LA INTENCIONALIDAD PEDAGOGICA BAJO EL SISTEMA DE GESTION INTEGRAL EN LA ESCUELA

Preparado por

Mauricio Alzate Uribe

Sergio Escudero Betancur

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES

Facultad de Educación

Especialización en Gerencia Educativa

Medellín, Colombia

2013

AGRADECIMIENTOS

Es importante agradecer inicial, principal y profundamente a Dios por el maravilloso regalo de la vida. Después vienen las imágenes, los recuerdos de muchas personas que contribuyeron para que esto fuera posible.

Así mismo a cada uno de los Profesores de la Universidad Católica de Manizales quienes acompañaron este proceso de la Especialización, pues supieron transmitir no solo sus conocimientos académicos, si no también, una actitud hacia la vida a base de valores vinculados con el crecimiento personal y la pasión por lo que se hace, por las ansias de cambio permanente desde esta labor de educar.

Al Colegio San Ignacio, sus directivas y nuestros compañeros docentes y estudiantes por su colaboración en la ejecución de este proyecto.
También a los compañeros de la Especialización por sus aportes altamente significativos y por todos los instantes compartidos en las tutorías presenciales y virtuales, por su experiencia y amor incondicional por la educación, lo cual es muy inspirador.
¡Mil y mil gracias a todos y todas!

DEDICATORIA

Al amor terrenal más grande de todos, al directamente responsable de inspirarnos a seguir adelante siempre… Laura y Jerónimo.

A Kenny y Mónica.

A nuestros estudiantes del Colegio San Ignacio…

A nuestras familias por su fe y confianza en nosotros y por seguir caminando constantes a nuestro lado…

A Dios, nuestra luz infinita, nuestro guía permanente.

TABLA DE CONTENIDO

1. LA INTENCIONALIDAD PEDAGOGICA BAJO EL SISTEMA DE GESTION INTEGRAL EN LA ESCUELA……..……..6
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 6
3. DESCRIPCIÓN DEL COLEGIO SAN IGNACIO DE LOYOLA 8
3.1. UBICACIÓN: 8
3.2. HISTORIA: 8
3.3. MISIÓN 9
3.4. VISIÓN 9
3.5. PROPUESTA EDUCATIVA:..... 10
3.6. FORMACIÓN INTEGRAL 10
3.7. PERFIL DEL ESTUDIANTE: 11
3.7.1. DIMENSIONES Y CUALIDADES DEL PERFIL IGNACIANO 11
4. PREGUNTA PROBLEMA 12
5. OBJETIVOS..... 12
5.1. OBJETIVO GENERAL 12
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 12
6. JUSTIFICACIÓN..... 13
7. FUNDAMENTACIÓN (MARCO TEÓRICO) 166
7.1 CONTEXTUALIZACIÓN E INTENCIONALIDAD DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD INSTITUCIONAL……16
7.1.1 POLÍTICA SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL……. ……..17
7.1.2 OBJETIVOS DEL SGI 17
7.2. TENSIONES ENTRE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DEL SGC Y LA EFECTIVIDAD EN LAS PRÁCTICAS DE ACOMPAÑAMIENTO ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE..... 20
7.3 CALIDAD EDUCATIVA 21
7.4. LAS ESCUELAS EFECTIVAS Y EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD..... 24
8. METODOLOGIA Y ACTIVIDADES 299
9. RECURSOS HUMANOS..... 333
10. RECURSOS FINANCIEROS..... 333

11. CRONOGRAMA 344
12. EVALUACIÓN Y METODOS 355
13. ESCENARIO DE EJECUCIÓN Y LOGROS……37
14. RESULTADOS 388
14.1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS 388
14.2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS..... 40
14.2.1. SOBRE ENCUESTA A DOCENTES 40
14.2.2. SOBRE ENCUESTA A ESTUDIANTES 411
14.3. ESTRATEGIAS GERENCIALES PLANTEADAS DESDE EL OBJETIVO GENERAL 422
14.3.1. PLANIFICACION:..... 422
14.3.2. PLAN OPERATIVO: 422
14.3.3 ANALISIS EXTERNO: 422
14.3.4 ANALISIS INTERNO 433
14.2 LOGROS ALCANZADOS CON EL PROYECTO, PROPUESTAS Y RETOS……444
14.2.1. LOGROS ALCANZADOS CON EL PROYECTO 445
14.2.2 PROPUESTAS..... 45
14.2.3. RETOS..... 466
15. CONCLUSIONES 488
ANEXOS..... 50
LA INTENCIONALIDAD PEDAGOGICA BAJO EL SISTEMA DE GESTION INTEGRAL EN LA ESCUELA 50
MAPA DE PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTION INTEGRAL COLEGIO SAN IGNACIO ELABORADO POR EL EQUIPO DE DIRECCIÓN Y ASESORES EXTERNOS DEL INCONTEC 511
ENCUESTAS PARA ESTUDIANTES Y PROFESORES 522
FORMATOS DISEÑADOS POR EL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO DE ACOMPAÑAMIENTO Y SU EQUIPO DE TRABAJO DEL COLEGIO SAN IGNACIO 533
PLATAFORMA SAP..... 555
PLATAFORMA MOODLE 555

REGISTRO FOTOGRAFICO 566
REFERENTES BIBLIOGRAFICOS 599

1. LA INTENCIONALIDAD PEDAGOGICA BAJO EL SISTEMA DE GESTION INTEGRAL EN LA ESCUELA

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El colegio San Ignacio de Loyola es una institución de carácter privado, ubicada en la ciudad de Medellín. Con muchos años de trayectoria, el colegio ha venido formando jóvenes que se comprometan con la realidad social del momento y del contexto histórico en que vive el país.

Académicamente el colegio está muy bien posicionado y sus fortalezas se deben precisamente a la estructura organizacional con la que establece sus prioridades. De este aspecto participa toda la comunidad educativa.

En el año 2004 el colegio San Ignacio fue certificado con la norma ISO 9001 del INCONTEC. Todos los procesos del colegio están ya certificados y cada año se re-certifican y la institución ratifica su buena organización educativa basada en la filosofía ignaciana. Los procesos son reevaluados con el fin de optimizar los recursos. Cada año igualmente surge un reto nuevo y tanto directivas como docentes y empleados los asumen convencidos de trabajar en equipo por el bien de la “empresa” educativa.

Sin embargo la realidad del colegio no es ajena, como muchas otras empresas educativas, al hecho de que “el sistema debe ponerse a nuestro servicio” y no todo lo contrario, la gente al servicio del sistema, lo que parece estar sucediendo.

El compromiso con el acompañamiento de los estudiantes es la mayor prioridad, sin embargo nos vemos avocados al registro de formatos y documentos que hacen parte del sistema de gestión de calidad. Para desarrollar muchas de las actividades se debe contar con estos formatos, incluyendo el proceso de evaluación. En ocasiones se

quiere profundizar más y tomar más tiempo para desarrollar propuestas en el aula y no es posible.

Por ejemplo, desde el punto de vista de la normatividad las actividades de los profesores, directivos, supervisores y de todos aquellos trabajadores de la educación, sufren de una excesiva reglamentación.

Gran parte de sus actividades son prescritas y reguladas por diferentes normas y formatos. Esta situación envuelve al profesor en un "mar de actividades" que cotidianamente tiene que cumplir. Lo destacable de todo esto es que las exigencias de cumplimiento no están equilibradas debido a que se desprecia la importancia que tienen los objetivos académicos de toda escuela: que los alumnos aprendan y que lo hagan bien, que aprueben todas sus asignaturas, que sean promovidos año tras año, que tengan una educación integral y de calidad, etc.

Se corre el riesgo de que haya un clima de trabajo con fundamento en la importancia de lo administrativo, todos acuden al colegio para cumplir, como un fin en sí mismo, cosa difícil de creer. El profesor acude para "cumplir con su horario", el alumno "para cumplir con sus padres", el directivo "para cumplir con sus autoridades superiores", etc. La falta de equilibrio en las leyes y reglamentos educativos, entre lo administrativo y lo académico, vuelca las acciones de la vida escolar diaria, hacia el cumplimiento de indicaciones prescritas o estándares de calidad, pero también provocando que la vida académica de las escuelas tenga una importancia secundaria.

De otra parte las directivas y los docentes del colegio no disponen de mucho tiempo para realizar proyectos desde sus funciones lo que hace necesaria la asesoría externa. Ellos se encargan la mayor parte del tiempo en llenar, actualizar formatos y velar por el sostenimiento del mapa de procesos. De otra parte, aunque se comienzan muchas propuestas, algunas de ellas se quedan en el camino por falta de tiempo ya que se debe atender al sistema integral. Estamos más sumergidos en el hacer que en el ser, aunque nos justificamos constantemente en los buenos resultados, el tiempo pasa y se requiere más atención al aula y menos al cumplimiento estricto de aspectos

relacionados con el sistema de calidad. Se resaltan varias inquietudes con respecto a la forma en cómo se puede mantener el sistema y trabajar bien la labor como docentes y formadores al mismo tiempo. la intención es encontrar estrategias que permitan llegar a un punto de equilibrio y tener siempre como centro al estudiante y su ser integral.
El problema fue detectado a partir de la aplicación de la técnica espina de pescado (ver anexos)

3. DESCRIPCIÓN DEL COLEGIO SAN IGNACIO DE LOYOLA

3.1. UBICACIÓN:

El colegio San Ignacio de Loyola está ubicado en la ciudad de Medellín en el Valle de Aburrá, cerca de la Estación del metro Estadio y todo el complejo deportivo Atanasio Girardot.

3.2. HISTORIA:

El Colegio San Ignacio de Loyola fue fundado el 11 de diciembre de 1885. Inicio labores en el antiguo edificio de la Plazuela de San Ignacio con 200 estudiantes, de los cuales 30 eran internos. En 1957 se trasladó a la nueva sede ubicada en el sector del Estadio.

En 1955 se fundó la sección infantil en Miraflores, dirigida por las religiosas españolas Siervas de San José quienes prestaron su servicio hasta el año 1979. En el año 1966 la sección infantil se trasladó al sector Nueva Florida. En 1984 comenzó el preescolar con 150 estudiantes. En 1994 se inició la experiencia de coeducación con enfoque de género.

Entre los años 2005 y 2009 el Colegio ha obtenido los siguientes reconocimientos:
1. Orden del Congreso de la República, Grado Comendador.

2. Medalla Juan del Corral del Concejo de Medellín, Categoría Oro.
3. Certificación ISO 9001-2000 por el ICONTEC.
4. Reconocimiento de la Federación de Asofamilia Jesuitas.
5. Medalla Orden CONACED en el Grado de Gran Cruz, Presidencia Nacional de CONACED.
6. Premio a la Excelencia Educativa de la Secretaria de Educación.
7. Mercurio de Oro, máximo galardón que otorga FENALCO, (2005).
8. Distintivo de Responsabilidad Social por Fenalco-Solidario.
9. Colegio de Alto Nivel Académico por el Tecnológico de Monterrey de México (2006).
10. Premio Ciudad de Medellín a la Calidad de la Educación como Mejor Institución Educativa Privada de la ciudad, otorgado por la Alcaldía de Medellín (2007).
11. Reconocimiento como Empresa Ejemplar en América Latina por su Responsabilidad Social por el Centro Mexicano para la Filantropía de México-CEMEFI, Aliarse por México y Fórum Empresa (2009).
12. Reconocimiento al Mejor Colegio del País en Pruebas de Estado en el período 2000-2008 por el Ministerio de Educación Nacional que fue entregado en diciembre del 2009.

