



**Universidad
Católica
de Manizales**

**LA GESTIÓN EDUCATIVA COMO TRAYECTO DE POSIBILIDADES PARA EL
LOGRO DEL MEJORAMIENTO CONTINUO**

Programa de Especialización en Gerencia Educativa

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES FACULTAD DE EDUCACIÓN

MANIZALES 2016

**LA GESTIÓN EDUCATIVA COMO TRAYECTO DE POSIBILIDADES PARA EL
LOGRO DEL MEJORAMIENTO CONTINUO**



Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gerencia Educativa

Presentado por:

MANUEL FELIPE GARCÍA CASTRO

HÉCTOR LÓPEZ RESTREPO

Director:

Magíster ÁNGEL ANDRÉS LÓPEZ TRUJILLO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

MANIZALES, 2016

NOTA DE ACEPTACIÓN



FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

Dedicatoria



Esta es la oportunidad para dedicar este trabajo de investigación a nuestros seres queridos, porque en ellos encontramos la fortaleza y el apoyo constante que nos dieron siempre las fuerzas para ser mejores cada día.

Con compañeros compartimos en los momentos de alegría y tristeza.

Dedicatoria eterna a las y los Maestros de la Universidad Católica de Manizales y Maestros Asesores de la práctica productiva que nos acompañaron en nuestro proceso de formación y ayudaron en la construcción de este proyecto de vida.

A todas las personas que ayudaron de una u otra forma a alcanzar tan anhelada meta.

A nuestras queridas familias que con gran amor, comprensión y apoyo estuvieron siempre para ayudarnos.

A nosotros mismos, compañeros y amigos, Manuel Felipe y Héctor, que compartimos en los buenos momentos y en los difíciles también.

Al docente de investigación Ángel Andrés López Trujillo.

A esas madres maravillosas.

Con especial amor para hijos, esposas y compañeros, quienes albergaron y brindaron todas las herramientas para llegar a este momento.

Agradecimientos



Es la oportunidad de agradecer al ser superior, pues es Él quien nos ha dado la sabiduría y el entendimiento para afrontar con inteligencia las dificultades, gratificar a nuestras familias, especialmente a nuestros padres, hermanos, hijos y esposas por su desmedida colaboración, pues fueron ellos con su dedicación y apoyo quienes nos acompañaron en este caminar.

Conmemoración como compañeros de investigación, ya que juntos compartimos agradables momentos y recibimos apoyo incondicional y total comprensión.

Al coordinador de la especialización en Gerencia Educativa, Ángel Andrés López Trujillo, quien con su compromiso y entrega siempre nos direccionó oportunamente la investigación despejando todas las inquietudes presentadas, las que con su saber pedagógico han guiado nuestro camino y han colaborado en nuestro proceso de formación.

A todos y cada uno de los docentes de la Universidad Católica de Manizales, en especial aquellos que con su ejemplo, paciencia y entrega nos brindaron su saber para coadyuvar en nuestra formación como Maestros Especialistas en Gerencia.

Contenido



	P á g .
Resum en	7
Introducción	9
Capítulo 1. Gestión Educativa	13
Capítulo 2. M ejoram iento Continuo	21
2.1 Fortalezas y puntos débiles del M ejoram iento Continuo	35
2.2 Im portancia del M ejoram iento Continuo	37
2.3 Form ación integral	38
Capítulo 3. M odelos de evaluación en la Institución Educativa	40
Conclusiones	47
Referencias	51



Resumen

En este texto se pretende mostrar la manera en que se estructura la gestión de la calidad en las instituciones educativas, a partir de una aclaración conceptual sobre la gestión educativa, el mejoramiento continuo y los modelos de evaluación de la calidad. Para cumplir con el objetivo, se llevó a cabo una revisión bibliográfica, y posteriormente, una síntesis sobre la información más relevante que pudiera aplicarse a la educación como proceso integral de formación, teniendo en cuenta el papel del gerente educativo, quien debe ser capaz de crear, inventar y aplicar estrategias efectivas ante diversas situaciones, integrando teoría y acción, en especial cuando los procesos que se quieren analizar hacen uso de modelos creados para otras disciplinas, como es el caso que nos ocupa. La reflexión permite concluir la necesidad de implementar sistemas de mejoramiento continuo en cualquier institución que quiera adaptarse a los cambios que se presentan en la actualidad, reconociendo la variedad de aspectos que influyen en la optimización de los procesos que intervienen en la gestión de calidad.

Palabras clave: calidad, gestión educativa, mejoramiento, modelo de evaluación.



Abstract

This text is intended to show how the quality management in educational institutions is structured from a conceptual clarification of educational management, continuous improvement and models of quality assessment. To meet the objective, it conducted a literature review, and then a summary of the most relevant information that could be applied to education as an integral training process, taking into account the role of the educational manager who should be able to create, invent and implement effective strategies to various situations, integrating theory and action, especially when the subject is to analyze processes that use models created for other disciplines, as is the present case. Reflection allows us to conclude the need to implement continuous improvement systems in any institution that wants to adapt to the changes that occur today, recognizing the variety of aspects that influence the optimization of the processes involved in quality management.

Key words: quality, educational management, improvement, evaluation model.



Introducción

Muchas cosas que hoy son verdad no lo serán mañana. Quizás, la lógica formal quede degradada a un método escolar para que los niños entiendan cómo era la antigua y abolida costumbre de equivocarse.
Gabriel García Márquez

La responsabilidad que desde mediados del siglo XX ha revestido a las instituciones, tanto privadas como públicas, de incrementar y garantizar la calidad en todos sus procesos, es mirada con especial interés cuando se trata de la educación, pues la exigencia no puede ser igual que la que se le hace a otros sectores, aun cuando consideremos válido el debate humanista sobre la perspectiva mercantil que desde la administración se le quiere imprimir a las instituciones educativas, incluso si es esto lo que creemos, no estamos cerca del verdadero problema, es apenas la punta del iceberg lo que genera tal discusión. Lo que, en principio, puede estar en juego es la capacidad para comprender y manejar los procesos, interpretar cuáles es esa “calidad” de la que tanto se habla, estructurar una urdimbre sistemática de estrategias para el reconocimiento de falencias y oportunidades de cambio y optimización; y probablemente el asunto más espinoso, la justificación para el desarrollo institucional rescatando las debidas proporciones entre necesidad, satisfacción de necesidad, relevancia del asunto y trascendencia de la solución.

No se espera con esto, generar una impresión poco amable sobre los requerimientos de la calidad ni de la forma en que esta se consolida, y mucho menos de la labor de las administraciones para lidiar con este tema; por el contrario, es un llamado de atención sobre la necesidad de la formación en Gerencia Educativa, haciendo énfasis en que existe un vasto conjunto de elementos que han de ser considerados para cualquier tipo de gestión que se



realice, así que esa sensación inicial que mencionábamos, es en realidad una característica de los grupos sociales, su pluralidad en cuanto a creencias y comportamientos; a lo que la educación debería responder proponiendo espacios que alienten la discusión sobre la forma en que se ha de abarcar la gerencia en las instituciones, más allá de crear indicadores y requisitos para cumplir con estándares generados de manera arbitraria con base en números y aspiraciones descontextualizadas, donde prima el crecimiento económico y no la evolución del conocimiento.

La ciencia y la tecnología han tenido gran incidencia en el desenvolvimiento social y económico de las naciones, por lo tanto, para la educación del siglo XXI es prioritaria una educación que desarrolle en las personas la capacidad de adquirir y transformar sus conocimientos y destrezas, de potenciar su capacidad de innovar y aplicar los conocimientos en la solución de problemas. Pero a su vez, la educación debe ofrecer herramientas para atender la otra cara del progreso científico y tecnológico, los problemas medio ambientales y las desigualdades sociales. Además, se debe hacer énfasis en la necesidad del aprendizaje permanente y del mejoramiento de las competencias a lo largo de la vida para realizarnos en lo personal, participar en la sociedad y tener éxito en el mundo laboral (Ballesteros, 2015, p.261).

Ahora bien, en este texto apenas si es posible enunciar todos los elementos y procesos que determinan una buena administración de la educación, la pretensión es, más bien, aportar una reflexión sobre la importancia de la aclaración conceptual y la relación, casi orgánica, que existe entre la gestión educativa, mejoramiento continuo y modelos de evaluación de calidad.

