

Proyecto Aplicado Modelo de Autoevaluación y Plan de Mejoramiento para el área de Gestión Directiva en la Institución Educativa “Nelsy García Ocampo” bajo los principios del Modelo EFQM

Rosalina Arango Tobón  
Sandra Viviana Piragua Mora

Universidad Nacional Abierta y a Distancia  
CEAD  
Bucaramanga  
2018

Proyecto Aplicado Modelo de Autoevaluación y Plan de Mejoramiento para el área de Gestión Directiva en la Institución Educativa “Nelsy García Ocampo” bajo los principios del Modelo EFQM

Rosalina Arango Tobón  
Sandra Viviana Piragua Mora

Proyecto Aplicado para optar el título de  
Maestría en administración de organizaciones

Director:  
Elena Restrepo A.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

CEAD

Bucaramanga

2018

## Contenido

Introducción .....	7
Definición del proyecto .....	9
Planteamiento del problema .....	9
Justificación del proyecto .....	14
Objetivos.....	16
<b>Objetivo general.</b> .....	16
<b>Objetivos específicos.</b> .....	17
Descripción de la Institución Educativa.....	18
Misión.....	18
Visión.....	18
Objetivos Institucionales .....	18
<b>Objetivo general.</b> .....	18
<b>Objetivos específicos.</b> .....	19
Caracterización de la Institución Educativa .....	19
Proyecto institucional .....	20
<b>Principios.</b> .....	20
<b>Fines institucionales.</b> .....	21
<b>Perfil del estudiante.</b> .....	22
<b>Aspectos pedagógicos.</b> .....	22
<b>Manual de convivencia y compromiso.</b> .....	23
<b>Áreas.</b> .....	23
Marco conceptual .....	26
Marco legal.....	26
<b>Organización de la educación formal.</b> .....	26
<b>Conceptos de calidad en la educación formal.</b> .....	32
<b>Procedimientos para la evaluación de la educación básica existentes en Colombia.</b> ....	33
Referentes nacionales e internacionales para mejorar .....	34
<b>Guía 34 para el Mejoramiento Institucional- de la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento Revolución Educativa Colombia aprende (2008).</b> .....	34

<b>El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos.(2005).</b> .....	36
<b>Modelo Nacional de Excelencia e Innovación.</b> .....	39
<b>Modelo Reder y Ciclo PHVA.</b> .....	40
Modelo de Autoevaluación para la Institución Educativa Nelsy García Ocampo .....	42
Metodología.....	42
<b>Fase 1 Contextualización.</b> .....	42
<b>Fase 2 Estructuración de la autoevaluación.</b> .....	43
<b>Fase 3 Aplicación del modelo.</b> .....	48
<b>Fase 4 Análisis y Evaluación de Resultados - fortalezas y debilidades.</b> .....	49
Plan de Mejoramiento. ....	62
<b>Subcriterio Motivación, Apoyo y Reconocimiento.</b> .....	62
<b>Subcriterio Sistema de Gestión.</b> .....	65
<b>Subcriterio Gestión del Cambio.</b> .....	66
Conclusiones .....	69
Recomendaciones.....	72
Referencias Bibliográficas.....	73
Anexo.....	75

## Índice de Tablas

Tabla 1. Planteles educativos oficiales de Ibagué.....	14
Tabla 2. Clasificación IE Nelsy García Ocampo en pruebas saber 11. ....	14
Tabla 3. Caracterización IE Elsy García Ocampo .....	19
Tabla 4. Resultados Evaluación Gestión Directiva.....	23
Tabla 5. Resultados Evaluación Gestión Académica .....	24
Tabla 6. Resultados evaluación gestión comunitaria .....	24
Tabla 7. Resultados evaluación gestión financiera y administrativa .....	24
Tabla 8. Subcriterios de Evaluación para el Criterio Liderazgo .....	46
Tabla 9. Criterios de Ponderación.....	47
Tabla 10. Ponderación de los Factores .....	48
Tabla 11. Resultado general Obtenido por subcriterio .....	49
Tabla 12. Resultado global obtenido por subcriterio incluido padres de familia .....	49
Tabla 13. Resultados por Subcriterio obtenidos del Nivel Básica Primaria .....	50
Tabla 14. Resultados por Subcriterio obtenidos del Nivel Básica Secundaria y Media .....	50
Tabla 15. Resultados Consolidados por principios de Excelencia .....	54
Tabla 16. Resultados por principio de excelencia- nivel primaria.....	55
Tabla 17. Resultados por principios de excelencia- nivel secundaria y media.....	56
Tabla 18. Resultados consolidados por etapas del ciclo PHVA .....	57
Tabla 19. Resultados de los eleMENtos agrupados por el Ciclo PHVA - Nivel Básica Primaria	58
Tabla 20. Resultados de los eleMENtos evaluados agrupados por el Ciclo PHVA- Nivel B. Secundaria y Media.....	59
Tabla 21. Fortalezas de la Gestión Directiva de la Institución Educativa Nelsy García Ocampo	59
Tabla 22. Aspectos a mejorar de la Gestión Directiva de la Institución Educativa Nelsy García Ocampo.....	60
Tabla 23. Plan de Mejoramiento del Subcriterio Motivación, apoyo y reconocimiento. ....	63
Tabla 24. Plan de Mejoramiento del Subcriterio Sistema de Gestión .....	65
Tabla 25. Plan de Mejoramiento del Subcriterio Gestión del Cambio .....	67