3.3. MISIÓN

Es una Comunidad Educativa inspirada en la Espiritualidad Ignaciana, enviada a evangelizar mediante la Propuesta Educativa de la Compañía de Jesús.

Ser quiere servir al país y a la Iglesia formando con excelencia integral hombres y mujeres, para los demás y con los demás, que respondan con actitudes y hechos al momento histórico que se vive actualmente.

Se cuenta con la experiencia educativa de la Compañía de Jesús, el marco legal colombiano y la calidad humana y profesional de quienes conforman la comunidad educativa.

3.4. VISIÓN

Ante la necesidad de construir una sociedad equitativa e incluyente, en el año 2020 seremos una comunidad educativa ignaciana que pone en práctica una propuesta de formación de nuevos sujetos sociales, caracterizada por el acompañamiento personalizado, la integralidad y el trabajo en red, para buscar que sus miembros sean ciudadanos competentes, conscientes, compasivos y comprometidos con el reconocimiento de la igual dignidad de todos y con la sustentabilidad ecológica.

3.5. PROPUESTA EDUCATIVA:

Está cimentada desde la manera como San Ignacio de Loyola experimenta a Dios. Nuestro modo de proceder pedagógico se proyecta al mundo, a los demás, por eso se centra en la persona del estudiante, permitiéndole alcanzar una formación que responde a los desafíos y problemáticas del país

3.6. FORMACIÓN INTEGRAL

Es un estilo educativo que pretende no sólo instruir a los estudiantes con los saberes específicos de las ciencias sino, también, ofrecerles los elementos necesarios para que crezcan como personas buscando desarrollar todas sus características, condiciones y potencialidades.

La Formación Integral sirve, entonces, para orientar procesos que busquen lograr, fundamentalmente, la realización plena del hombre y de la mujer, desde lo que cada uno de ellos les corresponde y es propio de su vocación personal. También, contribuye al mejoramiento de la calidad de vida del entorno social, puesto que ningún ser humano se forma para sí mismo y para mejorar él mismo, sino que lo hace en un contexto socio-cultural determinado con el objeto igualmente de mejorarlo.

La Formación Integral se hace realidad en la práctica cotidiana de una institución educativa cuando ella permea e inspira los criterios y principios con los cuales se planean y programan todas las acciones educativas, así como en "la puesta en obra" o

ejecución de cada una de ellas. En este sentido, se puede decir que el currículo es el medio que hace posible que en la práctica cotidiana este propósito sea una realidad.

3.7. PERFIL DEL ESTUDIANTE:

Es el conjunto de cualidades que expresan el desarrollo de las dimensiones del ser humano, de acuerdo con el Proyecto Educativo de ACODESI. Estas cualidades se van construyendo a lo largo de todo el proceso educativo

3.7.1. DIMENSIONES Y CUALIDADES DEL PERFIL IGNACIANO

ÉTICA Capaz de tomar decisiones libres, responsables y autónomas.

ESPIRITUAL Capaz de un compromiso cristiano en su opción de vida, al estilo de Ignacio de Loyola.

COGNITIVA Capaz de comprender y aplicar creativamente los saberes en la interacción consigo mismo, los demás y el entorno.

COMUNICATIVA Capaz de interactuar significativamente interpretar mensajes con sentido crítico.

AFECTIVA Capaz de amarse y expresar el amor en sus relaciones interpersonales.

ESTÉTICA Capaz de desarrollar y expresar creativamente su sensibilidad para apreciar y transformar el entorno.

CORPORAL Capaz de valorar, desarrollar y expresar armónicamente su corporalidad.

SOCIO-POLÍTICA Capaz de asumir un compromiso solidario y comunitario en la construcción de una sociedad más justa y participativa.

4. PREGUNTA PROBLEMA

¿Cuáles estrategias gerenciales serán efectivas para contextualizar e interrelacionar el modelo de gestión de calidad en la institución de manera que potencien el acompañamiento académico a los estudiantes en el aula de clase?

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar estrategias gerenciales que permitan potenciar el acompañamiento académico de los estudiantes del colegio San Ignacio.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los actuales procesos de acompañamiento de los estudiantes del colegio San Ignacio.

- Examinar, de acuerdo con los procesos académicos del colegio, las causas por las cuales el acompañamiento a los estudiantes puede verse afectado.

- Diseñar alternativas de solución al problema del acompañamiento de los estudiantes del colegio San Ignacio.

6. JUSTIFICACIÓN

Después de revisar detenidamente la evaluación institucional que se realizó en el colegio San Ignacio de Loyola en la ciudad de Medellín, el año inmediatamente anterior, se encontró que era necesario retomar los logros alcanzados y las dificultades que se presentaron en este tiempo para acercarnos más al tema en cuestión.

El Sistema de Gestión cuenta con unas directrices específicas que ponen en evidencia la marcha del mismo, pues la revisión de los procesos es constante, ya que el engranaje de cada uno de ellos depende en gran parte de dicha actividad, que podría llamarse en cierta forma "restauración", reconocido más propiamente en el sistema como "plan de mejora". Este aspecto lo trata claramente la guía 34 del MEN en la Definición de los indicadores de resultados:

> *¿Por qué? Cuando un establecimiento educativo pone en marcha su plan de mejoramiento es esencial que el rector o director, el equipo de gestión y los demás integrantes de la comunidad educativa sepan qué tanto se está avanzando en los resultados propuestos. Por lo tanto, si se cuenta con un conjunto de indicadores para medir los logros, se podrá identificar oportunamente las situaciones que presentan demoras y sus causas, lo que permitirá tomar las medidas correctivas pertinentes o realizar ajustes al plan.* (MEN, 2008 p. 45)

¿Desde cuándo las instituciones educativas, más específicamente, los colegios, tomaron el modelo de certificación presentado por diferentes empresas encargadas de revisar estos procesos, con sus normas empresariales para el buen manejo de unos resultados que demostraran la eficiencia de sus empleados y la eficacia de unos procedimientos en pro de la formación integral de los estudiantes?

Podría decirse que este aspecto se está tomado desde casi la mitad de los años 90, cuando las instituciones educativas trataron de mejorar su servicio para competir en el mercado. Las primeras fueron las instituciones privadas. Ellas optaron por organizar

sus procesos mediante la alternativa que estas empresas ofrecían y aún ofrecen. Hoy en día es posible encontrar en la web, los requisitos que deben tenerse para esta certificación, se hace énfasis además de que los colegios tienen algunas diferencias especiales que, por ser entidades educativas, deben pensar en la optimización de este servicio a la comunidad:

> *"La familia ISO es un grupo de normas de calidad y gestión continua, establecidas por la organización internacional para la estandarización ISO, que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización que esté orientada a la producción de bienes o servicios.*
> *Para el caso de las Instituciones Educativas se debe tener en cuenta que estas son prestadoras de un servicio que es la educación y que por tanto están en la obligación de estandarizar procesos y brindar calidad a sus destinatarios… Los requisitos para certificar la gestión de calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial. ¿Qué se evalúa entonces en la gestión de los procesos que se llevan a cabo dentro de cada organización?*
> *- Responsabilidad de la dirección.*
> *- Gestión de recursos.*
> *- Realización de productos y servicios.*
> *- Medición, análisis y mejora de los productos y procesos".* (Medellin.edu.co, portal educativo)

En realidad las instituciones empezaron a desarrollar esta idea a partir de la premisa de ofrecer un servicio de calidad a la ciudad, región y país. A todo esto se sobrepone un gran sistema integral de servicios en el que toda la comunidad educativa se siente comprometida, pues cada uno asume su rol dentro de este proceso. De verdad que puede ser un acierto en la labor de educar integralmente.

El colegio San Ignacio fue el primer Colegio de la Compañía de Jesús en Colombia en certificarse, de allí los demás se unieron y siguieron adelante en esta

nueva etapa que aportaba a la educación nuevos elementos para mejorar su organización y servicio. Muchos Colegios en Colombia han optado por asumir este reto, el cual debe mantenerse después de haberse cumplido. Consideramos que la finalidad y el propósito fundamental de esta propuesta le han dado gran apertura al cambio y establece una forma de organización mucho más preocupada por integrar las dimensiones del ser humano desde todo punto de vista. He aquí que esto no es una dificultad en sí.

Los colegios de la Compañía de Jesús, obedecen a la filosofía Ignaciana, tomada del mismo nombre de su fundador. Si en entrar en muchos al respecto, “la cura personalis” o el proceso de acompañamiento, es fundamental para ellos. Inspirados en “los ejercicios espirituales” el paradigma pedagógico Ignaciano ofrece la posibilidad de ver el mundo con otros ojos. Si bien, Ignacio de Loyola no fue un educador, si esa claro que supo dejar desde su experiencia de vida un legado que muchas generaciones aprovecharían para su formación.

Surge un reto también desde esta propuesta. Surge un choque entre lo que queremos atender desde siempre con esta posibilidad de vida que se ofrece a los jóvenes, pero por otro lado el sistema está allí dispuesto para que se dé un modelo educativo manejado desde el sentido organizacional como una empresa de servicios. Un gran reto en el que es visible que no se ha podido establecer un punto de equilibrio en el colegio. Esto es lo que se pretende establecer para mejorar y dejar en claro que lo uno o lo otro puede estar unido sin que se generen grandes dificultades.

Se seguirá analizando los aspectos más importantes de esta problemática y trataremos de encontrar, a través de todos los elementos presentados, una serie de estrategias que permitan ir buscando alternativas de solución.

7. FUNDAMENTACIÓN (MARCO TEÓRICO)

7.1 CONTEXTUALIZACIÓN E INTENCIONALIDAD DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD INSTITUCIONAL

La reflexión teórica sobre calidad educativa es muy extensa y, evidentemente, responde a las peculiaridades de cada sistema educativo y a sus concepciones ideológicas; mucho se ha discutido sobre cómo mejorar la calidad de la educación, sin embargo, al no contar con una definición clara de este concepto se sigue promoviendo el debate y la reflexión por la calidad educativa.

Aunque el Colegio San Ignacio es una institución de carácter privado, es necesario citar lo que el Ministerio de Educación Colombiano estipula para sus intenciones en su modelo de gestión educativa: Una adecuada gestión fortalece la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, convoca la participación activa y con conciencia de la comunidad académica y da legitimidad al gobierno institucional.

El fortalecimiento de la gestión educativa busca robustecer la capacidad de gestión de las secretarías de educación, los establecimientos educativos, las instituciones de educación superior y la del Ministerio de Educación Nacional, con el fin de mejorar que de forma continua la aplicación y seguimiento de los recursos humanos, físicos y financieros para garantizar la prestación del servicio educativo en condiciones de calidad, oportunidad y eficiencia.

Fortalecer la gestión del sector educativo para ser modelo de eficiencia y transparencia, es claridad y pulcritud en el manejo de los asuntos y recursos públicos, para ello la Política educativa se ha focalizado en: Diseñar mecanismos eficaces para la asignación, distribución, seguimiento y control de recursos financieros para la prestación del servicio educativo y formular estrategias para fortalecer el modelo de

gestión de las Secretarias de Educación y sus establecimientos educativos. Conozca los proyectos que el Ministerio de Educación trabaja para cumplir con este objetivo].

También es importante tener presente la definición de calidad educativa propuesta por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO): *"La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa"* (Astorga, 2007p. 15)

Ejercer el derecho a la educación, es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos; bien parece que se apunta a una educación de calidad si se ofrecen los apoyos que cada quien necesita para estar en igualdad de condiciones, para aprovechar al máximo las oportunidades educativas y ejercer ese derecho a la educación, con el propósito de alcanzar los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje de acuerdo con sus capacidades.

