

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL COMO INSTRUMENTO
PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS
ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRATIVOS DEL CENTRO DE
EDUCACIÓN BÁSICA N° 46**

CLARETH MARIA FLOREZ ROMERO

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA - CUC
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN EDUCATIVA
BARRANQUILLA
1999**

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL COMO INSTRUMENTO
PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS
ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRATIVOS DEL CENTRO DE
EDUCACIÓN BÁSICA N° 46**

CLARETH MARIA FLOREZ ROMERO

Director de Tesis

**REYNALDO CABRERA
Magister en Educación**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA - CUC
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN EDUCATIVA
BARRANQUILLA
1999**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Director

Jurado

Jurado

Barranquilla, Enero 2000

DEDICATORIA

Al obtener este gran triunfo para el desempeño de mis funciones administrativas, quiero compartir esa alegría con todas aquellas personas que colocaron su granito de arena y me dieron sus sabias orientaciones en el momento oportuno como fue el Profesor Raúl Barros..

A mi padre Alfredo Florez y a mi compañero Willian Verbel.

A mis hijos que en todo momento son los amuletos de triunfo, ROSA y LUIS.

Clareth

AGRADECIMIENTOS

A REINALDO CABRERA, Magister en Educación, por las sabias orientaciones.

A mis compañeros de estudios por sus prácticas en los trabajos de la maestría en la escuela, por creer y confiar en mi gestión y liderazgo LUZ DIVINA VARGAS, RUTH TORRENEGRA, ITALA TORRENEGRA y VILMA SUEDHEIM.

A la Comunidad Educativa del Centro de Educación Básica N° 46 por sus informaciones, aportes y acompañamiento en mi gestión de mejoramiento de la calidad educativa de la institución.

CONTENIDO

	pág
INTRODUCCIÓN	23
1. ANÁLISIS Y FUNDAMENTOS DEL ESTADO DEL ARTE	33
1.1 MARCO TEÓRICO	33
1.1.1 Calidad total	34
1.1.2 El cambio institucional	37
1.1.2.1 Cambios administrativos	38
1.1.3 Sinergia	39
1.1.3.1 Dinámica de grupo	40
1.1.4 Misión de la educación	41
1.1.5 Relaciones interpersonales	45
1.1.5.1 La comunicación	45

1.1.6	Procesos Administrativos	48
		pág
1.1.7	Procesos Académicos	49
1.1.8	La autonomía	51
1.1.9	Participación	51
1.1.10	Curriculo	54
1.1.11	Modelo pedagógico	56
1.1.12	Gestión	61
1.1.13	Liderazgo	62
1.1.14	Momentos de la planificación situacional	64
1.1.15	Planeación estratégica	67
1.1.16	Análisis "DOFA"	68
1.1.17	Planificación situacional	72
1.3	MARCO LEGAL	76
1.4	MARCO HISTÓRICO INSTITUCIONAL	81
2.	PROCEDIMIENTOS METODOLOGICOS	83
2.1	FORMULACION DE LA HIPÓTESIS	83
2.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	84
2.2.1	Momento explicativo	88

2.2.2 Momento normativo	90
	pág
2.2.3 Momento estratégico	93
2.2.4 Momento táctico- operativo	94
2.3 UNIVERSO	95
2.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA	96
2.5 MÉTODOS Y TÉCNICAS	98
2.5.1 Técnicas	98
2.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	100
3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	120
3.1 ANÁLISIS INTERNO	120
3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA	127
4. CONCLUSIÓN	132
4.1 RECOMENDACIÓN	133
5. PROPUESTA	135

5.1 INTRODUCCIÓN	135
	pág.
5.2 JUSTIFICACIÓN	137
5.3 OBJETIVOS	140
5.4. PLAN DE ACCIÓN	144
BIBLIOGRAFÍA	151
ANEXOS	153

LISTA DE TABLAS

	pág
Tabla 1. Cuadro de muestra	97
Tabla 2. Filosofía institucional	102
Tabla 3. Misión	103
Tabla 4. Visión	104
Tabla 5. Capacidad directiva	106
Tabla 6. Capacidad financiera	107

Tabla 7. Capacidad técnica	108
Tabla 8. Ayudas educativas	109
	pág.
Tabla 9. Planta física	110
Tabla 10. Capacidad pedagógica	111
Tabla 11. Procesos de evaluación	112
Tabla 12. Sistema de información	113
Tabla 13. Capacidad investigativa	114
Tabla 14. Servicios públicos	115
Tabla 15. Entidades del sector	116
Tabla 16. Relaciones interinstitucionales	116
Tabla 17. Proyectos comunitarios	117
Tabla 18. Población objeto	118

LISTA DE FIGURAS

	pág
Figura 1. Conformación de la estrategia	88
Figura 2. Momento normativo Deber Ser del Centro de Educación Básica N° 46	92
Figura 3. Estructura de la propuesta. Plan estratégico situacional para el desarrollo y mejoramiento del Centro de Educación Básica N° 46	142
Figura 4. DEBER SER del Centro de Educación Básica N° 46	143

LISTA DE ANEXOS

	pág
Anexo A: Encuesta aplicada a padres de familia	154
Anexo B: Encuesta aplicada a alumnos.	157
Anexo C: Encuesta aplicada a personal Administrativo	159

RAE

TIPO DE DOCUMENTO : Trabajo de investigación.

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN : LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL COMO INSTRUMENTO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRATIVO DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA N° 46

AUTOR: CLARETH MARIA FLOREZ ROMERO

UNIDAD PATROCINANTE : Barranquilla, Universidad Externado de Colombia Corporación Universitaria de la Costa, Facultad de Ciencias de la Educación. Maestría en Administración y Supervisión Educativa. Enero de 1999. 174 páginas. 4 Tablas, 4 Figuras, 3 Anexos.

PALABRAS CLAVES : Administración, Amenaza, Análisis DOFA- Matriz DOFA, Capacidad Directiva, Capacidad Técnica, Debilidad, Estrategias, Factores Geográficos, Factores Tecnológicos, Gerencia estratégica, Misión, Oportunidad, PCI, POAM, Situación.

METODOLOGÍA : Se trabajó la Investigación - Acción .

DESCRIPCIÓN : La investigación plantea el área problemática del nivel de calidad de los procesos organizacionales, administrativos y pedagógicos y su incidencia en la calidad de la educación que se imparte en la institución, bajo la dirección de un director autoritario que tiene escasa confianza en los demás; el bajo nivel académico, la utilización de métodos pedagógicos tradicionales y la baja cobertura educativa. La falta de gestión y liderazgo de la comunidad educativa y la falta de convenios con entidades educativas y entes del entorno que pueden ser aprovechados para el mejoramiento de la calidad de la educación.

Este trabajo de investigación está compuesto por 5 Capítulos.

FUENTES: Primarias: Directivos docentes, docentes estudiantes, padres de familia.

Secundarias : Autores que sirvieron como fundamento para estructurar el Marco Teórico, consultas en los archivos de la Institución.

CONTENIDO : Comprende este trabajo una Introducción donde se describe el problema, se formula, se justifica el trabajo, se plantean los objetivos.

CAPITULO I: Análisis del Fundamento y Estado del Arte. conformado por el Marco Teórico, Legal, y el Marco Histórico institucional.

CAPITULO II: Comprende el procedimiento metodológico, contiene la formulación de la hipótesis, Tipo de investigación, las fases de la investigación, los instrumentos utilizados, población y muestra.

CAPITULO III : Análisis e interpretación de resultados.

CAPITULO IV: Conclusiones y Recomendaciones. En la realización de la investigación se identificó las debilidades y fortalezas en el Centro de Educación Básica N° 46 y el entorno social lo cual arrojó un conocimiento crítico de sus posibilidades y limitaciones de la cultura organizacional, gestión, liderazgo y capacidad de gerencia y manejo administrativo. Esto dio como respuesta al cambio que se debe gestar en la educación del nuevo Milenio, como aparece en la Constitución Política del 91, la Ley General 115 /94 que nos marque el horizonte de navegación a una educación de calidad que pueda competir con los avances de los saberes que marcan la era del conocimiento.

La comunidad educativa tomó conciencia de su rol como participantes directos de los procesos de gestión administrativa que se dan en la Institución. Se notó un deseo compartido de participar en todas las acciones a fin de mejorar la calidad en la prestación del servicio en la Institución.

CAPITULO V. Propuesta

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN : Se define como una empresa cooperativa en el cual los miembros de una organización a la que le sirven voluntariamente logran en forma coordinada los objetivos institucionales y por ende los individuales.

AMENAZA : Cualquier situación desfavorable que presenta el entorno.

ANÁLISIS DOFA - MATRIZ DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS): Complementa el PEI y al POAM. Consiste en comparar y determinar la capacidad distintiva del programa o la organización para defenderse en su medio.

CAPACIDAD DIRECTIVA: Todas aquellas fortalezas o debilidades que tenga que ver con el proceso administrativo (planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, control).

CAPACIDAD TÉCNICA: Se incluyen los aspectos relacionados con el proceso de producción, y con la infraestructura y procedimientos en las empresas de servicios: infraestructura tecnológica, acceso a los servicios públicos, facilidades, físicas, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, nivel tecnológico, recursos didácticos, patentes, procesos de producción.

DEBILIDAD: Es una limitación, carencia o defecto interno del programa o de la organización que la obstaculiza el logro de sus objetivos.

ESTRATEGIAS: Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

FACTORES GEOGRÁFICOS: Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

FACTORES TECNOLÓGICOS: Lo relacionado con el desarrollo de las máquinas, herramientas materiales (hardware), así como los procesos (software).

FORTALEZA: Es un recurso o una capacidad interna que la organización o programa puede usar efectivamente para alcanzar sus objetivos.

GERENCIA ESTRATÉGICA: Puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Es un proceso que permite a la organización ser proactiva en lugar de reactiva en la formulación de su futuro.

MISIÓN: Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área: es la definición "del negocio" en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

MOMENTO: Indica flexibilidad, en oposición a la rigidez que implica la palabra "etapa" de la planeación convencional. El momento indica instancia, ocasión, circunstancia o coyuntura por la que atraviesa un proceso continuo o encadenado que no tiene comienzo ni término definido.

OPORTUNIDAD: Cualquier situación favorable que se presenta en el entorno del programa o institución.

PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL (PCI): Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la institución en relación con las oportunidades y amenazas.

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM): Eventos o tendencias que pueden tener relación o impacto en el desempeño presente y/o futuro de un programa o una institución.

PCI: Factores: filosofía institucional, sistema de información, capacidad directiva, capacidad técnica, capacidad investigativa, capacidad académico-curricular, capacidad financiera, políticas y planes anteriores, capacidad competitiva, gobierno escolar.

POAM : Factores: Población objeto, entidades del sector, programas comunitarios, políticas y planes, programas de financiación, servicios públicos.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS: Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas "áreas condición" para que el negocio logre sus objetivos.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es un proceso que define o redefine el rumbo de las instituciones, sus cursos de acción, hacia el futuro, permitiéndole ordenar sus objetivos y los medios de acción para lograrlos.

PLANIFICACIÓN SITUACIONAL: Proceso que define o redefine el rumbo de las instituciones, sus cursos de acción hacia el futuro, permitiéndole ordenar sus objetivos y los medios de acción para lograrlos en un ambiente de libertad y de reconocimiento de sus actores. La planificación situacional centra sus esfuerzos en el recurso fundamental de las instituciones como lo es el humano.

PLANES DE ACCIÓN: Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES: Es el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización. Es el soporte de la cultura organizacional, su axiología; es la definición de la filosofía empresarial.

SITUACIÓN: La apreciación situacional es un diálogo entre un actor y otros actores, cuyo relato asume uno de los actores de manera consciente del texto, del contexto situacional que lo hace cohabitante de una realidad conflictiva que admite otros relatos. El concepto de situación hace explícito al interlocutor, que en el conflicto extremo es el oponente. Por ello explicar la realidad en que se vive supone necesariamente considerar el papel de los otros actores y penetrar en sus explicaciones. De otra manera, la explicación es incompleta, desligada de su contexto situacional.

TALENTO HUMANO: Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye nivel académico, experiencia, técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia.

VISIÓN: Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté en 3 o 5 años. No debe expresarse en número, ser

comprometedora y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día se ha podido observar cómo las políticas del Sistema Educativo Colombiano buscan garantizar en un momento dado el mejoramiento de la calidad de la educación, como respuesta a la problemática educativa actual. Es bien sabido que los centros educativos del país atraviesan por una serie de dificultades, no siendo Barranquilla la excepción. Es por ello que la presente

investigación se suscribe en la realidad que se vive en el Centro de Educación Básica N° 46.

En la institución no existe una relación entre los procesos administrativos pedagógicos y organizacionales que se están impartiendo ya que carece de canales adecuados de comunicación y organización. Cuando se sugiere realizar una actividad esta se tergiversa o simplemente no se realiza.

Además se nota una apatía entre algunos integrantes de la comunidad educativa para colaborar decididamente en los eventos que programa la Institución, repercutiendo en el tipo de educación que allí se desarrolla.

Esto se refleja en el alto grado de deserción escolar, el abandono de los compromisos de los padres, y la falta de pertenencia por parte de los docentes.

Igualmente en la institución, que viene funcionando hace 56 años, se imparte una educación enmarcada en un modelo pedagógico de corte tradicional, donde prima la verticalidad de los procesos administrativos reflejado en las orientaciones curriculares. De ahí que se haga necesario un replanteamiento frente a estos con el fin de orientar el desarrollo humano y social hacia el estudiante.

Es casi imposible propender por un desarrollo humano ya que hace varios años, el colegio viene padeciendo de una crisis de tipo Institucional, lo cual repercute en los diferentes estamentos educativos. Esta situación ha tocado fondo a raíz de la promulgación de la Ley 115/94 ya que dicha ley presenta una serie de exigencias y algunos docentes se muestran reacios al cambio.

La presente investigación persigue la Identificación de las deficiencias en la parte administrativa y organizativa que están incidiendo en los procesos de calidad que se imparten en el Centro de Educación Básica #46.

Mejorar los procesos de calidad significa ofrecer una educación que responda a los requerimientos sociales y desarrollar al individuo integralmente en su doble dimensión de persona y miembro de la comunidad.

Así toda concepción educativa necesariamente debe considerar el tipo de hombre que se quiere formar y el tipo de sociedad en función de la cual ha de organizarse el proceso educacional en una época histórica determinada.

Transformar esa realidad exige un modelo de liderazgo que permita la intervención de otras personas en la toma de decisiones para lo cual se invita

a todos los sectores a practicar la sinergia como elemento fundamental para conseguir “entre todos” la prosperidad de la Institución.

Teniendo en cuenta que dicho colegio es la única institución de carácter oficial que tiene niños con necesidades educativas especiales, integrado a las aulas regulares con énfasis en Autismo en el Distrito, debe convertirse en una institución de formación integral que desarrolle, en sus estudiantes los componentes científicos, tecnológicos y culturales.

Según Gabriel García Márquez como integrante de la misión de la Ciencia, Educación y Desarrollo planteó “ creemos que las condiciones están dadas como nunca, para el cambio social y que la educación será su órgano maestro”¹

Para el desarrollo de la presente investigación se formuló la siguiente pregunta: ¿De qué manera los procesos administrativos y organizacionales del Centro de Educación Básica N° 46 están generando calidad en los procesos pedagógicos de la institución como respuesta a las exigencias actuales de la educación?.

¹ GARCÍA MARQUEZ, Gabriel. Documentos ciencia, tecnología y desarrollo. Colombia al filo de la oportunidad. Mesa Redonda. Santafé de Bogotá. 1995. p, 15 – 23.

Teniendo en cuenta el planteamiento del problema: El nivel de calidad de los procesos organizacionales administrativos y pedagógicos, bajo los parámetros de la planeación estratégica, del Centro de Educación Básica #46 y su incidencia en la calidad de la educación que allí se imparte se hace necesario abordar los antecedentes desde la administración y desde los procesos pedagógicos.

Desde la administración es importante destacar que el administrador debe asumir una función gerencial según Nidia Arenas "Lograr que las cosas se hagan a través de las personas..."²

Esto se puede lograr en la empresa educativa aplicando un sistema de función adecuada que implemente un proceso lógico de orientación el cual debe permitir alcanzar los objetivos que se quieren.

En el Centro de Educación Básica #46, se venía practicando una administración de tipo autoritario que se caracteriza por: escasa confianza en los demás: cree que todo ser humano posee una especie de rechazo natural al trabajo y que, por ello, es necesario controlar, dirigir, impartir ordenes y aun amenazar con memos, traslados, despidos ... vive entonces preocupado de que los demás

² ARENAS, Nidia. La administración de la empresa educativa. Universidad pontificia javeriana. Medellín. 1989.

trabajen, lo que en la escuela se entiende como "dar clases". Desconoce lo que significa motivar y su idea del trabajo es muy simple : unos ordenan, los demás obedecen. Le falta gestión en el mejoramiento de la calidad educativa, no posee actitud de liderazgo, sin compromiso con la comunidad educativa.

La falta de orientación debido a la carencia de un director que lidera a los procesos se ha venido desarrollando un modelo pedagógico agregado donde el estudiante se forma en la obediencia ciega, es pasivo e imitador del maestro, siendo este un transmisor de conocimiento que no le permite al joven investigar ni construir conocimiento.

En cuanto al rendimiento académico, se hizo un estudio de los archivos y estadísticas de los estudiantes y se puede notar el bajo nivel académico, la estadística realizada nos da a entender que sus programas no están desarrollados en su totalidad no se utilizan estrategias para mejorar su metodología de enseñanzas, aplican métodos tradicionales; en fin existe el incumplimiento de los docentes.

A partir del mes de marzo del año 1998 la administración se planteó como meta llevar a cabo esta valiosa investigación para detectar las debilidades que tiene la institución y convertirlas en fortalezas, proponer un modelo pedagógico

integrado e interdisciplinario que aborde el trabajo pedagógico en función de la solución de problemas.

Para todo esto el maestro debe estar capacitado y dispuesto a orientar y trabajar en función de los intercambios del alumno, pensando en su autonomía intelectual y ética. Dice Piaget "El maestro sigue siendo necesario como animador.

El sistema educativo en sus diversos niveles y modalidades tiende hacia la expansión acelerada como un resultante del crecimiento cuantitativo de la sociedad. Dado este gran desarrollo social se asevera que el planeamiento educativo tiene que mirarse y tratarse como una verdadera ciencia, como un elemento vital sobre el cual recae la responsabilidad de transformar y mejorar cualitativamente el proceso educativo, lo que justifica esta investigación.

El mundo educativo está experimentando cambios los cuales aún no han sido lo suficientemente asimilados por sus actores, es un reto que vale la pena asumir para la construcción de una sociedad democrática y participativa a través de la coordinación de acciones para promover el desarrollo de las instituciones educativas acordes a las exigencias y demandas de la sociedad.

Hoy destacamos la importancia que le está dando la administración educativa a la investigación, al considerarla como base para la orientación del proceso administrativo, la cual pretende un seguimiento, una metodología que busque la integración de las acciones en la empresa educativa.

Unos nuevos estilos de planificación, gestión y organización toman vigencia y es a la luz de esta perspectiva que esta investigación reclama su importancia.

