

**ESTRUCTURA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL QUE  
FORTALEZCA LA GESTIÓN DIRECTIVA DEL COLEGIO TÉCNICO EN  
ADMINISTRACIÓN MICROEMPRESARIAL “CIUDAD DEL SOL”**

**PROYECTO/SEMINARIO TRABAJO DE GRADO III**

**Presentado Por:**

**Aida Carolina Jiménez Martínez – Cód. 1912010820**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO  
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN EDUCATIVA  
PRIMER BLOQUE-PROYECTO/SEMINARIO TRABAJO DE GRADO III  
SEPTIEMBRE/2020**

## Tabla de contenido

Resumen .....	4
1. Descripción del proyecto .....	6
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 Pregunta de investigación .....	8
1.3 Objetivos .....	8
1.3.1 Objetivo general .....	8
1.4 Antecedentes .....	8
2. Marco Teórico .....	12
2.1 Gestión .....	12
1.2.1. Gestión educativa .....	14
1.2.2. Gestión Directiva.....	16
1.2.3 Gestión estratégica .....	18
1.2.4 Modelos de Gestión y Ciclo PHVA .....	18
1.3 Evaluación Institucional .....	20
1.3.1 Autoevaluación.....	21
1.3.2 Plan de mejoramiento institucional.....	26
1.4 Diagnóstico .....	27
1.4.1 Categorías del diagnóstico .....	29
3. Marco Metodológico .....	33
3.1 Método de investigación.....	33
3.2 Enfoque de investigación.....	33
3.3 Recolección de información .....	34
4. Análisis de la información.....	36
4.1 Primera etapa. Diagnóstico .....	36

4.1.1 Procedimiento.....	36
2.1.2 Margen de confiabilidad.....	47
2.1.3 Presentación hallazgos .....	47
2.1.4 Resultados .....	77
2.2 Segunda etapa. Plan de mejoramiento .....	94
2.3 Tercera etapa. Resultados .....	101
Referencias .....	112
Anexos .....	114
Anexo 1. Encuesta exploratoria .....	114
Anexo 2. Autoevaluación anterior .....	123

## Resumen

El Colegio ‘Ciudad del Sol’ en Sogamoso ha venido desarrollando un proceso de autoevaluación institucional que no representa un aporte significativo en sus prácticas educativas. El proceso se venía desarrollando desconociendo la figura y la incidencia que tienen tanto los estudiantes y los acudientes en el proceso, además de una deficiente sistematización del proceso. Por consiguiente, se buscó fortalecer y optimizar la gestión directiva a partir del proceso de evaluación institucional, para lo que se buscó indagar sobre el conocimiento que tenían los diferentes miembros de la comunidad educativa del Colegio ‘Ciudad del Sol’ sobre su realidad institucional y por extensión, optimizar el plan de mejoramiento institucional que venía empleando el colegio. Para hacerlo, se orientó el trabajo sobre los conceptos de gestión directiva, autoevaluación institucional y plan de mejoramiento, bajo una metodología cualitativa enfocada bajo las precisiones de la Investigación Acción. Los instrumentos utilizados fueron la encuesta, la entrevista, la revisión documental y la observación no participante, con los que se logró recoger la suficiente información para organizar una serie de módulos dentro del plan de mejoramiento, cada uno de los cuales, estuvo dirigido a algún hallazgo específico encontrado después de un proceso de diagnóstico curricular. Luego de la implementación del plan, se logró concluir que es vital en un proceso de autoevaluación contemplar la posición de las familias, partir del conocimiento real de la situación institucional y lograr articular las disposiciones de cada una de las áreas institucionales con un solo propósito institucional.

**Palabras clave:** Gestión directiva, autoevaluación institucional, plan de mejoramiento, diagnóstico institucional

## **Abstract**

The 'Ciudad del Sol' School in Sogamoso has been developing an institutional self-evaluation process that does not represent a significant contribution to its educational practices. The process had been developing without knowing the figure and the incidence that both students and guardians have in the process, in addition to a deficient systematization of the process. Consequently, it was sought to strengthen and optimize the directive management from the institutional evaluation process, for which it was sought to inquire about the knowledge that the different members of the educational community of the 'Ciudad del Sol' school had about their institutional reality and therefore extension, optimize the institutional improvement plan that the school had been using. To do so, the work was oriented on the concepts of directive management, institutional self-evaluation and improvement plan, under a qualitative methodology focused on the details of Action Research. The instruments used were the survey, the interview, the documentary review and the non-participant observation, with which it was possible to collect enough information to organize a series of modules within the improvement plan, each of which was aimed at some specific finding found after a curricular diagnostic process. After the implementation of the plan, it was possible to conclude that it is vital in a self-evaluation process to contemplate the position of the families, start from the real knowledge of the institutional situation and manage to articulate the provisions of each of the institutional areas with a single institutional purpose.

**Keywords:** Directive management, institutional self-evaluation, improvement plan, institutional diagnosis

## 1. Descripción del proyecto

En el primer capítulo del trabajo se desarrollan los principales referentes para la comprensión del proyecto; a saber, el planteamiento del problema, junto a su pregunta de investigación. De igual forma, se concreta el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación y el estado del arte de aquellas investigaciones realizadas en torno a diferentes modelos de evaluación institucional para fortalecer la gestión directiva.

### 1.1 Planteamiento del problema

El Colegio Técnico en Administración Microempresarial ‘Ciudad del Sol’ desde su fundación, planteó como propósito institucional consolidar una propuesta educativa de calidad que estuviera al alcance de todos en la ciudad de Sogamoso. Para lograr dicho objetivo, es imperativo que adelanten procesos de autoevaluación efectivos que ayuden a controlar los procesos adelantados por las diferentes gestiones y garantizar un constante mejoramiento. Para validar este proceso, se aplicó una encuesta exploratoria (Ver anexo 1) a los directivos de la institución, con la que se buscó precisar algunos elementos a propósito de la gestión al interior del colegio.



Ilustración 1. Colegio Ciudad del Sol. Fachada  
Fuente: Tomada de google pics. (2020)

Dicha encuesta exploratoria (Ver anexo1) fue aplicada a inicios del año 2019 y tenía como objetivo hacer un primer acercamiento al desarrollo de la gestión directiva en la institución, la autoevaluación institucional y el plan de mejoramiento. Posteriormente, se replicó el ejercicio de encuesta (Ver anexo 1) a los 19 docentes de la institución porque, de acuerdo con las directivos, tanto ellos como los profesores, tenían a su cargo la evaluación institucional y el plan de mejoramiento. Tal y como declararon en la encuesta, padres y

estudiantes no tenían incidencia en estos procesos. Luego de la implementación de la encuesta, se desarrolló una entrevista a sus directivos para conversar a propósito de los resultados. En su desarrollo, los directivos advirtieron que la institución tiene un enorme interés por fortalecer el proceso de evaluación institucional porque consideran que si poseen un conocimiento amplio y objetivo de la condición real del quehacer educativo que se desarrolla dentro de sus instalaciones, podrán emprender acciones más eficientes para ofrecer una educación de calidad.

De este modo, de este proceso de recolección dentro del Colegio Ciudad del Sol se hizo evidente la necesidad de que consolidaran una evaluación institucional realista, eficiente, participativa y coherente, en tanto que hasta ese momento, no se había logrado cuantificar la percepción de las familias respecto del quehacer pedagógico y su propuesta educativa, para que las decisiones consignadas en su plan de mejoramiento se compadecieran con la realidad de su comunidad. Paralelamente, se logró evidenciar que la autoevaluación institucional no gozaba de la sistematicidad necesaria para este tipo de ejercicios por diferentes circunstancias. Dentro del colegio, solo los directivos y los docentes participaban del proceso de evaluación institucional e incluso, cerca del 65 % de ellos no comprendía el instrumento de autoevaluación institucional, lo que acarrea un inconveniente para el entendimiento del proceso en general. Adicionalmente, existía un enorme porcentaje de docentes que después de haber participado del proceso de autoevaluación, aseguraban que no conocían el plan de mejoramiento institucional.

También es importante tener en cuenta que los directivos y docentes advirtieron una deficiente comprensión de las directrices de la Guía N° 34, así como de los procesos relacionados con la autoevaluación institucional; es más, señalaron comprender parcialmente el instrumento de recolección de información, por lo que su diligenciamiento se ve comprometido, reduciendo sus niveles de confiabilidad. Todo este panorama ocasionaba un sesgo considerable en la información, reduciendo el impacto que pudiera tener la autoevaluación institucional en el colegio y alejando el Plan de mejoramiento de su realidad institucional.

Ahora bien, para complementar el registro y validar el problema, se hizo un análisis de la autoevaluación anterior realizada por el colegio (Ver anexo 2), dentro del que se logró avalar que había mucha información del formato sin diligenciar a razón de una falta de

claridad respecto de algunos puntos. Adicionalmente, se analizaron los planes de mejoramiento de las áreas de Lenguaje, Ciencias Naturales, Matemáticas y Ciencias Sociales, dentro de los que se pudo constatar que se habían concentrado específicamente en las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, en una matriz DOFA, pero que no eran producto de la conversación entre las necesidades de los estudiantes y padres de familia, con el propósito institucional del Colegio ‘Ciudad del Sol’. En suma, se hizo evidente que los planes, sus hallazgos y propuestas, no fueron socializados a la comunidad en general, por lo que se concluye que el trabajo que habían realizado, no sustentó cambios o mejoras significativas para la institución.

## **1.2 Pregunta de investigación**

En concordancia con todo lo expuesto, este trabajo de grado se desarrolló bajo la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo a partir de la evaluación institucional se puede fortalecer la Gestión Directiva del Colegio ‘Ciudad del Sol’?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Fortalecer y optimizar la gestión directiva a partir del proceso de evaluación institucional del Colegio ‘Ciudad del Sol’.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Indagar sobre el conocimiento que tienen los diferentes miembros de la comunidad educativa del Colegio ‘Ciudad del Sol’ sobre su realidad institucional.
- Optimizar el plan de mejoramiento institucional que ha venido empleando el Colegio ‘Ciudad del Sol’.

## **1.4 Antecedentes**

A propósito de este fenómeno se han adelantado diversas investigaciones alrededor del mundo, en el país y particularmente, en la región. En primer lugar, Campos (2011) realizó una investigación a la que llamó ‘Análisis del Enfoque de Evaluación Institucional aplicado por la Gestión Educativa del Costa Rica *Christian School*’, que partió del hecho de

que la institución no tenía un enfoque específico para realizar su autoevaluación, sino que aplicaba características de varios enfoques. De acuerdo con la autora del trabajo, esta multiplicidad de enfoques representaba una aplicabilidad poco funcional puesto que no estaban estrechamente relacionados con los objetivos e intereses del colegio en particular, lo que no facilitaba que se alcanzaran las metas que se habían propuesto y, por consiguiente, no significaba un mejoramiento real. Posteriormente, Campos (2011) aseveró que en los países latinoamericanos no existían prácticas reales y eficaces de evaluación que se desarrollaran de manera reflexiva y contaran con la participación real de la comunidad. Por consiguiente, en el trabajo se planteó “analizar las dimensiones que el enfoque de evaluación institucional aplica en las entidades educativas en Costa Rica” (Campos, 2011, p.36) para luego, ‘diseñar una propuesta de evaluación institucional para el centro educativo *Christian School*’ (Campos, 2011, p.36).

Dentro del desarrollo de la investigación se definió la validez que tiene construir una evaluación institucional que fuera holística, es decir, que contemplara todas las acciones de la comunidad educativa, tanto las que atañen a los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro del aula, como los que no están relacionados directamente con el diario vivir de los salones de clase. De igual forma, se concretó la definición de evaluación desde una perspectiva que sobrepasaba los juicios de valor y se trasladaba a fortalecer el servicio educativo que el colegio presta a la comunidad. Paralelamente, en la investigación se van desarrollando una serie de disertaciones respecto de referentes teóricos a propósito de la evaluación, donde se concreta, luego de las definiciones de diferentes teorías, que sea cual sea el modelo de evaluación que se escoja, este debe estar articulado con los propósitos institucionales, aunado a la gestión educativa particular y con el fin de fortalecer la calidad educativa.

Esta investigación ha hecho evidente para la que se está presentando aquí, la importancia que tiene el proceso de autoevaluación dentro de las instituciones educativas, la orientación de diferentes modelos teóricos que sustentan múltiples paradigmas de evaluación, así como la importancia de unificar un modelo articulado con el propósito particular del Colegio ‘**Ciudad del Sol**’ y sus objetivos planteados para el contexto.

Si bien la anterior propuesta de investigación expuesta es de carácter internacional, no dista sustancialmente de la desarrollada por Puente (2011) a nivel regional,

específicamente en el Municipio de Chía, Cundinamarca. Esta investigación, denominada ‘La autoevaluación Institucional como instrumento de calidad en la Institución educativa Roberto Velandia’, plantea la posibilidad de implementar un sistema de evaluación en el colegio que no solo fortalezca el proceso académico, sino que también haga lo correspondiente con los procesos administrativos. Para conseguirlo, la autora optó por:

Diseñar un modelo de autoevaluación institucional que articule lo académico y administrativo, como un todo o sistema para la gestión escolar, tomando como referente el sistema de Gestión de Calidad estructurado con la norma ISO 9001, para el fortalecimiento y apropiación de la cultura de calidad y mejora continua en la Institución Departamental Campestre Roberto Velandia de Mosquera, entendiendo que siempre el centro del sistema es la persona humana (Puente, p.11).

Lo anterior se debe a que la institución sesga la participación de su comunidad y lo reduce a un proceso exclusivamente administrativo, pero sobre todo, porque una vez consolidada la evaluación, los hallazgos no son utilizados o dinamizados en acciones concretas puesto que el proceso se adelanta como una obligación impuesta por el MEN. Este trabajo le aportó al que aquí se presenta, la importancia que tiene la estructuración de un procedimiento sistemático que comience por la recolección de información, prosiga con su análisis, la elaboración de planes estratégicos y concluya con su ejecución, para el fortalecimiento institucional.

Ya a nivel local, se resalta la investigación desarrollada por Arismendi, Pereira, Poveda & Sarmiento (2009) quienes presentaron ‘Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá’. Este trabajo buscó definir cuáles eran las prácticas de gestión directiva que se trabajaban en las políticas de calidad educativa en los colegios Bosanova y Débora Arango. Para hacerlo, los autores comprendieron a la gestión como una capacidad en la que se articulan armoniosamente los recursos humanos, físicos, didácticos y tecnológicos con los que cuenta una institución para conseguir los objetivos que se han planteado una institución, para el caso, educativa. Este concepto les permitió acercarse a distintos tipos de modelos de evaluación: a) Modelo de la excelencia educativa; b) Modelo de la eficacia educativa; c)

Modelo de exclusividad educativa; c) Modelo ISO Y EFQM; d) Modelo de educación para el trabajo; y e) Modelo centrado en el desarrollo integral de la persona. Ahora bien, durante la práctica, los investigadores se enfrentaron a la displicencia de buena parte de la comunidad educativa, lo que dificultó el desarrollo de la investigación y puso en evidencia otra problemática a la que se enfrenta la gestión directiva en los colegios: la falta de interés de los miembros de la comunidad por el fortalecimiento institucional. Por consiguiente, las conclusiones del trabajo estuvieron dirigidas principalmente a la manera de conseguir una mayor motivación, especialmente en la planta docente, para que sus acciones estuvieran acordes con el plan de mejoramiento establecido y de la importancia que tiene su actitud y trabajo con las estrategias aplicadas, producto de la evaluación institucional.

Finalmente, se hace mención a la investigación llamada ‘Estructura de un modelo de autoevaluación que fortalezca la gestión directiva del Colegio Gerardo Paredes I.E.D’, de las docentes Moreno y Trujillo (2018). En este trabajo, las autoras buscaron responder al interrogante ¿Cómo estructurar un modelo de autoevaluación que fortalezca la gestión directiva del colegio Gerardo Paredes I.E.D.?, producto de que, en su análisis previo, lograron hacer evidente el hecho de que las directivas de dicha institución no seguían con las directrices dictaminadas por la cartilla 34 del MEN en la que se exponen sus principales características. Para conseguir desarrollar su objetivo, Moreno y Trujillo (2018) emplearon un estudio de caso para poder analizar el fenómeno en su contexto real y conseguir información mucho más próxima a la realidad. Finalmente, lograron construir una herramienta llamada “Conociendo mi colegio” que se sustentó en el interés de orientar a la comunidad educativa de una manera mucho más práctica, a las diferentes disposiciones que brinda su PEI. De este trabajo se validó la importancia que tiene impulsar una cultura de registro y sistematización de las prácticas educativas porque mediante su documentación, la evaluación institucional tiene registros que le dan sustento.

## **2. Marco Teórico**

En el segundo capítulo de este trabajo, el marco teórico, se presentan una serie de disertaciones a propósito de los conceptos fundamentales que sirvieron de base para la comprensión del fenómeno que se investigó. En primer lugar, se trabajó el concepto de Gestión porque es el pilar sobre el cual se orientan todos procesos adelantados en una institución educativa. Particularmente, se hizo énfasis en la gestión directiva porque esta es la encargada de orientar el desarrollo de los procesos institucionales rectores, en este caso, la autoevaluación institucional. Por supuesto, el siguiente contenido a desarrollar fue el de evaluación institucional y su respectivo plan de mejoramiento, para hacer una revisión detallada de todas sus consideraciones, así como las implicaciones que tiene su desarrollo dentro de un colegio. Finalmente, se buscó describir la categoría diagnóstico por ser considerado como la piedra angular de todo proceso de autoevaluación, en tanto que le brinda la referencia principal al colegio para adelantar cualquier acción en el colegio.

### **2.1 Gestión**

La Gestión es una de aquellas palabras polisémicas que dependen del autor que la defina, el momento histórico, pero especialmente, en el contexto en el que se desarrolle. Por ejemplo, Cassasus (2008) expone diferentes acepciones que tiene la palabra gestión, algunas relacionadas con los componentes de una organización y otras arraigadas en la interacción entre personas. Una de las primeras ideas sobre la gestión está en relación la movilización de recursos, perspectiva desde la que la gestión se constituye en “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada” (p.51); además, agrega que la gestión es “la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea” (p. 51).

Esta idea de gestión se relaciona con la capacidad que tiene una persona o entidad para engranar todos los elementos que tienen algún tipo de relación dentro de una organización; como se ve, es una acepción muy operativa. Sin embargo, existe otra definición un poco más de corte cognitivo, en la que se entiende que las acciones de los individuos están supeditadas a la representación que cada uno tenga del ambiente en el que se desarrolle. Desde esta mirada, la acción de una organización no es meramente operativa,

sino que se constituye en un acto deliberado, por lo que está asociada a un referente cognitivo, se rige bajo normas, sigue estrategias y tiene supuestos o modelos del mundo en el que se desenvuelve (Cassasus, 2008). Por otro lado, existe un enfoque lingüístico de la gestión en el que se focaliza la comunicación como proceso. Así pues, desde esta perspectiva las acciones de los individuos se dan por los compromisos, explícitos e implícitos, convenidos dentro de las conversaciones. Por esta razón, la gestión se entiende como “la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción” (Cassasus, 2008, p.51). Hasta ahora se ha hecho evidente que cualquiera que sea el concepto que se tenga de gestión, se demanda que el capital humano apunte hacia un mismo objetivo, en el que primen las buenas relaciones personales y un ejercicio comunicativo asertivo.

Hacia finales del siglo XX, la gestión se empieza a consolidar como disciplina de la mano de los cambios que se suscitaron en el campo de la administración, a través de dos vertientes: la teórica y la práctica. (Hernández H. , 2011). Por el lado de la teoría, se estructuraron modelos conceptuales de gestión, de tipo normativo, prospectivo, estratégico, situacional, entre otros; y por el lado de la práctica, se estudiaron aquellos casos de empresarios estadounidenses que habían levantado sus corporaciones y lo que habían tenido que vivir, así como las decisiones que había tenido que tomar para poder (Casassus, 2008). Gracias a estos estudios se consolidó una percepción que ya se tenía desde hacía mucho tiempo: el hecho de que la gestión podía ser entendida desde dos puntos de vista. En primer lugar, desde un marco opresor en el que el directivo de la compañía tenía absoluto control sobre las estrategias y el camino a seguir, o la otra perspectiva, en la que el líder se presentaba más como un orientador del proceso que realizan los otros miembros de su equipo (Pineda, 2010).

La Unesco (2007) advierte que para apropiarse las diversas acepciones que conlleva el término gestión, se deben asociar los siguientes conceptos:

Piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro,

comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes (p.15).

Por lo tanto, la gestión debe ser comprendida desde un punto de vista eminentemente organizacional, lo que la lleva a consolidarse como un conjunto de procesos, tanto teóricos como prácticos, que se integran para mejorar las prácticas empresariales a través de la innovación permanente. En otros términos, se puede decir que la gestión es dinámica, se renueva constantemente y se ajusta al tipo de empresa en la que se desarrolle.

### **1.2.1. Gestión educativa**

Como se mencionó al comienzo del apartado anterior, gestión como concepto toma características particulares de acuerdo con el contexto en el que se desarrolle, por lo que es necesario que se trabaje específicamente dentro del marco educativo para que se revisen a profundidad sus consideraciones. La gestión educativa se refiere a la manera en que se engranan las interacciones afectivas, sociales y académicas de todos los que intervienen en los procesos educativos para el desarrollo formativo de los estudiantes (Sañudo de Grande, 2006). De ahí que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) (2014) señale que este tipo de gestión sea un nuevo paradigma en el que se hayan retomado los referentes fundamentales de la administración para venir a aplicarlos en el contexto educativo. De acuerdo con dicha organización:

La Gestión Educativa surge como una opción organizativa para ser trabajada en la escuela. En ella se resalta la importancia de la acción colectiva de los distintos actores escolares en la administración institucional y en la creación de proyectos específicos, como componente importante para mejorar la calidad del servicio educativo debe presentarse como una *coevolución creadora* entre los sujetos, y de ellos con el entorno (Unesco, 2014, p.1).

En el ambiente colombiano la gestión educativa es igualmente conocida como gestión escolar. Por su parte, el MEN (2008) señala en la Guía N° 34 que este tipo de

gestión es un proceso sistémico que se concentra en el fortalecimiento de las instituciones educativas para impulsar sus procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos. De esta manera, la gestión se traduce como la posibilidad y a su vez, el deber que tiene cada institución educativa para disponer y optimizar todos sus recursos en la construcción de estrategias que permanentemente busquen la calidad educativa, de todos sus procesos internos y el perfeccionamiento de su propuesta particular, esto es, su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Le gestión educativa -o escolar-, al buscar la mejora de diferentes tipos de procesos dentro de una institución, termina siendo un eje que permea todas las instancias educativas, por lo que no se debe definir dentro de una sola área, sino que, por el contrario, existen distintos tipos de escenario en los que se desarrolla; lo que en otras palabras se conoce como las áreas de gestión. En primer lugar, se tiene el área de Gestión directiva, en la que se advierte el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar y las relaciones con el entorno, por lo que la cabeza de los colegios, junto con su equipo de gestión, organiza, desarrolla y evalúa el funcionamiento general.

Por otro lado, está la Gestión académica, que como su nombre sugiere, se relaciona con los aspectos pedagógicos directamente, de ahí que sea la encargada de adelantar y orientar el diseño curricular, así como las prácticas pedagógicas que lo sustentan. De igual forma, dentro de una institución se encuentra un componente de Gestión administrativa y financiera que brinda apoyo a la gestión académica por medio de la administración de la planta física, los recursos, los servicios, el manejo del talento humano, así como el apoyo financiero y contable. Por último, se encuentra la Gestión comunidad que se orienta hacia la gerencia de las relaciones que la institución tiene con su comunidad, incluyendo su participación, su armonía, las políticas de inclusión, así como la prevención de riesgos (Ministerio de Educación Nacional, 2008). Todo esto es muestra de lo dinámico que es el proceso de gestión en el contexto educativo, en tanto que, si bien, se deben consolidar una estructura consistente que le sirva de peldaño a las instituciones educativas, debe ser igualmente flexibles, dinámica, para que ajuste a las condiciones altamente cambiantes de las comunidades. Esto es algo que deben conocer todos los colegios para permitirse ser cada día mejores, pero especialmente, lo debe conocer el equipo que hace parte de la

gestión directiva puesto que es el encargado de brindar todas las orientaciones que determinará el actuar de las otras gestiones.

### **1.2.2. Gestión Directiva**

El Ministerio de Educación Nacional (2008) es muy preciso en señalar que la gestión directiva es la encargada de orientar la coordinación e integración de los procesos institucionales, así como el posicionamiento de su colegio tanto a nivel local como regional. Dentro de sus funciones se encuentran organizar, ejecutar, guiar y evaluar todas las acciones que se emprendan dentro de las otras áreas de gestión y por consiguiente, el total funcionamiento de la institución. Por consiguiente, es esta gestión, la directiva, a la que le compete la dirección y vigilancia de todos los procesos asociados con el direccionamiento estratégico, el seguimiento y evaluación, los procesos de divulgación, las alianzas estratégicas, el clima institucional e incluso, el gobierno escolar, para verificar que todos estén cumpliendo con los fines planteados en cada sección, y a su vez, cómo aportan a la consecución del componente teleológico de la institución.

La Guía N° 34 (Ministerio de Educación Nacional, 2008) sintetiza este proceso por medio de la siguiente tabla (Ver tabla 1) en la que al área de gestión directiva se le asocia una serie de procesos, su definición y aquellos componentes que le competen. Es válido aclarar que hace lo respectivo con todas las áreas de gestión, pero para el caso particular y los intereses de esta investigación, solo se retomará lo referente a la gestión directiva.

Tabla 1. Procesos y componentes de las áreas de gestión directiva

Gestión	Proceso	Definición	Componentes
Directiva	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Establecer los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo	Planteamiento estratégico: misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural.
	Gestión estratégica	Tener las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales.	Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación.
	Gobierno escolar	Favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias y dentro de sus competencias y ámbitos de acción.	Consejos directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia.
	Cultura institucional	Dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales.	Mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas
	Clima escolar	Generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución.	Pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles.

**Fuente:** Elaboración propia con la información obtenida en García, Quispe, & Ráez (2003).

En la anterior tabla se evidencia que la gestión directiva es la encargada de administrar todas aquellas acciones que se dirijan a conseguir los propósitos que se haya trazado una institución educativa, desde el direccionamiento estratégico, hacia aspectos que si bien no son propiamente académicos, sí brindan orientaciones hacia la manera en que se deben realizar las prácticas y los objetivos que las otras áreas de gestión deben conseguir. De acuerdo con Beltrán (2016), se concentra en coordinar todos los procesos de una

institución, buscando que haya constantemente una aproximación hacia la calidad educativa. Para lograrlo, la gestión directiva debe estar asociada al direccionamiento estratégico de una institución, por lo que es imperativo que los equipos rectores de cada colegio, dinamicen su trabajo a través de las disposiciones de la gestión directiva.

### **1.2.3 Gestión estratégica**

Como parte de la gestión directiva, la gestión estratégica tiene como objetivo dirigir a cada institución educativa a la obtención de sus metas y objetivos, así como el alcance de su propuesta institucional. Por consiguiente, la gestión directiva debe conocer toda la información asociada a su contexto particular, para que sus decisiones estén ajustadas a la realidad de su colegio; de ahí que sea necesario que se adelante un trabajo de diagnóstico en el que se evalúe cuantitativa y cualitativamente sus características particulares. El diagnóstico, en este caso curricular, es un proceso de investigación educativa que apoya con hechos y datos la autoevaluación institucional para la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora. Centra su atención en aquellos aspectos que necesitan impulso para lograr las metas estratégicas, fortaleciendo la gestión académica de la institución educativa. Inclusive, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2004) brinda las orientaciones necesarias en su Guía N° 5 llamada ¿Y ahora, cómo mejoramos? En donde se proponen algunas consideraciones respecto a la autoevaluación, el plan de mejoramiento y el seguimiento al proceso del fortalecimiento de la capacidad de las instituciones educativas, para valorar los resultados institucionales. No obstante, no se precisa un solo modelo que se deba seguir para su desarrollo, por el contrario, se brinda la libertad para que cada institución, de acuerdo con sus características, plantee la mejor manera de desarrollar su gestión. Sin embargo, existen algunos modelos de gestión estandarizados que han procurado organizar este proceso con consideraciones precisas.

### **1.2.4 Modelos de Gestión y Ciclo PHVA**

Los modelos de gestión son esquemas que han estandarizado una serie de acciones de acuerdo con la naturaleza de los procesos que realiza cada una de las áreas de gestión. Dos de los modelos más reconocidos e implementados en el contexto nacional, son los Modelos EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) y el ISO 9001 (Organización Internacional de Normalización), por tal razón, sirvieron de referente para el

desarrollo de esta investigación; además, porque los directivos del Colegio ‘Ciudad del Sol’ se orientaron por las disposiciones de dichos modelos para el desarrollo y mostraron su preferencia por ellos.

En primer lugar, EFQM (Club Excelencia en Gestión, 2017) plantea que una institución educativa logra alcanzar buenos resultados, en la medida en que todas sus gestiones muestran un excelente proceso estratégico. De ahí que impulse el direccionamiento de diferentes políticas, estrategias y el manejo de los recursos dentro de cada institución a la que orienta. Por otro lado, la norma ISO 9001 establece “los requisitos que deben reunir y cumplir los Centros Educativos para la obtener el reconocimiento de la Calidad en su gestión, a través de la implantación de un Modelo de Sistema de Gestión de la Calidad” (Magisterio, 2016, pág. 9). Se diferencia de la EFQM en que no se concentra en los procedimientos, sino en los procesos que se traducen en la satisfacción del cliente, en este caso, de las familias que han optado por una propuesta educativa. Vale señalar que ninguno de los dos modelos son de obligatorio cumplimiento en el contexto nacional, sin embargo, sí representan un diferencial para las familias que se acercan buscando en los colegios una garantía de calidad educativa.

Una de las mejores maneras para llevar a la práctica las disposiciones de cada modelo, es el conocido Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) en el que la gestión se sirve de este proceso para actuar frente a las consideraciones de cada colegio. PHVA se sustenta sobre el seguimiento de un paso a paso que consta de cuatro fases: **Planear, Hacer, Verificar y Actuar.**

En el momento de planear, una institución educativa debe establecer sus objetivos, determinar con qué recursos realmente cuenta y cuáles son sus condiciones; de igual forma, debe identificar y abordar tanto los riesgos como las oportunidades que presenta su colegio, de acuerdo con el contexto y las necesidades. Cuando llega el momento de hacer, el equipo de gestión de implementar la estrategia que ha planeado, ajustando los elementos a los que hubiere lugar. Posteriormente, debe verificar para que, a través de un seguimiento continuo, logre hacer una evaluación de los procesos y los resultados. Finalmente, debe darle paso a la acción, para lo que debe aplicar los correctivos para ajustar aquello que lo requiera y así mejorar la calidad de la gestión (Ver ilustración 2).



**Ilustración 2.** Ciclo PHVA.  
**Fuente:** elaboración propia. Tomado de Indecopi (2001).

La implementación del ciclo PHVA en una institución educativa presenta mejores resultados, en la medida en que no se ha organizado arbitrariamente como producto de la adaptación de un modelo externo. Por el contrario, su éxito depende de la perfecta adecuación con la realidad institucional, por lo que se hace imperativo que cada equipo de gestión directiva, adelante un proceso de evaluación institucional que determine sus características y el nivel de alcance de sus objetivos.

### 1.3 Evaluación Institucional

La evaluación institucional le permite a cada colegio revisar las consideraciones del servicio educativo que está prestando y debe estar orientado por el conjunto de la comunidad educativa, en tanto que esto enriquece la objetividad del proceso. El fenómeno educativo es percibido distinto por directivos, docentes, padres de familia, estudiantes e inclusive, por administrativos, especialmente, porque cada uno hace foco sobre aspectos distintivos. En este escenario, se aumenta la objetividad en la medida en que la valoración del proceso no recae en un grupo específico, sino que, por el contrario, es producto de la interacción de todas las percepciones. De acuerdo con Mane**Fuente especificada no válida.**, la evaluación institucional es un modelo de evaluación de la calidad del servicio que refleja la cultura singular compartida por los miembros de su comunidad educativa en un momento específico.

Para el caso Colombia, los parámetros de la evaluación institucional se especifican en la Guía N° 34 **Fuente especificada no válida.**, en donde se detallada que es de obligatorio cumplimiento y atañe a todos los procesos que adelantan las instituciones

educativas del país. El proceso se organiza a través de una serie de visitas presenciales que realiza personal capacitado para tal propósito y busca valorar la efectividad de las estrategias implementadas para alcanzar los objetivos institucionales. Por su parte, el colegio debe recopilar, organizar y comparar los resultados obtenidos con los objetivos planteados, para valorar el verdadero alcance de cada uno de los procesos de gestión, y lograr así, ser mucho más consciente de cuál podría ser la mejor manera de fortalecer aquellos aspectos que lo demanden.

