para dirigir las entrevistas informales varían en una medida considerable.

A continuación, presentamos dos procedimientos diferentes: la entrevista profunda no dirigida y la entrevista focalizada.

La entrevista profunda no dirigida

Este tipo de entrevista, no guiada y de carácter casi psicoanalítico, es a veces el método más apropiado para descubrir las motivaciones ocultas o subyacentes, actitudes no reconocidas por el sujeto, los anhelos, temores y conflictos personales y la interrelación dinámica de las reacciones y respuestas. En lugar de plantear un cierto número de preguntas directas y previamente elaboradas, el investigador permite que el sujeto se exprese con libertad sobre diversos temas, incidentes o relaciones particulares. Mientras el sujeto desarrolla su relato, el entrevistador cumple el papel de un buen oyente que, sin interrumpir, se limita a intercalar algunas palabras de estímulo, tales como "Qué interesante", "Continúe" y a formular preguntas generales que alienten el desarrollo de la conversación. Cuando la entrevista está llegando a su fin, puede plantear algunas preguntas directas para llenar los vacíos y redondear la exposición. Al imponer pocas restricciones al flujo del discurso y estimular la formulación de una amplia gama de respuestas, el investigador obtiene una imagen espontánea y representativa de la conducta del entrevistado y puede descubrir el carácter y la intensidad de sus actitudes, motivaciones, sentimientos y creencias.

La entrevista focalizada

La entrevista focalizada es menos difusa que la anterior. Se pide al sujeto que concentre su atención en alguna experiencia concreta que haya vivido; si, por ejemplo, ha visto una película o leído un libro, se realiza un esfuerzo por determinar qué efectos tuvo esa experiencia sobre él. Para explorar las actitudes y reacciones emocionales del sujeto, el investigador analiza la película o el libro de que se trate antes de realizar la entrevista, y prepara preguntas que sirvan como marco a la conversación; una vez iniciada la entrevista, procura que la exposición del sujeto se limite a los temas pertinentes. Se permite al entrevistado expresarse libremente, pero el investigador orienta la dirección de pensamiento.

Dirección de la entrevista

Toda entrevista exitosa es una experiencia interpersonal dinámica cuidadosamente planeada para que satisfaga determinados propósitos.

El investigador debe tener una gran habilidad y competencia técnica para crear una atmósfera amistosa y tolerante, encauzar la conversación por los canales deseados, estimular la revelación de los datos necesarios e inducir al entrevistado a exponer todos los hechos que puedan resultar útiles.

La evaluación de la eficacia de la entrevista exige tener en cuenta, además de la mayoría de los interrogantes que ya nos hemos planteado en relación con los cuestionarios, los siguientes factores: Preparación de la entrevista. ¿Decidió el investigador qué áreas de la información es necesario cubrir y preparó preguntas adecuadas para obtener los datos deseados? ¿Intercaló comentarios que hicieran sentir cómodo al entrevistado y estimularan el desarrollo de la conversación? ¿Indagó con la suficiente profundidad los intereses, creencias y antecedentes de los sujetos, tratando de ganarse su confianza, evitar las actitudes hostiles y "extraer" de ellos datos acerca de

sus experiencias y campos de conocimiento específicos? ¿Obtuvo la información necesaria para comprender sus marcos de referencia e interpretar sus respuestas en el sentido que ellos quisieron darles? ¿Procuró que la entrevista se llevara a cabo en un momento conveniente para el sujeto? ¿Realizó la entrevista en un medio en el cual el entrevistado se sintiera a gusto (por lo general, esto ocurre cuando la entrevista es privada) y que permitiera obtener la información más fructífera? ¿Efectuó algunas entrevistas previas para identificar las diferencias de sus propios métodos, preguntas y sistemas de registro? Relación con los entrevistados. ¿Se comportó el investigador como una persona amable, eficiente, sincera y reposada? ¿Se abstuvo de asumir una actitud demasiado sentimental, solemne o aquiescente? ¿Evitó también adoptar un aire de superioridad, condescendencia, agudeza, astucia o coerción? ¿Se hallaba vestido de manera apropiada? ¿Empleó un vocabulario y un enfoque adecuados para cada entrevistado?

Obtención de datos. ¿Fue el entrevistador un oyente atento y analítico, capaz de discernir cuándo debía repetir o explicar una pregunta? ¿Agregó preguntas de alternativa o de mayor profundidad, para ayudar a los sujetos a recordar la información, ampliar sus enunciados, aclarar sus pensamientos, rectificar hechos o proporcionar datos más concretos? ¿Formuló las preguntas a intervalos apropiados para los entrevistados? ¿Comenzó por plantear preguntas generales, para luego formular otras que permitieran profundizar el tema? ¿Siguió las pautas ofrecidas por las respuestas y perseveró en las líneas más prometedoras del interrogatorio, hasta obtener toda la información útil? ¿Introdujo comentarios amables para hacer volver la conversación hacia canales más fructíferos para la investigación? ¿Fue capaz de advertir cuáles eran los momentos más adecuados para abordar

temas delicados o buscar "materiales profundos"? ¿Planeó con cuidado el estilo de las preguntas que haría en esas circunstancias? ¿Sus tonos de voz, sus expresiones faciales, el estilo de las preguntas o el ritmo impreso a estas últimas dejaban entrever de algún modo cuáles respuestas prefería? ¿Se abstuvo de culpar o censurar al entrevistado y de revelar qué respuestas lo sorprendieron, desconcertaron o disgustaron? ¿Buscó la misma información de distintas maneras, para comprobar la honestidad de las respuestas? ¿Cotejó algunas respuestas con los registros oficiales, para determinar si eran exactas? ¿Dio por terminada la entrevista antes de que el sujeto manifestara signos de fatiga?

Registro de los datos

Empleó el entrevistador un cuestionario, un formulario estructurado o cualquier otra técnica que le permitiese tomar notas con rapidez y precisión? ¿Registró de manera legible las palabras exactas (no su propia versión) del entrevistado, durante la entrevista o inmediatamente después? ¿Consideró la posibilidad de emplear un grabador, que le daría libertad durante la entrevista y sería luego un medio para verificar las respuestas, estudiar las connotaciones de estas últimas y evitar las omisiones, distorsiones, modificaciones y errores que se cometen a menudo cuando se utilizan informes escritos? ¿Tomó nota el entrevistador de cualquier actitud o condición que observara y que no se ajustase a las respuestas del entrevistado? ¿Registró todas las manifestaciones emocionales importantes, las dudas, las vacilaciones, los silencios o las transiciones, las palabras corre?

5.3.2.4 Muestreo

Durante la etapa en que se elabora el proyecto de investigación, es necesario evaluar las ventajas de los diversos métodos que habrán de emplearse para la recolección de los datos. Una vez que ha determinado el enfoque con el que encarará su tarea y la clase que deberá reunir para verificar su hipótesis en forma adecuada, el analiza los instrumentos disponibles y elige los que considera más apropiados para los fines que persigue. Cuando los instrumentos existentes no satisfacen sus necesidades específicas, los modifica, elige otros que le servirán de complemento o bien construye los propios.

Corresponde señalar que la investigación empieza con el planteo del problema y que la naturaleza de la hipótesis determina la selección de los instrumentos que habrán de utilizarse.

No se trata de conocer y dominar un solo método para la obtención de los datos por ejemplo, los cuestionarios y aplicarlo a cualquier problema que se presente. Cada instrumento resulta adecuado para reunir un cierto tipo de datos, y en algunos casos el investigador se ve obligado a emplear varios de esos instrumentos para recoger la información que le permita hallar la solución de un problema. En consecuencia, debe poseer considerables conocimientos acerca de una amplia variedad de técnicas e instrumentos.

En otras palabras, es necesario que sepa con exactitud qué clase de datos puede proporcionar cada uno de ellos, cuáles son sus ventajas y limitaciones, las premisas en que se funda su empleo y el grado de validez, objetividad y confiabilidad que posee. Por otra parte, el investigador debe desarrollar una gran habilidad para el empleo, la construcción y el

mantenimiento de tales instrumentos, así como para la interpretación de los datos que ellos producen.

EL MUESTREO

Muchos de los problemas que surgen en la investigación científica no se pueden resolver sino mediante la utilización de instrumentos de muestreo. Puesto que la mayoría de los fenómenos educacionales abarcan un gran número de unidades, el investigador no siempre puede entrevistar, administrar tests u observar a cada una de ellas, en condiciones controladas. Gracias a los instrumentos de muestreo es posible resolver este problema, pues ayudan al investigador a seleccionar las unidades representativas, a partir de las cuales podrá obtener datos que le permitan extraer inferencias acerca de la naturaleza de la población total.

Los instrumentos de muestreo ahorran tiempo, dinero y energías y proporcionan los medios para indagar problemas que resultan difíciles de encarar mediante los métodos convencionales. Ningún investigador puede desconocer los procedimientos de muestreo y las dificultades que suelen suscitarse cuando se los utiliza.

Extracción de muestras

El muestreo no consiste en reunir de manera casual datos extraídos de cualquiera de las unidades escogidas. Para obtener una muestra representativa es necesario seleccionar sistemáticamente cada unidad de acuerdo con un criterio específico y en condiciones controladas. Este proceso incluye varios pasos. El investigador debe: 1) definir la población con la que habrá de trabajar 2) elaborar una lista precisa y completa de las unidades que componen esa población 3) extraer de la lista unidades

representativas y 4) obtener una muestra lo suficientemente amplia como para que pueda representar las características de la población total.

Definición de la población. No es posible extraer conclusiones acerca de una población antes de identificar con claridad la naturaleza de las unidades que la componen. Cuando se define la población de manera vaga, no es posible saber cuáles son las unidades que deberán ser consideradas al seleccionar la muestra.

Por ejemplo, para obtener información acerca del salario promedio de los profesores universitarios, el investigador debe definir la población específica a partir de la cual se propone extraer generalizaciones. ¿Piensa abarcar a los profesores de todos los niveles y facultades medicina, humanidades, derecho, etcétera, y también a los que ocupan cargos administrativos? Por cierto que cualquier generalización extraída de una población que incluya a los rectores diferirá de aquellas que se limiten a considerar la situación de los docentes auxiliares, que reciben sueldos más reducidos. Los informes elaborados por instituciones, partidos políticos o empresas de publicidad resultan a menudo engañosos, a causa de que el público supone que los datos se obtuvieron de un determinado universo, cuando en realidad se los extrajo de otro.

Listado de la población. Una vez identificada con claridad la población, el investigador obtiene o elabora una lista completa, exacta y actualizada. Estas listas se denominan marco de todas las unidades que aquello incluye. Esta tarea suele requerir bastante tiempo, pues a veces surgen dificultades que impiden reunir los datos necesarios.

Un ejemplo: se desea recoger información acerca de los salarios que reciben los profesores universitarios de cierta región. Es probable que algunas

instituciones dispongan de estos datos, pero quizá no se hallen dispuestas a proporcionarlos al investigador. En otros casos, puede ocurrir que no se cuente con una lista exacta de las unidades que integran la población que se quiere estudiar.

Un caso: el investigador necesite una lista de los profesores residentes en Ohio que carecen de empleo o de los adolescentes que cometieron crímenes en Nueva York durante el año anterior. Tal vez los tribunales posean información acerca de estos últimos, pero es probable que, en sus archivos, figuren tanto los jóvenes que no cuentan con un hogar estable como los delincuentes y, por supuesto, no aparecerán los criminales no identificados. Muchos investigadores obtienen resultados decepcionantes, a causa de que se limitan a emplear los marcos de población disponibles sin evaluar los métodos que se utilizaron para compilarlos y cerciorarse de que esas listas incluyan a todos los miembros de la población que se busca estudiar. En algunos casos, tales investigadores operan con listas de unidades no actualizadas que contienen inexactitudes o que no son suficientemente representativas de la población.

Selección de una muestra representativa. Una vez que ha definido la población (o universo) y compilado una lista de todas sus unidades, el investigador debe extraer una muestra, seleccionando un cierto número de unidades. Esta es una tarea relativamente simple, pero a menudo se cometen importantes errores. Cuando el investigador selecciona las unidades atendiendo a su propia comodidad, es decir, cuando elige por ejemplo, los primeros veinticinco nombres de la lista, la gente que vive en una manzana o los estudiantes que se sientan en las cuatro primeras filas de un aula, es probable que las unidades escogidas difieran de las restantes y, en

consecuencia, no sean representativas de la población. Los habitantes de los barrios bajos de Nueva York que viven en una misma manzana de casas son unidades de la población metropolitana, pero sin duda alguna, no es posible aplicar a todos.

Obtención de una muestra adecuada

Algunas muestras son demasiado pequeñas como para representar las características de la población. Por ejemplo, es probable que los CI de dos estudiantes seleccionados como muestra de una población integrada por cien alumnos no representen el promedio de CI de su grupo. Pero, ¿cuál debe ser el tamaño de una muestra para que ésta posea un considerable grado de confiabilidad? En este sentido, cada situación presenta sus propios problemas y por ello no es posible formular reglas específicas que permitan obtener una muestra adecuada. Cuando los fenómenos estudiados son homogéneos, basta con una muestra pequeña. Unos pocos centímetros cúbicos pueden ser suficientes para determinar el contenido de un recipiente que contenga cinco mil litros de un producto químico. Pero cuando las unidades son variables -como ocurre en muchos fenómenos educacionales- es necesario extraer muestras más amplias. Cuanto mayor sea la variabilidad de los fenómenos, tanto más difícil resultará obtener una muestra adecuada. Claro está que de nada sirve aumentar el tamaño de la muestra cuando las unidades no se seleccionan de manera que se garantice la representatividad de aquélla. En términos generales, pueden señalarse tres factores de los cuales dependerá el tamaño de una muestra adecuada: la naturaleza de la población, el tipo de diseño de la muestra y el grado de precisión que o se desee obtener. El investigador debe considerar cuidadosamente estos tres factores, para luego escoger el diseño de la muestra que proporcionará la precisión necesaria con el mínimo esfuerzo.

5.3.2.5 Tipos de diseños de la muestra

Existen varios métodos para elegir muestras representativas. En la siguiente exposición describiremos brevemente el muestreo al azar, el estratificado, el doble y el de conglomerados o conjuntos.

Muestreo al azar

En el muestreo al azar, se establecen condiciones rigurosamente controladas, para asegurar que cada unidad de la población tenga iguales probabilidades o, al menos, un grado determinado de probabilidad de ser incluida en la muestra. Para evitar que el investigador introduzca desviaciones en los resultados, al ejercer un control directo sobre la selección de las unidades, se emplean ciertos medios mecánicos para obtener las muestras.

Por ejemplo, se pueden escribir los nombres de las unidades en distintas tarjetas, que luego se colocan en un recipiente o se barajan como si fueran naipes, para extraer el número que se desee. Cuando la cantidad de unidades es pequeña, bastará con arrojar una moneda al aire, para elegir aquellas que integrarán la muestra. Tal vez el método más adecuado sea el de las tablas de números al azar, tales como las preparadas por FISHER y YATES, TIPPETT o KENDALL y BABINGTON. Tras asignar un número a cada una de las unidades de la población, se comienza por cualquier punto de la tabla y se leen los números en cualquier dirección (horizontal, vertical o diagonal).

Cuando se enuncia un número que coincide con el que aparece en una de las tarjetas que representan a cada una de las unidades, la unidad a la que corresponde dicho número pasa a formar parte de la muestra. El proceso se

continúa hasta obtener una muestra del tamaño que se desee.

Las muestras al azar no siempre representan las características de la población total, pero cuando la elección de los sujetos se libra a la suerte se reduce la posibilidad de que la selección resulte tendenciosa. Claro está que con este método también se puede elegir una muestra que no represente con exactitud a la población original.

Cuanto mayor sea el grado de heterogeneidad de las unidades y menor el tamaño de la muestra, habrá más probabilidades de que esta última resulte insuficiente.

Muestreo estratificado

Como hemos visto, las muestras seleccionadas al azar pueden contener una proporción indebida de un determinado tipo de unidades. Para garantizar un mayor grado de representatividad de la muestra, el investigador puede recurrir al procedimiento del muestreo al azar estratificado.

Esta técnica consiste en dividir a la población en estratos, de acuerdo con ciertas características, para luego extraer al azar un cierto número de unidades de cada uno de los grupos homogéneos que se han obtenido.

Por ejemplo, para determinar de qué manera votará la gente con respecto a algún problema relacionado con la educación pública, se puede subdividir a la población de acuerdo con los factores que determinan actitudes electorales conocidas, tales como la edad, el nivel económico y educacional o la religión. Sin embargo, el muestreo estratificado no ofrece mejores resultados que el procedimiento estudiado anteriormente, a menos que se conozca la existencia de una gran regularidad en el modo de votar de ciertos grupos de personas.

El muestreo proporcional permite otorgar a la muestra mayor representatividad. Esta técnica requiere que, de los diversos estratos, se seleccionen al azar un número de unidades, de acuerdo con la proporción de la población total que represente cada uno de esos grupos.

Así, si el 10 por ciento de la población electoral está compuesto por graduados preuniversitarios, el 10 por ciento de la muestra deberá obtenerse a partir de ese estrato. Puesto que el muestreo proporcional permite aumentar el grado de representatividad, el investigador podrá utilizar muestras de menor tamaño, con la consiguiente reducción de los costos.

Muestreo doble

Cuando se emplean cuestionarios postales se recurre al procedimiento del muestreo doble para obtener muestras más representativas. Esta precaución se adopta en los casos en que algunos sujetos seleccionados al azar no devuelven los cuestionarios que les fueron enviados. Si entre quienes dejaron de responder a la encuesta y los demás sujetos existen diferencias fundamentales en relación con los fenómenos que se estudian, la falta de datos acerca de los primeros viciará los resultados del estudio.

Para eliminar esta desviación, el investigador puede escoger una segunda muestra al azar entre aquellos que no respondieron y entrevistar a los sujetos seleccionados, para obtener la información deseada. Esta técnica del muestreo doble le permitirá determinar el grado de confiabilidad de la información extraída de la primera muestra. El muestreo doble o de etapas múltiples sirve también para verificar los datos in situ.

Después de realizar una investigación sencilla y de costo reducido sobre la base de una muestra grande, el investigador podrá extraer otra muestra a partir de la primera, con lo cual logrará ampliar los alcances del estudio.

Muestreo sistemático

Cuando se dispone de un marco de la población que se desea estudiar, es posible extraer una muestra seleccionando a los sujetos cuyos nombres ocupan determinados puestos de la lista. Supongamos que el investigador desea escoger una muestra de cincuenta nombres de una lista o marco de quinientos estudiantes, casos de una agencia social u obreros de una fábrica. En primer término, dividirá 500 por 50, para hallar la medida del intervalo que deberá utilizar (en este caso, 10). Luego escoge al azar un número entre el 1 y ello (supongamos que ese número sea el), y va obteniendo nuevos números, sumando sucesivamente 10 al anterior (es decir, el 9, el 19, el 29, etcétera), hasta extraer los cincuenta nombres deseados.

Cuando los nombres que componen la lista se disponen al azar desde el comienzo, este método equivale a la técnica del muestreo al azar. Sin embargo, es necesario evitar que intervengan ciertos factores capaces de menoscabar el carácter aleatorio de la muestra, tales como las "tendencias". Al suponer que, en una lista, los sujetos han sido dispuestos según el orden creciente de edades, expresadas en años y meses, y que las unidades que deberán integrar la muestra se seleccionan a intervalos fijos de 10, como en el caso del ejemplo anterior. La edad media del grupo variará de una muestra a otra, según el puesto que ocupe en la lista la primera unidad, seleccionada al azar. Si, por ejemplo, la primera unidad es el 2, la edad promedio de la muestra que se obtenga resultará menor que si hubiera sido ello, porque cada uno de los sujetos que forme parte de esta última secuencia será mayor que su contraparte de la primera, en ocho rangos del listado. Otro factor que debe ser considerado son las fluctuaciones cíclicas. Si, por ejemplo, obtenemos una lista de los estudiantes que cada día asisten a cierta biblioteca y extraemos de ese marco una muestra integrada por unidades seleccionadas cada siete días, es probable que la muestra resulte

viciada, puesto que, por lo general, son menos los estudiantes que concurren a la biblioteca los domingos que los que lo hacen los días de semana.

Muestreo de conjuntos

En el muestreo de conglomerados, cada unidad de muestreo está integrada por grupos de elementos (conglomerados), y no por los individuos que forman parte de una población o universo. El investigador procede de la siguiente manera: en lugar de listar, por ejemplo, a todos los niños que concurren a las escuelas elementales de una ciudad, para luego constituir una muestra con el 15 por ciento de los sujetos, que deben ser elegidos al azar, incluye en la lista a todas las escuelas elementales de la ciudad, selecciona al azar el 15 por ciento de estos conglomerados de unidades y escoge para la muestra a todos los niños que asisten a las escuelas elegidas.

Del mismo modo, en lugar de listar todas las casas de una ciudad, el investigador podría listar las manzanas de casas, elegir al azar el porcentaje necesario de estos conglomerados de edades, y luego incluir en la muestra todas las casas situadas en las manzanas seleccionadas. Resulta más simple y menos Costoso observar conglomerados de unidades en unas pocas escuelas, que trabajar con estudiantes que viven dispersos por toda la ciudad y deben ser elegidos al azar de manera individual. Sin embargo, cuando se utilizan muestras de conglomerados, se cometen, por lo general, mayores errores de muestreo que en los casos en que se emplean las muestras simples del mismo tamaño, porque cada conglomerado como, por ejemplo, una manzana de casas de un determinado vecindario puede hallarse compuesto por unidad similares entre sí, lo cual reduce la representatividad de la muestra.

Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis DRANKE: 1996. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir.

Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así, y valga la redundancia, describir lo que se investiga de una manera más objetiva y concreta lo cual facilita el estudio y análisis del tema objeto de investigación.

De todas las posibilidades metodológicas descritas hasta aquí, las opciones concretas que se han tomado para desarrollar esta investigación, han sido fundamentalmente las siguientes:

- Es un **estudio de caso**, centrado en un centro educativo, debidamente contextualizado y que se desarrolla, dentro de una **opción descriptiva** preferencial, mediante una **metodología ecléctica** o de síntesis, es decir, integrando procedimientos cuantitativos y cualitativos:
 - ❖ Cuestionario
 - ❖ Entrevistas estructuradas de cinco preguntas
 - ❖ Análisis de documentos institucionales (PEI, misión, visión, Plan de mejora, etc.)

- Las **muestras**, por otra parte, han estado integradas por los siguientes sujetos:
 - ❖ El cuestionario a todos los miembros del Consejo Directivo del Colegio, a la totalidad del profesorado (aunque hay una mortandad de cuatro cuestionarios no devueltos), un 10% de padres y madres de familia (32 cuestionario de 328 posibles) y un 10% de alumnos de cada curso hasta un total de 52 cuestionarios (de 521 posibles).
 - ❖ Para las entrevistas se ha seleccionado a la religiosa Rectora, a otra religiosa que es una informante clave de la vida del Colegio y a un profesor.

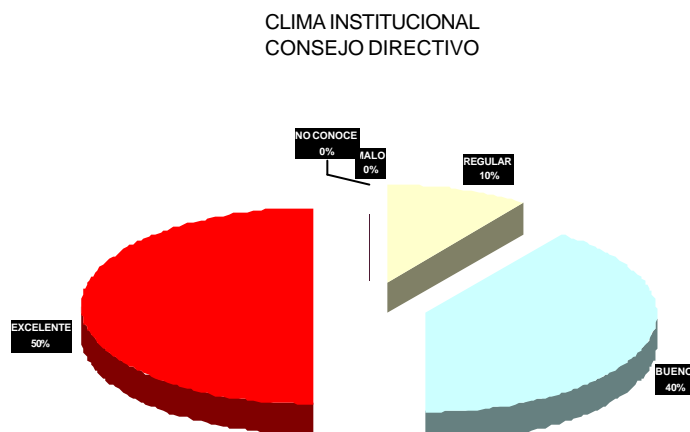
CAPÍTULO VI

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1 Análisis e interpretación de datos

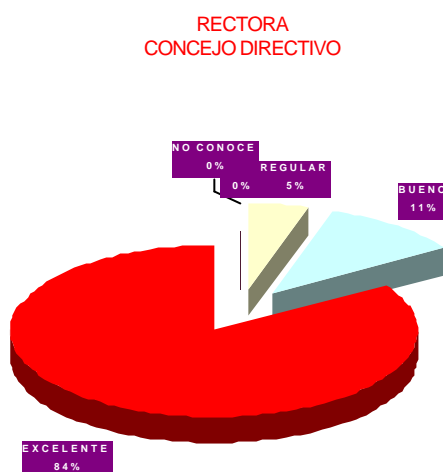
6.1.2 Análisis cualitativo

6.1.2.1 Análisis de la encuesta al Consejo Directivo



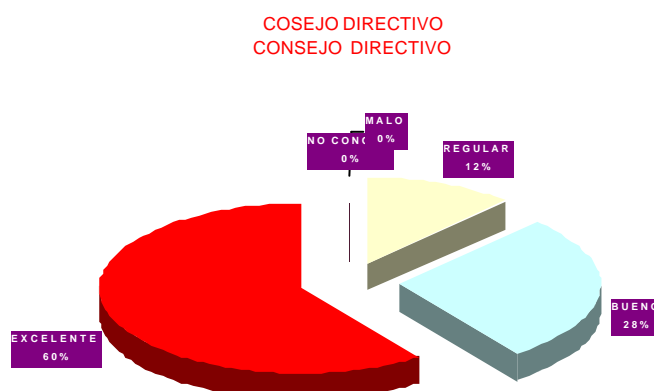
Gráfica 3. Pregunta 1

Las personas que integran el Consejo Directivo del Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque, consideran en un 50% (Excelente) que el CLIMA INSTITUCIONAL que se ha logrado, es gracias al esfuerzo y al trabajo en equipo de todas las personas que allí laboran. El 40% opina que es bueno ya que aun se puede continuar trabajando para seguir el camino hacia la calidad, el 10% considera que es regular ya que existen algunas fallas que se deben tener en cuenta si se pretende llegar a la excelencia a nivel de institución.



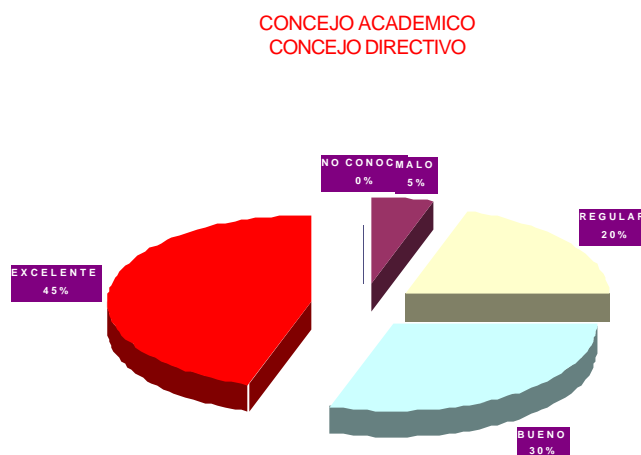
Gráfica 4. Pregunta 2

El 84% opina que la gestión que esta llevando a cabo la Rectora Madre María Helena Peña es excelente, ya que su labor se ha centrado en revisar, proponer y ejecutar procesos que contribuyan a mejorar la gestión educativa de la institución y por ende lograr la calidad. El 11% considera que su labor es buena y el 5% opina que es regular. Estos dos aspectos generan la motivación para continuar gestionando métodos y estrategias que aseguren la sostenibilidad de la institución, el camino hacia la excelencia y la disminución en los índices de deserción.



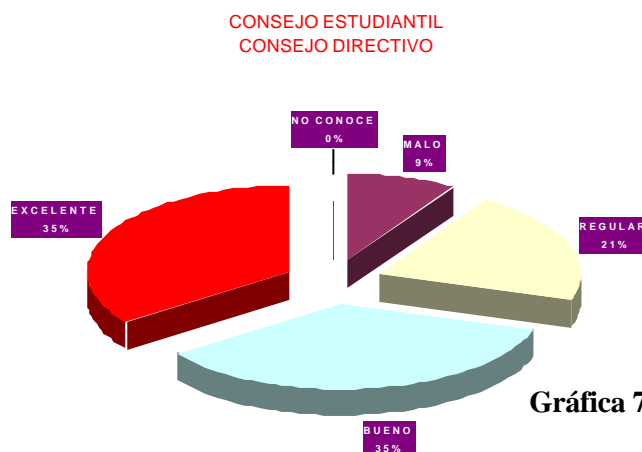
Gráfica 5. Pregunta 3

El 60 % de los miembros del CONSEJO DIRECTIVO considera que su labor ha sido excelente ya que se centra en gestionar procesos que faciliten el buen desarrollo de la institución y que apunten a disminuir los índices de deserción en la institución. El 28% opina que su trabajo es bueno y el 12% establece que su labor es regular.



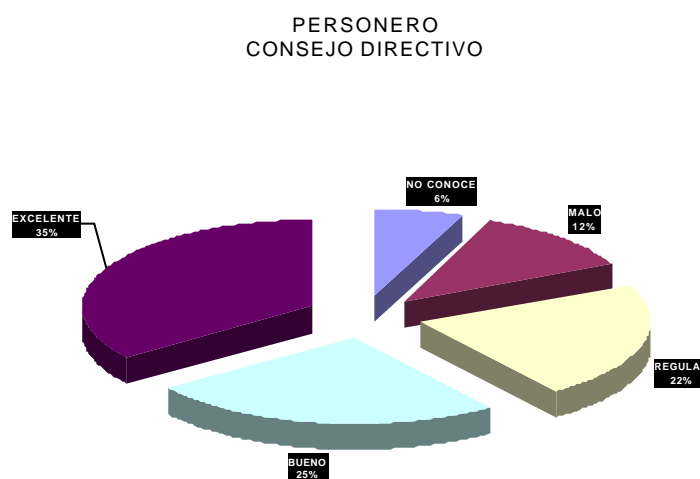
Gráfica 6. Pregunta 4

El 45% opina que el CONSEJO ACADÉMICO esta realizando una labor excelente, ya que se genera estrategias viables y eficaces en pro de la calidad de los procesos académicos que se llevan a cabo en la institución, el 22% opina que su gestión es buena porque garantiza la continuidad de los proyectos y la coherencia de estos con el PEI de la institución, el 20% considera que su gestión es regular y que debe apuntar de una manera más concreta hacia la disminución de la deserción que se esta presentando desde el 2001, el 8% la cataloga como mala.



Gráfica 7. Pregunta 5

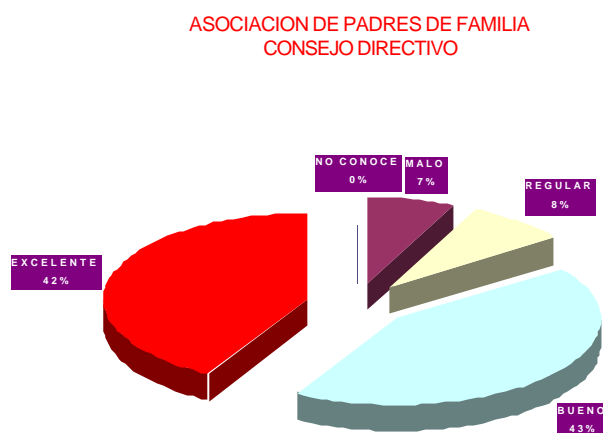
El 35% califica al CONSEJO ESTUDIANTIL como el órgano que impulsa, genera, se apropia y ejecuta proyectos y estrategias encaminadas hacia el mejoramiento institucional y la disminución de la deserción. Por otro lado el 35% opina que su labor ha sido buena y que se debe continuar con los proyectos que se construyen desde allí y contribuyen a la calidad educativa, el 21% considera que es regular y la falla está en la orientación que se le brinda a las estudiantes que integran el Consejo Directivo y el 9% considera que su labor es mala porque no se tienen en cuenta todas las sugerencias dadas por las estudiantes.



Gráfica 8. Pregunta 6

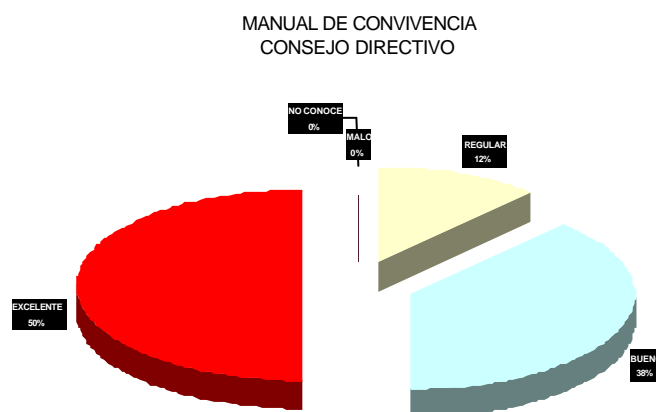
El 35% de los miembros del Consejo Directivo consideran que la gestión de la PERSONERA DEL COLEGIO es excelente, ya que se ha preocupado por desarrollar un programa acorde con las necesidades y expectativas tanto de las estudiantes como las del colegio, el 22% opina que ha sido buena su labor pero se le debe prestar mayor acompañamiento y orientación, el 12% considera que ha sido regular su trabajo porque ha dejado de lado los intereses, necesidades y expectativas manifestadas por los alumnos de los grados inferiores, es decir, de la sección infantil, el 6% califica su gestión como mala y la invita a dar continuidad a los proyectos de anteriores

personeras, que son pertinentes para el momento que se esta viviendo en la institución a nivel de mejoramiento institucional.



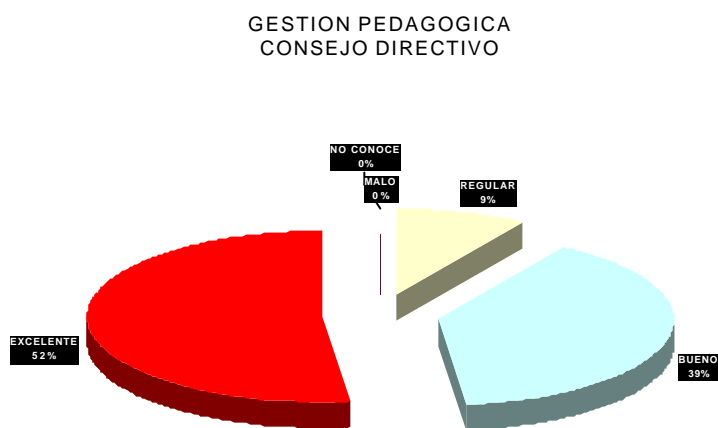
Gráfica 9. Pregunta 7

El Consejo Directivo opina que la labor desarrollada en pro del mejoramiento de la calidad del colegio por la ASOCIACIÓN DE PADRES de familia es excelente con un 42%, el 43% considera que este órgano se ha destacado por impulsar los proyectos a nivel de dotación de equipos y materiales que facilitan la labor del docente y le dan un enfoque más lúdico y dinámico al proceso de aprendizaje de los estudiantes, el 8% evaluó la labor de este estamento como regular ya que realizan demasiadas actividades en el año y el 7% opina que es mala su gestión ya que no se tiene en cuenta en ocasiones la posibilidad económica que tienen los Padres de familia para responder con todas las actividades propuestas por ellos.



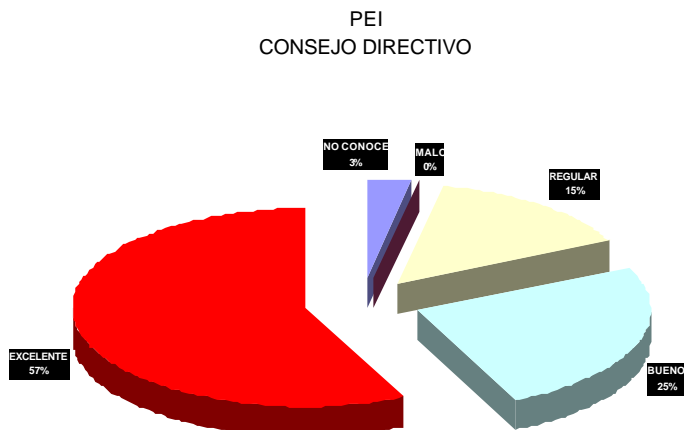
Gráfica 10. Pregunta 8

El 50% califica el MANUAL DE CONVIVENCIA como asertivo, es decir, da respuestas claras y coherentes frente a la filosofía, objetivos y fines de la Compañía de María a nivel educativo y le otorga un sello que caracteriza el Colegio dentro de los mejores de la zona décima de Engativa. El 38% opina que es bueno, ya que este establece unos lineamientos claros a nivel de normas, deberes y derechos y el 12% lo considera regular.



Gráfica 11. Pregunta 9

El 52% considera que la GESTIÓN PEDAGÓGICA que se está llevando a cabo en la institución es excelente y que cumple a cabalidad con lo establecido en el PEI, el 39% opina que es buena, ya que es parte fundamental en el desarrollo del plan de mejoramiento y la consecución de la excelencia y el 9% la evaluó como regular.



Gráfica 12. Pregunta 10

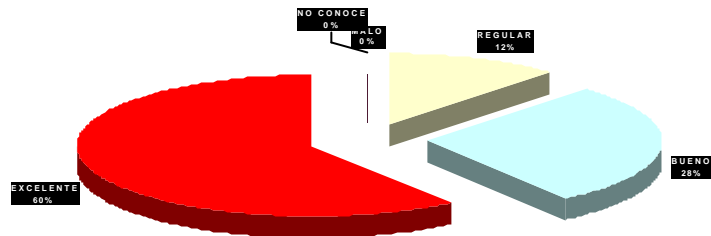
El 57% evaluó el PEI de la institución, como un proyecto educativo que da respuestas claras y tangibles a las necesidades y expectativas de la comunidad, el 25% opina que el PEI es bueno, porque implementa una educación dentro de los parámetros de la concepción educativa de Santa Juana de Lestonnac, el 15% considera que es regular y el 3% no lo conoce. Frente a estos porcentajes se está realizando una campaña de conocimiento, evaluación y retroalimentación del mismo con todas las personas que integran la comunidad educativa de la institución.



Gráfica 13. Pregunta 11

El 50% opina que trabajar bajo los parámetros establecidos por este tipo de esquemas es excelente, el 40% considera las COMPETENCIAS como una herramienta de trabajo muy clara y que le permite al estudiante aprovechar al máximo sus potencialidades y el 21% evaluó las competencias como un sistema de trabajo regular.