Una buena planificación educativa representa para el desarrollo de la institución una orientación definida y flexible, una economía de recursos, una racionalización de tiempo y esfuerzos, propicia una filosofía democrática y participativa del trabajo y una política aceptada por todos.

Estas condiciones posibilitan el proceso organizacional, ya que ofrece una base sólida para la actuación personal, la coordinación de las actividades y propone las bases para el proceso y seguimiento de lo que se está realizando en función de los objetivos previamente establecidos.

Un plan disminuye el factor azar, representa un mayor nivel de certidumbre en el manejo de los recursos a utilizar y la posibilidad de ser ajustados en el tiempo.

En lo pedagógico, la institución necesita un proceso de gestión que responda eficaz y eficientemente a sus valores, es decir que responda a la realidad de la institución.

En nuestra institución es necesario la adopción de una administración moderna, coordinada, continua, dinámica, configurando todo un sistema de funciones interrelacionadas que viabilicen la consecución de la misión desde la perspectiva de los procesos administrativos para llegar a una planificación que permita establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos para alcanzar propósitos comunes que individualmente no se puede lograr, lo que se pretende es la búsqueda de estrategias, actividades, políticas y proyectos que conduzcan a la organización, coordinación e integración de la comunidad educativa, que despierte, motive e interese a los administrativos en la modernización de la institución a partir de una planificación que responda y de solución a los problemas y a nuevas formas de organización.

Los resultados del análisis situacional de la institución orientará las estrategias hasta la posibilidad de la propuesta de un Plan de desarrollo para el periodo del 2000 al 2002.

Se formuló como Objetivo General: Determinar el nivel de calidad y la interacción de los procesos administrativos y organizacionales del Centro de

Educación Básica Nº 46, para proponer estrategias de mejoramiento de la Institución.

De igual manera se plantean como objetivos específicos:

- Identificar la calidad de los procesos administrativos que se están poniendo en práctica en el Centro de Educación Básica Nº 46.
- Revisar el modelo pedagógico que se desarrolla en la Institución con el ánimo de establecer si es el adecuado de acuerdo a las exigencias de la Ley 115.
- Aprovechar algunas fortalezas y las oportunidades de la Institución para llevar a cabo la presente investigación y proponer una política de mejoramiento.
- Evaluar el nivel de interacción entre los procesos administrativos y pedagógicos como garantes para ofrecer una educación de calidad.
- Proponer la formación de un estudiante crítico, reflexivo, participativo para fortalecer el avance científico y tecnológico.

El siguiente proyecto contempló el Marco Teórico que se hace necesario para poner en práctica los lineamientos que en materia de calidad de la educación exige la Ley General de Educación en el Centro de Educación Básica Nº 46

donde se hace necesario la acertada administración y la participación de toda la comunidad educativa para la cualificación de los procesos.

En el año 1994 cuando surge la Ley General de Educación y su Decreto Reglamentario 1860 se agudiza la crisis en el Centro de Educación Básica N° 46, puesto que el personal docente y administrativo no se encontraba preparado para afrontar este reto con propiedad consecuentemente esta situación amerita la adecuada interacción. los adecuados procesos administrativos, organizacionales y pedagógicos que garanticen la calidad de la educación que se imparta en la Institución.

1. ANÁLISIS DE FUNDAMENTO Y ESTADO DEL ARTE

1.1 MARCO TEÓRICO

“El mundo se modifica cuando cambia el hombre su concepto o idea de si mismo y obra en consecuencia. Como las circunstancias en el orbe no son iguales, el cambio jamás se dará como en el teatro, al abrir el telón”³

En calidad total todo está hecho por el hombre y para el hombre; sea cual fuere el papel que desempeñe dentro de la organización. Es a través del hombre que se determinan necesidades, aspiraciones, caprichos, tendencias, expectativas y miedos o temores para que las instituciones orienten su misión y definan sus objetivos a lograr, en la búsqueda de satisfacer esos requerimientos.

Con la nueva Ley General de educación y al decir del premio nobel colombiano Gabriel García Márquez, las condiciones están dadas para llevar a cabo esos grandes cambios en las instituciones educativas que nos lleven a conseguir la excelencia en la educación que requiere nuestro país y enfrentar los retos del siglo XXI.

³ MONTAÑA, Antonio. Fundamentos de la administración. Planea. 1989. p, 20.

1.1.1 Calidad total. La calidad total la define Mauricio Molano como :

“Un proceso planeado, permanentemente y sistemático de educación y cambio organizacional, liderado según un enfoque gerencial participativo, humano y rentable, que permite diseñar, mejorar y asegurar el suministro de bienes (producto y servicios), a los clientes (internos y externos), según sus necesidades y expectativas. Partiendo de la alta gerencia y liderado por ella directamente, confiere identidad, involucra, compromete y responsabiliza a todos los empleados en el cumplimiento de una misión común: La supervivencia de la empresa y el logro de beneficios económicos y sociales satisfactorios para los clientes, empleados, accionistas, distribuidores, proveedores y sus familias, la comunidad y la sociedad en general”⁴

Se hace necesario adaptar ese concepto de calidad total a las instituciones educativas y para éstas se concibe como una estrategia de fortalecimiento para la supervivencia, bajo un desarrollo sostenido, sometido a las presiones, cambios e innovaciones económicas, políticas, tecnológicas, científicas y humanas; en el ámbito nacional e internacional, dentro de un mundo cada día más abierto.

La calidad total en educación es también el compromiso que tiene el hombre consigo mismo en su trabajo, con la sociedad, con la organización e institución que lo alberga y le permite desarrollar sus potencialidades al igual que buscar por diferentes medios alcanzar la satisfacción de sus necesidades.

⁴ MOLANO CAMACHO, Mauricio. De la calidad total a la calidad integral. Leasing Ganadero S.A. 1992. p, 16.

El hombre, es por lo tanto, el centro de la calidad y su comportamiento la expresión de la misma. La organización que lo acogerá será de la calidad que le impriman sus miembros.

Sin embargo ese "hombre humano", centro de la calidad, se halla inmerso en un mundo que le permite vivir su realidad, le condiciona su desarrollo y sus propias actuaciones.

El entorno que lo alberga y la institución en donde labora, facilita o restringe el desarrollo humano y lo motiva para ubicarse en ello, por lo cual entorno hombre, organización o institución educativa, forma una triada que aunando esfuerzos, voluntades, propósitos permite lograr satisfacciones compartidas.

El liderazgo humano, el compromiso personal y grupal, la creatividad, participación y motivación, son los elementos que le permitan a las instituciones, lograr la implantación de la calidad total.

Para hablar de calidad total en las instituciones se debe pensar también en el aula de clase. Qué calidad humana se ofrece a los estudiantes? Cuántos maestros conocen la verdadera situación de uno o más estudiantes? Cuántos maestros están orgullosos de su nivel de vida y trabajo dedicado y responsable de sus profesores y demás personal que le apoya en su trabajo?.

Es preciso advertir que en este momento se trata de proponer una nueva visión que propugne en reconocer a la persona humana tal como es, con sus responsabilidades, fortaleza, diligencia, motivaciones, potenciales, hacerles parte de la organización, aprovechar y desarrollar su creatividad, lograr sus compromisos y comprometerla en su propio desarrollo y el de la institución.

La persona humana por fuera de las instituciones difícilmente logrará la superación; su creatividad, capacidad de innovación, liderazgo y productividad se verán reconocidos, fomentados y realizados en la medida en que pertenezca a la organización institucional, cuando ésta lo facilite y de los apoyos necesarios, tenga fe en sus realizaciones, fortalezca sus conocimientos y le trate con respeto y dignidad, se logrará la coordinación de esfuerzo y un trabajo para la calidad total, aumento de la calidad de vida y del desarrollo humano.

La tendencia no es volver al hombre dependiendo de la organización, ni que la institución en si se convierta en una entidad de beneficencia que algunos esperan. Es convertir a la persona humana en un recurso fundamental para la institución y ésta es un soporte importante y valioso para el hombre y su desarrollo.

Lo que se busca es el cambio de una conducta como el resultado de una misión, unas actitudes y unos valores. Pero las personas cambian por razones emocionales fundamentalmente y por eso hay que tratar de entender manejar y utilizar en nuestras instituciones, el compromiso de cambio, de innovación y de responsabilidad compartida.

1.1.2 El cambio institucional. En la medida en que se institucionalice el programa de cambio, la educación estará más comprometida con la realidad, más actualizada y en general responderá con mayor precisión a las necesidades de actualización, flexibilidad y modernización.

Como todo proceso de institucionalización, el programa proyecto requiere de una continua reflexión análisis y aplicación en términos de fines, metas medios, técnicas y normatividad.

El proceso de cambio, requiere esfuerzo, trabajo, dedicación, tiempo y responsabilidad, es preciso estar consciente, que el cambio institucional, es aún más complicado que el cambio a personal. Por lo tanto gerentes, administradores, directivos o supervisores de educación dedicados a dinamizar las instituciones y al mejoramiento continuo de la educación, con creatividad,

responsabilidad y compromiso, lograrán una educación avanzada con capacidad para responder las necesidades y compromisos sociales, científicos, técnicos y culturales del ser humano situado en una sociedad de cambio permanente.

Las instituciones educativas deben aprovechar las oportunidades y fortalezas para implementar cambios en los aspectos administrativos, pedagógicos y relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa para poder alcanzar la tan anhelada calidad en la educación.

1.1.2.1 Cambios administrativos. Para lograr el cambio en el aspecto administrativo se hace necesario aprovechar los nuevos enfoques que en cuestión de administración propugnen por un tipo horizontal donde cada uno de los estamentos institucionales se coloquen en un mismo nivel en donde se gerencie hacia los lados no de arriba hacia abajo. Donde se favorezca el trabajo en equipo; donde el rector asume el papel de director-director que es un ejecutivo verdaderamente eficaz, que considera que su papel es sacar el mejor partido de los demás, estableciendo altas exigencias de rendimiento. Pero, a la vez, trata a cada persona con individualidad, en forma distinta. Este director sabe y percibe que él mismo es un gran trabajador, que lo hace bien y que, además constituye un ejemplo. Se dedica tanto a la tarea como

a las relaciones humanas y siempre tiene presente los objetivos de las organizaciones.

Fomenta la participación de todos, logrando un alto nivel de compromiso, alcanza los frutos deseados y los comparte, con un fuerte adhesión de equipo. Está abierto a la discrepancia, a la discusión, a la crítica. Más aún, piensa que la crítica y la discusión son beneficiosos; por ello, no rehuye de los problemas ni a las dificultades. Su equipo de trabajo tiene una moral muy alta, todos se sientan participe del éxito, pero, también asume sus fracasos. Este tipo de director valora las opiniones de todos los integrantes del grupo favoreciendo el trabajo en equipo y la sinergia.

1.1.3 Sinergia. La sinergia es el mecanismo creador que resulta de la adecuada reunión de varios elementos y cuyo producto final supera la simple suma de los elementos mismos, y que puede simbolizarse por la fórmula : $1 \times 1 > 2^{10}$ o lo que es lo mismo una mano más una mano son dos manos, unidas, une tu mano a nuestras manos para que el mundo no esté en pocas manos sino en todas las manos⁵

⁵ CUERVO CASTAÑEDA, MARIO. El trabajo en equipo y la sinergia. Publicaciones IFL. Cali. 1995. p, 18.

Es importante desatacar que cada individuo lleva al grupo características que le son propias: interés, habilidades, deseos, tendencias, bloqueos y frustraciones, todos esos elementos se consideran fuerzas individuales y contribuyen a dinamizar las interacciones del individuo dentro del grupo: donde se desarrollan nuevas fuerzas que se integran con las anteriores y conforman lo que se ha denominado dinámica de grupo.

1.1.3.1 Dinámica de grupo. La dinámica de grupo como acción comunicativa, trabajo comunitario participativo, responsable y solidario para tener como resultado la adecuada interacción de los diferentes agentes educativos, quienes se sentirán motivados para dar lo mejor de si, lo cual se traducirá en el desarrollo de las potencialidades al sentirse elementos importantes dentro del proceso y la organización.

En cuanto al cambio en el campo pedagógico debemos tener en cuenta que las sociedades se proyectan en el futuro cuando la educación prepara a los hombres para el manejo adecuado de las relaciones con la naturaleza y de las relaciones sociales que ellos establecen entre si. Pero esas relaciones son cambiantes, dinámicas, siempre renovadoras. De ahí que la educación debe tener como primer imperativo, el preparar al hombre para el cambio del entorno socioeconómico que lo rodea, así como el de organizar su inteligencia

para poder vivir en sociedades que -por lo menos en la época contemporánea- requerirán de una constante capacidad de organización y de creatividad, dada la expansión del avance científico.

La educación en vez de transmitir conceptos y contenidos que en poco tiempo perderían vigencia, en razón del acelerado avance científico, debe encaminarse a desarrollar procesos intelectuales que permitan, en las personas, establecer apropiadas relaciones de ideas en función de la resolución de problemas y toma de decisiones, con originalidad, creatividad y capacidad crítica y reflexiva.

1.1.4 Misión de la educación. La misión de la educación, debe ser la de desarrollar en la persona determinadas categorías intelectuales que a grandes rasgos, podrían reunirse de la siguiente manera : En primer lugar, el "saber", o sea, la capacidad de averiguar el porqué de los fenómenos humanos y naturales que se presentan en el universo; en segundo lugar, el "entender", o sea, la capacidad para captar la esencia de dichos fenómenos; y, por último, el "actuar", o sea, la capacidad de inferir sobre tales fenómenos con el fin de lograr la transformación armónica del mundo, razón última que inspira la existencia del hombre.

Sin embargo, en las Escuelas, colegios se ha establecido un divorcio entre la teoría (saber y entender) y la práctica (entender y actuar), motivo por el cual puede calificarse nuestro proceso educativo como incompleto, pues ello nos lleva, en la mayoría de las ocasiones, o a entender teóricamente el mundo pero sin que se suministren las herramientas intelectuales para transformarlo; o a transformar el mundo, pero con carencia de bases conceptuales que nos permitan saber o comprender las causas últimas de dicha transformación.

En segundo lugar, ante la carencia de herramientas intelectuales que nos conduzcan a la investigación, nuestros procesos educativos se han limitado a transmitir conocimientos (saber y entender) y habilidades (entender y actuar) provenientes de otras latitudes, sin que haya habido la oportunidad de haber impulsado en las personas, a través de la educación, determinados instrumentos de organización del pensamiento que combinen sabiduría, entendimiento y acción de acuerdo con nuestras características y necesidades propias como sociedad.

No se trata de establecer, con lo anterior afirmación, barreras geográficas al conocimiento universal, el cual está influido por leyes que también son universales. Pero si de expresar algunas de las razones que, por culpa de nuestros sistemas educativos, explican nuestra dependencia científica y

tecnológica. El saber, el entender y el hacer, en última instancia y mucho más en el mundo contemporáneo, se involucran en las máquinas y las mercancías, los cuales son producidas en los países llamados desarrollados, limitándonos nosotros a ser simples consumidores y entes pasivos de esa sabiduría, ese entendimiento y esa acción. Pero lo que es aún más grave es que por falta de conocimiento de estos avances nosotros hemos puesto nuestro proceso educativo al servicio de la transmisión y aplicación de los conocimientos que vienen involucrados en las máquinas y mercancías por la falta de autonomía científica y tecnológica.

Por último, tener en cuenta que no basta enseñar, aprender unas reglas que conduzcan a la organización del pensamiento, se trata de desarrollar la inteligencia para encontrar y analizar el saber, para descubrir las leyes del comprender y para aplicar las reglas del hacer.

De acuerdo al cambio, en las relaciones interpersonales de la comunidad educativa, es de gran valor tener en cuenta el trabajo en equipo en el que varias personas se distribuyan las tareas para obtener al final un resultado colectivo. El decreto 1860/94 en su artículo 18, trata sobre el gobierno escolar y organización institucional al igual que plantea el concepto de comunidad educativa, la cual está constituida por las personas que tienen

responsabilidades directas en la organización, desarrollo y evaluación del proyector educativo que se ejecuta en un determinado establecimiento.

La comunidad educativa la constituyen:

- Los estudiantes matriculados.
- Los padres y madres, acudientes o responsables de la educación de los alumnos matriculados.
- Los docentes vinculados que laboren en la institución.
- Los directivos docentes y administrativos.
- Los egresados organizados para participar.
- Miembros del sector productivo del entorno.

Todos los anteriores miembros son competentes para participar en la dirección de las instituciones de educación y lo harán por medio de sus representantes en los órganos el gobierno escolar.

1.1.5 Relaciones interpersonales. Cabe señalar que para la adecuada relación interpersonal de los integrantes de la comunidad educativa se debe tener en cuenta el principio que no es lo mismo trabajar solo que hacerlo en combinación de otros, donde prime el respeto mutuo y la tolerancia hacia las

individualidades, la humildad, etc., elementos que enriquecen el trabajo de responsabilidad solidaria, donde se pasa del "yo" al "nosotros".

Dentro de las relaciones interpersonales también es de vital importancia la comunicación como parte fundamental que ponga en contacto todos los elementos que individualmente se aportan al grupo como : intercambio de conocimientos, experiencias, opiniones, instrucciones y por supuesto sentimientos, sensaciones, reacciones, etc.

1.1.5.1 La comunicación. La comunicación es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra, es esencialmente un puente de significado entre las personas. Toda comunicación incluye por lo menos a dos personas : la que envía y la que recibe.

Una sola persona no puede comunicarse, solo mediante una receptora que pueda completar el acto de la comunicación. El proceso de la comunicación la persona utiliza cinco elementos así:

1. Fuente de información.
2. Transmisor.
3. Canal.
4. Receptor.

5. Destino.

Generalmente, en el proceso de comunicación ocurre cierta cantidad de ruido, o sea una perturbación indeseable que tiende a deformar, distorsionar y alterar, de manera imprevisible, los mensajes transmitidos.

Es importante destacar que en educación y para efectos de las adecuadas relaciones interpersonales, el correcto manejo de la comunicación entra a mejorar los procesos y por ende la calidad de las mismas.

Las relaciones interpersonales constituyen la primera área que ha de ser enfocada cuando se estudian las interacciones humanas y los métodos de aprendizaje para producir un cambio en el comportamiento de los otros. Se trata de un área en la cual el individuo puede hacer grandes progresos en el mejoramiento de su propia eficiencia. Es también el punto de mayores malentendidos y conflictos entre dos personas, entre los miembros de un grupo, entre grupos y dentro de la organización global como sistema.

Teniendo en cuenta que la comunicación es un medio, no un fin, sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. La comunicación ayuda para que la planeación y la organización administrativa

sean ejecutadas en forma eficaz y que se aplique con efectividad el control administrativo.

La buena comunicación es el resultado de una administración competente, no la causa de ella. Es posible que se pudiera ser un buen informador pero un mal director. Sin embargo, un buen Director es casi siempre un buen comunicador.

En realidad, nunca debe juzgarse a la comunicación como una actividad independiente. Constituye un ingrediente esencial de casi todo lo que hace el Director.

Todo ejecutivo es responsable de que se mantenga una comunicación clara y adecuada con sus asociados y subordinados. Pero el Director debe considerar a la comunicación como una parte importante de su tarea administrativa, aunque sólo una parte. La dificultad de lograr un entendimiento mutuo entre los miembros de un grupo de trabajo o de mantener informada a la gente en diferentes niveles de operación, puede conducir fácilmente a la creencia de que la administración es primordialmente comunicación, punto de vista que sencillamente no es válido. La administración incluye a la comunicación no la comunicación a la administración.