## Índice de Figuras

Figura 1. Fachada Institución Educativa Nelsy García Ocampo. Tomada por las autoras del proyecto.....	18
Figura 2. Estructura Orgánica IE Nelsy García Ocampo. Elaborada por las autoras del proyecto. ....	25
Figura 3. Estrategias para conducir las mejoras en los centros educativos, p 61 .....	37
Figura 4. Corporación Calidad. (2017). Modelo Nacional de Excelencia e Innovación. [Imagen]. Recuperado de documento PDF.....	39
Figura 5. Scherkenbach William W. (1994). La ruta de Deming hacia la Mejora Continua. Editorial CECSA. Compañía editoria Mexico pp 22.....	40
Figura 6. Fases de desarrollo de la Propuesta. Elaborada por las autoras del proyecto.....	42
Figura 7. Estructura del Criterio Liderazgo con base en el Modelo EFQM. Elaborada por las autoras del proyecto. ....	45
Figura 8. Resultados de Subcriterios Comparativos entre los Niveles de Educación. Gráfica elaborada por las autoras del proyecto.....	51
Figura 9. Principios de excelencia en la IE Nelsy Garcia Ocampo.Gráfica elaborada por las autoras del proyecto .....	55
Figura 10. Resultados Aplicación del Ciclo PHVA en la IE Nelsy García Ocampo. Gráfica elaborada por las autoras del proyecto.....	58

## **Introducción**

Las instituciones educativas públicas se han interesado en desarrollar para su eficiente desempeño el Sistema de Gestión de Calidad. No es de extrañar el incremento progresivo de instituciones que lo implementan ya que el SGC no solo es una ventaja competitiva sino una ayuda indispensable para potenciar al máximo los resultados propuestos por la política educativa establecida y materializados por supuesto en la filosofía institucional referenciados en el PEI, con miras a satisfacer las necesidades de los usuarios del proceso, en este caso todos y cada uno de los componentes de la comunidad educativa.

El compromiso con la calidad en la educación es responsabilidad de toda Institución Educativa, avanzar en nuevos desafíos y orientaciones estratégicas coherentes y pertinentes con los propósitos, principios constitucionales, los objetivos de los educandos y con el entorno al cual se proyecta para satisfacer las necesidades de toda la comunidad.

La Institucion Educativa Nelsy García Ocampo con oferta educativa en preescolar con el grado obligatorio llamado transición, básica primaria y educación media orientada en sus principios y con los bajos resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas por el MINEDUCACION, se ve en la necesidad de encaminar sus esfuerzos en el desarrollo de metodologías de autoevaluación para la identificación de fortalezas y debilidades que le permitan proponer planes de mejoramiento continuo e implementarlos, garantizando así una mejora en la gestión con efectos positivos sobre la calidad de sus estudiantes.

Existen diversos modelos de calidad para la educación como referentes nacionales e internacionales tales como la propuesta ISO bajo las normas 9001:2015, el modelo Europeo EFQM y Guia 34 del Ministerio de Educación, reconocidos como normas estandarizadas que permiten el aseguramiento de la calidad, orientadas a los procesos de mejoramiento en forma integral que abarcan desde el análisis del contexto interno y externo hasta obtener los resultados acordes con las exigencias del sector educativo colombiano.