Mateus, Álvarez, & García **Fuente especificada no válida.** señalan que la evaluación institucional se lleva a cabo mediante la definición de una serie de indicadores que permitan hacer un rastreo más específico de todas las particularidades de cada área de gestión. Estos puntos deben ser escogidos con precisión, de acuerdo con los objetivos que cada institución plantea para su evaluación y el impacto que quiere lograr con ella.

### **1.3.1 Autoevaluación**

La evaluación institucional es tanto externa, como interna. Para la primera lo hace un ente regulador como el Ministerio de Educación o la Secretaría de Educación, por ejemplo, pero la segunda, es adelantada por la misma institución y se le conoce como autoevaluación. Este tipo de evaluación es una técnica que le exige a la institución recoger, organizar y estudiar los resultados de sus áreas de gestión, con el objetivo de precisar los puntos en los que son más fuertes, aquellos aspectos que deben mejorar, las oportunidades que tienen para continuar con su crecimiento y finalmente, todas aquellas situaciones que pudieran llegar a afectar el proceso que están desarrollando.

Si bien la autoevaluación institucional recae directamente en la institución educativa, es regulado por entes externos para garantizar una serie de cualidades que deben estar cumpliendo. En primer lugar, la información debe ser veraz, debe tener en cuenta la mirada de todos los miembros de la comunidad educativa, debe invitar al esfuerzo conjunto de las partes, debe ser continuo para que se pueda dilucidar una ruta de progresión, debe ser coherente con la realidad institucional y finalmente, debe ser legítimo, en la medida que debe ser conocida por todos los miembros relacionados con la institución.

De nuevo, el Ministerio de Educación Nacional señala que cada institución educativa es autónoma de realizar su ejercicio de acuerdo con sus propias consideraciones y

características, pero hace unas precisiones respecto de las características que cada colegio debe adelantar su propio ejercicio de evaluación. Dichas precisiones se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 2.** Guía para la elaboración de autoevaluación institucional de la Gestión Directiva

<p>ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA</p>	<p>Proceso: Gestión estratégica</p>	<p>Mejoramiento continuo</p>	<p>La institución evalúa periódicamente la eficiencia y pertinencia de los criterios establecidos para su manejo y realiza ajustes para mejorarlos y lograr mayor cohesión. Se trabaja en equipo y se aplican distintas formas para resolver los problemas.</p>	<p>La institución evalúa periódicamente la articulación de los planes, proyectos y acciones a su planteamiento estratégico, y realiza los cambios y ajustes necesarios para lograrla, mediante trabajo en equipo.</p>	<p>La institución evalúa periódicamente la aplicación articulada de la estrategia pedagógica, así como su coherencia con la misión, la visión y los principios institucionales. Con base en ello, introduce ajustes pertinentes</p>	<p>La institución utiliza sistemáticamente toda la información interna y externa disponible para evaluar los resultados de sus planes y programas de trabajo, así como para tomar medidas oportunas y pertinentes para ajustar lo que no está funcionando bien.</p>
--------------------------------	-------------------------------------	------------------------------	---	---	---	---

Apropiación
Los criterios básicos sobre el manejo del establecimiento educativo y la atención a la diversidad fueron definidos de manera participativa y permiten el trabajo en equipo, pero no han sido evaluados para establecer su eficacia
Los planes, proyectos y acciones se enmarcan en principios de corresponsabilidad, participación y equidad, articulados al planteamiento estratégico de la institución integrada e inclusiva, y son conocidos por la comunidad educativa. Se trabaja en equipo para articular las acciones.
La estrategia pedagógica es coherente con la misión, la visión y los principios institucionales, y es aplicada de manera articulada en las diferentes sedes, niveles y grados. La institución utiliza sistemáticamente la información de los resultados de sus autoevaluaciones de la calidad, la inclusión y de las evaluaciones de desempeño de los docentes y personal administrativo. Además, emplea sus resultados en las evaluaciones externas (pruebas SABER y examen de Estado) para elaborar sus planes y programas de trabajo.
La institución utiliza sistemáticamente la información de los resultados de sus autoevaluaciones de la calidad, la inclusión y de las evaluaciones de desempeño de los docentes y personal administrativo. Además, emplea sus resultados en las evaluaciones externas (pruebas SABER y examen de Estado) para elaborar sus planes y programas de trabajo.

Componente	Existencia	Pertinencia
Liderazgo	Los criterios básicos acerca del manejo de la institución integrada no están claramente definidos. Por ello hay dificultades en la coordinación entre las sedes y problemas en la delegación de tareas. Se trabaja aisladamente y no siempre se llevan a término los propósitos planteados	La institución cuenta con un conjunto de criterios básicos acerca de su manejo y éstos son aplicados parcialmente por las sedes.
Articulación de planes, proyectos y acciones	Los planes, proyectos y acciones se elaboran y se implementan de manera aislada, y no responden claramente al planteamiento estratégico. La articulación de los mismos en las diferentes sedes es inexistente o incipiente.	La mayoría de planes, proyectos y acciones están articulados al planteamiento estratégico de la institución integrada e inclusiva y eventualmente se trabaja en equipo para articular las acciones.
Estrategia pedagógica	La institución cuenta con estrategias pedagógicas dispersas que no están vinculadas a la misión, la visión y los principios institucionales, y son aplicadas de manera desarticulada en las diferentes sedes, niveles y grados	La institución cuenta con una estrategia pedagógica coherente con la misión, la visión y los principios institucionales, pero ésta todavía no es aplicada de manera articulada en las diferentes sedes, niveles y grados.
Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones	La institución utiliza solamente en algunas ocasiones la información que está disponible en sus archivos, incluyendo los resultados de sus autoevaluaciones, así como aquella que proviene de otras instancias, pero este uso no es sistemático ni abarca a todas las sedes.	La institución utiliza con algún grado de sistematización la información que está disponible en sus archivos (resultados de sus autoevaluaciones, evaluaciones de desempeño de docentes y administrativos), así como aquella que proviene de otras instancias. La

Fuente: Ministerio de Educación. Guía 34. (2008)

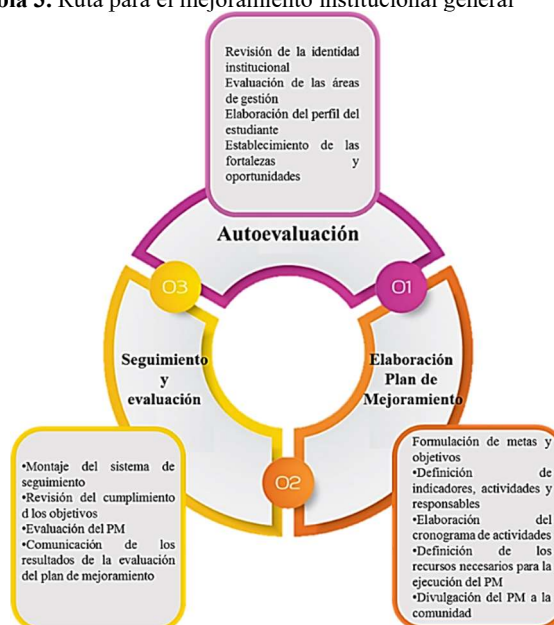
En la tabla 2 se puede evidenciar la estructura que propone el Ministerio de Educación Nacional (2008) en su Guía N° 34 para la elaboración de autoevaluación institucional, específicamente la que está en relación con la Gestión Directiva. Como se observa, aparecen cuatro componentes fundamentales: a) liderazgo, en donde se evalúa la

gestión directamente del líder del colegio; b) articulación de planes, proyectos y acciones, para evaluar la articulación de los procesos; c) Estrategia pedagógica, destinada específicamente al análisis de la estrategia pedagógica planteada; y d) Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, en donde se busca que se analice la coherencia y la sistematicidad con la que se emplea la información recopilada. Luego, cada uno de esos parámetros asociados (existencia, pertinencia, apropiación y mejoramiento continuo), representan una escala de valoración del nivel de alcance que cada uno de los ítems tiene.

### 1.3.2 Plan de mejoramiento institucional

Luego de que una institución educativa ha adelantado su ejercicio de autoevaluación, de sus hallazgos y objetivos, construye un plan de mejoramiento que pueda ser llevado a su ejecución. Dentro de este plan se ubican las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, porque estos resultados, producto de la evaluación, son el punto de partida para la definición de aquellas estrategias que van a generar cambios positivos en las dinámicas del colegio. El plan, tal y como lo hace el ciclo PHVA, sigue una serie de etapas de acuerdo con el MEN, pero esta vez no son cuatro los momentos, sino específicamente tres como se muestra en la siguiente figura (Ver ilustración 3).

**Tabla 3.** Ruta para el mejoramiento institucional general



**Fuente:** elaboración propia. Información tomada de Ministerio de Educación Nacional (2008).

El desarrollo de las etapas planteadas en la ilustración 3, aumenta la probabilidad de éxito en el proceso de evaluación institucional. No obstante, el papel demanda que sus disposiciones se lleven a la práctica, para lo que se necesita que haya una serie de condiciones. Una de estas condiciones es el apoyo que se le debe brindar a cada una de las áreas de gestión para que cumplan con sus objetivos. Para esto, deben contar el tiempo necesario para su planeación, implementación y ejecución, el recurso económico de ser necesario y cualquier otro punto que exija lo planteado. Sumado a esto, también cada miembro del equipo debe conocer sus funciones a cabalidad, debe cumplir con lo pactado en el tiempo esperado y con un uso óptimo de los recursos.

Posteriormente, se debe adelantar un proceso de seguimiento y evaluación del plan de mejoramiento porque de esta manera se puede verificar si los objetivos propuestos trazados se están cumpliendo, facilita comprobar si se están cumpliendo con los tiempos pactados y si la implementación requiriera de algún ajuste dada alguna eventualidad que en principio no se hubiera contemplado, se podría activar a tiempo. Esto último hace evidente que el seguimiento y evaluación no se concentra exclusivamente en los hallazgos finales, sino que hace hincapié en el desarrollo de los procesos para valorar su pertinencia, favorabilidad y viabilidad.

Para lograr definir adecuadamente el plan de mejoramiento institucional es necesario que se adelante un proceso en el que se conozca cuál es la realidad institucional desde una mirada integral; esto es, que no solamente contemple la percepción de un grupo de la comunidad educativa, como por ejemplo, los directivos, sino que por el contrario, articule las percepciones de la cabeza del colegio, con las de los docentes, los estudiantes, los padres de familia y los administrativos. Esta visión conjunta del colegio, asegura una mayor probabilidad de comprensión real del fenómeno educativo, sus fortalezas, lo que lo amenaza, sus debilidades y aquellas oportunidades de mejora. Este proceso es conocido como diagnóstico curricular.

#### **1.4 Diagnóstico**

El diagnóstico en este caso se consolida como una técnica de investigación educativa que facilita la comprensión de la realidad institucional a través de la definición de hechos sustentados en datos. Esto permite que, para la autoevaluación institucional, se

tengan identificadas las fortalezas y oportunidades de mejora, especificando aquellos aspectos que necesitan impulso para lograr las metas estratégicas y fortaleciendo la gestión académica de la institución educativa.

De acuerdo con Arriaga **Fuente especificada no válida.**, el diagnóstico en educación aparece como concepto y como técnica de evaluación de manera recurrente, aunque además señala, que no se le ha otorgado toda la importancia que merece. Autores como Marí Mollá **Fuente especificada no válida.** plantearon que el diagnóstico educativo es

Un proceso de indagación científica, apoyado en una base epistemológica y cuyo objeto lo constituye la totalidad de los sujetos (individuos o grupos) o entidades (instituciones, organizaciones, programas, contextos familiar, socio-ambiental, etc.) considerados desde su complejidad y abarcando la globalidad de su situación, e incluye necesariamente en su proceso metodológico una intervención educativa de tipo perfectiva (p.201).

Desde esta posición, el diagnóstico toma relevancia como método eje en el desarrollo y comprensión del proceso educativo dentro de los colegios. Al ser sustentado con evidencias, hechos y datos, los hallazgos que se obtienen de un proceso de diagnóstico bien elaborado, adquieren un carácter científicista que lo posiciona en un nivel superior a la simple percepción de lo que considera un grupo poblacional específico.

Por su parte, Buisán y Marín **Fuente especificada no válida.** definen al diagnóstico como un proceso en el que se busca la descripción, clasificación, predicción y explicación del comportamiento de los miembros de la comunidad educativa inmersos en el contexto escolar. Para conseguirlo, los diagnósticos se deben apoyar en diferentes actividades de medición y evaluación que pueden ir desde técnicas de corte cuantitativo, hasta otras de corte cualitativo.

Gracias a sus características, el diagnóstico termina atando a su esencia una serie de funciones dentro del contexto escolar. En primer lugar, adquiere una función proactiva, en el sentido que invita a los equipos de los colegios a estar preparados ante cualquier eventualidad y tomar acciones antes de que ocurran. Por otro lado, se le asocia una función correctiva, en el sentido que permite visualizar una situación que ya está presente en el

desarrollo escolar y que de alguna manera entorpece el proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo que demanda de una acción que la cambie. Estos elementos permiten desarrollar la idea de que el diagnóstico, desde el contexto pedagógico, debe ser una práctica que oriente a las instituciones educativas en sus ejercicios de evaluación, pero que demanda de una organización sistemática que impulse sus efectos.

#### **1.4.1 Categorías del diagnóstico**

Para conseguir los hallazgos finales del diagnóstico, es necesario que se siga un proceso sistemático con una serie de condiciones necesarias. En primera instancia, se deben establecer las categorías sobre las que se va a organizar la información. Al tratarse de un diagnóstico curricular, el eje central debe ser la concepción de currículo y los tres componentes que se han desarrollado hasta aquí: el componente teleológico, el componente teórico y el componente práctico. No obstante, el diagnóstico no debe estar concentrado en la mirada de cada uno de los componentes por aparte, sino justamente en la relación que cada uno de ellos tiene con el otro. Para conseguirlo, se establecieron dos relaciones fundamentalmente dentro de sus componentes.

En primer lugar, está la influencia que debe tener el componente teleológico sobre los otros dos componentes. En el corazón de las instituciones educativas es común escuchar que la práctica, dado que es la materialización del currículo de una institución, debería influir en el propósito institucional y que el PEI, al verse como un documento, sería más fácil de cambiar que el día a día dentro del aula. No obstante, en esta concepción que se plantea acá, por el contrario, deben ser las prácticas educativas las que se ajusten al propósito institucional. El fin que se ha trazado una institución educativa y ha consignado en el PEI, es el norte que deben alcanzar, por lo que se deben disponer todos los recursos y estrategias para conseguirlo, no en la dirección contraria. A esta influencia, se ha denominado para efectos de este diagnóstico: sentido curricular.

El sentido curricular, primera categoría de análisis del diagnóstico, se entiende como la influencia que tiene el componente teleológico sobre los componentes teórico y práctico; en otras palabras, la manera en que el propósito institucional influye en la documentación que sustenta y orienta a la comunidad educativa, así como a las experiencias de aprendizaje que se viven dentro de las aulas. Toda institución mantiene en

circulación un conjunto de enunciados que la identifican y que todos los miembros de su comunidad educativa reconocen como los rasgos diferenciadores de su propuesta de formación, esto es: los atributos, rasgos, cualidades y características que hacen parte del PEI y que presentan una oferta educativa característica en el que la institución desarrolla sus propósitos formativos.

Asociada a esta categoría, se enmarcan tres subcategorías que la definen. En primer lugar, está la identidad institucional, entendida como la manera en que la comunidad educativa percibe los rasgos característicos de la institución, en la que se agrupan los elementos que caracterizan la propuesta educativa de un colegio y lo diferencian de los demás. Hacen parte de ella, la definición del propósito, el alcance del horizonte institucional, el tipo de fundamentación teórica, la meta institucional que le direcciona y la conformación del plan de estudios que recoge todos estos ideales. Para desarrollar su análisis en el contexto institucional se han propuesto los siguientes núcleos de problematización: sobre el horizonte institucional, sobre el modelo pedagógico, sobre el plan de estudios, sobre la formación en principios y valores y sobre el énfasis de la institución.

Posteriormente está la pertinencia del proyecto educativo, comprendida como la percepción que tiene la comunidad educativa sobre la manera en que la propuesta del colegio se ajusta a las necesidades del contexto, desde la normativa legal, así como la preparación del estudiante para la vida académica y laboral. Así pues, un PEI es pertinente cuando responde a las características y necesidades de su contexto. Al menos dentro de tres tipos de contexto. El Contexto legal, por lo que cada colegio tiene un sólido cumplimiento normativo de los requerimientos que impone la legislación educativa colombiana. El contexto global, en el que cada institución busca dar respuesta a las exigencias del mundo globalizado fortaleciendo sus programas y proyectos académicos con los discursos, tendencias e innovaciones del sector. Finalmente, ante el contexto de la inclusión, en el que se referencia a la atención que la institución realiza de las características diversas de los estudiantes.

En tercer lugar, se presenta la efectividad de la propuesta, entendida como la manera en que la comunidad educativa percibe el estado, uso y aprovechamiento de los recursos didácticos, humanos, físicos y tecnológicos para la consecución de la propuesta.

La efectividad es el balance entre la eficacia y la eficiencia. Involucra analizar el tipo de resultado que se espera alcanzar desde el proyecto educativo, frente a las estrategias que adopta para optimizar los recursos que tiene disponibles. Como subcategoría de análisis permite comparar los elementos de la propuesta educativa con el aprovechamiento de tres tipos de recursos, los físicos, en relación con la infraestructura, los humanos, en relación con el talento del personal y finalmente, los que están en relación con los recursos tecnológicos y didácticos de los que dispone la institución.

Por otro lado, dentro del currículo existe la relación entre el componente teórico y el componente práctico, dicho de otra forma, la relación entre la teoría y la experiencia real. A la distancia que hay entre lo teórico y lo práctico, entre lo que se dice que se hace y lo que se hace, se le ha denominado coherencia curricular. Esta categoría busca determinar el grado de conexión existente entre los documentos y procedimientos que soportan la gestión académica y la práctica en el aula, así como la presencia de los elementos del sentido curricular en cada uno de ellos. Tiene como propósito contrastar los documentos y procedimientos que la institución ha establecido, con las rutinas y prácticas observables durante el acompañamiento a las clases y las entrevistas.

Igualmente dentro de la categoría Coherencia, se asociaron tres subcategorías fundamentales. En principio están ‘los ambientes productivos de aprendizaje’, entendidos como los escenarios donde se desarrollan las condiciones favorables de enseñanza-aprendizaje **Fuente especificada no válida.**, trascienden el espacio físico, pues son espacios y tiempos en movimiento, en donde los participantes desarrollan capacidades, competencias, habilidades y valores. En dichos espacios, se generan oportunidades para que los individuos se empoderen de saberes, experiencias y herramientas que les permiten ser más asertivos en las acciones que desarrollan durante la vida **Fuente especificada no válida.** En este punto se revisa la percepción que tiene la comunidad respecto de la efectividad con la que se desarrolla el proceso pedagógico en el desarrollo de las clases.

Luego está la subcategoría ‘impacto en la comunidad’, en la que se revisa la huella que la propuesta educativa deja a la comunidad, para lo cual, se hace un análisis a propósito de las estrategias, planes y procedimientos que se articulan para la consecución de logros y objetivos en materia de las pruebas estandarizadas, procesos de formación, proyectos transversales, vinculación de las familias y procesos de formación a los docentes.

Finalmente se analiza la ‘gestión del riesgo’ en donde se indaga por todas aquellas estrategias que una institución implementa para identificar, prevenir, corregir y reducir las posibles amenazas que podrían afectar algún componente de su propuesta curricular. Las prácticas institucionales permiten fomentar ambientes sanos, agradables y confiables que propicien el desarrollo psicológico e intelectual de los estudiantes, como también el fortalecimiento de los vínculos familiares. En este sentido, realizar una revisión de los lineamientos convivenciales, el manejo del riesgo escolar, la deserción y el clima escolar, permitirá a la institución anticipar situaciones que hacia el futuro puedan significar una problemática institucional. Por lo tanto, se hace un análisis referente al fracaso escolar, las rutas de atención y la estabilidad de la población (referido a la rotación docente y la deserción escolar).



**Ilustración 3.** Modelo de diagnóstico curricular  
Fuente: elaboración propia (2019)

### **3. Marco Metodológico**

#### **3.1 Método de investigación**

Este trabajo de grado se orientó bajo una metodología cualitativa de corte inductivo, en tanto que se indagó sobre un fenómeno, se presentaron las cualidades y, finalmente, se estructuraron perspectivas teóricas; partiendo de lo particular para configurar lo general. A propósito de esto, Hernández (2014) señala que la metodología cualitativa se caracteriza por estudiar el fenómeno, los hechos y su evidencia, para concretar una teoría que represente lo observado. Adicionalmente, este tipo de metodología se caracteriza por recoger información no estandarizada, es decir, privilegia las perspectivas, las posiciones encontradas, los puntos de vista, las percepciones y otros aspectos que se alejan de lo objetivo para posicionarse en un plano más subjetivo (Hernández, 2014). Para dinamizar esta metodología se optó por un paradigma hermenéutico de investigación, porque facilitaba la interpretación de la información recopilada, resaltando el valor del contexto.

#### **3.2 Enfoque de investigación**

Este trabajo de grado se orientó desde el enfoque de la investigación-acción (IA) porque, en primer lugar, permite la utilización de información tanto cuantitativa como cualitativa dentro del mismo análisis, y porque, como señala Martínez (2014):

La IA no parte de variables predeterminadas que deben ser medidas o descritas, sino que, en tanto investigación interpretativa, analiza relatos, documentos, discursos y otras evidencias de manera inductiva, lo que permite que esas dimensiones surjan del trabajo de campo. En este sentido, la IA documenta la producción de conocimientos en los contextos de la intervención y permite comprender cuáles son las experiencias de los participantes de las intervenciones y qué significan las intervenciones para ellos (p.65).

La IA exige la participación de los sujetos para fortalecer sus actos, por lo que siguió el proceso en una espiral de ciclos, en la que se planificó, se actuó, se observó y reflexionó, para poder conceptualizar partiendo del ejercicio operativo (2005). En la

primera etapa, la de planificación, se caracterizó por diseñar un diagnóstico curricular que diera cuenta de la realidad institucional, eso sí, que contemplara los puntos de vista de la mayor cantidad posible de personas. En la segunda etapa se configuró e implementó un plan de mejoramiento para hacerle frente a los hallazgos encontrados en el diagnóstico. En la etapa de observación se sistematizaron los elementos asociados con la implementación del mentado plan de mejoramiento y, finalmente, se hizo el análisis de las consideraciones surgidas de la implementación, para hacer ajustes a la propuesta.

### **3.3 Recolección de información**

Para dinamizar la metodología empleada, se hizo necesario entrevistar a la rectora y al coordinador del colegio porque eran los encargados de orientar la gestión del colegio y, además, porque conocían de primera mano el proceso del colegio desde sus inicios. Luego, la entrevista se entendió como una herramienta que se sustenta en la interacción y le otorgara un carácter sistemático, por ende, una mayor veracidad a la conversación (2010). Se estableció como instrumento porque facilitó la interacción entre el investigador y la población directa, permitió indagar en algunos aspectos a profundidad. Particularmente, se emplea la entrevista semiestructurada porque se opta por llevar un cuestionario preestablecido que dirija la conversación con la comunidad para que no se extienda a otros puntos que no estén relacionados.

De igual forma, se implementó la encuesta por la facilidad de acceder a una mayor cantidad de personas con un alto componente de practicidad para su sistematización. La encuesta se diseñó como un instrumento flexible que estuviera relacionada con el fenómeno a estudiar, sin que obligara a un diálogo directo entre el investigador con sus encuestados, que permite acercarse a una gran cantidad de población, recoger una gran cantidad de información. Primero, se implementó de manera exploratoria a los 19 profesores que hacían parte de la planta docente de la institución con el objetivo de recoger información sobre su participación y conocimiento de los procesos de gestión. Para esto, se definieron 15 preguntas, en donde se indagó por la evaluación institucional del Colegio ‘Ciudad del Sol’, sus participantes y trascendencia en el colegio. De igual forma, se preguntó por el plan de mejoramiento y la guía que se facilita para la elaboración de ambos puntos (Ver anexo 1). Estas 15 preguntas son cerradas y semi-abiertas para que la población contestara de acuerdo

con su propia *percepción*. Posteriormente, en la etapa diagnóstica se retomó la encuesta para diferentes miembros de la comunidad, los cuales se detallan posteriormente.

Para la recolección de información respecto de la información del colegio, se utilizó también la **revisión documental**. De acuerdo con Gómez (2016), este tipo de revisión es un proceso que consiste en rastrear la información consignada en los documentos más relevantes asociados con el fenómeno a investigar, de tal manera, que se recoja información que sirva para la validación o refutación de la hipótesis planteada o para la generación de los hallazgos que se ajustan a los objetivos de la investigación. En el caso de esta investigación, se solicitaron al Colegio ‘Ciudad del Sol’ los documentos que brindan la mayor cantidad de información sobre la realidad institucional, a cualquier entidad educativa: a) el Proyecto Educativo Institucional PEI; b) Manual de Convivencia; y c) Sistema de Evaluación Institucional. Para el caso del colegio, los tres documentos estaban consolidados en uno solo que era el PEI, por lo que el ejercicio se concentró en este texto específicamente.

El último de los instrumentos empleados fue la **observación de clase** (Ver anexo 5). La observación entendida como un proceso de recolección hecho a través del sentido de la vista, que gracias a una revisión sistemática y a la capacidad de análisis del observador, se logra recopilar información en el contexto natural que rodea al fenómeno a estudiar. En este caso, el quehacer educativo se desarrolla dentro de las aulas de clase y en los pasillos del colegio, por lo que se hace pertinente adelantar observaciones para tener la oportunidad de evidenciar la atmósfera que se vive en el colegio. No obstante, la observación fue no participante, es decir, no hubo participación con las dinámicas de clase, justamente para no perjudicar y perjudicar la recolección. Se sugirió que se hicieran distintas revisiones de todas las áreas en los diferentes grados, pero lastimosamente, los encuentros de observación no fueron tan prolíficos como se esperaba, por un lado, por la facilidad de acceso de la investigadora a la ciudad de Sogamoso en tanto que ella vive en Bogotá y solo puede acercarse una semana al mes; y por otro lado, por disposición de la rectora y el coordinador que sugieren que no se hicieran tantas intromisiones a clase porque su planta docente no está acostumbrada y optan por seguir el ejercicio poco a poco en los semestres posteriores a la investigación. De esta manera, se concentran las observaciones en algunos grados y algunas áreas que se detallarán en la propuesta.

## **4. Análisis de la información**

Dentro de este capítulo se presenta el análisis realizado a la información recopilada, por lo que, en primer lugar, se presentan los resultados de la evaluación institucional que sirvieron de referencia para la construcción de un plan de mejoramiento ajustado a las necesidades particulares del Colegio Ciudad del Sol.

### **4.1 Primera etapa. Diagnóstico**

A continuación, se presenta el análisis de la información recopilada con el objetivo de estructurar el diagnóstico del Colegio Ciudad del Sol. Se empleó una matriz en la que se sistematizó la información a través de una serie de categorías relacionadas con la concepción de currículo y tres parámetros de análisis: existencia, relacionada con la revisión documental; percepción, asociada con el módulo de encuestas, y finalmente, la apropiación, relacionada con las entrevistas y las observaciones.

#### **4.1.1 Procedimiento**

Luego del establecimiento de las categorías de análisis, era necesario definir algunos criterios sobre los que se adelantaría el proceso. En primer lugar, se debían listar los criterios sobre los que se iba a indagar para organizar la información a recopilar, procurando hacer un recorrido por los múltiples aspectos que tiene un currículo institucional. Así pues, el referente inicial fue el componente del currículo, por lo que se listaron tres: componente teleológico, componente teórico y componente práctico. Posteriormente, a cada uno de estos componentes, se le atribuyó un nivel particular, de acuerdo con el tipo de trabajo que cada uno de ellos demanda al interior de la institución. Por consiguiente, a cada uno de los componentes, se les atribuyó un nivel estratégico, un nivel académico y un nivel operativo. Posteriormente, se asociaron diferentes categorías por nivel, dependiendo de lo que se busca seguir en el desarrollo de un currículo; esto es, los elementos más relevantes dentro del rastreo de cada uno de los componentes. De esta manera, las categorías organizadas se presentan a continuación:

Tabla 4. Componentes, niveles y categorías de currículo  
Fuente: elaboración propia.

Componente del currículo	Nivel del componente	Categoría
Componente teleológico	Estratégico	Propósito
		Horizonte institucional
		Meta
	Académico	Fundamentación
		Plan de estudios
	Operativo	Recursos
Componente teórico	Estratégico	Gestión de calidad
	Académico	Planeaciones académicas
	Operativo	Documentos misionales
Componente práctico	Estratégico	Clima institucional
	Académico	Orientación a resultados
	Operativo	Riesgos

Las categorías asociadas tienen una serie de requerimientos o subcategorías, que son aquellos elementos particulares que la construyen, que la definen. Finalmente, estos son los puntos particulares que los miembros de la comunidad más manejan y viven en su diario vivir. Las subcategorías empleadas se refieren a continuación:

- **Principios:** Establecen los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo. (Ministerio de Educación Nacional 2008). Hace referencia específicamente a la base de ideales, fundamentos o políticas que determinan el funcionamiento de la institución educativa.
- **Valores:** Establecen los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo (Guía 34 - para el mejoramiento institucional). Se refiere específicamente a los principios éticos sobre los que se basa la institución y a través de los cuales, determina las pautas de comportamiento de los miembros de la comunidad educativa.
- **Misión:** Describe el concepto y naturaleza de la institución educativa; establece criterios para su funcionamiento e identifica el sector al que va dirigido su servicio. Todo lo anterior, teniendo en cuenta sus premisas filosóficas como punto de partida.
- **Visión:** Declaración que indica hacia dónde se dirige la institución educativa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en un plazo determinado.
- **Política de calidad:** Marco de referencia para establecer, además de revisar, todos los objetivos que la institución educativa se propone en materia de calidad. Describe las tareas de la organización y los compromisos de calidad que la distinguen. (ISO 9001:2015).

- **Objetivo institucional:** es el propósito planteado por la institución educativa con el fin de alcanzar determinadas metas y posicionarse en un mercado específico. Son los resultados que el colegio espera conseguir por medio de acciones que le permitan cumplir con su visión, teniendo en cuenta los aspectos más importantes de su misión.
- **Énfasis:** La iniciativa que propende por un énfasis curricular parte del Artículo Veintinueve de la Ley 115 de 1994, el cual afirma que: "La educación media académica permitirá al estudiante, según sus intereses y capacidades, profundizar en un campo específico de las ciencias, las artes o las humanidades y acceder a la educación superior".
- **Relación con el entorno:** Considera los vínculos que establece la institución educativa con las organizaciones de la comunidad, así como la participación y/o generación de redes de apoyo dirigidas al fortalecimiento del trabajo institucional. Ley 115 de 1994 Artículo Treinta, párrafos e y f - Objetivos específicos de la educación media académica. Decreto 1743 de 1994 - Por el cual se instituye el Proyecto de Educación Ambiental para todos los niveles de educación formal - Capítulo uno, Artículo tres: Responsabilidad de la comunidad educativa.
- **Modelo pedagógico:** "Es el conjunto de principios, normas y criterios para planificar, ejecutar y evaluar los procesos de aprendizaje en el centro educativo (Ley 115 de 1994. Art. 148. Núm. 4. Lit. e)."
- **Referentes conceptuales:** Conjunto de conceptos que articulados entre sí, permiten orientar la forma en la que se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje, a partir del enfoque adoptado por la institución educativa. (Ley 115 de 1994. Art. 148. Núm. 4. Lit. e).
- **Definición de las áreas:** "Delimitación de las áreas específicas del conocimiento que la institución plantea como obligatoria, de acuerdo con el propósito, el horizonte y la meta institucional. (Ley 115 de 1994. Art. 148. Núm. 4. Lit. e)."
- **Intensidad horaria:** "Tiempo y periodicidad determinadas por una institución para la exploración en cada una de las asignaturas pertenecientes a los ámbitos específicos del conocimiento (áreas). (Ley 115 de 1994. Art. 148. Núm. 4. Lit. e.)".
- **Criterios de evaluación:** Indicadores que permiten valorar el grado de madurez académica alcanzado por el estudiante para poder continuar con el siguiente nivel educativo (Ley 115 de 1994. Art. 148. Núm. 4. Lit. e. - Decreto 1290 de 1999. Art. 4, 6, 7, 8).
- **Recurso humano:** Perfil y nivel de cualificación que tiene el equipo docente, los funcionarios, los administrativos y demás servidores que ponen sus habilidades al servicio del proceso educativo. (Ley 115 de 1994. Art 2, 76, 188 - Decreto 1860 de 1994. Art. 14).
- **Recurso físico:** Bienes de infraestructura que se encuentran al servicio de las actividades relacionadas con el proceso de enseñanza aprendizaje, la prestación

de servicios administrativos, los espacios recreativos, entre otros (Ley 115 de 1994. Art 32, 84, 141).