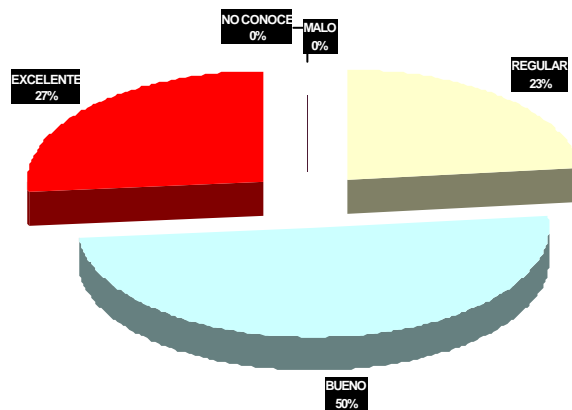
DESEMPEÑO DOCENTE
CONSEJO DIRECTIVO



Gráfica 14. Pregunta 12

El 60% opina que la LABOR DOCENTE es excelente, los maestros se caracterizan por ser personas dedicadas, comprometidas, con un alto nivel de profesionalismo, demostrando coherencia entre lo que dicen y lo que hacen, principio fundamental para llevar a cabo un proyecto de calidad. El 28% considera la labor de los docentes como buena, ya que son ellos los principales gestores para que se disminuyan los índices de deserción de estudiantes en el colegio y el 12% evaluó su quehacer pedagógico como regular, ítem que le da mayor sentido a la campaña que se está llevando a cabo para capacitar a los docentes.

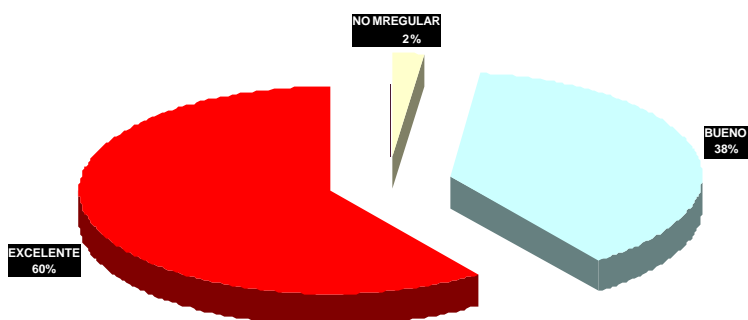
DESARROLLO COMUNIDAD
CONSEJO DIRECTIVO



Gráfica 15. Pregunta 13

El 50% considera que el Comité de DESARROLLO y promoción de la comunidad ha realizado bien su labor dentro y fuera de la institución, el otro 27 % opina que su gestión ha sido excelente y el 23% contestó que su labor ha sido regular.

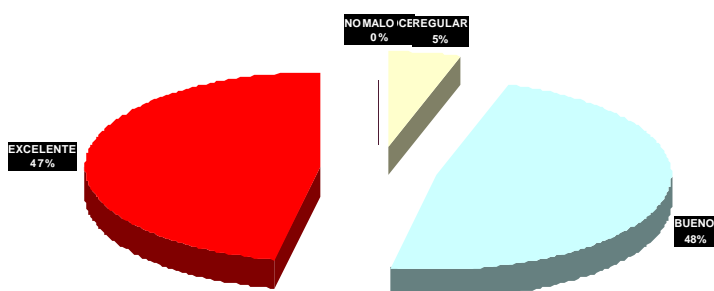
PROYECTO DE ECOLOGIA
CONSEJO DIRECTIVO



Gráfica 16. Pregunta 14

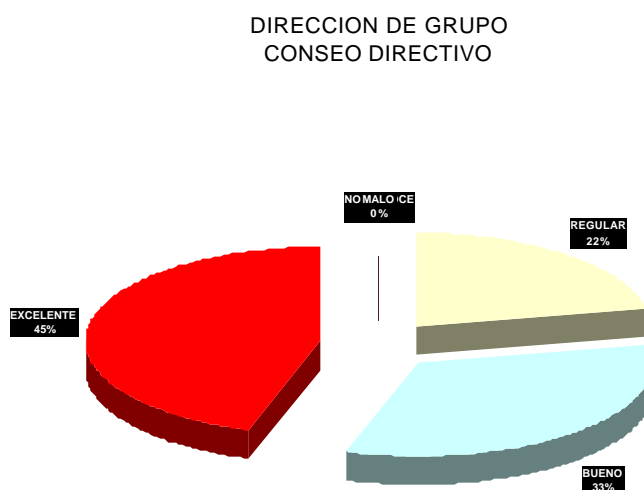
El proyecto de ECOLOGÍA es uno de los más importantes de la institución, éste se ha convertido en la prioridad de la institución y en su insignia con un 60% que opina que es excelente y un 38% que opina que es bueno lo cual ratifica lo anterior. El 2% considera que es regular.

PROYECTO DE SEXUALIDAD
CONSEJO DIRECTIVO



Gráfica 17. Pregunta 15

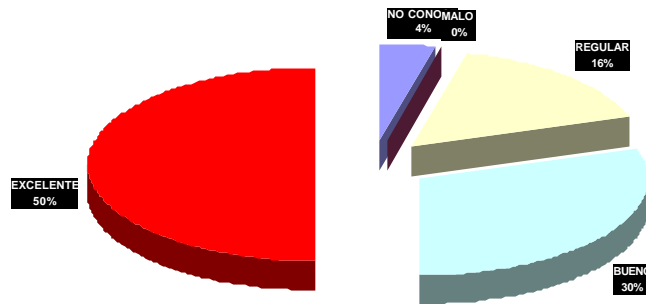
Con un 47% y un 48% que califican la ejecución del PROYECTO DE SEXUALIDAD como excelente y buena, se determina que es fundamental y prioritario para la institución. El 5% considera que su desarrollo en el aula es regular y se sugiere ahondar de una manera más concreta acerca de la pérdida de valores que existe en la actualidad.



Gráfica 18. Pregunta 16

El 45% considera la DIRECCIÓN DE GRUPO como una herramienta educativa importante, ya que este acompañamiento por parte del director hacia el grupo asignado le da la opción a la institución de tratar de una manera directa las inquietudes, los problemas, las necesidades y las expectativas de cada estudiante y darle una respuesta o solución a los mismos a tiempo y de una manera correcta, es decir, que la labor realizada por los directores de curso es excelente, el 33% opina que es buena y bajo ningún parámetro se puede dejar de lado o sustituir y el 22% la califica como regular .

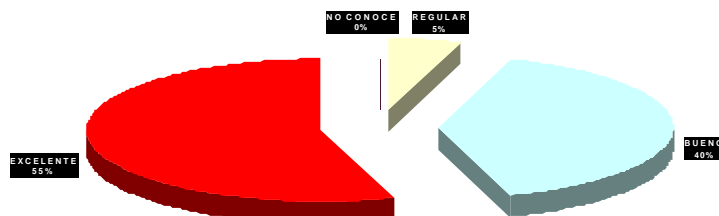
GESTION ADMINISTRATIVA
CONSEJO DIRECTIVO



Gráfica 19. Pregunta 17

La GESTIÓN ADMINISTRATIVA obtuvo un 50% que considera que es excelente su labor, puesto que se ha convertido en el motor que genera cambio en la institución y que incentiva en los demás miembros de la comunidad el deseo de alcanzar o lograr la calidad en todos los procesos educativos, el 30% opina que es buena su gestión y que de ellos depende la excelencia del colegio, un 16% la califica como regular y el 4% no la conoce.

DESARROLLO DEL ESTUDIANTE
CONSEJO DIRECTIVO



Gráfica 20. Pregunta 18

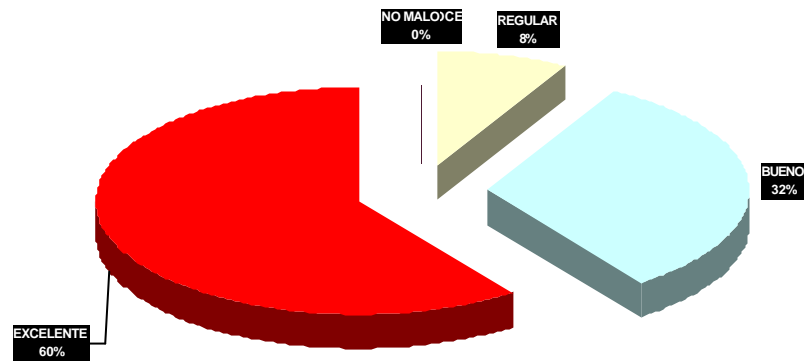
La calificación obtenida en los diferentes ítems en cuanto al DESARROLLO DEL ESTUDIANTE es: el 55% considera que es excelente y que apunta a la calidad no solo de la formación educativa sino de la formación como persona y como individuo social, el 40% opina que es buena, ya que tiene un enfoque pedagógico y formativo basado en los principios de Santa Juana de Lestonnac y esto hace la diferencia y le otorga un sello de identidad a los estudiantes que allí se forman y el 5% la evaluó como regular.



Gráfica 21. Pregunta 19

En cuanto a la MIRADA INSTITUCIONAL el 52% evaluó como excelente, el proceso de cambio, compromiso, programas, trabajo en equipo, conformación y ejecución de proyectos, coherencia con el PEI , la filosofía, objetivos y todos los procesos que conllevan a la excelencia educativa no solo por su construcción sino por su ejecución, evaluación y mejoramiento. El 44% opina que es buena y el 4% que es regular.

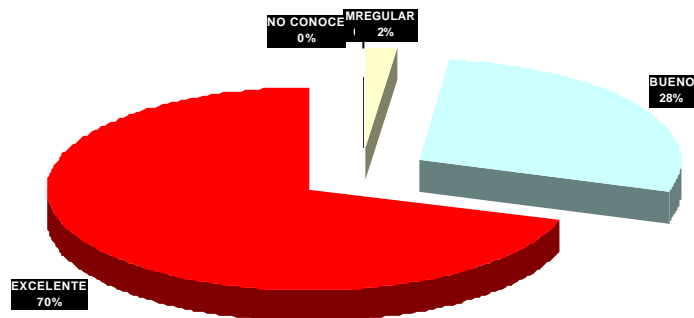
RECURSOS DEL APRENDIZAJE
CONSEJO DIRECTIVO



Gráfica 22. Pregunta 20

El 60% considera que son excelentes los RECURSOS EDUCATIVOS con los cuales cuenta la institución y que éstos facilitan de una manera eficaz la labor del docente y el proceso de aprendizaje del estudiante, el 32% opina que son buenos y el 8% que son regulares.

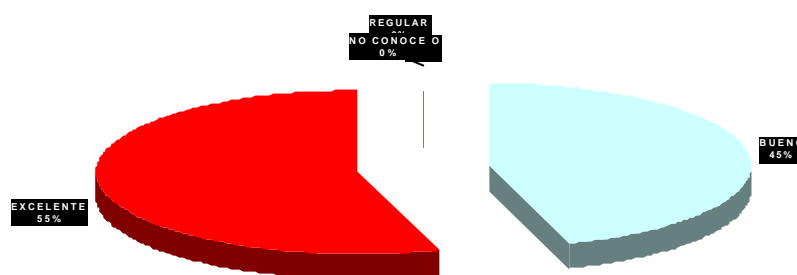
BIBLIOTECA
CONSEJO DIRECTIVO



Gráfica 23. Pregunta 21

El 70% opina que la labor de la BIBLIOTECA es excelente, el 28% considera que es buena y el 2% que es regular, esto confirma que el trabajo que se esta llevando a cabo en cuanto a mejoramiento y calidad en la institución se ve reflejado en todos los aspectos que conforman el colegio.

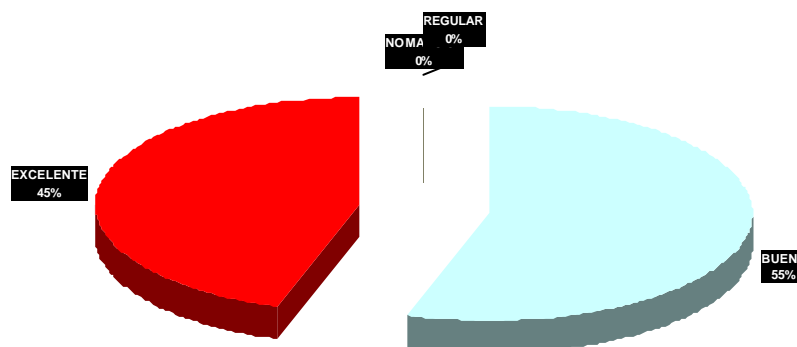
ASEADORAS
CONSEJO DIRECTIVO



Gráfica 24. Pregunta 22

El trabajo de las personas que realizan EL ASEO en la institución se considera en un 55% excelente y en un 45% bueno, es decir, la labor, entrega e identidad del personal se ve reflejado en su trabajo cotidiano.

VIGILANTES
CONSEJO DIRECTIVO



Gráfica 25. Pregunta 23

Al igual que la gráfica anterior la labor de los VIGILANTES se califica como excelente con un 45% y como buena con 55%.



Gráfica 26. Pregunta 24

El 60% opina que es excelente el trabajo que la SECRETARÍA está realizando en el colegio, su amabilidad y el grado de compromiso con la institución y con el proyecto de calidad ha logrado que se posea como un estamento líder en calidad. El 38% considera la labor como buena y el 2% como regular.



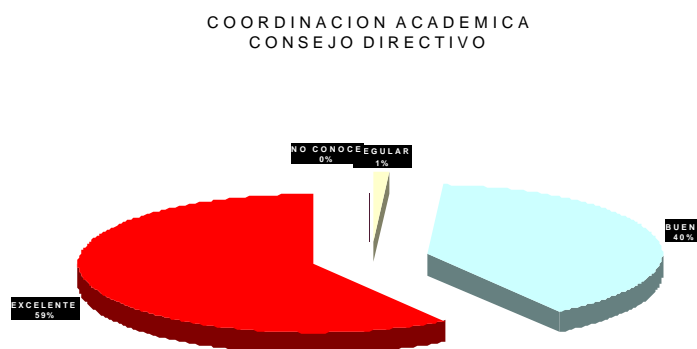
Gráfica 27. Pregunta 25

Los RECURSOS Administrativos son considerados como gestores del proceso de calidad y como los antecedentes de todo lo que se realiza en pro de la institución, así los consideran el 59% que le otorgo el grado de excelente y un 40% bueno, el 1% regular.



Grafica 28. Pregunta 26

El 60% opina que la labor de la COORDINACIÓN DE DISCIPLINA es excelente, el 38% que es buena y el 2% regular.



Grafica 29. Pregunta 27

Por ser uno de los entes más importantes y decisivos en el proyecto de mejoramiento y calidad, el Consejo Académico gracias a su gestión obtuvo un 59% excelente, un 40% bueno y el 1% regular.



Gráfica 31. Pregunta 29

Con un 55% el DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN se cataloga como excelente, gracias a su labor y al compromiso con la calidad y la disminución de la deserción en la institución. El 40% opina que es bueno y el 5% que es regular.

6.1.2.1.1 Análisis de datos y conclusiones provisionales del análisis de la encuesta al Consejo Directivo

1. El 50% del puntaje obtenido en la encuesta realizada al Consejo Directivo, determina que se cuenta con un clima favorable a nivel laboral y educativo, es decir, éste permite que se desarrolle de manera agradable, eficaz y óptimo cada uno de los procesos que se llevan a cabo tanto dentro como fuera del colegio. Se considera que el clima institucional que se tiene es la base fundamental hacia el camino de la calidad y la disminución de la deserción.
2. El 84% del Consejo Directivo considera que la labor de la Rectora Madre María Helena Peña, se ha caracterizado por su compromiso y entrega con la institución, su excelente desempeño y su idoneidad para ejercer el cargo permiten que la comunidad en general, la considere un ejemplo a

seguir y la apoye incondicionalmente en su deseo de hacer del colegio de La Enseñanza Cardenal Luque un colegio con un alto perfil educativo, sostenible pero sobre todo lograr la disminución significativa en los índices de deserción.

3. El 60% de los miembros del Consejo Directivo considera que, como máximo estamento dentro de la institución, ha aprobado y apoyado los procesos que se están llevando a cabo para mejorar e implementar la calidad en el colegio. De esta manera se pretende lograr la baja en los índices de deserción y posibilitar por medio de estos la sostenibilidad tanto económica como educativa que se pretende lograr.
4. El 45% del Consejo Directivo opina que el Consejo Académico está realizando una labor excelente, ya que facilita los procesos tanto académicos como de gestión y proyección institucional en aras de mejorar la calidad del colegio y lograr disminuir los índices de deserción.
5. El 70% del Consejo Directivo, considera que el Consejo Estudiantil se ha destacado en los dos últimos años por analizar, mejorar y desarrollar proyectos ya constituidos en el colegio, con el objetivo de hacer de ellos una verdadera herramienta de trabajo y bienestar estudiantil. Por otro lado, se ha integrado de manera activa en los procesos de calidad con ideas y estrategias que representan el ideal de educación que los estudiantes desean obtener.
6. El 35% opina que el Personero se ha destacado como un líder que propicia y genera alternativas claras y oportunas frente a los retos que hoy en día impone la sociedad, es una persona consciente de su realidad pero dispuesta a construir con ahínco una sociedad más justa y equitativa para todos desde un trabajo complejo que él mismo lidera con el ejemplo.
7. El 43% del Consejo Directivo considera que se ha establecido una relación estrecha de trabajo con la Asociación de Padres de Familia ya

que ésta ha facilitado un trabajo en común, dando respuestas a corto plazo a las necesidades que ellos han observado y que requieren de un apoyo incondicional y oportuno. De esta manera se han convertido en aliados hacia un frente común: **el mejoramiento de la calidad y la disminución de los índices de deserción en la institución.**

8. El 50% califica el manual de convivencia como el resultado de años de trabajo, consulta y mejoramiento según lo concibe el Consejo Directivo. Es el resultado de una investigación exhaustiva para dar una reglamentación coherente con el PEI del colegio, con los objetivos y filosofía de Santa Juana de Lestonnac.
9. El 52% del Consejo Directivo considera que la gestión pedagógica está encaminada hacia el mejoramiento de los procesos que se llevan a cabo en la institución y que se concibe como un proyecto cultural al servicio del desarrollo humano vivido en y desde culturas locales a través de la identificación y apropiación de las necesidades básicas de aprendizaje y desde las necesidades básicas culturales de la población.
10. El 57% del Consejo Directivo concibe el proyecto educativo institucional, como un proyecto que brinda los elementos necesarios de conceptualización y fundamentación pedagógica para facilitar y comprender la dinámica de la educación y los procesos formativos y culturales que ella propicia. Por otro lado se caracteriza por ser la base que argumenta la comprensión y apropiación de las exigencias educativas y pedagógicas y las transforma en un sistema de ejecución complejo que tiene como objetivo constituir una comunidad académica de calidad.
11. El 50% opina que las competencias en el colegio se conciben como criterios claros que permiten desarrollar en los jóvenes su compromiso y las implicaciones que deben tener sus aportes a la ciencia, a la tecnología para el desarrollo humano en línea del mejoramiento de las condiciones

para la convivencia y el bienestar de una sociedad que clama alternativas de equidad, solidaridad, paz y desarrollo.

- 12.El 60% opina que el docente es uno de los agentes más importantes en el proceso de enseñanza. El educador del colegio se ha convertido en un orientador del aprendizaje y de la formación de sus estudiantes, tiene presente su condición de líder que implica convertirse en ejemplo permanente para ellos y en el gerente de su trabajo. Según lo establece el Consejo Directivo, los docentes del colegio se caracterizan por ser personas comprometidas con su labor, por generar espacios dinámicos y nuevos para el aprendizaje y por apoyar incondicionalmente y de manera constante el plan de mejoramiento y calidad que se está ejecutando en el colegio.
- 13.El 60% considera que el desarrollo de la comunidad en el colegio se caracteriza por: el fortalecimiento de los principios y valores fundamentales de la institución, mediante el análisis de la realidad y las necesidades institucionales y del entorno, se regulariza parámetros de convivencia y relaciones interpersonales, reconociendo y valorando el trabajo del otro, reconociendo las fortalezas y limitaciones de la comunidad, actualizando el recurso tecnológico y facilitando el entrenamiento en tecnologías y enfoques pedagógicos, construyendo planes de mejoramiento por concertación, motivando a través de ejemplos de calidad, promoviendo la creatividad en los aprendizajes y las innovaciones, construyendo colectivamente la vida institucional, definiendo mecanismos de seguimiento y control, sensibilizando a la comunidad acerca de la importancia de la participación y el cambio, retroalimentando el trabajo para asumir retos y nuevas metas, estableciendo reconocimientos e incentivos para la gestión y el desempeño.

- 14.El 60% considera que el proyecto de ecología se caracteriza por ser el proyecto bandera en el colegio, ya que éste incentiva en los estudiantes la identidad cultural, da a conocer la idiosincrasia del país, rescata el respeto y el cuidado que se debe tener con los recursos naturales, convoca a los estudiantes a generar procesos de conservación del medio ambiente y la manera como el hombre desde su visión y su actuar en sí contribuye para que estos no se extingan. De esta manera el proyecto motiva valores y actitudes desde un lineamiento religioso y al mismo tiempo académico.
- 15.El 47% del Consejo Directivo concibe el proyecto de sexualidad como el proceso educativo que se fundamenta en una concepción del hombre, una concepción de la interacción que tiene este con él mismo y con el mundo que lo rodea y una concepción de su papel como ser social en constante cambio. Estas concepciones se fusionan en la práctica y constituyen los pilares desde los cuales los alumnos del colegio La Enseñanza Cardenal Luque conciben y le dan sentido a su proyecto de vida, convirtiéndose en la institución en un proyecto fundamental y significativo en la labor educativa y en la búsqueda de la calidad.
- 16.El 45% del Consejo Directivo opina que la Dirección de grupo se ha caracterizado por que le permite al estudiante tener un espacio para analizar, reflexionar y buscar alternativas de trabajo que superen las dificultades que se le presenten en el proceso de aprendizaje, la dirección de grupo posibilita que el maestro esté en continua comunicación con los estudiantes y que tenga en cuenta sus expectativas y opiniones respecto a su formación. Por otro lado, se acerca aún más a un proceso educativo que debe ser integrado por maestros, padres de familia y alumnos y que le dan razón de ser al plan de mejoramiento y a la implementación de la educación de calidad que persigue la institución.

- 17.El 50% opina que la Gestión Administrativa se ha caracterizado por su compromiso y entrega con el proyecto de calidad que se está llevando a cabo con el colegio. Busca fondos para mejorar la planta física y los recursos institucionales, plantea y desarrolla estrategias para **disminuir la deserción en el colegio** y aumentar la cobertura educativa del plantel, posibilita espacios de reflexión e investigación, vincula al proyecto de mejoramiento a todos los estamentos de la comunidad educativa, de tal manera que éstos se apropian del proyecto y de manera específica se han puesto a la tarea de replantear la estructura organizacional de la institución con el objetivo de integrarla a los principios y fundamentos establecidos en el PEI del colegio.
- 18.El 50% considera que el desarrollo estudiantil va encaminado a la formación de hombres y mujeres que ejerciten las dimensiones de la personalidad humana, física, mental, emocional y espiritual; con un perfil laboral idóneo para desempeñarse en cualquier contexto, capaces de dar respuestas claras y concretas a los retos que hoy en día se les impone.
- 19.Según lo establece el 52% del consejo directivo es fundamental que una institución educativa se vea así misma y se sienta como una verdadera comunidad, cuyos integrantes son órganos vivos de la misma, indispensables para que el sistema lleve a feliz término sus propósitos. Cuando no se comparte entre los miembros de una comunidad una visión común de futuro, es imposible que todos estén “comprometidos” con su trabajo. Los exponentes de los procesos de mejoramiento de la calidad de un sistema de trabajo humano, nunca han dejado de hablar de la pasión y el enamoramiento de lo que se hace. Responder a esta realidad, es dar el primer paso seguro para emprender el desafío de modernizar la institución. Los momentos siguientes son técnicas y metodologías hacia

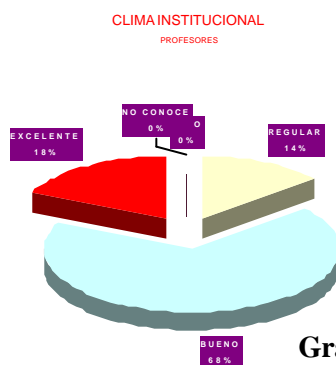
la consolidación del ideal, esto para ellos se convierte en el horizonte institucional del Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque.

- 20.El 60% del Consejo Directo considera que la institución cuenta con excelentes recursos educativos, estos se han convertido en apoyo para el proceso de enseñanza-aprendizaje y han posesionado al plantel al nivel de la vanguardia tecnológica. Se debe tener en cuenta que son el valor agregado a la hora de promocionar y dar a conocer el colegio.
- 21.El 70% opina que el servicio que presta la biblioteca a los usuarios del colegio es excelente, ya que el colegio se ha preocupado por capacitar a las personas que prestan su servicio allí, incentivándolas para que su labor sea de calidad y de esa manera los clientes lo han percibido.
- 22.El 55% considera que el servicio de limpieza se ha caracterizado por la manera en que se han apropiado del proyecto de mejoramiento, su tarea es reflejo de la calidad y el servicio que prestan fiel copia del deseo de hacer de la institución un centro que se caracterice por la excelencia y su óptimo desempeño.
- 23.El 55% opina que la labor de los vigilantes se caracteriza por el respeto a los demás, por su cumplimiento, servicio, disposición, credibilidad, honestidad, pero sobre todo porque se han propuesto prestar un servicio de calidad que está a la altura de las exigencias y requerimientos de los usuarios.
- 24.El 60% considera que la secretaria es una persona que se caracteriza porque aporta a la institución metodologías y herramientas que permiten un constante análisis de las situaciones, planes de acción y de evaluación tendientes al mejoramiento del colegio. Reconoce en la institución educativa, su razón de ser como profesional, preocupándose por mejorar día a día su desempeño laboral y los procesos que están a su cargo con el animo de otorgarle calidad a todo cuanto realiza.

- 25.El 59% considera que los Recursos Administrativos son el eje fundamental del proceso de mejoramiento y la implementación de la cultura de calidad.
- 26.El 59% opina que la coordinación académica cualifica las formas para hacer que el estudiante y su entorno sean cada día mejores, vincula el Proyecto Educativo Institucional al desarrollo de la comunidad e integra a los agentes educativos y estamentos de la comunidad al proceso de cualificación y mejoramiento institucional, lidera la construcción y operacionalización de los procesos académicos, estableciendo mecanismos evaluativos, de seguimiento, control y de rediseño, gestiona e incentiva una cultura de calidad que la propicia desde su propia labor y ejemplo.
- 27.El 60% del Consejo Directivo establece que la coordinación de disciplina integra a los colectivos docentes, alumnos y padres de familia, para poner en marcha proyectos de autodisciplina y conciliación. Lleva a cabo procesos que contribuyen al mejoramiento de la gestión pedagógica y la búsqueda de la unidad en la diversidad dentro de los procesos curriculares y formativos del colegio.
- 28.El 55% opina que el papel de la psicóloga en el proceso educativo y en el plan de mejoramiento de la institución ha sido integrar la educación familiar con la educación escolar, con apoyo de las familias, la escuela de padres y proyectos concretos relacionados con la educación en valores, la formación en la sexualidad y la formación para la vida en familia, se ha dado paso y continuidad al mejoramiento institucional y de esta manera ha contribuido desde su área a disminuir los índices de deserción escolar en el colegio.

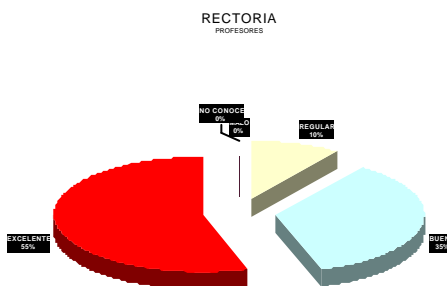
6.1.2.2 Análisis de la encuesta a Profesores

El 18% de los encuestados considera que existe un CLIMA INSTITUCIONAL excelente que favorece el intercambio de herramientas pedagógicas, recursos, estrategias y lo más importante posibilita el cambio e incentiva la calidad. El 68% opina que es bueno, porque no coarta la libertad de los maestros para ejercer su labor, aportar sus conocimientos y poner al servicio de la comunidad sus habilidades y el 14% considera que es regular.



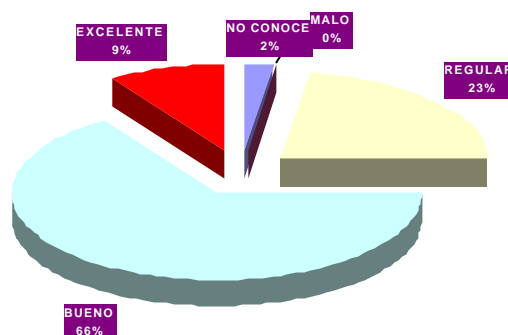
Gráfica 32. Pregunta 1

Los profesores calificaron la labor de la RECTORA de la siguiente manera: el 55% opina que su gestión es excelente, el 35% considera que es buena y el 10% que es regular, de esta manera se puede determinar que la rectora es un agente que incentiva el cambio mejorando lo existente y contribuyendo con aportes y estrategias que permitan al colegio obtener un grado de excelencia y con ello evitar la deserción.



Gráfica 33. Pregunta 2

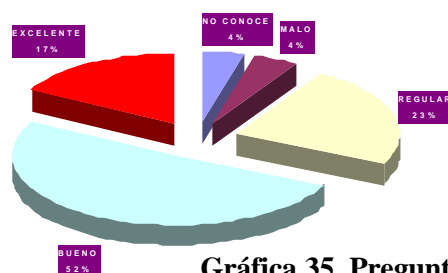
CONSEJO DIRECTIVO
PROFESORES



Gráfica 34. Pregunta 3

El 9% considera que el CONSEJO DIRECTIVO realiza una excelente labor, el 66% opina que es buena y asertiva su intervención en los procesos de cambio y mejoramiento de la institución, el 23% considera que su papel en la institución es regular y el 2% desconoce su gestión.

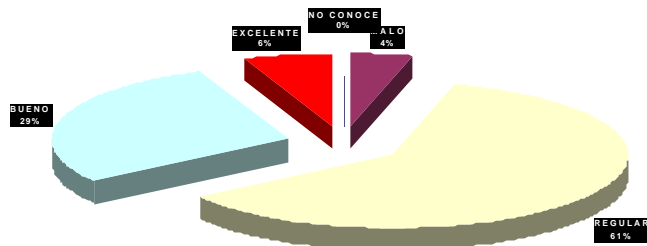
CONSEJO ACADÉMICO
PROFESORES



Gráfica 35. Pregunta 4

El CONSEJO ACADÉMICO tiene un papel importante y decisivo dentro del proceso de mejoramiento de la institución, este ha generado procesos de cambio que lo han destacado como precursor de la calidad. Gracias a estos procesos los maestros calificaron su labor así: el 17% excelente, el 52% buena, el 23% regular, el 4% mala y 4% la desconoce.

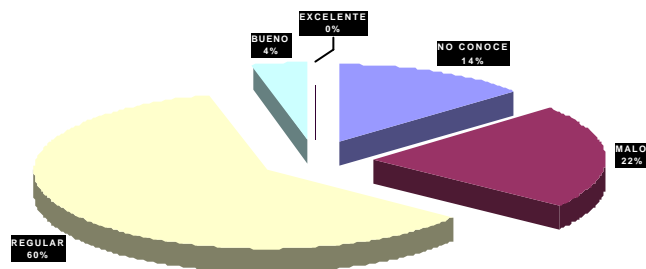
CONSEJO ESTUDIANTIL
PROFESORES



Gráfica 36. Pregunta 5

El 6% considera que la gestión del CONSEJO ESTUDIANTIL es excelente, el 29% opina que es buena, el 61% la califica como regular, el 4% opina que es mala.

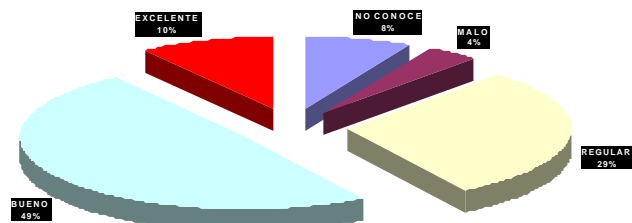
PERSONERO
PROFESORES



Gráfica 37. Pregunta 6

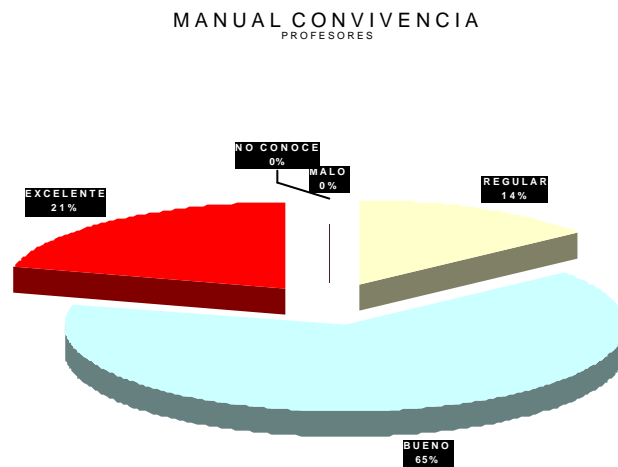
La LABOR DE LA PERSONA era de acuerdo a la percepción de los maestros es la siguiente: el 4% considera que ha sido buena, el 60% regular, el 22% mala y el 14% no la conoce.

ASOCIACION PADRES
PROFESORES



Gráfica 38. Pregunta 7

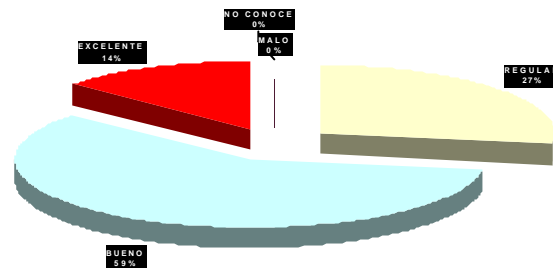
El 10% considera que la ASOCIACIÓN DE PADRES de familia ha realizado un excelente trabajo, el 49% opina que es bueno, el 29% lo establece como regular, el 4% como malo y 8% desconoce totalmente su labor en la institución.



Gráfica 39. Pregunta 8

El MANUAL DE CONVIVENCIA es una herramienta de trabajo y una directriz entorno a la calidad y el mejoramiento de procesos en la institución y de esta manera lo asumen los maestros, con los siguientes porcentajes: el 21% opina que es excelente, el 65% bueno y el 14% regular.

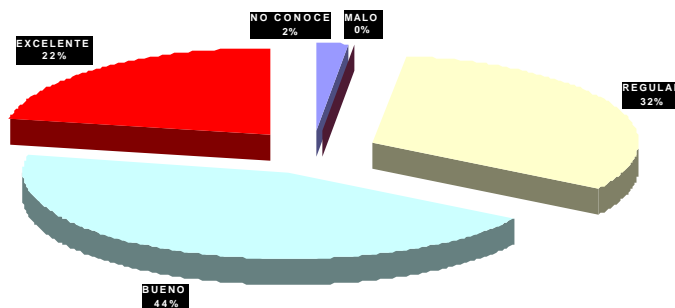
GESTION PEDAGOGICA
PROFESORES



Gráfica 40. Pregunta 9

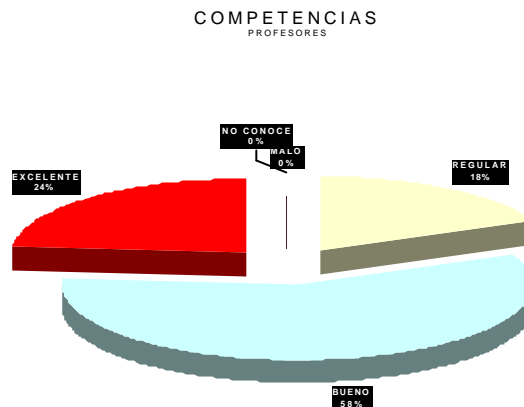
En cuanto a la GESTIÓN PEDAGÓGICA se obtuvo los siguientes resultados el 14% considera que es excelente, el 59% es buena y el 27% regular.

PEI
PROFESORES



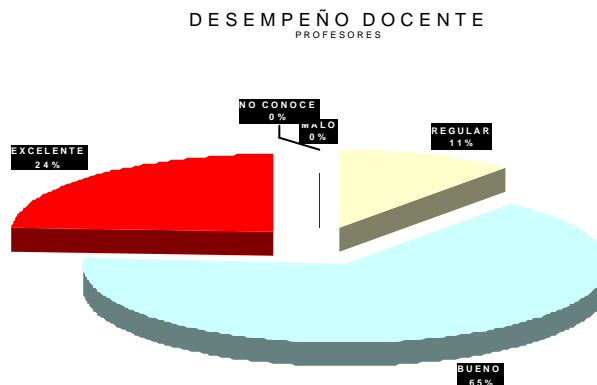
Gráfica 41. Pregunta 10

El 22% considera que EL PEI de la institución es un modelo de educación para satisfacer de manera clara y eficaz las dificultades y expectativas que plantea el mundo de hoy de una manera excelente, el 44% opina que es bueno, el 32% lo evalúa como regular y el 2% lo desconoce.



Gráfica 42. Pregunta 11

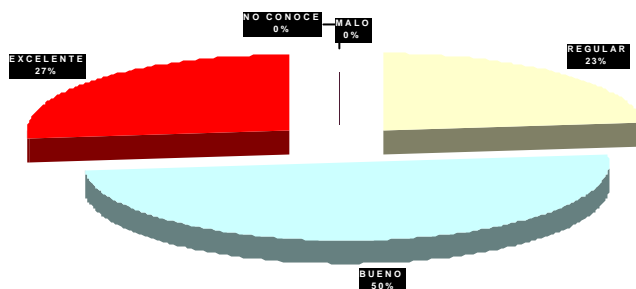
El trabajo educativo orientado por la reglamentación en COMPETENCIAS se ha considerado así: el 24% excelente, el 58% bueno y el 18% regular.



Gráfica 43. Pregunta 12

El DESEMPEÑO de los maestros en la institución se considera la pieza clave para lograr el mejoramiento de los procesos educativos y formativos y la baja en los índices de deserción en el colegio. De esta manera se evaluó así: el 24% opina que es excelente el desempeño docente, el 65% bueno y el 11% regular.

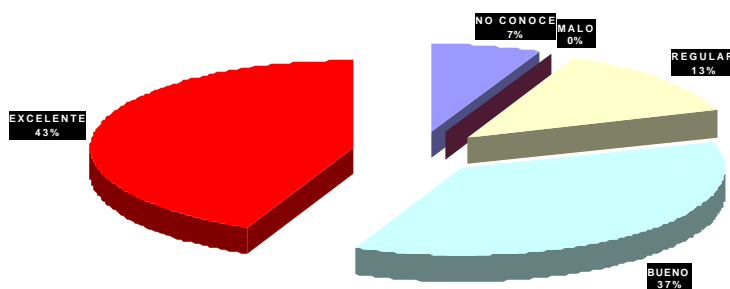
DESARROLLO COMUNIDAD
PROFESORES



Gráfica 43. Pregunta 13

El 27 % considera que el DESARROLLO DE LA COMUNIDAD es excelente, el 50% bueno y el 23 % regular.