Las intenciones de una educación de calidad en el colegio San Ignacio están alineadas a todo lo anterior, solo que de acuerdo con la autonomía que poseen las instituciones, el colegio estipula su política de gestión de calidad y sus objetivos, los cuales se presentan a continuación:

7.1.1. POLÍTICA SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

En el Colegio San Ignacio hay un compromiso para acompañar la formación integral de ciudadanos capaces de abordar los desafíos y problemáticas de la sociedad.

7.1.2. OBJETIVOS DEL SGI

- Formar integralmente desde la perspectiva Ignaciana, mediante un currículo articulado.
- Incrementar el nivel de satisfacción del beneficiario externo.

- Fortalecer las competencias del personal de la Institución, en lo humano y en lo técnico
- Aumentar el nivel de Satisfacción del personal interno y su calidad de vida laboral.
- Favorecer el cuidado de las personas y la conservación de los recursos naturales, mediante la prevención y control de los aspectos y riesgos detectados.
- Garantizar la permanencia y desarrollo de la Institución a corto, mediano y largo plazo.

Es una política de gestión de calidad que abarca a toda una institución en la cual se debe velar por la sostenibilidad y permanencia en el medio local y nacional dentro del mercado de instituciones de alta calidad, por su organización y por el nivel educativo en todas sus áreas del saber, pero haciendo gran énfasis en la formación integral.

Entre todos los procesos de gestión (dirección, formación, humana y administrativa) el de formación es el que contiene la esencia dentro de la planeación estratégica de la institución y esta es “el sistema académico-pedagógico”, en éste es donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente y los estudiantes desarrollan los procesos de enseñanza-aprendizaje, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

Es posible que con la premisa de que la institución tenga un tinte de “empresa escolar” tenga que obedecer a todos los sistemas de gestión de una manera muy rígida, lo cual implica ajustar y estructurar el sistema académico-pedagógico a los tiempos, documentación, sistema evaluativo, recursos, cargos y funciones, formación docente y comunicación interna y externa.

En el ideal, todos los componentes anteriores deben favorecer y facilitar las prácticas pedagógicas las cuales son vulnerables ante los sistemas cambiantes.

Definitivamente hay aspectos que deben seguir siendo primarios en la escuela, independiente del tipo de institución escolar, modelo de gestión que se adopte o aún el modelo pedagógico que rija, entre ellos el primero es tener conciencia de la diversidad de sus alumnos para permitirle a los docentes implementar alternativas pedagógicas dinámicas, flexibles y diferenciadas. De esta forma crear Y desarrollar competencias en sus alumnos, que generen oportunidades para una mayor y mejor aplicación de los aprendizajes adquiridos en el aula, en la escuela, en su comunidad y en el contexto social. El segundo aspecto en importancia es el de generar buenas prácticas académicas con las siguientes características:

- Las capacidades, estilos y ritmos de aprendizaje de los alumnos,
- La selección y priorización de contenidos curriculares relevantes,
- El contexto social e intercultural,
- El clima escolar y el ambiente áulico; y,
- La acción del profesor en su diario quehacer.

Y un tercer factor necesario de incorporar son las prácticas docentes flexibles, respecto a las formas y los fines de su práctica cotidiana que, más allá de conformarse con lograr un conjunto de contenidos curriculares, debe asegurar que los alumnos desarrollen competencias que les permitan integrarse y desenvolverse con plenitud en los niveles educativos posteriores y en la vida misma.

De acuerdo con Lopera (2006), las prácticas docentes flexibles son actividades de los maestros orientadas a asegurar aprendizajes en los estudiantes. Específicamente, se asocian a la configuración del ambiente áulico, la estructura de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y la gestión de los recursos instruccionales.

Los tres factores encaminan a un acompañamiento académico solido pero que a su vez si no están alineados con el plan estratégico institucional puede llevar a prácticas pedagógicas aisladas asumiendo el riesgo del no cumplimiento de las metas propuestas. Cuando las metas están orientadas al aspecto curricular los resultados no recaen por responsabilidad del docente, es responsabilidad del sistema.

La reflexión pedagógica debe ser un medio para establecer todos aquellos indicadores académicos tales como, logros, indicadores de desempeño, competencias (en el caso de los colegios que trabajan por competencias, el colegio San Ignacio aún trabaja basado en los estándares básicos) en instrumentos que evidencien el avance de los estudiantes en sus niveles.

7.2. TENSIONES ENTRE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DEL SGC Y LA EFECTIVIDAD EN LAS PRÁCTICAS DE ACOMPAÑAMIENTO ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

Uno de los principales objetivos de un SGC en una empresa es la satisfacción del cliente, en términos de un SGC en educación siempre se pretende tener un alto nivel de efectividad en los resultados académicos de los estudiantes, desde allí se involucran todos los procesos de calidad los cuales deben favorecer las practicas pedagógicas en el aula de clase.

Para el SGI, CSI (2013) El colectivo de profesores en el cual recae gran responsabilidad de aterrizar el ciclo del proceso de gestión en su labor docente, es quien posee grandes expectativas pero a la vez tensión al tener que responder por procedimientos que si bien unos son exigidos por las secretarías de educación también están los que hacen parte del SGC, en ambos casos la documentación es la que más crea apatía y stress en los docentes, los registros representados en formatos que en la terminología del SGIC son instrumentos estandarizados para la recolección y/o procesamiento de información.

En el PEI (2013) se aclara que el acompañamiento exige a las docentes prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje. La institución obedece al alcance de metas para determinar el desarrollo progresivo, pero hay tendencia a estandarizar los niveles de aprendizaje, dejando de lado los ritmos y estilos de aprendizaje de la población de estudiantes en un aula de clase, no es fácil hablar de metas y de números más cuando

hay un discurso de competencias en el cual el imaginario educativo convierte éste en un conocimiento por capacidades que el individuo posee o adquiere. Las metas académicas de las instituciones no deben quedarse solo en indicadores de éxito o de fracaso en los escritorios, las acciones que se tomen deben aterrizar en las aulas de clase y sobre todo en cada estudiante con sus debilidades o fortalezas.

Las decisiones tomadas desde la dirección académica y su equipo de consejo académico pueden quedarse en decisiones de ideales que no aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.

7.3 CALIDAD EDUCATIVA

A través de los últimos años en Colombia, se ha mostrado una preocupación por brindar una educación de calidad la cual viene siendo tratada no sólo por diferentes propuestas que salen desde las políticas del Estado, sino también como iniciativa por diferentes organizaciones e instituciones vinculadas en el campo educativo. Los modelos de gestión de calidad aplicados a las organizaciones escolares surgen como parte de esta inquietud. A lo largo de este tiempo muchas instituciones educativas han optado por la norma ISO 9001:2000 como instrumentos para lograr la mejora en la calidad de la oferta educativa que brindan. A continuación citamos algunas definiciones de lo que significa “Calidad Educativa”:

"La calidad de la educación, en cuanto se manifiesta en un producto válido, dependerá fundamentalmente de lo que acontece en la escuela, de las estructuras y procesos de las instituciones educativas" (De la Orden, A., 1993, p. 264).

“La calidad en la educación asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta.”(Graells, 2002, p. 200)

*“Una educación de calidad, esencial para el aprendizaje verdadero y el desarrollo humano, se ve influida por factores que proceden del interior y el exterior del aula, como la existencia de unos suministros adecuados, o la naturaleza del entorno doméstico del niño o niña. Además de facilitar la transmisión de conocimientos y aptitudes necesarios para triunfar en una profesión y romper el ciclo de pobreza, la calidad desempeña un papel crítico a la hora de disminuir la brecha existente entre los géneros en materia de educación básica” (*UNICEF 2013, p. 36)

*“Entendemos que una educación de calidad es aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país” (*Ministerio de Educación 2013, p.27)

Teniendo en cuenta los anteriores aportes de los autores citados y por supuesto nuestra realidad de acuerdo al contexto nacional y local, la educación tiene calidad si cubre las especificaciones del diseño curricular, si la estructura y contenidos del currículo satisface las necesidades de aprendizaje de los estudiantes; hay calidad en la educación si los alumnos educados satisfacen las necesidades de la comunidad al colaborar en la solución de problemas y si, comparada con otro sistema educativo semejante, se puede distinguir como mejor; el estudiante universitario tendrá calidad si puede mejorar su nivel de vida y ayudar a transformar la de otras personas. Ante tal realidad, debemos preguntarnos si el mal desempeño de algunos estudiantes es consecuencia de una mala calidad educativa o si es de acuerdo a los resultados en la prueba de estado Saber ICFES, como se miden los resultados y desempeños académicos en una “empresa” educativa.

Se ha debatido desde varias fuentes la calidad empresarial, argumentándose que las empresas producen objetos y que, por lo tanto, en el sector educativo la calidad no se puede controlar sino que se debe construir a través de un proceso, puesto que se

trata de formar sujetos no cosas. La subjetividad y la complejidad del ser humano se contraponen con la objetividad de los productos o lo tangible de los servicios. Lo cierto es que, en ambos casos, hay un punto de coincidencia: seres humanos y procesos para producir, servir o formar. Si el fin de la empresa es la producción de un bien o un servicio y la productividad un índice de su gestión, tal vez para el caso de la escuela debamos hablar de integralidad formativa, si su misión es la formación de los alumnos.

En nuestra institución la calidad del servicio y por ende la satisfacción de las familias tiende a darse más por la buena o deficiente comunicación, por la atención y acompañamiento de los estudiantes y por las oportunidades que se les brindan para hacer diferencia de otras instituciones, todo lo anterior lo contempla la gestión de calidad en cabeza de una administración que no solo vela por el proceso curricular sino por todo el proceso de gestión integral, el cual también aplica para el sector educativo escolar, en este sentido Butler indica:

"La administración por calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) es la base para la certificación ISO y recomienda que el TQM en educación se aplique en tres niveles:

1. *En la administración de los procesos en la escuela, donde el beneficio principal es el incremento de la eficiencia y la disminución de costos.*
2. *Enseñar calidad total a los estudiantes, incluyendo filosofía, métodos y técnicas.*
3. *Adoptar la calidad total como una filosofía que permita identificar, analizar y remover barreras para el aprendizaje"*(Butler 1998, p. 39)

Toda la información está dada para establecer referencias de las tendencias actuales en materia de educación. La calidad de la educación no se basa solo en la administración de las instituciones y su personal de trabajo pero también desde las políticas establecidas desde el gobierno, y la correcta aplicación de los estándares de calidad tomando la gestión escolar desde procesos educativos integrales y no como productos en serie. Desde esta perspectiva se darán resultados de calidad porque los procesos y sus elementos serán de calidad.