- **Recursos didácticos y tecnológicos:** Todo bien o medio que posea la institución educativa para cumplir su proyecto pedagógico, que se valga de la tecnología o del uso de la misma; que sea usado como recurso material dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, tales como: equipos de laboratorio, material bibliográfico, gimnasios, material deportivo, etc. (Ley 115 de 1994. Art. 2, Art. 5, Núm. 9, Art. 20, 22, 32, 35).
- **Plan estratégico:** La Institución educativa indica el camino a seguir, fijando objetivos, metas, indicadores y estrategias a cumplir, con el fin de mejorar los resultados de las actividades curriculares que se presentan en el plan operativo anual. Además, en este proceso fortalece la misión, visión y filosofía institucional por medio del diseño de los mecanismos necesarios para verificar que estos tres elementos sean fortalecidos. (Ver Artículo 15. Adopción del Proyecto Educativo Institucional. Numeral 5. Decreto 1869/94).
- **Manual de calidad:** La Institución educativa está estructurada conforme a los requisitos y lineamientos planteados en la norma NTC-ISO 9001; se especifica la interacción de los procesos por medio de los cuales se establecen las actividades del Sistema de Calidad, se realiza una descripción del compromiso Institucional con el fin de satisfacer los requisitos de los clientes (estudiantes y padres de familia) y partes interesadas; fija los estándares de calidad que aseguran el diseño y prestación del Servicio Educativo. (Ver. Decreto 529/06 "procedimiento para la fijación o reajuste de tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos para establecimientos educativos privados de educación preescolar, básica y media clasificados en el régimen de libertad regulada, y se dictan otras disposiciones"; Resolución 4434/06; Resolución 10860/17 "certificación y acreditación"; Decreto 1075/15 artículo 2.3.2.2.3.2).
- **Planeaciones:** La planeación curricular es un proceso estratégico, sistemático, flexible y participativo que explicita los alcances que tienen los docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje. A su vez, les permite planificar y diseñar las actividades más apropiadas de acuerdo a las situaciones de aprendizaje que hayan identificado en los estudiantes. (Ley General de Educación, Decreto 1860/94, Decreto 1290/09).
- **Proyectos transversales:** El proyecto pedagógico es una actividad dentro del plan de estudios que, de manera planificada, ejercita al estudiante en la solución de problemas cotidianos que guardan relación con su entorno social, cultural, científico y tecnológico. Cumple la función de correlacionar, integrar y aprovechar las habilidades, destrezas, actitudes y valores logrados en el desarrollo de diversas áreas, así como de la experiencia acumulada. (Decreto 1860/94 art. 36). Se articula con la enseñanza de los proyectos transversales prevista en el artículo 14 de la Ley 115 de 1994.

- **Asignaturas del énfasis:** En el plan de estudios se incluirán las áreas del conocimiento definidas como obligatorias y fundamentales en los nueve grupos enumerados en el Artículo 23 de la Ley 115 de 1994. Además, incluirá grupos de áreas o asignaturas que, adicionalmente, podrá seleccionar el establecimiento educativo para lograr los objetivos del Proyecto Educativo Institucional, sin sobrepasar el veinte por ciento de las áreas establecidas en el plan de estudios. Las áreas pueden organizarse por asignaturas y proyectos pedagógicos en períodos lectivos anuales, semestrales o trimestrales. Estas se distribuirán en uno o varios grados. (Ver Capítulo V, Orientaciones Curriculares. Artículo 34. Áreas. Decreto 1860/94).
- **Manual de convivencia:** De acuerdo con lo dispuesto en los artículos 73 y 87 de la Ley 115 de 1994, todos los establecimientos educativos deben tener como parte integrante del Proyecto Educativo Institucional, un reglamento o manual de convivencia. Este debe contener la definición de los derechos y deberes de los estudiantes y de sus relaciones con los demás estamentos de la comunidad educativa (Ver. artículo 17 del decreto 1860/94).
- **Sistema de Evaluación Institucional SIEE:** El Sistema Institucional de Evaluación, hace parte del proyecto educativo institucional y debe contener, entre otros, los siguientes elementos: primero, los criterios de evaluación y promoción; segundo, la escala de valoración institucional y su respectiva equivalencia con la escala nacional; tercero, las estrategias de valoración integral de los desempeños de los estudiantes; cuarto, las acciones de seguimiento para el mejoramiento de los desempeños de los estudiantes durante el año escolar; quinto, los procesos de autoevaluación de los estudiantes y sexto, las estrategias de apoyo necesarias para resolver situaciones pedagógicas pendientes de los estudiantes. (Ver Artículo 4. Definición del sistema institucional de evaluación de los estudiantes Decreto 1290/09).
- **Plan de capacitaciones:** La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico. Es aplicada de manera organizada y sistémica por el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. (Ver. Constitución Política/91 Artículo 68; Ley General/115 título VI, De los Educadores. Capítulo 2. Formación de educadores, Artículo 109. Finalidades de la formación de educadores, Artículo 110. Mejoramiento Profesional, Artículo 111. Profesionalización; Decreto 1278/02. Artículo 38. Formación y capacitación docente; Decreto 709/06, Artículo 8. Todos los programas de formación de educadores...Decreto 804/95).
- **Clima escolar:** Condiciones propicias para el aprendizaje en el aula de clase, que son usadas por la institución para examinar aquellas situaciones que afectan: el desarrollo de las clases, las relaciones interpersonales, la disciplina o cualquier otra situación de convivencia que dificulte el proceso de enseñanza y la

convivencia (Guía 4 Ministerio de Educación Nacional Guía 34 Ministerio de Educación Nacional).

- **Clima laboral:** Condiciones que favorecen el desarrollo integral de los trabajadores de la institución en general, junto al mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia. Adicionalmente, se refiere a las condiciones que otorgan altos niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece una institución a la comunidad (Guía para diseño Programa bienestar docente - Guía 34 Ministerio de Educación Nacional - Orientación socio-ocupacional en el aula. Guía para el docente).
- **Vinculación de familias y seguimiento a egresados:** Nivel de participación de los acudientes y su compromiso con sus hijos y con la institución educativa (Ley 115 de 1994. Artículo 6 - Guía N° 26, Ministerio de Educación Nacional).
- **Índice Sintético de Calidad ISCE y resultados pruebas Saber:** Tipo de examen que se aplica para los estudiantes de los grados tercero, quinto, noveno y once, con el objetivo de comprobar el nivel de desarrollo de sus competencias individuales, así como monitorear la calidad de la educación de los establecimientos educativos del país (Decreto 869 de 2010, 2).
- **Didáctica:** Acciones planificadas por el docente con el objetivo de que el estudiante logre la construcción del aprendizaje y se alcancen los objetivos planteados en un caso particular (Ley 115 de 19, Artículo 76-79).
- **Proceso de formación:** Hacen referencia al conjunto de acciones e interacciones que se generan de forma planificada, entre diferentes miembros de la comunidad educativa y los recursos educativos, con el fin de cumplir los resultados de aprendizaje propuestos. Este conjunto de acciones e interacciones tiene sustento en un marco conceptual teórico y práctico (Ley 115 de 1994, Art. 79 - Decreto 1290 de 1999).
- **Conflicto escolar:** Situación en la que uno o más miembros de la comunidad educativa, no están de acuerdo con el modo de actuar, sentir o pensar de otro(s) de los miembros, por lo que se presenta un enfrentamiento o disputa (Decreto 1860. Art. 17. Núm. 5).
- **Fracaso escolar:** Se refiere al abandono del sistema escolar por parte de los estudiantes. Es provocado por la combinación de factores que se generan al interior de la escuela, en los contextos de tipo social, familiar, individual y/o del entorno (Decreto 1290 de 1999. Art. 3).
- **Estabilidad de la población:** El abandono del sistema escolar por parte de los estudiantes, provocado por la combinación de factores que se generan tanto al interior del sistema como en contextos de tipo social, familiar, individual y del entorno. (Ley 115 de 1994. Art. 2, 4, 96 - Decreto 1860 de 1994. Art. 12)
- **Procesos legales:** Cantidad de casos en los que un miembro directivo y/o administrativo de la institución educativa, remite o responde ante un órgano

jurisdiccional competente para la resolución de un asunto en el que existe controversia (Decreto 1860 de 1994. Art. 3).

Estos requerimientos se asociaron con cada una de las categorías, de acuerdo con su naturaleza. Esto se hizo con la intención de precisar cuáles eran los contenidos de cada una de las categorías, es decir, responder a qué hace referencia cada una de ellas en concreto, y así facilitar la comprensión de los directivos y docentes del Colegio Ciudad del Sol. La asociación se realizó de la siguiente manera:

Tabla 5. Matriz de análisis del diagnóstico

Componente del currículo	Nivel del componente	Categoría	Requerimientos
Componente teleológico	Estratégico	Propósito	Principios
			Valores
		Horizonte institucional	Misión
			Visión
			Política de calidad
		Meta	Objetivo institucional
			Énfasis
	Relación con el entorno		
	Académico	Fundamentación	Modelo pedagógico
			Referentes conceptuales
		Plan de estudios	Definición de las áreas
			Intensidad horaria
	Operativo	Recursos	Criterios de evaluación
Humanos			
Físicos			
Componente teórico	Estratégico	Gestión de calidad	Didácticos y tecnológicos
			Plan estratégico
	Académico	Planeaciones académicas	Manual de calidad
			Planeaciones
			Proyectos transversales
	Operativo	Documentos misionales	Asignaturas del énfasis
			Manual de Convivencia
			SIEE
			Plan de capacitaciones
Componente práctico	Estratégico	Clima institucional	Escolar
			Laboral
			Vinculación de familias y Seguimiento a egresados
	Académico	Orientación a resultados	ISCE y Resultados pruebas Saber
			Didáctica
			Procesos de formación
	Operativo	Riesgos	Conflicto escolar
			Fracaso escolar
Estabilidad de la población			
			Procesos legales

Fuente: Elaboración propia

Una vez fueron definidos los elementos guía sobre los cuales se iba a indagar, se pudo continuar a definir qué tipo de información era necesaria recoger y sobre qué

instrumentos y/o técnicas se iba a adelantar. Por un lado, se optó por recoger información de tipo cuantitativo para lograr recoger una enorme cantidad de información y llegar a la mayor cantidad de personas posible y que la información fuera fácilmente sistematizada. Por consiguiente, se definió a **la encuesta** como una de las técnicas a emplear, dirigida a directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y administrativos. Para lograr hacerlo, se solicitó la información de la cantidad de miembros que tenía cada grupo focal, teniendo en cuenta que no se pidió la cantidad de estudiantes total, sino desde el tercer grado, pensando en que los de primer y segundo grado eran muy pequeños para resolver la encuesta. De acuerdo con estas consideraciones, el total de la población fue el siguiente:

Tabla 6. Total de población

Estudiantes (A partir de grado 3°)	405
Acudientes	519
Docentes	20
Directivos	2
Administrativos	5
<b>TOTAL POBLACIÓN</b>	<b>951</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

De acuerdo con esta cantidad de población, se aplicó una fórmula estadística que lograra asegurar un buen margen de confiabilidad de los datos obtenidos. Por esta razón, se escogió la siguiente fórmula que presenta un 95 % de confiabilidad y un 5 % de margen de error (Psyma, 2017):

$$\frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

Luego de la aplicación de la fórmula en cada uno de los grupos poblacionales, la muestra sugerida para cada uno fue la siguiente:

Tabla 7. Muestra sugerida  
Fuente: Elaboración propia (2019)

POBLACIÓN TOTAL	MUESTRA SUGERIDA	
Estudiantes (A partir de grado 3°)	405	84
Acudientes	519	107
Docentes	7	7
Directivos	4	4
Administrativos	2	2
<b>TOTAL POBLACIÓN</b>	<b>944</b>	<b>204</b>

No obstante, la encuesta se organizó con dos tipos de pregunta, unas de interés general, es decir, comunes para todos los grupos poblacionales, y otras de interés específicos que, por su naturaleza, debieron ser destinadas a un grupo poblacional específico. Finalmente, las preguntas diseñadas en la encuesta estuvieron asociadas con cada una de los requerimientos presentados en la tabla 3 (Ver anexo 3).

Paralelamente, se escogió un instrumento que permitiera al investigador profundizar en los aspectos encontrados en la encuesta, por lo que también se trabajó con **la entrevista** (Ver anexo 3). La entrevista se organizó semiestructurada para orientar la conversación hacia los puntos referentes de la tabla 3, llevando una serie de preguntas prediseñadas para que la conversación fuera encaminada hacia los objetivos de la investigación. Finalmente, se destinó para cada uno de los grupos poblacionales que se detallan a continuación:

Tabla 8. Entrevistas del diagnóstico

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	CANTIDAD ASISTENTES	DURACIÓN
Encuentro estudiantes	Reconocer la apropiación de los estudiantes sobre los elementos estructurales del Proyecto Educativo Institucional.	Al menos dos representantes de los estudiantes por cada curso desde 5° hasta 11°.	14 estudiantes	70 minutos
Encuentro Directivos	Reconocer la apropiación de los directivos sobre los elementos estructurales del Proyecto Educativo Institucional.	Equipo directivo (Rectoría y coordinación)	2 asistentes (1 rectora – 1 coordinadora)	90 minutos
Encuentro docentes	Reconocer la apropiación de los	Equipo docente	26 docentes	60 minutos

	docentes sobre los elementos estructurales del Proyecto Educativo Institucional.			
Encuentro padres de familia.	Reconocer la apropiación de los padres de familia sobre los elementos estructurales del Proyecto Educativo Institucional.	Al menos dos representantes por cada grupo.	83 padres de familia	135 minutos

Fuente: Elaboración propia (2019)

De igual forma se empleó la **revisión documental** para tener un punto de referencia sobre el cual analizar la información recopilada. Los instrumentos solicitados a la institución fueron el Proyecto Educativo Institucional PEI, Manual de Convivencia y SIEE, los cuales estaban consignados todos dentro del PEI. Finalmente, se empleó la **observación** de clase para poder evidenciar en la práctica los diferentes puntos que se buscaron investigar. Se empleó una ficha de observación (Ver anexo 5) para organizar la información que se iba evidenciando y de esta manera tener la mayor cantidad de elementos posibles para el momento del análisis. El conjunto de clases observado se precisa en la siguiente tabla:

Tabla 9. Observaciones de clase

Fecha	Hora	Área	Grado –salón
8-10-18	7:00-7:50 a.m.	Matemáticas	602
8-10-18	10:00:10:50 a.m.	Lenguaje	701
9-10-18	7:50-8:40 a.m.	Ciencias Sociales	1102
9-10-18	11:40-12:30 p.m.	Lenguaje	301
11-10-18	11:40-12:30 p.m.	Ciencias Naturales	801
5-11-18	7:50-8:40 a.m.	Inglés	Kinder
5-11-18	8:40-9:30 a.m.	Inglés	Primero
6-11-18	10:00-10:50 a.m.	Ciencias Sociales	901
6-11-18	10:50:11:40 a.m.	Contabilidad	702
7-11-18	1:50 2:30 p.m.	Inglés	502

Con todos estos referentes, las categorías, los grupos poblaciones y los instrumentos de recolección, se organizó una matriz que procuró la sistematización de la información y la triangulación de la misma (Ver 2.1), objeto del capítulo 2.

### 2.1.2 Margen de confiabilidad

Este apartado presenta las cifras que dan cuenta de la confiabilidad estadística sobre los datos analizados, así como algunas observaciones y novedades en relación con el tipo de hechos y hallazgos realizados y que son consistentes con el tipo de investigación cualitativa que se ha desarrollado.

Referente a las encuestas, la población, la muestra sugerida y el alcance de la muestra, es decir, quienes respondieron la encuesta, se describen en la siguiente tabla

Tabla 10. Alcance de la muestra

POBLACIÓN TOTAL		MUESTRA SUGERIDA	ALCANCE DE LA MUESTRA
Estudiantes (A partir de grado 3°)	405	84	155
Acudientes	519	107	115
Docentes	7	7	7
Directivos	4	4	4
Administrativos	2	2	2
TOTAL POBLACIÓN	944	204	95 %

Respecto de las entrevistas, la duración y los grupos poblaciones a los que se les realizó fueron los siguientes:

Tabla 11. Duración de las entrevistas

POBLACIÓN	TOTAL TIEMPO		ASISTENTES
DIRECTIVOS	Inicio	13:30	47
	Finalización	14:30	
DOCENTES	Inicio	14:30	28
	Finalización	15:30	
PADRES DE FAMILIA	Inicio	18:00	47
	Finalización	20:00	
ESTUDIANTES	Inicio	9:00	14
	Finalización	10:00	

### 2.1.3 Presentación hallazgos

En este apartado se presentan los hallazgos en crudo recopilados a través de la revisión documental, las encuestas, las entrevistas y las observaciones. Se organizaron a la

luz de un serie de categorías con el objetivo de que, posteriormente, pudieran ser presentados como resultados, una vez se hubiera hecho un proceso de triangulación.

### ***Principios y valores***

El Colegio Ciudad del Sol se orienta a partir de 3 principios fundamentales entendidos de la siguiente manera:

- Fe: La confianza en un Dios que me creó único, con unos valores y capacidades de comprender y potenciar las oportunidades, que me da la vida con la seguridad y esperanza para tomar decisiones sabias que me llevan a cumplir mis metas en el presente y futuro de mi propia historia.
- Pureza: Vivir con autenticidad, con transparencia los valores, con un compromiso de contemplar la belleza y armonía de todo lo que nos rodea, con una conciencia tranquila que hace al hombre libre a imagen y semejanza de Dios desde el verdadero amor.
- Esfuerzo: Asumir los deberes que hacen de mí una persona responsable y profesional, realizando las tareas diarias, desde el perfil en que me desempeño, superando obstáculos que me hacen sentir orgulloso de mis acciones, y una vez superados hacen detenerme y sonreír cuando ya no existe el miedo al fracaso y me doy cuenta que Dios sostiene mi vida.

A propósito de los valores que la institución educativa refiere como los orientadores de su propuesta, son los siguientes:

- Espacios de reflexión
- Superación
- Autoestima
- Respeto
- Compromiso
- Justicia
- Equidad

La entrevista permitió concluir que existe un alto reconocimiento de los principios, valores y características generales del proyecto educativo de la institución. Los padres de familia consideran que la institución es un aliado importante en el refuerzo del modelo de crianza que cada familia tiene. Se realizó la reunión con veintidós representantes estudiantes de los diferentes grados, quienes reconocen la formación en valores que presenta la institución. Lo anterior se ve reflejado en cada uno de los procesos educativos que se orientan. En total, asistieron treinta docentes a la entrevista. Este ejercicio permite concluir que reconocen y aplican los principios, valores y características generales del

Proyecto Educativo Institucional, pues reconocen la importancia de incluirlo en cada una de sus labores educativas y en el desarrollo curricular de todas las áreas. Se estableció conversación con dos directivos: Rector del colegio y coordinadora general del colegio. Ambos reconocen la importancia de los principios y valores de la institución y además, aseguran que su diseño se ajustó con las necesidades de la comunidad.

Ya en la observación se pudo evidenciar que los valores justicia y responsabilidad como soporte del principio: Somos críticos y libre pensadores es consistente con lo que aparece en los documentos. El protocolo de inicio de clase propuesto por el maestro da cuenta de los valores y principios mencionados anteriormente.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Principios y valores	Pregunta #4: EL 80 % de los padres de familia conoce los principios porque asegura que se trabajan regularmente en las actividades institucionales. Pregunta #5 El 100% indica que la el colegio profesa la religión católica"	Pregunta #4: el 85 % si los conoce y se trabajan regularmente en las actividades institucionales aunque el 15% señalen que aunque los conocen, no se trabajan en la institución Pregunta #5 el 99% indica que la institución profesa la religión católica	Pregunta #4: el 74 % si los conoce y se trabajan regularmente en las actividades institucionales El 96% indica que la institución profesa religión católica"	"Pregunta cuatro: el 15 % si los conoce y se trabajan regularmente en las actividades institucionales. El 24% indica que la institución promueve los siguientes valores: (ubicar aquellos con mayor porcentaje).	"Pregunta cuatro: el 15 % si los conoce y se trabajan regularmente en las actividades institucionales. el 24% indica que la institución promueve los siguientes valores: (ubicar aquellos con mayor porcentaje).

### ***Misión y visión***

La misión del colegio refiere los siguientes elementos:

El Colegio Ciudad del Sol es una Institución de carácter privado, con énfasis en inglés e informática, que forma estudiantes en el aspecto humano, espiritual, académico y brinda a la sociedad personas competentes para acceder a la educación superior y al campo laboral (PEI- Colegio Ciudad del Sol, p.6).

Por su parte, la visión de desarrolla de la siguiente manera:

En el año 2025, el Colegio Ciudad del Sol, estará posicionado como una de las mejores instituciones de la región, reconocida por un servicio educativo de calidad, con énfasis en Inglés e Informática y gran capacidad de innovación constante, con talento humano, desarrollo académico y espiritual; entregando a la sociedad personas competentes que puedan acceder a la educación superior y al campo laboral (PEI- Colegio Ciudad del Sol, p.7).

En la entrevista se pudo comprobar que 29 de los 34 padres de familia que asistieron, reconocen los principales elementos del horizonte institucional, es decir: la misión y la visión. Sin embargo, consideran que la política de calidad debe ser divulgada a través de nuevos mecanismos. Según diecinueve representantes estudiantiles, la misión y la visión de la institución se socializan en espacios como la dirección de grupo, en donde se hace énfasis en el tipo de estudiantes que se desea formar. Por su parte, veintidós de los treinta docentes señalan que la política de calidad que se implementa dentro de la institución es adecuada, porque permite hacer una proyección ordenada de la forma en la que se debe alcanzar la misión y la visión institucional. Los directivos reconocen los principales elementos del horizonte institucional, misión y visión, y su adecuada divulgación. Sin embargo, admiten que falta una adecuada divulgación de la política de calidad porque no lo habían considerado necesario.

En los ejercicios de observación de se evidenció que no se está cumpliendo con el alcance de la misión y visión. Pues, la intención de fortalecer el inglés, es débil debido a que el desarrollo de las clases da cuenta que no hay un proceso en inglés enfatizado.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Misión y visión	Pregunta # 6 el 30% conoce la misión y la visión El 55% afirma que se divulga adecuadamente El 56% indica que se trabaja en espacios académicos y el	Pregunta # 6 el 30% conoce la misión y la visión El 55% afirma que se divulga adecuadamente El 56% indica que se trabaja en espacios académicos y el	Pregunta # 6 el 83% conoce la misión y la visión El 59% afirma que se divulga adecuadamente El 74% indica que se trabaja en espacios académicos y el	"Pregunta seis: el 30% conoce la misión y la visión. El 30% afirma que se divulga adecuadamente. El 25% indica que se trabaja en espacios académicos y el	"Pregunta seis: el 30% conoce la misión y la visión. El 30% afirma que se divulga adecuadamente. El 25% indica que se trabaja en espacios académicos y el

	62% en eventos institucionales	62% en eventos institucionales	80% en eventos institucionales y 69% son pertinentes para las necesidades del contexto	26% en eventos institucionales.	26% en eventos institucionales.
--	--------------------------------	--------------------------------	--	---------------------------------	---------------------------------

### ***Política de calidad***

El Colegio Ciudad del Sol optimiza los recursos y los afianza a través del incremento de la competencia del personal educativo y administrativo desarrollando capacitaciones que buscan la satisfacción del cliente convirtiendo la educación en una cultura de mejoramiento continuo. El Colegio Ciudad del Sol buscará formar constantemente a sus docentes en el desarrollo y mejora de todas las competencias inherentes al énfasis del mismo, a saber en el aprendizaje acerca del uso pedagógico de las TIC's y de la adquisición del inglés como segunda lengua.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Política de calidad		Pregunta # 40 el 65% considera con respecto a la política de calidad que conduce a la mejora continua de los procesos y solamente el 9% no la conoce		Pregunta treinta: el 45% considera que la política de calidad se caracteriza principalmente por: (ubicar las tres respuestas con mayores porcentajes).	

### ***Objetivo institucional***

EL colegio se plantea 3 objetivos institucionales que se resumen de la siguiente manera:

- Aprovechamiento eficaz de las tic's en los procesos de enseñanza del inglés
- Lograr cambios apreciables en el modelo educativo, a partir de las tic's y de la enseñanza del inglés.
- Identificar indicadores que nos den pistas sobre si lo que vamos a hacer (o estamos haciendo) se puede considerar innovación.

El énfasis del colegio es en ciencia y tecnología. En las clases observadas se evidenciaron elementos que están relacionados con estos énfasis, tales como el uso de herramientas tecnológicas y la creación de prototipos y artefactos. Al parecer la salida pedagógica que van a realizar a la fábrica de cajas refleja claridad frente a los objetivos de relacionamiento del colegio.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Objetivo institucional	Pregunta # 7 el 63% indica que los objetivos son coherentes con el horizonte institucional aunque el 24% señala no conocerlos	Pregunta # 7 el 76% indica que los objetivos son coherentes con el horizonte institucional y el 8% señala no conocerlos	Pregunta # 7 el 71% indica que los objetivos son coherentes con el horizonte institucional	Pregunta siete: el 14% indica que los objetivos son coherentes con el horizonte institucional.	Pregunta siete: el 14% indica que los objetivos son coherentes con el horizonte institucional.

### *Énfasis*

El Colegio Ciudad del Sol, Risa le ha apostado desde sus orígenes a hacer del mismo un colegio con énfasis en Informática e inglés. En ése propósito ha contratado a la empresa Ancla Asesores & Consultores S.A.S. para revisar y hacer ajustes a dicho énfasis con el fin de proponer un Plan Maestro de Innovación 2017-2020, para ambas áreas y seguir caminando en la ruta de la excelencia. En entrevista, se observó que 19/34 Padres de familia consideran que el colegio tiene un énfasis en pensamiento crítico. No obstante, esto no se evidencia en los documentos que fueron previamente revisados. Los padres no tienen claridad sobre los objetivos de formación que cada una de las áreas ha propuesto, pero identifican que hay un alto nivel de compromiso del equipo docente. Resultan varias sugerencias para incrementar las alianzas del colegio con empresas y entidades del sector en las que el Consejo de Padres se compromete a contribuir. Veinte estudiantes manifestaron que la institución tiene énfasis en pensamiento crítico y reflexivo. Dicha afirmación se debe a las constantes menciones que se hace de este elemento en cada una de las actividades académicas.

Veinte de los treinta docentes, aseguran que el colegio tiene énfasis en educación artística y, aunque sí corresponde con lo propuesto por la institución, aseguran que el

ejercicio de clase y las herramientas dispuestas, no son suficientes para considerar que se tengan óptimos resultados en dicho énfasis. Se sugiere hacer una articulación del énfasis con las demás áreas del conocimiento.

Por su parte, los directivos señalan que siempre se han preocupado por los vínculos que establece la institución con otras entidades; sin embargo, han encontrado dificultades porque las demás instituciones del sector, no se prestan a colaborar debido a diferentes motivos, entre el que resalta el interés económico.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Énfasis	pregunta # 8 el 29 % identifica que el énfasis del colegio es académico y el 30 % bilingüe	"Pregunta # 8 el 68% identifica el énfasis académico como el del colegio El 12% señaló académico con las modalidades (matemáticas, ciencias naturales, humanidades y filosofía)"	"Pregunta # 8 el 63% identifica el énfasis del colegio Revisar frecuencia en los comentarios "	"Pregunta ocho: el 35% identifica el énfasis del colegio. (Revisar frecuencia en los comentarios).	"Pregunta ocho: el 35% identifica el énfasis del colegio. (Revisar frecuencia en los comentarios).

### ***Relación con el entorno***

La institución tiene características (eclesiásticas, cooperativas, empresariales, etc), de acuerdo con los enunciados que se visualizan en la enunciación de su propuesta educativa. Existen procedimientos definidos para relacionarse con otras organizaciones sociales tales como Asesores y Consultores S.A. y el SENA.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Relación con el entorno	Pregunta # 9 el tipo de empresas con las que los padres de familia les gustaría que la institución estableciera convenios para fortalecer su propuesta	"Pregunta # 9 el tipo de empresas con las que la institución establece convenios que fortalece su propuesta educativa cultural 26%,	"Pregunta # 9 el tipo de empresas con las que la institución establece convenios que fortalece su propuesta educativa cultural 13%, 36	"Pregunta nueve: el tipo de empresas con las que la institución establece convenios que fortalecen su propuesta educativa son: educativa 100 %	"Pregunta nueve: el tipo de empresas con las que la institución establece convenios que fortalecen su propuesta educativa son: 100 % no sabe.

	educativa son cultural 56%, 46% recreativa, 33% educativa	36% recreativa, 33% educativa	% recreativa, 23% educativa	"Pregunta Treinta y uno: el 67% indica que los criterios que se utilizan para establecer relaciones con organizaciones es el académic	
--	---	-------------------------------	-----------------------------	---	--

### ***Modelo Pedagógico y Referentes conceptuales***

La propuesta pedagógica Desarrollista y de Aprendizaje Significativo en el Colegio tiene como misión “Formar al ser humano, en la madurez de sus procesos, para que construya el conocimiento y transforme su realidad sociocultural, resolviendo problemas desde la innovación educativa”. Esta misión le permite al estudiante relacionar el ser con el saber y el saber hacer y desarrollar su capacidad de sentir, pensar y actuar.

El modelo desarrollista busca dinamizar las estructuras cognitivas del estudiante, con el profesor como guía y orientador, pero es él quien construye su propio proceso de conocimiento, lo que se da siempre sobre una base conceptual previa que se reorganiza. Este modelo se centra en el proceso de aprendizaje y tiene como eje el aprender haciendo, las experiencias de las estudiantes las hace progresar continuamente, desarrollarse y evolucionar secuencialmente en las estructuras cognitivas, para acceder a conocimientos cada vez más elaborados. Por otro lado, el modelo social permite un diálogo con la realidad y desarrolla habilidades para resolver problemas sociales y mejorar la calidad de vida de una comunidad. Lo concreto del modelo, es que pretende desarrollar habilidades de pensamiento, enseñar la lógica de las ciencias; sociales, porque queremos que las estudiantes aprendan a solucionar problemas y contribuyan así a transformar la sociedad.

En entrevista se concluyó que los padres de familia no reconocen elementos propios del Modelo Pedagógico ni de los Referentes Conceptuales. Veintidós representantes estudiantiles, manifestaron no conocer la fundamentación del Proyecto Educativo Institucional, pues afirman que no existen espacios para su socialización liderados por docentes o directivos. Existe una división en el reconocimiento del Modelo Pedagógico por parte de los docentes: mientras quince consideran que es constructivista (acorde con lo dispuesto por el PEI), los otros consideran que es Inteligencias Múltiples (éste no es un modelo pedagógico). Lo anterior, refleja un considerable desconocimiento del Modelo

Pedagógico. Los directivos suponen que los docentes y los padres de familia conocen el modelo pedagógico de la institución, aunque admiten que han faltado adecuados procesos de divulgación y discusión para su seguimiento.

Ya en observación, el modelo pedagógico que se promueve en la institución es el tradicional en tanto que en las clases observadas, se identificó que se privilegia la metodología magistral, el docente les transmite una serie de contenidos a sus estudiantes. Lo anterior, refleja desconocimiento del modelo constructivista y su aplicación. Así mismo, profesan elementos de la inteligencia emocional, pero durante las clases no se logró medir ningún nivel de apropiación. Los docentes no reconocen los principales elementos del Modelo Pedagógico de su colegio. Confunden el enfoque con el modelo.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Modelo pedagógico y referentes conceptuales	Pregunta # 10 EL 44% señala conocer el modelo pedagógico de la institución	"Pregunta # 10 el 81% señala que el colegio especifica su modelo pedagógico como aprendizaje significativo	"Pregunta # 10 el 62% no conoce el modelo pedagógico y demuestran no tener claridad sobre lo que es un modelo pedagógico	"Pregunta diez: el 43% si los conoce y considera que se ponen en práctica en las clases.	"Pregunta diez: el 43% si los conoce y considera que se ponen en práctica en las clases. "Pregunta once: el 34% conoce las áreas básicas y considera que la intensidad horaria esta adecuadamente distribuida.

### ***Definición de las áreas***

En el mundo de la Matemática, enseñamos a partir de las situaciones concretas y exactas, que sirven como base en la elaboración de conceptos abstractos, orientando al alumno a descender a campos concretos y realizaciones teóricas frente a problemas de la vida práctica.

Desde las Ciencias Sociales, Historia, Geografía, Constitución Política y Democracia, buscamos comprender a la persona humana inserta en una sociedad concreta a fin de descubrir los valores que ayudan en el desarrollo y bienestar de las comunidades,

tales como la solidaridad, la convivencia pacífica, la participación y una conciencia clara y crítica sobre los fenómenos que nos aquejan como son: nuestros progresos y atrasos a nivel económico, la injusticia y marginalidad, el valor de la moral en nuestro pueblo, la cultura y la familia como eje de la vida social, comprometiéndolo todo en la dinámica del cambio social.

En Ciencias Naturales Y Educación Ambiental, formamos un pensamiento científico para comprender mejor el fenómeno tecnológico partiendo de una respuesta efectiva a las necesidades de la institución, a las necesidades locales y regionales. Formamos también una conciencia ecológica encaminada a constituir una mejor calidad de vida tanto personal como social.