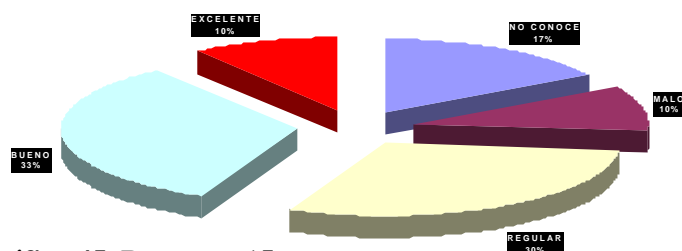
PROYECTO ECOLOGIA
PROFESORES



Gráfica 44. Pregunta 14

El proyecto de ECOLOGÍA se considera con un 43% excelente, el 37% opina que es bueno, el 13% lo califica como regular y el 7% aún no lo conoce.

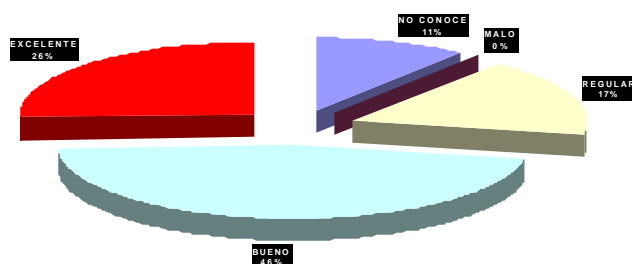
PROYECTO SEXUALIDAD
PROFESORES



Gráfica 45. Pregunta 15

El 10% opina que el PROYECTO DE SEXUALIDAD es excelente, el 33% es bueno, el 30% regular, el 10% malo y el 17% no lo conoce.

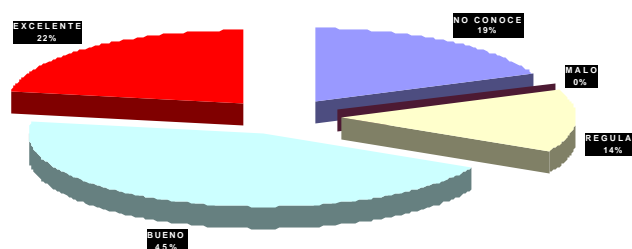
DIRECCION DE GRUPO
PROFESORES



Gráfica 46. Pregunta 16

La DIRECCIÓN DE GRUPO es la oportunidad de crear un canal de comunicación significativo entre alumnos y maestros. El colegio ha logrado poner en marcha este sistema con los siguientes resultados: el 26% lo considera excelente, el 46% bueno, el 17% regular y el 11% no lo conoce.

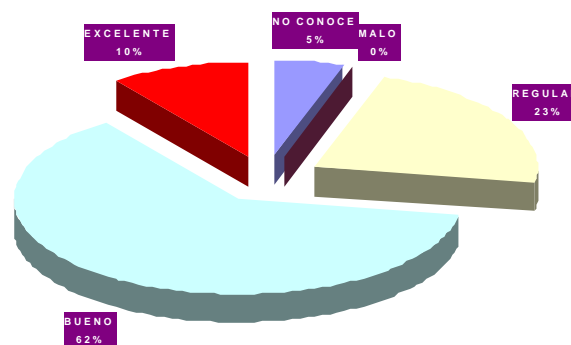
GESTION ADMINISTRATIVA
PROFESORES



Gráfica 47. Pregunta 17

Los resultados de la GESTIÓN ADMINISTRATIVA muestran que el 22% considera que su labor es excelente, el 45% opina que es buena, el 14% establece que es regular y el 19% no la conoce.

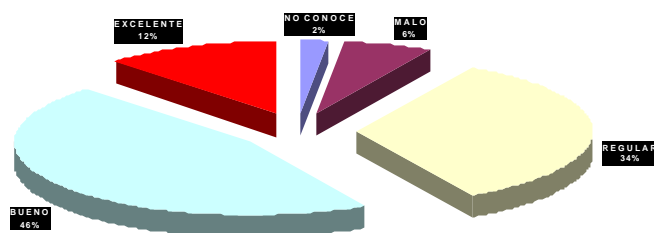
DESARROLLO ESTUDIANTE
PROFESORES



Gráfica 48. Pregunta 18

El 10% considera que el DESARROLLO ESTUDIANTIL es excelente, gracias al proceso que se ha venido desarrollado para implantar en el colegio una educación de calidad, el 62% opina que es bueno, el 23% establece que es regular y el 5% no lo conoce.

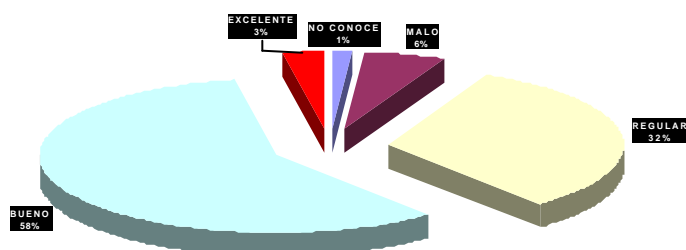
MIRADA INSTITUCIONAL
PROFESORES



Gráfica 49. Pregunta 19

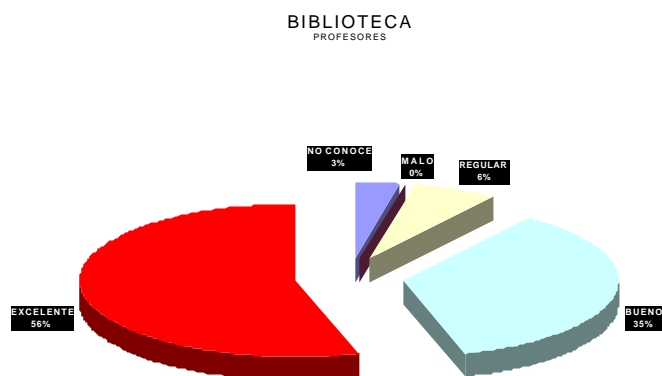
La MIRADA INSTITUCIONAL arroja los siguientes resultados: el 29% considera que es excelente y por ende la institución logrará procesos de calidad a corto plazo, el 46% opina que es bueno y se está caminando hacia el mejoramiento, el 34% la evalúa como regular, el 6% como mala y el 2% la desconoce.

RECURSOS APRENDIZAJE
PROFESORES



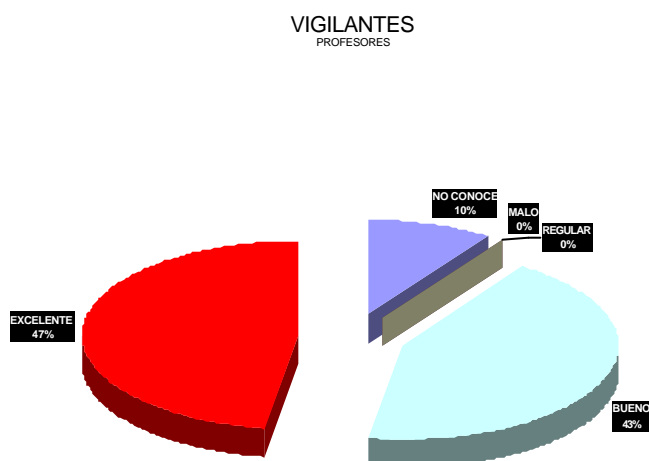
Gráfica 50. Pregunta 20

El 3% opina que son excelentes los RECURSOS EDUCATIVOS con los cuales cuenta el colegio y que hacen más eficaz el proceso de enseñanza-aprendizaje, el 58% considera que es bueno, el 32% establece que es regular el 6% es malo y el 1% los desconoce.



Gráfica 51. Pregunta 21

El 56% establece que la atención y el servicio de la BIBLIOTECA es excelente, el 35% es buena, el 6% regular, y el 3% lo desconoce.



Gráfica 52. Pregunta 22

El 47% establece que el trabajo de los VIGILANTES del colegio de la Enseñanza Cardenal Luque es excelente, el 43% opina que es bueno y el 10% lo desconoce

ASEADORAS
PROFESORES

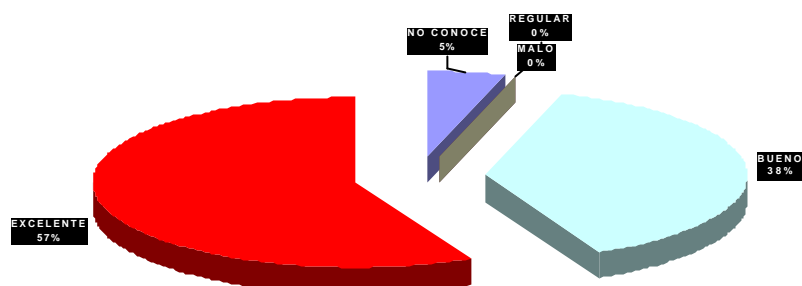


Gráfico 53. Preguntar 23

Los porcentajes obtenidos por la labor realizada por las ASEADORAS es la siguiente: el 57% establece que es excelente, el 38% opina que es buena y el 5% la desconoce.

SECRETARIA
PROFESORES

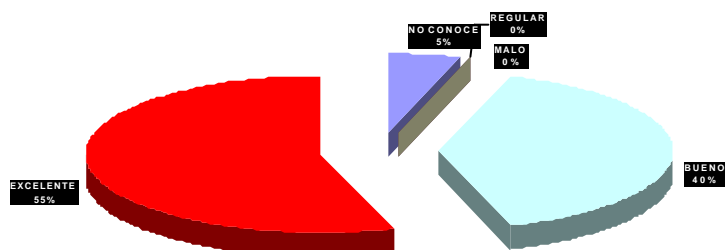
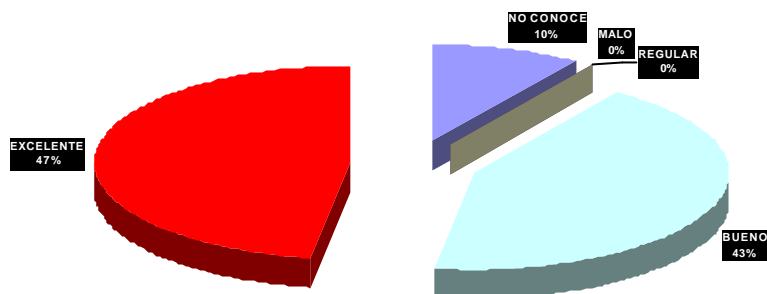


Gráfico 54. Preguntar 24

La SECRETARIA de colegio obtuvo el 55% el cual establece que su trabajo es fiel copia de la calidad y lo cataloga como excelente, el 40% opina que es bueno y el 5% lo desconoce.

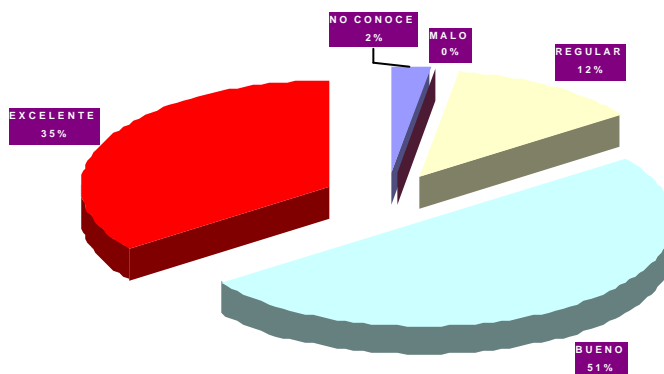
RECURSOS PROFESORES



Gráfica 55. Pregunta 25

Los RECURSOS ADMINISTRATIVOS fueron evaluados así: el 47% opina que son excelentes, el 43% opina que es bueno y el 10% lo desconoce.

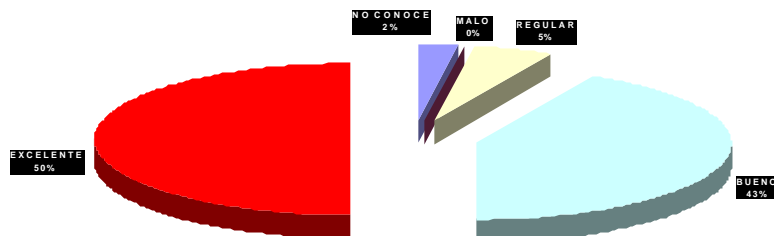
COORDINACION ACADEMICA PROFESORES



Gráfica 56. Pregunta 26

El 35% opina que es excelente la labor que está desempeñando la COORDINACIÓN ACADÉMICA en el colegio en pro del mejoramiento y la calidad educativa del plantel, el 51% establece que es bueno y el 12% regular y el 2% lo desconoce.

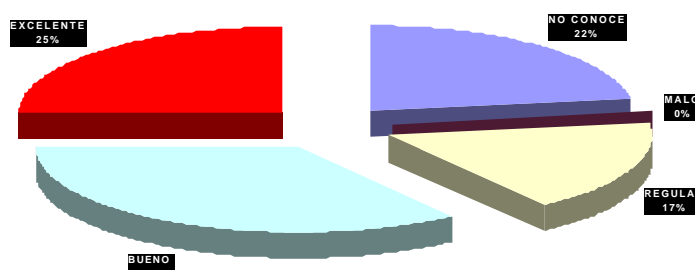
COORDINACION DISCIPLINA
PROFESORES



Gráfica 57. Pregunta 27

El 50% opina que la COORDINACIÓN DE DISCIPLINA es excelente, el 43% considera que es buena su gestión, el 5% es regular y el 2% la desconoce.

ORIENTACION
PROFESORES



Gráfica 58. Pregunta 28

El 25% considera que la labor de la ORIENTADORA ha sido excelente, el 36% buena, el 17% regular y el 22% no la conoce.

6.1.2.2.1 Análisis de datos y conclusiones provisionales del análisis de la encuesta a Profesores

1. El 68% de los docentes consideran que el clima institucional favorece el trabajo en equipo, optimiza los procesos pedagógicos y formativos que allí se generan, mediante un modelo de calidad no obligado sino incentivado por toda la comunidad educativa que labora en torno a dos objetivos: el mejoramiento institucional encaminado hacia la excelencia y la disminución de los índices de deserción.
2. El 55% opina que la rectora es considerada por el cuerpo docente como una persona coherente, comprometida con su labor educativa, justa, sencilla, emprendora, dinamizadora de un proceso de mejoramiento institucional y altruista. Gracias a estas cualidades ha permitido construir de manera eficaz y compleja procesos de calidad que son asumidos de una manera abierta y desinteresada por parte de todas las personas que se encuentran a cargo de ella.
3. El 66% de los profesores consideran que el Consejo Directivo ha permitido desarrollar de una manera compleja el proyecto de calidad y mejoramiento institucional, por medio de decisiones asertivas que le han dado los cimientos legales que se necesitan para ejercer un modelo institucional enfocado hacia la excelencia sin perjudicar a ningún miembro de la comunidad educativa.
4. El 52% de los docentes establecen que el Consejo Académico se encuentra siempre en la búsqueda de hacer del proceso de enseñanza-aprendizaje una actividad destinada a la generación o producción de conocimientos nuevos para los estudiantes, no disponibles aún en la sociedad, que aporten soluciones a problemas concretos que en este momento afectan de manera directa a la población del colegio.

5. El 29% de los educadores consideran que el Consejo Estudiantil se ha convertido en un espacio de trabajo activo, en el cual los estudiantes han podido expresar, establecer y ejecutar procesos encaminados a dar solución a los problemas e inquietudes que tiene la población estudiantil y de esta manera se han encaminado hacia la calidad educativa por medio de la satisfacción de los clientes inmediatos en este caso los propios alumnos. Sin embargo el 61% establece que aún faltan métodos y/o estrategias que dinamicen y divulguen su trabajo ante la comunidad.
6. El 4% de los docentes se sienten satisfechos con el trabajo y los resultados que se ven reflejados en el personero, consideran que es un alumno dispuesto a mejorar y a integrarse de manera activa con el proyecto de calidad que se viene realizando en la institución y que necesita de un trabajo en equipo para convertirse en un cultura institucional, gracias al esfuerzo, dedicación y ejemplo de parte del personero. Los maestros consideran que pronto será una realidad en las aulas, frente al 60% que opina que se le debe prestar mayor asesoría y seguimiento al personero durante su período de gobierno.
7. El 49% de los docentes consideran que la asociación de padres de familia ha sido un estamento eficaz en la dotación y mantenimiento de las instalaciones del colegio. Ellos han sido los precursores de proyectos tales como: el bibliobanco que ha dado repuesta efectiva tanto a padres de familia, estudiantes y docentes. El lanzamiento y la conexión con la tecnología en el proyecto Cibercolegios, un espacio que ellos han buscado y que da respuestas al mundo de hoy con las herramientas que están al alcance de todos, el proyecto de ajedrez ha sido fundamental en la campaña para dar a conocer el colegio a nivel Bogotá y destacarse en este campo como uno de los mejores y por ultimo la adecuación de los

laboratorios tanto de inglés como el aula de sistemas. Esto ha hecho que la labor del docente sea aún más efectiva y compleja.

8. El 65% de los docentes consideran el manual de convivencia como su principal herramienta de trabajo. Bajo la luz de sus orientaciones los maestros educan y forman a jóvenes capaces de dar respuestas a las exigencias que se les establecen. El manual de convivencia es fundamental para elaborar y construir una educación de calidad que tienda a la excelencia y por ende disminuir los índices de deserción.
9. El 59% de los maestros conciben la gestión pedagógica desde el replanteamiento y reconceptualización del sentido y la finalidad de la educación y de su papel en el desarrollo humano, cultural, político y social. De esta manera los docentes del colegio redimensionan la pedagogía y el papel que juega la institución frente a los procesos formativos; en busca del desarrollo humano integral, en sus diferentes dimensiones y competencias desde la apropiación y la administración de unos saberes disciplinares transformados en saberes escolares, que son el eje fundamental del plan de mejoramiento que se lleva a cabo en el colegio, objeto de la investigación.
10. Según el 44% de los profesores el proyecto educativo del colegio consolida la manera de interpretar la educación, como una forma de resaltar en el ser humano la formación integral, la vida democrática, la resolución de conflictos, el desarrollo académico, el crecimiento personal y espiritual, el buen desempeño laboral y la construcción comunitaria y autónoma de procesos que requieren necesariamente un trabajo en equipo con un alto sentido ético y moral, que le han otorgado el prestigio y un sello característico a los colegios que pertenecen a la Compañía de María en Colombia y especialmente al C. La Enseñanza Cardenal Luque.

- 11.El 58% opina que las competencias son referentes trascendentales en el trabajo pedagógico con los alumnos, el niño es un ser sensible, que trae consigo el deseo de aprender y desarrollar al máximo sus potencialidades, el colegio se ha esmerado por constituir un esquema de competencias en todas las áreas, las cuales se convierten en la matriz para el trabajo en el aula y en el objetivo a desarrollar con los estudiantes sin que sean éstas la fuente de discordia entre maestro y alumno, sino todo lo contrario el punto de encuentro para el trabajo en equipo y la meta común. Se indica el precedente que por ser un esquema relativamente nuevo aún falta unificar criterios que hagan de esta metodología de trabajo una cultura escolar a la cual apunten todos los docentes y estudiantes.
- 12.El 65% de los docentes se describen como personas entregadas a su trabajo, consideran que su desempeño se rige por su ética profesional y por los principios de Santa Juana de Lestonnac, que plantea: “Un maestro que exige con dulzura, capaz de percibir en sus estudiantes un ser humano con capacidades y actitudes para cambiar el mundo, es aquel que dejará huella en el futuro”. Son conscientes de que en sus manos está el futuro del país y que de su trabajo depende que tan exitoso sea ese futuro. Realistas pero al mismo tiempo sueñan con darle un giro distinto a una realidad agobiante y desconsolante que los reta a reconstruir una sociedad más justa y equitativa por medio de una educación de calidad como la que se está proyectando en el colegio.
- 13.El 50% de los maestros consideran que el desarrollo de la comunidad cardenalista, se ha logrado gracias a que se diseñan instrumentos de planeación, medición y seguimiento. Se revisa la estructura curricular, se definen estrategias de evaluación y promoción, y se establecen los indicadores de calidad para las diferentes áreas. Se monitorea el avance

del Plan de mejoramiento y la apropiación del manual de convivencia en las comisiones de evaluación y seguimiento, en el comité de convivencia para verificar el crecimiento del Proyecto de Vida del estudiante cardenalista.

- 14.El 43% de los docentes consideran que el proyecto de ecología es un eje transversal que implica la interacción de todas las áreas, que integran el plan de estudios, es decir, éste es parte fundamental de la conceptualización y consecución del conocimiento y de la manera como se relacione con el saber de los estudiantes para que así mismo estos lo puedan llevar a la práctica de una manera concreta y eficaz, con el fin de formar jóvenes capaces de interactuar de una manera armónica con el mundo que lo rodea.
- 15.El 33% de los maestros consideran que el proyecto de sexualidad se manifiesta y se constituye en el colegio como la necesidad vital y la dinámica de crecimiento y formación integral que establecen los estudiantes como fuerza de autoconocimiento y descubrimiento del mundo y de su realidad social, la cual los incita a tomar decisiones que se convierten en los pilares de su vida de una manera positiva o negativa de acuerdo a los criterios que ellos hayan optado y les hayan orientado y desde esa perspectiva el colegio ha trabajado para que sus estudiantes tengan un proceso de formación adecuado que los oriente para la toma de esas decisiones y muchas otras a las cuales estarán abocados a largo o corto plazo.
- 16.El 46% de los maestros establecen que la dirección de grupo posibilita cambios voluntarios, es decir, el estudiante por medio de la reflexión en grupo se interesa por mejorar, cualificar las condiciones y procesos en los cuales está inmerso y que enmarcan su cotidianidad escolar, se motiva por lograr mejores procesos y resultados ya que su director de grupo

incentiva en él la convicción de que es necesario cambiar ya que se ha planeado un deber ser, se ha evaluado el quehacer e identificado y establecido las necesidades del grupo y de manera especial las individuales.

17. La gestión administrativa del colegio según la concibe el 45% de los maestros, dinamiza los procesos de mejoramiento y optimizan las estrategias de calidad, da credibilidad y respeto a la institución, gestiona y protagoniza cambios que conllevan a la participación y la democratización a nivel de comunidad, busca, define y ofrece procesos de perfeccionamiento tanto administrativos como a nivel de relaciones y atención al usuario, lidera la construcción y operacionalización de proyectos que sean eficaces en la institución y que conlleven a la excelencia administrativa y por ende atraigan mayor número de estudiantes y familias que se integran y se comprometan con la institución.
18. El 62% de los maestros consideran que el desarrollo del estudiante se encamina para que él sea capaz de: optar y decidir de acuerdo con sus criterios basados en los principios del evangelio, aplicar los conocimientos adquiridos en su proyecto de vida solucionando los problemas cotidianos en forma coherente y lógica, desarrollar al máximo sus potencialidades de tal manera que se convierta en un ser con un alto sentido de vida y dispuesto a construir una sociedad más justa y equitativa para todos.
19. El 46% de los maestros conciben el horizonte institucional como una labor educativa significativa y transformadora, como la que se está llevando a cabo en el colegio y que a futuro lo posicionará entre los 5 mejores de Bogotá, gracias a los planes de mejoramiento que se están ejecutando y a la labor de cada una de las personas que integran la

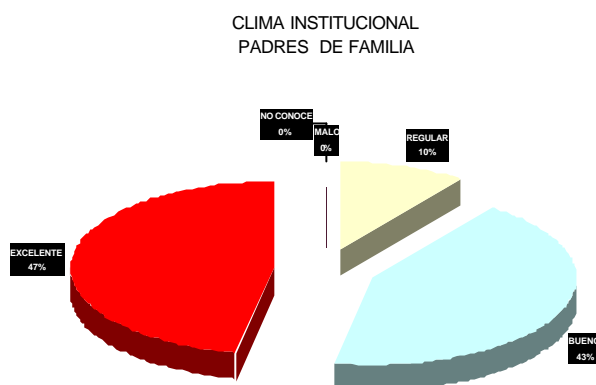
comunidad educativa, con el objetivo de disminuir los índices de deserción.

- 20.El 58% de los maestros establecen que los recursos educativos con los cuales cuenta la institución favorecen: La integración de la docencia, la investigación y la participación como elementos básicos del proceso educativo, integra la teoría y la práctica, garantiza una práctica integral y permanente, desarrollada desde cada área con elementos propios de la misma y del siglo XXI, vincula al usuario con elementos propios de su realidad haciendo más fácil el proceso de comunicación y aprendizaje, posibilita el trabajo interdisciplinario, pues cada maestro retoma los materiales que le son propios y desde su perspectiva aporta nuevas estrategias de enseñanza que le son útiles no sólo a él sino a los demás compañeros.
- 21.El 56% opina que la biblioteca se ha caracterizado por: su ágil y complejo servicio, la calidez en cuanto a la atención, su red sistemática que hace más oportuno su labor en el colegio y su integración al plan de mejoramiento y excelencia del colegio.
- 22.El 57% de los maestros considera que el desempeño laboral de las aseadoras es excelente, su labor ha recorrido la ruta de la calidad con constancia y paciencia.
- 23.El 47% de los maestros considera que en miras del mejoramiento institucional no se puede dejar de lado a nadie que labore o integre la comunidad educativa, y en esa perspectiva la labor de los vigilantes juega un papel fundamental, ya que ellos son los encargados de proyectar la primera imagen de la institución a los usuarios que llegan a las instalaciones del colegio, de su atención, respeto y eficiencia depende en gran medida que el cliente continúe con el proceso de vincularse a la

institución y que visualice el colegio como una entidad de calidad a todo nivel.

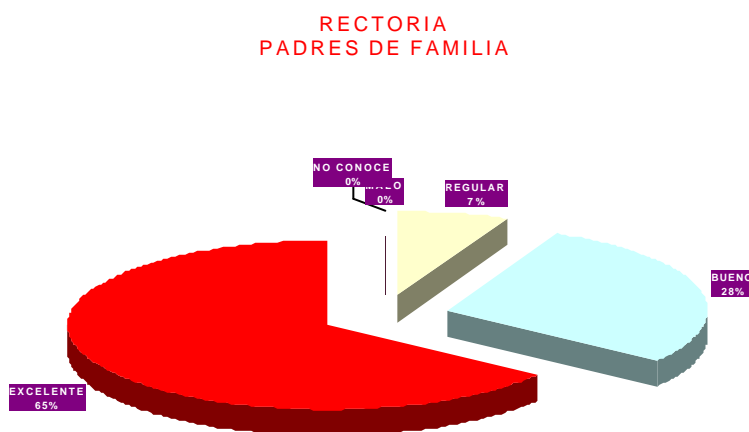
24. EL 55% de los maestros catalogan el desempeño de la secretaria como excelente, ella tiene presente que el mejoramiento de la calidad educativa es un proceso que toma tiempo y por lo tanto requiere paciencia, y de esta manera lo ha puesto en práctica. Su constancia, disposición y empeño han logrado que su labor esté encaminada hacia la calidad.
25. El 47 % considera que los recursos administrativos son excelentes y que han coadyuvado al proceso de mejoramiento institucional y por ende repercute en la disminución de los índices de deserción institucional.
26. El 51% de los docentes establece que la coordinación académica propicia espacios de reflexión e investigación académicas gestoras de las dinámicas que apoyan el cambio y de las estrategias y propuestas para que este se dé, mejora la calidad de los procesos académicos y los métodos de construcción del mismo, dinamiza cambios educativos encaminados al mejoramiento institucional y promueve procesos de calidad para que la institución ofrezca una propuesta académica concreta y eficaz frente a los retos que el siglo XXI impone.
27. El 50% de los docentes establecen que la coordinación de disciplina orienta al estudiante tanto en sus deberes como en sus derechos por medio del estudio y conocimiento del manual de convivencia, los concientiza de su rol y los motiva a ser personas de calidad e identidad por su país como por su colegio.
28. El 36% de los docentes establecen que el departamento de psicología contribuye a mejorar las relaciones institucionales y familiares, por medio de su labor se ha otorgado un clima de confianza y de conciliación, se han establecido acuerdos que comprometen a las personas con su quehacer y desde esa instancia se ha perfeccionado el proceso enseñanza-aprendizaje.

6.1.2.3 Análisis de la encuesta a Padres de Familia



Gráfica 59. Pregunta 1

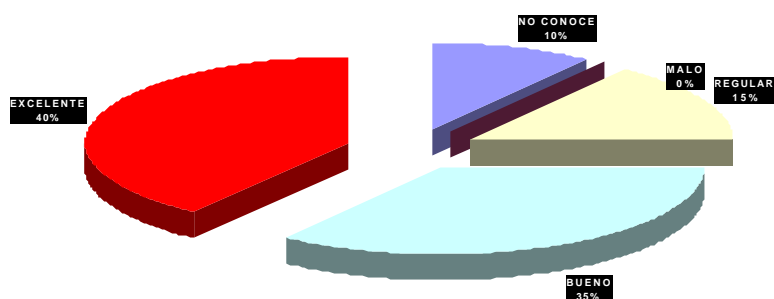
Los Padres de Familia se sienten satisfechos y corroboran que el CLIMA INSTITUCIONAL del colegio es excelente con un 47%, el 43% opina que es bueno, ya que éste contribuye en la formación integral de sus hijos y el 10% considera que es regular.



Gráfica 60. Pregunta 24

El 65% considera que la labor de la RECTORA es excelente. Ella genera seguridad, respaldo y seriedad a los padres de familia que confían la educación de sus hijos al colegio, el 28% opina que su trabajo es bueno y el 7% lo cataloga como regular.

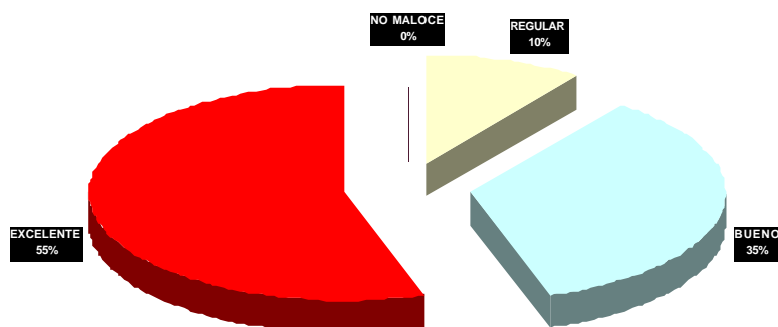
CONSEJO DIRECTIVO
PADRES DE FAMILIA



Gráfica 61. Pregunta 3

El 40% considera que la gestión del CONSEJO DIRECTIVO en la institución es excelente, el 35% opina que es buena, el 15% la describe como regular y el 10% desconoce su labor.

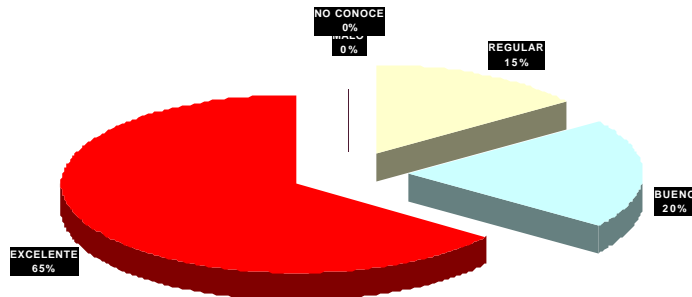
CONSEJO ACADEMICO
PADRES DE FAMILIA



Gráfica 62. Pregunta 4

El 55% opina que el CONSEJO ACADÉMICO está desarrollando una excelente labor, el 35% considera que es buena y el 10% regular.

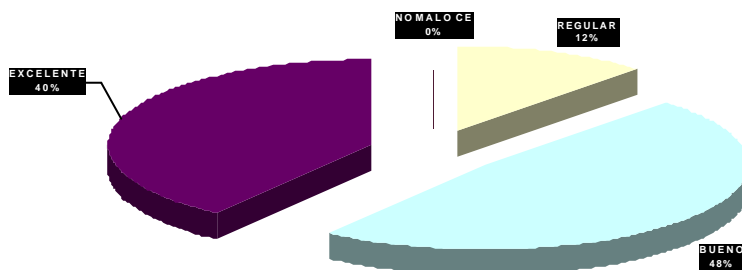
CONSEJO ESTUDIANTIL
PADRES DE FAMILIA



Gráfica 63. Pregunta 5

El 65% considera que la gestión realizada por el CONSEJO ESTUDIANTIL es excelente, el 20% opina que es buena y el 15% regular.

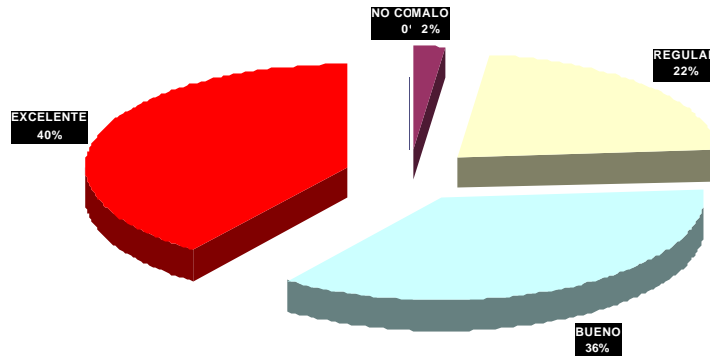
PERSONERO
PADRES DE FAMILIA



Gráfica 64. Pregunta 6

La PERSONERA de la institución se ha preocupado por impulsar desde su labor el proyecto de calidad y así mismo difundirlo tanto a los padres a de familia como a los demás estudiantes. Esto ha generado que el 40% de los padres de familia consideren que su trabajo es excelente, el 48% bueno y el 12% regular.

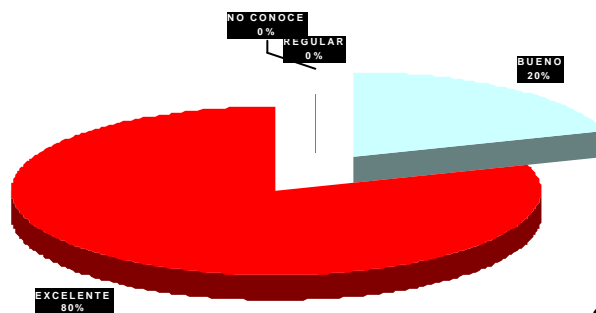
ASOCIACION PADRES
PADRES DE FAMILIA



Gráfica 65. Pregunta 7

La ASOCIACIÓN DE PADRES DE FAMILIA se ha caracterizado por apoyar económicamente todos los proyectos a nivel de recursos educativos que existen en la institución, de esta manera lo perciben los demás padres de familia, evaluando su labor de la siguiente manera: el 40% considera excelente su gestión, el 36% buena, el 22 % opina que es regular y el 2% mala.

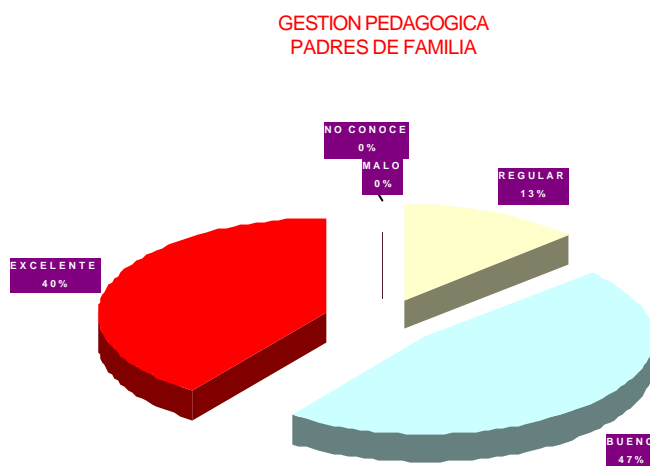
MANUAL CONVIVENCIA
PADRES DE FAMILIA



Gráfica 66. Pregunta 8

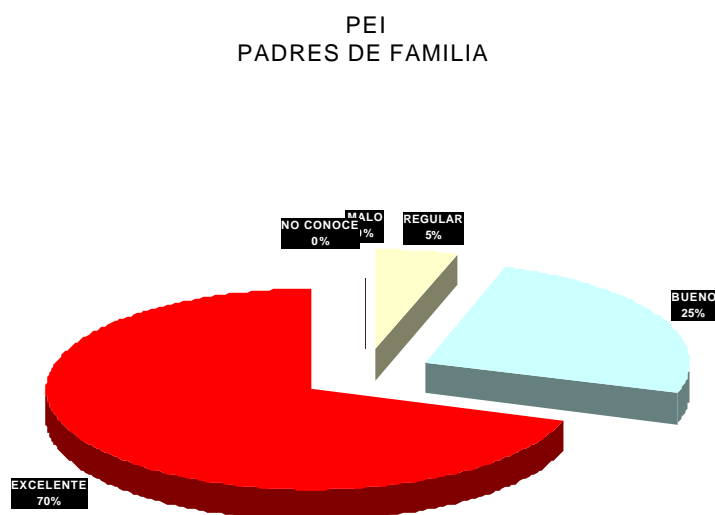
El manual de CONVIVENCIA de la institución es fiel copia de un trabajo en comunidad, que establece de manera clara y equitativa tanto los deberes como los derechos de cada uno de los miembros que integran el colegio y es

por eso que la calificación obtenida es una de las más altas comparadas con los demás ítems; con un 80% que lo considera excelente y un 20% bueno.



Gráfica 67. Pregunta 9

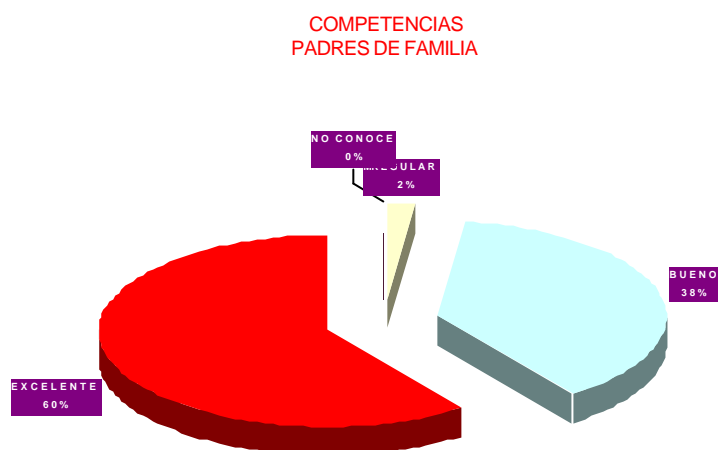
La GESTIÓN PEDAGÓGICA se evalúa de la siguiente manera: el 40% considera que es excelente, el 47% bueno y el 13% regular.