1.1.6 Procesos Administrativos. Es vital el excelente desempeño el proceso administrativo, especialmente en lo referente a la ejecución, el cual da énfasis al propósito e intento de la comunicación.

El proceso administrativo está constituido por cinco elementos cuyas características básicas es la universalidad, estos procesos son: planeación, organización, la ejecución, el control y la evaluación.

La planeación para determinar los objetivos y las causas de acción que deban tomarse. La organización, para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer, reconocer la autoridad necesaria. La ejecución de los miembros del grupo para que lleven a cabo sus tareas con entusiasmo. Control de las actividades para con los planes. La evaluación de todo el proceso para tomar las decisiones del caso.

A pesar de que son 5 etapas de la administración se debe tener muy pendiente cada proceso es continuo e inseparable del otro puesto que cada fase debe estar indisolublemente unida con la otra ya sea influyéndose, completándose e integrándose. Es por esto por lo que cuando se hable de procesos

administrativos no se piense en esa serie de pasos o etapas sino como un conjunto sistémico y por consiguiente simultáneo y retroalimentado.

Además de los procesos administrativos se hace necesario entrar a mirar los procesos académicos como pilar fundamental que orienta, define y redefine el rumbo de las instituciones en cuanto a la calidad del servicio.

1.1.7 Procesos Académicos. Mediante la Ley 115 de 1994 se instituye, en las instituciones educativas, el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual desde el punto de vista de ser una acción social participativa de una comunidad educativa local, es un proceso organizado, abierto, deliberadamente reflexivo, crítico, autoevaluativo, histórico, que posibilita explicitar la intencionalidad que la comunidad educativa tiene acerca de el tipo de educación que se espera alcanzar. El Proyecto Educativo Institucional será el proceso que permita a los miembros de esa comunidad apropiarse del desarrollo de la ciencia, de la tecnología, de la conservación del medio ambiente, de las manifestaciones culturales, regionales y locales; del manejo integral de la salud y de la sexualidad; del apropiarse como un colectivo de los derechos y deberes de los ciudadanos, de los valores éticos, morales, políticos y en especial de la responsabilidad en la toma de decisiones colectivas, para una mejor educación que se refleje en el mejoramiento de la calidad de vida.

La naturaleza legal del proyecto según la Ley General de la Educación en su artículo 73 dice: "Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un PEI en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios. la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente Ley y sus reglamentos".

Según el párrafo del artículo 73 de la Ley este deberá responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concretos, factibles y evaluables.

En la adopción del proyecto educativo institucional, el Decreto 1860/94 en el artículo 15 dice que cada establecimiento goza de autonomía para formular, adoptar y poner en práctica su propio Proyecto Educativo Institucional. Su adopción debe hacerse mediante un proceso de participación de los diferentes estamentos, realizando las etapas que el mismo artículo prevé, como: la formulación y deliberación, la adopción por parte del consejo directivo, la agenda del proceso, el plan operativo que presente el rector y las modificaciones.

1.1.8 La autonomía. La autonomía y la participación deber ser asumidas, con responsabilidad por toda la comunidad educativa para poder reflexionar y organizar adecuadamente el proyecto que será la carta de identificación de las instituciones.

La autonomía entendida como la forma de organizar las áreas fundamentales de conocimiento definidas para cada nivel, introducir asignaturas optativas dentro de las áreas establecidas en la ley, adoptar algunas áreas a las necesidades y características regionales, adoptar métodos de enseñanza y organizar actividades formativas culturales y deportivas, dentro de los lineamientos que establezca el Ministerio de Educación Nacional.

1.1.9 Participación. Participación significa una contribución integral de cada individuo al trabajo colectivo, los derechos a compartir las decisiones y el unifructivo también permanente y proporcional en los productos alcanzados⁶.

Como no existe en nuestra organización escolar, la cultura de la participación, a nuestro juicio, es conveniente que se tenga en cuenta los principios que sustenta; Díaz, B. Juan⁷ los cuales enuncia:

⁶ MOTA, Luis. La planificación participativa. Mimeografiado. 1983. p, 4.

⁷ DÍAZ B, Juán. Principios de participación. Documento mimeografiado. p, 15 – 22.

- La participación es una necesidad humana y en consecuencia se construye en un derecho de las personas.
- La participación es un proceso de desarrollo de la conciencia crítica para la adquisición de poder: transforma a las personas de pasivas a activas.
- La participación lleva a la gente a apropiarse del desarrollo: se considera dueña de la actividad.
- Participar es algo que se aprende y se perfecciona: nadie nace sabiendo participar. Es una habilidad natural que se perfecciona con la práctica.
- La participación puede ser provocada y organizada, sin ser manipulación; al juicio de todo proceso participativo, en donde no existe la costumbre se debe inducir.
- Se debe respetar las diferencias individuales en la forma de participar.
- La participación puede resolver conflictos pero también puede generarlos. Su ventaja es que los resuelve de una manera más civilizada.

- La participación no es panacea ni indispensable en todas las ocasiones. el grupo decide cuando es conveniente participar directamente o delegar en el lider; decisiones o ejecuciones del trabajo para evitar ineficiencias.

El mejor ejemplo de participación de la comunidad educativa se encuentra plasmado en el decreto 1860 capitulo IV, el cual nos ilustra sobre gobierno escolar.

El artículo 19 del Decreto dice: "Todos los establecimientos educativos deberán organizar un gobierno para la participación democrática de todos los estamentos de la comunidad educativa".

Los integrantes del gobierno escolar son: Consejo directivo, Consejo Académico, el Rector.

Al consejo directivo y académico como instancia directiva, de participación, de la comunidad educativa le corresponde orientar académica y administrativamente al establecimiento.

El rector como representante del establecimiento ante las autoridades educativas y ejecutor de las decisiones del gobierno escolar.

1.1.10 Currículo. No se puede olvidar que uno de los grandes elementos del proyecto educativo institucional es el Currículo, el cual es definido en el artículo 76 de la Ley 115 como:

“El conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodología y procesos que contribuyen a las formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional”⁸.

Hoy por hoy, sigue siendo necesario abordar el proceso curricular desde nuevas perspectivas como uno de los aspectos importantes en el proceso de reflexión sobre la calidad de la educación.

Siendo el Currículo un proceso en construcción permanente e interacción de las diferentes disciplinas y acciones educativas a realizar con voluntad e intención participativa que contribuye a la formación integral del individuo, una concepción curricular, exige y lleva consigo una acorde preparación personal de los docentes responsables, de este proceso y unos elementos

⁸ Ley General de la Educación. Editorial FECODE. Santafé de Bogotá. 1994. p, 43.

Conceptuales básicos en los cuales apoyarse. Es pertinente generar procesos de investigación en la acción e innovación que permita a los profesores reflexionar sobre su quehacer diario y el de los alumnos, revisar su actuación personal para preparar su participación en la cultura de la sociedad; teniendo en cuenta la necesidad de avanzar hacia el logro de una construcción del conocimiento dentro de un proceso administrativo permanente.

El currículo debe facilitar la participación, la flexibilización y la creatividad dentro de un proceso de integración, de las relaciones intercomunicativas que permitan y le de continuidad a los procesos colectivos en la construcción del conocimiento al desarrollo individual y grupal, o con el propósito de aportar al proceso de transformación social.

Es necesario propender por un espíritu reflexivo crítico y constructivo del proceso curricular que exprese en forma clara las aspiraciones de lograr una educación que puede ser considerada de calidad.

El currículo debe contener cómo lograr la transformación en los procesos de selección y organización del conocimiento o lo que es lo mismo un modelo pedagógico.

1.1.11. Modelo pedagógico. El modelo pedagógico integrado es una pedagogía participativa, que se opone a procesos de aprendizaje normativos que privilegia y presupone un conjunto complejo de contextos y situaciones donde se generan nuevos significados, interpretaciones y alternativas. Se puede pensar, entonces, que la pedagogía intrínseca a un modelo pedagógico integrado evoca diferentes contextos de transmisión/aprendizaje que regulan la generación de nuevos significados, nuevas realidades, nuevos problemas.

Este modelo pedagógico también se ha denominado investigativo, interdisciplinario, participativo y transformador, con el que se aspira a conseguir el desarrollo integral.

El desarrollo integral implica formar hombres y mujeres con una conciencia sobre las prácticas sociales o actividades humanas y sociales, que expresen la cultura regional, nacional, popular que posibiliten, simultáneamente que este tipo de desarrollo humano sea acorde al desarrollo de la soberanía nacional en el plano político, económico, científico, tecnológico y técnico para que el país pueda competir con perspectivas de triunfo en el mercado internacional ante las tendencias de la internacionalización de la economía.

El desarrollo humano integral lleva implícito el desarrollo de la inteligencia como herramienta para el crecimiento del pensamiento hipotético-deductivo de los estudiantes.

Piaget, define la inteligencia como la capacidad que tiene el sujeto para adaptarse al medio. La lógica se desarrolla a partir del esfuerzo que hace el individuo por interpretar la información adquirida por la experiencia con el entorno. Las estructuras mentales van de la mano con el desarrollo motor. Entre más desarrollo motor tenga un individuo más fácilmente se adaptará al medio.

Es entonces de suma importancia dar buenos elementos para que el alumno construya y desarrolle sus estructuras mentales ya que la educación está en una situación de desfase y atraso frente al avance vertiginoso de la ciencia y la técnica, por lo que Bachelard, la considera como un obstáculo epistemológico, como espacio para la memoria y la repetición de saberes antiguos, que retroceden una generación y que se muestran incapaces de asimilar los nuevos hechos.

Según Alberto Galeano : Desde el punto de vista de la educación, el elemento más importante del futuro que se vislumbra, es el cambio de cambios rápidos. El alumno de los próximos años tendrá que percatarse de que durante toda su

vida deberá adaptarse a modificaciones de los conocimientos, de los trabajos, del medio y de la totalidad del contenido de la vida del hombre, como nunca habrá tenido que hacerlo el hombre hasta ahora; ya que el mundo en que entrarán los estudiantes, será seguramente distinto a aquel en que adquieren sus conocimientos. Pero no bastará con formar hombres capaces de adaptarse al cambio rápido: Habrá que formar hombres armados de conocimientos en terrenos increíblemente diversos; nadie podrá contentarse con los conocimientos adquiridos, como quien dice, de una vez por todas durante la juventud; ni la formación profesional servirá para toda la vida, como sucedía hace cincuenta (50) años. Ya no se trata de enseñar ni de formar simplemente, será cuestión de aprender constantemente, de "aprender a aprender": Los contenidos del conocimiento pasan, los procesos del pensamiento quedan.

En adelante, en todo proceso ya no podrá cargarse el acento sobre un contenido necesariamente limitado, sino sobre la aptitud de comprender, de asimilar, de analizar, de poner en orden los conocimientos, de manejar con soltura las relaciones entre lo concreto y lo abstracto, lo general y lo particular: en suma, de compenetrar la sabiduría con la acción, de coordinar la formación y la información.

Todo lo anterior, implica que el hombre educado será aquel que sepa encontrar rápida y exactamente lo que no sabe.

Al aprender a aprender, se le suma un aprendizaje innovador e integrador, lo cual constituye la base de la educación prospectiva que formará para el futuro, al cultivar, en las personas, conocimientos útiles que le faciliten la comprensión, pero también la transformación de un mundo impulsado al cambio a través de la ciencia y la tecnología. No deben olvidar que la característica fundamental de la sociedad contemporánea es el cambio y no la estabilidad.

Un rasgo característico del "Aprendizaje innovador" es la anticipación, o sea las futuras alternativas en largos plazos; prepara a las personas para la utilización de técnicas como la predicción, simulación y prospectiva de modelos futuros.

Simultáneamente a la complejidad de ese aparato educativo se han venido desarrollando concepciones sobre lo que es la educación, cuales son sus fines, sus políticas, sus métodos, sus procesos, sus elementos, etc. y dentro de todo esto, la calidad de la educación como elemento articulador entre lo que realiza la escuela y lo que la sociedad requiere.

La calidad de la educación es un concepto sociohistórico que muestra la relación entre la sociedad que determina los fines de la educación, y la forma como la educación debe jalonar los procesos sociales.

Ahora bien, si se considera la educación como un proceso social que tiene como fin el desarrollo de la personalidad integral del individuo -ser social- en sus diferentes aspectos: cognoscitivos, participativos, afectivos y laboral, para que esté en capacidad de actuar creativamente en la transformación de la naturaleza y la sociedad. Educación en la que los procesos y prácticas pedagógicas están llamadas a mediar y facilitar el tránsito de los sujetos sociales de un estado de heteronomía a un estado de autonomía reflexiva en una organización social dada.

Con la anterior revisión (por demás breve), se aprecia claramente la complejidad del concepto sobre la calidad de la educación, que al ubicarse en un contexto socio-histórico determinado está asignado por intereses e ideologías de los diferentes grupos sociales, además de los aportes que la ciencias como la Psicología genética, la Psicología, la Antropología, la Pedagogía, etc., la hacen. Sin embargo, podemos encontrar como elementos comunes a todas las aproximaciones (ya sea de manera implícita o explícita)

que la educación es de calidad cuando satisface las expectativas que una determinada sociedad tiene sobre ella.

Este complejo tejido de relaciones sociales que se forma cuando la escuela está en actividad, crea con los factores enunciados una realidad que se ha llamado "cultura escolar" y aunque peculiaridades en cada escuela, también existirán elementos comunes en todas las escuelas del país y todos tendrán incidencias (unos con mayor ponderación que otros) en la calidad de la educación impartida.

Pero no basta enunciar y relacionar los factores que inciden en la calidad de la educación, sino que es necesario establecer mecanismos que permitan no sólo encontrar relacionados a estos factores y posiblemente otros, sino determinar ponderadamente su peso en la influencia que tienen en cuanto la calidad de la educación, con el objeto de brindar esta información a los organismos que en diferentes niveles del Sistema Educativo toman decisiones en la orientación del proceso educativo y de sus políticas y normas.

1.1.12 Gestión. Gerencia estratégica, es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. "La gerencia estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y

evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos”⁹

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas y las oportunidades y amenazas externas de una organización, el establecimiento de una misión, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y decisión del cual seleccionar.

Para la ejecución de estrategias se requiere el establecimiento de metas, diseños de políticas, motivación de los empleados y la asignación de recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa; la evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución.

1.1.13 Liderazgo. En toda actividad grupal se hace indispensable la existencia de alguien que señale el camino y que logre además, que todos los involucrados lo sigan. Esa persona debe lograr que las cosas se hagan. Cuando hay una meta o un objetivo que alcanzar son muchos los interesados y es fundamental entonces, que esta persona transmita a su equipo su visión,

⁹ DAVID R, Fred. La gerencia estratégica. Santafé de Bogotá: Legis. 1994. p, 3.

entusiasmo, su propósito y sentido de pertenencia. Esta persona visionaria se llama líder, su acción es el liderazgo.

“El liderazgo trata, entonces, de estimular e incitar a individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado”¹⁰.

El líder tiene como finalidad realizar, optimizar la misión en ayuda del grupo, para esto debe lograr el compromiso y la cooperación del mismo y hacer el mejor uso de las energías y talento del equipo.

Liderar no es administrar, el líder produce, resuelve problemas. Para lograr lo anterior debe fijarse un liderazgo personal, para esto hay que ser proactivo, las bases de un liderazgo personal son la imaginación y la conciencia moral. La imaginación permite visualizar el mundo, así explotamos el potencial del interior. Por medio de la conciencia moral se en contacto con las leyes, las normas y principios, descubriendo los propios talentos y las directrices personales; además de su liderazgo personal debe poseer cualidades de capacidad de decisión, de asumir y adaptarse al cambio.

¹⁰ ARMSTRONG, Michel. Gerencia de recurso humano. Editorial Legis. p, 86.

Hoy la educación está urgida que sus administradores, docentes, estudiantes asuman ese liderazgo personal que generará compromisos con la comunidad y la transformación de la misma.

Lo anterior puede ser reforzado por lo que afirma Peter Senge en su obra la quinta disciplina, cuando afirma que los líderes son responsables de construir organizaciones donde la gente expanda continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender.

1.1.14 Momentos de la planificación situacional: La planificación situacional tiene cuatro momentos. Estos momentos según lo afirma Carlos Matus en su libro Política, Planificación y Gobierno, son procesos de planificación que se encadenan y cierran circuitos repetitivos para ayudarse mutuamente y culminar cada vez en uno distinto de ellos. Ningún momento es necesariamente primero que otros, ningún momento cierra o termina el proceso. Ningún momento queda atrás definitivamente y se agota en una sola instancia, sino que vuelve a repetirse para terminar transitoriamente varias veces más en el futuro.

Estos momentos son:

. **EL MOMENTO EXPLICACIÓN (El ser de la institución educativa):**

Tiene como finalidad explicar la problemática endógena (PCI) y exógena (POAM) del objeto de planificación, para identificar cómo opera internamente, que necesidades del entorno puede satisfacer y que potencialidades puede contribuir a desarrollar. Se trata de seleccionar los problemas para el plan.

. **MOMENTO NORMATIVO (Debe ser):** Se centra en el deber ser, es decir, que conociéndose una situación problemática se diseña otro sistema, otra estructura, con funciones y no disfunciones, que nos indiquen cuál será la situación ideal.

En la metodología de Matus, el momento normativo es la instancia del diseño del contenido propositivo del plan que precisa cómo debe ser la realidad en contraposición a los problemas presentes.

Pero el diseño normativo implica además cómo debe ser la estrategia, cómo debe ser la decisión y la ejecución del plan y cómo debe ser la norma que sirve de referencia para explicar la situación presente y la selección de problemas.

En este momento se plantea una situación ideal que se traduce en objetivos de desarrollo y políticas.

. **MOMENTO ESTRATÉGICO (Puede ser):** Una vez autoevaluado el objeto planificado, en la instancia del momento estratégico el actor elabora una forma de articular el debe ser con el puede ser.

Este momento consiste en definir con más precisión las políticas que son los medios para dirigir nuestros pasos hacia el ideal. O sea que en esta instancia se busca lo que “debe ser” a “partir de lo que es”.

El momento estratégico se parte de las políticas y culmina en la formulación precisa de planes de acción. Los medios que utiliza esta instancia son los programas, los proyectos, las metas y los planes de acción que nacen de las políticas formuladas.

. **MOMENTO TACTICO-OPERACIONAL (Hacer):** Al llegar a las actividades y tareas del plan de acción, se toca la parte celular de la planeación. Si hasta ahora todo ha permanecido en el nivel de la investigación o del diseño, es hora de empezar a hacer.

La ejecución se realiza en este momento, por tal razón, es el momento central en la mediación entre el conocimiento y la acción.

1.1.15 Planeación estratégica. “Planificar es concebir un futuro deseado, lo mismo que los medios para llegar a él” (R.L. Ackoff). “Planificar no es otra cosa que el intento del hombre por crear y no ser arrastrado por los hechos” (Carlos Matus).

En estos conceptos se hallan inmersas la prospectiva y la planeación estratégica. En efecto, la prospectiva permite visualizar el futuro y la planeación nos aporta los medios para alcanzarlos.