Crosby (como se cita en Granda Revilla & Trujillo Fernández, 2011, p.6) postuló pasos para el mejoramiento de la calidad, como son: “dirección, problema, costo,



información, intereses, identificación, programa, cambio, grupo, comunicación”. Es por ello que la educación brinda medios que resultan continuos, siempre en búsqueda de mejores expectativas e impactos más trascendentales y aprendizajes significativos acordes con intereses, donde el cometido sea de todos sin excepción alguna, sin desconocer que es de vital importancia la comunidad educativa en los cambios cuando estos se hacen ineludibles o simples. Bien pareciera por todo lo anterior, que se concibe al sujeto como ser social y diverso, lo que brinda características para que exista un mejoramiento continuo, no es que no se dé, sino que debe empezar por el cambio de mentalidades en cada ser, desde lo pedagógico y lo didáctico en todos los educadores y entes que le compete esta grandiosa, pero desafiante, tarea educativa.

De acuerdo con lo anterior, el concepto de gestión es una construcción reciente que se encuentra enmarcada en el desarrollo de la administración, en el que se incorporan enfoques multi e interdisciplinarios, y donde la participación de los sujetos adquiere un rol determinante para el logro de los objetivos de la organización.

Desde ese marco de ideas, el Ministerio de Educación Nacional [MEN] (1997) afirma que “la educación es un espacio para crear las situaciones óptimas para que se dé el diálogo intersubjetivo en condiciones de creciente democracia e igualdad” (p.54). Por tanto, ha de contemplar la voz de todas las personas implicadas en el proceso educativo. De igual modo, la búsqueda a través de la Gestión Educativa como trayecto de posibilidades para el logro de la política en un mejoramiento continuo, es la que proyecta la ruta de navegación de la tesis para comprometer mayor a la gestión educativa desde todos los parámetros en busca del superar y mejorar continuamente, al afirmar que es el estudiante quien se enamora de lo que dice y hace en su rol fundamental para existir dignamente como motivador en el fortalecimiento de falencias, a partir de los papeles y el que desempeña cada miembro en una comunidad; ratificando el bienestar material, espiritual del individuo; propendiendo por el



mejoramiento de las condiciones de vida institucionales como exigencia cada vez más universal.

Es desde lo anterior que se empieza a ver que la educación debe ser fortalecida por medio de diversas actividades que conlleven a un proceso educativo de calidad y que esté vinculado con la búsqueda de la calidad y la formación integral de los estudiantes.



Capítulo 1. Gestión Educativa

Gestionar en educación implica conducir la institución educativa [IE] por medio de un conjunto de habilidades dirigentes que reconceptualicen las formas de pensar y actuar en los diferentes procesos administrativos, pedagógicos, de gestión, curriculares y comunitarios, para alcanzar eficacia y eficiencia. Por ello, la institución es esencial, buscando mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad se comprometan con la ejecución del proceso educativo, involucrando a su vez, las escuelas en las actividades comunitarias para vincular los objetivos sociales con los escolares.

Pero es tiempo de trascender los aspectos meramente necesarios, como la misión, visión, valores institucionales, el plan de estudios, los reglamentos, el manejo de las plataformas que el Ministerio de Educación Nacional [MEN] ha construido para registrar información, el cumplimiento de entrega de datos a otras entidades del gobierno (como las secretarías de planeación) y el seguimiento de lineamientos gerenciales con las clasificaciones, para reflexionar sobre ¿ahora qué?; es decir, cuando se agotan los requisitos necesarios de una educación con calidad, ¿con qué seguimos?

La administración como función docente administrativa debe incentivar, conducir e influenciar a los empleados dentro de la institución para el logro de los objetivos educacionales. En consecuencia, el administrador tiene la responsabilidad fundamental de lograr la realización del trabajo, iniciar la acción y suministrar información a su grupo de trabajo. De allí que el director o administrador debe ser capaz de crear, inventar y aplicar estrategias efectivas ante diversas situaciones integrando teoría y acción.

Según Acevedo (2010), los Administradores o Gerentes Educativos deben:



[...] trabajar bien con las personas [...] tanto en forma individual como en grupo.

Como los gerentes tratan directo con las personas, estas habilidades son cruciales. Los gerentes que las posean son capaces de sacar lo mejor de su personal. Saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e influir entusiasmo y confianza.

Así, el gerente o líder de las IE debe poseer un cúmulo de conocimientos que trasciende no solo lo académico, sino también lo humano y social, es un ser que ante todo, debe tener buenas relaciones interpersonales y quien dirigiendo el equipo de maestros y demás miembros de la comunidad educativa, está en la obligación de promover una cultura o mejor dicho, una educación regida por principios de calidad y equidad.

Es de gran importancia que el líder de una institución demuestre habilidad humana para laborar con personas, “estimulando un ambiente de compromiso con la misión, la visión, los valores de esta, creando un clima y un comportamiento organizacional efectivo, así mismo, generar una conducta humana acorde con los lineamientos” (Castillo, s.f.) de su lugar de trabajo. La presencia de gerentes educativos capaces de generar cambios de conducta, con habilidades y destrezas en las relaciones interpersonales, amplios conocimientos del comportamiento organizacional, permitirá que en la organización se canalice el esfuerzo colectivo de lograr apoyo mutuo, intercambio de intereses, solución a los problemas con el apoyo de todos los miembros.

La Gestión Educativa debe procurar que sus conocimientos, habilidades, capacidades se desempeñen de manera óptima en el cumplimiento de sus funciones, entre las cuales se encuentra la de integrador comunitario, por lo que el ejercicio de un comportamiento organizacional adecuado debe formar parte de sus funciones, pues este le permite mejorar su manera de conducir y conducirse con el personal, así como con la comunidad para propiciar la participación de la escuela en las actividades planificadas por la comunidad.

Complementando lo anterior, Rojas Linares (s.f.) define el enfoque de administración, gestión y gerencia como:



La forma de aplicar las técnicas y ejercer la autoridad inherente a un cargo [...] la forma de entender, analizar o estudiar algún fenómeno o hecho social. [...] toda institución [...] para lograr un desarrollo armónico y trascendente requieren de la planificación de sus actividades. [...] ordenamiento racional y sistemático de las actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales.

En este contexto, hacer gestión educativa quiere decir conducir a una institución al logro de las finalidades de su proyecto educativo, que resulta ser una forma sistemática de hacer viable la visión y misión, y consiste, a su vez, en el diseño y la ordenación de una serie de procesos operacionales, coherentes y exigentes de recursos variados, mediante los cuales determinados insumos son transformados en productos específicos con un alto grado de calidad.

Al indagar sobre gestión educativa, se encuentra que se han dado variados soportes sobre esta encaminados a la excelencia de la IE, reconociendo que el gerente reconoce que es un equipo de trabajo, quien innova y crea nuevas formas del aprendizaje en la dinámicas y estrategias para favorecer aprendizajes en las comunidades, rescatando lo privilegiado de cada uno desde la misma directiva de la cabeza institucional, haciendo de la comunidad una sola.

Al respecto, Guédez (como se citó en Vilorio, 2013) afirma:

La gerencia constituye un conjunto de fases que van desde la programación de un proyecto, el establecimiento y cumplimiento de funciones hasta la materialización de

los objetivos propuestos, que conforman de alguna manera el esquema gerencial de cualquier organización. Sostiene que la gerencia es un proceso y se caracteriza por estar compuesto de dos dimensiones. La estructurada, porque se apoya en principios válidos y sistemáticos, supone tres subprocesos: planificar, organizar y evaluar. La otra, desestructurada y asimétrica, se desenvuelve en una dinámica abierta y escenarios cambiantes. Esta dimensión comprende todo lo concerniente a la acción de dirigir o gerenciar.

En esa línea de pensamiento, se sostiene que ambas dimensiones deben observarse en la administración y dirección escolar, de la cual se espera eficiencia y eficacia, pues su propósito principal se fomenta en una conducción demostrativa, donde se reúnen los compendios de autonomía y democracia, amparando la maleabilidad necesaria para que los miembros de la institución obtengan mayores resultados.