Gráfica 68. Pregunta 10

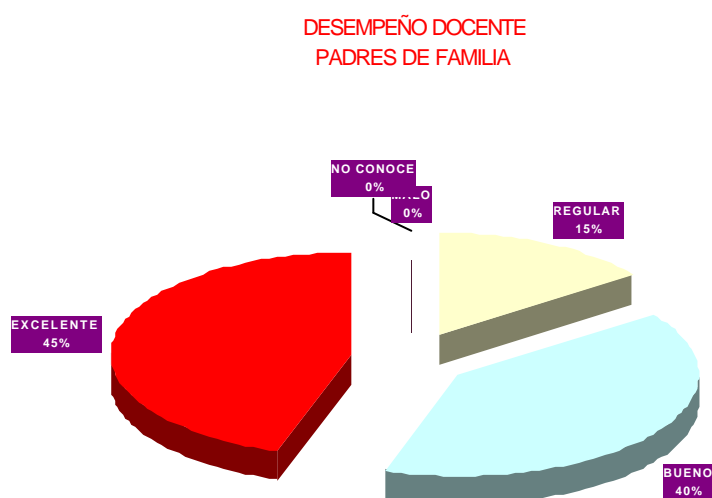
El PROYECTO EDUCATIVO DE LA INSTITUCIÓN es el eje dinamizador de todos los procesos pedagógicos y formativos que allí se imparten. De esta manera

el PEI obtiene por parte de los padres de familia un 70% que lo considera excelente, un 25% que opina que es bueno y un 5% que lo evalúa regular.



Gráfica 69. Pregunta 11

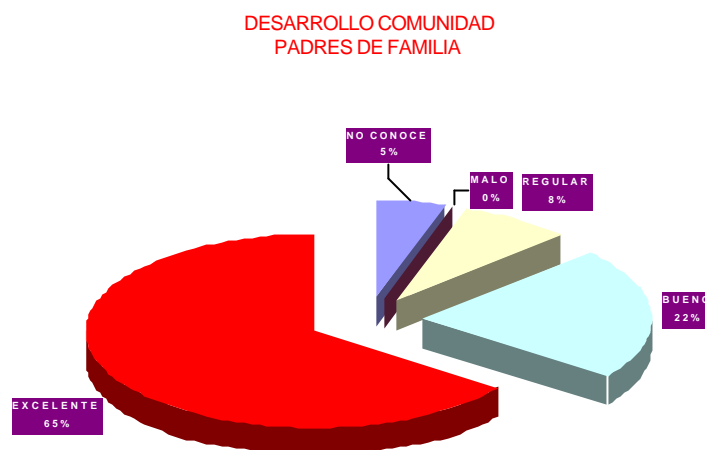
En cuanto a las COMPETENCIAS los padres opinan en un 60% que es excelente, en un 38% bueno y en un 2% regular.



Gráfica 70. Pregunta 12

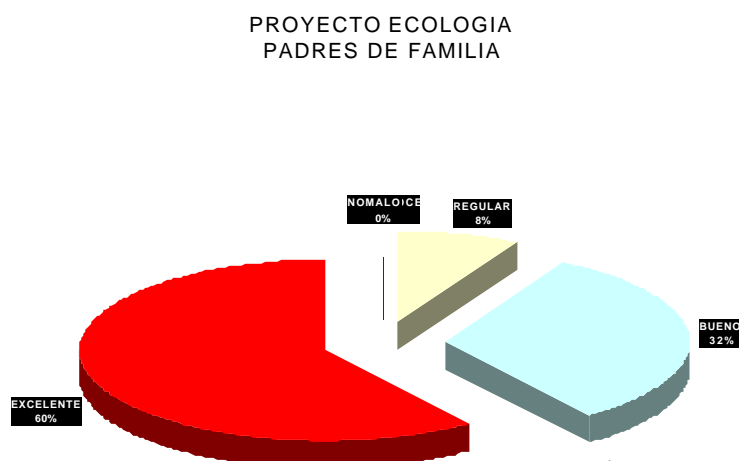
Los resultados obtenidos en la encuesta a padres de familia en cuanto al DESEMPEÑO DOCENTE muestran: que un 45% considera excelente el trabajo

de los docentes, un 40% opina que es bueno y un 15% lo evaluó como regular.



Gráfica 71. Pregunta 13

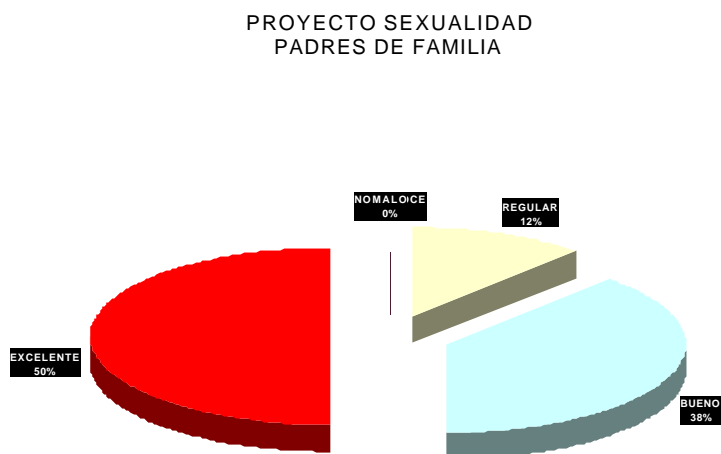
El 45% considera que la institución promueve un desarrollo comunitario excelente, el 22% opina que es bueno, el 8% establece que es regular y un 5% no lo conoce aún.



Gráfica 72. Pregunta 14

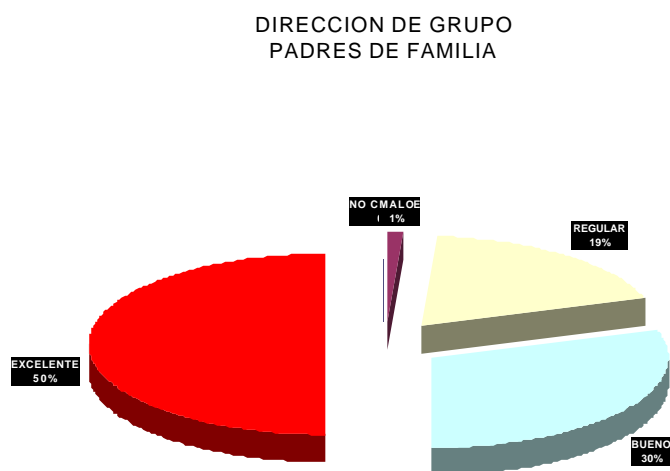
Los padres de familia consideran el proyecto de ECOLOGÍA como la directriz que incentiva en los estudiantes la identidad por los recursos, la cultura y las costumbres que tiene el país. Por esta razón los índices que obtuvo el

proyecto son muy favorables e impulsan su continuidad, los cuales son: el 60% considera excelente el proyecto, el 32% bueno y el 8% regular.



Gráfica 73. Pregunta 15

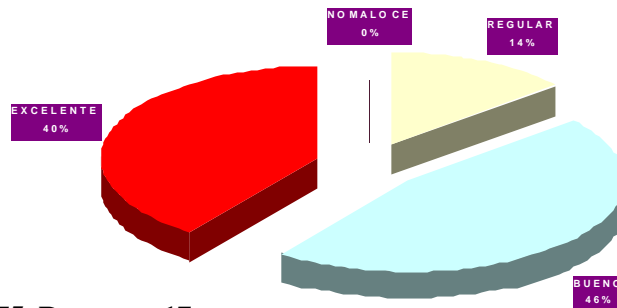
Con un 50% se considera el PROYECTO DE SEXUALIDAD excelente, el 38% opina que es bueno y el 12% establece que es regular.



Gráfica 74. Pregunta 16

El 50% considera excelente la DIRECCIÓN DE GRUPO y lo que ésta influye en los estudiantes, el 30% opina que es buena, el 19% establece que es regular y el 1% la evaluó como mala.

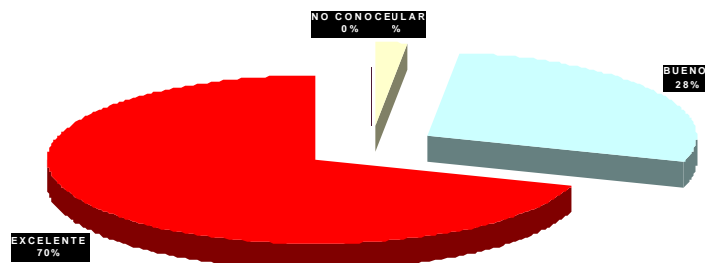
GESTION ADMINISTRATIVA
PADRES DE FAMILIA



Gráfica 75. Pregunta 17

La GESTIÓN ADMINISTRATIVA se establece, de acuerdo a la opinión de los padres de familia, con un 40% excelente, con el 46% buena y con el 14% regular.

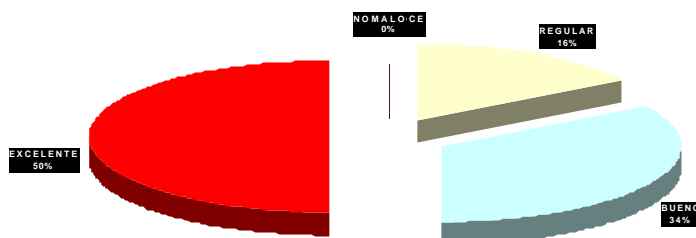
DESARROLLO ESTUDIANTE
PADRES DE FAMILIA



Gráfica 76. Pregunta 18

El 70% considera que los estamentos del colegio se preocupan por fomentar un excelente DESARROLLO ESTUDIANTIL, el 28% opina que es bueno y el 2% establece que es regular.

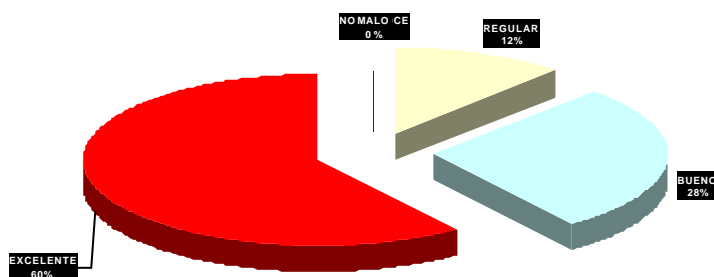
MIRADA INSTITUCIONAL
PADRES DE FAMILIA



Gráfica 77. Pregunta 19

El 50% establece que es excelente el futuro de la INSTITUCIÓN ya que sea previsto constituir muy bien el presente del colegio para asegurar su permanencia, el 34% establece que es bueno y el 16% regular.

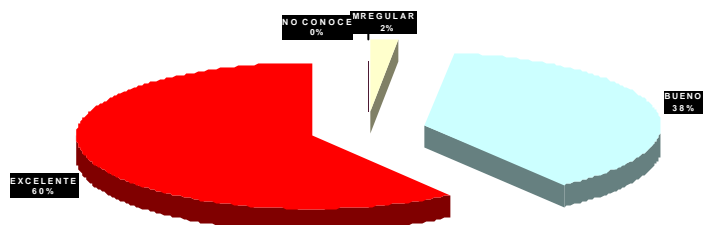
RECURSOS APRENDIZAJE
PADRES DE FAMILIA



Gráfica 78. Pregunta 20

Los RECURSOS EDUCATIVOS con los cuales cuenta la institución son excelentes según lo establece el 60%, el 28% opina que son buenos y el 12% considera que son regulares.

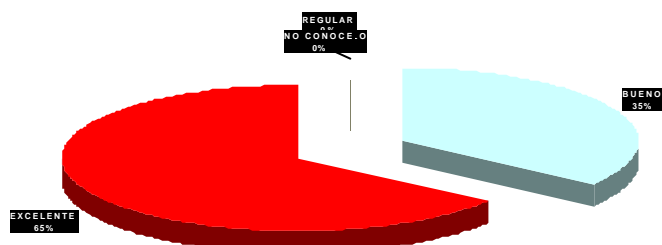
BIBLIOTECA
PADRES DE FAMILIA



Gráfica 79. Pregunta 21

El 60% establece que es excelente el servicio de BIBLIOTECA, el 38% bueno y el 2% regular.

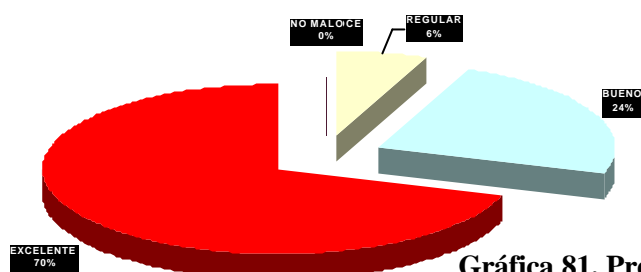
ASEADORAS
PADRES DE FAMILIA



Gráfica 80. Pregunta 22

El 65% establece que la labor de las ASEADORAS es excelente y el 35% opina que es bueno.

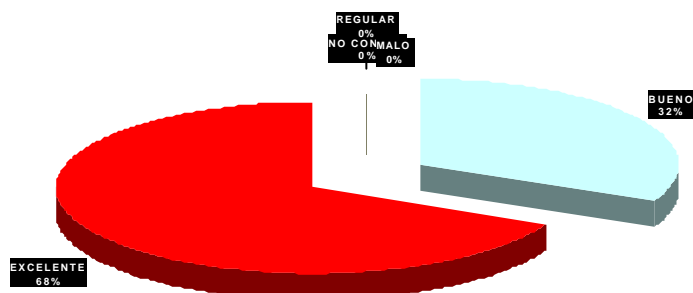
VIGILANTES
PADRES DE FAMILIA



Gráfica 81. Pregunta 23

El 70% establece que el servicio prestado por los VIGILANTES en la institución es excelente, el 24% opina que es bueno y el 6% considera que es regular.

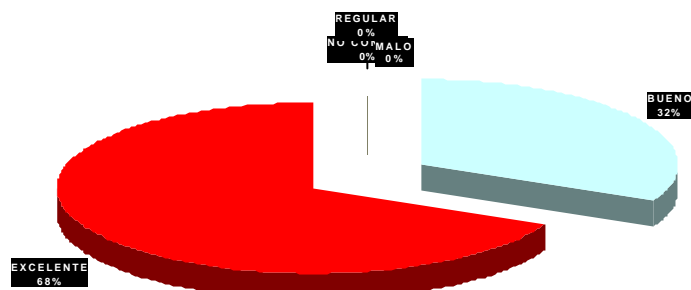
SECRETARIA
PADRES DE FAMILIA



Gráfica 82. Pregunta 24

La labor de la SECRETARIA es considerada con un 68% excelente y un 32% buena, lo cual se interpreta como un factor de mejoramiento y de acercamiento a la calidad.

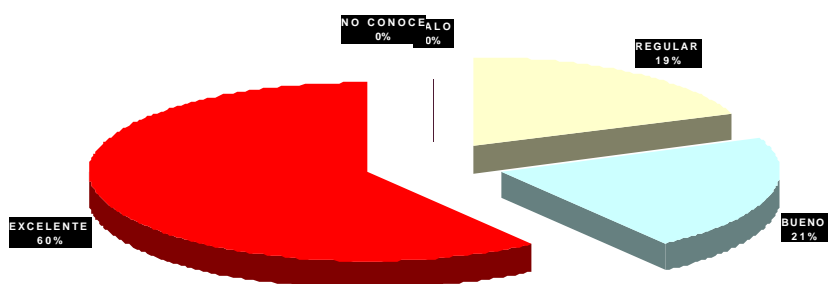
RECURSOS
PADRES DE FAMILIA



Gráfica 83. Pregunta 25

Los RECURSOS ADMINISTRATIVOS se consolidan como la herramienta potencial en el mejoramiento de los procesos y la directriz hacia la calidad. Esto lo argumenta el 68% que opina que es excelente y 32% que es bueno.

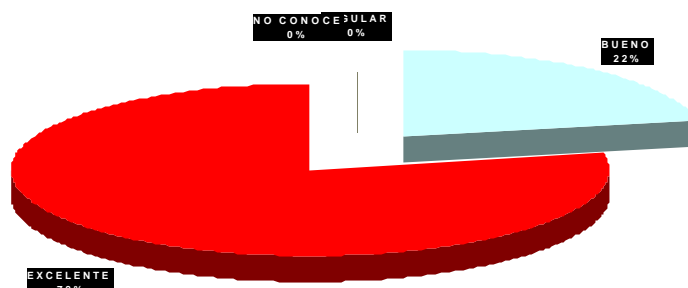
COORDINACION ACADEMICA
PADRES DE FAMILIA



Gráfica 84. Pregunta 26

El 60% considera que la labor realizada por el CONSEJO ACADÉMICO es excelente, el 21% establece que es buena y el 19% opina que es regular.

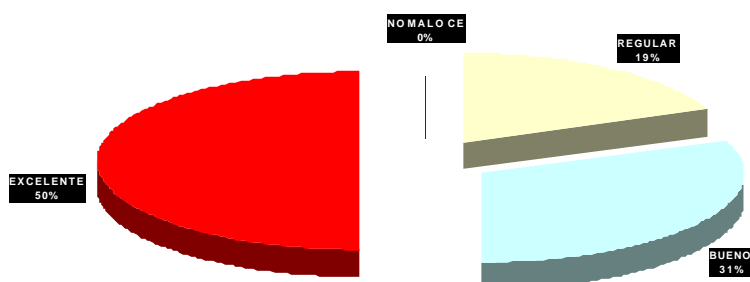
COORDINACION DISCIPLINA
PADRES DE FAMILIA



Gráfica 85. Pregunta 27

La COORDINACIÓN DE DISCIPLINA es considerada como un estamento mediador de conflictos y dinamizador del proyecto de calidad, con un 78% se considera excelente su labor y con el 22% buena.

ORIENTACION
PADRES DE FAMILIA



Gráfica 86. Pregunta 28

El 50% considera la labor de la ORIENTADORA en pro del proyecto de calidad y mejoramiento institucional excelente, el 31% lo establece como bueno y el 19% opina que es regular.

6.1.2.3.1 Análisis de datos y conclusiones provisionales del análisis de la encuesta a Padres de Familia

1. Los porcentajes tabulados en la encuesta a padres de familia determinan en un 47% que el clima institucional, es idóneo para la formación integral que se espera obtener para sus hijos. Se considera que en general las personas que laboran en la institución han generado un ambiente óptimo para educar jóvenes preparados para enfrentar una sociedad difícil que les impone retos de convivencia, laborales y sociales.
2. El 65 % de los Padres de familia establecen que la Rectora es la responsable y la autora de un proceso de mejoramiento y sostenibilidad que ha venido desarrollando con ayuda de todo su equipo de trabajo y que, pese a las dificultades, ha demostrado su deseo de hacer de la institución un centro educativo que se caracterice por la excelencia y que lo cataloguen por su alto nivel de trabajo, y de formación para la vida, disminuyendo la deserción escolar.
3. Según el 40% de los padres de familia, el Consejo Directivo ha sido el encargado de aprobar el modelo de gestión de calidad en la institución y transmitirlo a los demás estamentos que integran la comunidad. Esta responsabilidad la han realizado de una manera eficaz, ágil y concreta y como prueba de ello están los resultados obtenidos a lo largo del año 2003 a nivel de la disminución de los índices de deserción en un 5% .
4. El 55% de los padres de familia consideran que el Consejo Académico se ha caracterizado por dinamizar procesos creativos, constructivos, rigurosos, objetivos, críticos y coherentes con la filosofía del Colegio, regida por los principios de Santa Juana de Lestonnac, los cuales le brindan a los estudiantes la posibilidad de formarse bajo parámetros y principios de calidad que buscan hacer de ellos hombres y mujeres que le aporten nuevas estrategias de mejoramiento a una sociedad en conflicto.

5. El 55% de los padres de familia opinan que el Consejo Estudiantil es un excelente espacio para vivir y poner en práctica la vida democrática y luchar por unos ideales comunes, es decir, consideran que el colegio les ha dado la posibilidad a los estudiantes por medio de una orientación y ayuda concreta de dirigir con sabiduría y elocuencia cada una de las decisiones que se toman allí y que de seguro marcan la vida escolar de todos sus compañeros, teniendo muy presente que el trabajo de líder se da en personas con ideales claros de ayuda a sus semejantes y de esta manera se ha venido ejecutando por parte de ellos. Aunque se presentan dificultades estas hacen de los líderes personas con un mayor poder decisorio concientes de quiénes los eligieron y con qué fines fueron elegidos.
6. El 53% de los padres de familia ven en el personero la persona ideal para conducir proyectos encaminados al mejoramiento y la calidad, establecen que los estudiantes no se equivocaron al elegirlo ya que él se ha exigido así mismo, ejecutar cada uno de los proyectos planteados en su campaña y darle continuidad a los de su antecesor con la meta de cambio y mejoramiento institucional y la disminución de los índices de deserción.
7. El 40% de los Padres de familia ven los resultados de la gestión de la Asociación de Padres de Familia, tanto económicos (a nivel de ahorro en la compra de textos y de uniformes) como en el proceso educativo de sus hijos ya que al dotar las aulas del colegio del material que se requiere para realizar los procesos educativos permite preparar de una manera más activa y compleja a sus hijos. Este factor ha contribuido para que muchos padres no retiren a sus hijos, todo lo contrario incentiven a otros a matricularse en la institución. Sin embargo varios de ellos han sugerido tener en cuenta el número de actividades planeadas durante el año para

que éstas no afecten el presupuesto de las familias que están vinculadas a la institución.

8. El 80% de los padres de familia confían plenamente en los derechos y deberes que se han consignado y recopilado en el manual de convivencia. Ellos lo consideran un excelente modelo de autodisciplina y autorresponsabilidades para los hombres y mujeres que se están formando y que demandan una educación integral basada en valores que les den fundamentos para su proyecto de vida.
9. El 47% de los padres de familia consideran que la gestión pedagógica que está realizando el colegio, busca dar respuestas a los desafíos de la modernidad, la ciencia, la tecnología y las demandas del desarrollo humano integral, atendiendo éstas a la necesidad de mejorar la calidad educativa, hacer posible la participación activa en el proceso de enseñanza-aprendizaje, posibilitar la democracia al interior de la institución, dar respuesta a las expectativas que establecen los estudiantes o clientes directos y de manera prioritaria a disminuir los índices de deserción en la institución .
- 10.El proyecto educativo institucional concibe a los miembros de la comunidad educativa como partes activas del proceso educativo y de cambio por el cual atraviesa el colegio, acepta la interacción, la comunicación y el reconocimiento del otro como criterios fundamentales de la calidad escolar, tiene en cuenta y presente el desarrollo de cada persona y respeta el ritmo de aprendizaje de cada estudiante, brinda la posibilidad de crecimiento tanto académico como espiritual, le da al estudiante la posibilidad de explorar cada una de sus capacidades y sacar el máximo provecho de ella e identifica la equidad como un principio rector de la vida ciudadana y como un propósito cuya consecución debe

estar orientada por el colegio en todos los rincones de la misma. Así lo percibe el 70% de los Padres de Familia encuestados.

11. Las competencias según lo establece el 60% de los padres de familia, constituyen fundamentalmente unos referentes u horizontes que permiten visualizar y anticipar los objetivos que se pretenden conseguir en el plan de estudios del colegio. Estos a su vez permiten entender realmente que se proyecta desarrollar en el estudiante y hacen posible que tanto maestros como padres de familia se integren para alcanzar las metas propuestas.
12. El 45% de los padres de familia consideran que el desempeño de los maestros de colegio es bueno en general, han observado en ellos la entereza y el deseo de implementar en sus aulas la cultura de la calidad y con ello disminuir los índices de deserción que tanto daño le han causado a la institución.
13. El 45% de los padres de familia opinan que el desarrollo de la comunidad se ha optimizado año tras año, ya que se han definido con claridad los grandes propósitos institucionales, con sus metas y estrategias claves; mediante la participación plena de los diferentes estamentos que integra la institución en talleres, jornadas de reflexión y discusión pedagógica, Desde la dirección se optimiza el talento humano del directivo, docente, coordinador, padre de familia y alumno en la asesoría y acompañamiento, de acuerdo a la especialidad y/o experiencia del mismo.
14. El 60% de los padres de familia han observado que el proyecto de ecología le aporta sensibilidad y conciencia a sus hijos en pro del medio que los rodea, ellos son concientes de la formación ecológica que deben tener los estudiantes de hoy, ya que es fundamental que desde su formación contemplen la necesidad de establecer pautas de respeto con la

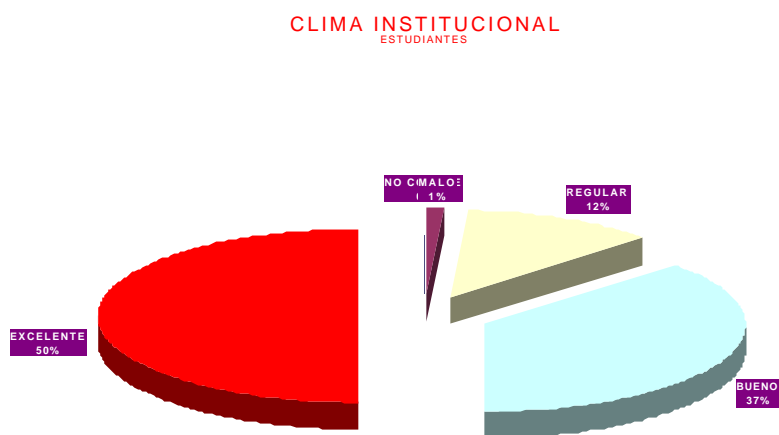
naturaleza y se logre la equidad entre el servicio que ella le presta al ser humano y la manera en que el ser humano la retribuye conservándola y cuidándola para las generaciones futuras.

15. La educación surge de una comprensión profunda del ser del hombre, comprensión que define los criterios y finalidades mediante los cuales se asume la función de enseñar y formar a las nuevas generaciones. De esta manera el proyecto de sexualidad se concibe desde la perspectiva del 50% de los padres de familia, que lo perciben: como la respuesta a las urgencias de educabilidad y formación a nivel de conocimiento de su propio ser de los jóvenes, porque ese proceso es una manifestación de la manera como se entiende al hombre en cuya comprensión se fundamenta su estructura, sus relaciones y su manera de concebir el mundo y su realidad y de cómo ellos son capaces de enfrentarla con unos principios, valores y criterios que harán de su vida un proyecto complejo y manejable.
16. El 80% de los Padres de familia consideran que la dirección de grupo es la responsable directa del proceso formativo del estudiante, ya que ofrece procesos de formación integral y de calidad que le permite a los estudiantes del colegio desarrollar su habilidad de aprender a aprender, es decir, se retoman las fallas y se convierten en complejas estrategias para mejorar los resultados que desean obtener los estudiantes. Por otro lado, el maestro guía o incentiva un clima de grupo favorable para generar nuevos procesos educativos que se encaminen por la calidad y la excelencia educativa a nivel integral.
17. El 82% de los Padres de familia establecen que la gestión administrativa ha promovido el cambio en la institución, ya que ha sido la que lideró los procesos de mejoramiento e instauró la palabra calidad en la institución. En la actualidad su gestión proyecta compromiso, credibilidad, respeto, eficiencia, eficacia y

- efectividad, que en una palabra definen un camino seguro a la excelencia, el sostenimiento del colegio y la disminución de los índices de deserción estudiantil.
- 18.El desarrollo estudiantil del colegio opina el 70% de los padres de familia: se proyecta para que el estudiante asuma un compromiso cristiano católico que se traduzca en un compromiso social y político con los procesos de transformación de la sociedad colombiana, introyectando el verdadero valor de la familia en acciones que se reflejen en el ámbito familiar y social.
 - 19.El 50% de los padres de familia opinan que el horizonte institucional del colegio depende del procesos de mejoramiento que se están llevando a cabo, ya que estos determinan el grado de efectividad y de impacto que la institución tiene con cada una de las personas que están a su cargo y por ende la vida, imagen y reputación se sostienen y son parte de la gestión académica y formativa de sus educandos.
 - 20.El 60% de los padres de familia considera que los recursos educativos que posee el colegio son parte del interés que ellos observaron en el momento de vincularse a la institución, ya que opinan que ellos hacen más eficaz y complejo el proceso educativo de sus hijos.
 - 21.El 60% de los padres de familia consideran que la biblioteca presta un servicio oportuno y eficaz a los estudiantes, el personal que allí labora se destaca por su capacitación y por la atención al usuario, evaluándolo como un estamento que vive la calidad y se apropia de ella.
 - 22.El 65% de los padres de familia opinan que las aseadoras cumplen cabalmente con el objetivo trazado por las directivas hacer de cada labor un trabajo de calidad y de esa manera se ha asumido por parte de ellas.
 - 23.El 70% de los padres de familia opinan que la labor de los vigilantes es excelente, se sienten satisfechos y consideran que la atención de los mismos es ágil, eficiente y de calidad.

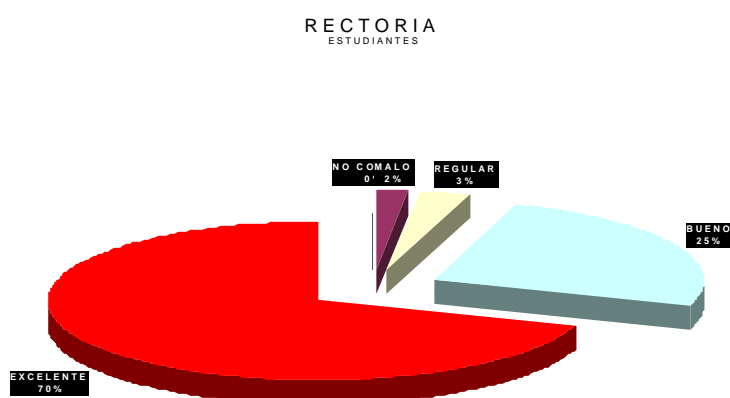
24. El 68% de los padres de familia opinan que la labor de la secretaria proporcionan recursos que apoyan los esfuerzos de mejoramiento, es decir, es la encargada de sistematizar, procesar y mantener actuales cada uno de los documentos, actas y formatos que hacen de la institución un establecimiento organizado, serio, confiable y de calidad.
25. Los Recursos Administrativos aseguran la buena marcha del mejoramiento institucional y fortalecen el camino de la calidad que repercutirá en la disminución de los índices de deserción. Esto lo afirma el 68% de los Padres de Familia.
26. El 60% de los Padres de Familia consideran que la coordinación académica elabora proyectos de formación académica que permiten educar para la vida y actividades de práctica social que generan a su vez procesos de desarrollo cognitivo, de juicio crítico, creatividad y aptitudes investigativas que marcan la diferencia y le otorgan un sello único a la institución Colegio La Enseñanza Cardenal Luque como centro de calidad y perfeccionamiento educativo.
27. EL 78% de los Padres de familia opinan que la coordinación académica contribuye a formar hombres y mujeres para saber ser, saber hacer, saber pensar, saber proyectarse socialmente, saber participar y saber crear, todo ello bajo requerimientos de respeto, valores, autoestima, superación personal y democracia, distintivos de la educación de calidad que se imparte en la institución.
28. El 50% de los Padres de familia encuentran en el departamento de psicología un apoyo, consideran que es fundamental su trabajo para superar los problemas que se suscitan a nivel formativo y personal, y que este es el puente que comunica de una manera más eficaz las inquietudes, sugerencias y opiniones que los usuarios tienen de los procesos frente a las directivas y docentes.

6.1.2.4 Análisis de la encuesta a Alumnos



Gráfica 87. Pregunta 1

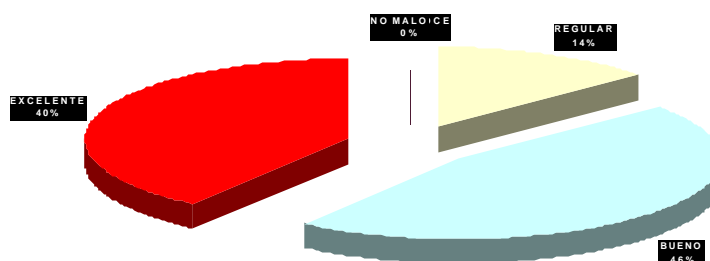
Para las estudiantes el CLIMA INSTITUCIONAL que se vive diariamente en la institución es excelente con un 50% que así lo establece, el 37% opina que es bueno y 12% establece que es regular y el 1% considera que es malo.



Gráfica 88. Pregunta 2

El 70% considera que la gestión de la RECTORA es excelente, el 25% opina que es bueno, el 3% regular y el 2% desconoce su labor.

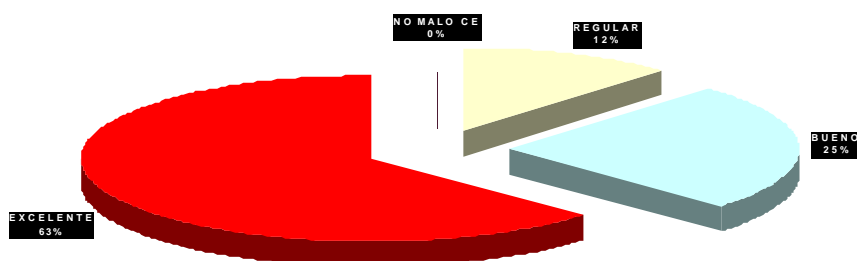
CONSEJO DIRECTIVO
ESTUDIANTES



Gráfica 89. Pregunt a 3

Para los estudiantes el CONSEJO DIRECTIVO ha demostrado con su trabajo el objetivo de impulsar en la institución la cultura de calidad, de esta manera el 40% considera que el trabajo realizado hasta el momento es excelente. El 46% opina que es bueno y el 14% establece que es regular.

CONSEJO ACADÉMICO
ESTUDIANTES



Gráfica 90. Pregunt a 4

El 63% opina que el CONSEJO ACADÉMICO realiza una excelente labor en pro de la calidad del colegio, el 25% establece que es bueno y el 12% considera que es regular.

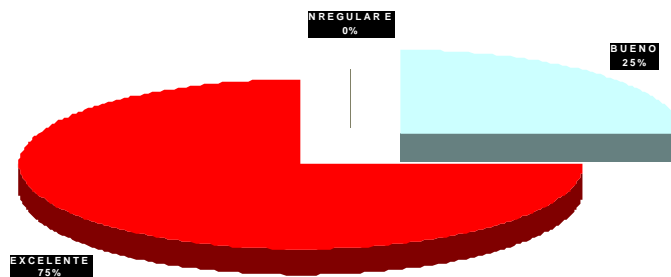
CONSEJO ESTUDIANTIL
ESTUDIANTES



Gráfica 91. Pregunt 5

El CONSEJO ESTUDIANTIL es el estamento que representa los intereses de los estudiantes y que le otorga poder decisorio y democrático en la vida escolar. Es por ello que las estudiantes consideran en un 64% la excelente gestión que el actual Consejo Estudiantil ha desarrollado en pro de sus necesidades y expectativas, el 13% establece que es buena la labor que se ha desarrollado y el 23% considera que ha sido regular.

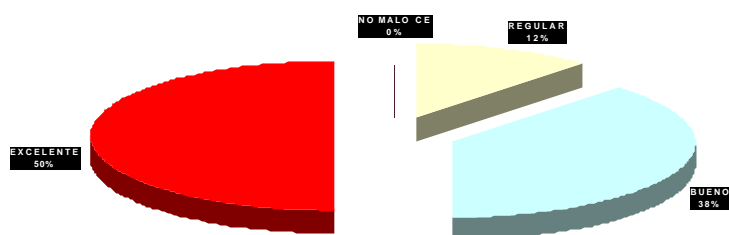
PERSONERO
ESTUDIANTES



Gráfica 92. Pregunt 6

El 75% de los estudiantes consideran que el PERSONERO ha desarrollado un excelente papel, como líder y promotor de los proyectos estudiantiles, el 25% opina que ha sido buena su labor.

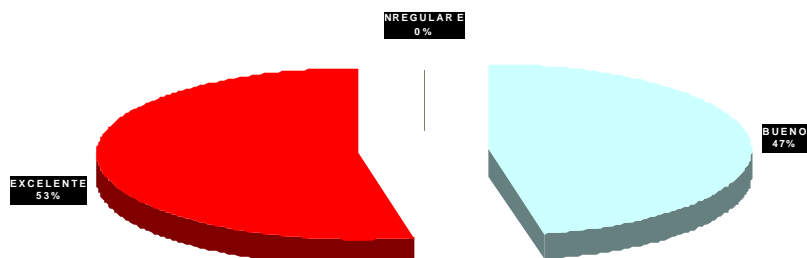
ASOCIACION PADRES
ESTUDIANTES



Gráfica 93. Pregunta 7

El 50% considera que la ASOCIACIÓN DE PADRES ha realizado una labor excelente, el 38% opina que ha sido buena y un 12% establece que ha sido regular.

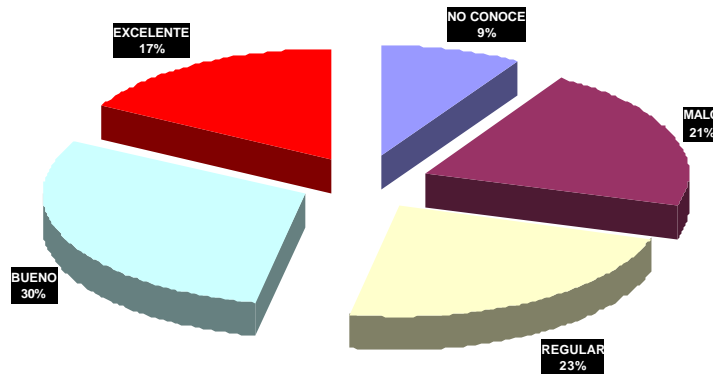
MANUAL CONVIVENCIA
ESTUDIANTES



Gráfica 94. Pregunta 8

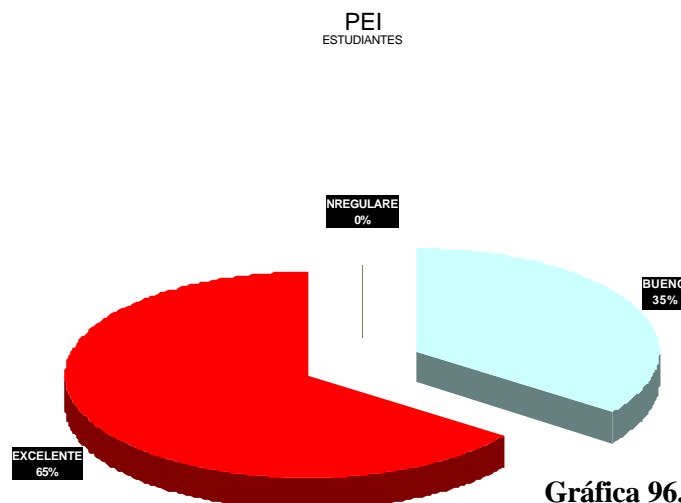
El manual de CONVIVENCIA es considerado con el 53% excelente y el 47% lo establece como bueno.