La prospectiva parte de principio de que el futuro es múltiple, y por esta razón, Gastón Berger la denominó “reflexión para la antifatalidad”, lo cual no quiere decir que se puede predecir el futuro, sino, como lo explica Jouvenel, con ella lo que podemos obtener es solamente “reducir la incertidumbre”. Y en este momento entra en escena la planeación estratégica, que se caracteriza porque es participativa, flexible, por tener en cuenta el entorno y por estar dotada de mecanismos de seguimiento.

La planificación estratégica es un proceso mediante el cual la alta directiva toma decisiones sobre los objetivos a mediano y largo plazo de la institución, las áreas en las cuales labora, los programas y servicios que ofrecerá, la forma como intentará superar las deficiencias, y las políticas que seguirá para manejar sus relaciones con los usuarios, empleados y comunidades en donde opera¹¹

La planeación estratégica constituye un proceso participativo, a través del cual la dirección ordena los cambios que la organización requiere en los

Crea una visión compartida de lo que debe ser la organización en el futuro y cómo lograrlo.

1.1.16 Análisis "DOFA". El DOFA es un método que ayuda a determinar si la institución o sistema está capacitado para desenvolverse en su medio. Está diseñado para ayudar a la organización en estudio a encontrar mejor acomplamiento entre las tendencias del medio y las capacidades internas; está compuesto por: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

. Perfil de Capacidad Interna (PCI) : Cómo estamos:

¹¹ VELEZ, Raúl. Taller de planeación estratégica. Cartagena: ICFES. 1993.

DEBILIDAD : Es una limitación, carencia o defecto que obstaculiza el logro de los objetivos (hecho en existencia actual y de transcurso histórico).

FORTALEZA: Es un recurso o capacidad que puede usarse efectivamente para alcanzar los objetivos (hecho de existencia actual y de transcurso histórico).

. Perfil de Capacidad Externa (POAM): Donde estamos (entorno : MEN- Ministerio de Educación Nacional, ICFES -Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación, Secretaria de Educación, comunidad, etc).

OPORTUNIDAD : Cualquier situación favorable que presenta el entorno para la institución.

AMENAZAS: Cualquier situación desfavorable que presenta el entorno para la institución.

La planeación estratégica surge para corregir las limitaciones en los aspectos conceptuales y procedimentales de la planeación normativas: aquella en lugar de poner énfasis en la elaboración del plan, trasladó sus esfuerzos al proceso de elaboración, a partir del conocimiento de la filosofía, de la misión y propósitos del objeto planificado. En esa dirección destacó los procesos

políticos, el ambiente interno y externo, las reacciones que se daban en la interacción entre los participantes del proceso y la necesidad de convertir el proceso lineal en otro cíclico, sujeto a permanentes realimentaciones y correcciones.

El punto de partida, era, en lugar de identificar unos objetivos precisos y la forma de obtenerlos, la planificación debería centrarse en establecer un sentido de dirección y un ambiente para una gestión informada e innovadora, teniendo en cuenta las características del objeto planificado y la dinámica del entorno.

En la nueva visión la planeación estratégica se considera, según Aldana, como "un proceso férreamente empeñado en mantener la libertad de acción del objeto planificado, de la institución, para satisfacer su razón existencial y sus requerimientos orgánicos. Pero mantener libertad de acción en un mundo cambiante significa capacidad para anticipar y percibir el cambio enfrentarlo constructivamente"¹²

Sallenave expresa que "la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el

¹² ALDANA, Eduardo. En la búsqueda permanente del rumbo. Santafé de Bogotá: Uniandes. Magister en Dirección Universitaria.

concepto de estrategia y planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos”¹³

La planeación estratégica es un concepto dentro de la administración, una mentalidad que puede aplicarse en cualquier medio y en cualquier etapa del desarrollo, cuando se está dispuesto a abordar asuntos fundamentales concernientes a la misión, los fines, los objetivos, los recursos, el desempeño y la eficacia de las instituciones.

Sin embargo, lo más importante del enfoque radica en que no se trata de plantear el proceso como único, obedeciendo a una teoría general acabada. Esto implica aceptar que es posible abordar el problema desde otro ángulo que supere lo realizado, sin pretender decir la última palabra.

De la planeación estratégica surge la **planificación situacional**, teniendo en cuenta el concepto de libertad, otro enfoque que busca superar lo tradicional de todos los procesos planificadores.

¹³ Enfoques y problemas de la planeación. Op. Cit.. p, 42.

Esta conceptualización de empalme y complementariedad entre planeación estratégica y planificación situacional la aborda este trabajo de investigación para apropiarnos a la realidad de la institución de Educación Básica N° 46 y poder construir su futuro con la participación de la comunidad educativa.

1.1.17 Planificación situacional. La planificación situacional tiene en cuenta el problema de la libertad del individuo y del otro, en la distinción del problema desde el punto de vista humano y desde el ámbito económico-técnico, sin quedarse únicamente en este último. Eso puede constituir un nuevo concepto planificador en un proceso que surgido en la ciencia económica, no se ha terminado de construir; que utilice los elementos de la política y la filosofía como criterios de acción; que tenga en cuenta el presente, lo situacional, como puente hacia el futuro, dentro de la realidad del conflicto social. Un nuevo concepto que busque eliminar la esclavitud de las circunstancias con la conducción consciente y voluntaria de los actos humanos, como una práctica de la vida humana en la dimensión de la libertad. Este nuevo proceso planificador, en términos concretos, debería tener en cuenta que se refiere a una labor entre seres humanos, para resolver problemas de la sociedad y del individuo.

Esta nueva visión radica en admitir que la planeación necesita de un proceso que articule lo normativo con lo estratégico y lo político con lo económico y que no descansa primordialmente en las categorías y explicaciones puramente economicistas, olvidándose de los discursos declarativos sin relación con las metas y las acciones reales. Los problemas trascendentales de la estructura económica tienen que incrustarse en los juegos de proyecciones, pero a la vez tener en cuenta los valores y la cultura, las relaciones sociales, el modo de producción y los factores de poder. Sólo así en el método para planificar perderá su pretendida neutralidad que apenas busca asegurar la coherencia mecanicista de las magnitudes económicas a la par con el desarrollo. El resultado cualitativo superará las barreras tendenciales del "puede ser" abriéndole paso a las extrapolaciones del "debe ser".

El campo de acción de la planificación situacional nos ayuda a enfrentar el problema de los cambios estructurales y a la incertidumbre que generan las interrelaciones de la coyuntura económica y política.

La planificación situacional se refiere a un tipo especial de acción humana. Se trata de la acción intencional y reflexiva mediante la cual el productor de la acción espera conscientemente lograr determinados resultados en una situación de cooperación o conflicto con otros. La acción es la categoría

situacional. No tiene un significado absoluto para todos los actores, es ambiguo sin la explicitación del contexto situacional y la intención del autor. O sea que la acción es susceptible de varias interpretaciones situacionales por los distintos actores sociales que se relacionan con ella.

El fenómeno social es concebido como algo dinámico, algo que está en permanente evolución. De modo que la explicación situacional representa un corte que se hace en el tiempo. Pero a la vez la explicación situacional nos permitirá apreciar el problema dentro de una estructura, en la cual sus elementos se interrelacionan a las funciones que cumplen dentro del sistema¹⁴.

La planificación situacional se puede interpretar como un proceso que define o redefine el rumbo de las instituciones, sus cursos de acción hacia el futuro, permitiéndole ordenar sus objetivos y los medios de acción para lograrlos en un ambiente de libertad y reconocimiento de sus actores.

. Situación : La realidad circundante no es el equilibrio, sino el conflicto. Ante esta realidad se demanda un cambio planeado que hace explícito al interlocutor que desde su visión también explicará la realidad.

¹⁴ MATUS, Carlos . Planificación, libertad y conflicto.

Matus plantea que, partiendo del conflicto, la realidad se entiende desde diferentes ángulos. Por ello, para cada actor social, la realidad en que habita es una situación diferente.

El concepto de situación hace explícito al interlocutor, que en el conflicto extremo es el oponente. Por ello, explicar la realidad en que se vive supone necesariamente considerar el papel de los otros actores y penetrar en sus explicaciones. De otra manera la explicación es incompleta, desligada de su contexto situacional.

El problema de conocer la realidad, nos remite al conocimiento de la distinción entre el diagnóstico tradicional y la explicación situacional. El diagnóstico es un monólogo que alguien hace encerrado en su propia visión del mundo. La apreciación situacional es un diálogo entre un actor y los otros actores, cuyo relato asume uno de los actores de manera consciente del texto, del contexto situacional que lo hace cohabitante de una realidad conflictiva que admite otros relatos.

1.3 MARCO LEGAL

El proyecto sentó sus bases legales en los Decretos que permiten la organización de las Instituciones educativas en cuanto a procesos administrativos y académicos e instancia de participación tales como:

La Constitución Política de Colombia, 4 de Julio de 1991, la cual señala en sus artículos 67 y 68 la forma como el Ministerio de Educación Nacional, con el fin de velar por la calidad, por el cumplimiento de los fines de la educación y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educadores, dice: La enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica, garantizando la profesionalización y significación de la actividad docente.

Ley General de Educación o Ley 115 de 1994 cuyo objetivo es reconocer la educación como proceso de formación permanente, personal, cultural y social; que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. Como también atenderá en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación, especialmente velará por la cualificación y formación de los

educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso.

La legislación para la educación contiene el decreto 1860 del 3 de agosto de 1994 el cual reglamenta pedagógica y organizativamente la general (Ley 115).

Las disposiciones del presente decreto constituyen lineamientos generales para el Ministerio de Educación y las entidades territoriales.

El capítulo III de este decreto 1860-94 nos anuncia el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y su artículo 14 marca el contenido del éste y dice: Todo establecimiento educativo debe elaborarlo y ponerlo en práctica con la participación de la comunidad que quiere expresar como se decide alcanzar los fines de la educación definidos por la Ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales del medio.

El artículo 17 del mismo Decreto, nos habla sobre el Manual de Convivencia, documento dispuesto en los artículos 73 y 87 de la Ley 115- 1994 y parte integrante el Proyecto Educativo Institucional.

Este manual de convivencia debe especificar los derechos y deberes de alumnos, docentes, directivos docentes, padres de familia y funcionarios administrativos. Estas normas tiene su origen en la filosofía, los principios y los objetivos generales que persiguen la Institución.

El capítulo VI enuncia : El Gobierno Escolar y la Organización Institucional y su artículo 18 define a la comunidad educativa como las personas responsables directas en la organización, desarrollo y evaluación del Proyecto Educativo Institucional.

La obligatoriedad del gobierno escolar lo indica los artículos 19 - 20 del Decreto 1860 de 1994 y dice: Todos los establecimientos lo deben organizar con la participación democrática de la comunidad educativa y estará constituido por:

El Consejo Directivo, como instancia directiva, de participación de la Comunidad Educativa y de Orientación Académica y Administrativa del establecimiento.

El Consejo Académico, como instancia superior para participar en la orientación pedagógica del establecimiento.

El Personero de los estudiantes (Art. 28) alumno que debe promover el ejercicio de los deberes y derechos de los estudiantes consagrados en la Constitución Política, las Leyes, los Reglamentos y el Manual de Convivencia.

El Consejo estudiantil (Art. 29) quien es el máximo órgano colegiado que asegura y garantiza el continuo ejercicio de la participación por parte de los educandos.

La asociación de Padres de Familia quien contribuye en el recaudo de sus cuotas de sostenimiento y además de sus funciones desarrolla actividades en buen de la comunidad educativa.

El Consejo de padres de familia (Art. 31) como órgano de la Asociación de Padres de Familia es un medio para asegurar la continua participación de los padres y acudientes a el proceso pedagógico del establecimiento.

El capitulo V del Decreto 1860-94 nos brinda las orientaciones curriculares.

El artículo 33 del mismo decreto señala los criterios para la elaboración del Currículo y poder orientar el quehacer académico concebido de manera flexible

para permitir la innovación y adaptación a las características propias del medio cultural donde se aplica.

Los Proyectos Pedagógicos los destaca el Artículo 36 del Decreto 1860-94 son actividades dentro del Plan de estudios, se planifican y se ejecutan como soluciones de problemas cotidianos relacionados con el entorno social, cultural, científico y tecnológico del alumno. Cumple la función de correlacionar, integrar y hacer activos los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, logrando en el desarrollo de diversas áreas.

Plan de Estudios (Artículo 38) relaciona las diferentes áreas con las asignaturas y con los proyectos pedagógicos.

Capítulo VI habla sobre Evaluación y Promoción y el artículo 47 hace referencia sobre la Evaluación del rendimiento escolar, considerándose como continua, integral cualitativa y se expresará en informes descriptivos.

Resolución 02151 del 29 de marzo de 1994, por la cual se establecen criterios generales para la evaluación del rendimiento escolar teniendo en cuenta la Ley 115 de 1994.

Decreto N° 1857 del 3 de agosto de 1994, por la cual se establecen las normas generales para el funcionamiento de los fondos de Servicios Docentes.

Todo el anterior Marco Legal son las herramientas con que cuenta el administrador educativo para planear acertadamente la participación y el compromiso de todos los estamentos de la comunidad educativa, lo cual se revierte en procesos administrativos y pedagógicos de calidad.

1.4 MARCO HISTÓRICO INSTITUCIONAL

El Centro de Educación Básica N° 46 se haya localizado en la Comuna 14, Distrito de Barranquilla. Este Centro es de carácter mixto y naturaleza oficial, se rige mediante los lineamientos del Calendario A, y funciona en una jornada. Actualmente posee los niveles de Básica ampliada hasta 7º grado, con modalidad comercial con énfasis en Informática.

Fue creada mediante ordenanza 0102 del Departamento del Atlántico, Resolución 106 del 27 de Abril de 1957.

Anteriormente fue Escuela N° 17 para niñas; existe una población con necesidades educativas especiales con énfasis en Autismo. El Bachillerato

Básica ampliada hasta 9º tiene una Licencia de funcionamiento N° 001595 de 1999. Siendo Directora Clareth Florez.

En la actualidad el Colegio cuenta con una Planta de personal de 19 personas discriminadas así:

1 Directivo

3 Administrativos

Auxiliar de Servicios Generales.

15 Docentes todos licenciados.

El colegio alberga una población en 1999 de 315 estudiantes de ambos sexos, en dos jornadas con 14 aulas de clases.

Carece de laboratorio de biología, sala de audiovisuales, informáticas no tiene sala de profesores, oficina de psicoorientación, coordinaciones.

El Colegio tiene 60 metros lineales con terrenos y áreas sin construir.

Sus límites son: SUR con la carrera 30 y colinda en 60 metros. Frente 35 metros colinda con la Calle 57 y por el Occidente en otros 35 metros con la

calle 58. Exactamente frente a la Institución se encuentran localizado el Parque Santo Domingo por el Sur y la Iglesia de las Mercedes por el Occidente.

2. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

2.1 FORMULACION DE LA TESIS

Una adecuada interrelación de los proceso administrativos y organizacionales contribuirá a mejorar la calidad de la educación del Centro de Educación Básica N° 46 del Distrito de Barranquilla

CATEGORIAS	DIMENSION	INDICADORES
Calidad de los procesos Administrativos y Organizacionales	Tipo de Administración	<ul style="list-style-type: none">• Administración horizontal.• Administración participativa.• Administración vertical• Análisis organizacional• Gestión• Liderazgo.
Mejoramiento de la Calidad de la Educación	Planificación Pertinencia social y Académica del proceso pedagógico	<ul style="list-style-type: none">• Situacional, estratégica, prospectiva.• PEI• Modelo Pedagógico• Desarrollo humano• Proyectos pedagógicos y programas• Valoración y promoción al estudiante.• Interacciones en el aula• Interacciones con la comunidad

2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a las características de la investigación esta se enmarcó en el paradigma crítico social.

La presente investigación se circunscribe en el paradigma - crítico social, cuya finalidad es la transformación de la realidad, las relaciones sociales, los valores, donde el sujeto y objeto cognocente es parte de la realidad social, como agentes del cambio en la Institución que conlleven al mejoramiento de la calidad educativa del C.E.B. No. 46.

Este paradigma le aporta a la investigación un carácter de independencia, libertad y es transformador de las organizaciones y procesos educativos, por lo cual es tenido en cuenta en el contexto educativo para estudiar y apreciar su realidad, relacionando la teoría y la práctica en los procesos de la vida cotidiana.

La independencia se forma en la crítica de la ideología y reflexiones del sujeto tratando de vincular la ciencia al funcionamiento de la sociedad y potenciar la formación de los actores del proceso educativo. Se identifica en la

investigación acción en tanto que permite la reflexión de los procesos administrativos y pedagógicos de la institución como punto de partida para mejorar la educación y comprometiendo a toda la comunidad educativa en dicho proceso.

La investigación - acción está enmarcada dentro del método cualitativo interpretativo para la búsqueda del conocimiento o heurística por cuanto trata los grupos, procesos, personas como sujetos con todas sus características particulares.

Los problemas en la educación tienen un carácter cualitativo, lo que no permite desarrollar una investigación en educación enmarcada en parámetros cuantitativos. La investigación acción surge como alternativa investigativa de los problemas sociales, los cuales no pueden investigarse únicamente en el plano cuantitativo. La problemática social tiene que ser analizada y comprendida por los actores implicados, porque sólo así después de este proceso es cuando se puede ser capaz de canalizar el problema como fuente de producción de conocimiento que permita definir las acciones que conduzcan a la transformación y desarrollo de la sociedad.

La investigación - acción se concibe como una práctica social, que entendida como la acción transformadora del hombre sobre su propia realidad, esta acción sólo se da a través de la toma de conciencia de los intereses y organización de la acción cuyo resultado es unificar la práctica científica y pedagógica enfocadas a un objetivo común.

Esta investigación, como proceso, es considerada como el medio a través del cual se pueden plantear alternativas de solución a los diferentes problemas que enfrenta el ser humano en uno de los principales escenarios de su vida como son las instituciones educativas.

La investigación - acción se enmarca como un tipo de investigación orientada a la práctica educativa la cual permite la incorporación de los maestros en los proyectos de investigación como consecuencia del análisis de su práctica pedagógica.

Se necesitan una condiciones mínimas para desarrollar una investigación - acción tales como que exista un proyecto de práctica social que concrete un mejoramiento, que ese proyecto se desarrolle a través de una estrategia metodológica en la cual se de la planeación, la acción, la observación y la

reflexión interrelacionadas en formas sistémica, que el proyecto involucre a cada uno de los actores en todos los momentos del proceso y se logre.

Se trata de una investigación acción diagnóstica, donde se obtiene información, se realiza un análisis situacional de factores que inciden en el desarrollo de la Institución, se determinan debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas y se proponen estrategias o medidas de acción como alternativas a la problemática existente.

Utiliza este trabajo de Investigación, el diseño de la planificación situacional. Este proceso centra sus esfuerzos en el recurso fundamental de la Institución que es el ser humano.