7.4. LAS ESCUELAS EFECTIVAS Y EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

A partir del modelo investigativo de Coleman (1966) quedó claro que el sistema educativo no era equitativo en todas las instituciones de los Estados Unidos y que ésta aún mantenía una brecha bastante amplia en términos de inclusión, en aspectos socioeconómicos y de competencia académica, entre otras. El marco real de la escuela estaba señalado por la falta de oportunidades y sobre todo apartaba las comunidades vulnerables de una educación de calidad. Aspectos como la experiencia pedagógica de los docentes, el aislamiento de las familias en el proceso y la coevaluación estaban relegados y la participación real de una comunidad educativa integral parecía toda una utopía, lo que en el informe de Coleman registra como una dificultad que incidía en el rendimiento académico de los estudiantes:

> "*El informe Coleman concluyó que son los factores exógenos los que influyen de manera significativa en el desempeño académico de los estudiantes, otra conclusión fue el sistema educativo no es mejorable desde dentro, ya que los factores que influyen en el desempeño escolar están relacionados con la familia, la clase social y en general con los factores que no pueden ser modificados por la escuela"* (Cordero 2006 p. 29)

La escuela de hoy mantiene de algún modo esta misma brecha y esto se evidencia en la falta de oportunidades que aún las escuelas oficiales tienen respecto del sistema educativo. Pero realmente, ¿Cuál ha sido la consecuencia más grave de esto? ¿Hacia dónde apunta una verdadera educación de calidad? ¿Qué tienen que ver la certificación y la acreditación de las instituciones con una escuela efectiva? ¿Cómo influyen directamente en ella? Al respecto, se suscitan estas reflexiones:

> *"La educación ha adquirido posiciones prominentes en todos los gobiernos desarrollados. Tener una buena educación no es sólo un fin en sí mismo. Muchas de las oportunidades futuras en la vida de nuestros hijos dependen de que alcancen mayores niveles de escolaridad y desarrollen sus capacidades. En*

el caso de las personas con menos recursos, este principio cobra aún mayor importancia. Cuando no se tiene acceso temprano a otras formas de capital –económico o social– casi todas las posibilidades se juegan en el capital educativo que uno logre acumular. ¿Qué posibilidades tenemos de construir una sociedad justa sin tener una escuela equitativa?" (UNICEF 2004 p. 17)

En Colombia, las instituciones privadas revisan sus resultados y para ellas, los indicadores con los que se mide la competitividad y la calidad educativa, son los que responden a la evaluación de sus procesos, háblese de las pruebas Saber e ICFES entre otras. Por lo tanto, para estas instituciones, La participación en un mundo globalizado no es por demás la búsqueda constante de la sostenibilidad y la competitividad a través de resultados tangibles, todo producto de un arduo trabajo de quienes hacen parte de la institución, es decir los clientes internos y externos. Los aspectos de eficiencia, eficacia y efectividad están medidos en los logros y las metas alcanzadas. Pero aunque existe por demás un gran énfasis en la responsabilidad social, el manejo de la equidad y la igualdad de condiciones, no es un tema del todo relevante, ya que los colegios son sostenibles económicamente y dependen de la responsabilidad económica de las familias.

De allí que la efectividad está más en el sentido formativo con un enfoque asumido desde el aula:

"La efectividad se debe —según los investigadores— a un conjunto de factores que dependen y están bajo el control de la escuela: una gestión escolar centrada en lo pedagógico que se complementa y retroalimenta con un buen trabajo de los profesores en el aula. Esto interactúa con las expectativas de directivos y profesores sobre las posibilidades de aprendizaje de los niños. El capital simbólico refuerza la gestión y el trabajo en el aula. La relación escuela-familia se asume desde una postura explícita y se actúa en consecuencia" (Fernández 2004 p.33)

Una escuela efectiva hecha bajo un esquema empresarial serio y bien constituido seguramente encontrará salidas para sus dificultades sin depender sólo de sus resultados académicos para ser reconocidas, también está su compromiso de formar hombres y mujeres que generen cambios en la sociedad; para ello mantener la formación en valores, el esfuerzo conjunto de la comunidad y la verdadera esencia del aprendizaje, son fundamentales y deben estar más enfocadas en el sentido crítico-constructivo que se imparte desde la pedagogía y la didáctica en las aulas de clase.

Las instituciones deben estar igualmente bajo los mismos parámetros, y ese es un planteamiento que no es discutible cuando se trata de educar y formar. Sammons, Hilman y Mortimore (2000), definen once factores para las escuelas efectivas y aquí están textualmente citados como resultado de su investigación:

*"1. Liderazgo profesional: * Firme y dirigido. * Enfoque participativo * Profesionista sobresaliente*

*2. Visión y objetivos compartidos: * Unidad de propósito * Consistencia en la práctica*

** Colaboración y trabajo colegiado*

*3. Ambiente de aprendizaje: * Atmósfera ordenada * Ambiente de trabajo atractivo*

*4. Le enseñanza y el aprendizaje * Optimización del tiempo de aprendizaje como centro de la actividad escolar: * Énfasis académico * Enfoque en el aprovechamiento*

*5. Enseñanza con propósito: * Organización eficiente * Claridad de propósitos * Práctica adaptable*

*6. Expectativas elevadas: * Expectativas globales elevadas * Comunicación de expectativas * Desafío intelectual*

*7. Reforzamiento Positivo: * Disciplina clara y justa * Retroalimentación*

*8. Seguimiento de avances * Seguimiento de desempeño del alumno * Evaluación del funcionamiento de la escuela*

*9. Derechos y responsabilidades de los * Elevar la autoestima del alumno*

*Alumnos * Posiciones de responsabilidad * Control del trabajo.*

*10. Colaboración hogar – escuela * Participación de los padres en el aprendizaje de sus hijos.*

*11. Una organización para el aprendizaje * Formación y actualización del personal académico basadas en la escuela."*(Sammons, Hilman y Mortimore 2000 p. 45)

El contenido de estos factores emanados desde el propósito de la escuela efectiva disuelve en cierta forma la brecha establecida entre las instituciones oficiales y privadas y simplemente formula una alternativa para entender la realidad de la educación en nuestro país. No hay nada en contra de que las instituciones se certifiquen y que se llame empresas a las instituciones educativas, lo que no se debe olvidar sin embargo, es la esencia de la formación como tal, es procurar que los niños, los jóvenes en proceso de formación se identifiquen y se apropien de su propia realidad y la transformen en pro de sí mismos y su comunidad, pensando que en todos los sentidos existe la vulnerabilidad.

Sammons y sus compañeros de investigación, lo resumen de este modo:

"Las escuelas efectivas son organizaciones para el aprendizaje, con maestros y directivos que continúan aprendiendo, manteniéndose al día en sus asignaturas e incorporando los adelantos en la comprensión de la práctica efectiva. Usamos el término "organización para el aprendizaje" en un segundo sentido: es decir, que el aprendizaje tiene más efecto cuando se lleva a cabo en la escuela misma o para la escuela en su totalidad, y no dirigido específicamente a maestros individuales… La necesidad de que las escuelas se conviertan en una reseña de las características de una escuela para el aprendizaje, que enfatiza la necesidad de aprender en cinco niveles interrelacionados (niños, maestros, personal, organizacional y liderazgo)" (Sammons…2000, p. 47).

Así mismo debe retomarse la intención de crear escuelas que aprendan y que sean efectivas desde esa misma premisa de transformar de la que hablábamos anteriormente: *"la necesidad de crear organizaciones para el aprendizaje es cada vez más importante, dado el ritmo del cambio social y educacional".* (Southworth 1994 p. 36)

Quizás la esencia de las escuelas efectivas broten más de la experiencia, pues al final un liderazgo basado en ella y un verdadero sentido recurrente de organizarse en el servicio eficiente , efectivo y eficaz es la respuesta, más allá de cualquier actividad externa que premie los logros y que en ocasiones evite la realidad de las instituciones.

8. METODOLOGIA Y ACTIVIDADES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ACTIVIDADES	ACCIONES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
Identificar los actuales procesos de acompañamiento de los estudiantes del colegio San Ignacio.	100% de los procesos de acompañamiento identificados.	Lectura aspectos relevantes del SGI (Sistema de gestión integral) y el PEI (Proyecto Educativo Institucional)	Conversación directa con la coordinación del SGI y la Subdirección y Dirección Académica para permitir la lectura del PEI en los aspectos fundamentales que requiere el proyecto.	SGI (Sistema de gestión integral) PEI (Proyecto Educativo Institucional)	Coordinadora de gestión Integral, subdirectora y directora académica. Encargados del proyecto.

		Análisis de la propuesta de acompañamiento académico del Colegio San Ignacio. Búsqueda de la relevancia de los aspectos fundamentales justificados en el mapa de procesos con respecto al procedimiento diseño curricular y los parámetros desde los cuales se desarrolla.	Tomar la información de la intranet acerca del procedimiento de desarrollo curricular, sus entradas y salidas, en el mapa de procesos.	Modelo gestión curricular.	Encargados del proyecto

Examinar, de acuerdo con los procesos académicos del colegio, las causas por las cuales el acompañamiento a los estudiantes puede verse afectado.	100 % de los cronogramas para realizar las evaluaciones académicas a los estudiantes revisados.	Adecuación de la pertinencia del orden establecido para las evaluaciones de las asignaturas.	Mediante una observación, comparar el tiempo de la planeación de las instancias con los resultados académicos generales en las diferentes asignaturas, por tiempo en el horario y por la apertura en el tipo de evaluación.	Cronograma de actividades institucionales. Cronograma de instancias.	Directora Académica Encargados del proyecto.

	20 docentes y 30 estudiantes encuestados. 100% de las personas encuestadas (50 en total)	Hallazgo de la correspondencia entre los aspectos del acompañamiento académico y la realidad en el aula.	Elaborar una encuesta sencilla y accesible a los conocimientos de la comunidad educativa respecto al SGI y los procesos académicos.	Encuesta con escala valorativa (cualitativa y cuantitativa).	Encargados del proyecto.
Diseñar alternativas de solución al problema del acompañamiento de los estudiantes del colegio San Ignacio.	Conteo 100% y análisis de resultados: valoración cualitativa y cuantitativa.	Determinación las variables en el manejo del acompañamiento académico de los estudiantes y su influencia en los resultados	Realizar el análisis de los resultados correspondientes a la encuesta.	Análisis de resultados a través de barras en Excel.	Encargados del proyecto

9. RECURSOS HUMANOS

PERSONAL ADMINISTRATIVO:

Directora Académica: Adriana Patricia Vásquez

Subdirectora Académica: Doriam Astaiza

Coordinadora del Sistema de Gestión Integral para el Colegio San Ignacio: Mónica Soto

Coordinador de sistemas: Álvaro Cifuentes

DOCENTES GESTORES DEL PROYECTO: Mauricio Alzate Uribe y Sergio Escudero Betancur

10. RECURSOS FINANCIEROS

Presupuesto Global por Fuentes de Financiación

RUBROS	FUENTES				TOTAL
	RECURSOS PROPIOS		CONTRAPARTIDA		
	Recurrentes	No Recurrentes	Recurrentes	No Recurrentes	
PERSONAL	0	200.000	0	0	200.000
EQUIPOS	2000000	0	0	0	200000
SOFTWARE	0	0	0	0	0
MATERIALES	0	150.000	0	0	150.000
SALIDAS DE CAMPO	0	100.000	0	0	100.000
MATERIAL BIBLIOGRÁFICO	500000	0	0	0	500000
PUBLICACIONES Y PATENTES	0	0	0	0	0
SERVICIOS TECNICOS	0	0	0	0	0
CONSTRUCCIONES	0	0	0	0	0
MANTENIMIENTO	0	0	0	0	0
TOTAL	**2.000000**	**450.000**	0	0	**2.500.000**

11. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª
1. Conversación directa con la coordinación del SGI y la Subdirección y Dirección Académica para lectura del PEI para Identificar los actuales procesos de acompañamiento de los estudiantes del colegio San Ignacio Examinar, de acuerdo con los procesos académicos del colegio, las causas por las cuales el acompañamiento a los estudiantes puede verse afectado.												
2. Encuesta a algunos docentes (20), y estudiantes (30 de grado sexto a grado once). Conteo y análisis de resultados.												
3. Revisión los cronogramas para realizar las evaluaciones académicas a los estudiantes, para Diseñar alternativas de solución al problema del acompañamiento de los estudiantes del colegio San Ignacio.												
4. Aplicar algunas alternativas sugeridas para mejorar el acompañamiento académico de los estudiantes del Colegio San Ignacio												
5. Elaboración del informe final.												
6. Evaluación del informe final												