GESTION PEDAGOGICA
ESTUDIANTES



Gráfica 95. Pregunta 9

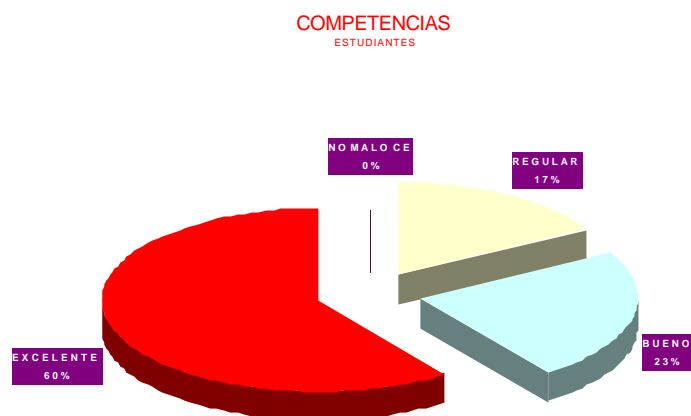
La GESTIÓN PEDAGÓGICA INSTITUCIONAL es el pilar del proceso de mejoramiento y la implementación de la calidad en el colegio, gracias a ella los alumnos confirman su interés por la institución y la campaña por incrementar el número de estudiantes año tras año. Los porcentajes confirman lo anterior el 65% lo considera excelente y el 35% bueno.



Gráfica 96. Pregunta 10

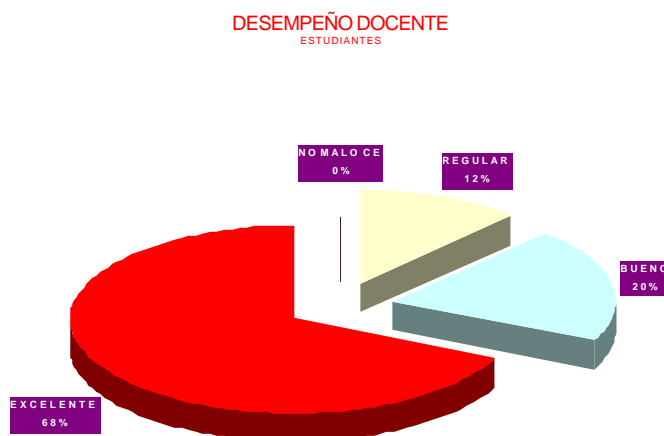
El PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL es la base académica y formativa de los estudiantes del Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque y de esta manera es asumido e interiorizado por los mismos. Los siguientes

porcentajes confirman lo anterior el 65% lo considera excelente y el 35% lo evaluó como bueno.



Gráfica 97. Pregunta 11

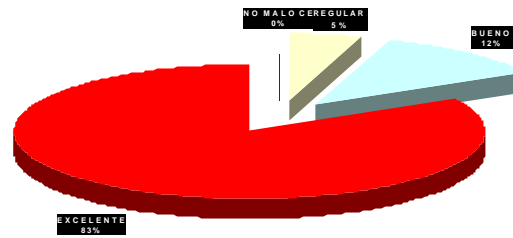
Los estudiantes con un 60% el trabajo bajo la luz de la COMPETENCIAS como excelente, el 23% opina que ha sido bueno y el 17% lo establece como regular.



Gráfica 98. Pregunta 12

Las estudiantes evaluaron el DESEMPEÑO DOCENTE de la siguiente manera: el 68% establece que es excelente y que a él se debe la calidad y el status del colegio, el 20% lo considera bueno y el 12% regular.

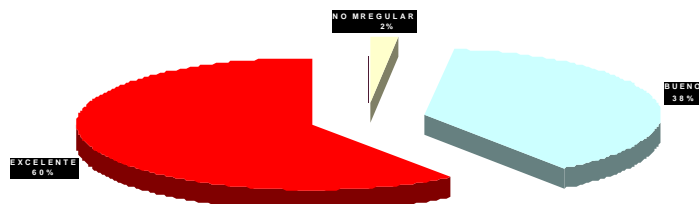
DESARROLLO COMUNIDAD
ESTUDIANTES



Gráfica 99. Pregunta 13

El 83% de las estudiantes consideran que el DESARROLLO A NIVEL DE COMUNIDAD es excelente ya que se está encaminando la institución hacia el mejoramiento y la calidad, el 12% opina que es bueno y el 5% lo establece como regular.

PROYECTO ECOLOGIA
ESTUDIANTES



Gráfica 100. Pregunta 14

El 60% de las estudiantes consideran el PROYECTO DE ECOLOGÍA como excelente, el 38% lo califica como bueno y el 2% opinan que es regular.

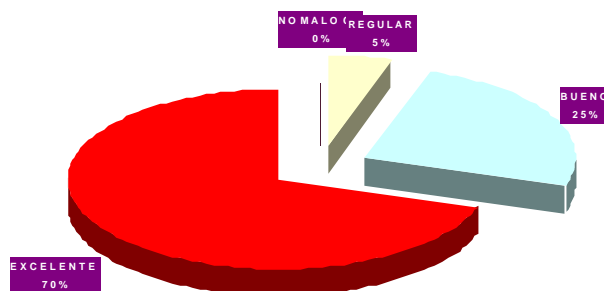
PROYECTO SEXUALIDAD
ESTUDIANTES



Gráfica 101. Pregunta 15

El 70% de los estudiantes consideran que el PROYECTO DE SEXUALIDAD implementando por la institución es excelente, el 26% establece que es bueno y el 11% opina que es regular.

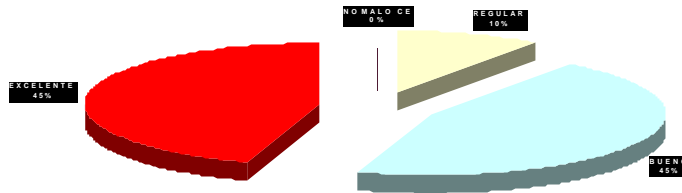
DIRECCION DE GRUPO
ESTUDIANTES



Gráfica 102. Pregunta 16

La DIRECCIÓN DE GRUPO se ha convertido en el espacio idóneo para manifestar las inquietudes y expectativas que tiene los alumnos frente a su proceso pedagógico y la manera de resolverlos de una manera adecuada y eficaz. Por esta razón en un 70% los estudiantes consideran este acompañamiento como excelente, en un 25 % lo establecen como bueno y en 5% como regular.

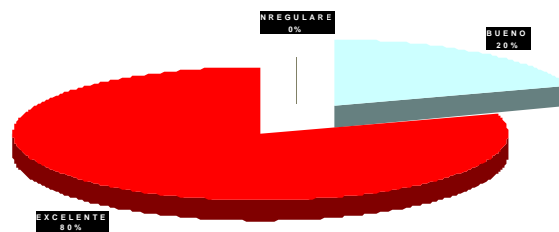
GESTION ADMINISTRATIVA
ESTUDIANTES



Gráfica 103. Pregunta 17

El 45% de los estudiantes calificaron la GESTIÓN ADMINISTRATIVA excelente, el 45% como buena y el 10% regular.

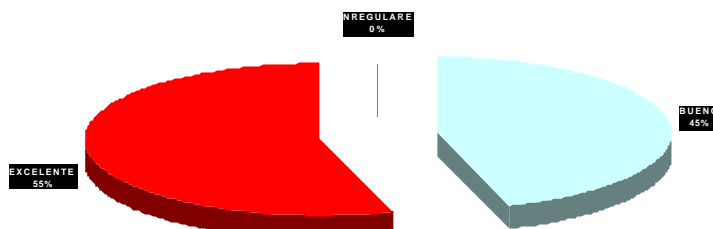
DESARROLLO ESTUDIANTE
ESTUDIANTES



Gráfica 104. Pregunta 18

El 80% considera que el DESARROLLO ESTUDIANTIL en el colegio es excelente, se esfuerza por promocionar estudiantes de calidad y compromiso con su país y con los retos que la actualidad exige. El 20% establece que es bueno.

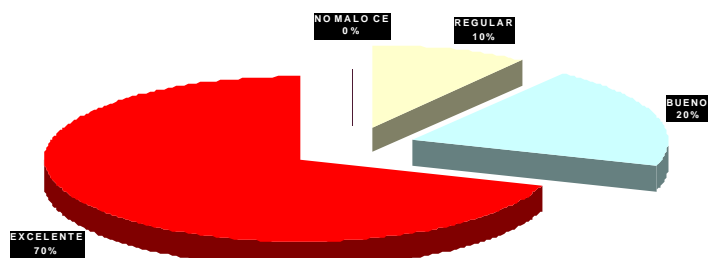
MIRADA INSTITUCIONAL
ESTUDIANTES



Gráfica 105. Pregunta 19

El 55% opina que es excelente todo lo relacionado con LA INSTITUCIÓN y la proyección que tiene hacia el futuro y sus exigencias. El 45% opina que es buena.

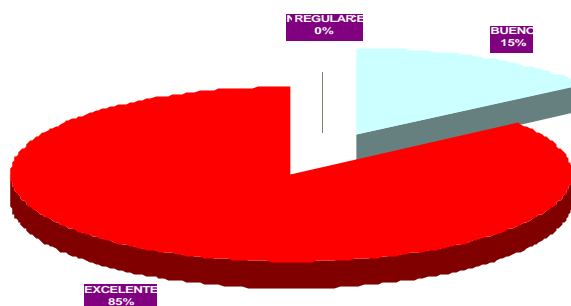
RECURSOS APRENDIZAJE
ESTUDIANTES



Gráfica 106. Pregunta 20

Los estudiantes son conscientes que los RECURSOS EDUCATIVOS con los que cuenta la institución son excelentes y les ayudan para complementar y facilitar su proceso de aprendizaje, opinión del 70% del los educandos. El 20% considera que son buenos y el 10% considera que son regulares.

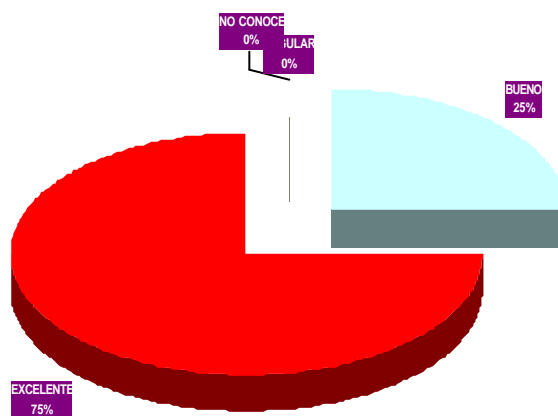
BIBLIOTECA
ESTUDIANTES



Gráfica 107. Pregunta 21

El servicio prestado por la BIBLIOTECA según el 85% de los estudiantes es excelente, el 15 % restante opina que es bueno.

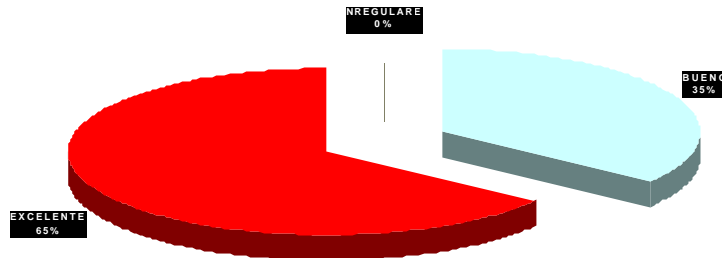
ASEADORAS
ESTUDIANTES



Gráfica 108. Pregunta 22

El 75% considera que el servicio que prestan las ASEADORAS en la institución es excelente, el 25% opina que es bueno.

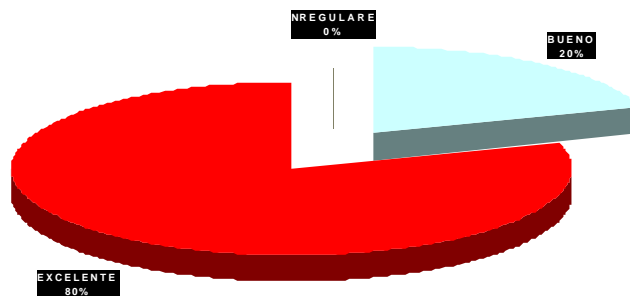
VIGILANTES
ESTUDIANTES



Gráfica 109. Pregunta 23

El servicio que prestan los VIGILANTES fue considerado en 65% excelente y en un 35% bueno.

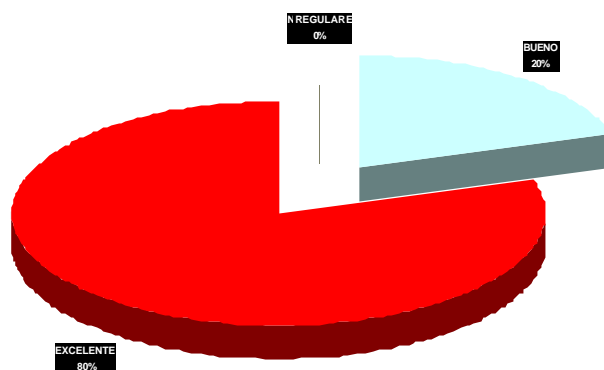
SECRETARIA
ESTUDIANTES



Gráfica 110. Pregunta 24

El 80% estableció que la atención y el servicio prestado por la SECRETARIA son excelentes y el 20% lo considera bueno.

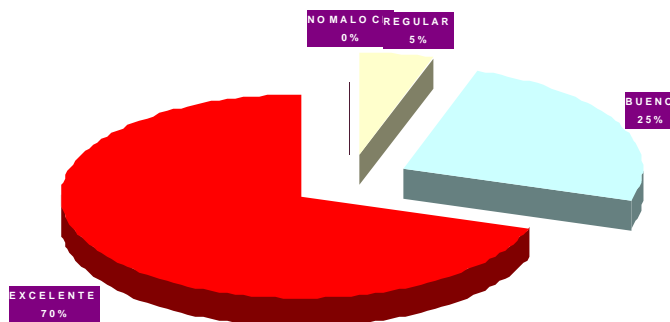
RECURSOS
ESTUDIANTES



Gráfica 111. Pregunta 25

El 80% estableció que los Recursos Administrativos son excelentes y el 20% lo considera bueno.

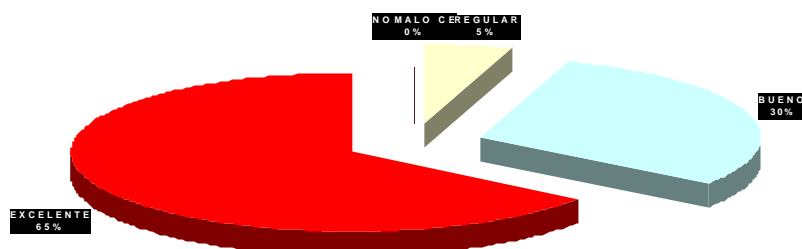
COORDINACION ACADEMICA
ESTUDIANTES



Gráfica 112. Pregunta 26

El 70% considera que es excelente la labor realizada por la COORDINACIÓN ACADÉMICA, el 25% opina que es buena y el 5% regular.

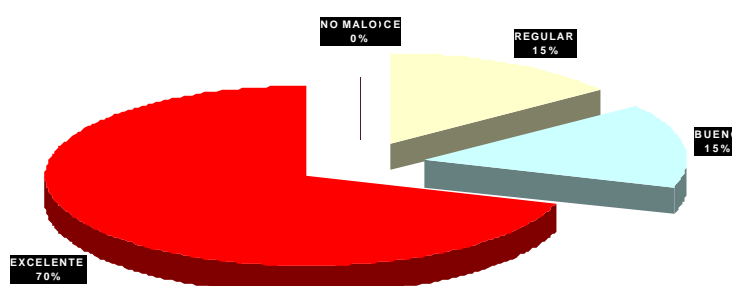
COORDINACION DISCIPLINA
ESTUDIANTES



Gráfica 113. Pregunt 27

El 65% considera que la gestión realizada por la COORDINACIÓN DE DISCIPLINA es excelente, el 30% opina que es buena y el 5% establece que es regular.

ORIENTACION
ESTUDIANTES



Gráfica 114. Pregunt 28

El 70% considera la labor realizada por la ORIENTACIÓN excelente, el 15% buena y 15% restante la establece como regular.

6.1.2.4.1 Análisis de datos y conclusiones provisionales de la Encuesta a Alumnos

1. El 50% de los estudiantes opinan que el clima institucional del colegio es favorable ya que les permite educarse bajo la democracia, la participación activa y dinamizadora en su proceso de aprendizaje, les otorga responsabilidades, les da espacio para construir proyectos que contribuyen al mejoramiento institucional pero, sobre todo, los integra en el proceso de mejoramiento y calidad institucional.
2. El 70% de los resultados obtenidos en la encuesta realizada a estudiantes, muestran que para ellos la rectora se ha caracterizado por ser el motor dinamizador de un proceso de calidad educativa, que se preocupa día a día por generar estrategias que contribuyan al mejoramiento de la enseñanza impartida en la institución de una manera eficaz. Por otro lado, incentiva en las estudiantes el deseo de colaborar con sus conocimientos y cualidades en el desarrollo de la comunidad circundante, optimizando proyectos de desarrollo comunitario en los cuales pueden intervenir los estudiantes del colegio. De esta manera la rectora es un agente que permite el cambio y lo aplica desde su propia labor
3. El 40 % de los estudiantes establecen que el Consejo Directivo propicia las condiciones necesarias para desarrollar en la institución procesos de calidad que establezcan parámetros para educar personas integrales que afronten con éxito los retos que la sociedad les impone actualmente.
4. El 63% de los estudiantes establecen que el Consejo Académico incentiva la formación de hombres y mujeres que integran un modelo de desarrollo educativo y cultural tendiente a promover el sentido de compromiso y responsabilidad con la problemática actual a través de la creación y construcción de alternativas tendientes a dar soluciones viables y eficaces a los mismos.

5. Los alumnos como directos beneficiarios o perjudicados de labor realizada por el consejo que ellos mismos eligieron, consideran en un 64% que la gestión que se ha venido desarrollando es excelente ya que el equipo se ha preocupado por tener en cuenta cada una de las ideas, inquietudes y expectativas transmitidas por los estudiantes en proyectos claros que beneficien a sus compañeros y que les brinden la posibilidad de tener una educación de calidad, en la cual ellos sean constructores activos de la misma.
6. Los estudiantes se sienten satisfechos con la labor del personero, opinan en un 75%, que desde su elección se sienten respaldados y confiados que sus inquietudes e ideas serán transmitidas de la mejor manera a las directivas y docentes y que tendrán una respuesta positiva. Sin embargo opinan que se debe continuar apoyando al personero en la creación de proyectos que arrojen como consecuencia una formación de calidad y un testimonio de verdadera democracia a cargo de personas capaces de discernir los ideales por los cuales fueron elegidos.
7. Los estudiantes consideran en un 50% que los esfuerzos que realizan sus padres en cada una de las actividades planeadas y llevadas a cabo por la asociación se ve en los beneficios que ellos obtienen a nivel de recursos educativos, es decir, se está pensando en el bienestar formativo de los estudiantes que allí se educan.
8. El 53% de los alumnos opinan que el manual de convivencia es un modelo de comportamiento que requiere de un compromiso y de disposición por parte de ellos y de las demás personas que integran la institución. Por otro lado, establece los derechos y los estímulos que ellos requieren para vivir su formación en un ambiente de equidad y democracia.

9. El 65% de los estudiantes manifiestan que la gestión pedagógica que se está llevando a cabo en el colegio ha dado una nueva concepción al sentido y al papel de la educación. Esta percepción está siendo posible gracias a los procesos de enseñanza-aprendizaje, a las modificaciones que están implementándose y que buscan obtener en ellos procesos de calidad encaminados al mejoramiento educativo no sólo de colegio, sino todo un contexto que implica hoy en día educar o formar jóvenes capaces de enfrentar con éxito los retos que el siglo XXI les impone.
10. El 65% de los estudiantes consideran que el PEI de la institución es fiel reflejo del proceso mejoramiento y la estandarización de la cultura de la calidad.
11. El 60% de los estudiantes consideran que el trabajo por competencias constituye un modelo curricular en el que es posible lograr un alto nivel de integración, por cuanto los requerimientos y lineamientos de estas deben ser acordados, planificados, ejecutados, y evaluados colectivamente por quienes participan y las llevan a la práctica pedagógica. En este sentido, están ligados en todos sus momentos a la experiencia, a la acción de los estudiantes, teniendo en cuenta no sólo un interés inicial sino también los intereses y expectativas de los mismos. Así, al mismo tiempo que se están aprendiendo nuevos conceptos, se está propiciando una forma activa y autónoma de aprender a aprender, de desarrollar estrategias para enfrentar colectiva y organizadamente problemas de la vida cotidiana y académica desde las competencias mismas e innatas de los educandos.
12. Los estudiantes valoran y destacan el trabajo de los docentes en un 68%, resaltan en ellos la entrega y la capacitación que ellos realizan para ejercer con calidad su trabajo. Lo reflejan como personas con un alto sentido de pertenencia con la institución y con el proyecto de calidad, son

conscientes que gracias a ellos y a su labor los índices de deserción han disminuido un 40% .

- 13.El 83% de los estudiantes desatacan el crecimiento y avance institucional ya que se han llevado a la ejecución los siguientes procesos: Aseguramiento de la cultura de la calidad, desde la ejecución de planes eficientes para el alcance del Horizonte Institucional, sostenibilidad en los resultados institucionales mediante la implementación de planes de mejoramiento continuo para las áreas estratégicas, generación de ambientes favorables hacia el aprendizaje, la convivencia y el crecimiento personal, construcción de una cultura institucional con base en principios y valores de Santa Juana de Lestonnac, coherencia y pertinencia en el diseño y ejecución de los procesos, y su relación con el direccionamiento estratégico, estandarización de procesos y mecanismos para la identificación y solución de problemas, diseño e implementación de indicadores de proceso y resultados para los diferentes programas, proyectos y actividades. Todos estos procesos encaminados al mejoramiento y disminución de los índices de deserción.
- 14.Los estudiantes en un 60% encuentran en el proyecto de ecología la posibilidad de crecer como seres humanos desde la practica, es decir, el proyecto les brinda la posibilidad de conocer y afianzar la identidad cultural por medio del conocimiento y el contacto directo con el mundo que los rodea, no si antes crear en ellos una conciencia de conservación y respeto.
- 15.Los alumnos en un 70% establecen el proyecto de sexualidad como la oportunidad de asumir al hombre como un ser único, cuya identidad se establece mediante un conjunto de relaciones e interacciones, de las que surge como sujeto para apropiarse de sí mismo, de su subjetividad, en la construcción y materialización de sus propias aspiraciones y en la

dinámica de la vida social, mediante un proceso en el cual humaniza su mundo y construye su propio proyecto de vida. Es de esta manera que el colegio posibilita un proceso eminentemente humano y social desde los parámetros de la calidad con el objetivo de imprimir en ellos el sello de la Compañía de María y que de esta manera se destaquen en una sociedad carente de valores que clama seres sociales íntegros, lo cual es el objetivo y énfasis del colegio La Enseñanza Cardenal Luque.

16. Los estudiantes, en un 70%, lo conciben como el espacio idóneo para expresar sus inquietudes, debilidades, fortalezas e ideales y de esta manera conseguir que el proceso educativo se convierta en contexto activo y dinamizador de procesos que desarrollen las potencialidades de cada estudiante pero, al mismo tiempo, respete el ritmo de aprendizaje de cada uno de ellos. Son conscientes que este proceso es aún nuevo en el colegio y necesita de parte de todos compromiso y disposición para que su gestión en la institución sea de calidad y contribuya al mejoramiento institucional.
17. Los estudiantes en un 45% definen la gestión administrativa como la protagonista del cambio, su liderazgo y desempeño la han posesionado como un modelo a seguir efectivo y ha contagiado a los demás estamentos para que estos se unan a la noble causa de hacer de la institución un centro de calidad.
18. Los estudiantes consideran en un 45% que el desarrollo estudiantil tiene por objeto lograr que ellos den un testimonio de vida coherente, reflejo de los principios infundidos por la Compañía de María, los cuales logren destacarlos como seres excelentes a nivel social, laboral y familiar.
19. El 80% de los estudiantes evalúan el horizonte institucional del colegio como favorable, consideran que el camino que se ha venido construyendo en comunidad va a convertirse en el gestor de una imagen

y de un realidad institucional la cual trascenderá al medio circundante con éxito. Esto le permitirá al plantel a futuro convertirse en opción número uno para los padres de familia.

20. Los estudiantes en un 55% establecen que los recursos educativos hacen realidad los objetivos y estrategias que garantizan la relación entre la teoría y la práctica, posibilitan la realización de proyectos de investigación al interior de la institución, minimizan los costos de material didáctico que deben tener los estudiantes, complementan y dinamizan el plan de actividades, conforman proyectos de aula y estructuran y determinan su formación investigativa y su inclinación vocacional de una manera actual frente a la modernización del mundo.
21. El 85% de los estudiantes consideran que la labor que realiza la biblioteca dentro del colegio es fundamental para lograr los objetivos educativos, a nivel de investigación y promoción del plan lector, establecen que el servicio que se presta es de calidad y oportuno.
22. Los estudiantes en un 75% persisten al igual que cada uno de los estamentos encuestados en que la labor de las aseoadoras es de calidad y que se esmeran por hacer de su trabajo un empleo digno y de excelencia.
23. Los estudiantes consideran en un 65% que los vigilantes se han apropiado de su papel y a él han integrado calidad, ya que prestan un servicio honesto, oportuno, confiable, respetuoso y digno de la institución.
24. Los estudiantes en un 80% catalogan a la secretaria de la institución como una persona seria, comprometida con su trabajo, responsable, dinamizadora de los procesos de mejoramiento, colaboradora, entregada a su labor y sobre todo comprometida con el trabajo en equipo y el deseo de convertir al colegio en un establecimiento de calidad de cara al futuro.

25. Los Recursos Administrativos en un 80% demuestran los resultados del proceso de mejoramiento a través de políticas de calidad que son la causa de la disminución en los índices de deserción.
26. El 70% de los estudiantes plantean que el Concejo Académico facilita el proceso de construcción del conocimiento, cambiando o mejorando las estrategias didácticas y metodológicas por espacios de desarrollo personal, partiendo de una educación activa y constante que facilite la formación integral de los educandos.
27. Los estudiantes en un 65% establecen que la coordinación académica les brinda un modelo de comportamiento y conducta social, son concientes que la labor que este estamento realiza en el colegio propicia una educación de calidad enfocada a educar hombres y mujeres de bien que lleven en alto el sentido de su vida y el servicio que presten a la sociedad.
28. El 70% de los estudiantes consideran que el departamento de psicología les brinda la orientación que ellos necesitan para superar las dificultades que se les presentan en su diario vivir, les ayuda a discernir su vocación profesional de una manera libre y respetuosa. Estos procesos contribuyen a darle calidad a la formación educativa y permiten que el usuario se sienta satisfecho y no tenga la necesidad de retirarse o desertar del colegio.

6.2 Conclusiones Generales a los diferentes estamentos de la Institución

1. Los resultados determinan que el 68% de los encuestados en los diferentes estamentos que pertenecen a la Institucion, consideran que se cuenta con un clima favorable a nivel laboral y educativo, es decir, éste permite que se desarrolle de manera agradable, eficaz y óptimo cada uno de los procesos que se llevan a cabo tanto dentro como fuera del colegio. El 18% concidera que el clima institucional que se tiene es la base fundamental hacia el camino de la calidad y la disminución de la deserción. El otro 14% opina que el clima institucional no es el más favorable y que por el contrario esta contribuyendo para que haya mayor deserción en el Colegio. De esta manera se puede determinar que se debe continuar trabajando por mejorar el clima de la institución, con el ánimo de evitar que se aumente el nivel de deserción y se optimicen los procesos de calidad institucional.
2. El 55% de la institución opina que la gestión que esta realizando la Rectora Madre María Helena Peña, es óptima ya que se preocupa por mantener el nivel de calidad de cada uno de los estamentos, propiciando un ambiente favorable, capacitando al personal, incentivando a los estudiantes, incrementando el nivel laboral, fomentando el uso de la tecnología y nuevas herramientas para dar respuesta a las necesidades y expectativas del siglo XXI, y con ello lograr posicionar al colegio entre los 5 mejores de Bogotá, esperando como resultado el incremento de matriculas en los proximos dos años. Por esta razón se puede concluir que la administración de los cambios implica liderazgo por parte de los directivos, especialmente de la rectora en este caso. Se necesita un proceso para que se dé planificación, organización, dirección, acompañamiento, seguimiento y control, pero fundamentalmente

autoridad epistemológica, que le da el ser, el saber y el saber hacer, por parte de ella, quien es la que asume el cambio y lo difiere al personal que tiene a cargo. El 35% opina que su labor ha sido buena y que paso a paso ha logrado que la comunidad se integre al proyecto de mejoramiento institucional y lo asuma como propio, de la siguiente manera:

- Mejorando la calidad de los conocimientos científicos y metodológicos en función de la construcción de un modelo de calidad que caracterice la institución.
- Facilitando dicho proceso por medio de la construcción colectiva.
- Facilitando la formación integral de los educandos, permitiendo y promoviendo el desarrollo de las dimensiones espiritual, intelectual, socioafectiva, psicobiológica y comunicativa de los educandos.
- Formando en el liderazgo, dando testimonio de autogestión, compromiso, laboriosidad, productividad, participación, democracia y creatividad.
- Elaborando proyectos escolares que permitan educar para la vida y actividades de práctica social y compromiso con la comunidad.
- Liderando el cambio en la construcción y ejecución del proyecto de calidad a nivel institucional.

A pesar de todos los esfuerzos que la rectora Madre María Helena Peña ha llevado a cabo, el 10% considera que su gestión es regular, pero este porcentaje hace más interesante su tarea de impulsar y generar el cambio en la institución, con el reto de disminuir los índices de deserción.

3. El Consejo Directivo cuenta con el 66% de aprobación frente a su gestión como máximo órgano dentro de la institución, su quehacer ha sido oportuno y, de hecho, ha propiciado que la institución asuma con mayor responsabilidad la misión de disminuir la deserción en el colegio y de incentivar y fortalecer el proyecto de mejoramiento y calidad de procesos educativos. El 9% considera que su gestión ha sido excelente para dar

más claridad y firmeza a cada uno de los procesos encaminados hacia la excelencia. El 23% opina que su trabajo ha sido regular y que no permite el buen desarrollo de los procesos de calidad y el 2% desconocen la función de este órgano dentro de la institución.

4. Los datos de la encuesta aplicada a los diferentes estamentos muestran que el 17% de las personas que pertenecen al colegio sienten que el Consejo Académico cumple cabalmente con sus funciones y que ha sido un estamento clave en la realización y ejecución del proyecto de calidad, permitiendo agilizar, optimizar y evaluar cada una de las actividades propuestas por los departamentos de manera que cumplan con las expectativas previstas por el colegio y se centren la filosofía y énfasis de PEI del colegio. El 52% opina que este órgano facilita el proceso de construcción del proceso enseñanza-aprendizaje, cambiando las estrategias didácticas y metodológicas instruccionales conductistas, por espacios de desarrollo personal, partiendo de las ideas previas y preconcepciones de los alumnos e induciendo el proceso de construcción del conocimiento bajo la luz del siglo XXI. Por otro lado, genera procesos de desarrollo cognitivo, fomentando en cada uno de los departamentos la formación en el liderazgo, el juicio crítico, la autogestión, otorgándole un sentido diferente a la evaluación, es decir, no darle tanta relevancia a los resultados académicos, sino a los procesos de seguimiento integral y permanente al desarrollo de la formación integral, definiendo con claridad criterios evaluativos e indicadores de logro. De esta manera se puede afirmar que el Consejo Académico ha logrado integrar con éxito los docentes de las áreas al proyecto de mejoramiento a través de procesos de calidad, teniendo siempre presente que la meta es la disminución de los índices de deserción y que esto sólo se puede lograr si se fomenta el sentido de pertenencia de parte de los estudiantes a la

institución desde las aulas de trabajo. El 23% considera que la gestión ha sido regular, mientras que el 4% desconoce su labor y 4% restante la califica como mala. En síntesis, se puede determinar teniendo en cuenta los resultados, que el Consejo Académico ha facilitado el cambio en la construcción y ejecución del proyecto de calidad que se está implantando en la institución y que es considerado como el órgano encargado de unificar las ideas con las acciones para crear una cultura de calidad, y lograr con ello que los clientes tanto internos como externos se identifiquen cada día más con la educación impartida por la institución hasta tal punto que desistan de desertar de la institución e inviten a otros hacer parte de ella.

5. Se considera que el Consejo Estudiantil ha hecho una buena gestión, el 30% opina que su labor ha sido buena ya que los alumnos se han preocupado por participar activamente en el proceso de mejoramiento institucional y se han propuesto trabajar arduamente para crear campañas de publicidad institucional tanto dentro como fuera del plantel, con el ánimo de aumentar año tras año el número de compañeros y con ello evitar que el Colegio se cierre. De esta manera los alumnos consideran que se les tiene en cuenta en todo cuanto se hace por ellos, con ellos o para ellos; se sienten protagonistas; son escuchados en sus expresiones, propuestas y estrategias demostrando con ello que son parte activa de su proceso de formación y esencia del plan de mejoramiento institucional. El nuevo rol del Colegio y de los docentes en definitiva es impulsar, motivar y realizar un seguimiento y acompañamiento a los estudiantes en este órgano tan importante para la vida de cada uno de los estudiantes dentro de la institución. Para el colegio se ha convertido en un reto lo anterior, ya que el 24% considera que la gestión del Consejo es regular, y el otro 24% es mala, el 19% restante la desconoce. De esta manera se

puede determinar que este es un aspecto clave para trabajar con mayor énfasis y de esta manera propiciar un espacio de verdadera vida democrática y participativa en la institución por parte de los estudiantes.

6. El 60% de los encuestados consideran que la gestión de la personería es regular. Esto se debe a la falta de continuidad de los proyectos que se lanzaron como propuesta en la campaña y que quedaron constituidos como hechos en su período lectivo, la falta de comunicación y representación concreta con propuestas, inquietudes y expectativas frente al Consejo Directivo y la inconsistencia en algunas decisiones que se han tomado a la ligera y sin tener en cuenta la opinión de los demás delegados por curso en las asambleas, hacen de este numeral una pieza clave a la hora de trabajar arduamente por la calidad educativa de la institución, es decir, en este punto se debe tener claro la organización, la continuidad, el seguimiento y el acompañamiento de la personería por parte de los maestros del área de Sociales especialmente, ya que ellos son los encargados de iniciar a las estudiantes en la vida política y democrática de una comunidad con seriedad y firmeza, haciendo énfasis en el liderazgo, que apoya y realiza una gestión altruista con el objetivo principal de buscar el bien común y el crecimiento mutuo. Es preocupante y alarmante para la comunidad en general contar con un 22% que opina que la labor ha sido mala y con un 14% que desconoce su gestión, frente a un 4% que opina que es buena. De hecho todos los estamentos del colegio están trabajando por mejorar este aspecto y hacer de cada una de las personerías año tras año una verdadera representante de los estudiantes.
7. La gráfica indica que el 49% de las personas que respondieron la encuesta considera que la Asociación de Padres de Familia realiza una labor voluntaria y efectiva, la cual surge del interés colectivo por

mejorar, cualificar las condiciones y procesos en los cuales se da la labor educativa. Teniendo presente que la Asociación de Padres al igual que los demás estamentos se ha esmerado por impulsar los procesos mejoramiento e implementación de la calidad en el colegio y que han creado estrategias de alto impacto en la comunidad circundante para atraer la atención de posibles clientes. El 24% opina que su labor ha sido regular ya que las actividades propuestas por la Asociación se hacen muy seguidas y con un costo muy alto repercutiendo de manera negativa en la economía de las familias que pertenecen a la institución. El 8% desconocen la labor de la Asociación frente a un 10% que considera excelente la labor que se está llevando a cabo.

8. El manual de convivencia cuenta con el 21% que considera que su reglamentación y aplicación en el colegio es excelente, es decir, que contribuye de manera directa en la transformación y mejoramiento de los procesos académicos y disciplinarios dentro de la institución. El manual de convivencia es el reflejo de todos los criterios de calidad que actualmente se están llevando a cabo en el colegio, especifica los aspectos que se deben tener en cuenta para realizar con eficacia los procesos pedagógicos y disciplinarios dentro del plantel. El 65% opina que el manual es la herramienta fundamental para que el diario vivir se convierta en una experiencia educativa que forma al individuo para y por la vida, dándole el espacio de asimilar y poner en práctica tanto sus deberes como sus derechos. El 14% considera que su aplicación es regular ya que se plantea la necesidad de, por lo menos dos veces al año, recordar en comunidad su contenido y discutirlo para mejorarlo con el ánimo de enriquecerlo con los aportes de la comunidad.
9. Las estadísticas del 14% y 59% son el resultado de una visión, un trabajo y una forma de concebir, que está asumiendo el Colegio la Enseñanza

Cardenal Luque frente a su labor educativa y de cara a los retos que le impone el siglo XXI, se es consciente que la época actual reclama una mirada holística e interdisciplinaria de la realidad, entendida ésta como todo ser que existe o que puede existir natural o conceptualmente en el devenir de la humanidad. La Gestión Pedagógica del Colegio debe asumir al hombre como un ser pensante, actuante, creativo y de gusto estético, ha de dar sentido a su entorno y a su vida en relación con los demás, ha de luchar por la superación de su intelectualidad, de sí mismo y del mundo que lo rodea con una actitud científica y abierta hacia el mundo, hacia lo posible, hacia la alteridad y hacia el cambio y la transformación. De esta manera se puede deducir que la gestión pedagógica es el pilar del proceso de mejoramiento y que interviene de manera directa en la disminución de los índices de deserción, ya que es ella la que determina la calidad educativa que se imparte en la institución y por ende el grado de satisfacción tanto del cliente interno como externo. En esencia se trata de formar un humano más humano y un humano más consciente de su misión transformadora en la consecución de la ciencia y la calidad. La institución asume su rol pedagógico desde la formación humana si esta se genera desde la libertad y la intención de hallar sentido al existir en una realidad en constante cambio, que propicie un ambiente de superación, de creación de mejoramiento, que se ve reflejado en la identidad institucional y en la apropiación del conocimiento desde la filosofía de la Compañía y de la labor educativa que se está realizando. No obstante todo cambio se genera desde los conceptos regulares o malos que se tiene de una labor o estamento en concreto, como lo indica el 24% en la gráfica, y este indicador es el que ha llevado a las directivas y en general al personal docente a reflexionar, y buscar soluciones que le den mayor dinamismo y objetividad a la labor que se

está realizando día a día con los estudiantes y que le da sentido a la meta de crear estrategias que dinamicen la gestión pedagógica y que los conduzca a la calidad educativa.