El propósito de este proyecto es aplicar un modelo para la autoevaluación de la gestión directiva, la identificación de los puntos fuertes y aspectos a mejorar como base del plan de mejoramiento, el fortalecimiento y apropiación de la cultura de la calidad de la institución, que tienda a aumentar su eficacia, mejorando su posición a nivel nacional según los estándares o criterios establecidos por el ministerio de educación.

El modelo propone una revisión de los aspectos que pueden ser determinantes en los resultados finales del proceso formativo de los estudiantes, identificando las áreas que deben ser potenciadas en la Gestión Directiva para mejorar la calidad de dicho proceso, utilizando para el análisis el criterio de Liderazgo y sus elementos claves del modelo europeo EFQM.

Una vez aplicado el modelo y detectadas las fortalezas y aspectos a mejorar de la Institución Educativa Nelsy García Ocampo, se propone el plan de mejoramiento estructurado por cada subcriterio de acuerdo a la calificación obtenida y teniendo en cuenta los objetivos, acciones, indicadores y metas que orientan el seguimiento y control para lograr la eficacia en los resultados esperados.



## **Definición del proyecto**

### **Planteamiento del problema**

Hace varias décadas se inició la aplicación de modelos de calidad en el sector industrial para ejercer un control más estricto a cada una de los procesos que comprenden la elaboración de un producto, así como percibir a tiempo anomalías e inconsistencias de los individuos en todos los niveles de este proceso, buscando que las empresas lograsen en sus procesos la calidad total para satisfacer ampliamente las expectativas de sus clientes, muy pronto, esta tendencia permeó las instituciones educativas que no podían quedarse atrás en esta tendencia mundial del mercado de asegurar la calidad de los procesos que se ejecutaban puesto que si bien, en las instituciones educativas no se podía hablar directamente de cliente, si de beneficiarios y no de productos sino de servicios, y en este sentido, los procesos que se seguían para gestionar el currículo o las tareas administrativas, eran susceptibles de estar sometidas a estándares de calidad.

Inicialmente se empezó a trabajar en Colombia con el modelo de ISO normatizada y manejada por Icontec, pero además adaptada al contexto educativo. Pronto, se oyeron voces que disentían de este tipo de trabajo en las instituciones educativas para el aseguramiento de la calidad puesto que la norma ISO nació y creció al abrigo de las empresas productoras de bienes y por lo mismo, su sistema no era muy amigable para el servicio educativo. En este contexto, nace el modelo EFQM como una alternativa frente a la norma ISO que buscaba proponer un modelo de excelencia para la gestión de las instituciones educativas. El modelo European Foundation for Quality Management- EFQM - pensó y estructuró un sistema de acreditación, que apuntaba a generar procesos de excelencia y a lograr el cambio cultural en la Institución Educativa que iniciaba su proceso por el camino de la calidad y más no de certificación al estilo de la norma ISO. El trabajo de implantar un sistema de gestión de calidad en una Institución Educativa pasa necesaria y fundamentalmente por el proceso transformación de la cultura organizacional de dicha entidad. Son muchas las prácticas que conforman la cultura de organización escolar que requieren ser transformadas para que definitivamente se implante en ella un sistema de gestión de calidad, pero lo es todavía más exigente, si dicho sistema busca la excelencia, como es el caso del modelo EFQM.

La Institución Educativa “Nelsy García Ocampo”, ofrece preescolar con el grado obligatorio llamado transición, básica primaria y educación media (6 a 11) en la jornada de la mañana y en

la jornada de la tarde, y en convenio con el SENA viabiliza la educación media académica, cumple con las horas efectivas establecidas en la resolución 1730 de 2004: 800 horas reloj en preescolar, 1.000 en básica primaria y 1.200 en básica secundaria y media.

La Institución Educativa para su funcionamiento está estructurada por áreas de gestión, en cada una de las cuales se hace evaluación y análisis dos veces durante el año lectivo. Los resultados de la evaluación institucional realizada en diciembre del año lectivo 2016 arrojan lo siguiente:

### **1. Gestión Directiva:**

La dirección estratégica está enmarcada por falta de liderazgo, parcialmente existen criterios básicos para direccionar la institución y no fueron definidos de manera participativa, por ende no hay trabajo en equipo.

Se hace necesario el fortalecimiento de planes y proyectos de forma articulada que hagan parte de la política institucional.