12. EVALUACIÓN Y METODOS

	INDICADORES
Para el Objetivo General Diseñar estrategias gerenciales que permitan potenciar el acompañamiento académico de los estudiantes del colegio San Ignacio.	*Mínimo 5 estrategias gerenciales identificadas desde las cuales puedan armonizar conjuntamente el acompañamiento académico de los estudiantes y el sistema de gestión integral sin dejar de lado el proceso de formación.*
Para el Objetivo del Proyecto	*un plan de trabajo hecho para hacer más flexible el sistema organizacional del colegio en la optimización de los recursos y la propuesta educativa con la cual conduce la formación integral de los estudiantes.*
Para los Resultados	*Jerarquizar el análisis de los resultados discriminados en el 100% y determinar las estrategias a seguir con el fin de beneficiar a los directamente implicados en el proceso de diseño curricular y acompañamiento académico.*
Para las Actividades	*Crear un número de 2 a 5 actividades que se propongan, organizando cada una desde los medios para revisar el alcance de las metas propuestas*

	METAS		
SUPUESTOS	**CANTIDAD**	**CALIDAD**	**TIEMPO**
No se suscitarán cambios en el sistema de Gestión Integral, pero podría haber una forma de organizar mejor los tiempos para el	50 personas encuestadas darán razón de su proceso observado desde la cotidianidad para	Los estudiantes podrían estar menos afectados en	En el análisis de las auditorías internas se deben ir incluyendo en forma paulatina la

acompañamiento real de los estudiantes.	adelantar las estrategias necesarias en la sustentación del proyecto y su validez.	los resultados de su proceso académico.	definición de tiempos para poder lograr las metas.

13. ESCENARIO DE EJECUCIÓN Y LOGROS

ASPECTOS DESDE LOS CUALES SE HACE EL SEGUIMIENTO	TAREAS	EFICACIA (adecuada aportación en el trabajo en cuanto a producción)					EFECTIVIDAD (mide los logros obtenidos)					IMPACTO (informa sobre la influencia causada en la situación del problema-utilidad)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Naturaleza del Proyecto Fundamentación	Conversación directa con la coordinación del SGI y la Subdirección y Dirección Académica para permitir la lectura del PEI en los aspectos fundamentales que requiere el proyecto.					x					x				x	
Objetivos , Propósitos Metas Indicadores de logro	Tomar la información de la intranet acerca del procedimiento de desarrollo curricular, sus entradas y salidas.					x					x					x
Actividades metodológicas	Mediante una observación, comparar el tiempo de la planeación de las instancias con los resultados académicos generales en las diferentes asignaturas, por tiempo en e horario y por la apertura en el tipo de evaluación.				x					x					x	
Calendarización o Cronograma Destinatario o Beneficiarios Recursos Humanos Recursos Materiales y Financieros.	Elaborar una encuesta que sencilla y accesible a los conocimientos de la comunidad educativa respecto al SGI y su los procesos académicos. Realizar el análisis de los resultados correspondientes a la encuesta.					x					x					x

14. RESULTADOS

14.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

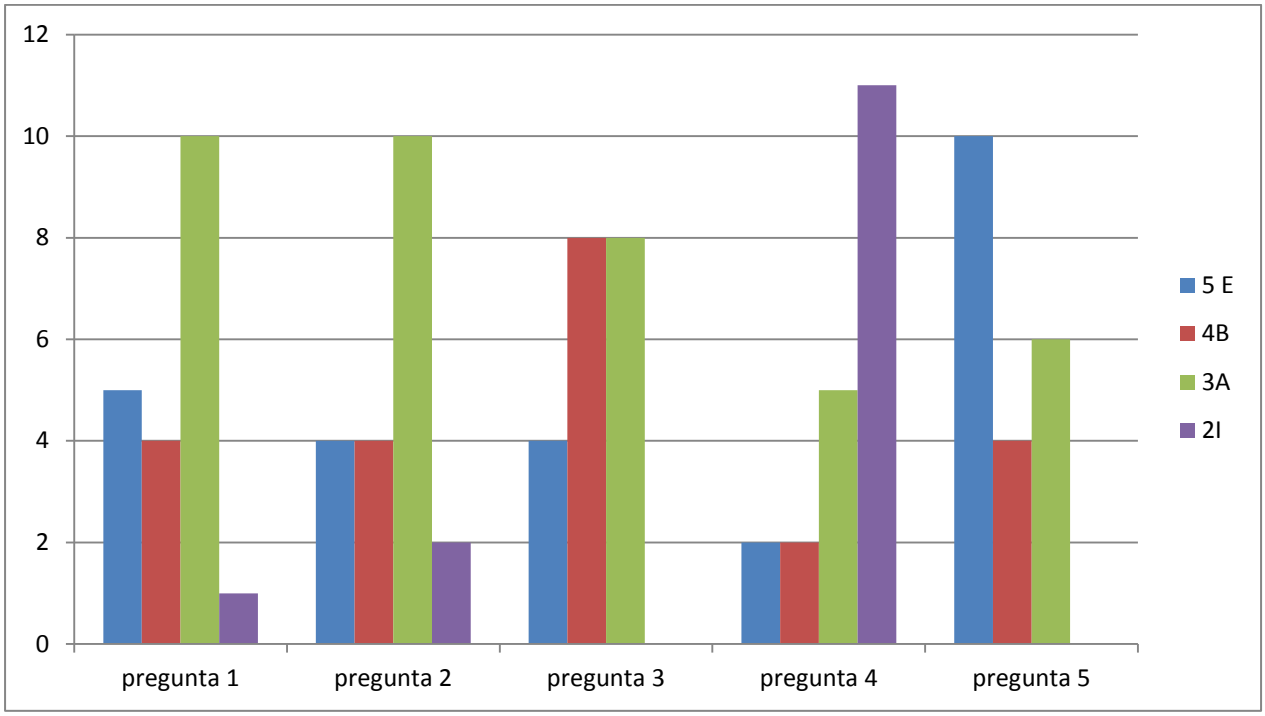


GRÁFICO 1. RESULTADOS ENCUESTA A DOCENTES (20 DOCENTES)

	5 E	4B	3A	2I
pregunta 1	5	4	10	1
pregunta 2	4	4	10	2
pregunta 3	4	8	8	0
pregunta 4	2	2	5	11
pregunta 5	10	4	6	0

TABLA 1. CUANTIFICACIÓN DE LAS RESPUESTAS

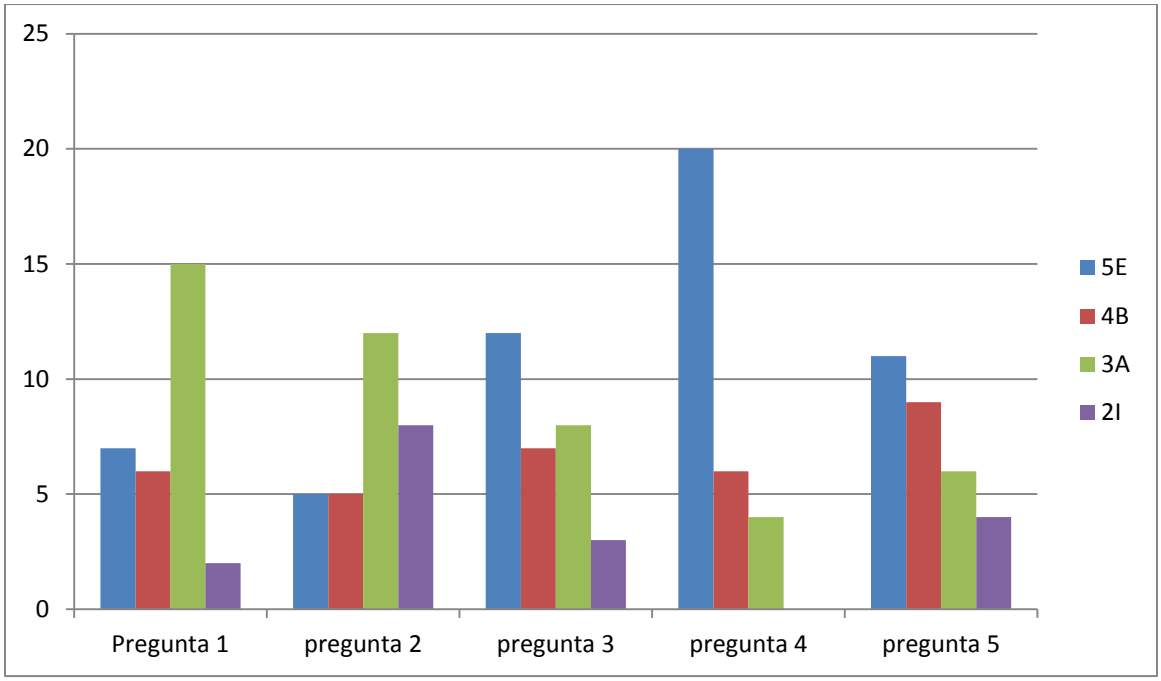


GRÁFICO 2. RESULTADO ENCUESTA A ESTUDIANTES (30 ESTUDIANTES)

	5E	4B	3A	2I
Pregunta 1	7	6	15	2
pregunta 2	5	5	12	8
pregunta 3	12	7	8	3
pregunta 4	20	6	4	0
pregunta 5	11	9	6	4

TABLA 2. CUANTIFICACIÓN DE LAS RESPUESTAS

14.2 ANALISIS DE LAS RESULTADOS

14.2.1 SOBRE ENCUESTA A DOCENTES

Después de revisar la gráfica de los resultados de la encuesta a los docentes se presentaron los siguientes hallazgos:

- 10 de ellos consideran aceptable que el tiempo para trabajar en las labores del colegio no son suficientes, lo que implica que el 50 % de los encuestados debe llevar trabajo a casa para estar al día o difícilmente lo realiza en el tiempo del colegio.
- Igualmente 10 de ellos considera aceptable que el trabajo administrativo de llenar formatos y cumplir con los registros interrumpa su trabajo de docente y acompañante, lo que indica que el 50 % de los encuestados considera que el tiempo de acompañamiento es relativamente más limitado respecto del trabajo administrativo que responde al sistema.
- 16 de los docentes encuestados oscilan entre bien y aceptable el hecho de que el apropiarse del sistema de gestión integral contribuye relativamente a su labor como docentes. Opiniones divididas que hacen pensar que es importante apropiarse del sistema para cumplir con las responsabilidades o por el contrario mucho del sistema interfiere en el cumplimiento total de las actividades.
- 11 docentes consideran que no tienen participación absoluta en las decisiones que se toman como colegio, lo que implica que falta mayor autonomía para el trabajo, pues muy pocos sienten que su participación es tenida en cuenta.
- 10 docentes, el 50 % del total de encuestados consideran que su evaluación es acorde con su desempeño, pero ¿qué podemos decir del 50% restante que se siente menos conforme?