10. El 22% de las personas encuestadas opinaron que el PEI de la institución es un proyecto que da respuestas claras y coherentes a las necesidades de cada persona que ingresa al colegio, es decir, el lema “Ser más para Servir mejor” apunta claramente a que la prioridad del Proyecto Educativo Institucional radica en formar hombres y mujeres para saber ser, saber hacer, saber pensar, saber proyectarse socialmente, saber participar y saber crear, integrando un modelo de desarrollo cultural tendiente a promover el sentido de pertenencia y de compromiso con los valores socioculturales del colegio, dotando a los estudiantes de una educación integral, de unas herramientas fundamentales que les permita llevar a cabo sus metas y aspiraciones de una manera honesta y decorosa, sin subvalorar la formación ética y moral, la disciplina, la superación y la afirmación de la autoestima, capacitando para el trabajo, el aprendizaje de un oficio, inculcando el amor por el arte y las demás expresiones culturales y espirituales. De esta manera se pretende dar a conocer el colegio a nivel Bogotá con el ánimo de atraer cada día más personas interesadas en formar parte de tan interesante proyecto educativo. El 44% da respuesta buena a un modelo de administración y de gestión desde la planeación estratégica encaminada a procesos de calidad. Y lo que hace más interesante seguir impulsando y perfeccionando el PEI de la institución es ese 32% que considera que es regular y que proyecta un mayor reto para el quehacer de todos los estamentos del Colegio.
11. El 82% de los encuestados en toda la institución opina que el trabajo realizado bajo los parámetros de las competencias, es más efectivo, de calidad, organizado, estratégico y orientado al proceso de mejoramiento

que se está llevando a cabo en la institución. A partir de estos resultados y teniendo en cuenta el porcentaje del 18% que opina que la aplicación de competencias es regular, se abre la oportunidad de desarrollar estrategias de educación para mejorar el desempeño de los niños y los jóvenes que se forman en las aulas. Las competencias deben encaminarse hacia un mejoramiento en todos los ciclos de la educación, el desempeño de los estudiantes representa un aprendizaje integral, no únicamente el alcanzado en cada curso sino un proceso de años que se vea reflejado en su vida cotidiana, profesional, social y personal.

Con relación a estos indicadores se puede deducir que el colegio se beneficia:

- Para medir el pulso sobre cómo va el proceso de calidad en la institución y qué impacto tiene esta estrategia sobre la satisfacción del cliente directo como del indirecto y cómo influye sobre la baja de la deserción de estudiantes en el colegio.
- Para que con el conocimiento de los logros conseguidos y las deficiencias detectadas por mejorar, orienten con mayor certeza a las directivas y a la comunidad educativa en general sobre los planes de mejoramiento que la institución debe desarrollar.
- Para articular las necesidades de los estudiantes y las del mundo laboral, con las competencias conseguidas en el colegio y las que se deben alcanzar.

De esta manera las competencias son la ruta de navegación que la institución educativa debe adoptar para focalizar sus procesos de mejoramiento. En síntesis, el paso determinante del ciclo para asegurar la calidad.

12. El 82% de los encuestados consideran que la labor de los docentes que pertenecen al colegio de La Enseñanza Cardenal Luque ha sido prioritaria para el avance en los procesos de mejoramiento e implementación de la calidad, ya que ellos se han encargado de difundir

en sus aulas los conocimientos, herramientas y métodos para llevar a cabo con éxito el proyecto. Esta actitud ha permitido la participación activa del docente en la construcción del plan de mejoramiento y calidad institucional, con argumentos válidos de una manera colectiva e interdisciplinaria. Por otro lado, los maestros se han apropiado del problema de deserción y se ha puesto a la tarea de desarrollar estrategias concretas (Participación en intercolegiados, Difusión del colegio por medios de comunicación masivos y otros) para dar a conocer el colegio a nivel Bogotá y con ello lograr la vinculación de más estudiantes a la institución, sin olvidar que se deben mantener los que ya están vinculados con altos estándares de calidad.

13. Conceptos como calidad educativa, innovación, mejoramiento y disminución de la deserción en el colegio, adquieren un nuevo sentido en la medida en que la comunidad educativa haga suyo el compromiso de dotar de direccionalidad a la institución, lo cual debe sustentarse en el escrutinio real y desapasionado de sus contextos concretos. Como lo es el índice del 27% el cual afirma que el desarrollo de la comunidad, es el elemento central para garantizar pertenencia social y pertinencia académica en el cambio de la vida escolar. Es percibir el horizonte como una gama de realizaciones, en donde la participación de todos y cada uno de los actores y agentes educativos contribuyan con el logro de los propósitos señalados, si se entiende por desarrollo de la comunidad “el orden social que se caracteriza porque las normas y estrategias pedagógicas y de orden social son construidas por los mismos que las van a cumplir y proteger”. El 50% da a entender que en pleno siglo XXI, es responsabilidad ética y profesional de todos los que pertenecen a la institución recabar las condiciones de legitimidad y autenticidad de su labor formativa; debe ser el resultado de indagación,

reflexión, apropiación y construcción de su quehacer y compromiso con la sociedad. Dentro de este mismo contexto se debe tener en cuenta y de manera especial atender las inquietudes del 23% que afirma que el desarrollo de la comunidad es regular. Ello permite a la institución y a quienes la dirigen reconocer los comentarios, críticas, aportes y sugerencias por lo que la lectura, análisis y discusión de esta encuesta serán gratamente recibidos, en la perspectiva de consolidar y construir proyectos innovadores que permitan el logro de la calidad y excelencia educativa requerida para ser reconocidos a nivel Bogotá y disminuir el índice de deserción al 0%.

14. El Proyecto de Ecología según el 90% de los encuestados es el valor agregado que la institución tiene para lograr vincular más estudiantes y conservar los que ya están vinculados al colegio, ya que este hace parte del proyecto de mejoramiento e implementación de la calidad en las estrategias escolares. El 10% lo define como bueno.
15. El proyecto de **Educación Sexual** al igual que el anterior en un 90% lo catalogan como clave en el proyecto de mejoramiento y es el que ha coadyudado a los estudiantes y Padres de Familia para hallar alternativas viables para no desertar de la institución. El 5% opinan que es bueno y el otro 5% regular.
16. La dirección de grupo juega un papel muy importante en la gestión de procesos de calidad en la institución, ya que es el acompañamiento, seguimiento y evaluación continua que hace un docente a un grupo de estudiantes. Esta labor permite tener una visión más clara y concreta de todas las inquietudes, necesidades y expectativas del grupo y lograr en la medida de lo posible solucionarlas y buscar alternativas que lo lleven a conseguir las metas y los requerimientos que se le piden durante el transcurso del año escolar. También facilita detectar a tiempo las

inconformidades o dificultades que le impiden al estudiante continuar en la institución y promover soluciones que evitarán su deserción del plantel. Los índices en la gráfica del 26% y del 46% dan por entendido que esta labor se está llevando de una manera adecuada y que se está ejecutando de acuerdo a los lineamientos y fines del PEI de la institución. Los padres y estudiantes consideran que este espacio es fundamental para palpar en la cotidianidad la calidad en todos los procesos tanto pedagógicos como disciplinarios que se llevan a cabo al interior del colegio y que les permiten tener un acercamiento constante e individualizado del Proyecto de mejoramiento y implementación de la calidad. Es el espacio de interacción maestro-alumno y padre de familia para dialogar y llegar a acuerdos comunes que beneficien e influyan en el mejoramiento del Colegio. El 17% opina que es regular y el 11% desconoce la labor en sí.

17. El 22% considera que la gestión administrativa es excelente. El 45% considera que el colegio está asumiendo la calidad total como un modelo o estrategia de trabajo. De esta manera, la planeación estratégica, la estructura organizacional, los modelos de gestión y de cultura de la calidad han logrado intervenir en el sistema educativo de la institución, coayudando a los fines de la misma, valorando el factor humano, y con ello convertir la institución en una empresa productiva, estable, eficiente y efectiva, con estructuras organizacionales funcionales que administran costos y mercados estrechos y combaten la deserción.

Por lo tanto, la institución se está convirtiendo en pionera e innovadora que ofrece mejores ofertas y productos educativos, que está evolucionando permanentemente, que actualiza su tecnología, que investiga, que genera nuevas metodologías y estrategias de estructura organizacional en la que se trabaja por equipos y proyectos mejorando la

eficacia, ofreciendo eficiencia y efectividad y disminuyendo el índice de deserción del colegio hasta lograr contar con una población estable que propicie la sostenibilidad de la institución.

La institución se halla en un camino de contextualización en los cambios de los modelos administrativos y está entrando a ser una “empresa racional” que invierte en las personas, que toma decisiones en grupo, que invierte en los empleandos generando aprendizaje continuo e identidad por la misma. De esta manera se concluye que se ofrecen nuevos espacios de desarrollo y transformación que originaran progreso.

El 14% que considera que la gestión administrativa es regular y el 19% que la desconoce anima a seguir trabajando en: La participación democrática, interdisciplinariedad, flexibilidad, coherencia, realismo, proyección, personalización, practicidad y la gestión estratégica, Esto de hecho favorecerá el cambio y la renovación de las instituciones educativas y mejorará sin discusión la calidad de la misma llevándola hacia la excelencia.

18. El 72% opinan que el desarrollo del estudiante apunta hacia una institución que educa no sólo en el saber, y en saber hacer (profesionalizar y preparar para el trabajo), sino que se debe desarrollar el ser. De esta manera es prioridad para la institución ofrecer procesos de formación integral que permitan a la persona o al estudiante desarrollar sus naturales características, su originalidad, creatividad, autonomía, libertad (de opción, decisión y elección), la apertura (relación con los demás) y la trascendencia (relación consigo mismo, con los demás, con el mundo y con Dios).

Las dimensiones humanas inspiran al Colegio La Enseñanza Cardenal Luque a atender los procesos de formación espiritual, cognoscitiva, cognitiva, intelectual, psicobiológica, socioafectiva y comunicativa para

permitirle al ser humano ser, saber, saber hacer, sentir y expresar lo que es, sabe, sabe hacer y siente.

Frente a los procesos la institución asume la siguiente posición: la persona humana es un ser en proceso que se desarrolla evolutivamente de forma motriz, biológica, psicológica, moral e intelectivamente. La institución ha contextualizado los resultados de las investigaciones realizadas por la psicología del desarrollo, de la personalidad y del aprendizaje, lo que ha facilitado incorporar nuevas pedagogías y didácticas para facilitar el desarrollo humano, mientras el estudiante aprende.

Por otro lado, para el colegio el entorno sociocultural es un factor muy importante que ejerce presión para generar nuevos procesos educativos y que de hecho forma parte del proceso de mejoramiento e implementación de la calidad. La institución asume que no debe adaptarse al entorno, sino que debe estudiarlo a fondo y generar los procesos de transformación. El colegio no debe ser a imagen y semejanza del medio en el que está, pues se quedaría estático, por el contrario, desde un diagnóstico real del contexto sociocultural, debe definir unos criterios que le permitan con facilidad encontrar respuestas nuevas a las condiciones del continuo devenir. Para esto se educa a los estudiantes en sus características de líder frente a la comunidad y la cultura; en la autogestión, el protagonismo, el compromiso, la laboriosidad, la productividad, la participación, la democracia, la emancipación, la crítica constructiva, la creatividad y la innovación.

No obstante como en todo cambio siempre existe un índice de inconformidad y ese se ve representado en el 23% que considera que el desarrollo del estudiante es una tarea que aún no está completa y que la

falta camino por recorrer. Pero allí radica el reto para todo el personal que interviene en el proceso de formación de los estudiantes.

19. El 58% de los encuestados frente al ítem **Mirada institucional** opinan, que el Colegio La Enseñanza Cardenal ha entrado en un proceso de cambio educativo que le está permitiendo mejorar la calidad educativa, no sólo por la noble intención y vocacionalidad de los educadores y estudiantes, sino porque al fin existe una voluntad colectiva para darle a la institución el merecido puesto que le corresponde dentro del proceso de construcción de la educación del país y del mejoramiento de las condiciones culturales.

Se ha planeado en el colegio una reforma educativa a largo plazo, con planteamientos profundos que permiten superar en parte los numerosos obstáculos que le han impedido a la institución ofrecer un verdadero sistema de formación con calidad total.

Se indicarán algunos de los más importantes y significativos aportes que permiten tener con optimismo una mirada institucional esperanzadora para lograr la sostenibilidad del colegio a corto plazo y la personalización del proyecto de calidad y, por ende, el mejoramiento de la gestión educativa:

- Se concibe la educación como un proceso de formación permanente, personal, cultural y social, que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.
- Se centra el proceso educativo-formativo en el desarrollo de potencialidades de la persona humana, concibiendo previamente los modelos antropológico y social y se traducen en una cultura de la dignificación humana y la personalización.
- Los nuevos conceptos de currículo, autonomía escolar y evaluación, lo mismo que la organización administrativa del servicio educativo, resultan

medidas muy beneficiosas y útiles para la institución, particularmente para aquellos que se están educando.

- La nueva concepción asumida por el colegio de educando, ya no de alumno, y de educador, no de profesor, instructor no de docente y la posibilidad de que ellos por fin participen activamente en sus propios procesos de desarrollo personal, de su propia formación integral y del proceso de construcción de su propio proyecto de vida y de la institución educativa en la cual se forman, son también concepciones y aportes muy convenientes.

Todos estos indicadores confirman que la institución está generando procesos de cambio tendientes al mejoramiento de la gestión educativa los cuales repercutirán de manera positiva en la disminución de los índices de deserción.

20. El 68% considera que los Recursos Educativos hacen realidad los objetivos y estrategias que garantizan la relación entre la teoría y la práctica, posibilitan la realización de proyectos de investigación al interior de la institución, minimizan los costos de material didáctico que deben tener los estudiantes, complementan y dinamizan el mejoramiento de la gestión educativa por medio de la implementación de la calidad y la excelencia. Fruto de ello se contempla el ingreso al mundo virtual con la Página Web de la institución “[www. cardenaluque@edu.com](http://www.cardenaluque@edu.com) ” y con ello asegurar un cupo en el programa de Cibercolegios en Bogotá, el cual permite a las instituciones tener una mayor comunicación con cada una de las personas que pertenecen tanto a la institución como al gremio educativo y de esta manera prestar un servicio más completo, ágil y eficaz, con el ánimo de ir cambiando ese porcentaje del 32% que opina que en recursos educativos la institución está por debajo de sus expectativas.

No solamente el colegio se ha conformado con lo anterior, sino se ha procurado por dotar sus aulas con equipos y recursos que le permitan al docente desarrollar con mayor calidad y efectividad cada una de sus áreas y de esta manera permitirle al estudiante un aprendizaje más dinámico y de cara al mundo que hoy lo circunda.

- 21.El 90% de los encuestados consideran que el servicio que presta la Biblioteca es óptimo, con unos estándares de calidad acordes con la implementación del proyecto de mejoramiento institucional, lo cual repercute en los índices de satisfacción de los estudiantes.
22. El Colegio La Enseñanza Cardenal Luque ha ingresado en un proceso de cambio educativo que le está permitiendo mejorar la calidad educativa, no sólo por la noble intención y vocacionalidad de las directivas, maestros , sino por todo el personal de servicios generales que labora en la institución y que con su trabajo, capacitación e interés han logrado obtener una opinión del 61% que considera que su labor es excelente y que cumple a cabalidad con los intereses, necesidades y expectativas tanto de los clientes como de todo el equipo de trabajo. Esto da razón de la voluntad y la apropiación de un sistema de calidad que busca como objetivo mejorar los procesos que se dan día a día y que forman parte de una gestión institucional que se construye de lo mínimo para fortalecer lo macro.
- 23.El porcentaje del 57% que considera que la labor realizada por la secretaria en la institución es excelente y del 36% que opina que su quehacer es bueno, reafirman la política del plantel el cual considera que personas de calidad hacen de una institución un centro de calidad. Es por ello que las directivas se han preocupado porque cada uno de sus miembros se apropie de un mismo proyecto encaminado hacia la excelencia, que le dé un sello que distinga al Cardenal Luque de

cualquier otro centro educativo de la zona Décima de Engativa, y que los caracterice como una institución que se esmera por dar un servicio eficaz en todo el sentido de la palabra desde el personal de servicios generales hasta llegar a la Rectora. Es decir, un proceso de gestión encaminado hacia la calidad no tiene sentido si la comunidad en general no lo asume y lo divulga desde su labor cotidiana, realizándola con calidad, esmero, interés y esforzándose por hacer de ella un ejemplo de excelencia y buen desempeño. Cada uno de los empleados del Colegio tiene el compromiso primero consigo mismo y luego con la institución de realizar su trabajo de la mejor forma posible y ello solo se consigue con la dedicación, la capacitación y las ganas de hacer de la institución un centro educativo con miras al progreso y a la efectividad en cada uno de sus procesos.

24. El 85% opina que los Recursos Administrativos son la clave del mejoramiento institución. Por esta razón se está implementando en esta área un plan de capacitación, dotación y estímulo que propicia una eficacia en todos los procesos de sistematización y atención que ésta maneja, con el objetivo de agilizar procesos que anteriormente eran muy demorados y que retrasaban el buen desarrollo de cada una de las actividades de la institución. Por otro lado, se ha integrado al personal que labora allí en el proyecto de calidad y mejoramiento y de esta manera conseguir una interiorización del tema y una apropiación que conduzca a la excelencia de la gestión administrativa, recordando siempre que un buen servicio asegura el incremento de estudiantes en el Colegio y una disminución en el índice de deserción del mismo.

25. El 78% de las personas consideran que la coordinación académica del colegio interpreta la educación desde el cambio, es decir, este estamento es el encargado de modificar y establecer estrategias que mejoren la gestión educativa, desde la innovación y la exigencia en los programas

curriculares, la capacitación de docentes, el buen uso de las herramientas pedagógicas y la interrelación de todas las áreas en cada nivel según lo indica el PEI. El 22% opina que es buena su labor y gracias a los argumentos anteriormente mencionados incide en la disminución de los índices de deserción.

26. La Coordinación de Disciplina ha logrado incentivar en los estudiantes el sentido de pertenencia por la institución, lidera campañas de vinculación a proyectos que gestionen procesos de mejoramiento y ha incluido en todos sus procesos la calidad como norte de su labor. Esto genera en la comunidad el deseo de realizar todas las labores con altos estándares de calidad y por ende ha contribuido en la disminución de los índices de deserción.

27. El Departamento de Orientación, según el 85% de los encuestados, ha contribuido a mejorar la calidad educativa de la institución, mediante proyectos de formación integral de los estudiantes con el ánimo de incentivar en ellos valores y aptitudes que los destaque dentro de un contexto como personas idóneas tanto para el mundo laboral como para el académico y el social. El propósito del departamento es crear un espacio para que los alumnos y padres de familia puedan expresar sus inquietudes, problemas e iniciativas y con ello, procurar al máximo satisfacer las necesidades tanto del cliente interno como del externo, lo cual repercute directamente en la permanencia de los mismos en la institución y el vínculo de otros a la misma. No obstante, pese a los esfuerzos, a los talleres de padres, a los espacios dados a todos los estudiantes, semana por semana, y a las orientaciones y capacitaciones de los docentes, el departamento tiene un camino aún largo por recorrer. La tarea no es fácil, pero en pro de la calidad de la institución y la disminución de deserción en la misma, el Departamento seguirá en la lucha y en la búsqueda de estrategias para lograr la excelencia.

6.3. Análisis de la Entrevista

Pregunta: ¿Por qué una educación de calidad?	
<p><i>Madre María Helena Peña Afanador</i></p>	<p>Porque la sociedad requiere de personas autónomas con capacidad de liderazgo y decididas a correr el riesgo de innovar y mejorar la situación actual. Por otro lado el colegio debe estar en la capacidad de educar personas con estas características para estar a la vanguardia de la globalización y de esta manera posicionar al colegio como uno de los mejores en Bogotá.</p>
<p><i>Madre Margarita Medina Areiza</i></p>	<p>Porque las instituciones educativas y especialmente el Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque no pueden anquilosarse como organizaciones; requiere mirarse a sí misma como un sistema en el cual todos los procesos deben estar al servicio de la formación integral de los estudiantes y a los requerimientos del siglo XXI.</p>
<p><i>Fernando Gooding</i></p>	<p>Porque al verse a sí misma como un sistema, la institución necesita adoptar herramientas y métodos que le permita solucionar problemas, analizar datos, mejorar sus prácticas y evaluarse de manera permanente, ya que la educación es un factor de desarrollo y cultura en el mundo actual.</p>
<p>Conclusión: La institución educativa por su razón de ser, es decir un ámbito en el cual se congregan niños y jóvenes ávidos de conocimiento y de oportunidades de creación y construcción, es considerada como el lugar y el momento propicio para originar los cambios y que mejor que ese cambio se oriente hacia la calidad.</p>	

Pregunta: ¿Cuál cree usted que es la razón para implementar en el Colegio La Enseñanza Cardenal Luque una educación de calidad?	
<i>Madre María Helena Peña Afanador</i>	Porque no se puede seguir formando jóvenes de una manera desmembrada y actuando contradictoriamente con las convicciones y las ideas que se predicán. De esta manera se hace una autorreflexión institucional y se llega a la conclusión que las cosas se pueden hacer mejor.
<i>Madre Margarita Medina Areiza</i>	Los índices altos a nivel de deserción estudiantil hizo reflexionar tanto a las directivas como al cuerpo docente de la importancia de implementar en el colegio un plan de mejoramiento encaminado hacia la calidad, que satisfaga las necesidades y requisitos del cliente directo y de la sociedad y de esta manera lograr atraer la atención de la comunidad circundante y el reconocimiento de la institución a nivel de Bogotá.
<i>Fernando Gooding</i>	Una de las razones principales para implementar un proceso de cambio es proveer una educación de calidad que enmarque un camino que logre destacar y posesionar al Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque como uno de los mejores de la zona y de esta manera se asegure su sostenibilidad en años futuros.
Conclusión: Los índices de deserción estudiantil que se comenzaron a observar durante tres años consecutivos y la necesidad de buscar estrategias que conllevarán a construir una comunidad en crecimiento, sólida, efectiva y en desarrollo, fueron las razones principales para implementar un proceso de mejoramiento que orientara a la institución hacia la calidad educativa.	

Pregunta: ¿Qué estrategias van a tener en cuenta para disminuir los índices de deserción estudiantil?	
<i>Madre María Helena Peña Afanador</i>	La estrategia principal para disminuir los índices de deserción en el colegio es lanzar una campaña de difusión, utilizando los medios de comunicación masivos de la ciudad (TV, radio, periódico, canales locales, volantes y vallas publicitarias) que permitan dar a conocer el colegio a nivel de Bogotá.
<i>Madre Margarita Medina Areiza</i>	Por medio de un estudio económico que permita dilucidar estrategias a nivel de costos, es decir, recorte de nómina, disminución de los costos de pensión y otros gastos, de manera que estos aseguren la sostenibilidad del colegio y la permanencia de los estudiantes en él.
<i>Fernando Gooding</i>	Introducir a la campaña de difusión masiva el valor agregado del servicio educativo ofrecido, es decir, dar a conocer el colegio como un centro que no sólo educa hombres y mujeres, sino que los prepara para ser personas de calidad encaminadas a dar soluciones eficaces a los retos del mundo de hoy.
<p>Conclusión: Por medio de una campaña masiva utilizando los medios de comunicación con los cuales se dispone, el Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque busca dar a conocer la institución como un centro educativo de calidad encaminado a formar hombres y mujeres capaces de dar respuestas a los retos que el mundo de hoy les impone, con una oferta a nivel de costos educativos que esta al alcance de los Padres de Familia y que beneficia de manera significativa la economía familiar.</p>	

Pregunta: ¿Por qué implantar en el Colegio un plan de mejoramiento encaminado a la calidad

<i>Madre María Helena Peña Afanador</i>	Porque un plan de mejoramiento es la estrategia que implica varias actividades y en la cual se apoya la institución para mejorar la calidad, es decir, es el punto de partida para comenzar a trabajar sobre las fortalezas y debilidades y así mismo mejorarlas.
<i>Madre Margarita Medina Areiza</i>	El plan tiene que ver con la gestión institucional; es una herramienta gerencial que orienta a la institución y al equipo de gestión directiva hacia los propósitos, metas, objetivos acordados colegiadamente.
<i>Fernando Gooding</i>	Es una intención que se convierte en herramienta de trabajo para llegar a una información de partida que genera un diagnóstico, lo que permite caracterizar la institución en las diferentes dimensiones que tiene que ver con la gestión institucional.
<p>Conclusión: Según las respuestas de la entrevista para el Colegio La Enseñanza Cardenal Luque, un plan de mejoramiento es un a herramienta pedagógica que le permite a la institución, de manera integral y detallada, materializar los procedimientos, las acciones, los ajustes y las metas que guían el logro de sus objetivos comunes, de acuerdo con los componentes de gestión escolar: directiva, académica, administrativa, financiera y comunitaria.</p>	

6.3.1 Conclusión General de la Entrevista

En síntesis los aportes y opiniones más importantes de la entrevista se pueden estructurarse de la siguiente manera:

1. ¿Por qué una educación de calidad?

Los entrevistados se ubican en los inicios del siglo XXI ya que estos centran a los países del mundo ante una serie de disyuntivas tan cruciales que los obligan a reflexionar sobre sus sistemas más importantes como son el político, el económico, el social, el educativo y el religioso, entre otros.

En Colombia y especialmente el Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque no se han escapado de este análisis ya que se hace necesario que el Colegio responda a las exigencias del proceso de globalización. El mundo de hoy se encuentra totalmente ávido de personas capaces de dar respuestas eficaces a conflictos que afectan a todas las personas que viven y se desarrollan en él, de esta manera se requiere de un compromiso por parte de la entidad para que adopte herramientas y métodos que le permitan crecer como institución y por ende formar un ser humano capaz de aprender constantemente con el objetivo de mejorar y de contribuir a enriquecer su medio ambiente y reconocer que la institución educativa, por su razón de ser, es la entidad apropiada para promover grandes transformaciones.

En síntesis una educación de calidad que contribuya en el mejoramiento de la gestión educativa de la institución y a su vez repercuta en la disminución de los índices de deserción de la institución

2. ¿Cuál cree usted que es la razón para implementar en el Colegio La Enseñanza Cardenal Luque una educación de calidad?

Detectar las razones por las cuales se está implementando un proyecto de calidad en el colegio es una tarea que implica tiempo y esfuerzo, pero de hecho es la herramienta que indica el camino a seguir.

De esta manera dentro del proceso de mejoramiento continuo, la institución es vista como un conjunto de procesos, más que como un grupo de áreas de trabajo. Esta idea responde a la definición que se tiene, de que todo trabajo es un proceso, es decir, una serie de acciones que producen un resultado.

En muchas ocasiones la institución educativa ha tenido problemas porque los resultados no se logran, o porque el proceso de matriculas no ha presentado el índice de alumnas requerido para cada grado, o porque el proceso no es realizado por todas las personas de la misma manera, o por muchos otros motivos. Esta metodología de identificar las causales que llevaron a implementar un proceso de calidad en la institución permitió estudiar y entender por qué no funcionan adecuadamente los procesos. Igualmente, ayudó a determinar las acciones que se debía emprender para eliminar esas dificultades.

Por lo tanto el Cardenal Luque debió revisar a fondo sus procesos sean estos académicos, administrativos, financieros, logísticos, etc. Con el fin de mejorarlos y satisfacer cada vez más los requisitos y necesidades de sus clientes tanto internos como externos.

Existen varias razones para implementar en el colegio una educación de calidad, entre ellas se señalan:

- Ver cómo funcionan los procesos que en la actualidad se tienen.
- Saber como se están entendiendo los requisitos del proceso.
- Asignar y entrenar responsables de acciones y procesos.

- Detectar en dónde hay fallas o falta de claridad y así poder solucionar el problema de deserción.
- Documentar los procesos.
- Fijar metas y medidas de efectividad en el proceso de permanencia e ingreso de nuevas estudiantes a la institución.
- Clarificar y analizar etapas críticas de procesos internos en el colegio.
- Rediseñar procesos para hacerlos más ágiles y orientados hacia la calidad.
- Integrar a la Comunidad en dicho proceso con el ánimo de crear una cultura de calidad que identifique y destaque la institución.

3. ¿Qué acciones se deben contemplar en la institución para poner en marcha el proyecto de calidad?

Las acciones que se deben contemplar en la institución para poner en marcha el proyecto de calidad son:

- Aplicar la prueba DOFA a los cuatro estamentos de la institución (Consejo Directivo, Profesores, Padres de Familia y Estudiantes)
- Analizar y tabular los datos.
- Conformar un equipo de trabajo, el cual se encargará de elaborar el proyecto de mejoramiento a través de procesos de calidad.
- Planear las acciones a desarrollar para la implementación del proyecto.
- Revisar los documentos de procesos de gestión existentes para modificarlos.
- Evaluar los procesos educativos y realizar la retroalimentación respectiva orientada hacia el mejoramiento de procesos.
- Evaluar el proyecto.

Es importante que el comité de calidad del Cardenal Luque cuente con las demás personas que hacen parte de la Comunidad educativa del Colegio,

para que dichos procesos sean efectivos y den pronta solución al problema de deserción de alumnas.

4. Qué estrategias van a tener en cuenta para disminuir los índices de deserción estudiantil?

Las estrategias a seguir para disminuir los índices de deserción en el colegio son las siguientes, según lo establecieron las personas encuestadas:

1. Identificar las causales que conllevan a la deserción escolar.
2. Estar en continua comunicación con los estudiantes que están inconformes con el colegio y buscar alternativas viables de solución.
3. Realizar un estudio económico de manera compleja que permita identificar posibles soluciones tales como bajar los costos de matrículas y pensiones de tal manera que permitan que la población que circunda la institución pueda acceder al cupo y respondan de manera continua con el pago de sus obligaciones con el colegio.
4. Brindar la posibilidad a los padres de familia de postularse para adquirir subsidios educativos que le beneficiarán en el momento del pago de sus obligaciones.
5. Revisar nómina, es decir, disminuir los costos de todo el personal que labora en el colegio.
6. Lanzar una campaña utilizando los medios de comunicación masivos para dar a conocer el establecimiento y todo lo que se ofrece en él.
7. Dar a conocer el plan de mejoramiento e impulsarlo como el valor agregado del servicio que se va a prestar.
8. Gestionar convenios con el gobierno para vincular estudiantes estatales al colegio.

Llevando a cabo cada una de estas estrategias se establece como meta a corto plazo lograr la disminución en los índices de deserción y por ende el aumento de estudiantes que opten por formarse bajo la filosofía e ideales

pedagógicos y culturales que les ofrece el Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque.

5. ¿Por qué implementar en el Colegio un plan de mejoramiento encaminado a la calidad?

El porqué implementar un plan de mejoramiento, debido a la necesidad de **planear**, es decir, establecer un método que permitiera dirigir procesos pedagógicos y administrativos hacia el logro de la calidad educativa. **Consolidar** un sistema educativo en el colegio flexible y dinámico que respondiera, en magnitud y pertinencia, a las demandas y dinámicas del sector, las cuales se dinamicen desde la revolución educativa en cuanto a cobertura, calidad, eficiencia y las acciones concretas en cada uno de estos tres ejes, con el objetivo de ordenar integralmente los procesos pedagógicos y gerenciales de la institución y por último, pero no menos importante, el **Mejorar** continuamente la calidad educativa de tal manera que se esté cumpliendo con la visión y misión del Proyecto Educativo Institucional, mediante el análisis de las estrategias pedagógicas, administrativas y comunitarias para lograr acompañar, fortalecer y apoyar el proceso que fortalezca la gestión escolar y le asegure la sostenibilidad y el reconocimiento a nivel de Bogotá.

CAPÍTULO VII

7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

7.1 Introducción de la propuesta

Un colegio ha de ser, ante todo, una organización que aprende. Su Proyecto Educativo Institucional ha de ser el conjunto de lineamientos que guían el trabajo que se realiza en la organización y que garantizan su proceso permanente de aprendizaje. Sin embargo, estos lineamientos no pueden ser definidos sólo por algunos miembros de la organización ni pueden ser estáticos. Su establecimiento requiere de un proceso de construcción participativa y una revisión constante para asegurar que sean dinámicos y respondan a las necesidades cambiantes de la comunidad educativa y de la sociedad.

Bajo estas concepciones, se ha comprometido el colegio con la propuesta de implementar un proceso de mejoramiento institucional encaminado a disminuir los índices de deserción; apuntando siempre a la calidad de la gestión escolar.

Por tanto, construir comunidad dentro de un plan de mejoramiento que se define de la siguiente manera:

La propuesta formativa busca comprometer a toda la comunidad educativa: los estudiantes, los profesores, los colaboradores de las áreas administrativas y de servicios generales, los padres y madres de familia, los directivos y los exalumnos. Esperando que los proyectos de vida personales y familiares se

identifiquen con el Plan de mejoramiento y calidad y que éste, a su vez, sea el reflejo de los deseos y las aspiraciones de cada uno de los miembros de la comunidad educativa. De manera que estos se conviertan en un compromiso de todos, un medio a través del cual se siga generando ese sentido de pertenencia y el deseo de continuar e invitar a otros a formar parte de la comunidad educativa cardenalista.

El DOFA es parte esencial de la presente propuesta , ya que este análisis permite identificar los factores tanto internos como externos que afectan la institución , logrando el acoplamiento entre las tendencias del medio , oportunidades y amenazas y las capacidades internas fortalezas y debilidades de la institución. (Ver Anexo 2). Este proceso es el horizonte hacia el cual se dirige la institución y le da sentido con ello al quehacer educativo. En él quedan expuestos los principios que orientan la propuesta de formación, basados en una opción educativa con fortalezas pero también con debilidades, que expone a la luz de la comunidad las causas por las cuales los clientes tanto internos como externos están desertando o lo desean hacer, pero al tiempo deja conocer las oportunidades que tiene la institución para resolver el problema de la deserción y vincular a su estamento un mayor número de estudiantes.

Por lo tanto esta propuesta es un proceso de reflexión y autocrítica que está en constante renovación.

7.2 Justificación de la propuesta

Indiscutiblemente el intento fallido de muchos centros educativos por modernizar su sistema escolar, radica en gran medida en la falta de una respuesta sensata a las necesidades y expectativas de sus alumnos. Es fundamental que una institución educativa se vea a sí misma y se sienta como una verdadera comunidad, cuyos integrantes son órganos vivos de la

misma, indispensables para que el sistema lleve a feliz término sus propósitos.

Cuando no se comparte entre los miembros de una comunidad una visión común de futuro, es imposible que todos estén comprometidos con su trabajo. Los exponentes de los procesos de mejoramiento de la calidad de un sistema de trabajo humano, nunca han dejado de hablar de la pasión y el enamoramiento de lo que se hace.

Responder a esta realidad, es dar el primer paso seguro para emprender el desafío de modernizar la institución. Los momentos siguientes son técnicas y metodologías hacia la consolidación del ideal, en este caso, mejorar la calidad del colegio y por ende disminuir los índices de deserción aumentando el número de alumnos que se matriculan año tras año.

Por lo tanto hacer este ejercicio de calidad, permitió a la Institución Educativa ser vista en toda su dimensión, establecer claramente los procedimientos a seguir para la ejecución y control de todas las acciones. De otra parte permitió definir INDICADORES DE GESTIÓN, que hacen posible asignar la función, los responsables, hacer seguimiento, reorientar, ajustar, los procesos en la búsqueda del mejoramiento.

Los indicadores de gestión se manifiestan como efecto cascada, (de lo macro a lo específico). Hacen evidente aquello que parecía intangible, para pasar a lo concreto, a lo operativo. Transforma los procesos del día a día, de acciones sueltas a acciones planeadas y con sentido institucional y enrumban todos los esfuerzos hacia el mejoramiento continuo en todas las áreas estratégicas de la Comunidad Educativa.

Después de un largo periodo de tiempo, en el que se ha aprendido una nueva forma de ofrecer el servicio educativo a la comunidad, se puede decir con orgullo que se tomó la decisión de iniciar el proceso de mejoramiento para alcanzar una educación de calidad, que beneficie a los jóvenes de Engativa.

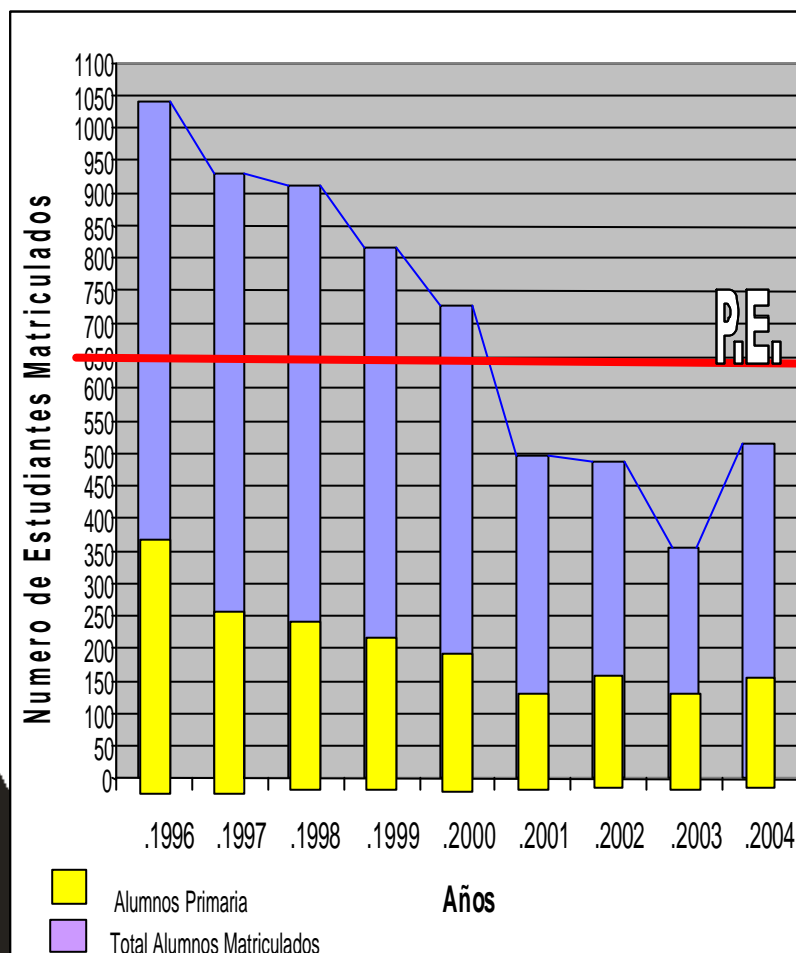
Porque se da por entendido que “una educación de calidad formará personas de calidad”, pero también se comparte la idea de que “una Educación de Calidad se da si quienes la imparten, (maestros, administrativos), son personas de calidad”.