Antes de continuar, se insiste que el directivo debe estar empoderado de todos los procesos que se llevan en la IE, así como saber todo lo que tiene el proyecto educativo institucional [PEI], que es la carta de navegación institucional, para mirar cuáles falencias se dan y cómo mejorarlas a través del plan de mejoramiento o la reestructuración de este, se necesita una institución organizativa en todos los sentidos, estructural con su orden y distribución de cargas académicas y perfiles desde las necesidades presentadas, infraestructura física donde los espacios se utilicen adecuadamente para ser de estos los más armónicos y relevantes en el aprendizaje a partir de lo visual. La conformación de tareas asignadas en la IE previendo excelente asignación teniendo en cuenta equidad y eficiencia de todos.

Asimismo, el término “gestión” es aplicado para describir este tipo de actividades más que para hacer referencia a una sección de la organización. En este orden de ideas, agrega Chiavenato (2008): “Para llegar a ocupar un puesto de gerente, la persona debe contar con



ciertas aptitudes, las cuales pueden adaptarse en mayor o menor medida a cada situación particular, pero, son por lo general bastante similares” (p.31).

Entre ellas, pueden citarse: buena presencia, trato respetuoso hacia los colegas, una actitud de liderazgo, autoridad, seriedad, entre otras. Todas estas características tienden a facilitar la generación de espacios de trabajo adecuados en donde los gerentes pueden encontrar mejores resultados a sus pedidos y sugerencias (Viloria, 2013).

Se sigue viendo pues, cómo el gerente debe poseer buenos conocimientos, pero también debe poseer cualidades y valores humanos que conlleven a la consecución de buenas relaciones interpersonales y que por medio de estas, se aseguren criterios de calidad en los diferentes centros educativos.

Aquí se ha de referir que la institución que cuenta con una buena gestión debe estar bien conformada y estructurada por las orientaciones que posea, acogiendo también a las leyes dispuestas por el Estado, contando con las mismas que establecen dentro de los establecimientos educativos, acogiendo un plan de estudios pertinente y acorde con las adecuaciones o reestructuración que se le realice mirando desde un contexto y necesidades que se encuentre.

Con lo anterior se aclara aún más las competencias que el directivo debe poseer para hacer de la organización educativa un ente cada vez más competente y de calidad en cualquier ámbito en el cual se desenvuelva; no olvidar que el trabajo en equipo implica crear oportunidades para participar en decisiones que interactúen en interdependencia para conquistar capacidades y habilidades tanto propias como la de los compañeros, es la clave para que las acciones adelantadas en los procesos de gestión sean realmente relevantes.

La gestión en las IE debe tomarse como un proceso sistemático que busca fortalecer y optimizar los proyectos e ideas que se realizan en ellas, teniendo como objetivo, y considerando la conservación de la autonomía institucional, enriquecer los procesos directivos, pedagógicos, comunitarios y administrativos, a través de estas mismas áreas en el ámbito institucional:

1. **Gestión directiva:** su objetivo ha de ser la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia en el marco de la política educativa vigente, considerando las actualizaciones y reformas que desde el Estado o cualquiera de los estamentos institucionales, ya sea en un establecimiento de carácter público o privado .

2. **Gestión pedagógica y académica:** en esta, lo principales es el soporte estructural de los procesos de enseñanza aprendizaje, como diseño, desarrollo y evaluación del currículo; estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; metodologías de enseñanza; desarrollo de los proyectos transversales; procesos de investigación; sistema de evaluación de los estudiantes; organización y clima del aula.

3. **Gestión de la comunidad:** esta es una forma de gestión que no lleva tanto tiempo en cuanto a su implementación en Colombia, probablemente se deba a que los ideales en educación se enfocan en procesos integrales y para lograrlos, se ha de contar con toda la comunidad educativa; se encarga de sistemas de información y registro de estudiantes, manejo de recursos financieros, administración de recursos humanos y físicos, y prestación de servicios complementarios.

4. **Gestión administrativa y financiera:** al considerar la educación como una institución que obedece a las formas administrativas modernas, esta se encarga de la promoción de la participación de la comunidad educativa; el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención; la construcción y establecimiento de acuerdos de convivencia; la formulación de proyectos de vida de cada uno de los miembros de la comunidad educativa;



la utilización adecuada del tiempo libre y la formulación de propuestas que enriquezcan las direcciones del grupo (Valderrama, s.f.).

Cabe anotar que cuando existe una gerencia apropiada y acorde, se da transparencia y eficiencia en cada uno de los procesos. Al haberse identificado y definido las necesidades, para que sea exitosa la gerencia, deben darse unos procesos de planeación, seguimiento, evaluación y control para el desarrollo en los métodos educativos; en esta misma lógica, se debe estimular la creatividad y compromiso a través del trabajo en equipo, donde este se hace cada vez más fructífero aprendiendo unos de otros. En este tema hay mejoramiento continuo cuando existe un gerente con sentido de pertenencia al direccionar y tener su IE en un contexto competitivo y globalizado que pueda liderar, administrar, facilitar y monitorear aprendizajes organizacionales, para así hacer de su empresa un modelo educativo a seguir.

Es quizás desde este enfoque que las IE por lo general, manejan la gestión escolar, dado que normalmente se trabaja por diferentes gestiones en grupos compuestos por todos los miembros de la comunidad educativa, empezando por el rector, posteriormente los coordinadores y después los maestros. Los grupos de gestión son: directiva; administrativa y financiera; académica; y de comunidad; cada una tiene un papel de suma importancia y del trabajo diligente de los miembros que las componen depende el buen funcionamiento de la IE.

De igual manera, por medio de la gestión escolar se debe buscar un mayor fortalecimiento de la calidad de la educación al administrar correctamente los recursos humanos y financieros, y donde el gestor educativo entienda que en su Institución no solo existen empleados, sino que existe un equipo de trabajo que apunta hacia la consecución de las mismas metas y objetivos. Para mejorar la cobertura, eficiencia y calidad en los procesos dentro de una institución, el Gerente ha de vigilar la existencia de un sistema de aseguramiento de la calidad que contribuya a:



- Más oportunidades educativas para la población: acceso a la educación en todos los niveles.
- Un sistema educativo articulado alrededor del desarrollo de las competencias básicas y ciudadanas.
- Mejorar los resultados del sector de acuerdo con los estándares y las evaluaciones internas y externas.
- Fortalecer la descentralización y la autonomía institucional.
- Fortalecer la gestión de los establecimientos educativos y de la administración del sector por parte de las secretarías de educación.
- Socializar y fortalecer las experiencias significativas.



Capítulo 2. Mejoramiento Continuo

Sobre el Sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior, dice el MEN (2016):

La política diseñada para mejorar la calidad de la educación pretende que todos los estudiantes, independientemente de su procedencia, situación social, económica y cultural, cuenten con oportunidades para adquirir conocimientos, desarrollar las competencias y valores necesarios para vivir, convivir, ser productivos y seguir aprendiendo a lo largo de la vida. El desarrollo de esta política se basa en la articulación de todos los niveles educativos (inicial, preescolar, básica, media y superior) alrededor de un enfoque común de competencias básicas, ciudadanas y laborales [...].

Asunto que no es ajeno a la reflexión sobre la educación en Colombia desde otros ámbitos que prescinden de lo meramente normativo para adentrarse en los fines de la educación como plataforma para la investigación y la innovación.

[...] las instituciones educativas colombianas están enfrentadas al desafío de asumir nuevas formas de organización y direccionamiento, por lo tanto, exigen una gestión educativa que les permita orientar su trabajo hacia el cumplimiento de las actuales



demandas sociales, a través del mejoramiento de la calidad educativa. En este sentido, la gestión educativa se concibe como un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos institucionales, que ayude a fortalecer la vida institucional en el marco de las políticas públicas, y que enriquezca los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades locales, regionales y mundiales (Valderrama, s.f., p.1).

En la Guía para el mejoramiento institucional — mejor conocida como la Guía 34— (MEN, 2008) se expresa la existencia de elementos que caracterizan la cotidianidad de los establecimientos educativos, como son las competencias y valores, presentándolos como la estructura de la IE para realmente tener calidad educativa, en la cual se considera aspectos como:

- Descentralización
- Integración
- Autonomía
- Gestión responsable
- Inclusión
- Planeación
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Seguimiento y evaluación
- Relaciones más dinámicas con el entorno, el sector productivo y las autoridades.

- Participación a través de las diferentes instancias del gobierno escolar.
- Nuevas responsabilidades del rector o director y de su equipo directivo
- Cultura del mejoramiento continuo
- Rendición de cuentas a la comunidad y a las autoridades (p.31).