14.2.2 SOBRE ENCUESTA A ESTUDIANTES

Después de revisar la gráfica de los resultados de la encuesta a los y las estudiantes se presentaron los siguientes hallazgos:

- El 50% de los encuestados considera que la colaboración de sus docentes es poca (aceptable) al momento de solucionar situaciones que se presentan dentro y fuera del aula de clase, pues el proceso de acompañamiento del colegio va mucho más allá (incluyendo el ambiente familiar y social que favorezca o desfavorezca su formación).
- 12 estudiantes consideran aceptable que el cronograma se adecúe para dar mejores resultados en la presentación de las instancias evaluativas y 8 dicen que es insuficiente, lo que supone que este debe ser o mejor distribuido cada periodo o ser un poco más flexible.
- 12 estudiantes consideran que las actividades hechas por los profesores y profesoras apoyan en forma excelente su proceso académico, 7 lo consideran bueno y los once restantes lo consideran menos provechoso. Recordemos que estos estudiantes encuestados tienen ya un recorrido en el colegio pues algunos de ellos son del grado sexto de básica secundaria y los demás de ahí en adelante. Esto presupone que debe haber un mayor compromiso de los docentes o quizás estos resultados coinciden con lo expresado por estos últimos sobre el mismo punto del cumplimiento en las responsabilidades y el trabajo extra.
- 20 estudiantes consideran que el reflejo evaluativo es puntual lo que significa que hay consciencia de los docentes en cuanto a la devolución de los trabajos y evaluaciones ya presentadas. 10 entre bien y aceptable consideran que se cumple relativamente, lo que generaliza la responsabilidad de los docentes.
- 20 estudiantes entre excelente y bien consideran que si hay conocimiento de la plataforma estratégica del colegio.

14.3 ESTRATEGIAS GERENCIALES PLANTEADAS DESDE EL OBJETIVO GENERAL

14.3.1 PLANIFICACION:

Teniendo en cuenta que esta se da en la revisión actual de la organización y el futuro deseado, en la optimización de los recursos tecnológicos se nos dio la posibilidad de revisar los sistemas de información para acercar a las familias al reporte académico de sus hijos optimizando el tiempo de los docentes quienes debían cumplir con el formato de informe parcial. Así mismo, se pudo organizar mejor el tiempo para las instancias (exámenes programados) con el fin de apoyar el tiempo de preparación de los estudiantes frente a todas las demás actividades que deben realizar. Esta planificación permitió una mayor participación en las decisiones tomadas por parte de todos los docentes y administrativos a cargo de la academia.

14.3.2 PLAN OPERATIVO:

En el diario vivir del colegio se plantea que aunque los recursos económicos están dados dentro del presupuesto del colegio, se haya logrado optimizar el uso de las plataformas virtuales desde las cuales funciona todo el engranaje administrativo del colegio y desde ellas se pretende aún mejorar y optimizar el proceso de información de los estudiantes en su hoja de vida, abonando más tiempo a la labor de los docentes acompañantes en otras tareas. En ello, dichos recursos también deben apuntar al mejoramiento de un proceso concreto de investigación que surja de las necesidades del aula y el cual debe ser apoyado por la institución con tiempo y dinero, llegado el caso y según la propuesta planteada.

14.3.3 ANALISIS EXTERNO:

Desde las oportunidades que se determinan desde la elaboración del proyecto en el Colegio, se pueden definir como oportunidades el trabajo pedagógico que se

establece en la semana de nivelación académica que la institución ofrece y que favorece el acompañamiento a los estudiantes. Los docentes cuentan con mayor tiempo para trabajar en ello. Esta estrategia que ahora cuenta con un tiempo específico de gran cobertura y que subsana en gran parte las necesidades de aprendizaje de los estudiantes favorece lo propuesto en el objetivo específico número tres, que indica la necesidad de diseñar estrategias para mejorar el acompañamiento de los estudiantes.

14.3.4 ANALISIS INTERNO

En la elaboración del proyecto se determinaron las fortalezas y debilidades de la institución desde lo propuesto en el Sistema de Gestión de Calidad y el proceso de enseñanza aprendizaje. De este análisis se derivaron las condiciones que establece en los logros, las propuestas y los retos que resultaron de los hallazgos de este proyecto.

Se pudo determinar el alcance competitivo del colegio, pero a la vez se hizo una revisión mucho más consciente de las necesidades académicas de los estudiantes, en términos de equidad, formación integral y la fundamentación real de las dimensiones del perfil. En este aspecto se reitera la eficiencia de los procesos y la consecución de las metas propuestas en la visión y misión del colegio. Se estableció que las debilidades en lo formativo se debían más a asuntos de tiempo que en proporción del cumplimiento de las responsabilidades.

14.4 LOGROS ALCANZADOS CON EL PROYECTO, PROPUESTAS Y RETOS

14.4.1 LOGROS ALCANZADOS CON EL PROYECTO

- Sin duda el eje central de la implementación del sistema integral de calidad en la escuela es la relación e interacción entre alumno/profesor y también el proceso educativo. Por tanto, creemos que no habrá mayor calidad en la educación sino en la medida que es posible modificar el proceso que se realiza en el aula, tanto en lo pedagógico como en la necesaria inversión para un buen desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Un primer paso que se ha dado en el colegio San Ignacio de Loyola es el de hacer efectivo una serie de propuestas para descongestionar el sistema evaluativo, ya que de todo este sistema ha sido crítico el aspecto del número de exámenes a lo largo de los periodos en los diferentes grados. Era coyuntural porque la instrucción y la enseñanza en el aula estaban siendo enfocadas a solo la preparación de estos exámenes y no a la experiencia del aprendizaje como tal en su esencia de enseñar y aprender para propósitos que generen competencias para la vida. Por medio de las propuestas de los docentes a través del consejo académico se redujo el número de exámenes por periodo haciendo que haya menos estrés en los estudiantes y a los docentes permitiéndoles hacer un énfasis más amplio en los temas de acuerdo a las planeaciones.
- Otro logro que se ha alcanzado es el nivel de eficacia en la comunicación con los padres y hacer que ellos se enteren del proceso de sus hijos sin tener que esperar a una jornada de entrega de calificaciones. Para esto se ha implementado la plataforma “SAP la cual permite que los docentes estén montando las notas de las diferentes actividades hechas en el aula de clase y fuera de ella. Al montar estas notas en forma simultánea los padres de familia pueden visualizar el desempeño de sus hijos. También esto le favorece a los docentes ya que la planilla de notas manual no es más un documento oficial de la institución, por tanto de una manera ágil lo hacen digitalmente lo cual también ayuda a la optimización del tiempo (ver anexo 17.5).

- En la misma línea de la plataforma antes mencionada “SAP” se ha reinstituido lo que antes se llamaba colegios virtuales por la plataforma “Moddle” para ampliar los recursos digitales y su apropiada divulgación a estudiantes y padres de familia, lo que genera más comunicación entre el colegio y las familias acerca de tareas, trabajos, informes, talleres, etc. (ver anexo 17.6).
- Poco a poco se han eliminado algunos formatos que se utilizaban en la vida diaria del colegio, como por ejemplo el llamado “informe parcial” que los acompañantes de grupo enviaban a las familias a mitad de cada periodo escolar, informándoles sobre las materias que los estudiantes llevaban en un desempeño bajo hasta ese momento del periodo. La razón de la eliminación de dicho formato es la anterior plataforma mencionada “SAP”. Este formato manual causaba mucho estrés en los docentes ya que para cierta fecha debían tener este informe sin importar si ya tenían las notas necesarias para informar cómo iba un estudiante hasta el momento.

14.4.2 PROPUESTAS

- Se ha visto que la capacitación docente ofrecida por el colegio es poca por los tiempos son muy reducidos, se plantea cada vez más la urgencia de implementar programas de capacitación y actualización que aseguren el ejercicio de la función de acuerdo con lo esperado por la institución escolar, creemos que es necesario optar la estrategia que tiene el sector público de ofrecer “Jornadas pedagógicas” programadas y planeadas con anterioridad, en las que se permita enriquecer y actualizar procesos de las áreas específicas y también en temas generales de educación y pedagogía. Ya que hay cierto temor en las directivas de desescolarizar a la población estudiantil, proponemos también hacer las jornadas pedagógicas por áreas y no todo el profesorado al mismo tiempo.

- En vista de que los acompañantes de grupo tienen tantas responsabilidades, es necesario optimizar el trabajo de papeleo que tienen que llenar diariamente. Un ejemplo es la hoja de vida de los estudiantes, esta se hace a mano y requiere

escribir una cantidad de información tal que causa en los docentes acompañantes mucho estrés por la presión del tiempo al final de cada periodo. Nuestra propuesta es diseñar una hoja de Excel o algún otro instrumento digital y de esta forma agilizar la información y sobre que tenga un valor real como documento de la vida del estudiante.

14.4.3 RETOS

- El mayor reto que el colegio debe afrontar es la cantidad de actividades que programa año tras año en el cronograma anual institucional, es quizás es factor que más afecta directamente el contexto pedagógico, a continuación se citan solo algunas de las actividades a nivel de toda la institución y otras a nivel por grados y grupos:
  - “FAS” Salida de cada grupo por dos días
  - Encuentro con cristo, salida por un día
  - Día de convivencia, se hace en el colegio y es por grupos
  - Día de San Ignacio, celebración
  - Fiestas ignacianas, una semana
  - Inauguración deportiva
  - Feria de la creatividad, una semana
  - Más aquellas que no están programadas en el cronograma, como intervenciones del Padre Rector, de la Vicerrectora, etc.

Aunque muchas de estas actividades tienen una justificación desde el aspecto espiritual y de formación integral afectan y desestabilizan el normal desarrollo de clases y cortan mucho el tiempo de real de clases en periodo, como consecuencia de esto el cumplimiento de la planeación por áreas y su respectiva evaluación se ven afectadas enormemente ya que en promedio los estudiantes deben presentar un número cercano a 15 exámenes por periodo en todas las áreas. Por tanto, el gran reto es minimizar el número de actividades y ampliar el tiempo de exposición de actividades académicas significativas.

- El otro gran reto de la institución es la investigación, en algunas ocasiones se ha dado la oportunidad de que algunos docentes asistan a cursos o jornadas de talleres, pero todo queda allí, no traspasa ni llega a las aulas de clase, es más bien un cumplimiento al diseño curricular. Aquellos docentes que han tenido la oportunidad de tener este tipo de capacitación vinculada a la investigación no tienen la oportunidad de aplicar o de siquiera plantear un proyecto en beneficio de la institución ya que el tiempo y los diferentes compromisos institucionales no lo permiten. Dado lo anterior, es necesario crear momentos que involucren a docentes y directivos para organizar una mesa seria de trabajo que proponga pero más allá de eso es que tenga eco dentro de la comunidad escolar y lleguen hechos de práctica investigativa, dando disponibilidad de espacios y tiempos para avanzar realmente en proyectos viables.