Las finalidades del área de Educación Física, Recreación y Deportes se centra en el desarrollo humano y social, en un proyecto educativo que privilegia la dignidad humana, la calidad de vida, el desarrollo de la cultura y el conocimiento, la capacidad de acción y la participación democrática. Se reconoce la educación física, como una práctica social del cultivo de las dimensiones cognoscitiva, comunicativa, ética, estética, corporal y lúdica.

El propósito de la enseñanza de Educación Artística es contribuir con el proceso educativo y cultural, de manera que las artes sirvan como medio fundamental de comunicación y de sensibilización.

En la realidad del mundo globalizado de hoy se hace necesario integrar a la educación moderna el estudio de la Tecnología E Informática, para que los estudiantes aprendan a apropiarse de estas herramientas que le ayuden a aprender, interpretar y así poder utilizar adecuadamente los conceptos que los llevaran a una mejor preparación integral.

El sentido fundamental de la educación Ética y Valores Humanos en formar y preparar a la persona como sujeto moral, capaz de pensar por sí mismo de actuar por convicción personal, de tener un sentido crítico, de asumir sus responsabilidades y al tiempo reconozca su capacidad de apropiarse activamente de sus contenidos culturales, recrearlos y construir nuevos valores, para ejercer su condición humana en el mundo.

Cumpliendo con la Ley 1732 de 2014 y decreto reglamentario 1038 de 2015, se implementa la Cátedra de la Paz, con el fin de lograr la cultura de paz necesaria para elevar

la calidad de la educación y tener un post conflicto exitoso y sostenible, fomentando el uso de las TICs en la educación.

En las planeaciones del área se encuentra su objetivo, este atiende a dos componentes el disciplinar y el curricular. A pesar de ello, en la observación de clase solo se evidencia el componente disciplinar.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Definición de las áreas	Pregunta # 11 el 64% conoce las áreas básicas y considera que la intensidad horaria esta adecuadamente distribuida	Pregunta # 11 el 85% conoce las áreas básicas y considera que la intensidad horaria esta adecuadamente distribuida aunque existe un 15% que señala que no está adecuadamente distribuida	Pregunta # 11 el 81% conoce las áreas básicas y considera que la intensidad horaria esta adecuadamente distribuida	Pregunta once: el 34% conoce las áreas básicas y considera que la intensidad horaria esta adecuadamente distribuida.	Pregunta once: el 34% conoce las áreas básicas y considera que la intensidad horaria esta adecuadamente distribuida.

### ***Intensidad horaria***

El Plan de Estudios hace énfasis en las asignaturas que son pilares dentro de la propuesta educativa y se les proporcionan las intensidades horarias necesarias para posicionarlas. Un alto porcentaje de los padres de familia considera que la estructura académica del colegio es de alta exigencia y les gusta sentir que el acompañamiento que desarrollan en casa, se ve fortalecido con el trabajo que le proponen los profesores en los salones de clase. Todos los estudiantes afirman conocer la estructura de las áreas, pues estas ofrecen orientaciones claras de su contenido. Además, consideran que la exigencia académica, incluso, en las asignaciones de trabajo en casa es alta. Todos los docentes consideran que la estructuración académica del colegio es de alta exigencia, aunque proponen que la intensidad horaria, especialmente de la asignatura énfasis, debería ser replanteada. Además, aseguran que los criterios de promoción están acordes con la distribución de áreas y los intereses del colegio. Los directivos consideran que la estructuración académica del colegio responde a las características y necesidades de la población. De igual manera, opinan que la intensidad horaria está adecuadamente distribuida y que el énfasis, responde a las necesidades de su población estudiantil. Los

profesores de las clases observadas en el área de matemáticas manifiestan de manera unánime, que la intensidad horaria de su disciplina responde a los objetivos del currículo institucional. Sin embargo, proponen que para consolidar de manera eficaz el pensamiento aleatorio en la primaria, debería existir una hora adicional en el ciclo dos.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Intensidad horaria	Pregunta # 12 el 67% manifiesta que el área con mayor intensidad es matemáticas y luego con el 63% humanidades	Pregunta # 12 el 76% manifiesta que el área con mayor intensidad es humanidades y el 73% matemáticas	Pregunta # 12 el 6% manifiesta que el área con mayor intensidad es matemáticas y el 38% humanidades	Pregunta once: el 100% conoce las áreas básicas y considera que la intensidad horaria esta adecuadamente distribuida. Pregunta doce: el 32% manifiesta que el área con mayor intensidad es contabilidad	Pregunta doce: el 32% manifiesta que el área con mayor intensidad es inglés

### ***Criterios de evaluación***

- Conceptualiza correctamente acerca de la Empresa, los Comerciantes y la relación Empresa- Proceso Contable
- Identifica en su entorno las diferentes clases de sociedades comerciales y describe las características de cada una de ellas
- Describe y aplica los pasos a seguir para la constitución de una Empresa.
- Diligencia los documentos contables necesarios para el soporte de las operaciones contables, de acuerdo con las instrucciones y la normativa legal vigente.
- Aplica la gestión documental para el ordenamiento de la documentación dentro del ciclo contable
- Conoce los mecanismos e instancias de control de las sociedades comerciales
- Conoce el propósito y las características comerciales y legales de los documentos soportes.
- Elabora los documentos soportes del proceso contable, de acuerdo con la normativa y la política organizacional.
- Elabora títulos valores de acuerdo con normas legales vigentes.
- Aplica normas de manejo y conservación de archivos

No se tiene una distinción clara del significado de los niveles de desempeño establecidos por la Ley, pero adaptados al objetivo del área.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Criterios de evaluación		Pregunta # 45 el 54% considera que el elemento que más influye en la construcción de los criterios de promoción de área es el PEI			

### ***Recursos Humanos***

La institución cuenta con un equipo docente altamente cualificado y comprometido con el desarrollo de los intereses del proyecto educativo. La mayoría de los docentes son licenciados, de hecho solo uno es profesional no licenciado y otro es normalista. No obstante, la formación que tiene el docente de matemáticas de bachillerato de la clase observada no corresponde al área que está ejerciendo, pues es licenciado en Educación física. Aspecto evidente en el desarrollo de su clase, lo cual puede explicar los vacíos en su manejo metodológico.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Humanos	El 49% considera que el nivel de desempeño de los docentes es bueno y el 27% es excelente	"Pregunta # 14 el 55% considera que el nivel de desempeño de los docentes es excelente mientras que el 45% señala que es bueno"	"Pregunta # 14 el 60% considera que el nivel de desempeño es excelente por parte de los docentes"	"Pregunta trece: el 24% indica que la antigüedad de los docentes es entre 0 y 6 años Pregunta catorce: el 70% considera que el nivel de desempeño es excelente por parte de los docentes."	"Pregunta trece: el 24% indica que la antigüedad de los docentes es 3 años Pregunta catorce: el 70% considera que el nivel de desempeño es excelente por parte de los docentes."

### ***Recursos físicos, didácticos y tecnológicos***

El Colegio Ciudad del Sol provee las condiciones para mantener la infraestructura y recursos necesarios para una buena prestación del servicio, tanto en oficinas como en aulas

y espacios académicos y de formación. Los programas de mantenimiento y aseo se realizan rigurosamente en edificios y equipos, en la sede del colegio. Se realiza un presupuesto anual donde se incluyen los recursos humanos, físicos, didácticos y tecnológicos necesarios para prestar un servicio de calidad. Los padres de familia se encuentran muy satisfechos con la infraestructura del colegio y con los planes de ampliación que la gestión directiva viene implementando. Agradecen que se les haya informado y, en algunos casos, convocado a participar en estas mejoras. Existe la sensación de que los baños de primaria requieren una ampliación urgente y que la revisión de la red inalámbrica en los salones debe ser ejecutada. Según los padres de familia, el espacio menos atractivo es la recepción del colegio y el que resulta más amigable, es la oficina de la coordinación académica. Diecinueve estudiantes consideran, que son suficientes los recursos disponibles para el desarrollo de las labores académicas. Sin embargo, señalan la necesidad de dar mayor uso a los laboratorios y estimular las prácticas de corte científico. En primer lugar, los docentes aseguran que el equipo de trabajo está conformado por personas con experiencia y con un número significativo de habilidades. Por otro lado, aseguran que la infraestructura del colegio es óptima aunque no se les haya convocado a participar en las sugerencias de mejor. Sin embargo, sí solicitan una adecuación de los baños, especialmente los de primaria y la implementación de un baño exclusivo para docentes. Los directivos reconocen que el capital humano que los acompaña está altamente calificado para el ejercicio docente y que la institución les brinda los recursos tecnológicos necesarios. En cuanto a la infraestructura, señalan que existe todo un plan de mejora que se está adelantando, en el que se da prioridad al mejoramiento de los espacios de más uso. Por otro lado, Las aulas de las clases observadas no cumplen con la NTC 4595, en un salón de clase hay grietas, no hay ventilación además hay hacinamiento. No hay una provisión tecnológica que permita una proyección audio- visual. Además en ninguno de los acompañamientos de clase se evidenció el uso de material didáctico, aunque el área cuenta con los elementos de este tipo.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Físicos	"Los padres de familia aseguran que los mejores	"pregunta #15 Según los docentes, los	"Los mejores espacios son sala de	"Los mejores espacios son sala de informática	Señalaron que los espacios con mejores

	espacios del colegio son las zonas deportivas (51%), las zonas verdes con el 47% y los salones de primaria con el 37%. Mientras que los que consideran que no están en óptimas condiciones son el baño con el 16%, pupitres con el 16% y el parque infantil con el 15% Pregunta #16 el 43% consideran que el material didáctico se utiliza frecuentemente y su estado es óptimo"	espacios con mejores condiciones son los salones de primaria (81%), los pasillos (60%) y las zonas deportivas (58). Por su parte, los espacios con condiciones a mejorar son el parque infantil (25%), pupitres (12%) y el auditorio (12%) Pregunta #16 el 45% considera que el material didáctico se utiliza frecuentemente aunque su estado es óptimo, mientras que el 40% señala que sí es óptimo"	informática 76%, salones de primaria 76% y salones de preescolar 72% Los peores espacios son salones de bachillerato 24%, 18% los pupitres y los baños 13% Pregunta #16 el 54% consideran que el material didáctico se utiliza frecuentemente y su estado es óptimo"	100%, salones de primaria 66% y salones de preescolar 72%	condiciones son los salones de primaria (58%), los pasillos (33%) y las zonas deportivas (29). Por su parte, los espacios con condiciones a mejorar son el parque infantil (25%), pupitres (12%) y el auditorio (12%)
Didácticos y tecnológicos	Pregunta # 17 el 43% consideran que los recursos tecnológicos se utilizan frecuentemente y su estado es óptimo	Pregunta # 17 el 45% consideran que los recursos tecnológicos se utilizan frecuentemente y su estado es óptimo aunque el 42% señala que no es el óptimo	Pregunta # 17 el 72% consideran que los recursos tecnológicos se utilizan frecuentemente y su estado es óptimo	"Pregunta dieciséis: el 34% consideran que el material didáctico se utiliza frecuentemente y su estado es óptimo.  Pregunta diecisiete: el 34% considera que los recursos tecnológicos se utilizan frecuentemente y su estado es óptimo."	"Pregunta dieciséis: el 66% consideran que el material didáctico se utiliza frecuentemente y su estado es óptimo.  Pregunta diecisiete: el 31% considera que los recursos tecnológicos se utilizan frecuentemente y su estado es óptimo."

### ***Plan estratégico y Manual de calidad***

No existe una planeación sobre los principales referentes del proyecto educativo, por lo que se han estructurado sobre un procedimiento que les permite controlarlos y

medirlos, garantizando su alcance. No tienen sistema de gestión de calidad. Los padres de familia se sienten parte de la cultura de la calidad institucional.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Plan estratégico		Pregunta # 46 el 47% manifiesta que el mayor aporte que hace al plan estratégico es a la aplicación de sus clases		Pregunta # 34 el 35% considera que los aspectos más importantes para el seguimiento de sus procesos de calidad son el clima escolar (80%), indicadores de alcance (60%) y planeación académica	
Manual de calidad					

### ***Planeaciones***

Existe una jerarquía en las planeaciones académicas que corresponde en las áreas con las definiciones y orientaciones del componente teleológico. Se hacen ejercicios de trazabilidad documental, de donde no se encuentra correspondencia en los diferentes niveles del análisis. Todos los estudiantes señalan que los eventos presentes en el calendario escolar, son socializados desde el comienzo del año por parte de los docentes. En este sentido, se afirma que la planeación y ejecución de actividades es sólida. Los docentes reconocen que la incorporación del sistema de gestión de calidad le ha traído al colegio enormes avances en materia de organización administrativa y operativa. Pero aseguran que su evaluación les ha restado tiempo para su ejercicio docente por fuera de clase (planeación, revisión de trabajos y tareas, atención a padres, etc.). Los directivos aseguran que la gestión de calidad y el plan estratégico, les ha traído altos beneficios en temas de organización, tanto administrativa como operativa y señalan también, que esto ha sido posible gracias a la participación de sus docentes y de algunos padres de familia.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Planeaciones		Pregunta # 47 el 97% señala que en la planeación de área se basa principalmente en competencias y desempeños			

### ***Proyectos transversales***

En el Colegio Ciudad del Sol llevamos a cabo durante el año lectivo una serie de proyectos que involucran a toda la comunidad educativa con el fin de hacer del proceso educativo algo más didáctico y aplicativo que permita gestionar una educación incluyente, de alta calidad y basada en la mejora continua. Los proyectos llevados a cabo en la institución son los siguientes:

- Proyecto de Democracia
- Proyecto de Educación Sexual
- Proyecto de Medio Ambiente
- Proyecto Manejo y Utilización del Tiempo Libre
- Proyecto de Prevención y Atención de Desastres

Cuando se conversó con ellos sobre las asignaturas, manifestaron que Lenguaje tenía una proyección clara y que sus hijos habían mejorado en el proceso de comprensión lectora y de análisis crítico. En cuanto a Matemáticas, se propone que nuevos aportes tecnológicos deberían ser contratados para incrementar el trabajo didáctico de esta materia. Sólo tienen referencia del Proyecto de Educación Sexual y lo califican como pertinente y oportuno, aunque en materia de prevención de ETS se siguen encontrando argumentos contradictorios. Quince estudiantes reconocen la importancia que se le da al trabajo de tesis, pues a lo largo de su paso por cada uno de los grados, la institución se ha preocupado por orientar los procesos más importantes de su elaboración. Además, todos coinciden en la necesidad de vincular más al Gobierno Escolar a las dinámicas del colegio, con el fin de que este grupo tenga un mayor protagonismo. Los docentes aseguran que el ejercicio de planeación se hace de forma autónoma, aunque existe una sugerencia por parte de la administración del colegio, cada uno tiene la libertad de desarrollarla bajo su propio

criterio. Los del área de lengua extranjera (inglés), manifiestan que su planeación se debe ajustar al libro de texto del colegio.

En cuanto a los proyectos transversales se refiere, aseguran que el de mayor impacto ha sido el de Educación Sexual por la capacitación brindada, mientras que el de Educación Ambiental, no ha logrado tener la fuerza necesaria por falta de información. Los directivos aseguran que la coordinación académica da suficientes directrices sobre el proceso de planeación a los docentes, sin dejar de lado la libertad y autonomía. En cuanto a los proyectos transversales, indican que el de mayor impacto ha sido el de Educación Sexual, debido a que en años anteriores habían tenido dificultades con estudiantes con embarazo no deseado.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Proyectos transversales	Pregunta # 18 el 39% consideran que el proyecto transversal de mayor impacto en la comunidad es el PRAE, aunque el 41% señala no conocerlos	Pregunta # 18 el 60% consideran que el proyecto transversal de mayor impacto en la comunidad es el ambiental y el 33% señala no conocerlos Pregunta #48 el 76% considera que las estrategias utilizadas en clase para articular los proyectos trasversales son la planeación académica (59%), sensibilización (44%) y la didáctica (37%)	Pregunta # 18 el 45% consideran que los proyectos transversales de mayor impacto en la comunidad son PRAE (43%), educación religiosa (33%) aunque hay un 25% que señala no conocerlos	Pregunta # 18 el 80% consideran que el proyecto transversal de mayor impacto en la comunidad es el PRAE	Pregunta dieciocho: el 13% considera que los proyectos transversales de mayor impacto en la comunidad son: el PRAE y el de educación religiosa. El porcentaje restante señala no conocerlos

### *Asignaturas del énfasis*

Al respecto de la enseñanza del Inglés, y dado el énfasis del Colegio Ciudad del Sol, concebimos que es evidente que el manejo de una sola lengua no es suficiente en un mundo interconectado. La capacidad de ser bilingüe es cada vez más necesaria para el estudio, el

trabajo y la convivencia. En tiempos de la globalización, Colombia necesita desarrollar la capacidad de sus ciudadanos para manejar al menos una lengua extranjera. En este contexto, el Ministerio de Educación formula el Programa Nacional de Bilingüismo 2004-2019, que incluye los nuevos Estándares de competencia comunicativa en inglés. El Marco Común Europeo fue el referente para fijar los niveles de dominio que se deben lograr. Un programa que fortalece la competitividad e incorpora el uso de nuevas tecnologías para el aprendizaje de una segunda lengua.

En la realidad del mundo globalizado de hoy se hace necesario integrar a la educación moderna el estudio de la Tecnología E Informática, para que los estudiantes aprendan a apropiarse de estas herramientas que le ayuden a aprender, interpretar y así poder utilizar adecuadamente los conceptos que los lleven a una mejor preparación integral.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Asignaturas del énfasis	"Pregunta # 19 el 54% considera que el área en la que se destaca la institución es matemáticas y el 28% señala que humanidades Pregunta # 20 el 37% manifiesta que el área que debería implementar planes de mejora es humanidades y el 35% dice que tecnología e informática"	"Pregunta # 19 el 67% considera que el área en la que se destaca la institución es matemáticas y el 51% son las humanidades Pregunta # 20 el 34% manifiesta que el área de ética y religión debería implementar planes de mejora"	"Pregunta # 19 el 53% considera que el área en la que se destaca la institución es matemáticas y humanidades (49%) Pregunta # 20 el 37% manifiesta que el área(s) de artes debería implementar planes de mejora, así como ciencias naturales (29%) y educación ética (22%)"	"Pregunta # 19 el 60% considera que el área en la que se destaca la institución es matemáticas, seguida por ciencias naturales 40% y humanidades 40% Pregunta # 20 el 40% manifiesta que el área(s) de filosofía debería implementar planes de mejora así como ética y valores (20%)"	"Pregunta diecinueve: el 35% considera que las áreas en las que se destaca la institución son matemáticas y lenguaje Pregunta veinte: el 66% manifiesta que las áreas de: ciencias naturales e inglés "

### ***Manual de Convivencia***

Se identifica un Manual de Convivencia y un Reglamento para Docentes. Se describen los diferentes órganos del Gobierno Escolar y se establecen los mecanismos mediante los cuales se promueve su participación en las decisiones institucionales. Existe

una normativa clara frente a la higiene personal y porte adecuado del uniforme. Tipifica el consumo y expendio de sustancias como falta al manual de convivencia. Establece las sanciones, estrategias de promoción y prevención que aseguren un ambiente y estilo de vida saludable. "Los padres de familia conocen los aspectos generales del Manual de Convivencia. Ninguno de los docentes señaló participar en la revisión y actualización del documento, por lo que reconocen que el punto más polémico fue la implementación de la ruta integral para la convivencia; no existe una percepción desfavorable de las condiciones de seguridad y bienestar para con sus hijos; conocen los procedimientos de acción sobre los procesos convivenciales; promueven reuniones frecuentes con las directivas para revisar temas puntuales que sirven de base para la actualización del manual; en este momento participan en una definición del tema de incremento de tarifas y del uso de recursos para realizar inversiones en materiales didácticos. Los estudiantes manifiestan que la participación que tienen en la actualización y fortalecimiento de los documentos misionales ha sido mínima. Sin embargo, conocen los principios y fundamentos de cada uno de ellos. Sugieren analizar y replantear los valores que se le asignan a cada una de las actividades que se realizan en la parte académica, con el fin de que se reconozca el trabajo y la dedicación que cada uno le imprime. Los docentes aseguran que el Manual de Convivencia está acorde con las necesidades y características de la institución. Sin embargo, tres profesores aseguran que el problema más importante que este tiene, es la falta de divulgación hacia los estudiantes y los docentes. Los directivos consideran que el Manual de Convivencia de su colegio, está acorde con las necesidades y características de la institución. Esto se debe, aseguran ellos, a la alta participación y nivel de discusión que tuvieron los padres de familia, los maestros y los estudiantes. Uno de los deberes que está establecido en el manual de convivencia es el uso apropiado del uniforme. Sin embargo, al realizar las observaciones de clase se encontró que los estudiantes no atienden dicha norma. Dos estudiantes se agredieron durante la clase y el docente no supo cómo resolver la situación. Lo anterior, demuestra el desconocimiento de la ruta integral para la convivencia escolar, situaciones tipo uno.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Manual de Convivencia	Pregunta # 21 el 35% manifiesta que si se divulga, el 65% se identifica y el 24% consideran que se realizan actividades periódicas	Pregunta # 21 el 35% manifiesta que si se divulga, el 34% se identifica y el 20% consideran que se realizan actividades periódicas	Pregunta # 21 el 25% manifiesta que si se divulga, el 75% se identifica y el 7% consideran que se realizan actividades periódicas	Pregunta # 21 el 75% manifiesta que se divulgan las sanciones, aunque el solo el 25% señalan que se divulga la ruta de atención. El 50% señala que identifica las características del perfil, aunque no identifican las sanciones. Finalmente, no se realizan actividades periódicas de reconocimiento, solamente el 20% señala que sí	Pregunta veintiuno: el 30% manifiesta que sí se divulga, el 23% se identifica con este y el 34% consideran que se realizan actividades periódicas para su difusión.

### ***SIEE***

Se presenta una escala de valoración institucional equivalente con la escala nacional. Se identifica en el SIE Planes de apoyo para estudiantes con dificultades en su proceso de aprendizaje. Se identifican en el SIE los criterios de promoción anticipada de grado determinados por ley, en el manual de convivencia en el artículo y/o sección. En observación se logró evidenciar que el docente implementa la escala de valoración institucional ajustada a un valor numérico.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
SIEE	El 93% manifiesta que establecen las condiciones para aprobar el año, el 90% considera que se evalúa de acuerdo con la escala nacional, el 89% indica que se tiene	Pregunta # 22 el 96% manifiesta que establecen las condiciones para aprobar el año, el 100% considera que se evalúa de acuerdo con la escala nacional, el 100% indica que se tiene	Pregunta # 22 el 91% manifiesta que establecen las condiciones para aprobar el año, el 99% considera que se evalúa de acuerdo con la escala nacional, el 79% indica que se tiene	Pregunta # 22 el 80% manifiesta que establecen las condiciones para aprobar el año, el 100% considera que se evalúa de acuerdo con la escala nacional, el 100% indica que se tiene	Pregunta veintidós: el 45% manifiesta que se establecen las condiciones para aprobar el año; el 24% considera que se evalúa de acuerdo con la escala nacional; el 34% indica que se tienen

	oportunidades para aprobar el año, el 60% manifiesta que se promueve la autoevaluación y el 79% indica que tiene boletines / informes fáciles de leer.	oportunidades para aprobar el año, el 60% manifiesta que se promueve la autoevaluación y el 94% indica que tiene boletines / informes fáciles de leer.	oportunidades para aprobar el año, el 54% manifiesta que se promueve la autoevaluación y el 667% indica que tiene boletines / informes fáciles de leer.	oportunidades para aprobar el año, el 60% manifiesta que se promueve la autoevaluación y el 80% indica que tiene boletines / informes fáciles de leer.	oportunidades para aprobar el año; el 56% manifiesta que se promueve la autoevaluación y el 67% indica que tiene boletines / informes fáciles de leer.
--	--	--	---	--	--

### ***Plan de capacitaciones***

La institución NO ha estructurado un proceso de capacitaciones que responda a las necesidades de sus procesos de formación en el marco de la evaluación de desempeño de su personal.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Plan de capacitaciones		Pregunta # 49 el 22% indica que les gustaría recibir mayor capacitación es en currículo por competencias		El 100% manifiesta que los criterios que utiliza para la elección de las temáticas del plan de capacitación docente son las necesidades actuales, los requerimientos docentes (80%) y pruebas (60%)	

### ***Clima escolar***

Se resalta el interés y obligación de mantener un ambiente escolar muy favorable a los intereses del proyecto educativo. Los padres de familia se sienten muy satisfechos con las condiciones del ambiente escolar que viven sus hijos. Hay un alto compromiso por participar en las diferentes actividades que desarrolla el colegio, como los talleres de padres de familia y las convivencias en familia. Proponen incrementar las salidas pedagógicas y realizar con mayor frecuencia los encuentros llamados "compartir" en donde sus hijos llevan refrigerio para ellos y para otros niños del colegio, destacan que, incluso, esta actividad se ha realizado con niños y jóvenes de otras instituciones. Los estudiantes se

sienten a gusto en el colegio, los ambientes físicos están en buenas condiciones y cuentan con diferentes herramientas tecnológicas que permiten fortalecer su interés y rendimiento. En cuanto al ambiente escolar, por tener cursos con número reducido de estudiantes, genera climas fraternos y amigables lo cual contribuye a la reducción de los conflictos entre ellos. Los docentes se sienten muy satisfechos con las condiciones del ambiente escolar que viven los estudiantes. Especialmente porque debido a las características de la institución, hay una excelente comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa. Los directivos manifiestan sentirse orgullosos del clima escolar, debido al fuerte trabajo que adelanta psicorientación en términos de comunicación asertiva y de trabajo en equipo. Resaltan programas como el llamado "compartir", el cual enriquece y se articula con el trabajo cooperativo mencionado. No obstante, dos de los docentes de las clases observadas, no fueron consecuentes con el tipo de relacionamiento que el colegio promueve para sus ambientes de clase. Dos de las clases iniciaron muy tarde y los profesores se fueron antes del tiempo establecido. No se evidenció ningún protocolo del uso efectivo del tiempo escolar. El desarrollo de la clase se limitó a 10 minutos, el tiempo no fue el apropiado para la actividad.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Escolar	Pregunta # 23 el 46% considera que frecuentemente predomina la armonía y el respeto, el 34% que siempre existe una buena comunicación, el 43 %que a veces el ambiente en clase permite aprender, el 58% que frecuentemente el colegio es un ambiente seguro, el 46% que siempre los funcionarios del	Pregunta # 23 el 60% considera que frecuentemente predomina la armonía y el respeto, el 67% que a veces existe una buena comunicación, el 58 % que frecuentemente el ambiente en clase permite aprender, el 58% que frecuentemente el colegio es un ambiente seguro, el 45% que siempre los funcionarios del	Pregunta # 23 el 36% considera que a veces predomina la armonía y el respeto, el 34% que siempre existe una buena comunicación, el 42 %que frecuentemente el ambiente en clase permite aprender, el 60% que siempre el colegio es un ambiente seguro, el 58% que siempre los funcionarios del colegio atienden	Pregunta # 23 el 80% considera que frecuentemente predomina la armonía y el respeto, el 60% que frecuentemente existe una buena comunicación, el 40 %que siempre el ambiente en clase permite aprender, el 80% que frecuentemente el colegio es un ambiente seguro, el 60% que frecuentemente los funcionarios	Pregunta veintitrés: el 45% considera que predomina la armonía y el respeto; el 34% que existe una buena comunicación; el 45% que el ambiente en clase permite aprender.

	<p>colegio atienden bien, el 37% que a veces hay respeto por las cosas ajenas, el 76% que nunca se ha presentado alguna situación de consumo de alcohol, el 68% que nunca se ha presentado daños en las instalaciones por parte de la comunidad, el 68% que nunca se ha presentado alguna situación de acoso escolar.</p>	<p>colegio atienden bien, el 45% que frecuentemente hay respeto por las cosas ajenas, el 42% que 48 se ha presentado alguna situación de consumo de alcohol, el 42% que nunca se ha presentado daños en las instalaciones por parte de la comunidad, el 45% que nunca se ha presentado alguna situación de acoso escolar.</p>	<p>bien, el 41% que a veces hay respeto por las cosas ajenas, el 56% que nunca se ha presentado alguna situación de consumo de alcohol, el 36% que a veces se ha presentado daños en las instalaciones por parte de la comunidad, el 38% que nunca se ha presentado alguna situación de acoso escolar.</p>	<p>del colegio atienden bien, el 60% que frecuentemente hay respeto por las cosas ajenas, el 20% que a veces se ha presentado alguna situación de consumo de alcohol, el 60% que nunca se ha presentado daños en las instalaciones por parte de la comunidad, el 20% que nunca se ha presentado alguna situación de acoso escolar.</p>	
--	---	---	--	--	--

### ***Clima laboral***

Se resalta el interés y obligación de mantener un ambiente laboral muy favorable a los intereses del proyecto educativo.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Laboral		<p>Pregunta # 50 el 541% considera que brindan espacios para la promoción de estilos de vida saludable, el 56% que no generan oportunidades para el crecimiento laboral y profesional , el 69% favorece la estabilidad económica y financiera y , el 69% considera que prevalece un</p>			<p>Pregunta setenta: los tres elementos que más destacan los administrativos frente al clima laboral son las oportunidades de crecimiento y la atmósfera de respeto.</p>

		ambiente seguro en el entorno del colegio, el 81% considera que las relaciones con sus compañeros de trabajo y administrativo es cordial y respetuosa y El 97% considera que goza de reconocimiento por parte de la comunidad educativa			
--	--	---	--	--	--

### ***Vinculación de familias y Seguimiento a egresados***

Se evidencia un enorme interés por vincular a las familias y los egresados en el proceso de formación del estudiante.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Vinculación de familias y Seguimiento a egresados				Pregunta # 36 el 80% indica que las actividades que se han realizado en los últimos tres años con respecto al seguimiento de egresados es la asociación de egresados, el 80% indica participación en el consejo directivo, el 80% indica en eventos institucionales, académicos, deportivos y culturales, el 80% indica base de datos y el 60% indica que en redes sociales	

### ***ISCE y Resultados pruebas Saber***

El análisis de los resultados en las pruebas externas es consistente con la clasificación establecida por el MEN. Sin embargo, no se evidencia que los resultados de aplicaciones anteriores han sido el insumo de varios planes de mejoramiento que aportan nuevas estrategias. La totalidad de los padres de familia conoce el resultado que la institución ha logrado en las pruebas Saber. La difusión de la información hace parte de la estrategia institucional para el mejoramiento de estos puntajes. Las evaluaciones que se realizan en la institución, conocidas como bimestrales, guardan la estructura de selección múltiple de las Pruebas Saber. A pesar de ello, consideran que el trabajo de retroalimentación de resultados, necesita fortalecer principalmente: el análisis de las preguntas, la profundización en los temas con dificultades y la comprensión de lectura.

Los docentes reconocen que el colegio aunque obtiene resultados aceptables en sus pruebas Saber, estos podrían mejorar con la adecuada capacitación para el desarrollo de sus pruebas. Sin embargo, aseguran que el tratamiento que ha dado coordinación académica en los últimos meses, ha impulsado su mejoría. Sugieren hacer mayor énfasis en la manera en la que se resuelven las preguntas del área de inglés. Aseguran que los resultados de las pruebas Saber han sido óptimos, aunque siempre trabajan por su mejoría. Por ello plantean la proyección de capacitación en las diferentes áreas, especialmente en el área de lenguas extranjeras. En este último punto, los directivos manifiestan su debilidad en tanto que la planta docente de esta área ha sido poco constante en la institución. No se evidenció uniformidad en las prácticas didácticas. Cada docente desarrollaba su ejercicio de manera particular.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
ISCE y Resultados pruebas Saber	Pregunta #24 el 42% considera que el impacto de las estrategias aplicadas por la institución para fortalecer los resultados en las pruebas saber es moderado aunque el 43% señala que la	Pregunta #24 el 75% considera que el impacto de las estrategias aplicadas por la institución para fortalecer los resultados en las pruebas saber es alto	Pregunta #24 el 62% considera que el impacto de las estrategias aplicadas por la institución para fortalecer los resultados en las pruebas saber es alto	Pregunta #24 el 60% considera que el impacto de las estrategias aplicadas por la institución para fortalecer los resultados en las pruebas saber es moderado	

	evaluación de las pruebas saber tienen un alto impacto				
--	--	--	--	--	--

### ***Didáctica***

Las diferentes orientaciones didácticas que ha establecido la institución tienen como soporte el componente académico del colegio.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Didáctica	Pregunta # 25 el 45% considera que las tareas que desarrollan los estudiantes fortalecen los conocimientos vistos en clase	Pregunta # 25 el 45% considera que las tareas que desarrollan los estudiantes fortalecen los conocimientos vistos en clase	Pregunta # 25 el 45% considera que las tareas que desarrollan los estudiantes fortalecen los conocimientos vistos en clase	Pregunta # 25 el 45% considera que las tareas que desarrollan los estudiantes fortalecen los conocimientos vistos en clase	Pregunta veinticinco: el 97 % considera que las tareas que desarrollan los estudiantes fortalecen los conocimientos vistos en clase.