Anualmente se realiza una evaluación institucional según la guía 34 del MEN por parte de docentes y administrativos, sin la inclusión de otros estamentos de la comunidad educativa, como padres de familia, representantes de estudiantes.

El gobierno escolar está estructurado, sin embargo no cumplen lo establecido en la norma, no se hacen reuniones programadas ni se cuenta con agenda específica.

No existe un mecanismo de comunicación efectiva entre las diferentes áreas de gestión.

No existe inducción para estudiantes nuevos, propiciando poco sentido de pertenencia y participación por parte de los estudiantes y la comunidad.

En cuanto al manual de convivencia se hace una revisión colectiva por parte de docentes directivos con ausencia de padres de familia y estudiantes.

Los conflictos se median empíricamente sin ningún protocolo establecido, careciendo de programas que permitan fortalecer la convivencia.

La Institución Educativa no cuenta con un plan de inclusión que permita el ingreso de niños, niñas y adolescentes con problemas de aprendizaje

### **2. Gestión académica:**

Los proyectos pedagógicos, que incorporan lineamientos y estándares para todos los niveles y áreas no son aplicados en su totalidad.

Las estrategias pedagógicas que están definidas de manera explícita y clara y que son conocidas por el cuerpo docente, se aplican algunas veces de manera incorrecta e incoherente con las líneas establecidas en el PEI y las prioridades institucionales.

Igual sucede con las competencias laborales y proyectos transversales que no tienen articulación completa por áreas y grados.

Los proyectos pertinentes al PEI, no son concretos, no se materializan ni ejecutan de manera que proyecten a la Institución Educativa hacia la comunidad con el servicio social que prestan los estudiantes de acuerdo a las necesidades colectivas.

Actualmente no se tiene una política unificada de evaluación en forma congruente a educadores y estudiantes, así como, una serie de actividades programadas que evidencien un efecto positivo y real del refuerzo y recuperación para aquellos estudiantes que no alcanzan los logros esperados.

La aplicación de claros criterios de promoción y reprobación por parte del cuerpo docente no son comunicados totalmente a los alumnos, la no operación plena de las comisiones de evaluación, el seguimiento al ausentismo sin indagar sus verdaderas causas.

Las remisiones con responsabilidad exclusiva de los padres en casos de dificultades en el aprendizaje a pesar de que la institución tiene previstas algunas acciones de acompañamiento, han logrado que todavía se perciba insatisfacción en algunos miembros de la comunidad educativa con el esquema aplicado en la Institución Educativa “Nelcy García Ocampo”.

La situación desafortunadamente es peor, porque la institución solo cuenta con un promedio de 10 textos en las áreas de matemáticas, inglés, castellano, sociales, y ciencias naturales propiedad del colegio, organizados en un stand ubicado en la sala de profesores, la cual, no es la más adecuada en espacio y dotación, porque no permite trabajar cómodamente a los docentes de tiempo completo que no cuentan con un casillero personal.

Se carece del servicio de biblioteca propia, por convenio, por arrendamiento o bibliobancos de aula, y tampoco existe una dotación adecuada de material educativo en diferentes áreas del conocimiento, y lo poco que existe no está en buen estado, actualizado, o no es suficiente para desarrollar los objetivos del proyecto educativo institucional y obtener los logros previstos.

No se incentiva ni se fomenta la investigación institucional, aunque algunos docentes lo hagan a título personal.

La organización y división del tiempo escolar es deficiente, lo que se traduce en frecuentes improvisaciones, debido a la falta de un proceso estructurado de la enseñanza-aprendizaje y de recursos como computadores para atender la demanda de los alumnos.

Se poseen equipos de grabación y reproducción de video, audio e imágenes en distintos formatos para ser usados en las aulas de clase, pero no se tiene un espacio especial para proyecciones.

No se cuenta con un área especial destinada a primeros auxilios o enfermería, y el espacio para el preescolar no es independiente, ya que el área es compartida con los estudiantes de la media, existiendo un gran porcentaje de riesgo de accidentes o agresiones a los niños de preescolar.

La Institución Educativa no cuenta con la planta física adecuada, su infraestructura carece de servicios y espacios que propicien un adecuado aprendizaje.

### **3. Gestión financiera y administrativa:**

El proceso de matrículas presenta dificultades por incumplimiento de los padres de familia en la entrega de documentos.

Existe un programa de mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física el cual no se ha puesto en práctica por falta de colaboración de la comunidad educativa y la demora en la recepción de los recursos destinados por el gobierno central para tal fin.