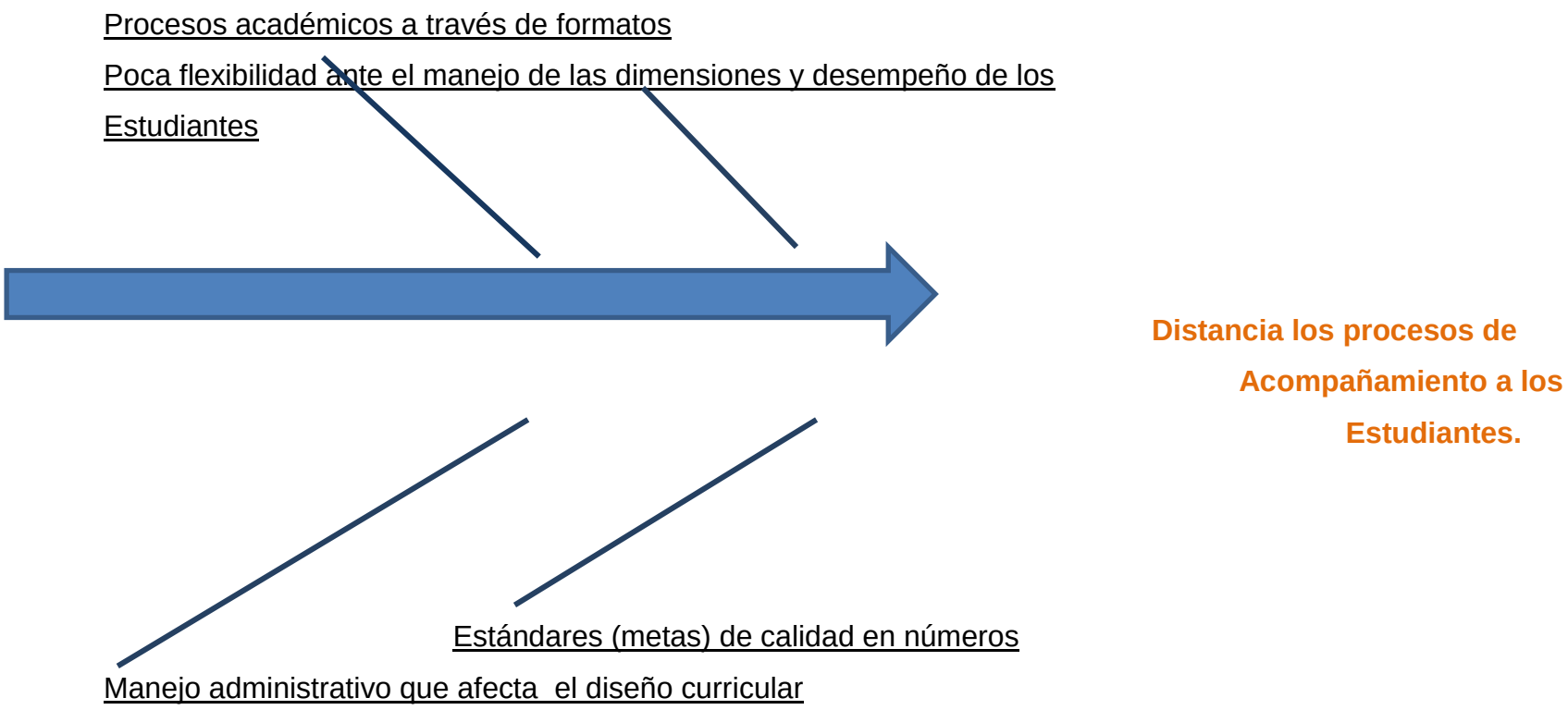
15. CONCLUSIONES

- La escuela, y en ella el aula, constituyen los espacios claves para el desarrollo de un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad en el que intervienen muchos aspectos que pueden afectar positivamente o por el contrario negativamente.
- En este ámbito educativo, un componente de la calidad se refiere principalmente a la institución escolar. Se ha señalado que la calidad se asocia a la eficacia de las escuelas en la medida en que éstas favorecen la calidad de vida de los estudiantes y sus familias, a través de las competencias personales y sociales.
- Es insuficiente asociar la calidad sólo con los resultados del aprendizaje; si bien esa información evaluativa da muestra del progreso individual e institucional, es indispensable la coherencia administrativa con la pedagogía.
- Esta comunión entre gestión de calidad integral y procesos académicos en el colegio San Ignacio atraviesa un proceso de ajustes en su sistema de gestión integral, algunos ajustes vienen con dificultades desde lo que la norma ISO 9001 aun no propone un sistema netamente para el sector educativo ya que se siguen algunos parámetros que han sido implementados como empresa de productos, en cambio la subjetividad en términos de resultados de aprendizaje cuesta aún medirlos. La implementación de la gestión en el colegio se ha dificultado en parte por la no sensibilización lo cual causó y gran impacto en la comunidad, se sabe que el cambio y la innovación requieren de tiempo para ser acatado, de mucha capacitación y de apertura para ser aplicado.
- Es necesario mencionar que se han hecho grandes avances en este proceso de gestión de calidad integral y que los objetivos que nos trazamos en este trabajo de grado son solo una parte de todo lo que implica la adopción de todo un sistema pero que el contexto y la caracterización de la institución presenta alguna fisuras las cuales presentamos son indispensables ajustar para el buen funcionamiento y volver tangibles los indicadores.
- No debemos olvidar que la calidad exige esfuerzo: una gestión de calidad se basa en evidencias y los procesos de mejora de la calidad llevan asociado un

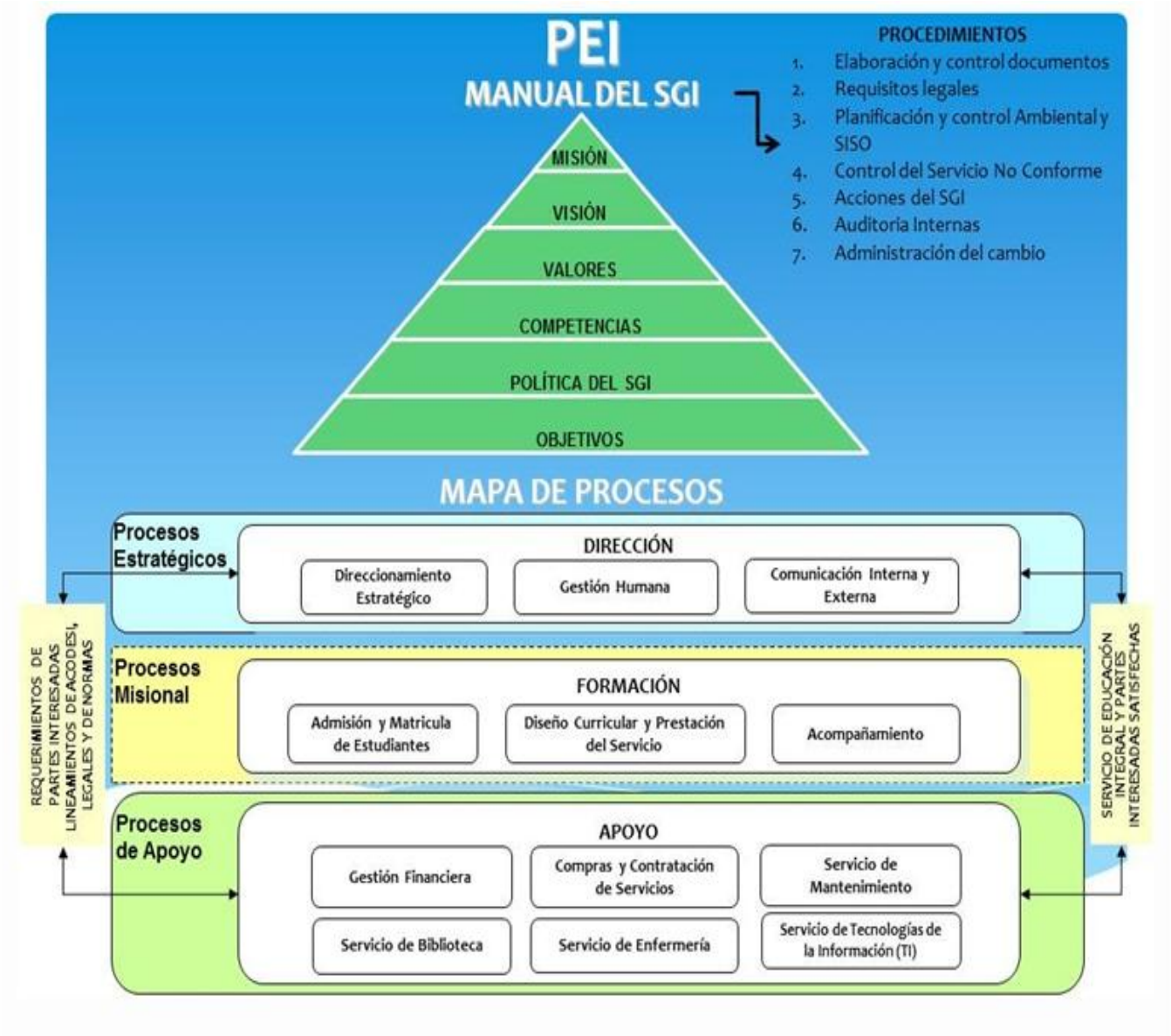
trabajo de recolección de datos, sistematización de funciones y procesos, etc. que requieren un esfuerzo adicional de trabajo, reflexión y creatividad. Al final estudiantes y padres de familia (clientes) son quienes deben sentir el impacto positivo de los resultados.

ANEXOS

LA INTENCIONALIDAD PEDAGOGICA BAJO EL SISTEMA DE GESTION INTEGRAL EN LA ESCUELA



MAPA DE PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTION INTEGRAL COLEGIO SAN IGNACIO ELABORADO POR EL EQUIPO DE DIRECCIÓN Y ASESORES EXTERNOS DEL INCONTEC



ENCUESTAS PARA ESTUDIANTES Y PROFESORES

Responda de acuerdo con su opinión teniendo en cuenta que 5 es la calificación más alta y 2 la más baja, en los rangos de Excelente (E), Bueno (B), Aceptable (A), Insuficiente (I).

PREGUNTAS DOCENTES	Cantidad			
	5 E	4 B	3 A	2 I
1. La distribución del tiempo para sus labores diarias en la institución es adecuada y no necesita realizar trabajo extra.				
2. La importancia de las tareas administrativas en el sostenimiento del sistema no pone en segundo lugar sus tareas en el cargo como docente y acompañante.				
3. El sistema de Gestión Integral beneficia altamente su trabajo y le ayuda a mejorar la calidad del mismo.				
4. Dentro del clima organizacional, usted es partícipe de algunas decisiones que se toman en la institución.				
5. La evaluación que se hace de su trabajo es real de acuerdo con el conocimiento que usted reconoce de su desempeño.				

PREGUNTAS ESTUDIANTES	Cantidad			
	5 E	4 B	3 A	2 I
1. Los docentes contribuyen a la solución de las dificultades que se presentan en su grupo.				
2. La organización periódica (cronograma) que se hace para la presentación de las instancias (exámenes, exposiciones, talleres y trabajos) es adecuada y le da espacio para prepararse mejor.				
3. Las actividades realizadas por su acompañante grupal y demás profesores contribuyen a su crecimiento personal y grupal.				
4. El reflejo académico de los profesores es puntual después de presentadas cada una de las instancias.				
5. La plataforma estratégica de la institución es bien conocida por usted y sus compañeros de grupo.				

Mil gracias por su colaboración.