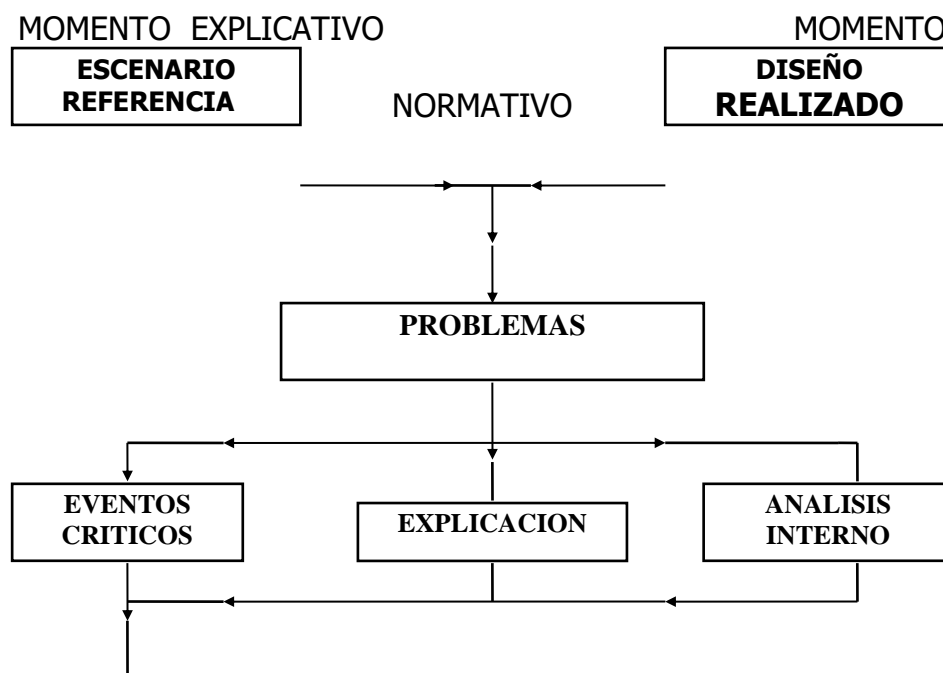
El diseño de la estrategia contempla cuatro (4) momentos, los cuales se describen en el presente estudio.

En el Momento Explicativo se diagnostica la situación que presenta actualmente la institución mediante el uso del instrumento D.O.F.A. que explicita la realidad (SER) en matrices donde se identifican factores de análisis internos y externos con sus respectivos indicadores y tendencias.

Seguidamente se establecen unas imaginarias, idealizadas que corresponden a la situación que se pretende lograr mediante acciones transformadoras y que en la metodología P.E.S. corresponden al "DEBER SER" o Momento Normativo.

Posteriormente diseñamos unas estrategias para cada uno de los proyectos propuestos para transformar el SER en DEBER SER. Estos escenarios estratégicos son operacionados en el Momento Táctico Operativo en un plan de acción específico que aparece esquematizado en un diagrama.

Finalmente se presentan unas conclusiones y se hacen unas recomendaciones específicas.



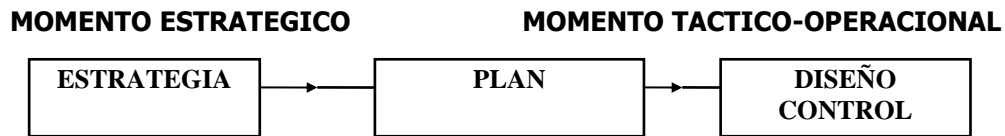


Figura 1. Conformación de la estrategia

2.2.1 Momento explicativo. En este primer momento del proceso de investigación, cuya fundamentación metodológica está basada en la planeación estratégica situacional se explicita la realidad de la institución mediante el uso de técnicas cualitativa y cuantitativos análisis tales como : la observación directa, la entrevista, sondeo de opinión y la encuesta.

El objetivo de este proceso es identificar y describir las debilidades internas y las amenazas del entorno que afectan a la institución y constituyen por lo tanto el diagnóstico problematizador del SER representado en la institución educativa objeto del presente estudio, correspondiente al Centro de Educación Básica #46 ubicado en la Calle 57 #30- 33 del Barrio Santo Domingo, del Distrito Industrial y Portuario de Barranquilla.

El análisis situacional de esta investigación se desarrolla así:

1. Sensibilización y Socialización a docentes, padres de familia, estudiantes, directivos sobre la importancia de emprender un proceso de planificación situacional.

2. Conocimiento y selección. Por parte de docentes de los factores que dificultan o beneficiaban el desarrollo de la Institución se determinaron :

- A nivel Interno PCI (Perfil de capacidad interna), filosofía institucional, misión, visión Institucional, capacidad directiva, capacidad financiera, capacidad técnica, ayudas educativas y complementaria, planta física, capacidad pedagógica, proceso de evaluación, sistema de información, capacidad investigadora.

- A nivel externo POAM (Perfil de oportunidades y amenazas), servicios públicos, entidades del sector, relación interinstitucionales, proyectos comunitarios, población objeto, normativo legal.

3. Se establecieron y definieron los indicadores que orientarían la acción explicativa.

4. Se aplicó la técnica DOFA y se diseñaron los instrumentos diferenciales de recolección de información a padres, estudiantes, docentes, directivos.

5. Se definieron las muestras por estamentos para recoger información.
6. Se aplicaron los instrumentos y se tabularon los resultados.
7. Se analizaron los resultados de manera cualitativa y cuantitativa.

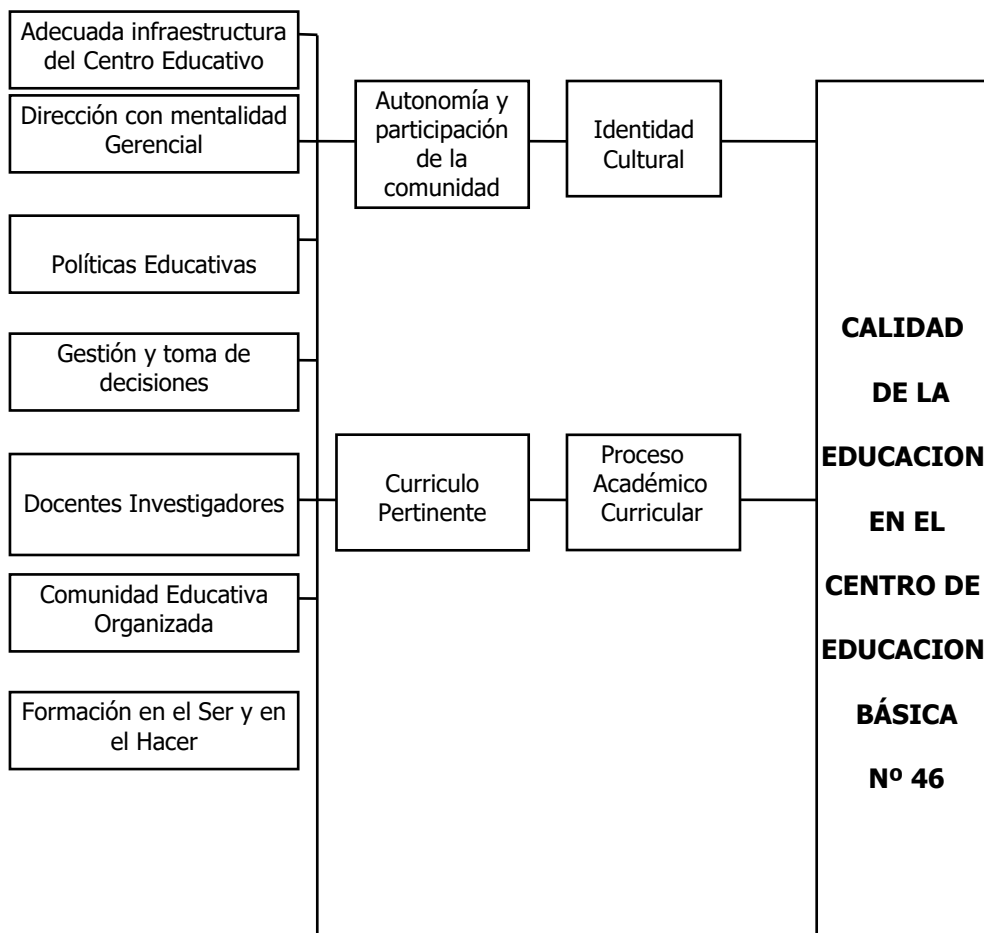
2.2.2 Momento normativo. En este segundo momento del proceso de investigación orientado por la metodología P.E.S. se idealiza el proceso transformador que debe experimentar el Centro de Educación Básica N° 46 para modificar las debilidades y amenazas identificadas en el momento explicativo, es decir, el "SER" en el "DEBER SER" o sea el futuro deseable para lo cual, las debilidades se deben transformar en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

El proceso que se sigue para abordar el momento normativo es:

- Priorizar y jerarquizar las áreas críticas (momento explicativo) Matriz DOFA, sobre las que diseñará el Plan Institucional.
- Definir los objetivos.

- Trazar las políticas y metas de acuerdo con los diferentes objetivos.

El plan surge como la ubicación precisa para objetivos y estrategias para lograrlos.



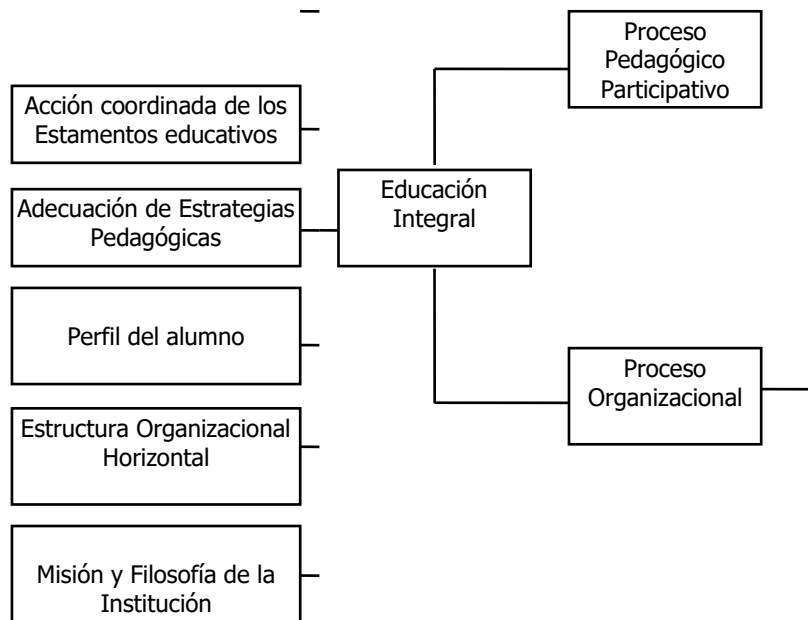


Figura 2. Momento Normativo.

Deber Ser del Centro de Educación Básica N° 46

2.2.3 Momento Estratégico. En este tercer momento del proceso investigativo, se diseñaran las estrategias y se definirán los escenarios estratégicos a través de los cuales se transformará el "SER" en "DEBER SER", es decir, se materializará el Momento Normativo.

Para formular las estrategias se partirá de los propósitos establecidos en el Momento Normativo estableciendo métodos y procedimientos apoyados en recursos financieros, materiales, logísticos, y talento humano. Para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos en el momento normativo, lo cual,

esta orientado finalmente a la acción transformadora del "SER" en "DEBER SER".

La metodología del momento estratégico se puede evidenciar en:

- Establecer los programas y proyectos que responderán a los objetivos, políticas, metas trazadas.
- El plan estratégico integrará para cada programa sus proyectos.
- El plan de desarrollo (Plan de Acción) describen los proyectos, actividades, tiempo, responsables, productos y recursos que se prevén ejecutar en la realización del Plan estratégico.
- Elaboración del Presupuesto.
- El momento estratégico propone nuevos estilos, de gerenciar estructuras organizacionales más participativas, democráticas, trabajo en equipo.

2.2.4 Momento táctico - operativo. En este momento se operacionalizan las estrategias en un Plan Operativo a través del cual se establecen unas actividades concretas cuya finalidad es materializar las estrategias en hechos

reales, que evidencien el logro de los objetivos propuestos en cada uno de los proyectos planteados en el Momento Estratégico.

Con el fin de operacionalizar las estrategias se establecen unas metas a corto, mediano o largo plazo dependiendo del alcance de cada estrategia, se proveen unos recursos materiales, financieros y logísticos para garantizar con el concurso del talento humano la plena realización de la estrategia diseñada. Todas estas acciones estratégicas serán lideradas y coordinadas por equipo responsable conformados por Directivos docentes, docentes, discentes, padres de familia y líderes comunitarios.

En este momento es importante que el grupo planificador:

1. Tome acciones de liderazgo.
2. Distinga los problemas cotidianos conjunturales.
3. Sepa utilizar la táctica.
- 4- Desarrolle un sistema de prealimentación con el futuro. (Presente planes anuales de mediano y largo plazo).

5. Cree un sistema de realimentación, para evaluar por ejemplo, el efecto que ha producido una decisión específica.
6. Cree un sistema de información permanente.
7. Oriente la acción.
8. Propone soluciones viables.

2.3 UNIVERSO

El universo de estudio para la presente investigación lo constituye el Centro de Educación Básica N° 46 del Distrito de Barranquilla. Es una institución de carácter oficial. Niveles de preescolar y primaria hasta 1997; en 1998 se inicia básica ampliando a séptimo grado, modalidad comercial con énfasis en informática. El preescolar, primaria y los niños especiales y actualmente funcionan en la jornada matinal.

En total hay 110 estudiantes. Hay 16 docentes: en preescolar 2 y primaria 5 de tiempo completo. 1 docente Aula de apoyo, 1 docente que atiende los niños y niñas con necesidades educativas especiales con énfasis en autismo. Hay 6 docentes de sexto y séptimo grado.

3 Directivo docente: La directora, una psicoorientadora y un Coordinador de Disciplina.

Servicios Generales : 1 Celador.

Hay 98 Padres de familia.

2.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Después de ubicar cual es el universo de estudio, se hizo necesario escoger una muestra representativa, que permitiera generalizar los resultados de la investigación para la escogencia de la muestra se acudió a una fórmula estadística que se transcribirá más adelante.

El tamaño de la muestra quedará así:

Todos los representantes de los docentes que son 16, esto corresponde al 100%.

Todos los representantes de los coordinadores que son 1. Esto corresponde al 100%.

Para determinar la muestra de los estudiantes cuya población es de 110 y padres de familia 98, se empleó la técnica estadística de la muestra estratificada proporcional.

donde :

$$\text{Fracción} = \frac{100}{n} = 0,100$$

$$\text{Estudiantes } 110, \text{ entonces } \frac{100}{116} = 0,100$$

$$\text{Estudiantes} = 116 \times$$

$$\text{Padres} =$$

Tabla 1. Cuadro de la muestra

ESTRATO	POBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Directivos- docentes	2	2	100%
Docentes	14	14	100%
Alumnos	110	50	45.45%
Padres de familia	98	20	20.4%

Muestra de los Directivos y Docentes

$$\frac{14 \times 100}{14} = 100\%$$

Muestra de los coordinadores académico

$$\frac{1 \times 100}{1} = 100\%$$

Muestra de los estudiantes

$$\frac{50 \times 100}{110} = 45.45\%$$

Muestra de los padres de familia

$$\frac{20}{98} \times 100 = \frac{2000}{98} = 20.4\%$$

2.5 MÉTODOS Y TÉCNICAS

2.5.1 Técnicas: Para la presente investigación se utilizó la información de Tipo Primario y Secundario.

Técnicas para la recolección de información primaria. Como técnica para obtener la información primaria se utilizó la observación estructurada lo cual se encaminó a determinar el comportamiento de docentes y estudiantes en el desarrollo de los procesos académicos, en sus relaciones interpersonales y la reacción de los docentes y directivos ante situaciones de la investigación. De igual manera se aplicaron encuestas a cada uno de los integrantes de la muestra escogida con el objetivo de la presente investigación.

Seguidamente, la investigadora procedió a recoger personalmente la información definitiva, lo cual se llevó a cabo en la Jornada única matinal de la institución. Se utilizaron a los estudiantes como entre el investigador y los padres de familia.

Para aplicar la encuesta a los docentes el investigador solicitó personalmente la colaboración de cada uno de ellos en el desarrollo de la presente investigación. Este mismo procedimiento se utilizó con los docentes administrativos.

Es importante destacar que a los padres de familia se les dio explicaciones adicionales antes de proceder a responder las encuestas.

Técnicas para la recolección de información secundaria. Para la recolección de la información secundaria se utilizó la técnica documental basada en la revisión bibliográfica de textos, revistas, al igual que los registros de archivo donde se pudo demostrar la baja cobertura.

El análisis estadístico de dichos instrumentos permitió sacar las conclusiones acerca del estado en que se encuentran los procesos administrativos organizacionales, académicos y comunitarios en la Institución.

2.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El trabajo principal del análisis consiste en indagar sobre el perfil de capacidad interna (PCI) actual de la institución y sobre su perfil de capacidad externa. (POAM) a partir observación, entrevista, cuestionario y revisión e los archivos de la escuela.

Con base en lo anterior y siguiendo el modelo de Planificación situacional y la Técnica DOFA, se procedió a diseñar y luego interpretar y analizar resultados.

Se diseñaron instrumentos diferenciales para aplicar a los diferentes estamentos:

- Padres de familia,
- Estudiantes,
- Docentes,
- Personal administrativo y
- Vecinos.

Para un análisis funcional y eficaz se seleccionaron 12 factores, con sus indicadores, definición, tendencia.

En este trabajo participaron los docentes directivos y el investigador principal.

En la Tabla, los factores del 1 al 12 se utilizan, en esta investigación para evaluar la capacidad interna (PCI) y los factores del 1 al 6 para el análisis del entorno capacidad externa (POAM).

- **PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)**

FACTOR 1. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Indicadores

1. Participación en la elaboración de la Filosofía Institucional.

Definición : Determinar el grado de participación de la comunidad en la elaboración de la Filosofía Institucional.

2. Definición : Nivel de conocimiento que se tiene de la filosofía de la institución. Hace referencia a si existe una filosofía y si la acción diaria es coherente con el documento.

3. Apropiación de la filosofía de la institución.

Definición : Identificación e integración de la filosofía institucional.

4. Publicidad. Si fue publicada en cartelera.

Tabla 2. Factor: Filosofía Institucional

INDICADOR	ESTAMENTO	PROMEDIO	TENDENCIA
------------------	------------------	-----------------	------------------

	P	E	DD	D	Indicador	Factor	
1	2	4	5	5	4		Normalidad
2	2	4	4	5	4		Normalidad
3	1	2	5	4	3		Debilidad
4	1	2	5	4	3		Debilidad
PROMEDIO	1.5	3	4.7	4.5		3.4	Normalidad / debilidad

- P. Padres de Familia**
- E. Estudiante**
- DD. Directivos docentes**
- D. Docente**

FACTOR 2. MISIÓN INSTITUCIONAL

Indicadores.

1. Participación en la elaboración de la misión.
2. Definición de la misión de la institución.
3. Apropiación de la misión.
4. Publicidad
5. Nivel de conocimiento por la comunidad educativa.

Definición de los indicadores

1. Define la misión institucional a partir de la discusión grupal.
2. Hace referencia si existe una misión y si la acción diaria es coherente con el documento.
3. Hacer alusión, identificación e integración de la misión en el centro.

4. Esta publicado en cartelera.

5. Se ha instruido y dado a conocer a la comunidad educativa la misión de la institución.

Tabla 3. Misión.