Cabe resaltar que así como se expresa en la Guía 34, lo anteriormente descrito es la ruta para el transcurrir en una IE y poder globalizarse como la mejor en todos los aspectos, retomando cada una de ellos. La descentralización es siempre jerárquica, donde las metas se trazan con la orientación y acompañamiento de quien sabe orientar correctamente, dándose una integración en todo nivel, reconociendo la autonomía y gestión responsable de cada uno de los integrantes que componen la Institución, respetando la diversidad y pensando la inclusión a manera de objetivo fundamental, dándose desde el trabajo en equipo al reforzar las relaciones humanas consigo mismo y con el medio, a la vez que se interinstitucionalizan entes que pueden coadyuvar al buen funcionamiento, a través de diferentes instancias, dando a conocer nuevas responsabilidades del gerente en pro del mejoramiento continuo y permanente con un programa o plan acorde con las necesidades e intereses de las diferentes comunidades donde se da la Gerencia Educativa.

El Mejoramiento Continuo son todas aquellas actividades que conducen a que una entidad o persona salga adelante y mejore los respectivos procesos en los que se especializa y que permite que no solo se alcancen unos objetivos predeterminados, sino que siempre es un trabajo constante. Su fin, a groso modo, puede decirse que es una forma en la que las empresas, en este caso particular las IE, fortalecen sus procesos y se consigue una mayor calidad en las actividades realizadas.

Cabe señalar entonces, que el mejoramiento continuo se debe implementar como aspecto que permite que una determinada empresa o colectividad pueda adaptarse a los



cambios que se presentan en la actualidad para que sea competitiva, que el trabajo realizado sea más productivo y que las personas que lo hacen sean más eficientes y eficaces. De ahí que, según Harrington (1997), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Compromiso de la Alta Dirección: El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que estos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor. Resaltando la labor de administrar equitativamente todo lo que permea a la institución en la cual su desempeño debe ser de excelente reconocimiento por la proyección y ejecución de las tareas representadas en satisfacciones y méritos a nivel Institucional.

2. Consejo Directivo del Mejoramiento: Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía. Aquí cabe mencionar que una Institución tiene unos estamentos que posibilitan miradas y visiones de manera conjunto en trabajo en equipo descentralizado incluyendo a toda la comunidad educativa para ser cada día mejor como ente educativo y formativo integralmente.

3. Participación Total de la Administración: El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas. de allí que el que dirige debe ser equipero con todo su equipo de trabajo propendiendo siempre por



la solución de problemas, el trabajo en equipo y el desarrollo de competencias para dar lo máximo a sus discípulos que son los estudiantes a los cuales siempre se llevan a ser competitivos.

4. Participación de los Empleados: Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió. Es por ello que el clima debe ser agradable y dinámico buscando la dignidad del otro y la calidad de vida, para de ese mismo modo responderle a los educandos.

5. Participación Individual: Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportes personales en beneficio del mejoramiento. Es por ello que hay que promocionar experiencias de aprendizaje capaces de provocar interés por aprender y que ofrezcan posibilidades múltiples y variadas.

6. Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos): Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso. Es así como el directivo de la Institución debe estar comprometido y



empoderado de todos los procesos que se llevan en la administración a tomar el portante de los saberes que se poseen en bien de su empresa y la de todos y todas.

7. Actividades con Participación de los Proveedores: Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores. Se resalta en este párrafo que los clientes son todos aquellos que hacen de la organización una excelente contribución con su apoyo tanto en compromisos, como en las intervenciones realizadas para contribuir siempre al mejoramiento de la Institución donde se forman los hijos de forma íntegra.

8. Aseguramiento de la Calidad: Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas. de allí que el directivo es un comprometido con los recursos y bienes que debe de manejar adecuadamente desde los requerimientos necesarios tanto en la parte humana como financiera para así hacer de la empresa un espacio agradable y de satisfacción.

9. Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo: Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

Es de anotar que en este punto los medios estratégicos utilizados para mejorar proyección y alcanzar el éxito empiezan por la valoración del personal, contando con



perfiles que respondan a lo requerido en un terminante contexto, demostrando que en la carta de navegación de la Institución se evidencian todos aquellos pilares que son la base para el andamiaje de quienes hacen parte fundamental de lo educativa.

10. Sistema de Reconocimientos: El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas; en este enunciado al cambiar paradigmas y reconocer nuevas formas de pensar y ser más creativos se está dando cambio para mejorar los proyectos de vida en los individuos, de tal manera que crean primero en sí mismos, que busquen el bien común sobre el particular, al cuestionarse, creativos e innovadores y buscadores siempre de un nuevo y mejor conocimiento que brinde satisfacción al hombre.

Así pues, se hace evidente una idea que desde el principio de esta reflexión se viene asomando entre líneas, la consolidación de un modelo para el aseguramiento de la calidad educativa desde parámetros aplicables a cualquier empresa, hecho que confunde en la medida que se considera la educación como un producto cualquiera, al que se le espera tras una serie de procedimientos ordenados según las prioridades capitalistas. No obstante, para el MEN parece ser que sí incluye la dinámica de los procesos educativos a la par de los ideales de formación humana que desde la Revolución Francesa enaltecemos, por ejemplo, en el *Código de Ética y Buen Gobierno*, artículo 2,

El Ministerio de Educación Nacional tiene como Misión, lograr una EDUCACIÓN DE CALIDAD, que forme mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, competentes, respetuosos de lo público, que ejercen los Derechos Humanos, cumplen



con sus deberes y conviven en paz. Una educación que genere oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país. Lograr una educación competitiva, pertinente, que contribuya a cerrar brechas de inequidad y en la que participa toda la sociedad (M EN , 2011 , p.16).

Es aquí donde la parte educativa debe ser comprometida con las IE como cultura de la nación y del mundo, ya que la riqueza de cada comunidad, pueblo, ciudad o región es la educación; de allí que se refleja en su cultura como tesoro incalculable en cada ser humano como individuo dentro de la sociedad. Con la idea de que lo educativo es un deber de todos, el sistema de mejoramiento continuo del Consejo Nacional de Acreditación [CNA] expresa sobre que esta política se convierta en una constante para el aseguramiento de la calidad educativa en Colombia,

La Constitución Política Colombiana establece que la educación es un servicio público y una función social a cargo del Estado; y que el desarrollo de la Educación Superior implica el garantizar la autonomía universitaria y velar por la calidad del servicio educativo a través del ejercicio de la suprema inspección y vigilancia de la Educación Superior (Ley 30 de 1992 “por la cual se organiza el servicio público de la educación superior”) (Colombia. CNA, 2009, p.1).

Así que desde el M EN , se establecen mecanismos de aseguramiento para el proceso de desarrollo en un espacio del sistema educativo, con los cuales se garantizaría potenciar procesos de calidad en la educación desde la básica. Aquí la reflexión será entonces, sobre el hecho de tener profesionales de calidad como producto de una educación superior que tiene mejoramiento continuo.



Esto solo para mencionar el elemento de mejoramiento y que este implica seguimiento a los requerimientos de autoevaluación y registro calificado que programas de esta magnitud demandan mínimamente.

Continuando con la exploración del tema, se hace alusión al Mejoramiento Continuo de acuerdo con lo expresado por Deming (1996, como se citó en Azmouz, Díaz, Monteverde & Texeira, 1998), “Según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca”. Acerca de este planteamiento se puede expresar que el mejoramiento continuo está estrechamente relacionado con la administración y es que aunque todas las personas están implicadas en el proceso de mejora, es imposible no decir que los directivos son los que tienen la labor de velar y programar todas aquellas acciones que conlleven al fortalecimiento de los procesos establecidos.

Del mismo modo, Fadi Kabboul (1994, como se citó en Estructplan On Line, s.f.), “define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado”. De acuerdo con lo ya mencionado, el proceso de mejoramiento continuo se relaciona con el uso acorde y eficiente de las diversas tecnologías de la información y la comunicación [TIC], y es precisamente donde la competitividad y el adaptarse a los cambios es un aspecto fundamental en todas las empresas de la actualidad, y por consiguiente, también desde las diferentes instituciones educativas.

Llegando a esto, Harrington (1993, como se citó en Estructplan On Line, s.f.) “dice que mejorar un proceso, significa: “Cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso””. Con esto en mente, es importante decir que el mejoramiento continuo no solo es complementar ciertas actividades que ya se han implementado, sino que es necesario en muchos casos, cambiar; lo que conlleva precisamente, a un análisis exhaustivo de toda la



empresa y de las personas que se relacionan con ella, y a asumir el riesgo como mecanismo que aún sin estar seguros, puede mejorar la competitividad y los procesos de producción de la misma.