No existen políticas de investigación ni del personal docente ni estudiantil.

### **4. Gestión comunitaria:**

Falta estructurar un mecanismo que permita un diagnóstico oportuno en cuanto a necesidades y expectativas de los estudiantes.

La falta de sentido de pertenencia e interés por parte de estudiantes y padres de familia, no permite la ejecución de la escuela de padres, quienes amparados en las ocupaciones y el trabajo no participan ni colaboran con la institución, presentando al mismo tiempo ausentismo en las asambleas y consejos de padres durante el año.

La planta física está subutilizada por parte de la comunidad o padres de familia, y el servicio social estudiantil es desarrollado como proyecto normalmente jornada contraria.

En el análisis se identificaron como fortalezas las siguientes:

La institución ha implementado una estrategia pedagógica de trabajo en equipo que mejora los procesos educativos.

El seguimiento a estudiantes mediante pruebas internas permite estructurar programas de mejoramiento, desarrollando nuevos proyectos con la participación de la población estudiantil.

En direccionamiento estratégico y horizonte institucional de la IE se hizo una estructuración del PEI, con trabajo en equipo de docentes y estudiantes.

En cuanto a la política de inclusión, la institución atendió a población víctima de conflicto y diversidad cultural.

Existe diversidad de convenios interinstitucionales gestionados por la secretaría de educación, para la inclusión de niños, niña y adolescentes.

Los boletines de calificaciones son sistematizados y entregados oportunamente al finalizar cada periodo; implementándose actualmente la información de acuerdo con la ley de archivos.

Se ha implementado el programa de riesgos y desastres utilizando equipos adquiridos con anterioridad, y planteando la necesidad de adquirir un seguro estudiantil por parte de los estudiantes.

En relación con el talento humano, de acuerdo con las necesidades institucionales se cuenta con personal docente calificado resultante de convocatorias y licitaciones por parte de entes gubernamentales, lo que permite que la asignación académica se ajuste a la normatividad vigente.

El personal vinculado se identifica y cumple con las políticas y metas institucionales, haciéndose acreedores a estímulos como estrategia de reconocimiento.

En el componente apoyo financiero y contable se procede de acuerdo a los requerimientos y las normas realizando los registros respectivos; los procesos son claros en cuanto al recaudo de ingresos y gastos, siendo conocidos por la comunidad.

Aunado al análisis realizado internamente sobre las diferentes áreas de gestión, se cuenta con información externa de las pruebas saber 11, por municipios como la presentada en la Tabla 1, en la cual la IE Nelsy García Ocampo se ubicó en el grupo de los quince (15) establecimientos educativos oficiales con resultados inferiores (categoría C) en las pruebas de los estudiantes.

Tabla 1. Planteles educativos oficiales de Ibagué

Año	Sectores	A+	A	B	C	D
2011		2	8	44	14	
2015	Oficiales	1	7	23	15	1
2011	Distribución	2.9	11.76	64.7	20.6	—
2015	%	2.1	14.9	48.9	31.9	2.1

Nota. *Planteles educativos oficiales de Ibagué, según clasificación del ICFES, años 2011-2015. Recuperado de la página.* <http://radiointeractiva.com/2016/02/08/desempeno-poco-satisfactorio-de-las-instituciones-educativas-oficiales-de-ibague-en-el-cuatrenio-2011-2015/>

En la información analizada y presentada por el ICFES en su informe sobre la clasificación de las IE durante los años 2014 al 2017, se encontró la puntuación obtenida durante los últimos tres (3) años, como se observa en la Tabla 2.

Tabla 2. Clasificación IE Nelsy García Ocampo en pruebas saber 11.

Manual APA	Periodo	Clasificación	Índice total
2014	II	B	06724
2015	I	B	0.6724
2015	II	C	0.6685
2016	I	C	0.6685
2016	II	B	0.6847
2017	I	B	0.6847

Nota. Tabla adaptada del ICFES. Clasificación de planteles Saber 11. <http://www.icfes.gov.co/divulgaciones-establecimientos/saber-11/divulgacion-2016>

La denominación desempeño básico (b) se entiende como la superación de los desempeños necesarios en relación con las áreas obligatorias y fundamentales, teniendo como referentes los estándares básicos, las orientaciones y lineamientos expedidos por el ministerio de educación nacional y lo establecido en el proyecto educativo institucional. El desempeño bajo (c) se entiende como la no superación de estos.