FORMATOSDISEÑADOS POR EL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO DE ACOMPAÑAMIENTO Y SU EQUIPO DE TRABAJO DEL COLEGIO SAN IGNACIO

	ACTA DE REUNIÓN PARA EL ACOMPAÑAMIENTO	Código PGF-04-R04 Período:

Fecha: _____Lugar: _____Hora: _____

Para abordar la situación del(a) estudiante:_____del Grupo____

Los asistentes a esta reunión fueron:

Los principales temas tratados fueron:

Los acuerdos, compromisos y tareas pendientes que se establecieron entre las partes son:

Firma	Firma	Firma
Firma	Firma	Firma

	INFORME GENERAL DEL ESTUDIANTE **(Hoja de Vida)**	Código PGF-04-R03

Nombre del Estudiante	Grupo	Año:

Aspectos Generales Destacados (Cualidades y reconocimientos internos y externos, participación en actividades de Pastoral, deportivas, socio-cultural, liderazgo, entre otras)

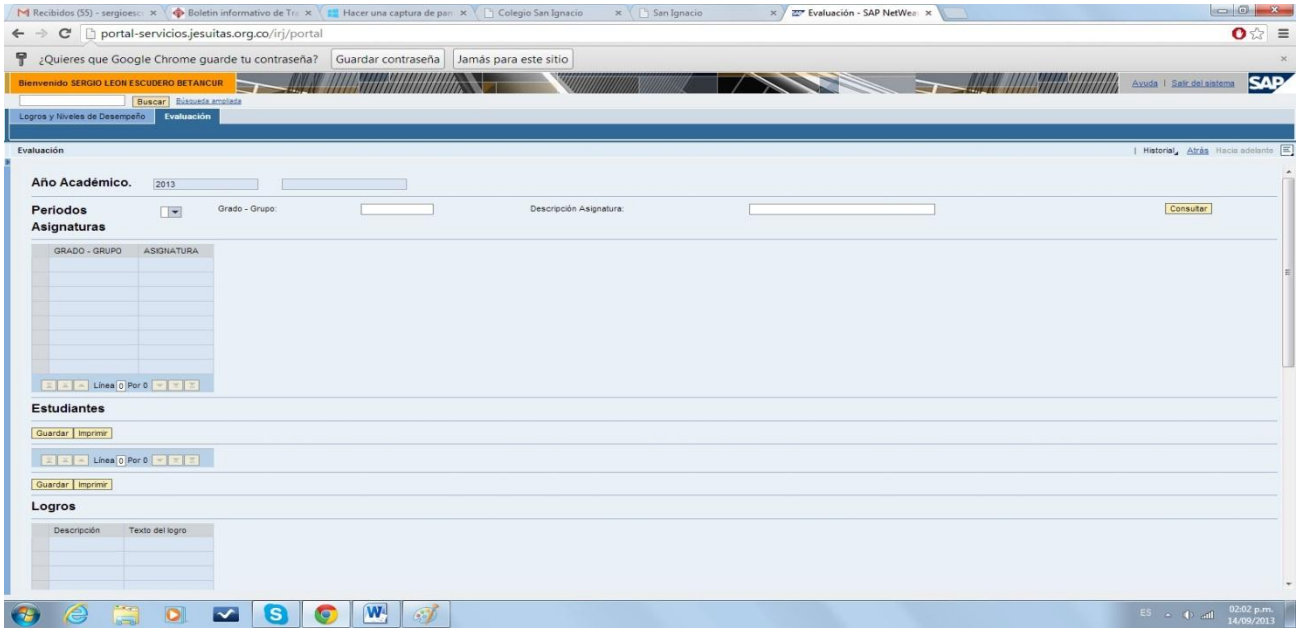
Síntesis General Académica:

Síntesis de Normalización:

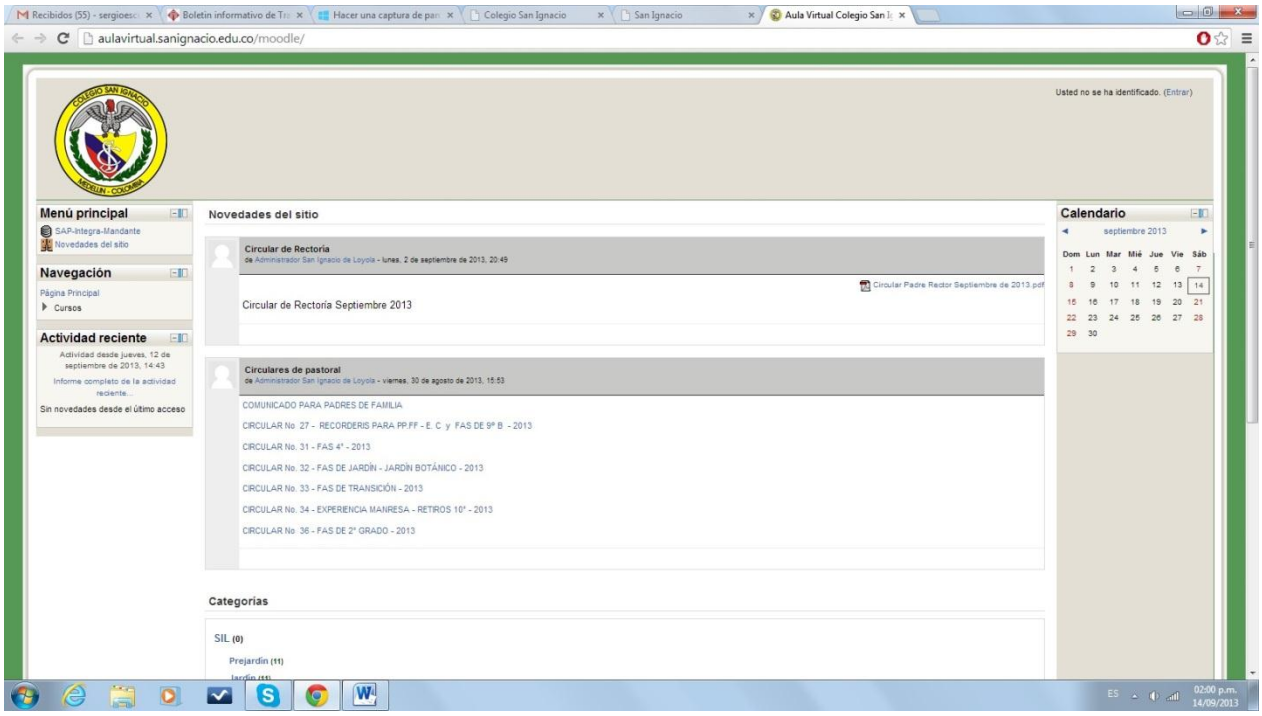
Concepto anual de la Normalización:

Firma Acompañante Grupal	Firma Secretaria General

PLATAFORMA SAP

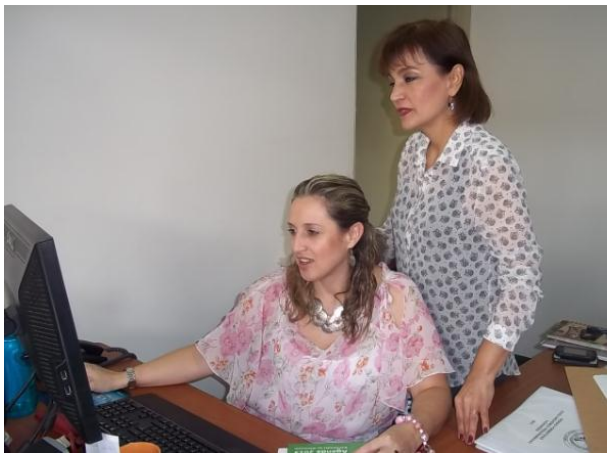


PLATAFORMA MOODLE



REGISTRO FOTOGRAFICO

PARQUE DE LA ENTRADA DEL COLEGIO SAN IGNACIO SECCION MAYORES



DIRECTORA Y SUBDIRECTORA ACADEMICA EN EL PROCESO DE REVISION DEL PEI Y EL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

COORDINADORA DEL SISTEMA DE GESTION INTEGRAL EN LA REVISION DE LA PLATAFORMA ESTRATEGICA Y EL PROCEDIMIENTO DE ACOMPAÑAMIENTO EN EL MAPA DE PROCESOS

ESTUDIANTES INGRESANDO AL SISTEMA PARA RESPONDER LA ENCUESTA

DOCENTES INGRESANDO AL SISTEMA PARA RESPONDER LA ENCUESTA

DOCENTE EN ACOMPAÑAMIENTO ACADEMICO **ESTUDIANTES EN EL MOMENTO DEL DESCANSO**

ACTO CIVICO EN LA SECCION MAYORES

SEPARACION DE RESIDUOS- UNO DE LAS CAMPAÑAS COMPROMISO DEL SISTEMA DE GESTION INTEGRAL EN EL COLEGIO

REFERENTES BIBLIOGRAFICOS

- ASTORGA, Alfredo y otros (2008). *Educación de calidad para todos, un asunto de derechos humanos.*[versión electrónica] Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II reunión intergubernamental del proyecto regional de educación para América latina y el Caribe (EPT/PRELAC) 25

- BUTLER, D. (1988) *TQM for Education*. Customer Focused Quality", California.

- COLEGIO SAN IGNACIO DE LOYOLA, (2013), *Proyecto Educativo Institucional bajo las directrices del MEN*, Ultima versión. Medellín, Colombia.

- COLEGIO SAN IGNACIO DE LOYOLA, (2013). *Sistema de Gestión Integral, Normas Icontec*, Última versión. Medellín, Colombia.

- COLEMAN, James S; HOFFER, Tom & KILGORE, Sally (1982) High School Achievement: Public, Catholic and Private Schools Compared. Basic Books; New York

- CORDERO LEAL, Olfa Vesaida (2006). Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de escuelas eficaces del área metropolitana de Caracas, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas Venezuela, PDF.

- DE LA ORDEN, A. (1993). La escuela en la perspectiva del producto educativo. Reflexiones sobre evaluación de centros docentes. *En Bordón, Vol. 45, Nº 3*. PDF

- DR. PERE MARQUÉS GRAELLS, (2002) (última versión: 3/07/07, *"Calidad e innovación educativa en los centros",* Departamento de Pedagogía aplicada, Facultad de Educación, UAB

- FERNÁNDEZ, Susana Inés. (2004) *Evaluación de la calidad educativa en chile. escuelas pobres pero efectivas... efectivas pero pobres...* Universidad nacional de Salta, Proyecto de Investigación 1314 CIUNSA, pdf.

- LOPERA VARELA, Armando (2001) Planeación estratégica y política educativa, documento de trabajo, s/f. CIVICUS, Alianza Mundial para la participación ciudadana. *Seguimiento y Evaluación.* Recuperado marzo 25, 2013 https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEPP/Evaluaciones_Focalizadas/Metod ologia_Marco_Logico_JV.pdf

- MEDELLÍN, portal educativo, Quiere certificar a su I.E (2013), Recuperado 5 de febrero, 2013 de: http://www.medellin.edu.co/sites/Educativo/Directivos/Noticias/Paginas/ED15_PPM_ABCdenormaISO.aspx

- METODOLOGÍA DE PROYECTOS (2005, mayo 23). *Metodología de los proyectos.* Recuperado marzo 27, 2013 de www.rmm.cl/.../200705231022570.com

- MINEDUCACIÓN, Certificación y acreditación, Recuperado en abril de 2013 en: http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-179263.html

- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (2008), Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento, Bogotá, Colombia. Cargraphics, S.A.

- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL,(2010), Educación de calidad para la prosperidad, pdf

- REVISTA Foro 21 (2002)*"Diagnóstico sobre el estado de la gestión escolar"* 10ª edición.

- RIVERA, Jorge Enrique, Artículo educativo | Implementando el Sistema de Gestión de Calidad en los colegios. Recuperado en agosto de 2013 en: http://www.eleducador.com/home/rectores-y-coordinadores/776-implementando-el-sistema-de-gestion-de-calidad-en-los colegios.html

- SAMMONS, Pam y otros (2000) Características clave de las escuelas efectivas. Investigación conjunta, hallazgos y resultados, pdf.

- SOUTHWORTH, Warren y otros. (1994) Educación para la salud: una guía para el maestro y un texto para la enseñanza en Escuelas Normales. México, D.F: Trillas, nueva edición

- UNICEF, Calidad educativa, Recuperado en agosto de 2013 en http://www.unicef.org/spanish/education/index_quality.html

- UNICEF (2004)*¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza.* Ministerio de Educación de Chile, pdf.

- VILLARREAL Julio E. Navarro (2009) *Marco Lógico. Curso Corto sobre Evaluación Ejecutiva* E2, pdf.