Desde este ángulo, se cita a Abell (1994, como se citó en Estructplan On Line, s.f.), “da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado”. Es quizás desde este punto que se puede empezar a observar el mejoramiento continuo y es que este factor no solo existe para unas determinadas empresas, instituciones o personas, sino que puede ser implementado por todo el que así lo quiera, puesto que todo es susceptible de ser mejorado, siempre y cuando se cuente con disposición al cambio y apertura para afrontar nuevos desafíos y retos que se planean en la sociedad de hoy, marcada precisamente por las transformaciones, la evolución, el devenir de conocimiento, la globalización y la competitividad. Ahora bien, para Turmero Astros (s.f.),

Se entiende por Mejoramiento Continuo la política de mejorar constantemente y en forma gradual el producto, estandarizando los resultados de cada mejoría lograda. Consiste en un proceso que permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización, supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos.

De acuerdo con lo expresado por este autor, el mejoramiento continuo debe ser un proceso que se maneje en las diferentes organizaciones y que permita la mejora de la calidad en todos los procesos que se lleven a cabo; en el caso de las IE, el mejoramiento continuo debe ser el factor que permita que la educación impartida responda a estándares globales y que dé vía libre para que tanto exalumnos como egresados, sean capaces de desempeñarse competentemente en diferentes contextos.

También, sigue Turmero Astros (s.f.), el mejoramiento continuo es:



Consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño.

Desde este postulado, se observa cómo el mejoramiento continuo es un proceso que se encuentra estrechamente ligado con la administración de la organización y por consiguiente, en el ámbito educativo, con la gestión educativa, debe partir de la observación de las actividades que se lleven a cabo dentro de esta, de analizar las ventajas que se tienen y los desafíos que presenta, y a partir de esto, generar actividades que conlleven precisamente a lograr una mayor calidad en las actividades que se realicen, lo cual se logra por medio del trazarse metas y definir proyectos que conlleven a aprovechar y seguir incrementando las fortalezas, apostando siempre por conjugar las necesidades de una formación integral y contrarrestar las debilidades.

Es pues desde esta óptica, que el mejoramiento continuo se convierte en uno de los aspectos de mayor importancia en una empresa, organización o institución que quiera seguir siendo viable y que perdure en el tiempo, en este no solo deben estar inmersas las personas que generalmente realizan al labor de gerenciar o administrar, sino todos los implicados en el proceso; además, se debe observar con cuáles implementos especialmente de índole tecnológica se cuenta y los que se requieren para lograr mejorar; y sin lugar a dudas, se tiene que hacer un análisis del personal y brindar constantemente capacitaciones que permitan mejorar los niveles de competitividad, innovación y creatividad.



De acuerdo con la Organización Internacional de Estandarización [ISO, según la abreviación aceptada internacionalmente], en la norma ISO 9001 existen ocho principios básicos de la gestión de la calidad o mejoramiento continuo:

1. Organización enfocada a clientes. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.
3. Compromiso ante todo el personal. El personal, con independencia del nivel de organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. Enfoque a Procesos. Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
5. Enfoque del sistema hacia la gestión. Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficiencia de una organización.
6. La mejora constante. Debe ser el objetivo permanente de la organización.
7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones. Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.



8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

De igual manera, se puede deducir que los requisitos establecidos en la norma así como los objetivos buscados por ella, están en correspondencia con los enfoques actuales de mejoramiento continuo, acompañado de una gestión basada en procesos para cualquier empresa, asunto mencionado antes, lo que implica que, aunque el MEN hace un esfuerzo por no alejarse del humanismo de la educación, el acatamiento a la norma y el hecho de buscar autonomía y autosustentabilidad en las IE — consecuencias del modelo neoliberal adoptado por el gobierno nacional desde la presidencia de César Gaviria— fundamentan el trato comercial que se le quiere dar a la calidad de la educación.

Como ya se ha mencionado en otros momentos, para que se logre dar el proceso de mejoramiento continuo es de vital importancia que se tengan trazados unos objetivos o metas que se conviertan en el ideal de la organización, que se perciba tanto en actores internos como externos un clima de respeto, todos los trabajadores o implicados en el proceso deben propender por la disciplina, la constancia y la dedicación, tener habilidad para tomar decisiones y tratar de buscar alternativas que conduzcan a una mayor calidad en los productos y servicios que se brindan.

Es así como se propone una serie de fortalezas y debilidades con respecto al mejoramiento continuo, las cuales son:

Fortalezas:

- Posibilita la identificación, tratamiento y solución de los problemas y/o el aprovechamiento de oportunidades.
- Permite eliminar o atenuar las debilidades y afianzar e incrementar las fortalezas.
- Analizar los procesos, renovar y actualizar los mismos, permitiéndole a las organizaciones ser más competitivas, eficaces y eficientes.
- Obtener mejoras a corto plazo, no sólo en la parte productiva o de servicio sino en la administrativa también.
- Aunque no es un método para disminuir productos defectuosos, posibilita su disminución, ahorrando materias primas y materiales, por lo que reduce los costos, para la organización y para los clientes
- Permite el ajuste de los procesos con el desarrollo tecnológico, incrementando la productividad.

Debilidades:

- Para la obtención de resultados tangibles es necesario que los cambios se realicen en toda la organización.
- En múltiples ocasiones es imprescindible hacer inversiones de consideración.
- Si no se observan las medidas adecuadas, con celeridad y oportunidad el proceso se puede tornar muy largo para la consecución de los resultados deseados (Estruplan On Line, s.f.).

A partir de lo anterior, se puede ver que son muchas más las ventajas que las debilidades del mejoramiento continuo. Por consiguiente, si una empresa, organización o institución educativa quiere brindar un servicio realmente de calidad, es importante que tenga



en cuenta la política de mejoramiento continuo. Este aspecto favorece el crecimiento económico, humano, la cualificación de los implicados en los diferentes procesos con que se cuentan y la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, aspectos que sin lugar a dudas, contribuyen a mejorar los procesos institucionales y la calidad de los bienes y servicios prestados; sin embargo, es necesario aclarar que dicho proceso solo puede ser implementado cuando se cuenta con una buena gerencia y cuando todas las personas implicadas en los trabajos a desarrollar se interesan en el progreso de dicha empresa, organización o institución educativa.

2.1 Fortalezas y puntos débiles del Mejoramiento Continuo

Para este tema conviene también traer a colación lo que dice Castro (s.f.), quien también plantea una serie de fortalezas y debilidades que posee dicho proceso. Estas son:

Fortalezas:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Puntos débiles:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.



Alrededor de lo enunciado anteriormente, conviene decir que el mejoramiento continuo posee ventajas, pero también adolece de aspectos importantes, lo que exige que la organización en cabeza del gerente, opte por la constante calidad educativa, buscando entes que contribuyan a colaborar, donde se realicen interrelaciones interinstitucionales y se incite a los entes de todos los campos hacer parte activa de lo educativo contribuyendo o aportando al bien común que siempre recaerá en el particular en la calidad de las diferentes profesiones u oficios.

2.2 Importancia del Mejoramiento Continuo

Castro (s.f.) proporciona importantes contribuciones al ámbito del Mejoramiento Continuo:



La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del Mejoramiento Continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización; por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica, puede ser que las organizaciones crezcan dentro el mercado y hasta llegar a ser líderes.

Cabe señalar entonces, que el mejoramiento continuo es un aspecto de suma importancia en el desarrollo y crecimiento de las empresa, organización o institución educativa; este contribuye a fortalecer los aspectos positivos y a disminuir las debilidades que se poseen; en la misma medida, permite el fortalecimiento de las diferentes etapas implicadas en el proceso de producción o prestación de servicios, favoreciendo además, que la organización se pueda destacar como una de las mejores en el campo en que se encuentre, y además en el caso de la educación, que propenda por una educación integral.

2.3 Formación integral

“Una educación integral requiere desarrollar los valores en distintos ámbitos: físico, intelectual, moral, estético-artísticos, sociales-utilitarios y religiosos” (Vivas García, 1999, p.67).