INDICADOR	ESTAMENTO				PROMEDIO		TENDENCIA
	P	E	DD	D	Indicador	Factor	
1	2	4	5	5	4		Normalidad
2	2	4	5	5	4		Normalidad
3	1	2	5	4	3		Debilidad
4	1	2	5	4	3		Debilidad
5	1	1	6	4	3		Debilidad
PROMEDIO	1.4	2,6	5,2	4.5	3,5	3.6	Debilidad / Normalidad

FACTOR 3. VISIÓN INSTITUCIONAL

Indicadores

1. Participación en la elaboración de la visión

Definición: Se define la visión a partir de la decisión grupal con padres de familia y directivos docentes, alumnos.

2. Definición Visión de la escuela.

Hace referencia o si existe o no una visión y si la acción diaria es coherente con el documento.

3. Apropriación : de la visión institucional.

Definición : Identificación e integración de la visión.

4. Publicidad . La visión aparece publicada en cartelera.

5. Nivel de conocimiento.

Definición : Se ha instruido y dado a conocer a la comunidad educativa de la institución.

Tabla 4. Visión

INDICADOR	ESTAMENTO				PROMEDIO		TENDENCIA
	P	E	DD	D	Indicador	Factor	
1	2	2	2	2	2		Debilidad
2	1	2	5	4	3		Debilidad
3	1	2	5	4	2		Debilidad
4	1	2	5	4	2		Debilidad
5	1	2	5	4	2		Debilidad
PROMEDIO	1,2	2,4	4,4	3,6		2,9	Debilidad

4. CAPACIDAD DIRECTIVA

Indicadores

1. Participación. De acuerdo a la Ley General de Educación.

Definición. Los docentes y directivos son idóneos y su función es acorde con la Ley General.

2. Toma de decisiones. Hay autonomía en la toma de decisiones.

Definición. Hace referencia a la manera como cada una de las personas que hacen parte de la directiva de la comunidad educativa tiene autonomía en la toma de decisiones.

3. Nivel de tolerancia.

Definición: Se le permite a la comunidad educativa su participación, sin tener en cuenta sus apreciaciones.

4. Nivel de justicia

Definición: En la toma de decisiones y actúa con equidad.

5. Nivel de concertación.

Definición : En la toma de decisiones y negociaciones se concerta con la comunidad educativa.

Tabla 5. Capacidad Directiva

INDICADOR	ESTAMENTO				PROMEDIO		TENDENCIA
	P	E	DD	D	Indicador	Factor	
1	8	8	8	8	8		Fortaleza
2	8	8	7	9	8		Fortaleza
3	7	7	7	7	7		Fortaleza

4	6	7	8	7	7		Fortaleza
5	2	4	4	6	4		Debilidad
PROMEDIO	6.2	6.8	6.8	7.4		6.8	Debilidad

5. CAPACIDAD FINANCIERA

Indicadores

1. Presupuesto. Es la estimación de Ingresos y Egresos de la escuela durante el año lectivo.

Definición: Si hay equilibrio entre los Ingresos y Egresos sin son insuficientes para satisfacer la demanda de la escuela.

2. Capacidad de endeudamiento.

Definición: Existen ingresos que permiten a la institución contraer obligaciones con entidades crediticias y comerciales.

3. Asignaciones presupuestales. Distribución de los Ingresos en los gastos de inversión y funcionamiento.

Definición: Los ingresos del presupuesto son asignados en las necesidades y funcionamiento de la institución.

4. Ingresos propios. Tienda Escolar.

Definición : Capacidad que tiene la comunidad educativa para generar ingresos propios.

Tabla 6. Capacidad financiera

INDICADOR	ESTAMENTO				PROMEDIO		TENDENCIA
	P	E	DD	D	Indicador	Factor	
1	1	1	1	1	1		Debilidad
2	1	1	1	1	1		Debilidad
3	3	3	3	3	3		Debilidad
4	1	1	1	1	1		Debilidad
PROMEDIO	1.5	1.5	1.5	1.5		1.5	Debilidad

FACTOR 6. CAPACIDAD TÉCNICA

Indicadores

1. Recursos Tecnológicos.

Definición : Caracteriza la existencia de recursos tecnológicos.

2. Recursos técnicos

Definición : Mencione la educación y actualización de los recursos técnicos de la institución.

Tabla 7. Capacidad técnica

INDICADOR	ESTAMENTO				PROMEDIO		TENDENCIA
	P	E	DD	D	Indicador	Factor	
1	7	7	7	7	7		Fortaleza
2	1	1	1	1	1		Debilidad
PROMEDIO	4	4	4	4		4.0	Normalidad / Debilidad

7. AYUDAS EDUCATIVAS Y COMPLEMENTARIA

Indicadores

1. Bibliobanco

Definición : Existe en la institución un banco de textos escolares.

2. Materiales didácticos.

Definición: Tipo de materiales que existen en la institución.

3. Implementos deportivos

Definición : Cuáles implementos deportivos existen en la institución.

4. Caja de Materiales didácticos en las áreas de matemáticas, naturales, sociales.

Definición : Cuáles materiales existen en la institución.

Tabla 8. Ayudas educativas y complementarias

INDICADOR	ESTAMENTO				PROMEDIO		TENDENCIA
	P	E	DD	D	Indicador	Factor	
1	3	2	4	3		3	Debilidad
2	2	2	4	4		3	Debilidad
3	2	2	4	4		3	Debilidad
4	3	3	4	2		3	Debilidad
PROMEDIO	2,5	2,5	4	3,2		3.0	Debilidad

8. FACTOR PLANTA FÍSICA

Indicadores

1. Espacio físico construido.

Definición : Tiene la institución espacio físico sin construir.

2. Reparación y dotación del espacio físico construido.

Definición : La reparación de los salones y parte administrativa están dotados de silletería y mobiliarios.

3. Espacio físico no construido.

Definición: Existen zonas no construida.

4. Ventilación e iluminación natural de las Aulas de clases.

Definición : Están las aulas de clases con ventilación e iluminación natural para los estudiantes.

5. Zonas verdes externas.

Definición: Cuenta la institución con arborización y zonas verdes en su entorno.

6. Acometidas de servicios públicos domiciliarios.

Definición: Cuenta la institución con los servicios públicos, Teléfono, agua, luz, gas, alcantarillado.

Tabla 9. Planta física

INDICADOR	ESTAMENTO				PROMEDIO		TENDENCIA
	P	E	DD	D	Indicador	Factor	
1	1	1	1	1	1.0		Debilidad
2	2	2	2	2	2.0		Debilidad
3	1	1	1	1	1.0		Debilidad
4	6	6	5	7	6.0		Normalidad
5	9	9	9	9	9.0		Fortaleza
6	8	8	8	8	8.0		Fortaleza
PROMEDIO	4.5	4.5	4.3	4.6		4.4	Normalidad

9. FACTOR CAPACIDAD PEDAGÓGICA

Indicadores

1. Metodología .

Definición : Esta adecuada al querer de los profesores. No existe interdisciplinaridad en el proceso y cada docente actúa como una rueda suelta.

2. Plan de estudio.

Definición : No existe Plan de Estudio, pero existe disponibilidad para elaborarlo, teniendo en cuenta el perfil.

3. Proyecto pedagógico.

Definición : Existen proyectos según la Ley General, Medio Ambiente, Democracia, Valores, Lecto-Escritura.

Tabla 10. Capacidad pedagógica

INDICADOR	ESTAMENTO				PROMEDIO		TENDENCIA
	P	E	DD	D	Indicador	Factor	
1	2	2	2	2	2		Debilidad
2	2	2	2	2	2		Debilidad
3	5	9	9	9	8		Fortaleza
PROMEDIO	3.0	6,3	6,3	6,3		5.4	Normalidad / Debilidad

FACTOR 10. PROCESO DE EVALUACIÓN**Indicadores**

1. Evaluación

Definición: Se centra según lo dispone la Ley General.

2. Construcción de logros.

Definición : Solo participa el docente de acuerdo a la temática y objetivos que persigue.

3. Proyecto de Aula.

Definición : Que tipo de proyecto de aula se está implementando en la institución.

Tabla 11. Proceso de evaluación

INDICADOR	ESTAMENTO				PROMEDIO		TENDENCIA
	P	E	DD	D	Indicador	Factor	
1	3	3	3	3	3		Debilidad
2	3	3	3	3	3		Debilidad

3	1	1	1	1	1		Debilidad
PROMEDIO	2,3	2,3	2,3	2,3		2.3	Debilidad

FACTOR 11. SISTEMA DE INFORMACIÓN

Indicadores

1. Red de información

Definición : Capacidad que tiene la institución para difundir la comunicación.

2. Canales de comunicación

Definición : Cómo se realiza la transmisión de la información, profesor director, coordinador, padre y alumno.

3. Recursos Técnicos

Definición : Con que cuenta la institución para entregar la información.

4. Oportunidad en la información.

Definición : Se le da a la comunicación educativa la oportunidad a la información.

Tabla 12. Sistema de información

INDICADOR	ESTAMENTO				PROMEDIO		TENDECIA
	P	E	DD	D	Indicador	Factor	
1	2	2	2	2	2		Debilidad
2	3	5	4	4	4		Normalidad
3	2	2	4	4	3		Debilidad

4	2	3	3	4	3		Debilidad
PROMEDIO	2,2	3,0	3,2	4,0		3.1	Debilidad

FACTOR 12. CAPACIDAD INVESTIGATIVA

Indicadores

1. Presupuesto

Definición: En la parte del presupuesto de la Institución que se destina para implementar la investigación.

2. Indicador proyecto de investigación.

Definición : Los trabajos de investigación son realizados por los estudiantes con el apoyo de los docentes.

3. Capacitación . De los docentes en el campo de la investigación.

Definición : Con los saberes y preparación intelectual de los docentes en el campo de la investigación y sus experiencias concretas como investigadores.

4. Convenios. Con las entidades de Educación Superior pra capacitar y actualizar a los docentes en la Investigación.

Definición : Son los acuerdos interinstitucionales gestionados por el equipo administrativo para preparar a los docentes en la investigación.

Tabla 13. Capacidad investigativa

INDICADOR	ESTAMENTO				PROMEDIO		TENDENCIA
	P	E	DD	D	Indicador	Factor	
1	1	1	3	3	2		Debilidad
2	1	3	2	2	2		Debilidad
3	1	1	3	3	2		Debilidad
4	2	2	2	2	2		Debilidad
PROMEDIO	1.2	1.7	2.5	2.5		2.0	Debilidad

PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA (POAM)**FACTOR 1. SERVICIOS PUBLICOS**

1. Calidad al servicio de agua potable, alcantarillado y aseo.

Definición : Estos servicios públicos son esenciales para la prestación del servicio educativo y hacer referencia a la frecuencia y eficiencia con que se presta a la Institución.

2. Calidad de los servicios energía eléctrica, telefónico.

3. Cobertura del servicio de transporte.

4. Prestación del Servicio de gas natural

Tabla 14. Servicios públicos

INDICADOR	ESTAMENTO	PROMEDIO	TENDENCIA
-----------	-----------	----------	-----------

	P	E	DD	D	Indicador	Factor	
1	8	8	4	8	7		Fortaleza
2	8	9	4	7	7		Fortaleza
3	8	9	4	7	7		Fortaleza
4	9	9	4	6	7		Fortaleza
PROMEDIO	8.2	8.2	4.0	7.0		6.8	Fortaleza

FACTOR 2. ENTIDADES DEL SECTOR

1. Cantidad y calidad de entidades que afectan positivamente a la Institución.

Definición : Estos indicadores muestran las repercusiones positivas o negativas de las entidades que se encuentran en el entorno objeto de estudio.

2. Cantidad y efectos de entidades que influyen negativamente en la prestación del servicio educativo.

15. Entidades del sector

INDICADOR	ESTAMENTO				PROMEDIO		TENDENCIA
	P	E	DD	D	Indicador	Factor	
1	3	3	2	4	3,0		Debilidad
2	2	2	4	8	4,0		Normalidad
PROMEDIO	2,5	2,5	3,0	6,0		3.5	Debilidad

FACTOR 3. RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

1. Convenidos de cooperación con otras entidades del sector.

Definición. Estos indicadores hacen referencia a los convenidos de cooperación, acuerdos e impactos que han influido.

2. Convenidos de carácter deportivo y culturales con entidades ubicadas en el entorno.

3. Acuerdo de cooperación con la Iglesia, Acción Comunal y Juntas Cívicas.

4. Impacto de relaciones interinstitucionales en la comunidad educativa.

Tabla 16. Relaciones interinstitucionales

INDICADOR	ESTAMENTO				PROMEDIO		TENDENCIA
	P	E	DD	D	Indicador	Factor	
1	1	1	1	1	1		Debilidad
2	1	1	1	1	1		Debilidad
3	1	1	1	1	1		Debilidad
4	1	1	1	1	1		Debilidad
PROMEDIO	1	1	1	1		1.0	Debilidad

FACTOR 4. PROYECTOS COMUNITARIOS

1. Cantidad y calidad de los proyectos de extensión comunitario.

Definición : Este indicador nos orienta en la verificación de la cantidad, calidad, impacto y niveles de participación en los diferentes proyectos de extensión comunitaria que se llevan a cabo en la Institución.

2. Nivel de participación en los proyectos de extensión comunitaria.

3. Impacto de los proyectos de extensión comunitaria en la población del entorno.

Tabla 17. Proyectos comunitarios

INDICADOR	ESTAMENTO				PROMEDIO		TENDENCIA
	P	E	DD	D	Indicador	Factor	
1	3	4	2	3	3		Debilidad
2	1	5	3	3	3		Debilidad
3	2	4	3	3	3		Debilidad
PROMEDIO	2	4	2.6	3		3.0	Debilidad

FACTOR 5. POBLACION OBJETO

1. Tasa de cobertura

Definición. Estas niveles son importantes para la obtención de la cobertura y retención de la población y objeto.

2. Tasa de retención

Definición. A través de ello se prestará en servicio educativo de calidad. En donde es de gran interés ubicar el nivel socioeconómico en que se ubica el centro educativo.

3. Nivel socio económico de la población del entorno.

Tabla 18. Población objeto

INDICADOR	ESTAMENTO				PROMEDIO		TENDENCIA
	P	E	DD	D	Indicador	Factor	
1	8	8	4	8	7		Fortaleza
2	8	9	4	7	7		Fortaleza
3	8	9	4	7	7		Fortaleza
PROMEDIO	8.2	8.2	4.0	7,0		6.8	Normatividad/ Fortaleza

FACTOR 6. NORMATIVO LEGAL

1. Adecuación de la Institución a la Ley General y su Decreto Reglamentario.
2. Impacto de la apertura educativa en la Institución.
3. Acto de la descentralización en la Insitución.

Definición. Este indicador plantea la forma como se adecua la institución o las exigencias de la Ley Genera (115) y el Impacto que produce la apertura y descentralización educativa en la Institución.

Tabla 19. Normativo legal

INDICADOR	ESTAMENTO				PROMEDIO		TENDENCIA
	P	E	DD	D	Indicador	Factor	
1	5	5	4	6	5		Normativad
2	4	3	2	3	3		Debilidad
3	5	3	4	4	4		Normatividad
PROMEDIO	4.6	3.6	3.3	4.3		3.9	Debilidad/ Normatividad

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 ANALISIS INTERNO (PCI)

En el Centro de Educación Básica #46, la Filosofía se elaboró pero sin la participación de los padres de familia, estudiantes y ex-alumnos. Solo se reunieron los docentes y aportaron sus ideas sobre el quehacer de la institución. Este se transcribió en el P.E.I sin que se socializara y publicara en Cartelera lo que dificultó que se conociera e interiorizara por parte de la comunidad educativa, razón por la cual esta filosofía no está acorde con la realidad del entorno por lo que se plasma una incoherencia entre el quehacer y el hacer. Este factor presentó una normalidad con tendencia a la debilidad, con un promedio de **3.4**.

La Misión. Como enunciado que establece la identidad de la institución, su razón de ser, lo que debe hacer, lo que espera realizar en adelante, se construyó en el C.E.B. #46 con la participación de algunos actores; pero sus acciones diarias no son coherente con el documento, por tanto, no ha sido interiorizada por la institución eso se debe tal vez a que no ha sido publicada en un lugar visible de la misma con el fin que se conozca, apropie y sea tenida en cuenta para sus acciones o devenir diario; es por tanto que la tendencia general de este factor arrojó un guarismo de **3.6** lo cual lo ubica como una debilidad con tendencia a la normalidad es por tanto que se hace necesario

publicarla en un lugar visible de la institución y que sus acciones giren entorno a ella.

La visión. La constituye la declaración básica; "Donde queremos estar" en la institución; por tanto debe estar provista de aspiraciones, valores y metas; pero que en el C.E.B. #46 no se ha construido; por consiguiente su tendencia promedio es de **2.9** que indica una debilidad total y que hay que emprender acciones para la elaboración, publicación y apropiación de la misma; con el fin, que los líderes realicen gestiones para movilizar recursos y conseguir que la institución educativa; en corto tiempo, este en un posesionamiento notable dentro de su entorno social.

Capacidad directiva. Este factor arrojó un guarismo de **6.8** lo que indica una normalidad debido a la idoneidad de los docentes quienes han asimilado y puesto en práctica lo que aparece en la Ley 115 y Decretos reglamentarios. En lo referente a la toma de decisiones los directivos de la comunidad educativa, cuentan con autonomía para realizar acciones que propendan con el mejoramiento de la institución.

En la toma de decisiones además de la autonomía, encontramos que no se practica la tolerancia y equidad y que cuando se han presentado diferencias

en el seno de los consejos no ha surgido el diálogo y negociación que no han favorecido un clima organizacional bueno.

Capacidad técnica. Este factor presenta un guarismo de **4.0** y una tendencia de normalidad con aproximación a la debilidad. Debido a que los recursos técnicos representados en máquina de escribir, materiales didácticos, mapas, bibliotecas son escasos en la institución. Con los aportes entregados por el Distrito para la dotación de la escuela, se adquirió un computador, un VH, grabadora y fotocopidora que propenderá para el fortalecimiento de la institución. Debido a que los recursos técnicos que hay se encuentran en malas condiciones. Además la escuela no cuenta con Laboratorio de Física, Química, ni Ciencias Naturales. Las experiencias se realizan en el patio del colegio con todos los riesgos que esto implica.

Capacidad financiera. En los Balances Financieros de la escuela se observa que no hay equilibrio entre los ingresos y los egresos, lo que demuestra la insuficiencia de los recursos económicos los cuales no logran satisfacer las demandas de la institución. La pensión que se cobra a los estudiantes es bajísima y los dineros que ingresan por concepto de la tienda escolar y bienestar no alcanzan a cubrir las necesidades de la Institución lo que dificulta la buena marcha de esta. De ahí que su promedio fue de **1.5** lo que denota una debilidad extrema.

Ayudas educativas y complementarias. Este factor en la institución arrojó un guarismo de **3.0** lo que significa una **debilidad media**, debido a que en la Escuela no se cuenta con textos escolares, por lo que se es tiene que pedir a los estudiantes cada año, por tener un alto costo los padres de familia se quejan y exigen que estos textos guías sean terminados en un 95%. En lo que hace relación a los materiales didácticos en los niveles de pre-escolar, básica primaria y secundaria son escasos. La educación física y recreación también se ve limitada porque no existe canchas donde practicar y liberar las energías los estudiantes. Esta misma dificultad se encuentra en el área de Matemática, Español y Ciencias Naturales. Las ayudas educativas generalmente son construidas por los estudiantes con revistas, periódicos, materiales de desechos, etc. y dependen mucho de la creatividad del educador.