### ***Procesos de formación***

La institución NO ha logrado determinar las necesidades de formación de su personal docente, administrativo y de apoyo en la dirección del énfasis y del eje central de la propuesta educativa.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Procesos de formación				"Pregunta # 37 el 80% considera que las principales dificultades para organizar los procesos de formación para su personal en la institución son elementos relacionados con el tiempo, aspecto económico (20%) aunque hubo uno que señaló que no	

				existe proceso de formación en la institución	
--	--	--	--	---	--

### ***Conflicto escolar***

Existen diferentes procedimientos para el manejo y resolución de los conflictos institucionales. Sin embargo, no se evidencia que los procedimientos tengan una relación directa con las categorías estrategias del componente teleológico. Como órgano del gobierno escolar, el Consejo de Padres y el grupo de coordinadores, han estado realizando citaciones a las familias de los estudiantes que registran bajo desempeño. Desde la Asociación de Padres de Familia se impulsa el desarrollo de todas las estrategias de marketing escolar que una entidad externa ha recomendado. Las juntas de curso son un medio de conciliación para encontrar estrategias que permitan mejorar en la parte académica y convivencial. Además, la asistencia del representante de curso a las comisiones de evaluación, dan la posibilidad de conocer las dificultades y la percepción que tienen los maestros del grupo. Los treinta docentes aseguran que no tienen conocimiento del tratamiento legal que la dirección adelanta con aquellos casos que lo requieren. Señalan que se concentran en el tratamiento del fracaso escolar mediante dos herramientas fundamentales: primera, la motivación de los estudiantes para la superación del fracaso y segunda, el manejo de una habilitación semestral que permite reducir el índice de pérdida. "Los directivos manifiestan que se hace un seguimiento particular a cada estudiante, por medio de un trabajo articulado entre el docente, coordinación académica y los padres de familia. Por lo tanto, consideran que se cubren todos los espacios para la reducción del índice del fracaso escolar. Por otro lado, aseguran que la deserción es un punto inevitable en todo colegio, pero a pesar de ello, trabajan por evitarlo mediante el diálogo con los padres de familia para tratar cada caso de forma particular, pues no tienen un plan institucional que de tratamiento a esta situación de manera general. En la mayoría de casos, se evidencia un manejo adecuado de los posibles conflictos presentes dentro de la clase. Se promueve el diálogo, la inteligencia emocional y los valores y principios que promueve la institución. El docente es un moderador del conflicto que vela por una resolución pacífica que busca sustento en lo dispuesto en el manual de convivencia y en las características mismas de los estudiantes.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Conflicto escolar			Pregunta 63: el 30% de los estudiantes indica que ante un conflicto escolar el Manual de Convivencia da orientaciones adecuadas para su solución; el 40% que tiene elementos para darle solución; el 30% que es justo y el 40% que se aplica efectivamente.		

### ***Fracaso escolar***

Se han establecido mecanismos para controlar y gestionar el fracaso escolar. No obstante, no existe un registro preciso que describa las principales causas y el porcentaje.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Fracaso escolar		"Pregunta # 26 El 34% considera que la institución presenta las principales causas del fracaso escolar El 56% considera que se plantea planes de mejoramiento para la solución del fracaso escolar El 34% considera que son efectivos los planes de mejoramiento Pregunta # 51 el 45% indica que	Pregunta veintiséis: el 34% considera que la institución presenta las principales causas del fracaso escolar; el 56% considera que se plantean planes de mejoramiento para la solución del fracaso escolar; el 34% considera que son efectivos los planes de mejoramiento. (Ubicar las tres respuestas con el	Pregunta veintiséis: el 34% considera que la institución presenta las principales causas del fracaso escolar; el 56% considera que se plantean planes de mejoramiento para la solución del fracaso escolar; el 34% considera que son efectivos los planes de mejoramiento.	

		las estrategias que más utiliza en su práctica docente para disminuir el nivel de fracaso escolar son recuperación de cada periodo o año (78%), 62% comunicación constante con padres de familia, Orientación de acuerdo con las indicaciones del Sistema Institucional de Evaluación Escolar (59%)	mayor porcentaje).		
--	--	---	--------------------	--	--

### ***Estabilidad de la población***

NO se han establecido mecanismos para controlar y gestionar la deserción escolar.

No existen índices de este procedimiento.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Estabilidad de la población		Pregunta # 27 el 45% considera que las instituciones presentan las principales causas de la deserción escolar El 56% considera que se plantea planes de mejoramiento para la solución de la deserción escolar El 34% considera que son efectivos los planes de mejoramiento	Pregunta veintisiete: el 45% considera que la institución presenta las principales causas de deserción escolar; el 56% considera que se estructuran planes de mejoramiento para la solución de la deserción escolar; el 34% considera que son efectivos los planes de mejoramiento. (Ubicar las	Pregunta veintisiete: el 45% considera que la institución presenta las principales causas de deserción escolar; el 56% considera que se estructuran planes de mejoramiento para la solución de la deserción escolar; el 34% considera que son efectivos los planes de mejoramiento. "Pregunta # 38 el 80% considera	

			respuestas con mayor porcentaje).	que las principales causas de deserción escolar en su institución son problemas económicos, cambio de domicilio (80%) y perfil de la institución (20%)  Revisar frecuencia de los comentarios"	
--	--	--	-----------------------------------	--	--

### ***Procesos legales***

Existe un proceso documentado para el control y seguimiento de las PQRS que afectan los objetivos del proyecto educativo. Durante el año en curso se vienen gestionando 145 sugerencias, 12 quejas y 45 felicitaciones relacionadas con el proceso educativo, No se han registrado derechos de petición, acciones de cumplimiento o tutelas.

Requerimientos	Percepción - Módulo de encuestas				
	Padres de familia	Docentes	Estudiantes	Directivos	Administrativos
Procesos legales	Pregunta # 28 el 42% considera que se atiende oportunamente y hay disposición para atender una PQRS aunque el 22% señala que no tienen la disposición para la solución	Pregunta # 28 el 69% considera que se atiende oportunamente y hay disposición para atender una PQRS	Pregunta veintiocho: el 45% considera que se atienden oportunamente y hay disposición para solucionar una PQRS.	Pregunta # 28 el 80% considera que se atiende oportunamente y hay disposición para atender una PQRS	Pregunta veintiocho: el 80 % considera que se atienden oportunamente y hay disposición para solucionar una PQRS.

### **2.1.4 Resultados**

Del análisis de la información se presentaron una serie de hallazgos que se organizaron a la luz de las categorías de análisis propuestas, por lo que hay una serie de hallazgos que se relacionaron con el sentido curricular y otras con la coherencia curricular.

#### ***2.1.4.1 Sentido curricular***

El sentido curricular da cuenta de la consistencia y significatividad del Proyecto Educativo Institucional. La consistencia, entendida como la solidez en la articulación de los fundamentos filosóficos, pedagógicos y axiológicos, y la significatividad, entendida como la divulgación de los fundamentos mencionados y su reconocimiento al interior de una comunidad educativa. Las siguientes subcategorías proporcionan el marco de análisis para el sentido curricular: Identidad institucional, Pertinencia del PEI y Efectividad de la propuesta educativa.

#### ***Identidad institucional***

El Colegio Ciudad del Sol es un colegio con orientación religiosa católica y sus miembros lo reconocen como una institución educativa que busca formar seres competentes para el mundo, capaces de enfrentar de manera objetiva los desafíos de la sociedad contemporánea, cuyos valores están inspirados en formar personas con actitudes coherentes, amantes de la vida, con ideas, sentimientos y propuestas que dignifiquen al SER HUMANO. Para cumplir con este propósito, impulsa desde el aula personas emprendedoras que se proyecten al futuro y a desempeñarse independientemente como generadores de proyectos productivos y de trabajo al servicio de desarrollo social de su comunidad.

Dentro del Manual de Convivencia, el colegio se define como una institución de confesión católica sin perjuicio de las garantías constitucionales, de la libertad de conciencia y la libertad de cultos; por tanto, hay una relación estrecha con la Constitución Política de Colombia, pues se garantiza el derecho al libre desarrollo de la personalidad (Artículo 16), a la libertad de expresar y difundir su pensamiento (Artículo 20), a la libertad de conciencia (Artículo 18) y de cultos (Artículos 18 y 19).

Entre los valores y principios más importantes reseñados en los documentos misionales se encuentran la responsabilidad, el respeto, la confianza y el servicio; entre los principios encontramos el respeto a la libertad de enseñanza, la orientación educativa, la innovación educativa y cultural, la participación y la formación humanística. Al respecto, el 75.45 % de la comunidad educativa manifiesta que sí conoce los principios y valores y que, además de ello, estos son trabajados en clase. En la caja de comentarios, en promedio, el

50% de los encuestados enuncia correctamente algunos de los valores institucionales e incluso, añaden la tolerancia y la honestidad como valores complementarios de la propuesta.

Durante los encuentros, los padres de familia señalaron que una de las razones por las que sienten que tomaron una acertada decisión al matricular a sus hijos en el colegio, es el seguimiento académico, la formación en valores y la atención que brinda la institución dado que esta asociación es patente en cada una de las acciones institucionales y así lo advierten en el trato humano con el que todos los docentes e integrantes del equipo directivo atienden las necesidades de todos los integrantes de la comunidad. Del mismo modo, los maestros consideran que su vinculación laboral les ha otorgado crecimiento profesional y personal, en tanto la experiencia durante su tiempo de labor les ha permitido forjar un carácter disciplinado, riguroso y comprometido.

Es importante destacar que, de acuerdo a las opiniones expresadas durante cada una de las entrevistas, se percibe que hay coherencia con la misión de *“ofrecer y prestar servicios educativos de calidad, que ayuden al desarrollo de competencias laborales y habilidades que se convierten en herramientas para ser aplicadas en el proyecto de vida de cada integrante de la institución, asumiendo una responsabilidad social con todos los grupos de interés con quienes se relaciona y siendo motor de un desarrollo sostenible para la comunidad”*. En este sentido, el 74.07 % de los encuestados afirma conocer la misión y la visión institucional; así mismo el 67.92 % afirma que se divulga adecuadamente; el 79.85 % que se trabaja en eventos institucionales y el 71.26 % que son pertinentes para atender las necesidades del contexto; sin embargo, es necesario fortalecer las estrategias de difusión y comunicación de este criterio para que el 8.89% que afirma no conocerla y el 17.04% que manifiesta no saber o no responder, logre identificarlas apropiadamente. De hecho, 11.70 % de la totalidad de los encuestados manifiesta que la misión y la visión no se divulgan adecuadamente.

En cuanto a las políticas de calidad, encontramos que la institución busca garantizar la formación integral de los alumnos, responder a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, mantener un equipo docente calificado en términos de formación académica y profesional, comprometido con la calidad, propender por una sana convivencia y la resolución pacífica de conflictos, motivar en los estudiantes una conciencia

empresarial e identificar las debilidades y elaborar planes de mejoramiento a partir de la autoevaluación institucional.

Para dar solidez a la propuesta educativa, se plantean como objetivos brindar una educación integral a niños y jóvenes de la región, rescatando y fomentando la vivencia de valores cívicos, morales, culturales, sociales y políticos de los diferentes sectores de la comunidad, así mismo, se busca despertar interés y proporcionar los incentivos básicos que motiven al estudiante a continuar su educación a través de la vida, que fortalezca así su proyecto de vida y cumpla efectivamente con las exigencias académicas, laborales y comportamentales de nuestra sociedad.

Al respecto, el 69.09 % coincide en señalar que el objetivo institucional es coherente con la misión y visión, sin embargo el 23.27% de la comunidad educativa afirma no conocerlo. De acuerdo a lo socializado en los encuentros con los padres de familia y estudiantes, manifiestan el reconocimiento a los esfuerzos hechos por la institución para cumplir el objetivo y dar cuenta de que la visión institucional se está alcanzando.

Durante la visita en sitio, en el encuentro con los estudiantes, manifestaron que una de las características más importantes de la institución es la atención por parte de docentes y directivas frente a cada uno de los procesos tanto académicos como disciplinarios que se presentan, centrando la atención en el mejoramiento de las dificultades que atraviesan los estudiantes y canalizándolas a través de un seguimiento cuidadoso y riguroso. Resaltan que en la institución se desarrolla el Ser por encima del Saber destacando dentro de los principios institucionales siempre la formación como seres humanos, sin dejar de lado la formación académica de alta calidad.

Con relación a lo anterior, fue posible encontrar que la comunidad en general reconoce que este uno de los aspectos diferenciales de la propuesta de la institución; la formación integral y la mirada que hacen a los diferentes integrantes de la comunidad educativa, buscando siempre la reflexión, el autoconocimiento y la manera efectiva de canalizar las diferentes situaciones que atraviesan tanto estudiantes como padres de familia y otros actores involucrados en la propuesta formativa de la institución, señalando que el direccionamiento y liderazgo de las directivas es determinante.

Así mismo, destacan la labor de inclusión que ha venido desarrollando la institución en cada uno de sus niveles y que se ha enmarcado en el PEI dentro de la gestión de la comunidad: “*Favorecer la equidad de oportunidades para poblaciones vulnerables en riesgo o con necesidades especiales o talentos excepcionales*”, lo que ha permitido también a otros estudiantes involucrarse en una propuesta diferenciadora que dentro de la región ha permitido el reconocimiento en los procesos de acompañamiento cercano a los estudiantes con necesidades especiales y que ha logrado el mejoramiento de las condiciones de los mismos, así como la sensibilización por parte de los demás miembros de la institución educativa.

Durante la visita en sitio fue posible encontrar que la comunidad en general reconoce la diversidad como una característica humana que debe ser tratada con respeto. De hecho, desde los estudiantes, hasta los directivos, afirman que se debe romper el prejuicio que asocia a la inclusión y la diversidad con la discapacidad, dado que es fundamental interiorizar la idea de que cada uno de los seres humanos posee potencialidades diferentes.

Para los directivos de la institución es claro que fortalecer la propuesta educativa requiere de alianzas estratégicas. Al respecto, en el proceso de encuestas la comunidad educativa sostiene que participa en un 47.18% en las que se realizan con entidades educativas, 26.76% con organizaciones recreativas y en un 25.35 % con organizaciones ambientales. Sin embargo, se sugiere identificar las razones por las cuales el 19.72% de los estudiantes afirma que no tiene ninguna información y el 8.45% se abstiene de participar de este tipo de convenios.

Las alianzas que se destacan en la institución, son la primera con la Universidad de Boyacá denominado “Plan STUDIUM” que busca reforzar conocimientos en determinadas áreas, permitiendo principalmente desarrollar nuevas herramientas de formación que contribuyan a fortalecer determinados campos del saber y facilitar el contacto y el acceso de los estudiantes de bachillerato hacia la formación superior. Y la segunda con el SENA para la articulación de la educación ambiental con el proyecto institucional en este campo; dichas alianzas han facilitado la participación activa de los estudiantes en proyectos y actividades diversas de las propuestas por la institución educativa y en la cuales su ejecución propone un enfoque de formación vocacional para la educación superior, así

mismo estos convenios han fortalecido no solo el contacto de los estudiantes con sus pares sino con otros entes locales, regionales o nacionales.

Dentro de los documentos se señala que el énfasis institucional es técnico en administración microempresarial, dando cumplimiento a la Ley 1014 del 2006 de Fomento a la cultura del emprendimiento:

“La formación para el emprendimiento busca un desarrollo para la cultura del emprendimiento, con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal, no formal y su articulación con el sector productivo; “(…)” La educación debe incorporar, en su formación teórica y práctica, lo más avanzado de la ciencia y de la técnica, para que el estudiante esté en capacidad de crear su propia empresa, adaptarse a las nuevas tecnologías y el avance de la ciencia” (Ley 1014 del 2006).

Dicho esto la institución pretende desarrollar en los estudiantes las habilidades empresariales y enfocar su proyección profesional a dicho campo, promoviendo la visión y el espíritu del emprendimiento, así como el liderazgo para la conformación de microempresas y el desarrollo de la capacidad para gestionar proyectos con competitividad para su vida. Lo anterior es destacado por los estudiantes y padres de familia, quienes afirman que al llegar a la vida universitaria un egresado de la institución cuenta con las habilidades necesarias para afrontar de manera asertiva los desafíos que esto acarrea.

Teniendo en cuenta lo anterior y siendo este uno de los diferenciales más importantes de la propuesta educativa, el énfasis es reconocido por la institución en un 84.78% y solo el 1.09% afirma no conocerlo. El énfasis según los maestros es aplicado en un 62.50% de las actividades de clase, un 37.50% en actividades institucionales y un 25% en actividades extraescolares.

Desde lo documental se logró identificar que existe conocimiento de la teoría constructivista del aprendizaje

“En la cual el alumno construye su conocimiento a partir de su propia forma de ser, pensar e interpretar la información. Desde esta perspectiva, el alumno es un ser responsable que participa activamente en su proceso de aprendizaje”.

Además de la teoría aprendizaje significativo

“Supone un proceso en el que la persona recoge la información, la selecciona, organiza y establece relaciones con el conocimiento que ya tenía previamente. Así, este aprendizaje se da cuando el nuevo contenido se relaciona con nuestras experiencias vividas y otros conocimientos adquiridos con el tiempo, teniendo la motivación y las creencias personales sobre lo que es importante aprender”

Como parte del modelo pedagógico de la institución, de acuerdo a la visita en sitio se logró identificar que existen algunos elementos de dicho modelo, sin embargo, su implementación representa un reto para implementación en la institución y es el número de estudiantes por grupo, pues dichas teorías fueron pensadas para grupos más pequeños. Por tanto, para los docentes es difícil implementarlas en muchas ocasiones, dado que el número de estudiantes en las aulas es mayor a treinta y con la presencia de dos o tres estudiantes de inclusión.

El modelo es reconocido por el 53.99% de la población encuestada, aun cuando en la caja de comentarios solo se encuentra un comentario que dé cuenta del conocimiento del mismo; durante las entrevistas con docentes se afirma también conocimiento del modelo, sin embargo en algunas clases no se evidencia con claridad la implementación del mismo en cuanto a las actividades desarrolladas, el papel del maestro y el rol del estudiante en las clases siguiendo dicho modelo.

Esta situación es ratificada por los directivos, quienes aseguran que en los procesos de observación de clase han identificado algunas prácticas de educación tradicional en algunos de sus maestros, por lo cual sería importante realizar mayor difusión del modelo, teniendo en cuenta que son referenciados el 62.50 % de instrucción teórica y/o

conceptual e instrucción metodológica para la aplicación, sin embargo no se ha logrado tener el impacto que se espera.

El 28.26 % de la población de la institución desconoce el modelo y aunque la cifra no es considerable, se presentaron comentarios que demostraban confusión señalando como modelo los valores de la institución y su énfasis. Por lo tanto, se recomienda fortalecer las estrategias de comunicación para que esta confusión sea solventada y para que el modelo pedagógico sea reconocido por un porcentaje mayor.

### ***Pertinencia del proyecto educativo***

Una de las características destacables del colegio, es su capacidad para articular las determinaciones legales con su proyecto educativo. De este modo, los objetivos de la institución están acorde con los fines de la educación mencionados en el artículo 5 de la Ley 115/94 y responden a los propósitos de cada nivel expuestos en el Decreto 1860/94 Artículos 13 y 14, 16 (Preescolar), 20 (básica), 21 (Básica Primaria), 22 (Básica Secundaria), 30 (Media Académica) y para los que aplique el 33 (Media Técnica).

En armonía con las acciones de mejoramiento vinculadas al proceso de fortalecimiento del modelo pedagógico, han trabajado en un rediseño curricular, cuyo propósito se dirige a emprender acciones de mejora y de reflexión sobre la pedagogía y el currículo. Para ello, los maestros en el encuentro manifiestan las acciones que desarrollan para fortalecer los procesos internos, orientándolas hacia el mejoramiento de los estudiantes a través de la articulación de los procesos de enseñanza, aprendizaje, evaluación y acompañamiento pedagógico. De hecho, en el Artículo 52 de Manual de Convivencia, se afirma que la evaluación debe realizarse con base a las competencias básicas.

En esta línea, el área de Matemáticas promueve que los estudiantes se formen en competencias matemáticas partiendo de una pregunta orientadora, el plan de asignatura guarda coherencia con las determinaciones del Ministerio de Educación Nacional. En este orden de ideas, proponen una malla que va desde los Componentes de los Estándares Básicos de Competencia, los Derechos Básicos de Aprendizaje y los niveles de desempeño, así mismo plantean estrategias metodológicas y criterios de evaluación desde el Saber Ser. Por su parte, las competencias del área guardan correspondencia por las abordadas desde los Lineamientos Curriculares.

El personal docente y de acompañamiento educativo apoya este proceso reconociendo los diferentes tipos de aprendizaje, sin dejar de lado la parte humana de los estudiantes. Por su parte, los docentes tienen en cuenta los Estándares Básicos por Competencias emanados del Ministerio de Educación para realizar sus planeaciones, lo cual se confirma en el resultado de las encuestas, donde el 75.00% señala que el desarrollo de la planeación del área se basa principalmente en competencias y desempeños. Así se corrobora en el modelo de planeación de clases, que incluye una casilla en la que se ubica los desempeños.

La inclusión es un elemento diferencial de la propuesta, atendiendo a veintidós estudiantes diagnosticados en condición de discapacidad; las estrategias concretas de vinculación y fortalecimiento de los procesos ejecutados por la institución se evidencian en el Manual de convivencia en el Artículo 61. De política de asesoría diferenciada, donde a través de la asesoría académica y del Comité de Convivencia Escolar y Psicología, se realiza un acompañamiento a los estudiantes con base en sus habilidades y necesidades. Sin embargo, aun cuando en los preparadores de clase se evidencian las acciones concretas a realizar con los estudiantes, dentro del Plan de estudios no se refiere la propuesta desarrollada en el área con relación a la política mencionada en el Manual de convivencia.

### ***Efectividad de la propuesta educativa***

Durante la visita en sitio se pudo observar que uno de las limitaciones del colegio, es la restringida disponibilidad de zonas de esparcimiento. Aunque las instalaciones se encuentran en buenas condiciones de mantenimiento, la distribución del espacio no responde a algunos de los desafíos que el modelo pedagógico propone, existen estrategias y planes a largo plazo para poder diversificar los espacios, junto a un aprovechamiento de los recursos disponibles. La institución cuenta con un área construida de 465 m<sup>2</sup> de un área total de 537 m<sup>2</sup>, donde 200 m<sup>2</sup> corresponde a la cancha deportiva, 40 m<sup>2</sup> a la biblioteca, 40 m<sup>2</sup> a sala de informática y 30 m<sup>2</sup> al laboratorio.

En las encuestas, la comunidad educativa coincide en que las áreas con mejores condiciones son las aulas de clase con un 28.31% en excelente y 60.29% en bueno y la sala de informática con 47.08% en excelente y 45.26% bueno. Durante los encuentros con los diferentes estamentos de la institución se hace evidente para todos, la necesidad que las instalaciones sean más amplias y cuenten con mayores espacios de diferente tipo que sean

coherentes con el número de población y las necesidades e intereses de la propuesta, sin embargo y referenciado en las encuestas y los encuentros con los estudiantes a pesar de las condiciones de la limitada planta física que tienen, señalan que para ellos ha sido muy significativo tener la oportunidad de formarse en un espacio como el ofrecido por la institución.

En este orden de ideas, las directivas son conscientes de la situación y manifiestan que es uno de los retos que quieren enfrentar, logrando de esta manera brindar a la comunidad educativa mejores y más óptimos espacios de desarrollo en los diferentes contextos en los que se vinculan los estudiantes dentro de la institución.

Muchos estudiantes, por la misma infraestructura, son educados buscando el cuidado por sí mismos, por los demás y por los elementos de los que disponen, logrando así que dentro de las condiciones que poseen, se desarrollen conscientemente y siendo objetivos.

Por otro lado, entre los espacios que presentan algún problema están los baños y el mobiliario de las aulas de clase. Respecto a los baños, durante el encuentro algunas estudiantes manifestaron su descontento con las condiciones de las puertas, dado que en casos particulares no tienen seguro, así mismo en la caja de comentarios de la encuesta refieren malestar con las condiciones de higiene en los mismos; con relación al mobiliario manifiestan que algunos están en condiciones regulares y otros muy deteriorados.

Respecto al recurso humano, la comunidad coincide en los encuentros que se cuenta con un equipo docente altamente cualificado y comprometido con el desarrollo de los intereses del Proyecto Educativo Institucional. El equipo docente, según la ficha técnica del colegio, lo conforman diecinueve educadores, asignados de la siguiente manera: cinco en primaria y catorce en secundaria. El nivel de formación de todo el equipo se distribuye en un normalista superior, siete profesionales licenciados, cuatro profesionales no licenciados, dos especialistas en educación y dos especialistas en su disciplina.

Por su parte, el 45.29% de la comunidad evalúa la labor de los maestros como buena, y el 50.36% como excelente. A su vez, los directivos destacan los talentos profesionales de los maestros, pero subrayan que estas buenas condiciones no siempre son bien aprovechadas en función del modelo pedagógico. De hecho y de acuerdo a la visita en

sitio se evidencia en algunos que en su práctica docente carecen de didáctica que permita y facilite el desarrollo de las clases.

La institución no solo brinda apoyo a los estudiantes desde la parte pedagógica, sino también desde del Departamento de Psicología, este servicio está a cargo del permanente diagnóstico, diseño e intervención en la capacitación de los directores de grupo y su apoyo. Así mismo está presto a la atención de las necesidades de escucha y contención emocional que los miembros de la comunidad puedan requerir. Su función es la de apoyar al estudiante, director de grupo, coordinador de sección y familia en la búsqueda de soluciones formativas que ayuden al mejoramiento de la convivencia en el colegio.

En cuanto a los recursos tecnológicos, el colegio cuenta con cinco computadores portátiles, un video beam, una sala de sistemas con un total de veintitrés equipos disponibles, dos redes de internet fija y una inalámbrica. Frente a estos recursos el 72.01% de la comunidad afirma que su estado es óptimo y que se utilizan constantemente. No obstante, el 20.90% señala que no son usados periódicamente aun cuando su estado es óptimo.

Frente a los recursos didácticos, el 53.31% considera que se utilizan frecuentemente y su estado es óptimo, mientras el 25% afirma que no se utilizan frecuentemente aunque su estado es óptimo.

En cuanto a estos dos aspectos y de acuerdo a lo evidenciado en las encuestas, traduciría en que la institución si dispone de recursos didácticos, sin embargo no están siendo utilizados de manera efectiva, sería pertinente hacer difusión en utilizarlos provechosamente, con el fin de optimizar estos recursos y a su vez facilitar cada una de las actividades de aula que desarrollen los docentes.

#### ***2.1.4.2 Coherencia curricular***

Esta categoría busca determinar el grado de conexión existente entre los documentos y procedimientos que soportan la gestión académica, con la práctica en el aula y el nivel de apropiación que la comunidad de los elementos del sentido curricular. En otras palabras, se concentra en analizar la distancia existente entre la teoría y la práctica dentro de la institución. Para su análisis se han dispuesto los hallazgos en las siguientes

subcategorías: (i) Ambientes productivos de aprendizaje, (ii) Impacto en la comunidad y (iii) Gestión del riesgo.

### *Ambientes productivos de aprendizaje*

Durante el recorrido por las instalaciones, fue notorio el interés institucional por incorporar y estimular las habilidades argumentativas de los estudiantes, dándoles un papel protagónico dentro del desarrollo de algunas clases. En este sentido, se construyen espacios dentro de las clases para la participación, en los que los docentes permiten a los estudiantes liderar procesos de manera autónoma. Esto además, hizo posible evidenciar el aprendizaje cooperativo y verificar el nivel de argumentación, apropiación disciplinar, análisis y capacidad crítica de cada uno.

Fue visible el uso de los recursos tecnológicos disponibles en las aulas para acompañar el desarrollo de las acciones pedagógicas y del modelo dentro de la clase. Estas acciones dan cuenta de la implementación de otros recursos para hacer las dinámicas escolares más interesantes y en las que se toma el interés del estudiante para que se sienta motivado y se involucre.

La comunidad educativa manifiesta que el nivel académico del colegio es bueno, sin embargo en los encuentros con los diferentes estamentos de la institución si se encuentra focalizada una falencia notoria en el área de matemáticas.

Los padres de familia destacan que algunos docentes se interesan en diseñar estrategias innovadoras e incorporar nuevas metodologías de trabajo que atiendan a las necesidades e intereses de cada uno de los estudiantes. Es claro que la percepción que se tiene al respecto, se debe a los esfuerzos hechos por las directivas por adelantar procesos formativos con los docentes, tales como capacitaciones y diplomados con los que buscan brindarles espacios para repensar la educación en procura del bienestar de los estudiantes. Cabe señalar, que estos procesos no son restrictivos y no buscan coartar la autonomía del maestro, lo cual se ratifica con las encuestas pues el 87.50% de educadores afirma que la libertad de cátedra hace parte de las políticas institucionales.

Existe consenso en todos los entrevistados en la necesidad de formar a los estudiantes desde todas sus dimensiones, sin dejar de lado el componente del Ser. En este sentido, se busca construir actividades que dejen huella en los educandos y de este modo, ser coherentes con el PEI de la institución “Educando en la vida y para la vida”.

El 52.11 % de los estudiantes considera que la mayor parte del trabajo se realiza de manera individual, lo cual da cuenta del interés por evitar homogenizar los procesos de formación sin desconocer la importancia del aprendizaje cooperativo que también presenta el 52.11 %. A pesar de ello, resulta interesante que el 57.75 % de los educandos afirmen que tomar apuntes y escuchar al profesor son unas de las actividades que más se desarrollan dentro del aula de clase y solo el 12.68 % afirma que se desarrollan actividades lúdicas, lo cual guarda una relación estrecha con las prácticas tradicionales. Así mismo, el 40.00 % señala que el tiempo de clase no siempre es productivo debido a la indisciplina de los estudiantes que no permiten que la clase inicie en el tiempo asignado y muy cerca con el 36.43% de los estudiantes afirman que el tiempo de la clase si se usa para aprender.

Frente a los procesos de aprendizaje de los estudiantes, estos indican que las áreas en las que más aprenden son Ciencias Sociales (29.79%) Humanidades (18.44%) y Matemáticas (17.02%) Afirman que esta elección la tomaron motivados por tres razones principales: las habilidades que dominan en el área (33.57%), el gusto por la asignatura (23.57%) y porque la clase es divertida (16.43%) Lo anterior refleja la capacidad de estas asignaturas por desarrollar programas que llaman la atención de los estudiantes. Es importante señalar que el área en la que más aprenden los estudiantes, no corresponde con el área en la que más se destaca la institución dado que el 39.42% de la comunidad afirma que esta es Humanidades, le sigue Ciencias Sociales con el 35.40% y Matemáticas con el 26.28%. Frente a esta última, hay contraste en la percepción, pues el 37,64 % de la comunidad afirma que es la asignatura en la que más se deben emprender planes de mejora.

Las estudiantes en el encuentro señalan que el ambiente en general dentro del colegio es positivo, porque no perciben conflictos graves y afirman que en clase se sienten en un espacio seguro en el que son respetados y tratados con afecto. Las encuestas conducen a concluir que el colegio ofrece un ambiente seguro para el 73.80% de la comunidad; que los funcionarios prestan un buen servicio para el 71.69%, que existe buena comunicación para 41.76% y que predomina la armonía y el respeto para el 35.29%. Esto se debe principalmente, a la manera en la que las relaciones al interior del colegio han sido abordadas desde los diferentes contextos encuentros y acompañamientos por parte de los diferentes entes de la institución.

Por su parte, los maestros en las encuestas califican positivamente el ambiente laboral, en un 100% afirman que el colegio favorece la estabilidad económica y financiera, prevalece un ambiente seguro en el entorno del colegio, promueve las relaciones con sus compañeros de trabajo y administrativos de la institución de manera cordial y respetuosa, goza de reconocimiento por parte de la comunidad educativa y brinda espacios para la promoción de estilos de vida saludable.

### ***Impacto en la comunidad***

Se reconoce que dentro de los procesos de formación, el estudiante no es el único que debe ser sujeto de la enseñanza, pues el maestro es igualmente promotor de los principios, valores y propósitos institucionales, por lo cual también debe vincularse a procesos de capacitación. Entre las estrategias para fortalecer y cualificar al grupo de maestros, han diseñado estrategias como la incursión en el desarrollo de diplomados y jornadas pedagógicas que tienen como fin, optimizar las labores especialmente en el dominio del currículo y en la aplicación del modelo pedagógico. Estas estrategias están cumpliendo con su propósito, pues el 62.50% de los docentes afirman que han conocido y trabajado el modelo gracias a las capacitaciones externas, encuentros y jornadas pedagógicas. Para continuar fortaleciendo el plan de capacitaciones, se recomienda atender los intereses de los educadores pues al 25.00% le gustaría recibir formación en Evaluación y Educación económica y financiera. Estando esto en concordancia de la búsqueda de transversalidad del énfasis de la institución.

Dentro de la propuesta educativa, el papel de la familia es trascendental porque se considera que el proceso de formación de los estudiantes es una tarea compartida, que debe articular los esfuerzos entre los docentes y los padres de familia, que a su vez son partícipes de las actividades que la institución propone con el fin de fortalecer la propuesta. Como se señala en el Manual Convivencia, Capítulo 7:

La familia debe unir su trabajo a la formación de manera íntegra con el colegio, pues es la primera escuela que enseña con el ejemplo de los padres, valores, la fe en Dios, el amor y el respeto a las personas y la misma vida (Manual de Convivencia, Ciudad del Sol, p.36).