En la actualidad más que nunca, se habla de una formación en las IE que sea integral, calificación esta que puede resultar complicada, pues es polisémica y se puede adaptar a cualquier contexto y sistema de creencias. Al respecto, el Instituto Nacional de Salud Pública de México (2014), describe:

La formación integral del estudiante es objetiva al promover, desarrollar en el estudiante capacidades, valores y habilidades que enriquezcan y favorezcan su trayectoria académica desde su ingreso hasta el egreso, mediante actividades complementarias a su formación curricular tales como:

Los conocimientos que se le brinden, pertinentes y necesarios para la vida, organizados por estrategias de aprendizajes que desarrollen habilidades en los estudiantes y despierten las capacidades en la vivencia de valores y competencias permanentemente para hacer de ellas un compromiso en la vida propia y del otro

[...] fortalecimiento de valores.

Como se ve, la Educación Integral solo se da en la medida en que permite el fortalecimiento de conocimientos y de los valores éticos, morales y humanos. No hay educación integral cuando unos van aislados de los otros, sino cuando ambos ocupan un lugar de vital importancia en el PEI y cuando los maestros educan teniendo en cuenta la potenciación del sujeto educable y los aspectos que le circundan. De igual manera, una educación de este tipo debe privilegiar el desarrollo de todas las capacidades de los educandos, en los diferentes ámbitos ya sean artísticos, deportivos o académicos.



Como ya quedó claro lo que son el mejoramiento continuo y la educación integral, es importante aclarar que ambos aspectos deben guardar una estrecha relación, donde el proceso de Mejoramiento Continuo implementado en la IE debe tener siempre presente el segundo aspecto y por consiguiente, privilegiar la adquisición de conocimientos, pero también el crecer en valores y el desarrollo de habilidades, destrezas y capacidades de los estudiantes.

No queda más que decir con respecto al Mejoramiento Continuo, que este es uno de los aspectos más importantes que deben tener en cuenta las IE si quieren realmente prestar una educación de calidad y aportar a la sociedad egresados competentes y por consiguiente, aptos para desempeñarse en diferentes contextos.

Capítulo 3. Modelos de evaluación en la Institución Educativa

Los modelos de evaluación son extrapolados de los ámbitos económico y político, situación que causa cierto escozor, debido a las reflexiones y críticas que desde el humanismo postulan la falta de “substancia” en estos discursos. Aunque, si bien las cifras y estadísticas que se plantean al examinar los procesos de funcionamiento y la optimización de ganancia -



beneficio para las empresas se fijan según los estándares del mercado, no es del todo verdadero que la educación siempre se piense como un negocio en los actuales sistemas de mejoramiento de la calidad educativa, pues resulta ser que aquellos proporcionan la perspectiva global de cómo se vive en el mundo y las respuestas más contundentes que ante las falencias sociales, proporcionan de los sistemas de gobierno, reflejadas estas en las políticas y constantes cambios de prioridades en una nación. Así pues, son muchas las aristas que crecen para abordar la problemática educativa, en especial si se trata de un país tercermundista como el nuestro, las cuales han de conjugar la totalidad de aspectos que intervienen en la formación “integral” que se espera en las instituciones educativas.

Reconocer esto deriva dos elementos básicos para discutir, primero, la necesidad de conocer la mayor cantidad posible de las condiciones en las que viven los educandos, pues de esto depende que los procesos educativos tengan una clara visión del contexto actual en el que se dan; y, por otro lado, la exigencia que ha de hacerse sobre las instituciones educativas por utilizar esta información provista en cifras y estadísticas, para crear estrategias y planes de acción pensados desde los educandos, de hecho, sería desde la comunidad educativa; en esto último es que se falla la mayoría de las veces, ya que los currículos y los proyectos institucionales buscan satisfacer indicadores propuestos por el MEN, sin fijarse realmente en la forma en que estos encajan en su realidad inmediata y en la proyección a futuro de la IE.

Existen dos referentes claros que muestran la importancia de la evaluación de la calidad en los procesos educativos, entendida esta como “[...] un proceso sistemático de recogida de información respecto del sistema general de actuación educativa, en relación con unos criterios o referencias, para formar juicios de valor acerca de una determinada situación y tomar decisiones” (González López, 2004, p.156), a la vez que permiten la discusión sobre qué hacer con los resultados de esta, traducido en el mejoramiento continuo; ambos fueron documentados por Ballesteros (2015), con la pretensión de comparar los modelos de

evaluación estableciendo un paralelo entre las acciones realizadas y la proyección de estrategias; aunque en principio, la propuesta fue coherente, lo que no tuvo en cuenta el autor fue la diferencia entre el contexto de las dos instituciones educativas que tomó como referencias. La primera, una escuela rural que recién había recibido una importante cantidad de dinero de parte de una organización no gubernamental, por lo cual se encontraba realizando mejoras en la infraestructura, planeando grandes y sustanciosas reformas en cuanto a la cualificación de la planta docente, y, quizás lo más valioso, analizando la forma en que podría acercar la realidad social de los estudiantes y cómo aportar al desarrollo integral considerando toda la comunidad educativa. La segunda, una institución educativa rural de media básica que funciona según las disposiciones del Estado; en esta, se evidenciaba un alto rendimiento en cuanto al cumplimiento de requisitos gubernamentales para presentar un reporte suficiente de calidad en todos sus procesos.

Así pues, aunque las dos instituciones educativas se encontraban en óptimas condiciones para garantizar buenos productos y una proyección adecuada según las exigencias sociales, en ningún momento compartían intereses ni establecían el mismo punto de inicio para considerar sus planes de acción, por lo que los resultados difieren de manera abismal en cuanto a la aplicación de un modelo de evaluación. Mientras que en la primera se ejecutaron medidas presupuestales para incrementar los recursos tecnológicos y ampliar el acceso que a estos tenía la comunidad educativa; en la segunda, la preocupación iba más hacia la disposición del tiempo y la asignación docente para utilizar los equipos con los que cuenta y el acompañamiento a los estudiantes. Este es un punto interesante en tanto remite al concepto de calidad en la educación, pues una formación que cumpla con esta característica, se acopla de mejor manera a las acciones de la segunda institución, que contempla las necesidades educativas del estudiante a través del acompañamiento que designa.

Otro elemento que resalta en la comparación de Ballesteros (2015) es la cualificación docente. Para la primera institución, fue necesario un análisis de las fortalezas y debilidades de sus docentes y administrativos, en el que se midieron diferentes aspectos profesionales y éticos que dieron cuenta de su posible aporte a las falencias de la IE; luego, procedieron a

estructurar un plan de acción para que la inversión en formación en educación superior – especializaciones y maestrías- se articulara con los diferentes proyectos institucionales. En la segunda institución, por el contrario, la situación resulta en que sí se reconoce la importancia de formar a los docentes con estudios de posgrado, pero realmente no hay una correspondencia entre temáticas ni énfasis que muestre la coherencia con las necesidades de la institución.

Lo anterior, trae varias consideraciones sobre los modelos de evaluación que deben ser tomadas en cuenta antes de cualquier planeación, primero, sus finalidades básicas, las cuales se enmarcan en la corrección de errores o malas prácticas, la recolección de información, la autoevaluación y el control externo que puede ejercerse sobre la institución.

[...] ha de ser un proceso sistemático y no improvisado que asegure la objetividad y utilidad de la información que se recoge, a través de la emisión de un juicio de valor de mérito, integrándose en todas las fases del proceso de formación, convirtiéndose en un instrumento útil que ayude a la comprensión de los procesos formativos (Cabrero, 2000, p.18).

Segundo, se espera que la evaluación sea realizada por la misma comunidad que afecta, esto es, por los individuos que conforman la IE, son ellos quienes pueden indicar el éxito o no de la aplicación de una estrategia y el seguimiento de cualquiera de las acciones llevadas a cabo, pues si la consideramos como un proceso constante sobre la gestión educativa, es imperante que quienes caracterizan la cultura específica adscrita al contexto estudiado, sean los que establezcan cuándo iniciar, controlar o modificar una acción.



La calidad depende básicamente de las personas, por tanto, es fundamental la colaboración, el trabajo en equipo, la participación, el compromiso, la implicación voluntaria, la formación del personal y el desarrollo y crecimiento personal de cada individuo como clave de crecimiento y enriquecimiento de la organización (González López, 2004, pp.167-168)

Y tercero, es importante que tenga en cuenta, aun cuando la evaluación se haga desde la misma IE, que el objetivo es conocer el grado de consecución de los objetivos planteados en el PEI, realizar una valoración del liderazgo, desarrollo, gestión de recursos humanos y satisfacción de los clientes, para el caso, estudiantes y padres de familia, y, entre tanto, la retroalimentación sobre sí misma para orientar una mejora continua; razones por las cuales es imperante que la evaluación sea objetiva, reconociendo cuáles son los problemas y las maneras en que desde la institución se encauzan las soluciones, impidiendo a todo costo las valoraciones superfluas.