Planta física. La institución cuenta con una estructura física en regular estado, pues existen espacios físicos sin construir lo cual amerita la ampliación de la escuela y por ende una cobertura mayor de estudiantes.

En lo que a repartición de los salones y ventilación de estos, es bueno ya que la escuela fue construida en 1962 con un proyecto de Alianza para el Progreso, donde la fachada muestra un estilo Colonial con Columnas y un patio central

de arena, donde aparecen 16 palos de mango frondosos que le dan frescura a la Institución durante el año y que es una fortaleza desde el punto de vista ecológico, corroborado con los servicios públicos que son buenos.

Este factor arrojó un guarismo de **4.4** lo que denota una normalidad con tendencia a la fortaleza.

Capacidad pedagógica. Este factor arrojó un promedio **5.4** lo que significa una **normalidad** . En la escuela se viene trabajando con la combinación de método tradicional y de Escuela nueva, este último lo vienen poniendo en práctica los docentes que se vienen formando en universidades de pregrado y postgrado, con los cursos de capacitación que promueve el distrito se viene llevando acabo los proyectos pedagógicos que han comenzado a ponerse en acción en la institución.

Acerca del plan de estudio se viene haciendo y se viene haciendo sondeos de opiniones y encuesta acerca de que quieren los estudiantes.

El problema de básica primaria está en lecto-escritura y matemática y sobre estos tópicos se vienen haciendo trabajos.

Procesos de evaluación. Este factor muestra una tendencia promedio de **2.3**, que es una debilidad con aproximación a la normalidad. Se evalúa al niño por procesos a través de logros, los cuales han sido elaborados o copiados de otra institución y que algunas veces no corresponden con la realidad de la escuela.

Con el proyecto de Evaluación continua la Coordinadora viene realizando un cuadro que hace llegar al Consejo Académico y de promoción para que vaya siguiendo los avances que presentan los estudiantes que durante el 1er. Semestre presentaron dificultades.

Pero la evaluación continua siendo tradicionalista, mecanisista y en la elaboración de los logros no se tuvo en cuenta la participación de padres de familia y alumnos. Además estas conocen los logros cuando se les entrega el informe valorativo semestral o final.

Sistema de información. Su promedio es de **3.1** lo cual es una debilidad con tendencia a normalidad. Los canales de comunicación se realizan del Director a Coordinador y de éste a docentes y alumnos, a través de citaciones orales y escritas. Generalmente las informaciones se comparten y son consultadas.

La Escuela no cuenta con mimeógrafos o fotocopiadora que facilite la difusión de la información por lo que generalmente se le dice a los estudiantes oralmente cuando se necesita reunir a los padres de familia o bien se fotocopía una circular que permite llegar la información correcta, pero ello ocurre (1) o (2) veces al año.

Investigación. Este factor dio un promedio **de 2.0** lo que indica una tendencia de **debilidad** como consecuencia a la falta de presupuesto que puede atender este proceso de investigación. Esta misma razón limita a los estudiantes debido a que existe un escaso apoyo Distrital sobre este tópico. Corroborado con los docentes quienes en su mayoría vienen adelantando estudio de pregrado y en este no han sido capacitados para la cultura de la investigación.

Nuestra institución adolece de convenios con la educación superior que pueda coadyuvar a que este factor de debilidad se convierte en normalidad.

3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA

Servicios públicos. La institución cuenta con todos los servicios públicos domiciliarios tales como : Servicio de energía eléctrica, agua potable, gas natural, alcantarillado, aseo y teléfono, cuya prestación es óptima y permanente satisfaciendo plenamente las necesidades de la comunidad educativa.

Igualmente el servicio de transporte es adecuado y satisfactorio ya que tres (3) rutas conectan a la institución con el Centro, Norte y Sur de la ciudad.

El servicio de alumbrado público también es eficiente y la infraestructura física carretable es satisfactoria ya que las calles y carreras del entorno se hayan pavimentadas y no hay arroyos cercanos que pongan en peligro a la comunidad educativa. Este factor presenta por lo tanto una tendencia de **6.8** y constituye por lo tanto una fortaleza para la institución.

Entidades del sector. En el entorno de la institución existen pocas entidades de apoyo a las actividades realizadas por la escuela, ya que tan solo le brindan apoyo en el plano deportivo la Cancha de fútbol menor del Barrio Nueva Granada y el Parque de Béisbol menor del Barrio Lucero.

Y en contraste existen una serie de entidades que influyen negativamente en la comunidad educativa tales como : Billares, Juegos de video, Estaderos expendedores de licores y un Parque en estado de abandono donde se reúnen personas de dudosa reputación.

Sin embargo es importante resaltar que entidades muy importantes como la Cruz Roja y la Iglesia de las Mercedes podrían brindar un gran apoyo a la Institución aunque en la actualidad no existen convenios inter-institucionales para tal fin, por lo tanto la tendencia general de este factor arrojó un guarismo de **3.5** lo cual lo ubica como una normalidad con tenencia a la debilidad por lo tanto deben emprenderse acciones para minimizar el efecto negativo de las entidades que afectan a la comunidad y gestionar convenios de cooperación con las entidades que ejercen un efecto positivo.

Relaciones interinstitucionales. Este factor constituye una debilidad extrema para la institución presentando una tendencia general de **1.0** ya que en la actualidad no existen convenidos de cooperación con otras entidades del sector educativo tendientes a fortalecer los intercambios culturales, deportivo y académico.

Igualmente no existen acuerdos interinstitucionales de capacitación con la Cruz Roja, entidad próxima al entorno del colegio, cuyo apoyo sería de gran valía para la comunidad educativa y en el campo de la asesoría espiritual la orientación religiosa a los miembros de la comunidad educativa practicante del cristianismo católico, no se les presta debido a la ausencia de un acuerdo institucional con la parroquia de las Mercedes.

Otra entidad con la cual existen convenios interinstitucionales es la Junta de Deporte del Barrio Santo Domingo que maneja la cancha de béisbol menor del Parque Santo Domingo.

Proyecto comunitario. En relación con este factor la institución ofrece curso y talleres a los padres de familia y población del entorno consistente en curso de Manualidades, modistería y Belleza. Aunque el nivel de participación es relativamente bajo razón por la cual considera mas que su impacto es igualmente bajo debido quizás a la poca difusión o al desinterés de la población del entorno por las actividades ofrecidas.

Además es necesario argumentar que la institución no realiza proyectos de extensión comunitaria que sean el resultado de la investigación de las necesidades insatisfechas de la comunidad y que contribuyan por lo tanto a la

solución de los problemas más sentidos de la población, desaprovechando en esta forma el talento humano de la comunidad educativa.

Razón por lo cual este factor presenta una tendencia general de **3.0** tipificándose por lo tanto una debilidad con tendencia a la normalidad que sólo subsanada en la media que la institución identifique la problemática socio-económica, ambientales y necesidades insatisfechas que la población del entorno y le impacten con proyectos de extensión comunitaria.

Población - objeto. Este proyecto presenta una tendencia general promedio de **6.8** lo cual significa que es una fortaleza ya que la tasa de cobertura es óptima, debido a que la escuela cubre a la población del entorno plenamente y su capacidad instalada puede albergar mayor número de estudiantes.

Igualmente la tasa de retención esta por encima del 90% y el nivel socio-económico de la población del entorno corresponde al estrato 3.

Normativo y legal. El factor en mención presenta una tendencia de **3.9** con sesgo a la debilidad ya que la Institución bajo el liderazgo del equipo administrativo y con el apoyo de la comunidad educativa ha iniciado el proceso de adecuación del currículo a la Ley 115 y sus Decretos Reglamentarios lo cual

constituye un factor positivo para el fortalecimiento de los procesos organizacionales administrativos, pedagógicos, complementarios y de apoyo. aunque el impacto de la apertura y de la descentralización educativa amenazan seriamente el devenir histórico de la escuela fundamentalmente debido a la aceleración de la privatización de la educación que fortalece al sector privado y debilita al sector público lo cual se evidencia en la institución con la sensible reducción del número de estudiantes matriculados en el año lectivo de 1998. Razón por la cual la modernización de la institución son prioritarios para mejorar los niveles de competitividad con el sector privado. Lo cual solo se podrá lograr con el apoyo del gobierno distrital y los esfuerzos internos para mejorar la calidad del servicio educativo.

4. CONCLUSION

En la realización de la investigación se identificó las debilidades y fortalezas en el Centro de Educación Básica N° 46 y el entorno social, lo que arrojó un conocimiento crítico de sus posibilidades y limitaciones de la cultura organizacional, gestión, liderazgo y capacidad de gerencia y manejo administrativo, razón por la cual se construyó una propuesta denominada Estructura Organizacional innovadora, para el desarrollo y mejoramiento de la calidad de la Educación del Centro de Educación Básica N°. 46 1998 - 1999, para dar respuesta al cambio que se debe gestar en la educación del nuevo milenio como aparece en la Constitución Política del 91, Ley General 115, que nos marque el horizonte de navegación a una educación de calidad que pueda competir con los avances de los saberes que marcan la era del conocimiento.

Finalmente para convertir en realidad el DEBER SER, materializando las estrategias, se diseñó un Plan de Acción, donde se indentifican los proyectos, los escenarios estratégicos, las actividades concretas, metas, equipos

responsables y los recursos materiales logísticos y financieros que con el apoyo del talento humano culminaron la acción transformadora.

4.1 RECOMENDACIONES

- Elaborar en forma participativa y democrática, la Filosofía, Misión y Visión de la institución, la cual una vez diseñada debe ser publicada y sometida a discusión permanente en los diferentes escenarios y espacios académicos por la comunidad educativa.

- Elaborar un Plan Financiero con el fin de asignar recursos a cada uno de los proyectos elaborados para mejorar la calidad de los procesos administrativos, organizacionales y académicos.

- Programar, controlar y evaluar permanentemente las actividades curriculares de la institución con el concurso de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

- Impulsar la creación, desarrollo y fortalecimiento de la Escuela de Padres, con el fin de sensibilizar y motivar a los padres de familia de la importancia de

su vinculación espontánea y entusiasta a cada una de las actividades curriculares programadas por la escuela.

- Conformar equipos interseccional para diagnosticar la problemática socio-económica y ambiental del entorno con el fin de formular y ejecutar proyectos de extensión comunitaria que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población ubicada en el área de influencia de la institución y por lo tanto mejoren su imagen.

- Diseñar un Plan de Capacitación para actualizar a los docentes en los nuevos paradigmas pedagógicos de evaluación e investigación, con el fin de mejorar la calidad de la educación.

- Realizar convenios con entidades cívicas, deportivas, culturales, religiosas y de salud con el fin de impulsar intercambios que coadyuven al fortalecimiento de las actividades curriculares y por lo tanto permitan vivenciar y experimentar acciones enriquecedora y transformadora de la personalidad de los educandos.

5. PROPUESTA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INNOVADORA PARA EL DESARROLLO Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION DEL CENTRO DE EDUCACION BASICA N° 46. 2000 – 2002.

5.1 INTRODUCCION

Frente al quehacer de la Institución, como respuesta a la problemática encontrada en la investigación que se viene adelantando desde el año 1998, en lo concerniente a la cultura y clima organizacional, surge la necesidad de generar una propuesta que permita el mejoramiento de la calidad educativa del C.E.B. 46, donde se establezcan, políticas, objetivos, metas, los proyectos y las acciones para enfrentar los problemas críticos, para lo cual es importante,

el compromiso y la responsabilidad, el trabajo en equipo, el liderazgo, de toda la comunidad educativa, es prescindible implementar un proceso de evaluación y seguimiento permanente, o una realimentación y ajuste de acuerdo a los nuevos desarrollos en el periodo 2000 - 2002

La propuesta se apoyará en las instancias de los momentos : normativo, estratégico y táctico operacional.

La propuesta en donde se planifican acciones humanas. Su elaboración no es producto del azar ni del capricho académico, por el contrario obedece a la necesidad sentida y plenamente identificadas a través de proceso de investigación, recogido directamente en la comunidad educativa mediante la utilización de técnicas mixtas para la recolección de la información.

En el análisis situacional (momento explicativo) se establecieron los factores que fueron objeto de estudio e interpretación en la investigación.

Luego de abordado el análisis situacional se pasó al Momento Normativo, donde se establece el Deber Ser de la Institución a instancia de una normatividad emanada de la Constitución Nacional y de la Ley 115; más adelante pasamos al Momento Estratégico para trazar el verdadero plan de

desarrollo y se termina con el Momento Táctico operacional , que nos indica cómo se deben hacer las cosas para lograr el desarrollo y mejoramiento de la calidad educativa del Centro de Educación Básica N° 46 del Distrito de Barranquilla.

5.2 JUSTIFICACION

Para realizar una excelente administración de los procesos organizacionales, que conlleven al mejoramiento de la calidad educativa, se requiere abandonar la tendencia o ejecutar y organizar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan por, con y mediante los esfuerzos de los miembros de un grupo, un buen administrador debe tener presente que esta es lograr que las cosas se hagan a través de las personas.

Esto conlleva a la investigadora a justificar como se hace necesario la implementación de estrategias que entren a convencer, concientizar e involucrar a todos los estamentos de la comunidad educativa del Centro de Educación Básica N° 46 de la urgente necesidad de entrar a fortalecer aquellos aspectos tales como : participación, compromiso, responsabilidad para que puedan contribuir efectivamente a la cualificación de los procesos organizacionales y académico lo cual se refleja en la calidad de la educación que exige la Ley General de la Educación, el plan decenal y que requieren los

alumnos (as) del Centro de Educación Básica N° 46, para avanzar con propiedad en el desarrollo del país. La administración debe hacer de la calidad total una filosofía y ésta se consigue pasando del nivel teórico a la práctica incorporándola desde la dirección hasta el personal de apoyo de servicio.

Finalizada la investigación se hace necesario entrar a definir políticas de mejoramiento para que la institución no continúe deteriorando el manejo de los procesos organizacionales y académico.

Entre los elementos que entorpecen la dimensión Administrativa tenemos:

- No hay trabajo en equipo organizacional, los saberes son individuales y personalistas.

- En algunos docentes y resistencia al cambio.

- Existen en los padres y profesoras el individualismo en la gestión, poco apoyo en el proceso de planeación en la institución.

- No existe una organización del talento humano.

- Recurso Financiero bajos.

- No existe un tiempo organizado para las actividades extracurriculares.
- No existe espacios y condiciones propicias para el quehacer.
- No existe tiempo para convivencia y comunicación en esta organización.
- Poca participación del gobierno escolar en las actividades organizacionales en cuanto a pedagógicas.
- No existe espacio para manejar las relaciones interpersonales con eficacia.
- Los ingresos y egresos no están acorde con las necesidades de la institución.
- Los docentes no se han apoderado de los nuevos paradigmas, siguen pensando en la educación tradicional en donde el Director debe resolver los problemas.
- No se le dedica tiempo suficiente a la planeación y capacitación.

- Los docentes no tienen un perfil investigativo ya que no tienen experiencia en este campo y su nivel de preparación es bajo.
- El presupuesto destinado con las instituciones de Educación Superior para actualizar y capacitar a los docentes.
- Carece de laboratorio, biblioteca y sala de audiovisuales.
- Las ayudas son insuficientes en todas sus áreas.
- Existencia en el entorno de lugares dedicados a expender alucinógeno.
- No existen convenios interinstitucionales con entidades del entorno tales como : Cruz Roja, Escuelas, Acción Comunal y Ediles.
- No existen proyectos de extensión comunitaria que contribuyan a la solución del problema del entorno en el sentido de pertenencia y la formación de identidad cultural.

5.3 OBJETIVOS

Objetivo General.

Estructurar un plan estratégico que propicie el desarrollo y mejoramiento de la calidad educativa del Centro de Educación Básica N° 46 en el periodo de 2000 – 2002.

Objetivos específicos.

- Reformular y divulgar la filosofía institucional.

- Formular estrategias, objetivos, políticas, proyectos y acciones, para mejorar los procesos administrativos organizacionales y pedagógicos de la Institución.

- Diseñar plan operativo como alternativa de solución de la problemática encontrada en la Institución en el primer año del plan estratégico.

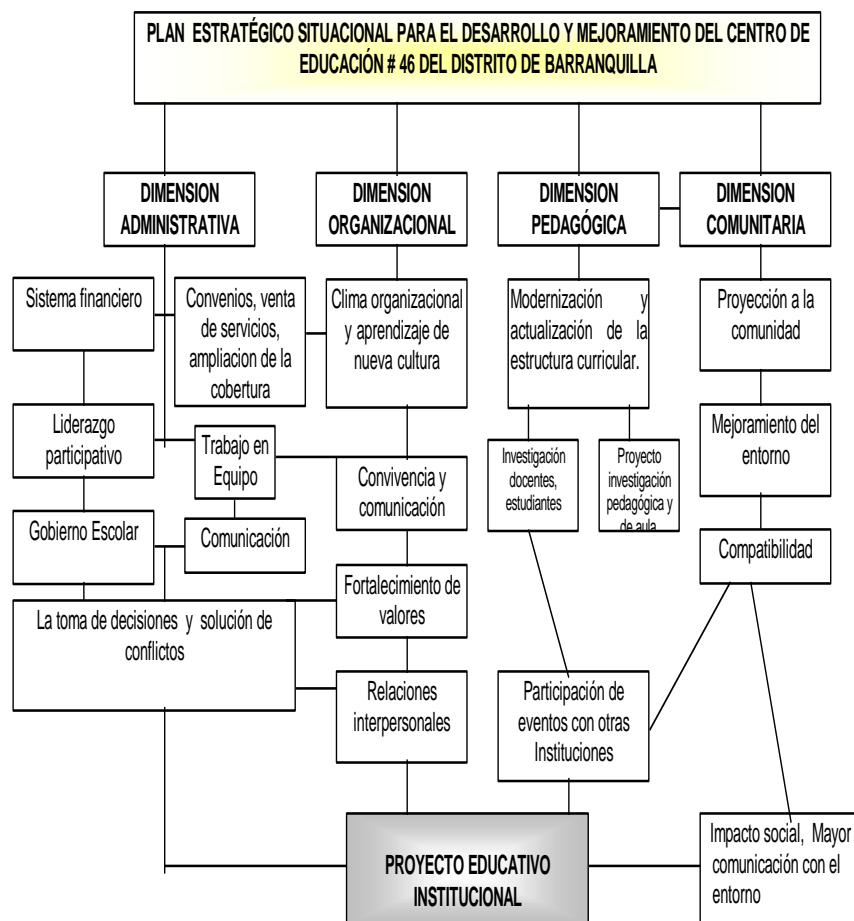


Figura 3. Estructura de la propuesta Plan estratégico Situacional para el desarrollo y mejoramiento del Centro de Educación Básica Nº 46