7.3 Objetivos de la propuesta

- Mejorar la calidad institucional
- Disminuir el índice de deserción a un 0% para el 2007
- Aumentar la población estudiantil a 1000 alumnos para el 2007
- Formar jóvenes dentro de los principios y valores cristianos siguiendo los directrices y principios de Santa Juana de Lestonnac.
- Alto nivel académico
- Generar una rentabilidad del 5%
- Mantener un recurso humano competente y altamente comprometido con su labor

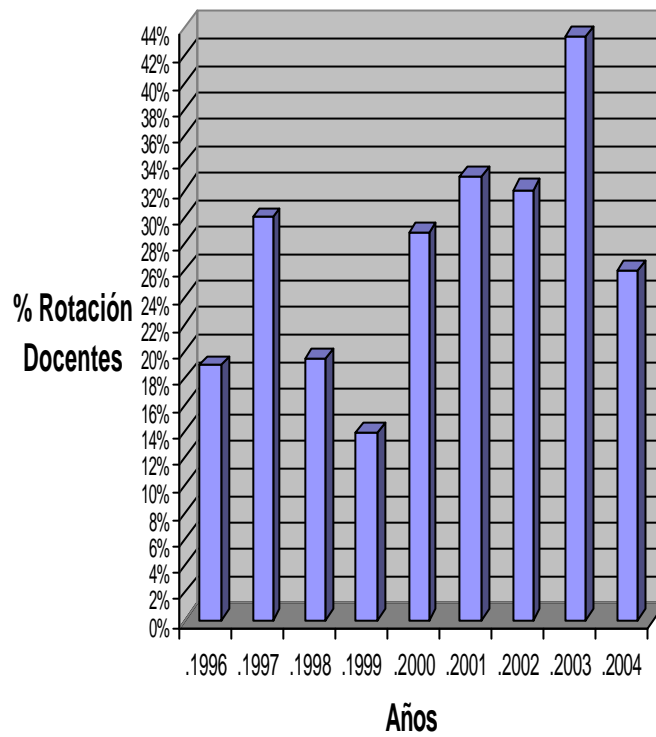
7.4 Número de estudiantes matriculados

No. Alumnos Matriculados 1996-2004

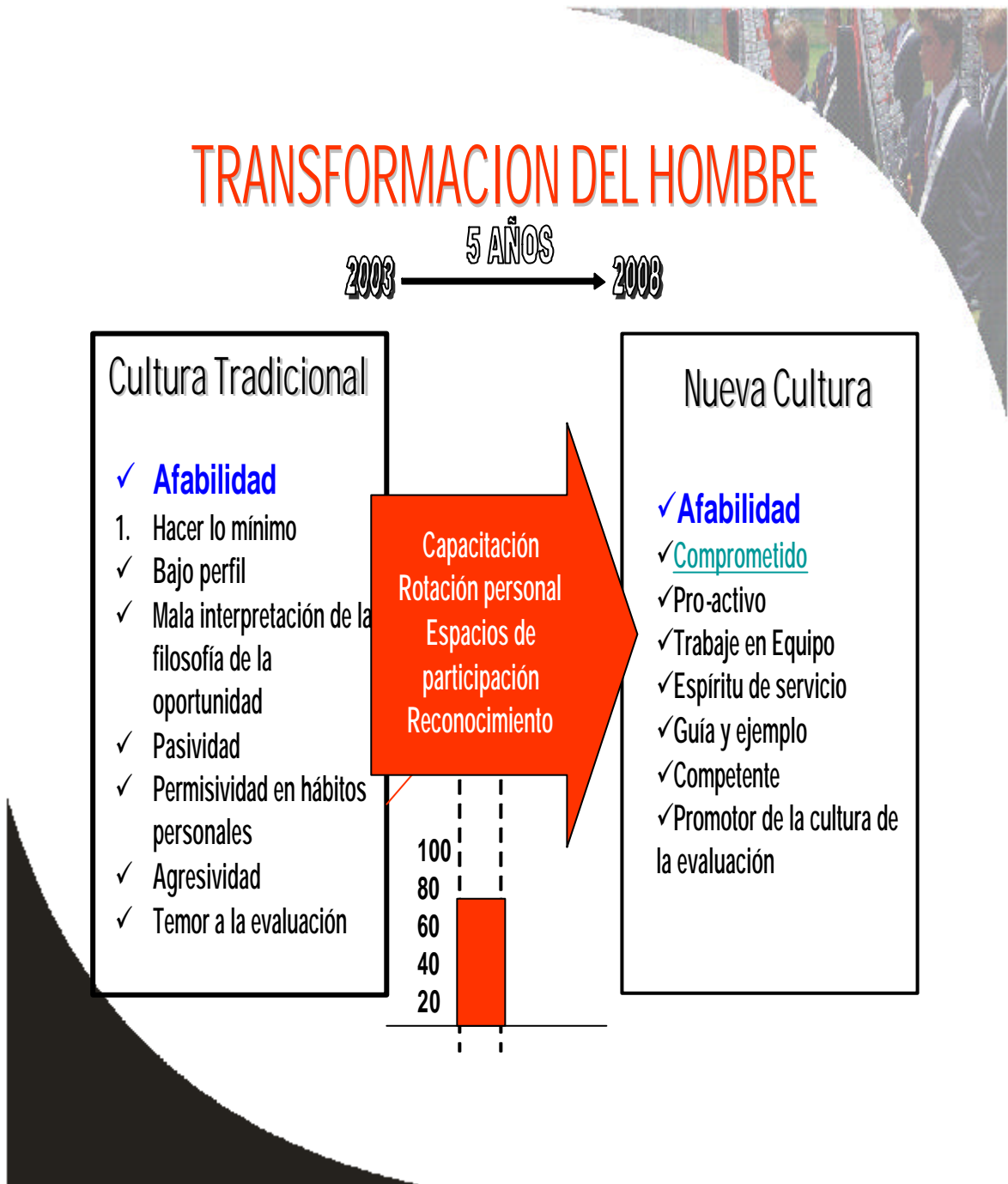


7.5. Rotación de Docentes

ROTACION DE DOCENTES



7.6 Transformación del Hombre



7.7 Políticas de calidad

POLÍTICA DE CALIDAD



**“Aprender a aprender ,
planeando, evaluando,
haciendo las cosas bien
y cada vez mejor”**

7.8. Factores claves del contexto institucional

El Colegio de La Enseñanza Cardenal Luque ha identificado como factores claves para una Educación de Calidad, los siguientes principios:

Gestión

Desde su aprendizaje experiencial, se ha comprobado que para que una institución marche eficientemente, se requiere articular dos elementos fundamentales: el saber pedagógico de las diferentes disciplinas y la aplicación de la gerencia educativa o conocimiento directivo. Esto es, armonizar las personas con las disciplinas y los procesos.

Es por esto que con el fin de asegurar la calidad en el servicio educativo, el Colegio planea los procesos para las siguientes áreas estratégicas: Pedagógica, Convivencial, Financiera, Administrativa y de Servicios, orientando el Direccionamiento Estratégico. El impacto del Direccionamiento Estratégico se debe a la gerencia de los procesos en el día a día, al uso óptimo y racional de los recursos disponibles, a la logística del servicio en función de la satisfacción y bienestar de los usuarios internos y externos, y a la implementación de una sólida estrategia de monitoreo, control y seguimiento.

La Cultura Institucional favorece el empoderamiento del equipo de trabajo en sus roles y funciones, para así coadyuvar al cumplimiento de valores y principios propuestos, de tal manera que permitan el desarrollo de la autonomía y la responsabilidad, hacia la consecución de los resultados previstos. Igualmente, contribuye a detectar las brechas y a orientar los planes de mejoramiento. En consecuencia, todo el proceso de gestión es referenciado interna y externamente con experiencias exitosas que fortalecen el crecimiento y desarrollo institucional.

Liderazgo

El camino hacia la cultura de la calidad requiere, como factor catalizador, un liderazgo efectivo de alto perfil que dinamice todas las posibilidades del desarrollo del talento humano. Por consiguiente, se constituye un buen equipo de trabajo en torno al liderazgo que mantiene y fortalece una clara visión, un propósito común, pero sobre toda una excelente comunicación producto de un adecuado clima laboral, donde prevalece el respeto, la confianza, la aceptación de la diferencia, la diversidad y la autonomía con responsabilidad.

El liderazgo Cardenalista asegura la promoción del equipo de trabajo dentro de la estructura organizacional a través de la delegación, vinculación, participación y compromiso para el alcance de los objetivos estratégicos y la generación de propósitos de proyección y cambio. Ahora bien, el liderazgo efectivo es una herramienta estratégica para la formación integral de los estudiantes, razón por la cual el proyecto CRECER brinda las estrategias y permite el desarrollo de su Proyecto de Vida hacia el desenvolvimiento en el mundo personal, profesional y laboral.

Compromiso

El compromiso surge de la escala de valores de la filosofía y principios de Santa Juana de Lestonnac como estrategia clave para el crecimiento personal, el desarrollo del sentido de pertenencia, la apropiación de la cultura institucional y el correspondiente alcance del Direccionamiento Estratégico. El cumplimiento oportuno del Manual de Funciones, criterios y directrices, ha permitido la conformación de equipos eficientes, eficaces y efectivos, con alto sentido de pertenencia y apropiación de la filosofía.

El desarrollo de la gestión integral asumido como un proceso continuo y sistemático, optimiza los desempeños y compromisos laborales y reduce las brechas y problemáticas entre lo esperado y los resultados alcanzados.

El grado de compromiso del equipo de trabajo con la Visión, Misión y Objetivos institucionales, ha trascendido a la comunidad educativa mediante el ejemplo y el modelamiento, lo que se evidencia con el surgimiento de una generación de líderes escolares con mejor nivel de participación, compromiso y sentido de pertenencia.

RESULTADOS PRESUMIBLES:

- Aseguramiento de la cultura de la calidad, desde la ejecución de planes eficientes para el alcance del Horizonte Institucional.
- Sostenibilidad en los resultados institucionales mediante la implementación de planes de mejoramiento continuo para las áreas estratégicas.
- Generación de ambientes favorables hacia el aprendizaje, la convivencia y el crecimiento personal.
- Construcción de una cultura institucional con base en principios y valores.
- Coherencia y pertinencia en el Diseño y Ejecución de los procesos, y su relación con el direccionamiento estratégico.
- Estandarización de procesos y mecanismos para la identificación y solución de problemas
- Diseño e implementación de indicadores de proceso y resultados para los diferentes programas, proyectos y actividades.

Para el alcance de los anteriores resultados institucionales se centralizó el trabajo desde tres grandes áreas de gestión así:

La Gestión Estratégica, define los grandes propósitos institucionales, con sus metas y estrategias claves; mediante la participación plena de los diferentes estamentos en talleres, jornadas de reflexión y discusión pedagógica, Desde la Dirección se optimiza el talento humano del directivo docente coordinador en la asesoría y acompañamiento de las áreas del Plan de Estudios, de acuerdo a la especialidad y/o experiencia del mismo. El Consejo Académico Integrado despliega el Horizonte Institucional, lo articula con la planeación de las áreas y de las Comisiones de Evaluación y Seguimiento. Desde las reuniones de áreas se diseñan los planes de acción para cada una de ellas y sus correspondientes planes de mejoramiento.

El Consejo Académico, las Comisiones de Evaluación y Seguimiento las reuniones de área, la atención a padres, el trabajo de proyectos transversales presentan una frecuencia semanal con espacios propios dentro del horario escolar.

Desde la Gestión de los Procesos se diseñan instrumentos de planeación, medición y seguimiento. Se revisa la estructura curricular, se definen estrategias de evaluación y promoción, y se establecen los indicadores de calidad para las diferentes áreas. Se monitorea el avance del Proyecto Crecer y la apropiación del Manual de Convivencia en las Comisiones de Evaluación y Seguimiento, en el Comité de Convivencia y en el Seminario de Ética y Valores para verificar el crecimiento del Proyecto de Vida del estudiante. Ante situaciones especiales de estudiantes y/o familias se acude a instituciones de apoyo tales como Jueces de Paz, Comisaría de familia, EPSs entre otras.

Desde la Gestión de la Cultura, se identificaron y fortalecieron los principios y valores fundamentales de la institución, mediante el análisis de la realidad y las necesidades institucionales y del entorno, se regularizaron parámetros de convivencia y relaciones interpersonales, reconociendo y valorando el trabajo del otro, reconociendo las fortalezas y limitaciones de la comunidad, actualizando el recurso tecnológico y facilitando el entrenamiento en tecnologías y enfoques pedagógicos, construyendo planes de mejoramiento por concertación, motivando a través de ejemplos de calidad, promoviendo la creatividad en los aprendizajes y las innovaciones, construyendo colectivamente la vida institucional, definiendo mecanismos de seguimiento y control, sensibilizando a la comunidad acerca de la importancia de la participación y cambio, retroalimentando el trabajo para asumir retos y

nuevas metas, estableciendo reconocimientos e incentivos para la gestión y el desempeño.

7.9. Enfoque institucional de calidad

En el año 2002 se inicia la construcción del Plan de Mejoramiento, dentro del marco de la Ley General de Educación, y teniendo en cuenta los conceptos filosóficos sobre educación, hombre, ciencia y cultura, perfilando la Institución hacia un Horizonte ideal de calidad y excelencia en los procesos educativos.

Posteriormente, en 2003, con el propósito de reestructurar el servicio ofrecido y ajustarlo a estándares de calidad y excelencia requeridos, el colegio decide participar por primera vez en la Convocatoria Galardón a la Excelencia Educativa. Esto permitió identificar las fortalezas y debilidades del plantel, facilitando conocer el estado de sus procesos de gestión, y así formular estrategias de mejoramiento y redefinición del direccionamiento estratégico, las metas y resultados propuestos.

Por lo tanto, fue necesario actuar correctivamente con procesos de reingeniería, revisión de estructuras organizacionales, planes de estudios, programas y proyectos. Así, se avanzó hacia una redefinición del concepto de institución educativa, acorde con las tendencias pedagógicas, sociales y culturales del momento.

Entonces, desde el trabajo en pequeños grupos: Consejo Académico, Comisiones de Evaluación, Comité de Gestión Directiva, entre otros, se aplican procesos de monitoreo, control y validación de los avances, dificultades y resultados de los planes, programas y proyectos. Se

contrastan los resultados propuestos con los alcanzados y se mide el nivel de impacto y satisfacción en el usuario de la institución.

De esta manera se implementó un despliegue de responsabilidades, compromisos y funciones mediante el entrenamiento y capacitación del equipo de trabajo, de acuerdo con el perfil requerido por la institución. Así, con la revalidación de los resultados obtenidos, se estandarizaron los procesos claves para el alcance de los objetivos estratégicos y el cumplimiento del horizonte institucional.

Luego, para reducir o eliminar las brechas evidenciadas, se han puesto en práctica planes y programas, que ha permitido prever en forma creativa nuevas oportunidades que aseguren el alcance de la visión. La revisión y ajuste de los planes de acción ha permitido incrementar los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad, y el fortalecimiento del perfil del equipo de trabajo, asegurando el cumplimiento de los grandes propósitos institucionales. Como factores claves en la construcción y mejoramiento institucional, se han tenido en cuenta la vinculación, la representación y participación de todos los actores de la comunidad educativa y sus necesidades, enmarcando el trabajo dentro de una dinámica colaborativa ajustándola al contexto global, al Plan Sectorial de Educación y a las políticas nacionales.

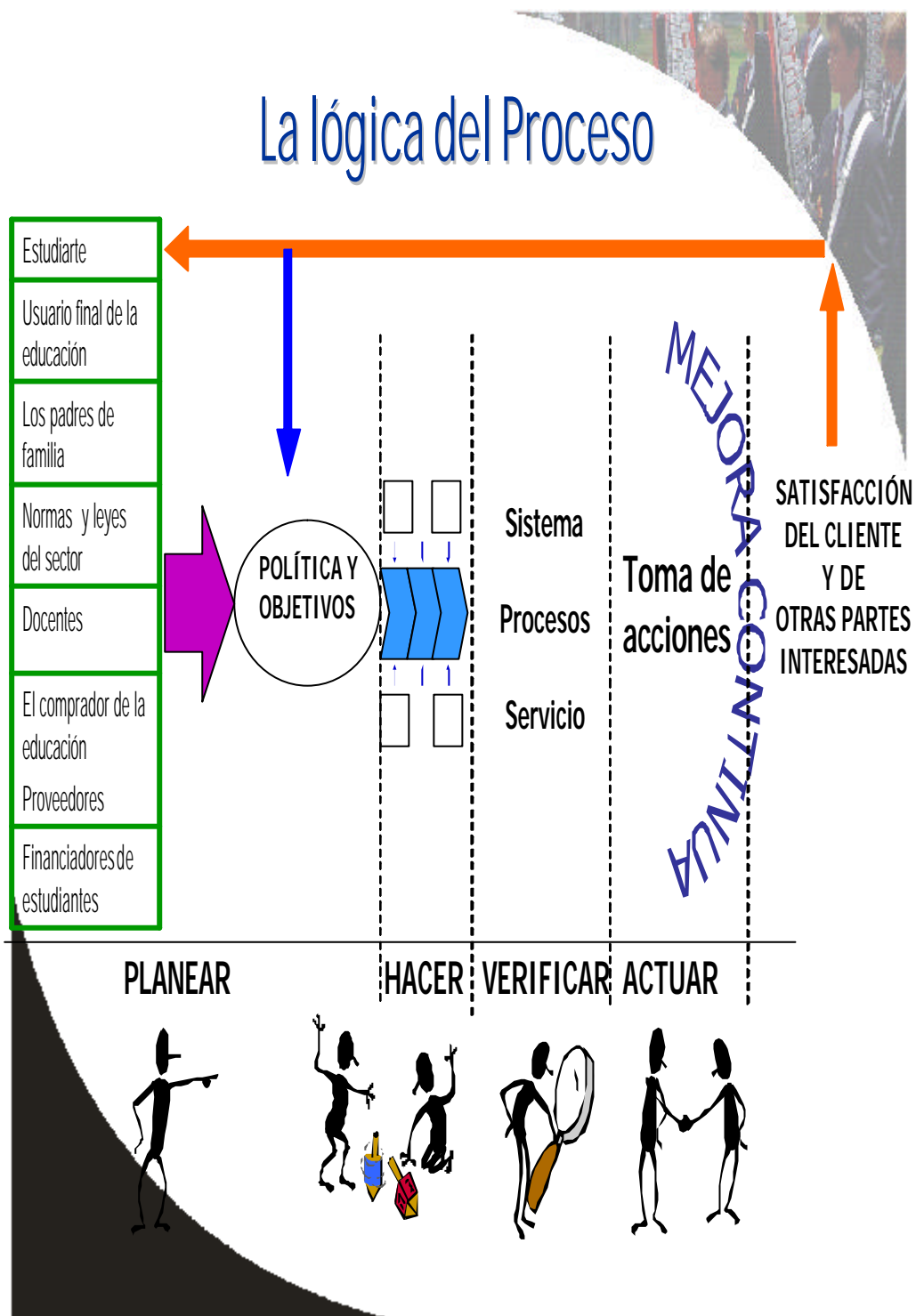
7.10. Transformación del método



7.11. Transformación de la Filosofía Administrativa

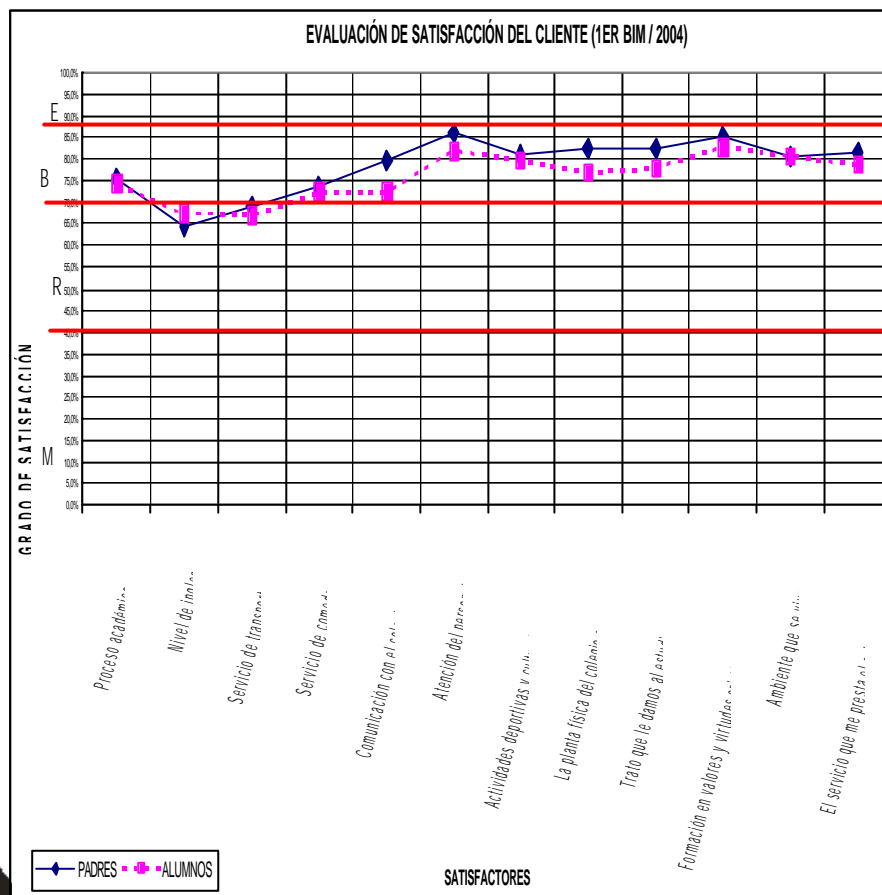


7.12 La lógica del proceso



7.13 Encuesta de Satisfacción

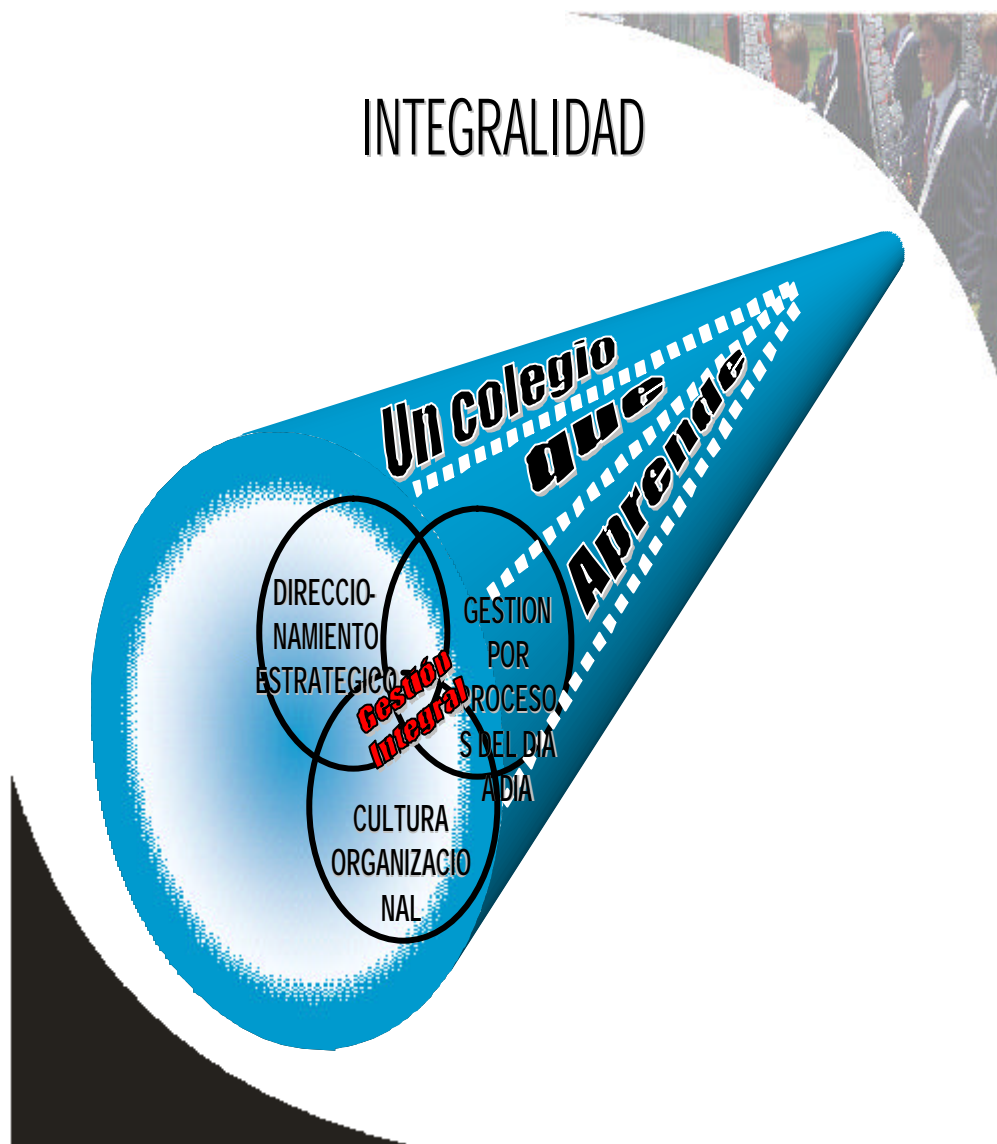
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN



LOGROS ALCANZADOS

LOGROS	INDICADOR
Compromiso y participación activa en el proceso por parte del personal.	Incremento en el 60% de sugerencias de mejoramiento por propia iniciativa. Aumento del 50% en las horas extraclase para ayudar al estudiante. Reducción del 80% en el ausentismo del personal. Puntualidad en la hora de llegada. 80% en la Satisfacción del cliente (estudiante)
Visión Compartida	80% de logros planteados acordes a los objetivos institucionales 85% del personal a interiorizado la visión y los objetivos de la institución
Personal Competente y Critico	500 horas de capacitación al personal El 60% de los docentes son licenciados, el 25% tiene postgrado. 87% del personal cumple con el perfil óptimo planteado para cada puesto de trabajo.
Espíritu Servicio	95% de los padres y visitantes Reconocen la buena atención prestada.
Organización	90% de los procedimientos de la institución están Documentos 98% de la quejas y sugerencias presentadas se les han dado una solución positiva.
Mejor Nivel Académico	En los dos primeros bimestre disminuyo en un 20% el número de materias perdidas por Alumno. El 100% de los egresados del 2003 ingresaron a la universidad.
Mejoramiento Imagen	Se incremento el 20% la Población Estudiantil.
Satisfacción del Cliente	Grafica

Esquema de Integralidad



CONCLUSIONES FINALES

Los resultados del trabajo fueron óptimos en términos de la consolidación y fortalecimiento de la gestión educativa a través de procesos de calidad y la apropiación de todo un proceso que tiene como objetivo final disminuir los índices de deserción en el Colegio La Enseñanza Cardenal Luque. Como lo plantea la investigación, hubo logros importantes reflejados en un plan de acciones para realizar a corto y mediano plazo. Entre las propuestas de trabajo se definió y se llevó a cabo una nueva experiencia de sensibilización y apropiación del proyecto de mejoramiento institucional con los Profesores. Este proceso contribuyó a una mayor profundización sobre las implicaciones que tiene el plan de mejoramiento e implementación de la calidad en la labor de cada uno de los docentes y a un mayor compromiso por parte de ellos en su gestión, al comprender la importancia de las acciones individuales en el crecimiento institucional.

Adicionalmente, se ha programado la puesta en marcha del proyecto de calidad desde el trabajo de divulgación, sensibilización y apropiación con los estudiantes y el trabajo de divulgación, sensibilización y apropiación con padres de familia.

De esta manera el desarrollo de la gestión integral asumido como un proceso continuo y sistemático, optimiza los desempeños y compromisos laborales y reduce las brechas y problemáticas entre lo esperado y los resultados alcanzados.

RESULTADOS COMO LOS SIGUIENTES:

- Aseguramiento de la cultura de la calidad, desde la ejecución de planes eficientes para el alcance del Horizonte Institucional.
- Disminución del 65% en los índices de deserción escolar y el aumento del 55% de los estudiantes nuevos en el Colegio La Enseñanza Cardenal Luque.
- Sostenibilidad en los resultados institucionales mediante la implementación de planes de mejoramiento continuo para las áreas estratégicas.
- Generación de ambientes favorables hacia el aprendizaje, la convivencia y el crecimiento personal.
- Construcción de una cultura institucional de calidad y de cara a los retos que la sociedad Colombiana plantea.
- Coherencia y pertinencia en el Diseño y Ejecución de los procesos, y su relación con el direccionamiento estratégico.
- Estandarización de procesos y mecanismos para la identificación y solución de problemas.
- Diseño e implementación de indicadores de proceso y resultados para los diferentes programas, proyectos y actividades.

Y todo ello centralizando el trabajo en tres grandes áreas de gestión así:

- **GESTIÓN ESTRATÉGICA:** se han definido los grandes propósitos institucionales, con sus metas y estrategias claves, mediante la participación plena de los diferentes estamentos en talleres, jornadas de reflexión y discusión pedagógica. Desde la dirección se ha optimizado el talento humano del directivo docente coordinador en la asesoría y acompañamiento del proyecto de mejoramiento de la gestión educativa, de acuerdo a la especialidad y/o experiencia del mismo.

- **GESTIÓN DE LOS PROCESOS:** se han diseñado instrumentos de planeación, medición y seguimiento. Se ha revisado la estructura curricular, definiendo estrategias de evaluación y promoción, y estableciendo los indicadores de calidad para las diferentes áreas. Se monitorea el avance del Proyecto de mejoramiento y los índices de deserción con el objetivo de modificar las estrategias e implementar opciones de trabajo nuevas. Se han llevado a cabo las reuniones semanales del equipo de calidad para precisar el desarrollo de las actividades y el cumplimiento del cronograma establecido, se han realizado reuniones continuas con la secretaría de educación para gestionar los convenios con el estado y con ello poder aumentar el número de estudiantes en la institución.

- **GESTIÓN DE LA CULTURA:** se han identificado y fortalecido los principios y valores de calidad de la institución, mediante el análisis de la realidad y las necesidades institucionales y del entorno. Se han regularizado parámetros de mejoramiento de la gestión educativa desde las fortalezas y limitaciones de la comunidad, actualizando el recurso tecnológico y facilitando el entrenamiento en tecnologías y enfoques pedagógicos, construyendo planes de mejoramiento por concertación, motivando a través de ejemplos de calidad, promoviendo la creatividad en los aprendizajes y las innovaciones, construyendo colectivamente la vida institucional, definiendo mecanismos de seguimiento y control, sensibilizando a la comunidad acerca de la importancia de la participación y el cambio, retroalimentando el trabajo para asumir retos y nuevas metas, estableciendo reconocimientos e incentivos para la gestión y el desempeño.

Teniendo en cuenta los anteriores resultados, esta experiencia ha evidenciado la importancia de la participación real en la consolidación de

procesos de crecimiento y mejoramiento institucional, encaminados hacia la disminución de los índices de deserción.

Creemos, por tanto, que los **objetivos** planteados al inicio de esta investigación han sido conseguidos en un alto grado.

BIBLIOGRAFÍA

- AECC (1995). **Calidad por y para el Hombre**. Ponencias del IV Congreso Nacional de la Calidad. Madrid, AECC-Gestión 2000.
- ÁLVAREZ, M (1983). **Indicadores de calidad de la educación**. En: Revista de psicología general y aplicada. Vol. 46. Pp. 221-232.
- ALZATE, G (1995). **La Escuela está en otra parte**. En fundación FES-COLCIENCIAS. Proyecto Atlántida. Adolescencia y Escuela. Tomo I.
- AMATO, _ (1993). **Costes de la no calidad**. Barcelona: EADA Gestión.
- AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY (1999). **Education Criteria for performance Excellence**, Malcolm Baldrige National Quality Award, Baldrige National Quality Program.
- ARQUIDIÓCESIS DE BOGOTÁ Y CODHES (2003). **Escuela y Desplazamiento en Bogotá**. Derecho a la educación de niñas, niños y jóvenes en desplazamiento. En Desplazados: Huellas de nunca borrar. Junio. Pp. 66.
- ARQUIDIÓCESIS DE BOGOTÁ Y CODHES (2003): **“Escuela y Desplazamiento en Bogotá**. En: Senderos, Rostros invisibles del desplazamiento en Bogotá. Septiembre. Pp. 84-85.
- ASTIN, A. V (1985). **Achieving Educational Excellence**. San Francisco: Jossey-Bass.
- ATLÁNTICO. FORMAR (1998). Calidad de la educación. Barranquilla: Atlántico, Fundación Formar.
- AYALA, F (1991). **Introducción a las ciencias sociales**. Madrid: Aguilar.
- BARBANCHO, A. G (1994). **Estadística elemental moderna**. Buenos Aires: Centro de perfeccionamiento de funcionarios.

- BARDISA, T (1996). **Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares**. Revista Iberoamericana de Educación, n° 15. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos.
- BEARE, M; CARDWELL, B. J y MILLIKAN, R. H (1992). **Cómo conseguir centros de calidad**. Madrid: La Muralla.
- BENNET, _ y HARRIS, _ (1998). Hearing Truth from Power? Organization Theory, School Effectiveness and School Improvement. En: School Effectiveness and School Improvement, Vol. 10, n° 4. Pp. 533-550.
- BERNILLON, A y CERUTTI, O (1993). **Implantar y gestionar la Calidad Total**, Segunda Edición. Barcelona: Gestión 2000.
- BERRY, T. N (1992). **Cómo gerenciar la transformación hacia la Calidad Total**. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- BEST, J. W (1995). **Cómo investigar en educación**. Madrid: Morata.
- BLALOCK, H. M (1994). **Estadística social**. México: FCE.
- BOTKIN, J. W y otros (1979). **Aprender, horizonte sin limites (Informe del club de Roma)**. Madrid: Santillana.
- BRAUNER, Ch y BURNS, H. W (1998). **Problemas de educación y filosofía**. Buenos Aires: Paidós.
- BROOKOVER, W (1995). **Sociología de la educación**. Lima: Universidad Mayor de San Marcos.
- BUNGE, M (1998). **La ciencia, su método y su filosofía**. Buenos Aires: Siglo XXI.
- BUNGE, M (1998). **Probabilidad e inducción**. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, Cuaderno de Epistemología, n° 51. Argentina.
- BUNGE, M (1999). **Intuición y ciencia**. Buenos Aires: Eudebea.
- BUS, D y DOOLEY, K (1990). **The Deming prize and Baldrige Award: How They Compare**. Quality Progress. Enero.

- BUYSE, R (1997). **Cómo investigar en educación**. Madrid: Morata.
- CACERES, J. E (1996). **Sociología y educación**. Chile: Editorial Universitaria.
- CAMPBELL, N. R (1998). **La medición fundamental**. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, Cuaderno de Epistemología, nº 2, Argentina.
- CECE-CLUB GESTION DE CALIDAD (1997). **Guía de autoevaluación Centros Educativos formativos no universitarios. Modelo europeo de Calidad Total en la Gestión**. Madrid: ITE de la CECE.
- CENTRO NACIONAL DE CONSULTORÍA (2001). Registro de Estudiantes no escolarizados en el Departamento de Cundinamarca y razones de su no escolarización.
- CENTRO PARA LA INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EN LA ENSEÑANZA. INDICADORES DE LOS SISTEMAS DE ENSEÑANZA (1995): **Análisis del panorama educativo. Los indicadores de la OCDE**. Madrid- Barcelona.
- CODHES (1999). EL Distrito Capital expidió la Circular 020 de junio de 1999 que facilita el ingreso a la educación formal de la población en situación de desplazamiento. Pp. 97-99.
- COHN, H (1999). **Pedagogía experimental**. Buenos Aires: Losada.
- COLBERT, V (2000). **Mejorando la Calidad de la educación para la escuela rural pobre: El caso de escuela nueva en Colombia**". Coyuntura Económica, nº 22.
- CONFERENCIA EPISCOPAL DE COLOMBIA (2003). **Diversas Causas y Costos del desplazamiento**. Planeación y Desarrollo. Vol. XXX. Bogotá.

- CONSEJO DE UNIVERSIDADES (1995). **Programa de Evaluación Institucional de la Calidad**. Madrid: Secretaria General del Consejo de Universidades.
- CONSEJO DE UNIVERSIDADES (1995). **Programa de Evaluación Institucional de la Calidad** .Madrid: Secretaria General del Consejo de Universidades.
- CONSEJO DE UNIVERSIDADES (1995). **Proyecto Piloto Europeo para Evaluar la Calidad en la Enseñanza**. Madrid: Informe Europeo.
- CONSEJO DE UNIVERSIDADES (1996). **Plan Nacional de Evaluación de la Calidad**. Madrid: Secretaria General.
- CRECE-Centro de Estudios Regionales, Cafeteros y Empresariales. Experiencias Alternativas para la expansión del acceso a la educación secundaria para los jóvenes en zonas rurales: el sistema tutorial -SAT- y el modelo de posprimaria rural de escuela nueva. Agosto 2001. Pp. 6.
- CROXTON, F. E (1997). **Estadística general aplicada**. Mexico: FEC.
- CUEVAS LÓPEZ, M. (2002). **Directores eficaces en contextos multiculturales**. UNED. Centro Asociado de Ceuta.
- DEFENSORÍA DEL PUEBLO Y OTROS (1993). **El servidor público y los derechos de la niñez**. Santa fe de Bogotá DC: Imprenta Nacional.
- DELORS, J (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional de Educación para el Siglo XXI. UNESCO.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Dirección de desarrollo social. (DNP-UDS) Boletín 28, 2001.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Eficiencia del sistema educativo: Perfiles departamentales. Bogotá: DNP, 1995-1999.