### Justificación del proyecto

El concepto de calidad, en el contexto internacional, ha tenido en la última década mucha

importancia y relevancia, tanto para las empresas de productos como para las que ofrecen servicios, siendo éstas últimas las que más tardíamente se han interesado por desarrollar programas y proyectos relacionados con la calidad. El sector educativo no ha sido ajeno a la preocupación por la calidad en sus procesos de gestión. Desde hace unos 20 años o un poco más, el concepto de calidad y sus implicaciones se introdujo en la educación con la pretensión de buscar todos los caminos posibles para lograr que el servicio de formación que ella pretende, responda a los más altos estándares de calidad que la sociedad globalizada le está imponiendo.

En este contexto han surgido en el concierto de los modelos de calidad para la educación propuestas como la hecha por la ISO bajo las normas 9001-2000, 9001-2008 y la gct-200 entre otras, o los programas de bachillerato internacional, que si bien no han sido reconocidos como proyectos o normas estandarizadas que permiten el aseguramiento de la calidad, si se ocupan de la gestión curricular como el factor más relevante en el aseguramiento de la calidad en un servicio educativo. De igual manera el modelo británico CIS que busca la transformación y el cambio de la cultura organizacional de las instituciones educativas hacia estándares cada vez de mayor calidad pero de muy baja difusión en el contexto colombiano por los costos que exige su implantación. De la misma manera, en el ámbito nacional se han hecho intentos por construir y normatizar modelos de gestión de calidad para las instituciones educativas como el galardón a la excelencia desarrollado inicialmente por la corporación calidad pero implantado y generalizado posteriormente por el ministerio de educación nacional, pero con una gran debilidad y que ésta es una propuesta que no ha sido reconocida por ninguna entidad de calidad a nivel internacional.

En el contexto de la calidad y de la mejora continua, la Institución Educativa Nelsy García Ocampo presenta significativas falencias, que hacen necesario proponer un modelo de gestión de calidad como la estrategia que le permita implementar cambios en su cultura organizacional de tal manera que se transforme progresivamente dicha cultura para lograr que el servicio que ofrece a sus estudiantes y las familias, adquiera cada vez más estándares superiores de calidad y de mejora continua, y que se logre posicionar en el contexto de la ciudad como la mejor Institución Educativa, y de esta manera responder a las necesidades y expectativas de formación de la sociedad a través de proyectos educativos para el desarrollo de su plan de estudios, garantizando su eficacia en la obtención de las metas educativas de calidad propuestas, mediante el uso correcto y eficiente de los recursos humanos, económicos y materiales que disponga para conseguirlas.

Es imperativo actualmente educar con calidad en una sociedad, donde sus jóvenes parece ser que vienen heredando unos principios y valores muy diferentes a los aceptados por sus ancestros y familiarizados desafortunadamente con la violencia, narcotráfico y corrupción, por lo que la generación de actitudes positivas, son parte de la respuesta a una sociedad con continuas necesidades y demandas de cambio e innovación; educar comprometidos con la excelencia es incorporar un plan de calidad como base para el desarrollo de mejora continua de la Institución Educativa, fomentar la participación y facilitar la reflexión de todos los miembros de la comunidad educativa en sus distintos niveles de responsabilidad y permitir descubrir las debilidades y fortalezas en una constante retroalimentación y autoevaluación, basados en hechos y datos reales que nos indican el nivel de rendimiento, la percepción de la formación por parte de todos los interesados y la proyección de la imagen externa del instituto educativo, estableciendo como resultado las prioridades de mejoras, la gravedad de las carencias detectadas, la factibilidad de iniciación de acciones, la rentabilidad prevista en los logros propuestos y el valor otorgado por los grupos implicados.

Finalmente es el modelo europeo de calidad y de excelencia denominado European Foundation Quality Management –EFQM- que por ser tal vez, uno de los modelos más amigables y cercano en su proceso de implementación a los procesos educativos, pero adicional a esto, porque es un modelo de excelencia, es decir, no sólo busca asegurar la calidad sino generar un proceso de mejora continua que lleve a la organización a su mejor desempeño y desarrollo de tal manera que alcance un nivel de calidad excelente porque supera las expectativas de los beneficiarios del servicio, el que se propone implementar en la Institución Educativa Nelsy García Ocampo.