Así mismo en el Artículo 31 se afirma que es un derecho de los padres de familia “A ser parte de los estamentos institucionales para los cuales sea postulado y elegido” (Manual de Convivencia, Ciudad del Sol, p.37), de este modo, los acudientes señalan que el colegio se ha convertido en una casa de puertas abiertas. Al respecto, los directivos manifiestan que en la institución se brinda un escenario donde además de educación, se brinda el respaldo para que las familias se sientan identificados e involucrados en la propuesta.

Dentro de los encuentros con los padres de familia señalan y valoran los esfuerzos por parte de la institución, pues sienten que el colegio complementa de manera satisfactoria los procesos que se llevan a cabo dentro del hogar. El 71.03% de los padres de familia afirman asistir a las Escuelas de Padres, sin embargo los docentes y directivos consideran que existe un acompañamiento en muchos casos poco destacable de los acudientes durante el proceso de los estudiantes y la institución, en estos casos tanto directivos como docentes son quienes garantizan el acompañamiento para los estudiantes con dificultades.

La formación conjunta entre la escuela y la familia, ha contribuido a la formación de estudiantes autónomos, críticos y que han conseguido lugares protagónicos dentro de la vida universitaria. De hecho, muchos de los estudiantes de la institución llegan por recomendación de un familiar o conocido que consideran que el tipo de educación brindada por la institución es la idónea para sus hijos. Por su parte, los estudiantes manifiestan su satisfacción al saber que cada una de las acciones que los vincula durante la etapa escolar, se va a ver reflejada en los procesos de formación profesional.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas frente a la percepción que la comunidad educativa tiene de los proyectos transversales, es posible afirmar que todos los estamentos coinciden en que el Proyecto de Educación Ambiental (PRAE) es el que tiene mayor impacto en la institución, seguido de cátedra de la paz y Normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres. El resultado destacable del Proyecto ambiental está muy ligado y relacionado coherentemente con las alianzas de la institución con las actividades desarrolladas por el SENA.

Por otra parte, manifiestan que los proyectos transversales que más necesita el colegio deben relacionarse con el trabajo social, académico y científico (45%), la

prevención del consumo de sustancias psicoactivas y bebidas alcohólicas (39.29%) y escuelas de formación deportiva (37.86%). Por último, es necesario generar estrategias de comunicación frente a los proyectos, que permitan que el 18.12% de los miembros de la comunidad que manifestaron no conocerlos, los reconozcan, los apropien y, sobre todo, participen en ellos.

### ***Gestión del riesgo***

La institución ha logrado un conjunto de estrategias orientadas a mitigar la deserción y la pérdida académica, las cuales han sido bien recibidas por la comunidad educativa. Las encuestas arrojaron que el 80.61% afirma que la institución estructura planes de mejoramiento para evitar el fracaso escolar, y porcentajes muy similares afirman que también existen estrategias para evitar la deserción. En general, aseguran que las estrategias funcionan y que las motivaciones de deserción en un 50% corresponden a problemas económicos. Los resultados de las encuestas, son congruentes con lo encontrado en la visita en sitio, ya que hubo insistencia en ratificar que el colegio brinda oportunidades para que los estudiantes superen sus dificultades, logren ser promovidos y que lo hagan con procesos de aprendizaje sólidos.

En el capítulo 10 del Manual de Convivencia se encuentra el Sistema de Evaluación y Promoción del que se destacan aspectos principales tales como que guarda correspondencia con lo estipulado en el Decreto 1290 de 2009, donde se establecen los niveles de desempeño y la comisión de promoción y evaluación, así mismo se definen los criterios de evaluación.

Además de ello, el proceso de evaluación al interior de la institución se reconoce como la oportunidad para avanzar en el desarrollo del aprendizaje del estudiante, de tal modo que este tenga la posibilidad de aprender en función del logro y no de la falla y con ello, consolidar procesos de aprendizaje que le permitan acercarse hacia la adquisición de saberes que estén relacionados con el tipo de inteligencia y de habilidades que posee.

La forma en la que el colegio concibe los procesos evaluativos, les permite a los docentes desarrollar las estrategias pertinentes para estimular el aprendizaje de los estudiantes, tal y como lo manifestaron los docentes durante el encuentro, dado que reconocen la importancia de brindarles un modelo educativo que les de los suficientes principios de oportunidad para que puedan alcanzar sus metas y adquirir el aprendizaje que

necesitan. En este orden de ideas, reconocen que la evaluación debe ser continua, sistemática, integral, cuantitativa y expresada de manera cuantitativa. Los estudiantes por su parte, sienten que son valorados desde varias dimensiones y que, salvo algunas excepciones, existen los principios de oportunidad para que logren superar las dificultades.

Por otro lado, la institución cuenta con el Comité Escolar de Convivencia señalado en el artículo 48 del Manual de Convivencia en concordancia con lo dispuesto en la Ley 1620 del 2013. Desde allí, se implementa la Ruta de Atención para la Convivencia Escolar en la que se emprenden acciones que favorecen a la convivencia sana y digna de la comunidad educativa con el fin de garantizar el respeto a los Derechos Humanos, la educación para la sexualidad y la prevención y mitigación de la violencia escolar, implementa, además, acciones que apuntan a acuerdos comunes para la participación de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

El Manual de Convivencia es constante en la defensa de la condición humana y la noción de comunidad, por lo que todos sus miembros cuentan con el reconocimiento de sus derechos y deberes. Dentro del mismo, las faltas disciplinarias cometidas por los estudiantes, se califican como leves (Tipo 1), graves (Tipo 2) y muy graves (Tipo 3), en atención a su naturaleza y efectos, a las modalidades y circunstancias del hecho, a los motivos determinantes y a los personales del infractor.

En el capítulo 9, numeral 8, con la expedición de la Ley 1620 de 2013, reglamentado mediante el decreto 1965 de 2013 se creó el “Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar”, bajo estos lineamientos, se creó la figura de la Ruta de Atención Integral (RAI), una herramienta que sirve de guía para la resolución de todo tipo de incidentes que se presentan o pueden presentar dentro del colegio.

La institución Ciudad del Sol:

Implementa la ruta de atención integral que dentro de sus protocolos inicia con la identificación de situaciones que afectan la convivencia por acoso o violencia escolar, los cuales son remitidos a la psicóloga de la institución,

la cual a su vez inicia el proceso de conciliación y si el caso lo amerita la situación se remite al Comité de Convivencia de la institución para su documentación, análisis y atención a partir de la aplicación del Manual de Convivencia (PEI Ciudad del Sol, p.13).

Según refieren los estudiantes y teniendo coherencia con lo señalado en el Manual de Convivencia

“La ruta de atención integral, inicia con la identificación de situaciones que afectan la convivencia por acoso o violencia escolar, los cuales son remitidos a la psicóloga de la institución, la cual a su vez inicia el proceso de conciliación y si el caso lo amerita la situación se remite al Comité de Convivencia de la institución para su documentación, análisis y atención a partir de la aplicación del Manual de Convivencia” (Manual de Convivencia, Ciudad del Sol, p.17).

Finalmente, en cuanto a la deserción escolar se refiere, no fueron evidentes protocolos concretos para mitigar la deserción escolar, pero si fue notorio el interés por construir estrategias para fortalecer el vínculo de los estudiantes y de sus familias con la institución. Esto se ratifica en la visita en sitio, en la que los padres de familia expresan la satisfacción con la institución junto al agrado que les generó acceder a un cupo.

Desde el plan estratégico se ha buscado mantener el número de estudiantes por salón, es posible afirmar, que la rotación de estudiantes es baja y que está en la capacidad máxima instalada; así mismo ocurre con la rotación de docentes, la mayoría de ellos lleva en la institución más de tres años y si bien hay algunos de reciente ingreso, esto obedece al retiro por otras ofertas laborales o nombramientos.

## **2.2 Segunda etapa. Plan de mejoramiento**

Para el diseño del plan de mejoramiento, se tuvo en cuenta el direccionamiento estratégico, específicamente la gestión de calidad, basado en un proceso cíclico que busca el fortalecimiento permanente del Colegio Ciudad del Sol. Para su desarrollo, se procuró la articulación de cada elemento con el contexto de la institución, sus necesidades y las

expectativas planteadas dentro del diagnóstico aplicado. Dentro de la segunda fase se proyecta el alcance, la identificación y la definición de procesos dentro del modelo PHVA para ajustar continuamente las estrategias emprendidas por las áreas de gestión (Noguez, 2015). Para el contexto de esta investigación, el seguimiento del ciclo PHVA permitió el desarrollo de sus respectivas etapas de la siguiente manera.

En la primera etapa, en la de planificación, se planteó el diseño de una ruta de mejoramiento institucional que empezaría con el diagnóstico curricular y continuaría con el diseño e implementación del plan de mejoramiento hecho a partir de los hallazgos del diagnóstico, para terminar con el seguimiento y evaluación de dicho plan. Así pues, la planificación empezó por la aplicación de una entrevista y una encuesta aplicada a docentes y directivos del Colegio Ciudad del Sol. El objetivo de estos primeros instrumentos era recopilar la concepción que tenían estos miembros de la comunidad educativa de las estrategias emprendidas por las áreas de gestión. Luego, se dispusieron los elementos del diagnóstico curricular, por lo que se implementó un grupo de encuestas y una serie de entrevistas tanto a directivos, como docentes, estudiantes y padres de familia (Ver 2.1.1). Paralelamente, se realizó una revisión documental para tener un referente del propósito institucional y contrastarlo con una serie de observaciones que se realizó a los diferentes grados y diferentes docentes de la institución.

En la segunda etapa del ciclo PHVA, el hacer, se organizó y analizó la información recopilada en una matriz que estructuró todos los puntos del currículo referidos, junto con todos los instrumentos de recolección de información empleados. De este proceso se obtuvieron una serie de hallazgos que sirvieron de base para la construcción del plan de mejoramiento institucional. Ya en la etapa de verificación, se constataron los hallazgos encontrados en el diagnóstico curricular, producto del proceso de triangulación que se aplicó en las categorías y los instrumentos de recolección de información. Gracias a esto, se planteó la estructura del plan de mejoramiento institucional.

El plan de mejoramiento se organizó de acuerdo con las necesidades y los hallazgos presentados en el diagnóstico curricular, organizados de acuerdo con los diferentes componentes del currículo. Luego de la presentación de los resultados del diagnóstico, su discusión y las decisiones del equipo directivo, se procedió a estructurar un plan que atendiera las principales problemáticas u oportunidades de mejora dentro de cada una de las

categorías, atendiendo a las posibilidades de la misma institución. En este punto, el investigador se permitió generar una tabla en la que se organizaran las diferentes posibilidades de mejoramiento, para que el equipo directivo tomara la decisión sobre cuál o cuáles se irían a trabajar. Estas categorías de trabajo son las siguientes:

Tabla 12. Categorías de trabajo del Sentido Curricular

<b>SENTIDO CURRICULAR</b>	<b>PROPÓSITO INSTITUCIONAL</b>	Principios y Valores
	<b>HORIZONTE INSTITUCIONAL</b>	Misión y Visión
	<b>META</b>	Objetivo, Énfasis y Relación con el Entorno
	<b>FUNDAMENTACIÓN</b>	Modelo Pedagógico y Referentes Conceptuales
	<b>PLAN DE ESTUDIOS</b>	Áreas, Intensidad y Criterios de Evaluación
	<b>RECURSOS</b>	Humanos, Físicos y Tecnológicos

Fuente: elaboración propia (2020)

Tabla 13. Categorías de trabajo de la coherencia curricular

Fuente: elaboración propia (2020)

<b>COHERENCIA CURRICULAR</b>	<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>	Plan estratégico y manual de calidad (ISO 22001)
	<b>ESTRUCTURACIÓN CURRICULAR</b>	Planeaciones y proyectos transversales
	<b>DOCUMENTOS MISIONALES</b>	Manual de Convivencia, SIEE Y plan de capacitación
	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Escolar, laboral, vinculación de familias y seguimiento a egresados
	<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	ISCE, didáctica y procesos de formación
	<b>RIESGO ESCOLAR</b>	Conflicto escolar, fracaso escolar y rotación de la población.

Una vez presentadas estas categorías de trabajo, la rectora y la coordinadora en conjunto decidieron trabajar el propósito institucional, por la importancia que tiene el componente de valores en su propuesta y lo importante que es su divulgación. En sintonía con esto, también optaron por trabajar el horizonte institucional, en tanto que era necesaria una alineación de su misión y visión con sus principios y valores. Otro de los puntos que consideraron importantes trabajar en el transcurso del año, fue el de clima organizacional. Optaron por trabajar el clima porque es uno de los puntos que más motiva a las familias del

colegio para continuar en él. Finalmente, decidieron trabajar el módulo de orientación a resultados debido a la necesidad manifiesta en el diagnóstico curricular, de fortalecer la didáctica docente.

Así pues, el investigador definió cada módulo haciendo referencia a los siguientes puntos: a) nombre del módulo; b) componente del currículo; c) un objetivo; d) elementos constitutivos; e) referente teórico; f) referente práctico; g) un producto; h) participantes y/o responsables; y i) horas de trabajo asociadas. El producto de ese trabajo fue el siguiente:

Tabla 14. Módulo de mejoramiento - Propósito Institucional

MÓDULO	<b>MÓDULO 1. PROPÓSITO INSTITUCIONAL</b>			
COMPONENTE	<b>TELEOLÓGICO</b>			
CATEGORÍAS	<b>PRINCIPIOS Y VALORES</b>			
OBJETIVO	Generar un plan de divulgación a la comunidad educativa respecto del propósito institucional, partiendo desde los principios y valores que definen la institución.			
ELEMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hallazgos del diagnóstico curricular.</li> <li>Principios y valores del PEI.</li> </ul>			
TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceptualización de principio</li> <li>Conceptualización de valor.</li> <li>Ejemplos de definición a partir de premisas y asignación de valores.</li> </ul>	PRÁCTICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los principios como premisas.</li> <li>Despliegue de valores morales.</li> <li>Definición en el contexto del PEI.</li> </ul>	
Producto	Definición del propósito institucional.	Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo directivo</li> <li>Equipo docente</li> </ul>	
HORAS DE TRABAJO		PRESENCIAL	AUTÓNOMO	TOTAL
		6	12	18

Tabla 15. Módulo 2. Horizonte Institucional.

<b>MÓDULO</b>	<b>MÓDULO 2. HORIZONTE INSTITUCIONAL</b>			
<b>COMPONENTE</b>	TELEOLÓGICO			
<b>CATEGORÍAS</b>	MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICA DE CALIDAD			
<b>OBJETIVO</b>	Definir un plan de apropiación del horizonte institucional de parte de la comunidad educativa que se ajuste con las expectativas del P.E.I.			
<b>ELEMENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición del propósito institucional.</li> <li>Horizonte institucional del PEI.</li> </ul>			
<b>TEÓRICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de Misión</li> <li>Definición de visión</li> </ul>	<b>PRÁCTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer prioridades en la misión</li> <li>Establecer prioridades y posibilidades en el desarrollo de la visión</li> </ul>	
<b>PRODUCTO</b>	Definición del horizonte institucional.	<b>PARTICIPANTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo directivo</li> <li>Equipo docente</li> </ul>	
	<b>HORAS DE TRABAJO</b>	<b>PRESENCIAL</b>	<b>AUTÓNOMO</b>	<b>TOTAL</b>
		6	12	18

Tabla 16. Módulo 3. Clima organizacional

<b>MÓDULO</b>	<b>MÓDULO 3. CLIMA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>COMPONENTE</b>	PRAGMÁTICO			
<b>CATEGORÍAS</b>	ESCOLAR, LABORAL, VINCULACIÓN DE FAMILIAS Y SEGUIMIENTO A EGRESADOS.			
<b>OBJETIVO</b>	Diseñar e implementar, de acuerdo al tiempo y necesidades, una estrategia de gestión educativa que permita el fortalecimiento del clima organizacional en la institución educativa.			
<b>ELEMENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientar estrategias y acciones que le permitan a la institución trabajar a favor de un clima organizacional exitoso. <ul style="list-style-type: none"> <li>Clima escolar, clima laboral, vinculación de familias</li> </ul> </li> </ul>			
<b>TEÓRICO</b>	Reconocimiento de las normas aceptadas y practicadas por los miembros y de los factores que favorecen el desarrollo de un clima organizacional adecuado. Estudio de las dimensiones del clima organizacional.	<b>PRÁCTICO</b>	Talleres, compuestos por discusiones, cuestionarios y actividades lúdicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación</li> <li>Relaciones interpersonales y comunicación</li> <li>Reconocimiento de las labores destacadas</li> <li>Liderazgo</li> </ul>	
<b>PRODUCTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo PHVA (Planifique, Haga, Verifique y Actúe).</li> <li>Estrategia de gestión educativa para el fortalecimiento del clima organizacional.</li> </ul>	<b>PARTICIPANTES</b>	Equipo directivo Equipo docente	
	<b>HORAS DE TRABAJO</b>	<b>PRESENCIAL</b>	<b>AUTÓNOMO</b>	<b>TOTAL</b>
		8	16	24

Tabla 17. Módulo 4. Orientación a resultados

<b>MÓDULO</b>	<b>MÓDULO 4. ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>		
<b>COMPONENTE</b>	PRAGMÁTICO		
<b>CATEGORÍAS</b>	ISCE, DIDÁCTICA Y PROCESOS DE FORMACIÓN		
<b>OBJETIVO</b>	Determinar herramientas que apoyan el seguimiento del progreso del colegio, a través de la identificación de las fortalezas con las que cuenta y las áreas que deben mejorar en la institución.		
<b>ELEMENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración y definición de la didáctica de las áreas básicas.</li> <li>• Creación de experiencias de aprendizaje para las áreas básicas.</li> </ul>		
<b>TEÓRICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de la Norma Técnica Curricular (Lineamientos curriculares, Orientaciones pedagógicas, Estándares Básicos de competencias, Derechos Básicos de Aprendizaje y Mallas de Aprendizaje).</li> <li>• Identificación de la didáctica del área coherente con el modelo pedagógico.</li> </ul>	<b>PRÁCTICO</b>	<p>Taller de consolidación de estrategias para fortalecer las áreas.</p> <p>Creación de protocolos para la implementación de las experiencias de aprendizaje.</p>
<b>PRODUCTO</b>	<p>Plan de mejoramiento para las para las áreas básicas que requieran fortalecimiento.</p> <p>Experiencias de aprendizaje y protocolos para su implementación.</p>	<b>PARTICIPANTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo directivo</li> <li>• Equipo docente</li> </ul>
<b>HORAS DE TRABAJO</b>	<b>PRESENCIAL</b>	<b>AUTÓNOMO</b>	<b>TOTAL</b>
	12	24	36

En la última etapa del ciclo PHVA, la actuación, se implementó el plan de mejoramiento para fortalecer las dinámicas institucionales. Aunque antes de entrar de lleno al desarrollo del plan, lo primero que se desarrolló fue darlo a conocer y desarrollar jornadas de sensibilización con toda la comunidad educativa para incentivar su apropiación y la importancia del crecimiento constante, así como el papel que juega la evaluación en este proceso. En este orden de ideas es producto de esta investigación dos documentos de apoyo al PEI: “Síntesis PEI” y “Coherencia curricular del Área” (Ver anexo 4), documentos que informan e instruyen de manera concisa los elementos más representativos del PEI, para consolidar su diferencial como institución.

## 2.3 Tercera etapa. Resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de la implementación de cada uno de los módulos, haciendo énfasis en el proceso y los logros obtenidos.

### 2.3.1 Resultados Módulo 1.

En primer lugar, se consideró importante hacer una definición de los principios rectores de la institución, los cuales se diseñaron con base en la filosofía del colegio. Con el objetivo de generar una mayor recordación en las familias, se sugirió que los principios fueran enunciados claros, sencillos y contundentes que definieran los principales fundamentos de la institución. Una vez definidos, se reescribieron de la siguiente manera:

Pureza: **Vivir con autenticidad**, para vivir todos los valores con transparencia, con el compromiso de contemplar la belleza y armonía de todo lo que nos rodea, pero sobre todo, con una conciencia tranquila.

Esfuerzo: **Asumir los deberes** que nos forman como personas responsables y profesionales, realizando las labores diarias, pero sobre todo, superando obstáculos para sentirse orgulloso de las acciones realizadas.

Una vez definidos, se buscaron articular los principios con los valores respectivos, que por supuesto, vendrían a ser *pureza* y *esfuerzo*, lo cual consolidaron en un solo lema institucional que facilitara la apropiación de parte de las familias del colegio.

### 2.3.2 Resultados Módulo 2.

Una vez estructurados los principios, los valores y el lema institucional, se hizo necesario una reestructuración clara de los elementos constitutivos del horizonte institucional. En primer lugar, la misión se presentó de la siguiente manera:

El Colegio ‘Ciudad del Sol’ es una institución educativa de carácter privado, que forma estudiantes en el aspecto humano, espiritual, académico y brinda a la sociedad personas competentes para acceder a la educación

superior y al campo laboral, con profundos intereses en la protección del medio ambiente.

Esta nueva definición de la misión suscitó un cambio significativo en la perspectiva que presenta el colegio. Cambió el énfasis en informática, gracias al análisis que hicieron los docentes y los directivos, respecto de los recursos con los que cuentan. A propósito de esto, el coordinador señaló lo siguiente:

**Coordinador:** Existen solamente 12 computadores en la sala y su capacidad no está a la altura de las necesidades de un chico actual.

Situación similar ocurrió con la profundización en inglés que planteaba la misión anterior, en tanto que la intensidad horaria de inglés no respondía a una profundización y su planta docente en esta área, no cuenta con los certificados necesarios. Por este motivo, se replanteó el anterior énfasis en informática y su profundización bilingüe; por el contrario, se optó por definir el interés en protección ambiental en tanto que la comunidad reconoce el enorme esfuerzo que hace el colegio en sus campañas de protección del medio ambiente, tal y como se evidenció en los resultados del diagnóstico.

Ahora bien, la articulación contempló también las disposiciones de la visión institucional, haciendo un replanteamiento de los mismos puntos: el bilingüismo y la informática. Así pues, se resaltaron los elementos más distintivos de la siguiente manera:

En el año 2025, el Colegio ‘Ciudad del Sol’, estará posicionado como una de las mejores instituciones de la región, reconocida por un servicio educativo de calidad, con una enorme conciencia cristiana y ambiental, así como una gran capacidad de innovación constante, con talento humano, desarrollo académico y espiritual; entregando a la sociedad personas competentes que puedan acceder a la educación superior y al campo laboral.

### **2.3.3 Resultados Módulo 3.**

Para este módulo, se programaron dos sesiones de capacitación docente concentradas en la vivencia de los valores católicos y la manera en que estos se podrían

llevar al aula. Ambas sesiones estuvieron a cargo del cura de la Diócesis de Sogamoso, el cual fue invitado por la Rectora del colegio. En este módulo, no se tuvo mayor intervención, debido a que por consideración de la rectora, ese era un tema muy propio de su propia comunidad.

#### **2.3.4 Resultados Módulo 4**

Para el desarrollo de este módulo, se señaló la importancia de que se hicieran algunas precisiones respecto de las áreas sobre las que se empezarían a trabajar. Aunque sería ideal trabajar con todas las áreas, por temas de recurso, en especial del tiempo, no se alcanzarían a desarrollar todas efectivamente. De acuerdo con el criterio de la rectora y el coordinador, el trabajo empezaría por cuatro de las áreas básicas, dada su influencia en las pruebas estandarizadas, así como la intensidad horaria que tienen en el colegio. Estas áreas definidas fueron: Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Matemáticas y Lenguaje.

Para la definición del proceso de formación de cada una de las áreas, se emplearon como documentos rectores de la norma técnica curricular de cada una de estas cuatro áreas; esto es, los lineamientos curriculares, los estándares básicos, las orientaciones pedagógicas y las mallas de aprendizaje. De este proceso se lograron definir un diagrama por cada área, que vendría a orientar el desarrollo de las áreas en el colegio. Los diagramas obtenidos fueron los siguientes:

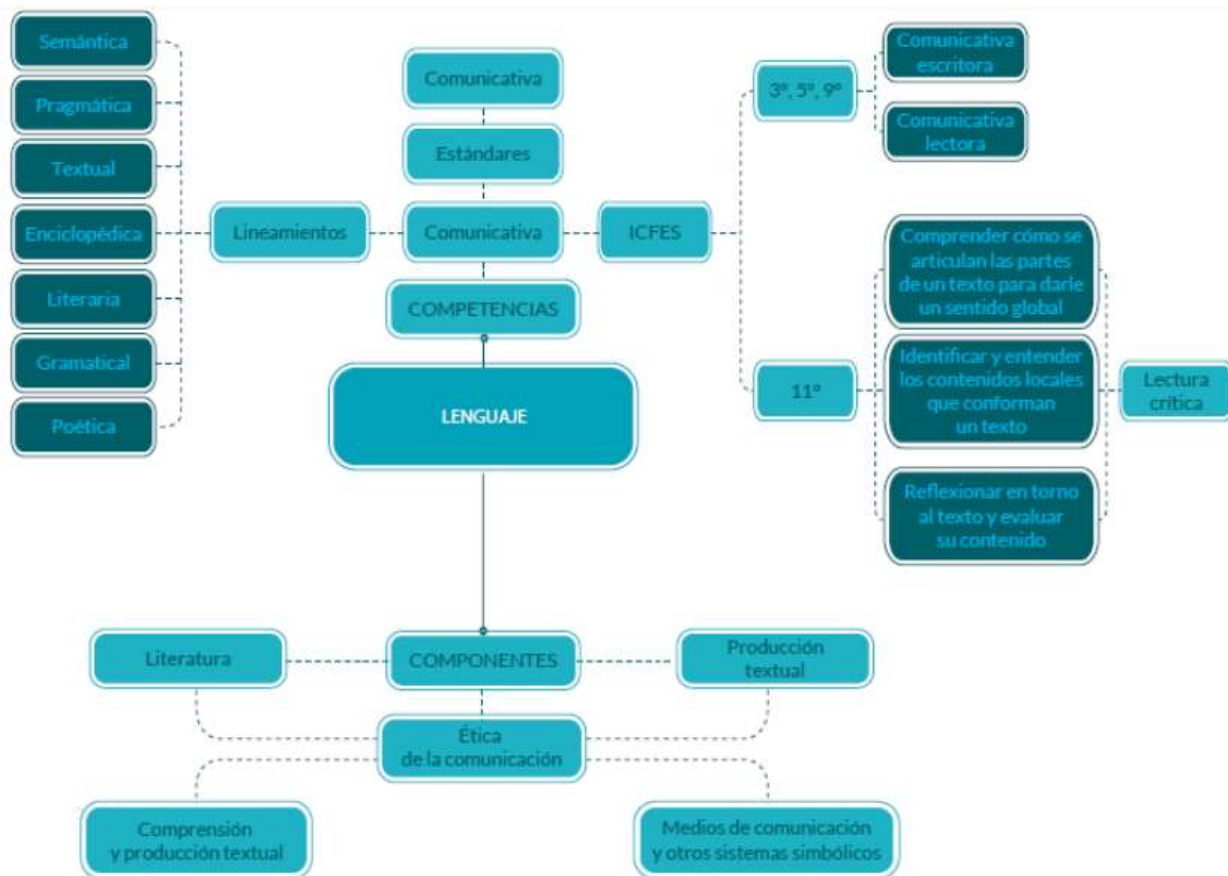


Ilustración 4. Esquema Lenguaje

Fuente: elaboración en compañía de equipo docente. Colegio 'Ciudad del Sol' (2019)

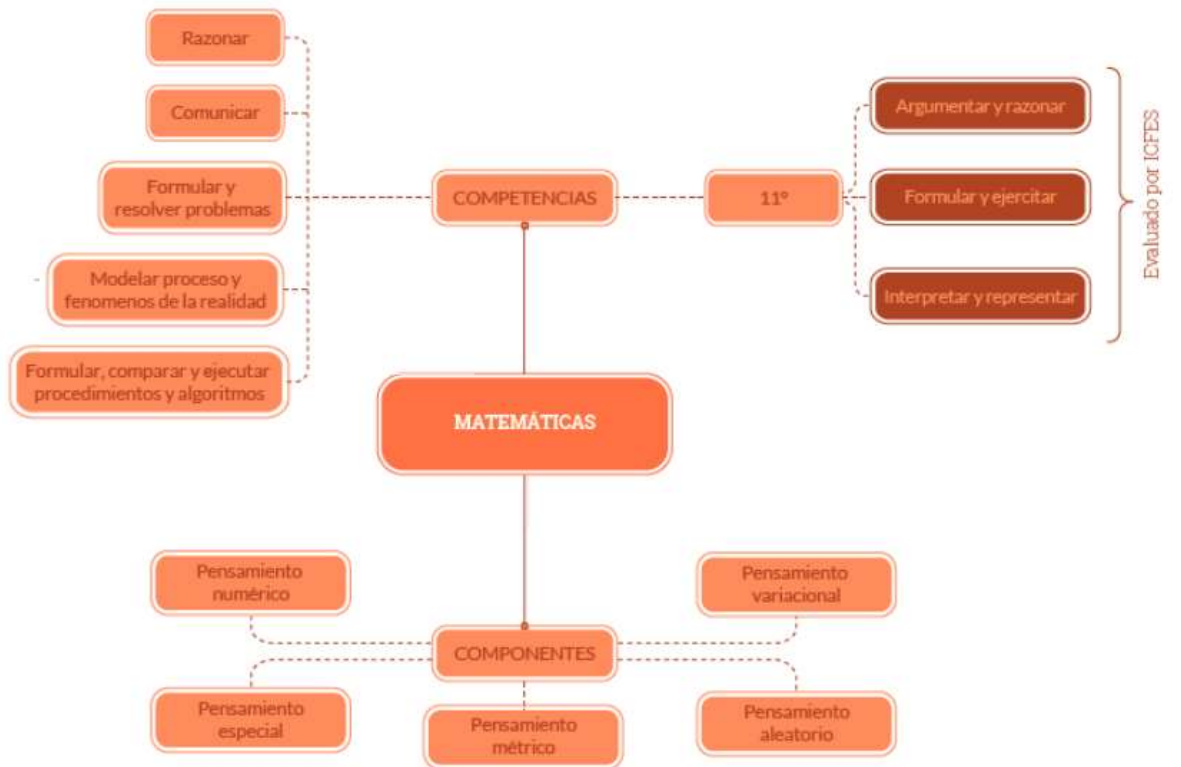


Ilustración 5. Esquema Matemáticas

Fuente: elaboración en compañía de equipo docente. Colegio 'Ciudad del Sol' (2019)

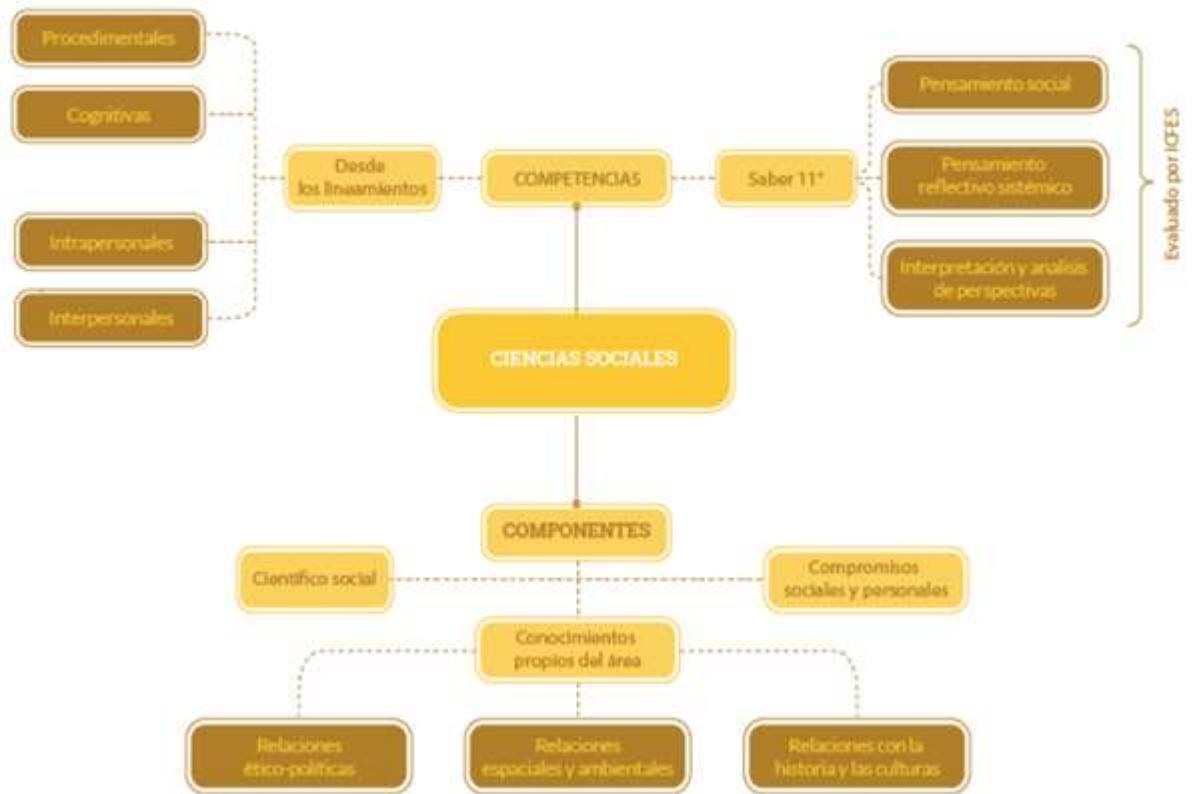


Ilustración 6. Esquema Ciencias Sociales

Fuente: elaboración en compañía de equipo docente. Colegio 'Ciudad del Sol' (2019)