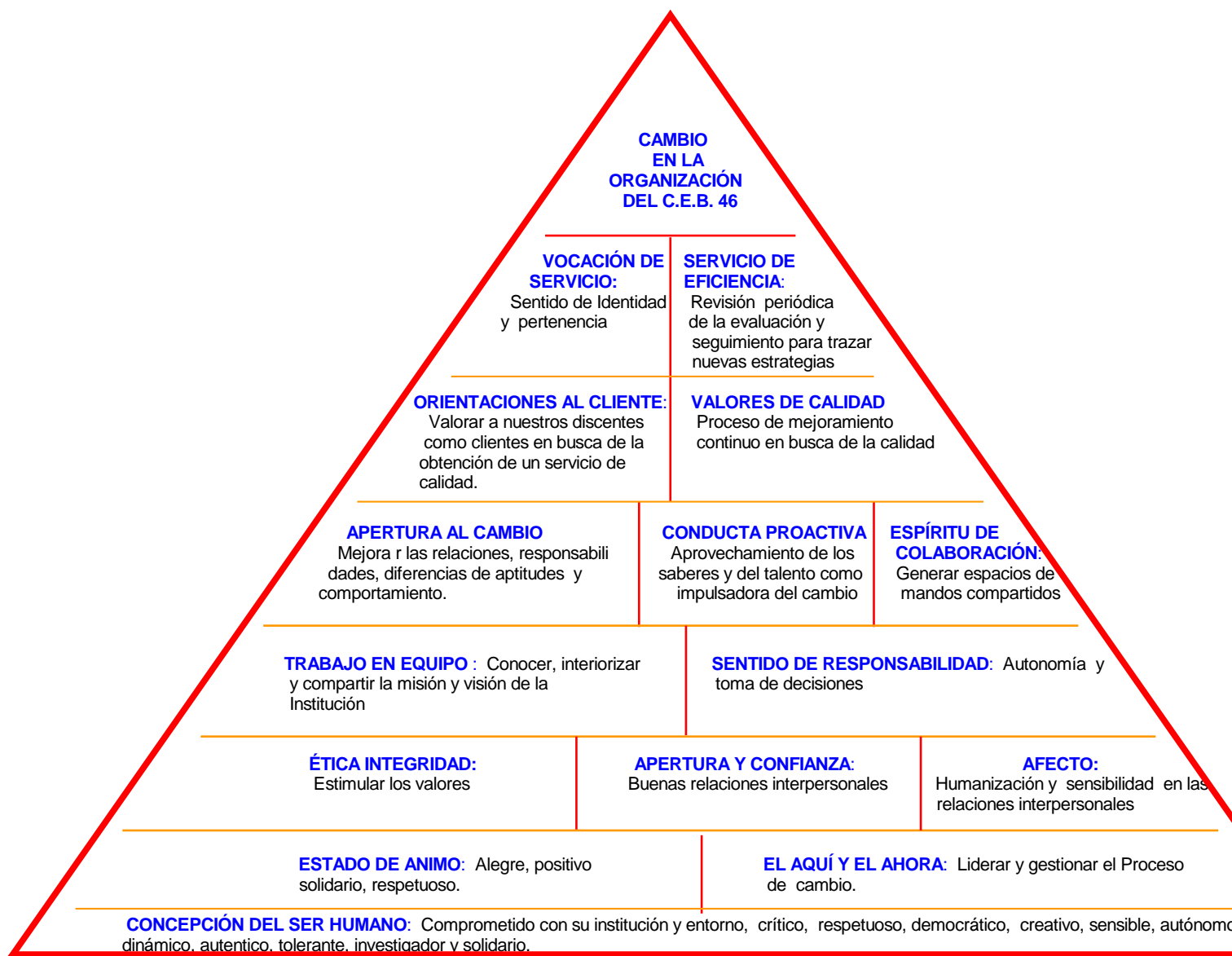


Figura 4. Momento Normativo DEBER SER del Centro de Educación Básica Nº 46

PLAN DE ACCIÓN C.E.B. N° 46

FACTOR : FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

- OBJETIVO :**
- Integrar la filosofía como eje orientador de la gestión administrativa al Proyecto Educativo Institucional y a la cultura organizacional.
- POLÍTICA :**
- Aplicar la filosofía en las acciones educativas cotidianas.
- META :**
- Publicar anualmente un documento, dando a conocer a la comunidad educativa la filosofía institucional y la aplicación de ésta en las acciones educativas.
- ESTRATEGIA :**
- Socializar la filosofía institucional para lograr la participación activa y el compromiso de todos los actores de la comunidad educativa.
- PROGRAMA :**
- Hacia el fortalecimiento de la filosofía institucional.

PROYECTOS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												PRODUCTO	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
Elaboración del perfil del estudiante, docente y padre de familia.	Organizar equipos de trabajo para elaborar el perfil del estudiante que se educa en el C.E.B. 46 y el tipo de docente y padre de familia que se necesita para lograr la misión.	x													Perfil del estudiante, docente y padre de familia producto del consenso.	Nidia Barraza Oliva Gómez Marcela Pineda	\$500.000.00
Dinamización de la filosofía institucional	Publicar la filosofía institucional en cada comunicación y/o documento que envíe la dirección a la comunidad educativa del C.E.B. 46.												x		Una comunidad educativa conocedora y apropiada de la filosofía institucional.	Jorge Olivares Carlos Nuez Marcela Pineda	

Planeando en Equipo	Conformar un comité de docentes, directivos, estudiantes y padres de familia para la elaboración del plan operativo de la institución.	xxxx	Un plan fortalecido con la participación y el compromiso para alcanzar propósitos comunes.	Marlene Vasquez María de Sarabia	
Socialización de planes y políticas institucionales	Divulgar los planes y políticas a través de los canales de información	xxxxxxxxxxx	Una comunidad educativa conocedora y participativa y comprometida con los planes de la institución.	Mercedes Gutiérrez Erika Insignares	\$500.000.00

PLAN DE ACCIÓN C.E.B. N° 46

FACTOR : CAPACIDAD DIRECTIVA

- OBJETIVO :**
- POLÍTICA :**
- META :**
- ESTRATEGIA :**
- PROGRAMA :**
- Garantizar la participación democrática de los diferentes estamentos en la toma de decisiones.
 - Fomentar la participación de la comunidad educativa.
 - Organizar anualmente un seminario sobre democracia participativa.
 - Fortalecer el proceso de democratización de la Institución participando en red con otras instituciones.
 - Hacia una cultura de democracia participativa.

PROYECTOS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	PRODUCTO	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
		E FMAMJJASO N D			

- META :** • Ampliar en un período no mayor a tres años, los canales de comunicación en el C.E.B. # 46.
- ESTRATEGIA :** • Evaluar permanentemente la eficacia y la funcionalidad de los canales de comunicación para su mejoramiento continuo.
- PROGRAMA :** • Informando con calidad.

PROYECTOS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												PRODUCTO	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
Comunicación Prensa - Escuela	Diseñar y poner en circulación el periódico de la institución.							x					x		Una comunidad informada de los planes, programas, políticas, objetivos y filosofía institucional al igual que las actividades a realizar y ejecutadas.	Erika Insignares	\$ 300.000.00
Creación de la emisora estudiantil	Elaborar y ejecutar el proyecto para su funcionamiento y sostenimiento. Promover el periódico y la emisora estudiantil a través del área de Castellano.												xxxxxx				

CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA N° 46

PRESUPUESTO

EGRESOS

	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MANUAL DE CONVIVENCIA (IMPRESIÓN)	500	\$600,00.00	\$800,000.00
MURALES Y CARTELERAS (ELABORACIÓN)	15	\$20,000.00	\$300,000.00
VOLANTE MENSUAL (IMPRESIÓN)	5000	\$500.00	\$2,500,000.00
TALLERES Y FOROS (SERVICIOS PROFESIONALES)	8	\$300,000.00	\$2,400,000.00
CONFERENCIAS - COSTOS PAPELERÍA	4	\$50,000.00	\$200,000.00
EQUIPO DE AMPLIFICACIÓN	1	\$500,000.00	\$500,000.00
TRANSPORTE			\$200,000.00
REFRIGERIO			\$500,000.00
MATERIALES Y SUMINISTRO			\$900,000.00
VARIOS E IMPREVISTOS			\$300,000.00
FUENTE DE AGUA			\$500,000.00
COMPRA DE CAFETERA			\$200,000.00
TOTAL			\$9,300,000.00

CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA N° 46

PRESUPUESTO

INGRESOS

	COSTO
MATRÍCULAS Y PENSIONES	\$1,500,000.00
DONACIONES	\$500,000.00
CONVENIOS	\$200,000.00
RECURSOS SECRETARIA DE EDUCACIÓN	\$1,500,000.00
VENTA DE UNIFORMES	\$500,000.00
ALQUILER KIOSCO	\$500,000.00
FESTIVAL GASTRONÓMICO	\$2,000,000.00
TRABAJOS DE CAMPO	\$100,000.00
ALQUILER DE SALÓN MÚLTIPLE	\$2,500,000.00
TOTAL	\$9,300,000.00

BIBLIOGRAFÍA

ALDANA, Eduardo. En la búsqueda permanente del rumbo. Santafé de Bogotá: Uniandes.

ARENAS, Nidia. La administración de la empresa educativa. Universidad Pontificia Javeriana. Medellín. 1989.

ARMSTRONG, Michel. Gerencia del recurso humano. Legis. 1994.

CORREA DE MOLINA, Cecilia. Procesos Administrativos y Calidad. Ed. Magisterio. 1996.

CUERVO CASTAÑEDA, Mario. El trabajo en equipo y la sinergia. Publicación IFL. Cali. 1995.

CHARLOTTE, Robert, RICK Ross. ART, Kleiner. Definiendo una "Organización inteligente".

DAVID R. Fred. La gerencia estratégica. Legis. Santafé de Bogotá. 1994.

DÍAZ B. Juan. Principios de participación. Documento mimeografiado.

DRUCKER, Peter. Las Nuevas Realidades. Ed. Hermes. México. 1996.

FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. 5a. Edición. 1997.

FRESCO, Juan. Desarrollo gerencia. Hacia la calidad total. Ed. Macchi, Buenos Aires: 1996.

GARCÍA MÁRQUEZ, Gabriel. Documento ciencia, tecnología y desarrollo. Colombia al filo de la oportunidad. 1994.

GUIZAR, Rafael, Desarrollo Organizacional Principios y Aplicación, Sección I y II. Ed . Mac Graw Hill, México: 1997.

LEY GENERAL 115 de 1994.

MOLANO CAMACHO, Mauricio. De la calidad total a la calidad integral. Leasing Ganadero S.A. 1992.

MONTAÑA, Antonio. Fundamento de la administración. Planea. 1989.

MOJICA, Francisco. La prospectiva. Ed. Legis, Bogotá: 1996.

MOTA, Luis. La planificación participativa. Mimeografiado. 1983.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Colección 40 años. Uniandes. Ed. Tercer Mundo Uniandes. 1990.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión - Teoría y Metodología- 5ta. Edición.

VELEZ, Raúl. Taller de planeación estratégica. Cartagena: ICFES. 1993.

Anexo A
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE LA COSTA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN EDUCATIVA
Encuesta aplicada a padres de familia

TITULO DEL TRABAJO : Nivel de calidad en los procesos administrativos y académicos del **CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA N° 46.**

OBJETIVOS : Recolectar la información de los padres de familia para conocer su opinión sobre los procesos Administrativos y Académicos de la Institución.

A continuación encontrará unas series de interrogantes que le agradezco responda con toda Sinceridad, gracias por su valiosa colaboración.

1. Considera usted que la administración del colegio permite la participación de padres de familia.

- 1.1 Si
- 1.2 No

2. Existe en la institución la Asociación de Padres de Familia

- 2.1 Si
- 2.2 No

3. Está conformado el Consejo Directivo en la Institución.

- 3.1 Si
- 3.2 No

4. Cómo son las relaciones entre la Directora y Padres de Familia

- 4.1 Buena
- 4.2 Regular
- 4.3 Mala

12.2 Regular

12.3 Malo

13. Qué aportes haz brindado para el mejoramiento académico de la institución

13.1 Seguros

13.2 Ninguno

14. el personal docente mantiene informado sobre el desempeño de su hijo o acudido.

14.1 Si

14.2 No

15. Que sugerencias darías para el mejoramiento administrativo y académico de la institución

15.1 Sugerencias administrativas

15.2 Sugerencias académicas.

Anexo B
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE LA COSTA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN EDUCATIVA
Encuesta aplicada a alumnos

TITULO DEL TRABAJO : Nivel de calidad en los procesos administrativos y académicos del **CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA N° 46.**

OBJETIVOS : Recolectar los conceptos y opiniones de los alumnos para conocer su opinión sobre los procesos administrativos y académicos de la institución

A continuación encontrará unas series de interrogantes que le agradezco responda con toda Sinceridad, gracias por su valiosa colaboración.

1. Existen buenas relaciones entre los docentes, directivos y ustedes.
 - 1.1 Si
 - 1.2 No
 - 1.3 Justifique su respuesta.

2. Las relaciones entre los profesores y los alumnos son:
 - 2.1 Buenas
 - 2.2 Regulares
 - 2.3 Malas
 - 2.4 Justifique su respuesta

3. Estas a gusto con la educación impartida en la institución
 - 3.1 Si
 - 3.2 No
 - 3.3 Justifique su respuesta

4. La administración del colegio ha permitido tu participación en la conformación del Gobierno Escolar.
 - 4.1 Si

4.2 No

4.3 Justifique su respuesta

5. Es apropiado el seguimiento que lleva tu profesor en las aulas de clases.

5.1 Si

5.2 No

5.3 Justifique su respuesta

6. Brindas aportes en el transcurso de las clases

6.1 Si

6.2 No

6.3 Justifique su respuesta

7. Te inclinas por la investigación científica

7.1 Si

7.2 No

7.3 Justifique su respuesta

8. Cómo califica el nuevo proceso de evaluación

8.1 Bueno

8.2 Regular

8.3 Malo

8.4 Justifique su respuesta

9. Los docentes despiertan en ti el sentido de la competitividad

9.1 Si

9.2 No

9.3 Justifique su respuesta

10. Haz participación en la construcción del PEI de tu institución

10.1 Si

10.2 No

10.3 Justifique su respuesta

11. Cumples con las normas establecidas en el Manual de Convivencia

11.1 Si

11.2 No

11.3 Justifique su respuesta

12. Que dificultades haz encontrado en el desarrollo de las actividades escolares :

13. Que aportes brindaría usted para mejorar la calidad y la excelencia de la educación en el colegio:

Anexo C
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE LA COSTA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN EDUCATIVA
Encuesta aplicada a personal Administrativo y Docente

TITULO DEL TRABAJO : Nivel de calidad en los procesos administrativos y académico, financieros y humanos del **CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA N° 46.**

OBJETIVOS : Recolectar la información del personal administración y docentes para conocer su opinión sobre los Procesos Administrativos y Académicos de la Institución.

A continuación encontrará unas series de interrogantes que le agradezco responda con toda sinceridad, gracias por su valiosa colaboración.

1. En la construcción de la filosofía de la institución participaron.

- 1.1 Docentes
- 1.2 Directivos
- 1.3 Padres de familia
- 1.4 Estudiantes

2. Consideras que la filosofía de la institución es coherente con la acción lúdica en la escuela?

- 2.1 Si
- 2.2 No
- 2.3 Por qué?

3. Se publicó la filosofía de la Institución en cartelera

- 3.1 Si
- 3.2 No

4. Se dio discusión grupal con directivos, docentes, alumnos y padres de familia de la Misión- Visión y el PEI en la Institución.

- 4.1 Si
- 4.2 4.2 No

5. Participaste en la discusión de la Misión, Visión y el PEI de la Institución.

- 5.1 Si
- 5.2 No
- 5.3 Por qué?

6. Consideras que la Misión, Visión y el PEI de la Institución es coherente con la acción diaria en la escuela.

- 6.1 Si
- 6.2 No
- 6.3 Por qué?

7. Se ha instruido ha dado a conocer a estudiantes y comunidad educativa la Misión- Visión y PEI de la Institución.

- 7.1 Si
- 7.2 No
- 7.3 Por qué?

8. Se publicó la Misión y Visión y el PEI de la Institución en cartelera.

- 8.1 Si
- 8.2 No
- 8.3 Por qué?

9. Los docentes y directivos son idóneos y su función es acorde con la Ley 115 y su Decreto Reglamentario.

- 9.1 Si

9.2 No

9.3 Por qué?

10. En la toma de decisiones por la directiva de la comunidad educativa, se da la autorización?

10.1 Si

10.2 No

10.3 Por qué?

11. Se le permite a la comunidad educativa su participación, sin tener en cuenta sus apreciaciones

11.1 Si

11.2 No

11.3 Por qué

12. En las decisiones y negociaciones se concreta con la Comunidad Educativa?

12.1 Si

12.2 No

12.3 Por qué

13. Los ingresos y egresos alcanzan o son insuficientes para satisfacer la demanda de la institución.

13.1 Si

13.2 No

13.3 Por qué?

14. Existe alta capacidad de endeudamiento con entidades Crediticias y Comerciales

14.1 Si

14.2 No

14.3 Por qué?

15. Los ingresos del presupuesto son asignados en las necesidades y funcionamiento de la institución.

15.1 Si

15.2 No

15.3 Por qué

16. Tiene la comunidad educativa capacidad para generar ingresos propios.

16.1 Si.

16.2 No

16.3 Por qué?

17. Posee la institución recursos tecnológicos: a. Sólo la informática.

b. Equipo de sonido, TV. VHS. c. Grabadora, fotocopidora, computadora

17.1 Si.

17.2 No

17.3 Por qué?

18. Posee la institución recursos técnicos: a. Máquina de escribir, b. Laboratorio, química, física, ciencias. c. Láminas, globo terráqueo, mapa, biblioteca.

18.1 Si

18.2 No

18.3 Por qué?

19. Existe en la institución un Bibliobanco?

19.1 Si

19.2 No

19.3 Por qué?

20. Existe en la institución implementos deportivos?

20.1 Cuáles?

20.2 Existen materiales didácticos. Cuáles?

21. La metodología implementada en la escuela está de acuerdo con :

21.1 El querer de los profesores

21.2 De la familia

21.3 De los estudiantes

22. Los planes de estudio que se realizan:

22.1 Según el perfil del alumno

22.2 el profesor

23. Los proyectos pedagógicos que existen son los establecidos por la Ley 115.

a. Medio ambiente, Democracia, Valores. Lecto-escritura?

23.1 Si

23.2 No

23.3 Por qué?

24. Está llevando el Proceso de Evaluación cualitativo de acuerdo al requerimiento de la Ley General de Educación?

24.1 Si

24.2 No

24.3 Por qué?

25. Haz dado participación a los estudiantes en la escogencia de los logros y temas a desarrollar en clase?

25.1 Si

25.2 No

25.3 Por qué?

26. La red de información que tiene la institución para difundir la Comunicación : a. Computador. b. Mimeógrafo, c. Rector coordinador.

26.1 Si

26.2 No

26.3 Por qué?

27. Existe presupuesto destinado a la investigación?

27.1 Si

27.2 No

27.3 Por qué?

28. Existen proyectos de investigación realizado por los docentes, estudiantes?

- 28.1 Si
- 28.2 No
- 28.3 Por qué?

29. Se capacita a los docentes en el campo de la investigación?

- 29.1 Si
- 29.2 No
- 29.3 Por qué?

30. Existen convenios con las entidades de Educación Superior para capacitar y actualizar a los docentes en la investigación?

- 30.1 Si
- 30.2 No
- 30.3 Por qué?