La satisfacción de los usuarios del servicio público de la educación, de los profesores y del personal no docente, y el impacto en la sociedad se consigue mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y de sus procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados (España. Ministerio de Educación y Cultura, 1997, p.12)

Para González López (2004) los fundamentos que definen la evaluación como un instrumento de mejora en la calidad educativa son, entre otros:

- Es un instrumento de reflexión crítica.
- Fija su atención en la construcción crítica de significados más que en calcular el valor y el mérito de lo evaluado.

- Parte de un análisis de los problemas prioritarios a analizar.
- Es sucesiva y contextualizada en la toma de decisiones: económica, factible y útil.
- Se preocupa por el análisis y la modificación de los factores contextuales que reducen sus posibilidades de desarrollo y uso práctico.

En este orden de ideas, a continuación se presenta una síntesis de los modelos de evaluación de calidad que reportan más aplicaciones en los procesos educativos, los cuales, vale decirlo, han pasado a ser una exigencia para todas las instituciones en las últimas décadas, incluyendo los gobiernos y las administraciones, en los sectores públicos y privados.

ISO 9000

El principal objetivo de las normas ISO ha sido relacionar la gestión moderna de la calidad con las actividades que se llevan a cabo en una organización, promoviendo siempre el mejoramiento continuo y que las relaciones con los clientes (para una institución educativa son los estudiantes y padres de familia, directamente, aunque también en una reflexión más amplia incluiríamos a los sectores sociales que se ven beneficiados de alguna manera con los procesos de proyección) sean siempre mejores, evidenciando su satisfacción.

Este modelo de evaluación utiliza criterios básicos que reflejan las mejores prácticas de gestión en una organización, tales como su orientación al cliente (comprender necesidades y satisfacer sus requisitos), el liderazgo, la participación del personal, los enfoques basados en procesos (los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso), el enfoque de sistemas para la gestión (identificar entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización), la mejora continua y la manera en



que las relaciones se configuran dentro de la dinámica del sistema y se presentan mutuamente beneficiosas para la toma de decisiones (González López, 2004, p.162).

Es importante advertir que una de las dimensiones más importantes para la evaluación de la calidad, la constituye el establecimiento de criterios, indicadores y parámetros que sirvan al conjunto de las instituciones educativas, pues la educación es un factor social que requiere de cierta homogenización estructural. Así, el modelo del premio Deming, para medir la pertinencia, eficacia y eficiencia de los programas académicos, analiza:

- La constancia en el propósito de mejorar
- La adopción de una nueva filosofía
- La mejora continua del sistema de producción y servicio
- La institucionalización de la capacitación en el trabajo
- La institucionalidad del liderazgo
- La educación y el reentrenamiento de los recursos humanos de la institución □ La toma de medidas para lograr la transformación

Modelo de Calidad EFQM Fundación Europea para la Gestión de la Calidad

Este modelo de evaluación realiza su análisis con base en 5 aspectos:

- **Visión Humanista:** las personas son lo más valioso en la institución.

- Liderazgo: capacidad de los directivos de guiar, conducir, dinamizar e impulsar a un grupo de personas.
- Autoevaluación: estudio en profundidad de una organización realizada por sus propios actores. En este punto es importante mencionar que un proceso de autoevaluación debe seguir algunos principios, entre ellos: planificación; aplicación; extensión de la medición y control del enfoque; medición de excelencia, efectividad y eficiencia de la institución; y la afectación de áreas relevantes.
- Mejora continua: actitud de las personas y de las organizaciones para hacer cada vez mejor las cosas.
- Calidad total: satisfacción de necesidades y expectativas y superación de las mismas.

Conclusiones

- La educación es el mayor servicio que brinda la sociedad dentro de las diversas comunidades para llegar al mejoramiento continuo, pareciera una paradoja, ya que siempre es lo que se ha soñado y buscan las Gestiones Educativas, movilizadas por sus directivos en el empoderamiento de acciones continuas permeadas por lo social, cultural, político, religioso, económico e inclusivo, donde realmente evidencie un cambio para las transformaciones en los diferentes ámbitos. No obstante, es la educación quien formaliza un andamiaje de pasajes para que se dé algo impecadero

para el bien en el ser humano, reconociendo que empieza incrementando la competitividad a través de las capacidades organizativas, implementando nuevos paradigmas para llegar a una verdadera educación integral.

- Ahora bien, la idea que apenas se insinúa, porque no es la intención original de este texto, pero que sí ha de suscitar mayor interés cuando se piensa en la educación, es la responsabilidad de las comunidades educativas de apropiarse de la resolución de sus propias falencias, no es cuestión solo del Estado analizar el presente de la sociedad colombiana, son estas las que deben ser llamadas a la planeación de su proceder interpretando cuáles su papel en la perspectiva global; y a la estructuración de sus propios sistemas enfocados a plantear y satisfacer sus necesidades como parte de una civilización que carece de límites geográficos, recordemos que con la globalización llega la democratización de la información y la comunicación extiende sus medios por todo el planeta, lo que significa que esa formación integral que tanto se menciona, ha de ser sobre ciudadanos del mundo, como bien advertía Rosseau, no ya para territorios inmediatos, sino para entender cómo se encaja en el gran rompecabezas que resulta ser la humanidad, según

Halliday (1978), “la gente representa la estructura social, afirmando sus propias posiciones y sus propios papeles, lo mismo que estableciendo y transmitiendo los sistemas comunes de valor y conocimiento” (p.9).

- El gerente educativo como supervisor de la educación, cobra especial significado y por consiguiente, tiene que ser redimensionado o reconceptualizado como producto también de esa praxis educativa cotidiana, que le permite aplicar y explicar nuevas experiencias pedagógicas, darles sentido, argumentarlas, hacerlas derivar entre otras propuestas pedagógicas y didácticas que se apliquen a las necesidades más prevalentes de la comunidad y establecimientos educativos (Hernández, 1998, p.98).



- La renovación de las ideas y las prácticas de dirección es una de las claves estratégicas para poder adecuarse al nuevo marco de una sociedad globalizada de mercado dinámico, de rápidos cambios tecnológicos y de surgimiento de nuevas expresiones identitarias.
- Hoy vemos la urgencia de transformar el sistema educativo buscando nuevas formas de organizarlo y dirigirlo, si miramos el estado actual de la calidad y la equidad de la educación.
- La Gestión Educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.
- Los Gerentes Educativos del presente están llamados al cambio, a la innovación, al desarrollo, a la creación, razones por las cuales tienen un compromiso primario con la sociedad trazar desde la Educación los caminos, proyectos posibles para llegar a ella.



- Para que exista un mejoramiento continuo se debe empezar por el cambio de mentalidad en cada ser, desde lo pedagógico y lo didáctico en todos los educadores y entes que le compete esta grandiosa pero desafiante tarea educativa.
- La gestión escolar en los establecimientos Educativos, es un proceso sistemático que esta orientado al fortalecimiento de las Instituciones Educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera mas acorde, a las necesidades educativas locales, regionales, nacionales y mundiales.
- La descentralización política y administrativa Colombiana ha sido fundamental para permitir el posicionamiento de los establecimientos educativos como espacios donde se materializa la educación pertinente y de calidad para todos a través de proyectos concretos, definidos y concertados por toda la comunidad educativa.
- Para formar mejores personas se requiere de instituciones educativas que cuenten con directivos orientadores, que tengan la capacidad de planificar, organizar, coordinar y evaluar las gestiones necesarias que conduzcan a la eficiencia y la efectividad de manera que se puedan estructurar seres humanos capaces de proyectarse al futuro con calidad y calidez humana, todo cimentado con la calidad de una buena Gerencia Educativa.