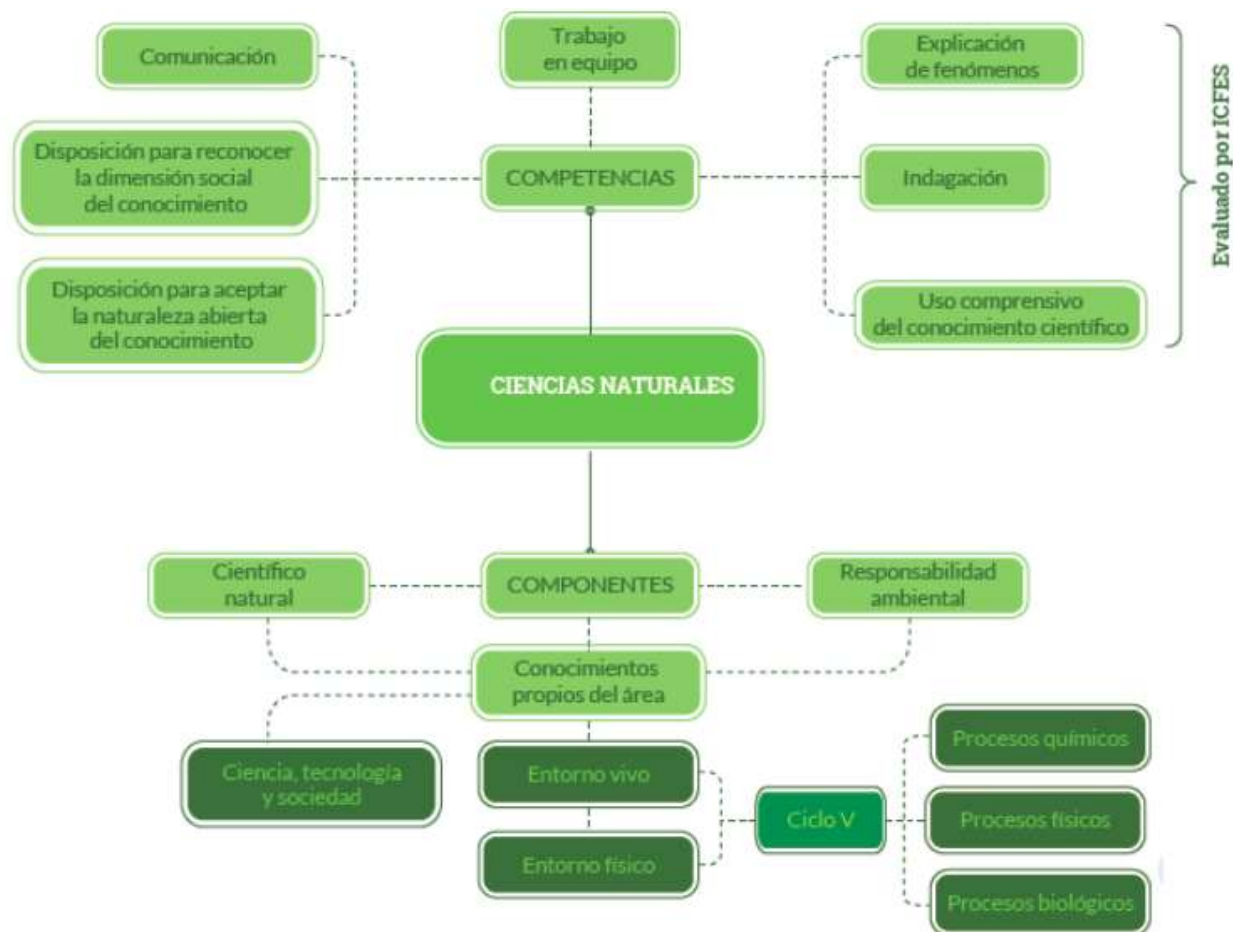


Ilustración 7. Esquema Ciencias Naturales  
Fuente: elaboración en compañía de equipo docente. Colegio 'Ciudad del Sol' (2019)

La lectura y análisis de los diferentes documentos pertenecientes a la Norma Técnica Curricular de cada área, a saber, los Lineamientos Curriculares, las Orientaciones Pedagógicas, los Estándares Básicos de Competencias, los Derechos Básicos de Aprendizaje y las Mallas de Aprendizaje. Este fue el primer paso para la comprensión de diferentes elementos epistemológicos, metodológicos y didácticos dentro de cada una de las áreas. Además, permitió la concreción de los objetivos por cada una de las áreas y la definición de las competencias que se deberían trabajar en los estudiantes para el desarrollo del pensamiento matemático, la competencia comunicativa, y las habilidades para ser un científico natural y un científico social. Para su consignación, se empleó el documento coherencia curricular (Ver anexo 4).

## Conclusiones

El mejoramiento constante es un proceso que implica la participación activa y el compromiso de sus implicados. Sin embargo, es común ver que, en muchas de las instituciones educativas del país, diferentes estamentos de la comunidad no le prestan la suficiente importancia al proceso de evaluación ni al plan de mejoramiento anual. Hay directivos que lo desarrollan por cumplir con uno de los requisitos para lograr que el colegio que administran, siga en funcionamiento. También hay docentes que lo hacen solo por no perder su empleo e inclusive, hay colegios en los que no se tiene en cuenta la percepción de los estudiantes y los padres de familia respecto del proceso pedagógico, y justamente son estos dos grupos, especialmente los estudiantes, sobre los que se debe dirigir cualquier acción de mejoramiento en una institución educativa, quienes finalmente son los directos relacionados con esto. Por fortuna, el Colegio ‘Ciudad del Sol’ decidió tomar acciones en este proceso, por lo que, junto con el investigador de este trabajo, decidieron diseñar la estructura de un modelo de autoevaluación institucional que fortaleciera la gestión directiva del colegio.

En el transcurso de este proceso, fue definitivo generar una dinámica de sensibilización con los diferentes miembros de la comunidad educativa porque la experiencia que habían tenido con la autoevaluación institucional, no había sido satisfactoria, lo que trajo como consecuencia, que las personas poco a poco fueran perdiendo la motivación y la credibilidad en este ejercicio e inclusive, en la de la misma institución. Por consiguiente, es fundamental que un colegio vincule y socialice los resultados de la evaluación institucional a su comunidad, haciendo hincapié en aquellos objetivos que han alcanzado y en lo que necesitaría para conseguir aquello que hace falta.

De igual forma, es de vital importancia vincular a los padres de familia y a los estudiantes dentro de la autoevaluación institucional porque, aunque en una primera mirada, se pudiera pensar que los acudientes y los estudiantes no tienen injerencia concreta en las dinámicas administrativas, su percepción es bastante enriquecedora para el área de la gestión directiva. Estos dos grupos poblacionales son los directos afectados de todo cuanto pasa en el colegio, por lo que sienten las consecuencias de cualquier decisión u omisión que se desarrolle dentro del colegio y pueden emitir juicios mucho más próximos a la realidad. Desde la posición directivo-docente, las perspectivas de los eventos tienen características

particulares que no contemplan otros rasgos que acudientes y estudiantes pueden ver de manera distinta. Aún más, la gestión directiva debe tener en cuenta que, en el marco de los colegios privados del país, a pesar de que se esté ofreciendo un servicio educativo, de carácter pedagógico, el colegio funciona como una empresa en el sentido que depende de sus clientes, en este caso familias, para su funcionamiento. Por lo tanto, es necesario que se tenga la perspectiva de las familias para garantizar la mayor satisfacción posible de quienes permiten que se desarrolle el ejercicio educativo y que siga funcionando el colegio.

Una herramienta que permite hacer esto, es la evaluación institucional. Este tipo de evaluación permite hacer un acercamiento a la comunidad de manera directa y visibiliza ante la comunidad el interés del colegio por mejorar. En muchas ocasiones, las familias no se dan cuenta de los procesos que adelanta un colegio por su mejoramiento simplemente porque el colegio no abre espacios de comunicación de divulgación adecuada. Inclusive en el quehacer docente, los profesores realizan actividades dentro de las aulas que no sistematizan y sus experiencias no pasan de ser un ejercicio que se comenta en los pasillos del colegio o las salas de reunión. Así pues, vincular a las familias dentro del proceso de diagnóstico posibilita que las familias se sientan vinculadas con los procesos del colegio y se sienten respaldadas al percibir que el colegio en el que tienen matriculado a sus hijos, se preocupa por el mejoramiento constante.

Es necesario tener en cuenta que el diagnóstico, para que sea una herramienta óptima, debe tener un carácter investigativo que se aplique de manera sistemática y como un ejercicio consciente basado en evidencias. Por consiguiente, se deben definir claramente las condiciones sobre las que se va a realizar para que se consiga un margen de confiabilidad que garantice la veracidad de la información recopilada. Para lograrlo, la Gestión Directiva debe posibilitar dentro su plan anual, espacios de participación y trabajo en equipo que inste la confrontación de ideas y los acuerdos entre sus miembros para buscar el fortalecimiento institucional.

Por supuesto, la evaluación y el diseño de un plan, por sí solos, no garantizan el fortalecimiento institucional, esta demanda de la continuidad, el compromiso y la reflexión autocrítica. En el ejercicio de evaluación, los directivos y los docentes suelen presentar sus actos de la mejor manera posible, sin embargo, esta actitud no logra sacar el mejor provecho del diagnóstico y el plan de mejoramiento porque es necesario hacer una revisión

consciente y respetuosa de cuáles son aquellos aspectos que se constituyen en una oportunidad de mejora, para poder actuar sobre ellos. Aunado a esto, se debe interiorizar que, dentro de una institución, toda actividad, por pequeña que sea, debe ser evaluada, no como un acto para castigar, sino por el contrario, como una oportunidad de mejora a todos los miembros de la comunidad.

Esto lo fueron apropiando progresivamente los directivos y los docentes de la institución, quienes al comienzo se resistieron a mostrar su realidad pedagógica, especialmente con el investigador porque lo vieron como un ente externo. Por ejemplo, en los primeros ejercicios de observación de clase los profesores procuraron mostrar sus actividades más creativas, implementar estrategias que no hicieran parte de su rutina común. Afortunadamente, poco a poco fueron entendiendo la dinámica del diagnóstico curricular y la importancia que este tiene dentro de su institución, por lo que fueron siendo más transparentes con los ejercicios de observación.

Gracias a esto, el proceso y los productos del trabajo, el diagnóstico curricular, la síntesis del PEI, la coherencia curricular y los diferentes anexos, produjeron comentarios en la comunidad, particularmente en la rectora y la coordinadora de la institución, porque consideran que les impulsó en su ejercicio de evaluación y fortaleció su dinámica curricular. Además, se logró una mayor divulgación de los preceptos fundamentales de la institución y de la mano de esto, se fortaleció el conocimiento que la comunidad educativa tenía de su colegio.

Sin embargo, el ejercicio requiere un mayor tiempo para su consolidación y que haga parte de la dinámica institucional. Para lograrlo, es necesario que la definición de estos preceptos, si bien parte de la participación de todos los miembros de la comunidad, exige de la orientación de la gestión directiva porque el propósito institucional, debe estar por encima de las particularidades de cada docente. Dentro de un colegio, cada docente tiene una propia visión de lo que es e implica la educación, por lo que, a la falta de directrices claras, desarrolla el ejercicio pedagógico como crea conveniente o como haya aprendido. Necesariamente se debe clarificar a los docentes que si bien, tienen libertad de cátedra, su experiencia y formación en el área, fueron contratadas al servicio de un propósito institucional particular, con características específicas y un perfil de estudiante

con un diferencial. Dicho diferencial, debe estar consignado en el proyecto educativo institucional, enmarcado dentro de todos los componentes curriculares.

## Referencias

- Beltrán, M. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo* ., 24-56.
- Cassasus, J. (2008). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Unesco.
- Club Excelencia en Gestión. (2017). *Modelo EFQM*. Recuperado el 2019, de ¿Qué es el Modelo EFQM?: <https://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm>
- Gómez, J. (2016). *La recopilación documental. Para qué y cómo documentarse en Ciencias de la Información Documental*. (U. d. Murcia, Ed.) Obtenido de Exlibris: <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/47175/1/recopilaciondocumentalgo mez.pdf>
- Guardián, A. (2010). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios, IX(1)*, 38-51.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Latorre, A. (2005). *La investigación acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*. México: Graó.
- León, G. (2014). Aproximaciones a la mediación pedagógica. *Calidad Educativa, V(1)*, 136-155.
- López-Roldán, P. y. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Bellaterra (Cerdanyola del Vallès).
- Magisterio. (2016). *Hacia la NTC ISO 9001:2015 en las instituciones educativas*. Recuperado el 2019, de Magisterio: <https://www.magisterio.com.co/articulo/hacia-la-ntc-iso-90012015-en-las-instituciones-educativas>
- Martínez, M. (2014). Reflexiones en torno a la Investigación-Acción educativa. *Revista de Investigación Educativa(18)*, 58-86.
- Ministerio de Educación Nacional MEN. (2008). *Guía 34. Guía para el mejoramiento institucional*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.

- Ministerio de Educación Nacional. Colombia. (2004). *Guía N° 5. Planes de mejoramiento. Y ahora, ¿cómo mejoramos?* Bogotá: Periódicas.
- Noguez, V. (2015). *El futuro de la calidad*. México: ISO 9001- ISOTools.
- Pineda, D. (2010). *Reflexiones en torno a la construcción de una cultura democrática*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Psyma. (2017). *¿Cómo determinar el tamaño de una muestra?* Obtenido de Psyma Company: <https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>
- Sañudo de Grande, L. (2006). El proceso de significación de la práctica como sistema complejo. En R. Perales, *La significación de la práctica docente* (págs. 3-26). México: Paidós.
- Unesco. (2007). *De la administración escolar tradicional a la gestión educativa estratégica*. Recuperado el 2018, de EducarChile: <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=140312>
- Unesco. (2014). *Calidad de la educación y el papel fundamental de los docentes*. Recuperado el 2018, de International Bureau of Education: [www.ibe.unesco.org/International/ICE47/Spanish/Organisation/Workshops/Background%20at-4%20SPA.pdf](http://www.ibe.unesco.org/International/ICE47/Spanish/Organisation/Workshops/Background%20at-4%20SPA.pdf)

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta exploratoria

#### COLEGIO 'CIUDAD DEL SOL' ENCUESTA EXPLORATORIA

Sogamoso, Boyacá. Enero 21 de 2019

Dirigida a: Señale el área en la que se desempeña.

Rectoría \_\_\_\_\_ Coordinación \_\_\_\_\_ Docencia \_\_\_\_\_

Esta es una encuesta exploratoria en la que encontrará una serie de preguntas a propósito de la gestión pedagógica que se desarrolla en su institución. Para responderla, por favor marque con una X de acuerdo con su saber y/o percepción. Tenga en cuenta que no hay una respuesta que sea mejor que otra, simplemente sea lo más sincero posible.



1. ¿Conoce las áreas de gestión? SI \_\_\_ NO \_\_\_
2. ¿Conoce quién o quiénes realizan la autoevaluación institucional en el Colegio 'Ciudad del Sol'? SI \_\_\_ NO \_\_\_
3. Marque con una X todos aquellos miembros que participan del proceso de autoevaluación institucional en el Colegio 'Ciudad del Sol'  
Directivos \_\_\_\_\_  
Docentes \_\_\_\_\_  
Padres/madres/acudientes \_\_\_\_\_  
Estudiantes \_\_\_\_\_  
Administrativos \_\_\_\_\_
4. ¿Conoce el instrumento de autoevaluación institucional que se diligencia en el Colegio 'Ciudad del Sol'? SI \_\_\_ NO \_\_\_
5. ¿Comprende el instrumento de autoevaluación institucional que se diligencia en el Colegio 'Ciudad del Sol'? SI \_\_\_ NO \_\_\_
6. Marque con una X todos aquellos miembros que participan en la elaboración del plan de mejoramiento.  
Directivos \_\_\_\_\_  
Docentes \_\_\_\_\_  
Padres/madres/acudientes \_\_\_\_\_  
Estudiantes \_\_\_\_\_  
Administrativos \_\_\_\_\_
7. ¿Conoce cuáles son los proyectos que lidera esta institución? SI \_\_\_ NO \_\_\_
8. ¿Está usted de acuerdo con el plan de mejoramiento institucional que se implementó para este año? SI \_\_\_ NO \_\_\_ NO LO CONOZCO \_\_\_
9. ¿Considera que los planes de mejoramiento son efectivos y pertinentes para el contexto del Colegio 'Ciudad del Sol'? SI \_\_\_ NO \_\_\_ NO LO CONOZCO \_\_\_
10. ¿Conoce la ruta para el mejoramiento continuo? SI \_\_\_ NO \_\_\_
11. ¿Conoce cuántas etapas tiene la ruta de mejoramiento continuo? SI \_\_\_ NO \_\_\_
12. ¿Conoce cuál es la guía diseñada para apoyar el proceso de evaluación institucional según la normatividad del Ministerio de Educación? SI \_\_\_ NO \_\_\_

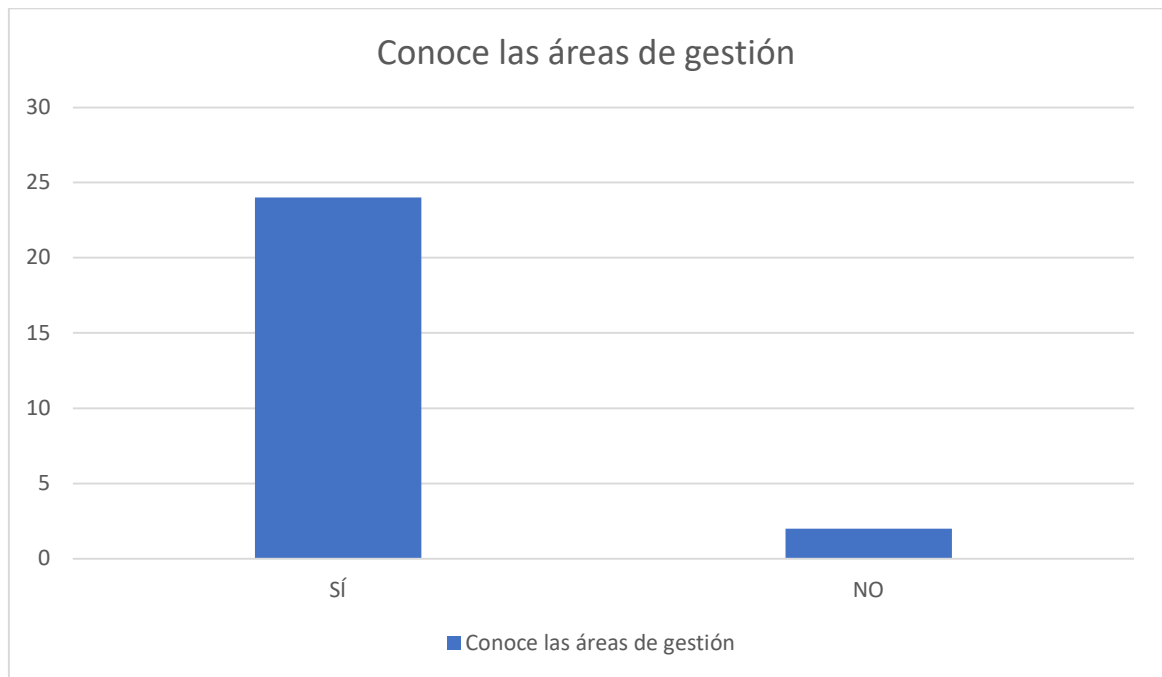
13. ¿Participó en el último proceso de autoevaluación institucional realizado en el Colegio 'Ciudad del Sol'?
14. ¿Cada cuánto se debe realizar la autoevaluación institucional? \_\_\_\_\_
15. ¿Cada cuánto se debe diligenciar el instrumento de autoevaluación institucional?

---

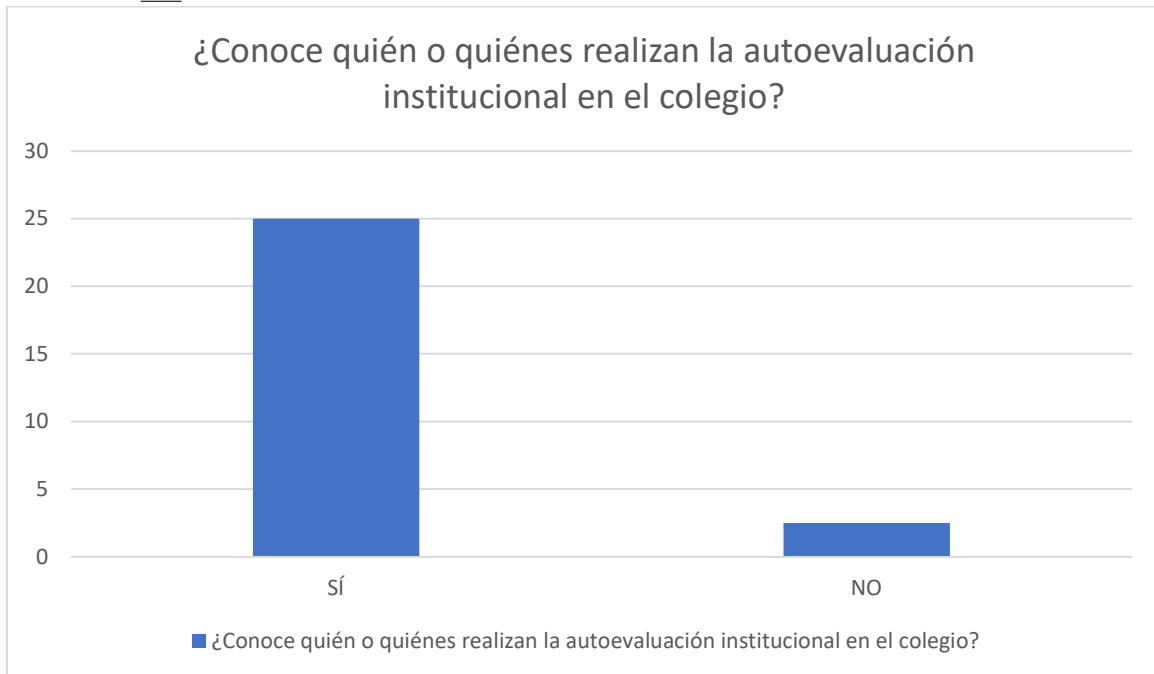
**Esperamos que estos resultados nos ayuden a contribuir efectivamente en el fortalecimiento de la institución**

### Resultados

1. ¿Conoce las áreas de gestión? SI \_\_\_ NO \_\_\_

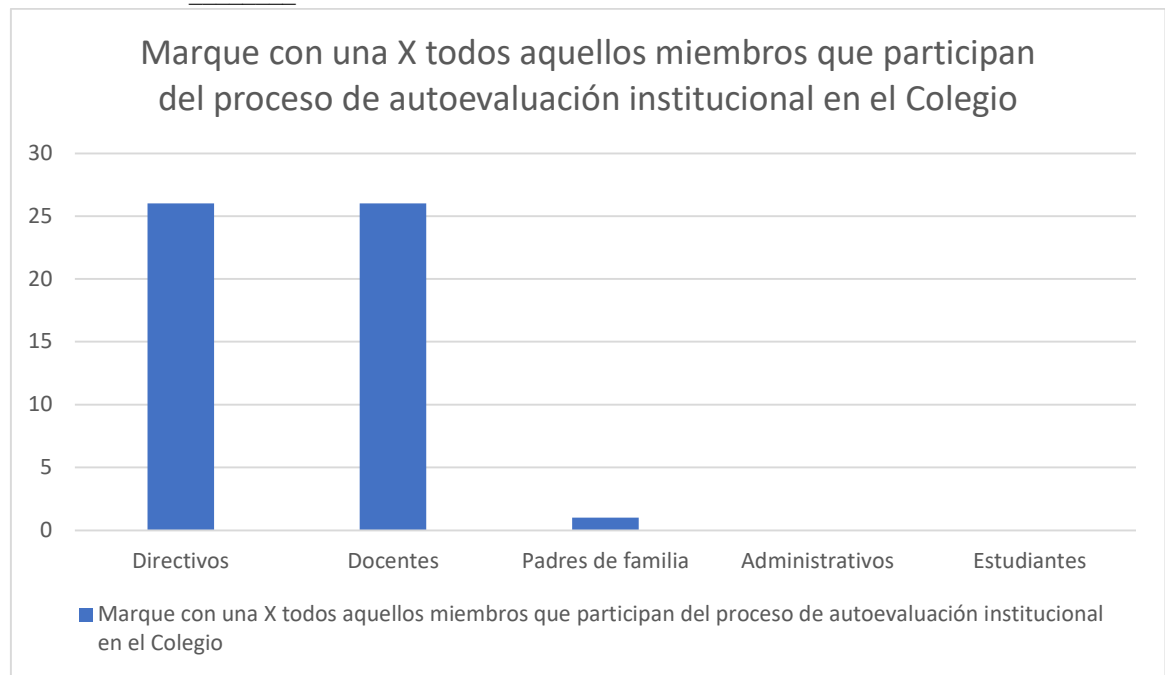


2. ¿Conoce quién o quiénes realizan la autoevaluación institucional en el Colegio ‘Ciudad del Sol’? SI \_\_\_  
NO \_\_\_

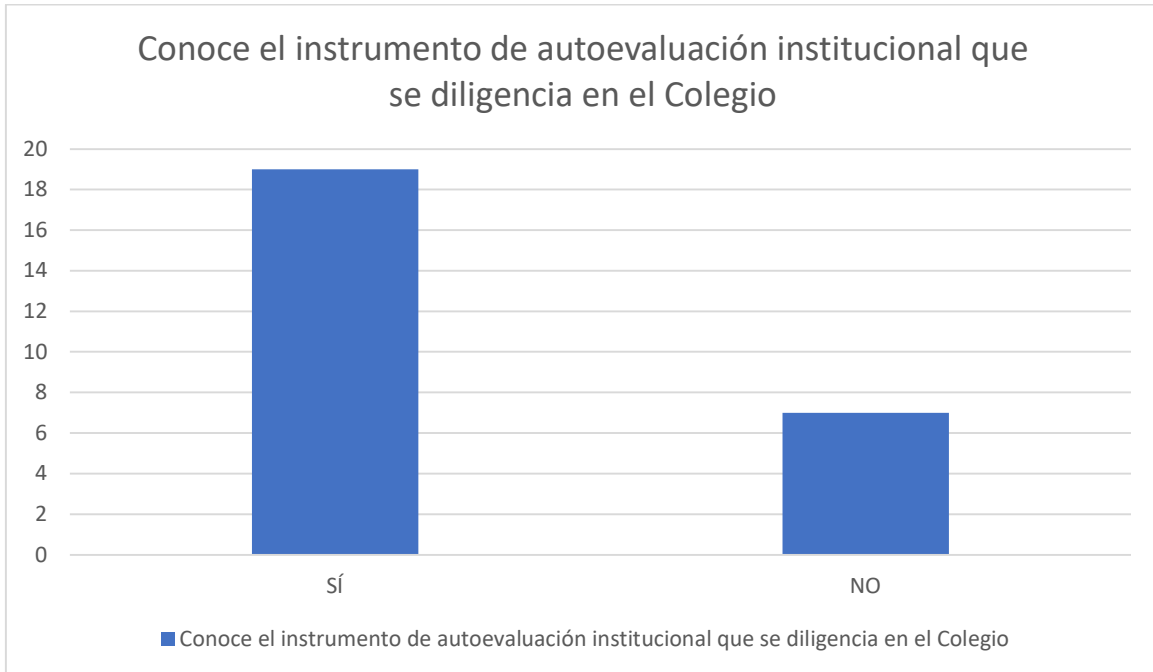


3. Marque con una X todos aquellos miembros que participan del proceso de autoevaluación institucional en el Colegio ‘Ciudad del Sol’

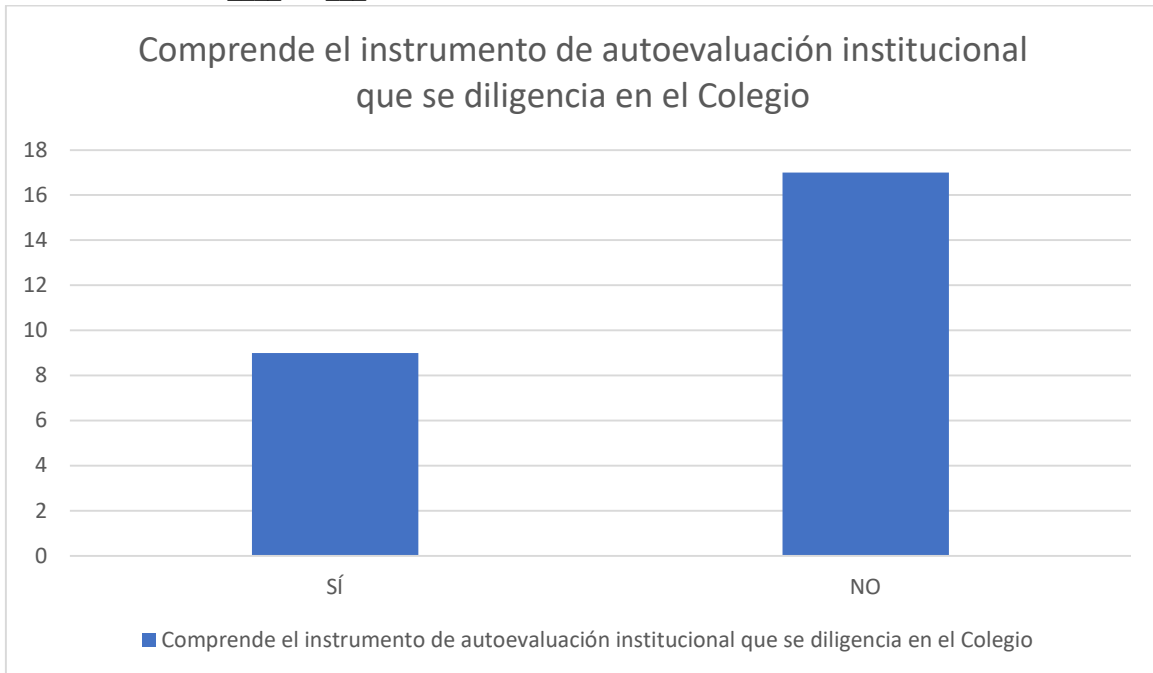
Directivos \_\_\_\_\_  
 Docentes \_\_\_\_\_  
 Padres/madres/acudientes \_\_\_\_\_  
 Estudiantes \_\_\_\_\_  
 Administrativos \_\_\_\_\_



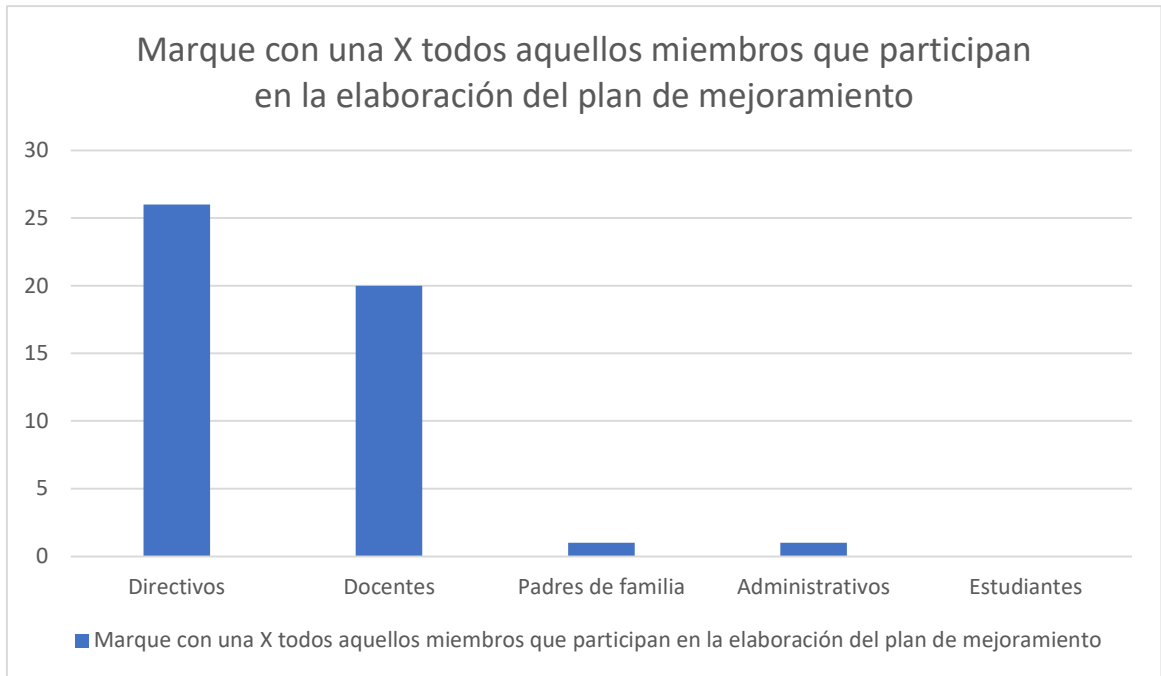
4. ¿Conoce el instrumento de autoevaluación institucional que se diligencia en el Colegio 'Ciudad del Sol'? SI \_\_\_ NO \_\_\_