- DIEZ, R (1995). **Educación y desarrollo. Aprender para el futuro.** Madrid: Fundación Santillana.
- DOLLARD, J y otros (1999). **Metodología de la Investigación social.** Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- DOTRENS, R (1998). **Cómo mejorar los programas de acuerdo con la pedagogía experimental.** Buenos Aires: Kapelusz.
- DUVENGER, M (1992). **Métodos de las ciencias sociales.** Madrid: Ariel.
- FESTINGER, E y KATZ, D (1998). **Métodos de investigación.** Buenos Aires: Paidós.
- FISCHER, H (1997). **Estadística aplicada a la educación.** Buenos Aires: Paidós.
- FULLAN, M y WATSON, N (2000). **School-Based Management: Reconceptualizing to Improve Learning Outcomes.** School Effectiveness and School 2000, Vol. 11, nº 4. Pp. 453-473.
- FUNDACION FES-COLCIENCIAS (1995). **El significado del Colegio.** Proyecto Atlántida. Adolescencia y Escuela. Tomo I.
- FUNDACION FES-COLCIENCIAS (1995). **El significado del Colegio.** Proyecto Atlántida. Adolescencia y Escuela. Tomo II.
- GALE, L (1992). **Educación y desarrollo en América latina.** Chile: McGraw- Hill.
- GALEANA, R (1997). **La deserción una problemática social y educativa.** Bogotá: Editorial Magisterio.
- GALGANO, A (1993). **Calidad Total.** Madrid: Díaz de Santos.
- GARCÉS, A (2003). **Legislación educativa colombiana.** Bogotá: Printer Colombia S.A.
- GARCÍA, G (1995). **Un manual para ser niño.** Santa Fe de Bogotá: MEN.
- GARRET, H (1998). **Estadística en educación y psicología.** Argentina: Paidós.

- GATES, J. K (2000). **El trabajo de investigación en estudios universitarios**. Argentina: Unión Panamericana.
- GENTO, S (1995). **Instituciones educativas para la calidad total**. Madrid: La Muralla.
- GIBSON, G (1991). **La lógica de la investigación educativa**. Madrid: Teco.
- GOLEMAN, D (1996). **Inteligencia Emocional**. Barcelona: Cairos.
- GOLISH, D. A (1999). **La escuela y la investigación**. Buenos Aires: Paidós.
- GOMEZ, G (1992). **Centros educativos eficientes**. Barcelona: PPU.
- GOODE, W. J (1998). **Métodos de investigación social**. Mexico: Trillas.
- HAGEN, E. E (1998). **Modelos analíticos en el estudio de sistemas sociales**. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, Cuaderno de Epistemología, n° 451, Argentina.
- HAYMAN, J. L (2001). **Investigación y educación**. Argentina: Paidós.
- HERNÁNDEZ, R (1995). **Metodología de la Investigación**. Colombia: McGraw Hill.
- ICE (1992): **La dirección, factor clave de la calidad educativa**. Deusto: Universidad de Deusto.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO) (1990). **Quality Management and Quality System Elements**. _:_.
- IPAGUIRRE, S (1999). **La problemática educativa en Colombia**. Medellín: Editorial Magisterio.
- JURAN, J. M y GRZYNA, T (1993). **Manual de control de calidad**. Vol. II. Madrid: McGraw-Hill.
- KARATSU, H (1992). **La sabiduría Japonesa**. Barcelona: Gestión 2000.
- KEPHART, N. C (2000). **La entrevista y la encuesta**. Madrid: Rialp.
- KOHAN, C (1999). **Estadística aplicada**. Argentina: Eudeba.

- LECLERCQ, J (1999). **Introducción a la Investigación**. Madrid: Guadarrama.
- LEPELEY, M. T (1997). **Hablemos de Calidad en Educación**. Revista CRECES, n° __, Chile.
- LEPELEY, M. T (1998). **Hablemos de Calidad en Educación**. Revista CRECES, n° __, Chile.
- LEWIN, K (2001). **La teoría del campo en la ciencias sociales**. Buenos Aires: Paidós.
- LEY GENERAL DE EDUCACIÓN (Ley 115 de 1994), Santa Fe de Bogotá, DC.
- LINDEMAN, R. H (1999). **Tratado de mrdición educacional**. Mexico: Trillas.
- LÓPEZ, F (1994). **La gestión de calidad en educación**. Madrid: La Muralla.
- LORENZO DELGADO, M. (1998): **Gestión y promoción del personal en un centro educativo**. EN GENTO S: Gestión y supervisión de centros educativos. Buenos Aires: Dodencia.
- LORENZO DELGADO, M. (2005). **El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales**. Revista Española de Pedagogía.
- LORENZO DELGADO, M. (2005). **La función del liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal**. Enseñanza.
- LOSADA, R y otros (1992). **Evaluación del Plan de Universalización de la Básica Primaria**. Informe Final. Instituto SER de Investigación. Documento IFT-252. Santa Fe de Bogotá.
- MARINO, H (1993). **Gerencia de la Calidad Total**. Santa Fe de Bogotá: Tercer Mundo Editores.

- MARTÍN, W. B (1992). **Dirección de los servicios de calidad al Cliente**. México: Iberoamericana.
- McEWAN, P (1995). FUNDAEC, CoreducAR-SAT- y Entidades operadoras del SAT. Sistema de Aprendizaje Tutorial, oferta educativa para la población rural. Diciembre. Mimeo.
- McEWAN, P (1995). **Reforma de la Escuela Primaria para el Desarrollo Rural: Una Evaluación de las escuelas nuevas colombianas**. Julio, Pp. 65.
- MEADOWS, P (2000). **Hacia una epistemología sociológica**. México: Universitaria.
- MERTON, R. K (1991). **Teoría y metodología sociológicas**. Argentina: Paidós.
- MIALLETT, G (2001). **Nueva pedagogía científica**. Barcelona: Mairacle.
- MIGUEL, M de (1990). **Indicadores de calidad en la docencia universitaria**. Ponencia en el Congreso de Calidad de Educación. Puerto Santamaría. Marzo.
- MIGUEL, M de y otros (1991). **La Evaluación de las Instituciones Universitarias**. Madrid: Secretaría General del Consejo de Universidades.
- MILLAN, L. E (2001). **La investigación en la enseñanza**. Cali: Norma.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. **Evaluación de Impacto del Plan de Universalización de la Básica Primaria**. Santa Fe de Bogotá. 1997.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. **Plan Decenal de Educación**. 1995.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. **Plan decenal de educación**. 1996-2005.

- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. **Proceso de construcción del PEI**. Serie Documentos de Trabajo. Santa Fe de Bogotá. 1996.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Serie Estudios. Los Resultados PACES Evaluación de Impacto del programa mejoramiento de la cobertura y la calidad de la educación secundaria y media. 2001.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA (1997): **Modelo Europeo de Gestión de Calidad**. Madrid: Centro de Publicaciones. Secretaria General Técnica.
- MOLTO, T y OROVAL, E (1984). **Costes y rendimientos en la Enseñanza Superior**. Barcelona: ICE.
- MUÑOZ, J (2000). **La Gestión Humana: Una Alternativa para el Desarrollo Universitario**. Tesis de Grado para el Magíster en Dirección Universitaria de la Universidad de los Andes. Inédita.
- MUÑOZ, J. M (1994). **La Administración por Políticas**. Bogotá: _.
- MUÑOZ-REPISO, M y otros (1995). **Calidad de la educación y Eficacia de la escuela**. Madrid: CIDE.
- MUZZIO, N (1994). **Qué es el planteamiento integral en educación**. Bogotá: Castellví.
- NOAH, H. J (1999). **La ciencia de la educación comparada**. Buenos Aires: Paidós.
- OCDE (1991). **Escuelas y calidad de la Enseñanza**. Barcelona: Paidós-MEC.
- OEI (1994). **Evaluación de la Calidad de la educación**, Revista Iberoamericana de Educación. Monográfico, nº 10.
- OLANO, C (1984). **Derecho Constitucional e instituciones políticas**. Bogotá: Temis.

- OLANO, H (1997). **Constitución política de Colombia**. Bogotá: Ediciones Doctrina y Ley Ltda.
- OLTO, T y OROVAL, E (1984). **Costes y rendimientos en la Enseñanza Superior**. Barcelona: ICE.
- PALACIO, H. M (1997). **Situación de la población en edad escolar**. Santa Fe de Bogotá: OPS.
- PAREJA FDEZ. DE LA REGUERA, J.A. (2002). **La violencia escolar en contextos interculturales: un estudio en la Ciudad Autónoma de Ceuta** (Tesis Doctoral). Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- PÉREZ, R y GARCIA, J. M (1989). **Diagnóstico, evaluación y toma de decisiones**. Madrid: Rialp.
- PÉREZ, R y MARTINEZ, L (1989). **Evaluación de centros y calidad educativa**. Madrid: Cincel.
- PÉREZ, R; MARTÍNEZ, C y RODRÍGUEZ, G (1994). **Centros educativos de calidad**. Madrid: ITE-CECE.
- PERKINS, D (1997). **Escuelas Inteligentes**. Harvard University: Gedisa.
- PETER, R. S (2000). **El concepto de educación y su manejo en investigación**. Argentina: Paidós.
- PHILIPS, R. C (1998). **Evaluación y educación**. Buenos Aires: Paidós.
- PIATIER, A (1995). **Estadísticas descriptivas**. Madrid: Bosh.
- PLANCHARD, E (1990). **Orientación actual de la pedagogía**. Buenos Aires: Troquel.
- PLANCHARD, E (1993). **La investigación pedagógica**. Madrid: Bosh.
- POPPER, K. R (1998). **El desarrollo del conocimiento científico**. Buenos Aires: Paidós.
- POPPER, K. R (1999). **La lógica de la investigación científica**. México: Tecnos.

- PROFAMILIA (2000). **Salud Sexual y Reproductiva**. Encuesta Nacional de Demografía y Salud. Bogotá.
- PUNCEL, M (1987). **Juana de Lestonnac**. Madrid: Ediciones Lestonnac.
- QUINTAS, G (1996). **Reforma y Evaluación**. Valencia: Universidad de Valencia.
- QUIROZ, N (1997). **Propuesta para el desplazamiento en Colombia**. Santa Fe de Bogotá.
- REYES, J. F (2000). **Ciencia, Investigación, Docencia**. Venezuela: Universidad Central.
- RIVAS, E (1999). **Estadística aplicada**. Venezuela: Universidad Central.
- ROSANDER, A. C (1994). **Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios**. Madrid: Díaz de Santos.
- SÁNCHEZ, F y NÚÑEZ, J (1999). **¿Por qué los niños pobres no van a la escuela?**. Determinantes de la asistencia escolar en Colombia.
- SCHARGEL, F. P (1997). **Cómo transformar la Educación a través de la gestión de la Calidad Total**. Madrid: Díaz de Santos.
- SCHEERENS, _ (2001). **Monitoring School Effectiveness in Developing Countries**. University of Twente, Enschede the Netherlands, School Effectiveness and School Improvement. Vol. 12, nº 4. Pp. 359-384.
- SCHIEFELBEIN, E (1999). **En busca de la escuela del siglo XX ¿Pueden darnos la pista la Escuela Nueva de Colombia?**. UNESCO, UNICEF.
- SEBASTIÁN, M. A y otros (1994). **Gestión y Control de Calidad**. Madrid: UNED.
- SENLLE, A (1992). **Calidad y Liderazgo**. Madrid: Gestión 2000.
- SENLLE, A y STOLL, G. A (1995): **Calidad Total y Normalización**. Barcelona: Gestión 2000.

- SOCIEDAD ESPAÑOLA DE PEDAGOGÍA (1989). **La calidad de los Centros educativos**. Actas del IX Congreso Nacional de Pedagogía. Alicante.
- STENHOUSE, _ (1996). **Investigación y Desarrollo del Currículo**. Madrid: Morata.
- STUFFLEBEAM, D. L y SHINKFIELD, A. J (1987). **Evaluación Sistemática**. Madrid: Paidós-MEC.
- TAMAYO, M (1999). El proceso de la investigación científica. México: Noriega Editores.
- TENNER, A. R y DETORO, I. J (1992). **Total Quality Management. Reading (Mass)**. _: Addison-Wesley.
- THEJOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION (1994). **The Evaluation Standards**. London: Sage.
- TIRADO, _ (1999). **Técnica de la investigación pedagógica**. México: UNAM.
- TORANZOS, F (2000). **Esatdistica**. Buenos Aires: Kapelusz.
- TORRES MARTÍN, C. (2002). **El Valor Formativo en los Clubes Formativos. Un Estudio de Caso: El Club Polideportivo Granada´74**. (Tesis Doctoral). Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- TURBAY, C; CALVO, G y LUQUE, F (1991). **Causas de la deserción en la educación secundaria y rutas educativas, formativas y ocupacionales posteriores a la deserción según su género**. Estudio de casos en Bogotá, Medellín y Cali: Mimeo.
- TYLER, W (1996). **Organización escolar: una perspectiva sociológica (Segunda edición)**. Madrid: Morata.
- UDAONDO, J. V (1993). **Gestión de Calidad**. Madrid: Díaz de Santos.

- UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA (2000). Secretaría de Educación de Cundinamarca. Asesoría Técnico Pedagógica a 15 colegios de educación básica y media en Cundinamarca. Santa fe de Bogotá. Abril.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA (2001). **Proyecto fomento a la Retención Escolar**. Informe Final. Bogotá: Mimeo.
- URIBE, D (1986). **La tercera generación de derechos humanos**. Bogotá: Plaza y Janés.
- VALLEJO, M (1997). **Ministerio de Educación Nacional**. Documento Borrador.
- VAN DALEN, D. B y MEYER, W. J (1999). **Manual de técnica de la investigación educacional**, México: Paidós.
- VARIOS (1992). **Calidad total en los servicios públicos y en la empresa**. Madrid: Ministerio para la Administración Pública.
- VIEDMA, J. M (1992). **La excelencia empresarial**. Madrid: McGraw-Hill.
- WILSON, J (1992). **Cómo valorar la calidad de la enseñanza**. Madrid: MEC.
- YOUNG, P (1999). **Método científico de investigación**. México, DF: Instituto de Investigación Social. Universidad de México.
- ZAMORA, F (1999). **La Educación Inicial en Colombia**. Bogotá: Mimeo.

ANEXOS

1. FORMATO DE ENCUESTA

COLEGIO DE LA ENSEÑANZA CARDENAL LUQUE
EVALUACION INSTITUCIONAL AÑO 2000

ESTAMENTO EVALUDOR: ESTUDIANTE___,PADRE DE FAMILIA___,DOCENTE___,OTROS___.

1.GESTION DIRECTIVA
1.CLIMA INSTITUCIONAL

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Las directivas han creado un clima de excelencia en el trato con la comunidad educativa.?						
Se hace uso de mecanismos formales para comunicar decisiones o cambios importantes.?						
Se incentiva el conocimiento de principios de calidad entre los miembros de la comunidad.?						
Se promueve el bienestar de la Comunidad?						
Se intercambian experiencias con otras Instituciones?						
TOTAL						

2. RECTORIA

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Hace uso de circulares para la comunicación con Padres?						
Crea un ambiente de confianza con la comunidad.?						
Su actitud genera en la comunidad seguridad para el desarrollo de los diferentes programas?						
Es respetuosa en el manejo de las relaciones con la comunidad?						
Está al tanto de las necesidades en lo referente en la planta física.?						
Comunica oportunamente cualquier modificación relacionada con la Institución?						
TOTAL						

3. CONSEJO DIRECTIVO

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Desarrolla actividades encaminadas a la implementación del PEI?						
La elección del Consejo se hizo en forma democrática.?						
El Consejo tiene en cuenta las propuestas de la comunidad Educativa.?						
El Consejo fomenta actividades en la Institución?						
Se informa a la comunidad sobre las decisiones tomadas.?						
TOTAL						

4. CONSEJO ACADEMICO

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Mantiene mecanismos de comunicación con los demás integrantes de la comunidad.?						
Tiene en cuenta las propuestas de la comunidad Educativa.?						
La elección de los representantes se hizo en forma democrática.?						
Existen mecanismos claros para aportar ideas encaminadas a mejorar el plan de estudios?						
Desarrolla actividades para mejorar la parte académica/?						
TOTAL						

ESTAMENTO EVALUDOR: ESTUDIANTE___,PADRE DE FAMILIA___,DOCENTE___,OTROS___.

5. CONSEJO ESTUDIANTIL

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Se conocen las actividades de este grupo.?						
Mantiene mecanismos de comunicación con los demás integrantes de la comunidad.?						
La comunidad educativa apoya las actividades propuestas por el consejo.?						
Se conoce el programa propuesto por el Consejo.?						
Su elección se hizo en forma democrática.?						
TOTAL						

6. PERSONERO.

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Promueve el cumplimiento de los derechos y deberes de los estudiantes.?						
Promueve proyectos que favorezcan a la comunidad.?						
Cumple con el programa propuesto en su campaña.?						
Es un líder para la comunidad educativa.?						
Presenta informes sobre su gestión a la comunidad.?						
TOTAL						

7. ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA.

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Mantiene mecanismos de comunicación con la comunidad educativa.?						
Desarrolla actividades encaminadas a desarrollar la implementación del PEI.?						
La comunidad educativa apoya las actividades propuestas por la asociación.?						
La elección de los integrantes se hizo en forma democrática.?						
La asociación tiene en cuenta las propuestas de la comunidad.?						
TOTAL						

ESTAMENTO EVALUDOR: ESTUDIANTE____,PADRE DE FAMILIA____,DOCENTE____,OTROS____.

8. MANUAL DE CONVIVENCIA

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Las actividades desarrolladas en la institución fomentan la convivencia social.?						
Pone en práctica el debido proceso.?						
Conoce el procedimiento específico para la solución de conflictos.?						
Existe a nivel institucional estímulos académicos, disciplinarios, culturales y deportivos.?						
Se utiliza el diálogo y la conciliación individual y colectiva.?						
El manual contempla todas las faltas que se pueden presentar en la Institución.?						
TOTAL						

9. GESTION PEDAGOGICA.

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Existen estrategias para que los estudiantes nuevos conozcan el PEI.?						
Los estudiantes tienen participación en las actividades de la Institución?						
Se realizan actividades que integren al colegio con otras Instituciones Educativas?						
Se reestructuran las asignaturas de acuerdo con las necesidades de la comunidad.?						
Existe un claro proceso de evaluación y metodologías aplicadas.?						
TOTAL						

10 PEI

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
En las direcciones de grupo se dan a conocer los aspectos relevantes del PEI.?						
El ambiente estudiantil ayuda al fortalecimiento y difusión del PEI.?						
El PEI ha incidido en la formación de los valores cristianos						
Conoce el nombre y el contenido del PEI.?						
Se reforma el PEI de acuerdo a las necesidades.?						
TOTAL						

11. COMPETENCIAS

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Conoce las competencias básicas manejadas en la Institución.?						
Las actividades desarrolladas permiten el desarrollo de las competencias.?						
Se fomentan los valores que le sirven como conducta en su vida cotidiana.?						
Desarrolla proyectos utilizando la creatividad en su trabajo?						
TOTAL						

ESTAMENTO EVALUDOR: ESTUDIANTE____,PADRE DE FAMILIA____,DOCENTE____,OTROS____.
12.DESEMPEÑO DOCENTE.

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Planea, ejecuta y evalúa actividades a desarrollar con sus alumnos.?						
Utiliza estrategias pedagógicas diferentes para hacer dinámica la clase?						
Los docentes se preocupan por actualizarse.?						
Tiene en cuenta las capacidades e intereses de los estudiantes.?						
Cumple con los compromisos que adquiere con los estudiantes.?						
TOTAL						

13.COMITÉ DE DESARROLLO Y PROMOCION A LA COMUNIDAD

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Conoce las funciones de esté comité?						
Ha participado en las actividades de este comité?						
Le han gustado las actividades de este comité?						
TOTAL						

14. PROYECTO DE ECOLOGIA HUMANA

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Conoce las funciones de esté proyecto?						
Ha participado en las actividades de este proyecto?						
Le han gustado las actividades de este proyecto?						
TOTAL						

15. PROYECTO DE EDUCACION SEXUAL

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Conoce las funciones de esté proyecto?						
Ha participado en las actividades de este proyecto?						
Le han gustado las actividades de este proyecto?						
TOTAL						

16. DIRECCIONES DE GRUPO

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Se buscan estrategias para solucionar los conflictos que se presentan en el curso.?						
Se promueven acciones conducentes a vivenciar los valores.?						
Se participa en el planeamiento de los pactos de convivencia.?						
Se cumplen los pactos de convivencia.?						
Se informa sobre las diferentes actividades a realizar en el colegio.?						

ESTAMENTO EVALUDOR: ESTUDIANTE____,PADRE DE FAMILIA____,DOCENTE____,OTROS____.

17. GESTION ADMINISTRATIVA

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Existe un proceso de matrícula claro y ágil.?						
Las funciones de cada estamentos están claramente definidas.?						
Existen formas de registro organizadas para informes académicos y matriculas .?						
Existe un organigrama de la institución.?						
Las modificaciones en los procesos administrativos y financieros se comunican.?						
Existen planes preventivos para la seguridad y evitar accidentes.?						
TOTAL						

18. DESARROLLO INTEGRAL DEL ESTUDIANTE

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Se utilizan estrategias con el fin de conocer a los estudiantes para identificar sus necesidades						
Busca alternativas de solución a los problemas identificados.?						
Cuentan los estudiantes con servicio de bienestar a la salud.?						
Es efectivo el servicio de orientación escolar.?						
Se fomentan los valores que sirven como patrones de conducta en la cotidianidad.?						
Se tiene en cuenta la opinion del estudiante en las diferentes actividades.?						
Se cuentan con actividades lúdicas y deportivas para el desarrollo personal.?						
Las convivencias ayudan a mejorar las relaciones del curso y la comunidad.?						
TOTAL						

19. MIRADA INSTITUCIONAL

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
El perfil del estudiante de la compañía se proyecta en su comunidad.?						
Existe una interdisciplinariedad entre las diferentes áreas.						
En la Institución se respeta la opinión del otro.?						
Se utilizan otros espacios físicos para realizar actividades.?						
El colegio llena las expectativas para cada uno de los miembros de la comunidad.?						
TOTAL						

20.RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
El material didáctico satisface las necesidades de la comunidad.?						
La Biblioteca satisface las necesidades de la comunidad.?						
Se utilizan los laboratorios para el desarrollo de la clase?						
La sala de computación satisface las necesidades de la comunidad.?						
Existe material suficiente para actividades artísticas.?						
La sala de internet satisface las necesidades de la comunidad.?						
La sala de audiovisuales es adecuada para el desarrollo de clases.?						
Existen elementos deportivos suficientes.?						
TOTAL						

ESTAMENTO EVALUDOR: ESTUDIANTE____,PADRE DE FAMILIA____,DOCENTE____,OTROS____.

RECURSOS HUMANOS

21.BIBLIOTECA

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Orienta a los usuarios sobre la adecuada utilización de la Biblioteca						
Lleva el registro de la utilización del servicio y control de los préstamos realizados.?						
Da un trato cortés al usuario ./						
TOTAL						

22.ASEADORAS

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Responden por el cuidado de las zonas que les son asignadas.?						
Da un trato cortés a los integrantes de la comunidad						
TOTAL						

23.VIGILANTES

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Ejercen vigilancia en las zonas asignadas.?						
Dan un trato cortés a la comunidad educativa.?						
TOTAL						

24.SECRETARIA

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Atiende con cortesia al público.?						
Atiende las diferentes solicitudes de certificados.?						
TOTAL						

25.RECURSOS HUMANOS ADMINISTRATIVOS

26.COORDINACION ACADEMICA

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Establece mecanismos de comunicación con la comunidad educativa.?						
Mantiene relaciones cordiales con la comunidad educativa.?						
Busca alternativas para la solución de conflictos?						
Resalta valores entre los docentes y los estudiantes?						
TOTAL						

28.COORDINACION DE DISCIPLINA

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Establece mecanismos de comunicación con la comunidad educativa.?						
Mantiene relaciones cordiales con la comunidad educativa.?						
Busca alternativas para la solución de conflictos?						
Resalta valores entre los docentes y los estudiantes?						
TOTAL						

ESTAMENTO EVALUDOR: ESTUDIANTE____,PADRE DE FAMILIA____,DOCENTE____,OTROS____.

Marque con una X en el lugar que corresponda; 0=NO CONOCE, 1=MALO, 3=REGULAR, 4=BUENO, 5=EXCELENTE.

ORIENTACIÓN

ASPECTOS	0	1	3	4	5	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
Elabora los programas de exploración y orientación vocacional?						
Orienta las actividades de los estudiantes para lograr el desarrollo de su personalidad.?						
Colabora con los docentes en la orientación de los estudiantes.?						
Es afectiva en la labor del servicio social.?						
TOTAL						

DOFA

- **MAESTROS**

DEBILIDADES DE LA INSTITUCIÓN:

1. El acceso a la institución (vías)
2. Problemas técnicos y de logística.
3. Falta de Compromiso de los Padres con la institución.
4. No se cumple los turnos de disciplina por parte de algunos Maestros
5. Falta capacitación de las estudiantes en el manejo del Bibliobanco.
6. Baja calidad del material y confección de los uniformes.
7. El trabajo de los docentes debe ser en equipo no individual.
8. Los estudiantes se encuentran con frecuencia interrumpiendo en la sala de profesores esto hace que se pierdan los espacios.
9. A las estudiantes les hace falta mayor interés por las tareas asignadas en determinadas áreas.
10. Mantenimiento inadecuado de la infraestructura y enseres.

FORTALEZAS DE LA INSTITUCIÓN:

1. Estabilidad de docentes que permite la continuidad y ejecución de planes y proyectos con la retroalimentación pertinente.
2. Permanente comunicación y apoyo en pro del mejoramiento del proceso educativo.
3. Excelente manejo de las relaciones interpersonales que favorecen el clima de confianza y tolerancia.
4. Alto nivel de desempeño de directivos, docentes y administrativos que favorecen la búsqueda de la excelencia.
5. Compromiso de parte de directivos, docentes y administrativos en la labor formativa de la nueva sociedad.
6. El sentido de pertenencia de parte de todos los estamentos de la institución.
7. La continúa evaluación, revisión y renovación del PEI como instrumento

orientador del proceso formativo.

8. El apoyo permanente de los padres de Familia a los diferentes proyectos que lidera el colegio.
9. El impacto y acogida del proyecto ambiental en la comunidad educativa.
10. La flexibilidad de directivos y docentes que permiten llegar acuerdos laborales.
11. La consolidación del sentido de amistad y trabajo entre estudiantes y profesores.
12. El material con el cual cuenta la institución.

OPORTUNIDADES:

1. Liderazgo en relación a las instituciones del entorno.
2. Planta física.
3. Personal docente calificado.
4. La tecnología (Infraestructura que permite una educación de acuerdo a lo que exige la sociedad y lo más importante las estudiantes y padres de familia de la institución.
5. Una institución con una tradición histórica y un carisma actual (Colegio Confesional)
6. En el sector no hay otras instituciones a nivel religioso.
7. La parroquia es un lazo que permite brindar la posibilidad de un apostolado.
8. Formación para la participación como miembros activos dentro de la sociedad.
9. La actualización permite una mayor respuesta a los retos de hoy en la educación.
10. Formación espiritual y en valores.
11. La participación en los diferentes eventos interinstitucionales lo cual permite que la institución sea reconocida en Bogotá.

AMENAZAS

1. Cambios en las políticas educativas no acordes a la realidad del medio.

2. Congestión en las vías de acceso.
3. Disminución en el número de estudiantes.
4. Problemas y conflictos en las familias de las estudiantes.
5. falta de oportunidad para el desempeño de las estudiantes en su futuro laboral.

- **PADRES DE FAMILIA**

DEBILIDADES:

1. Inasistencia de algunos padres de familia a las Reuniones.
2. Control del pago oportuno de los padres al colegio.
3. Falta de control respecto a los padres que están en mora.
4. Tener en cuenta la situación económica para la realización de rifas con un alto costo y el número de boletas asignado para cada familia.
5. Bajo rendimiento en el área de inglés y la no utilización del Kid.
6. No se presta una buena vigilancia por parte de los docentes a la hora del descanso.
7. Falta apoyo económico por parte del colegio para las actividades que realizan los alumnos.
8. el material con el cual se confecciono los uniformes del Colegio es de muy mala calidad.
9. Falta control en el personal de transporte.

FORTALEZAS:

10. Personal calificado para la educación.
11. Excelente formación moral y religiosa.
12. Buena organización en la administración.
13. El excelente desempeño a nivel académico en las pruebas de estado.
14. Una infraestructura adecuada para el desarrollo integral de los estudiantes.
15. Una formación artística para y por la vida.
16. El énfasis a nivel ambiental.
17. La exigencia por parte del colegio hacia los estudiantes.
18. La disciplina
19. Los incentivos y estímulos a nivel académico y artístico.

OPORTUNIDADES

1. Actividades extraescolares.
2. El proyecto Nuevo amanecer y el trabajo con desplazados.
3. El proyecto de autodisciplina.
4. La trayectoria del Colegio.

AMENAZAS

1. La vía de acceso al colegio. (Mal estado)

ESTUDIANTES

DEBILIDADES:

1. No hay continuidad en los proyectos
2. El Internet es muy lento y no se puede investigar en tan corto tiempo
3. Los pupitres son incómodos y algunos están en mal estado.
4. La electricidad en las aulas es deficiente.
5. Hay goteras
6. El sonido en actos públicos es deficiente.
7. Incumplimiento de las propuestas del consejo y de la personería estudiantil.
8. Las propuestas de proyectos que pasan los estudiantes no son aprobadas ni apoyados por los coordinadores.
9. No hay una comunicación adecuada entre alumnos y maestros.
10. Falta valorar el esfuerzo de las estudiantes.
11. Falta de compromiso de los estudiantes en el aseo general del colegio.
12. No se debe imponer el entrenamiento y estudio del ajedrez.
13. Desorden por parte de la Asociación en el control, dotación y manejo del Bibliobanco.
14. Las monitoras de las rutas son permisivas.
15. Mala calidad del material de las sudaderas y el delantal.
16. Las niñas no conocen las notas con anterioridad en algunas áreas.

FORTALEZAS:

1. Se inculcan valores.

2. La formación es integral, no solo académica.
3. Las salidas ecológicas que organiza la institución nos inculca el amor y aprecio por lo nuestro.
4. La idoneidad y profesionalismo de los docentes.
5. La creatividad de estudiantes y maestros.
6. Preocupación constante de directivos y maestros en la búsqueda de la calidad y la excelencia.
7. El desarrollo del proyecto de ajedrez.
8. Desarrollo de proyecto de autodisciplina.
9. La exigencia de directivos y maestros a nivel académico y personal.

OPORTUNIDADES:

1. Formación integral en valores.
2. Demostrar la búsqueda de la calidad a través de la exigencia.
3. Innovaciones para mejorar la calidad académica, como: Dos horas de estudio, Evaluaciones acumulativas, preparación para las pruebas de estado.
4. Gozar del acompañamiento de algunos maestros, dotados de calidad humana y profesional.
5. El espíritu de solidaridad y colaboración que se infunde en las estudiantes.

AMENAZAS:

1. El retiro de estudiantes que puede incidir en el buen funcionamiento de la institución.
2. La nueva ley de educación que permite la laxitud en la promoción de estudiantes.
3. El no pago oportuno de las obligaciones de los padres de familia ante la institución.
4. Bajo nivel de inglés. Las vías de acceso al colegio.
5. El entorno de la institución.

ANÁLISIS DEL DOFA DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

Debilidades

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

EFEECTO POTENCIAL	17	6	7-8-11-22-29-32
	20	1-5-9	25-27
	2-3-4-10-12-15-21-24-26-28-30-31	13-14-18-23	
	SEVERO	MODERADO	LIGERO

DEBILIDADES:

1. Atención inadecuada de la secretaria de la Asociación de Padres de Familia a la Comunidad Educativa.
2. Falta de control en el personal del transporte.
3. No se cumplen los turnos de disciplina por parte de algunos profesores.
4. Traslado de estudiantes del mismo grado de un curso a otro cada año, genera rivalidad.
5. El medio de información de control y de cobro de obligaciones con el colegio es inadecuado e insuficiente.
6. No hay información de control y cobro de obligaciones con el colegio es inadecuado e insuficiente.
7. Falta capacitación de las estudiantes en el manejo de Bibliobanco.
8. Baja calidad del material y confección de los uniformes.
9. Alimentos de cafetería no cumplen con los requisitos básicos de calidad
10. Reunión de los padres de familia muy extensas.
11. La personera estudiantil no cumple con las funciones, ni con su programa de campana.
12. Mantenimiento inadecuado de infraestructura y enseres.
13. Carencia de enfermería y de una persona idónea que la atienda.
14. El Internet es muy lento para realizar investigaciones.
15. Subutilización de los materiales solicitados a los Padres.
16. Costo elevado y número de boletas para los Padres de familia.
17. Falta de apoyo económico en actividades extracurriculares por parte del Colegio y de la Asociación.
18. Irrespeto de algunos maestros hacia los estudiantes.
19. Exceso de trabajo extraescolar.
20. No hay suficiente compromiso para alcanzar la excelencia.
21. Coordinación no apoya las propuestas de las estudiantes.
22. Poco interés de los estudiantes por el aseo del colegio.
23. Falta idoneidad y exigencia de algunos maestros.

24. Vocabulario y modales inadecuados en los estudiantes.
25. Irrespeto de estudiantes de grados superiores los pequeños.
26. Invasión de espacios, mal comportamiento y uso inadecuado de uniformes.
27. Robos constantes.
28. No se dan a conocer las notas con anterioridad a los estudiantes.
29. Falta de interés de los estudiantes en algunas áreas.
30. Falta implementar la brigada de evacuación.

FORTALEZAS

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

EFEECTO POTENCIAL	33-27-1	1-2-3-32-5-6-28-9-25-23-16-8-17-2-3-23
	24-20-5-14-12-7-10-11-26	15-25-29-21-31-22-4-13-34-18-19
	30	

SEVERO

MODERADO

LIGERO

FORTALEZAS:

GESTION ADMINISTRATIVA:

1. Estabilidad de docentes que permite la continuidad y ejecución de planes y proyectos con retroalimentación permanente.
2. Alto nivel de desempeño, preocupación constante de directivos, docentes y administrativos en la búsqueda de la calidad y la excelencia.
3. Todas las actividades y eventos que promueve el Colegio tienden a la excelencia.
4. Compromiso de Directivos y docentes que permiten llegar acuerdos

laborales.

5. Hay consolidación entre Directivos y docentes que permite llegar a acuerdos laborales.
6. Desarrollo y fomento de valores cristianos católicos y principios como el respeto, la responsabilidad y el amor a María.
7. Se mejoró el servicio de transporte escolar.
8. Control sobre la asistencia e inasistencia de las estudiantes al colegio; comunicación permanente entre el colegio y padres.
9. El personal administrativo es responsable; las señoras de servicios generales mantienen aseado y en orden las instalaciones del colegio.
10. Formación ciudadana para la participación como miembros activos dentro de la sociedad.
11. El colegio fortalece la unión familiar en eventos como “ Día de la Familia ,” “ Escuela de Padres ” etc.
12. Existen mecanismo de relación con otras instituciones con criterios claves y previamente establecidos.

GESTIÓN FINANCIERA:

13. Buenas instalaciones: Biblioteca, laboratorios de inglés, física, sistemas, material audiovisual y fotocopidora en buen estado.
14. Existen planes preventivos para dar mantenimiento a las instalaciones y evitar accidentes.

GESTION ACADÉMICA:

15. Permanente comunicación y apoyo entre directivos, docentes y estudiantes, en pro del mejoramiento del proceso educativo.
17. Continúa evaluación, revisión y renovación del PEI, con la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa.
16. Constante exigencia del colegio con respecto al desarrollo integral del estudiante.
17. Incentiva en áreas culturales, deportivas y artísticas.

18. Fortalecimiento de la capacidad lúdica en función del desarrollo de las cualidades innatas en todas las áreas.
19. El proyecto Nuevo Amanecer ha ayudado a fortalecer la formación integral de los estudiantes.
20. Afianzamiento de algunos proyectos e iniciación de otros: autodisciplina, ajedrez, amor al colegio...
21. Evaluaciones acumulativas que buscan el mejoramiento académico, espacios de estudio personal y preparación al ICFES.
22. Creatividad en el desarrollo de las diferentes actividades en la Institución.

GESTION SOCIAL:

23. Excelente manejo de relaciones interpersonales que favorecen el clima de confianza y tolerancia.
24. El sentido de pertenencia de directivos, docentes y administrativos que facilita la labor educativa.
25. Apoyo permanente de los Padres de Familia a los diferentes proyectos que lidera el colegio.
26. Consolidación de la fraternidad y el trabajo.
27. Se fomenta el espíritu de solidaridad con los menos favorecidos.
28. Buen desempeño de los estudiantes a nivel artístico, fuera del colegio.
31. Buenas relaciones interpersonales entre los estudiantes.
29. Se escuchan y atienden las opiniones y propuestas de los estudiantes en sus procesos formativos.
30. Impacto y acogida del proyecto ambiental de la comunidad educativa.
31. Actividades extracurriculares, salidas culturales en las que se aprende para la vida y para las relaciones con otros.
32. Hay mecanismos claros de la selección e inducción para los estudiantes que van a ingresar a la Institución (Gestión Administrativa)

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

EFEECTO POTENCIAL		3	1-5-6
			4-2-8
			7
	SEVERO	MODERADO	LIGERO

OPORTUNIDADES:

1. Nuestra institución es la única del sector de carácter religioso.
2. La vinculación a la parroquia como oportunidad de apostolado en nuestra comunidad educativa.
3. La situación socio-económica del sector brinda la oportunidad de formarse en la solidaridad.
4. Oportunidades de actualización en temas de prevención y atención de desastres, salud y seguridad.
5. Asistencia a eventos interinstitucionales en los que se puede participar para hacer conocer la Institución y enriquecer a los estudiantes en relaciones y aprendizaje.
6. Participación en el proyecto Líderes Siglo XXI
7. Participación en Expociencia
8. Publicidad Institucional.
9. Crecimiento acelerado de la ciudad aumentando la probabilidad de matriculas.

EFEECTO POTENCIAL	2	1-3-5-6-7	
	8		
	4		
	SEVERO	MODERADO	LIGERO

AMENAZAS:

1. Cambio en las políticas educativas que favorecen la laxitud en la promoción de estudiantes.
2. Temor que se cierre el colegio por falta de estudiantes y el descenso en el pago de pensiones.
3. Dificultad al desplazarse y al ingresar al sector
4. Inseguridad del sector.
5. Contaminación auditiva y ambiental de la zona.
6. Disminución en el número de estudiantes.
7. Proliferación de instituciones educativas en el sector.
8. Problemas y conflictos en las familias de los estudiantes.