- El mejoramiento continuo es un aspecto de suma importancia en el desarrollo y crecimiento de las empresas, organizaciones o instituciones educativas, ya que contribuye a fortalecer los aspectos positivos y a disminuir las debilidades que se poseen; en la misma medida que permite el fortalecimiento de las diferentes etapas implicadas en el proceso de producción o prestación de servicios, favoreciendo, que la organización se pueda destacar como una de las mejores en el campo en que se encuentre, y en el caso de la educación que propenda por una educación integral. Además, es uno de los aspectos que se deben tener siempre en cuenta en las Instituciones Educativas si quieren realmente prestar una educación de calidad y aportarle a la sociedad egresados competentes y por consiguiente, aptos para desempeñarse en diferentes contextos. De ahí que para que exista un Mejoramiento Continuo se debe empezar por el cambio de mentalidad en cada ser, desde lo pedagógico y lo didáctico en todos los educadores y entes que le compete esta gran pero desafiante tarea educativa.
- La evaluación tiene como propósito determinar en que medida se están cumpliendo las metas de calidad que se fijan en los estándares asociados a los aprendizajes que se espera logren los estudiantes a su paso por la escuela; además impulsa el mejoramiento ya que genera compromisos con el logro de objetivos precisos, al



permitirle a los diferentes actores del sistema educativo tomar conciencia de los aspectos por mejorar en las instituciones, los municipios, los departamentos y el país.

Referencias

Acevedo, J.L. (18 de enero de 2010). *Habilidades administrativas necesarias para un gerente*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://elcontadorvirtual.blogspot.com.co/2010/01/habilidadesadministrativasnecesarias.html>

Andrade Vargas, L.D. (26 de febrero de 2013). *Estudios sociales y su didáctica*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/videoconferenciasutpl/proceso-didactico>

Azmouz, J.; Díaz, M.; Monteverde, M. & Teixeira, L. (1998). *Mejoramiento continuo*. Venezuela: Universidad Bicentenia de Aragua. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

Ballesteros, G. (2015). *Hacia una evaluación integral de la calidad en las Instituciones Educativas de Maracaibo*. Venezuela: Core Editores.

Cabrero, F.A. (2000). *Evaluación de la formación*. Madrid: Síntesis.

Castro, I. (s.f.). *Administración: la mejora continua*. Recuperado de



http://html.rincondelvago.com/administracion_la-mejora-continua.html

Castillo, M. (s.f.). *Comportamiento organizacional en el campo educativo*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos100/trabajo-comportamientoorganizacional/trabajo-comportamiento-organizacional.shtml>

Chiavenato, I. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.

Colombia. Consejo Nacional de Acreditación [CNA]. (2009). *El sistema de mejoramiento continuo del Consejo Nacional de Acreditación*. Recuperado de http://www.cna.gov.co/1741/articles-186379_recurso_1.pdf

Concha Machaca, H. (Noviembre, 2011). *Didáctica especial*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos91/didactica-especial/didactica-especial.shtml>

España. Ministerio de Educación y Cultura. (1997). *Modelo europeo de gestión de calidad. Guía para la autoevaluación*. Madrid.

Estruplan On Line. (s.f.). *Calidad. Cómo implementar un modelo de calidad: pasos para el mejoramiento continuo*. Recuperado de <https://www.estrucplan.com.ar/Producciones/imprimir.asp?IdEntrega=815>

Fernández Rodríguez, J. (2008). *La modelación de procesos*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos55/modelacion-de-procesos/modelaciondeprocesos.shtml>



Garduño Estrada, L. (septiembre-diciembre, 1999). Hacia un modelo de evaluación de la calidad de instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, (21), 93-103.

Gómez Mendoza, M.A. (2001). Pedagogía: definición, métodos y modelos. *Revista de Ciencias Humanas*, (26). Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado de <http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev26/gomez.htm>

González López, I. (2004). Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones educativas. *Revista de Educación*, 6, 155-169.

González, H. (19 de mayo de 2010). *¿Qué es un proceso?* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://blogs.monografias.com/calidad-y-gestion/tag/gestionporprocesos/>

Giorgetti, C.; Romero, L. & Vera, M. (2014). Estudio de los modelos de evaluación de la calidad existentes para la conceptualización de un modelo adecuado para Instituciones de Educación Superior que implementan Educación a Distancia en Argentina. En *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación*. Buenos Aires, Argentina.

Granda Revilla, G. & Trujillo Fernández, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía industrial*, (381), 71-76. Recuperado de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%20El%20Granda%20Revilla.pdf>

Harrington, J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación*. Colombia: McGraw-Hill.



Instituto Nacional de Salud Pública de México. (2014). *La formación integral del estudiante.*

Recuperado de <http://www.espm.mx/alumnos/alumnos-form-inte>
<http://www.espm.mx/alumnos/alumnos-form-inte-estu.html>

La Didáctica. (17 de marzo de 2011). Recuperado de
<http://es.slideshare.net/Monoguito/conceptos-de-didctica-general>

Lara Sierra, J. (16 de junio de 2008). *Pedagogía de Piaget.* Recuperado de
<https://joaquinls.wordpress.com/2008/06/16/pedagogia-de-piaget/>

Lezama Osáin, C. (2007). *Gerencia y planificación estratégica.* Recuperado de
<http://www.monografias.com/trabajos55/gerenciaestrategica/gerenciaestrategica.shtml>

López Melero, M. (s.f.). *La organización del centro y del aula como claves facilitadoras del desarrollo curricular para responder a la diversidad.* Recuperado de
<http://tecnologiaedu.us.es/cursos/34/html/cursos/melero/4-2.htm>

Martínez-Salanova Sánchez, E. (s.f.). *Comenius.* Recuperado de
http://www.uhu.es/cine.educacion/figuraspedagogia/0_comenius.htm

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (1997). *Reforma Educativa y Transversalidad.*
Educere, 1(2), 49-60.

MEN. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional. De la Autoevaluación al Plan de mejoramiento.* Bogotá: MEN.



MEN. (2011). *Código de Ética y Buen Gobierno*. Bogotá: MEN.

MEN. (5 de febrero, 2016). *Sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior*. Recuperado de

<http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3article235585.html>

Moreno Méndez, W.; Sánchez González, C. & Herrera Márquez, A. (s.f.). Modelo de evaluación de la calidad educativa en Instituciones de Educación Superior públicas, desde la perspectiva de la responsabilidad social universitaria. Recuperado de <http://repositorial.cuaed.unam.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3962/1/VE13.318.pdf>

Rojas Linares, D.E. (s.f.). *La administración y la gestión educativa*. Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos81/administracion->

[yhttp://www.monografias.com/trabajos81/administracion-y-gestion-](http://www.monografias.com/trabajos81/administracion-y-gestion-)

[gestioneducativa/administracion-y-gestion-educativa.shtml](http://www.monografias.com/trabajos81/administracion-y-gestion-educativa/administracion-y-gestion-educativa.shtml)

Turmero Astros, I.J. (s.f.). *Mejora continua*. Recuperado de

[http://www.monografias.com/trabajos94/la-mejora-](http://www.monografias.com/trabajos94/la-mejora-continua/lamejoracontinua.shtml)

[continua/lamejoracontinua.shtml](http://www.monografias.com/trabajos94/la-mejora-continua/lamejoracontinua.shtml)

Valderrama, J. (s.f.). *La gestión educativa hacia el mejoramiento de la calidad de la educación*. AL TABLERO. Recuperado de

http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-191868_archivo1.pdf

Viloria, E. (2013). *Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la calidad educativa*.

Tesis de especialización, Universidad Santa María. Venezuela. Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos100/estrategias->



gerencialesfortalecimientocalidad-educativa/estrategias-gerenciales-
fortalecimientocalidadeducativa.shtml

Vivas García, M. (1999). El Modelo de la Calidad Total para las Instituciones Educativas. *Acción Pedagógica*, 8(2), 66-76.

Yzaguirre Peralta, L.E. (2005). Calidad educativa e ISO 9001-2000 en México. *REICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3(1), 421-431.

Zilberstein Toruncha, J. (s.f.). *Aprendizaje y categorías de una didáctica desarrolladora*. Recuperado de <http://www.galeon.com/aprenderaaprender/general/zilberstein2.htm>

Zuluaga, O.L. (s.f.) *Pedagogía y didáctica. Cien años. Experiencia, renovación y esperanza de la ciencia en Colombia*. Recuperado de:
http://cienciagora.com.co/galeria_de_cientificos/ciencias-de-la-educacion
http://cienciagora.com.co/galeria_de_cientificos/ciencias-de-la-educacion-154/olga-zuluaga/315/pedagogia-y-didactica/page-3.html