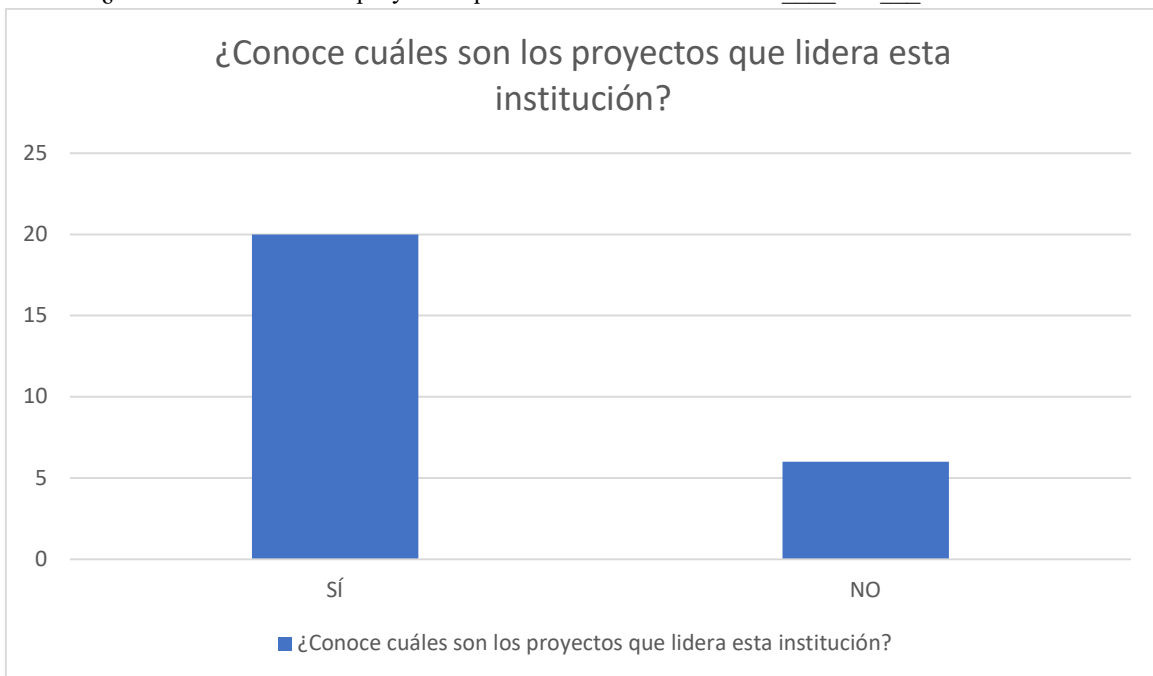
5. ¿Comprende el instrumento de autoevaluación institucional que se diligencia en el Colegio 'Ciudad del Sol'? SI \_\_\_ NO \_\_\_



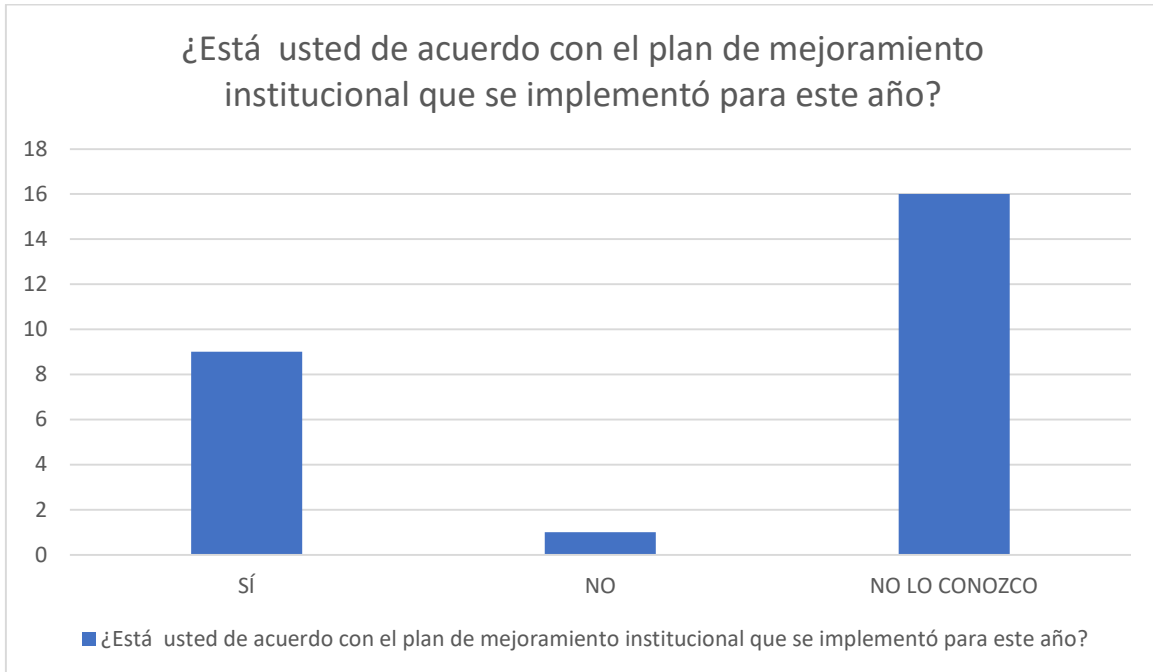
6. Marque con una X todos aquellos miembros que participan en la elaboración del plan de mejoramiento.
- Directivos \_\_\_\_\_
- Docentes \_\_\_\_\_
- Padres/madres/acudientes \_\_\_\_\_
- Estudiantes \_\_\_\_\_
- Administrativos \_\_\_\_\_



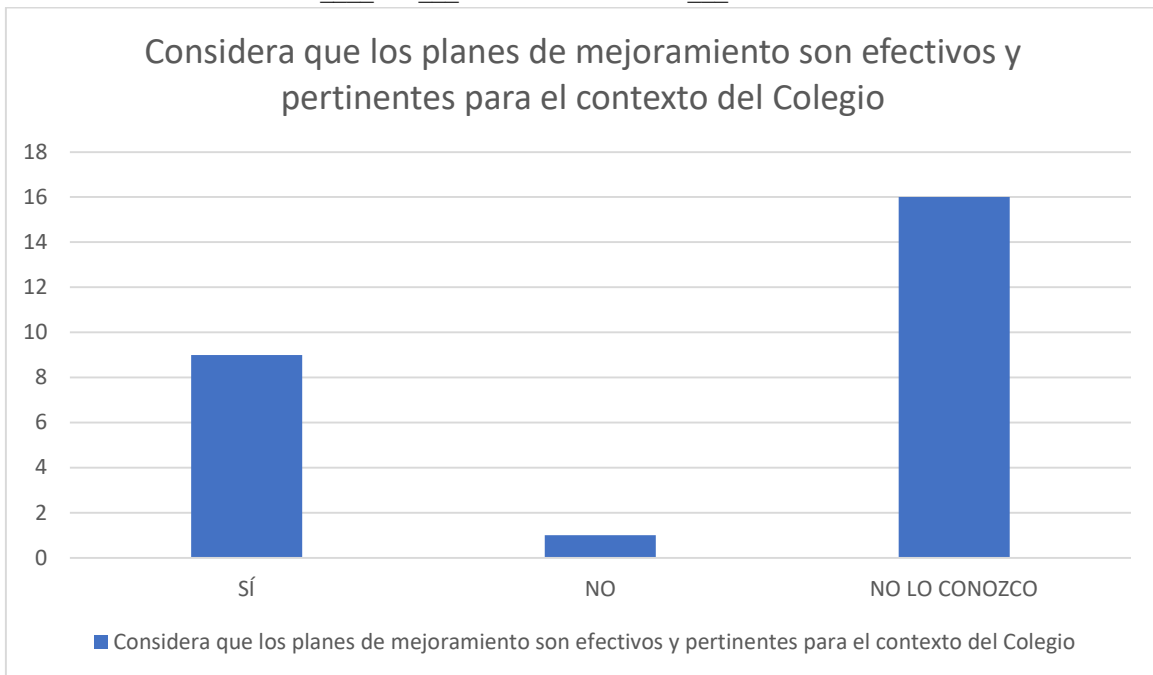
7. ¿Conoce cuáles son los proyectos que lidera esta institución? SI \_\_\_ NO \_\_\_



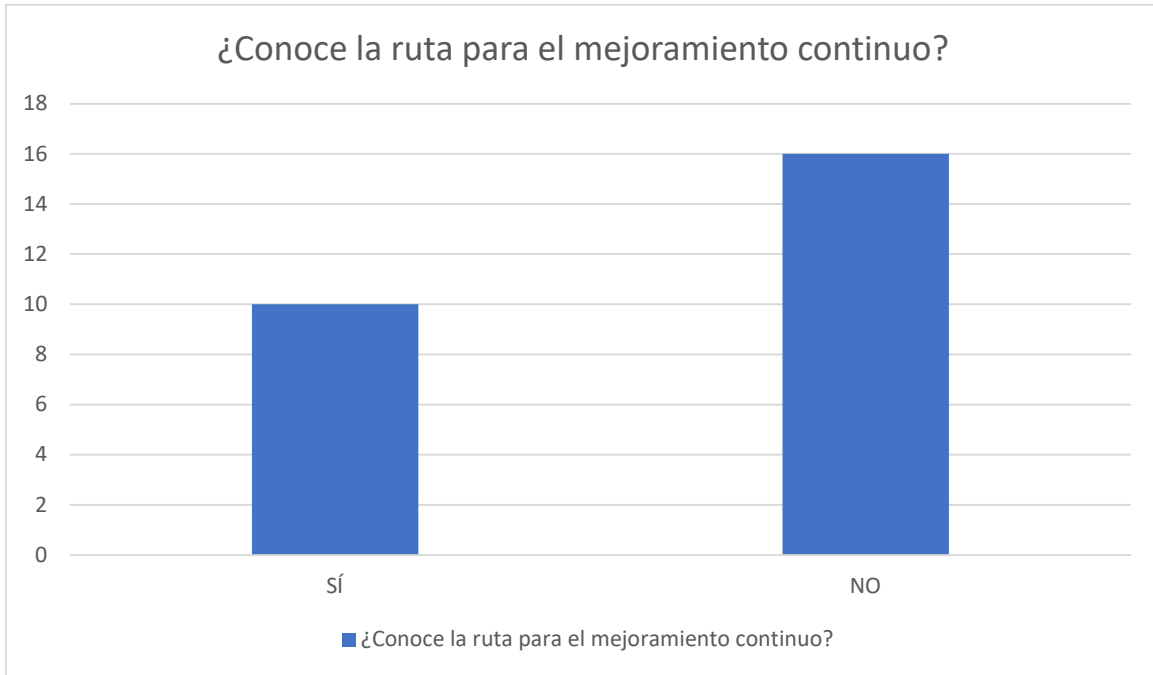
8. ¿Está usted de acuerdo con el plan de mejoramiento institucional que se implementó para este año?  
 SI\_\_\_ NO\_\_\_ NO LO CONOZCO \_\_\_



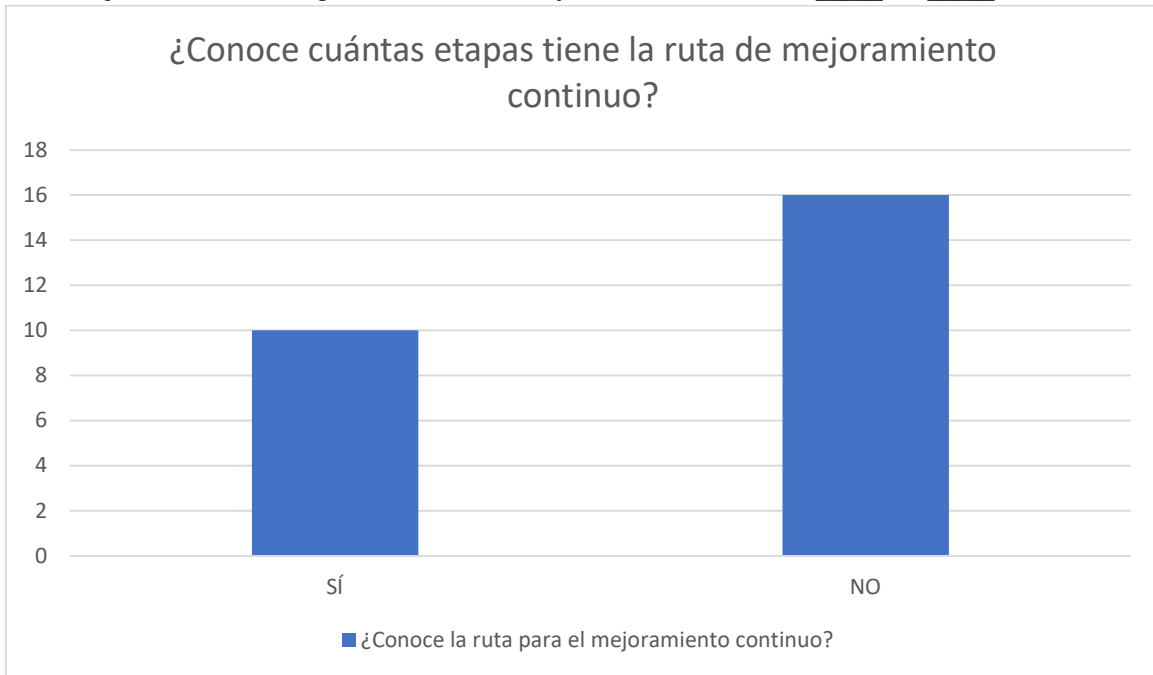
9. ¿Considera que los planes de mejoramiento son efectivos y pertinentes para el contexto del Colegio 'Ciudad del Sol'? SI\_\_\_ NO\_\_\_ NO LO CONOZCO \_\_\_



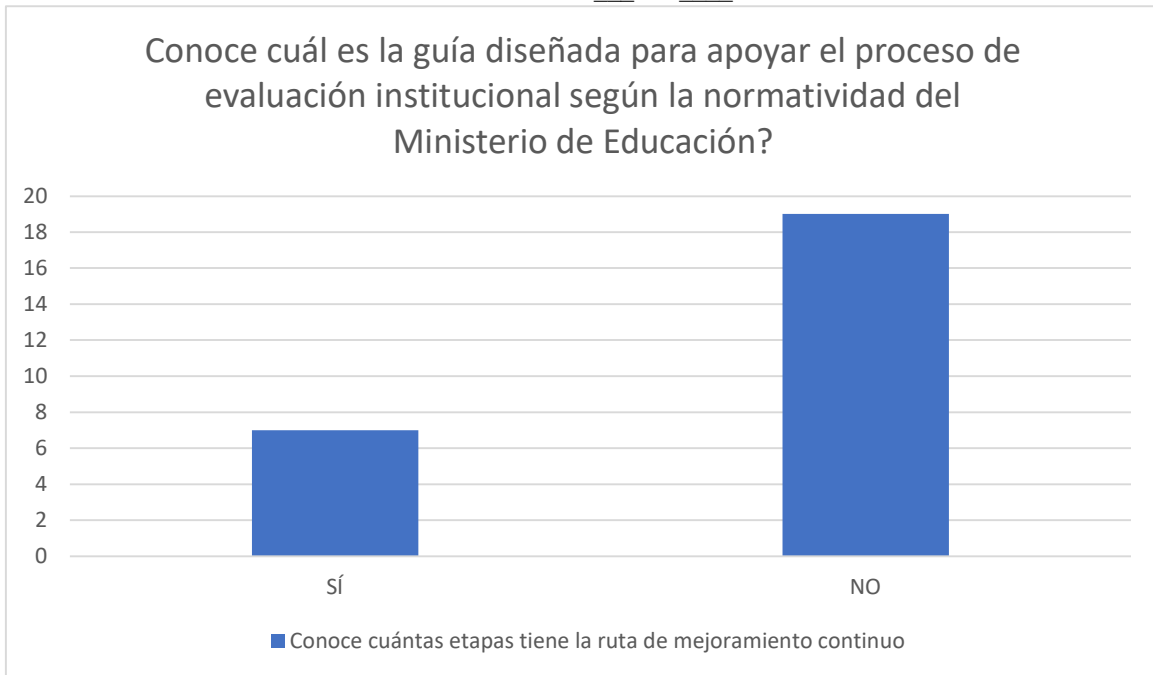
10. ¿Conoce la ruta para el mejoramiento continuo? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_



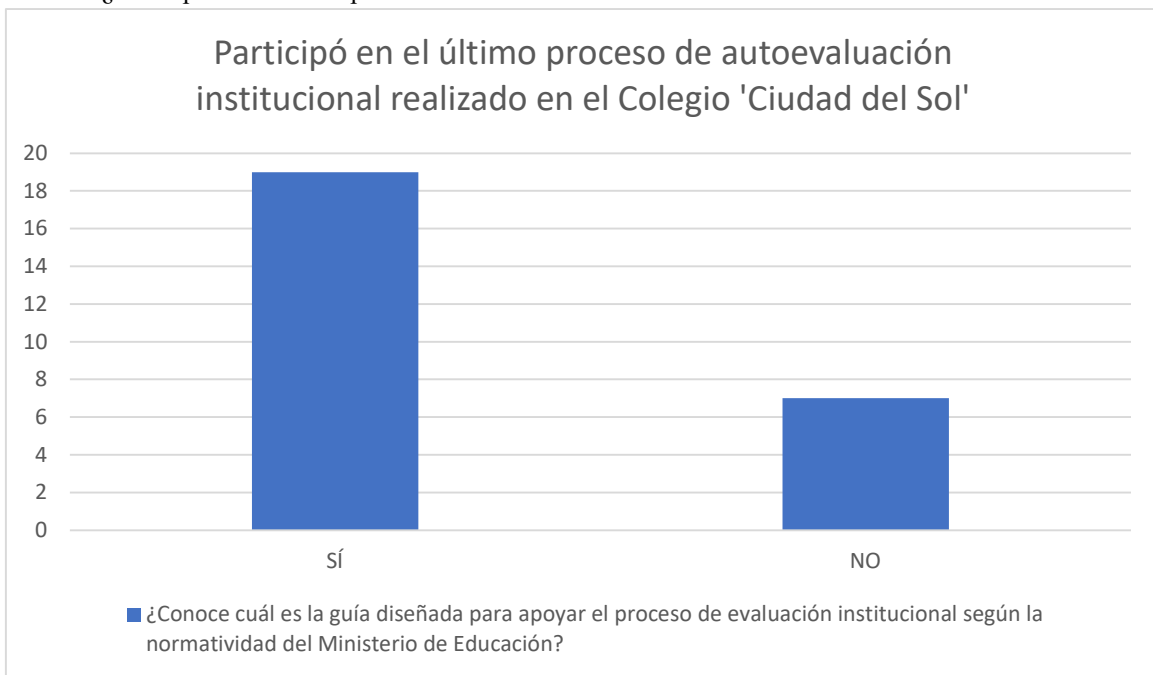
11. ¿Conoce cuántas etapas tiene la ruta de mejoramiento continuo? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_



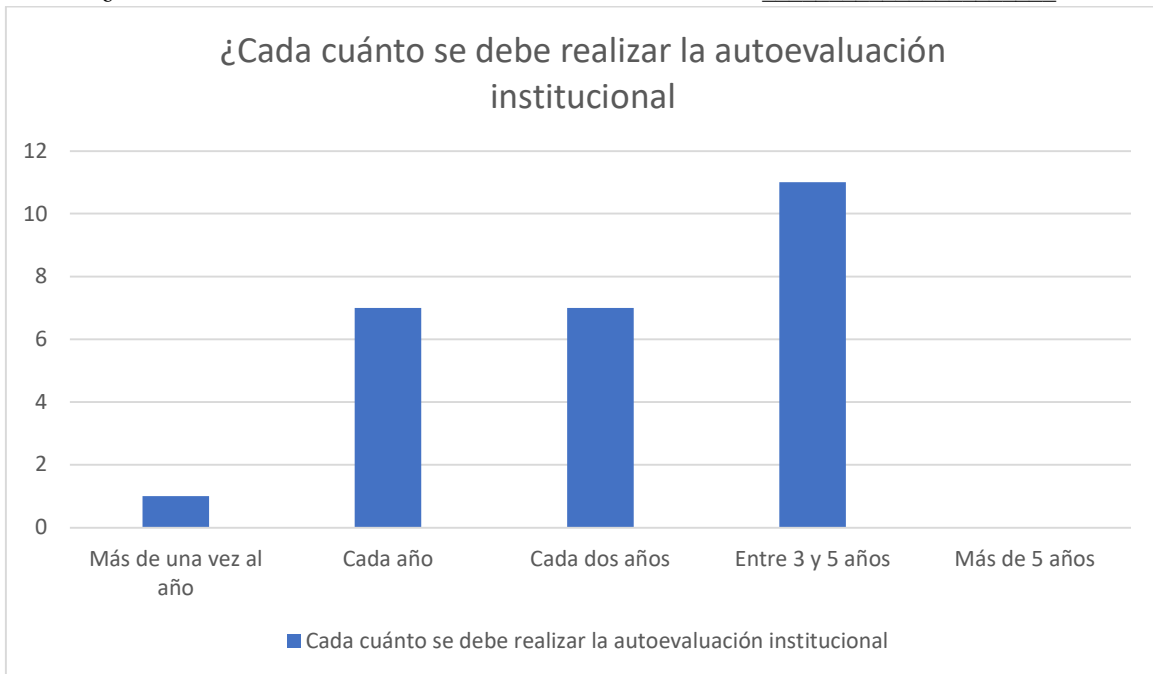
12. ¿Conoce cuál es la guía diseñada para apoyar el proceso de evaluación institucional según la normatividad del Ministerio de Educación? SI \_\_\_ NO \_\_\_



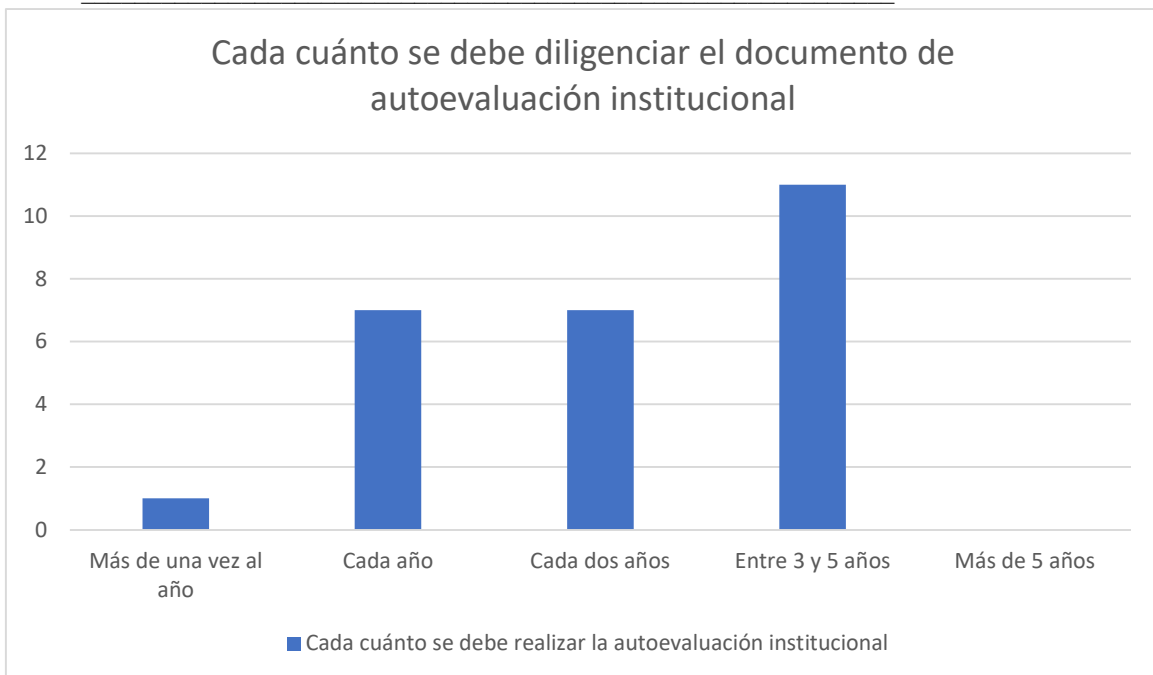
13. ¿Participó en el último proceso de autoevaluación institucional realizado en el 'Ciudad del Sol'?



14. ¿Cada cuánto se debe realizar la autoevaluación institucional? \_\_\_\_\_



15. ¿Cada cuánto se debe diligenciar el instrumento de autoevaluación institucional? \_\_\_\_\_



## Anexo 2. Autoevaluación anterior

1- GESTIÓN DIRECTIVA				
Proceso	Componente	Avances	Dificultades	Plan de mejora
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Misión, Visión y principios Metas Institucionales Conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico Políticas de inclusión Enfoque y modelo administrativo	Se divulgó el documento del proyecto 40X40 y se buscaron estrategias de armonización de las áreas	Falta la articulación entre las áreas y los centros de interés	Aprovechar la coyuntura de los cambios en la institución para generar la articulación
Gestión Estratégica	Liderazgo (tipo) Articulación de planes, programas proyectos, y acciones Articulación con la Estrategia Pedagógica Uso de la información para la toma de decisiones Seguimiento y autoevaluación	Ha permanecido constante con ajustes cuando son necesarios		
Gobierno escolar	Consejo Directivo	Se implementó el comité	Se hizo notoria la falta de	Que se haga visible el
	Consejo Académico Comisión de Evaluación y promoción Comité de convivencia Consejo Estudiantil Personero estudiantil Asamblea de padres y madres de Familia Consejo de padres y madres de familia	de convivencia y la escuela de padres	Compromiso de los padres de familia en el desarrollo de los talleres. Se combinaron entrega de informes con la escuela de padres dificultando el desarrollo de las dos actividades	Acompañamiento por parte de orientación con los padres que no asisten a los talleres de la escuela de padres, y a los estudiantes reportados en las comisiones.  Es importante realizar la retroalimentación por parte de orientación de los talleres de padres

2- GESTIÓN DIRECTIVA				
Proceso	Componente	Avances	Dificultades	Plan de mejora
Dirección amamiento estratégico o y Horizonte Institucional	Misión, Visión y principios Metas Institucionales Conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico Políticas de inclusión Enfoque y modelo administrativo	La comunidad educativa siempre sea distinguida por conocer, participar y apropiarse de todas las nuevas directrices de la SED y otras instituciones, permitiendo que se pueda desarrollar muchos ejes en pos del bienestar de los educando.	Faltan espacios de tiempo para dar a conocer el horizonte institucional y las metas del colegio debido a la complejidad en la asignación académica.	Facilitar que dentro de los horarios de la comunidad educativa se incluya espacios de tiempo para socializar los componentes del horizonte institucional y así entre todos detectar fortalezas y falencias.
Gestión estratégica	Liderazgo (tipo) Articulación de planes, programas proyectos, y acciones Articulación con la Estrategia Pedagógica Uso de la información para la toma de decisiones Seguimiento y autoevaluación	Se ha continuado con la articulación con 40 X 40 y con el trabajo por ciclos.	Comunicación fragmentada que no permite toma de decisiones por parte de algunas personas.	Conocimiento de los resultados para hacer un seguimiento.
Gobierno escolar	Consejo Directivo Consejo Académico Comisión de Evaluación y promoción Comité de convivencia Consejo Estudiantil Personero estudiantil Asamblea de padres y madres de Familia Consejo de padres y madres de familia	Se fortaleció el comité de convivencia	Comunicación fragmentada	Comunicación y fortalecer lo existentes.

3- GESTIÓN DIRECTIVA				
Proceso	Componente	Avances	Dificultades	Plan de mejora
Dirección estratégico y Horizonte Institucional	Misión, Visión y principios Metas Institucionales Conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico Políticas de inclusión Enfoque y modelo administrativo	Las políticas de inclusión se evidencian en la atención de los niños con discapacidad. Mantener la continuidad del proyecto SENA. Hay división clara de funciones de los administrativos	Falta de inducción y acompañamiento con los compañeros que ingresan nuevos en la orientación del horizonte de la institución y la apropiación de misión y visión por parte de toda la comunidad educativa.	Implementar estrategias que permitan en el transcurso del año escolar mantener vigente el horizonte institucional en todos los miembros de la comunidad educativa.
Gestión estratégica	Liderazgo (tipo) Articulación de planes, programas proyectos, y acciones Articulación con la Estrategia Pedagógica Uso de la información para la toma de decisiones Seguimiento y autoevaluación	Se da la oportunidad de participar en varios proyectos.	Falta comunicación asertiva por la descentralización y lo complejo por la cantidad de actividades, proyectos y situaciones externas. La autoevaluación de procesos se hace, si llega la información, pero cuando no llega no se puede y se pierde el análisis	Crear mecanismos para brindar información necesaria y oportuna (reuniones, circulares informativas, correos electrónicos pero para todos) En la toma de decisiones de los diferentes estamentos que se informe
Gobierno Escolar	Consejo Directivo Consejo Académico Comisión de Evaluación y promoción Comité de convivencia Consejo Estudiantil Personero Asamblea de padres y madres de Familia Consejo de padres y madres de familia	Llega la información por parte del representante de docentes. El c. académico mantiene su disciplina y trabajo. En la Comisión de evaluación los docentes tienen todos los datos al día. Este año se instaló el comité de convivencia. Se ha hecho seguimiento de casos. Se detecta mayor remisión de casos de los grados	No todos los miembros de la comunidad están enterados de los procesos en el consejo directivo. La comunicación se da una sola vía, se toman decisiones y se informa en el área y se debe cumplir. Los miembros del consejo académico deben ser solo los jefes de área. C.C. falta tiempo para análisis de los casos críticos. Falta tiempo en el análisis de casos por la cantidad, falta mayor difusión del seguimiento y dar a conocer esta situación a los docentes. No	Mejorar mecanismos de comunicación en los estamentos. Abrir canales de comunicación entre áreas y consejo académico para que todos los docentes realmente participen en la toma de decisiones. Que el tiempo asignado para las comisiones por grado sea de una jornada completa para ser diligentes con los procesos que ameritan más apoyo. C.C. Divulgación de protocolos, funciones y debido proceso del comité. C. Estudiantil y personero: se

4- GESTIÓN DIRECTIVA				
Proceso	Componente	Avances	Dificultades	Plan de mejora
Dirección amiento estratégic o y Horizonte Institucio nal	Misión, Visión y principios Metas Institucionales Conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico Políticas de inclusión Enfoque y modelo administrativo	El colegio cuenta los planteamientos pertinentes para direccionar el trabajo institucional y cuenta con el personal idóneo que lidera el cumplimiento de estos procesos	No se tiene claro cuál es el horizonte del colegio	Continuar con la gestión para obtener los recursos que permitan adquirir lo necesario para una mejor aplicación de las políticas planteadas
Gestión Estratégic a	Liderazgo (tipo) Articulación de planes, programas proyectos, y acciones Articulación con la Estrategia Pedagógica Uso de la información para la toma de decisiones Seguimiento y autoevaluación	Se han seguido implementando y fortaleciendo los diferentes programas institucionales (PIGA, RIO, HERMES Y Articulación SENA)	Los canales de comunicació n en algunas ocasiones aún fallan y no se conocen todos los proyectos	Seguir fortaleciendo los canales de comunicación, concientizando y vinculando a todos los docentes de la importancia de las TICS como medio efectivo de comunicación
Gobierno Escolar	Consejo Directivo Consejo Académico Comisión de Evaluación y promoción Comité de convivencia Consejo Estudiantil Personero estudiantil Asamblea de padres y madres de Familia Consejo de padres y madres de familia	Se actualizó el manual de convivencia y el comité de convivencia tiene buen reconocimiento a nivel local  Acercamiento y fortalecimiento del consejo estudiantil y personero estudiantil	Poco compromiso de los padres en los consejos  Formación de líderes	Formación y concientización a padres de familia de la importancia de su participación en los diferentes consejos  Realización de un programa para la formación de líderes
Cultura institucio nal	Mecanismos de comunicación Trabajo de equipo Reconocimiento de logros Identificación y divulgación de buenas prácticas	Integralidad de varios equipos de trabajo	Falta de compromiso de los padres	Establecer mecanismos que garanticen toda que toda la información llegué oportunamente a toda la comunidad educativa