De acuerdo con lo anterior, el presente proyecto tiene como finalidad proponer un modelo de autoevaluación que facilite y mejore cada una de las áreas de gestión en la Institución Educativa, teniendo como base el modelo de excelencia European Foundation Quality Management - EFQM.

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Aplicar un modelo de gestión de calidad basado en los principios del modelo European Foundation Quality Management - EFQM como herramienta de dirección que facilite y mejore la Gestión Directiva en la Institución Educativa Nelsy García Ocampo.



**Objetivos específicos.**

- Definir la estructura base del modelo a proponer con criterios interrelacionados que conforman los componentes claves de la Institución Educativa.
- Seleccionar los criterios y subcriterios para el modelo de gestión propuesto, como herramienta para la autoevaluación sobre el rendimiento real de la institución.
- Validar el modelo de gestión de calidad propuesto, mediante una prueba piloto en un área de gestión de la institución.
- Formular plan de mejoramiento continuo, con base en los resultados obtenidos de la autoevaluación.

## Descripción de la Institución Educativa

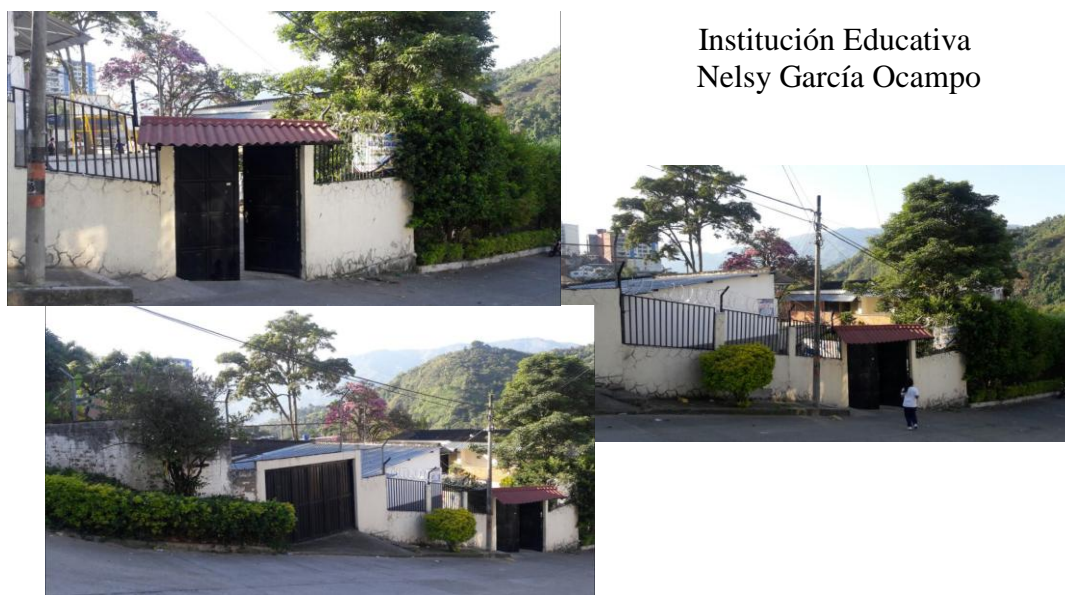


Figura 1. Fachada Institución Educativa Nelsy García Ocampo. Tomada por las autoras del proyecto.

### Misión

Formar personas integras con proyección laboral como técnicos en sistemas para el mejoramiento de su calidad de vida.

### Visión

Ser la mejor empresa educativa en la formación de ciudadanos competentes con proyección laboral como técnicos en sistemas.

### Objetivos Institucionales

#### Objetivo general.

Garantizar la organización y planeación educativa, a través de la evaluación de los procesos, la verificación de los requisitos, la comunicación continua con la comunidad educativa y la implementación de planes de mejoramiento y/o correcciones, para el logro de las bases estratégicas asegurando así la calidad en la prestación del servicio; orientado a la formación de seres integrales, garantizando el ingreso y la permanencia de los mismos en la institución y posteriormente la inserción de los estudiantes en la educación superior y/o en el mundo laboral.

### Objetivos específicos.

- Lograr una formación integral del educando, mediante el desarrollo armónico de todas las actividades del proceso educativo, basada en los valores: éticos, morales, democráticos y cooperativos.
- Integrar la comunidad educativa en las diferentes actividades que realice la institución: haciéndola participe de sus logros, como de sus dificultades.
- Buscar la excelencia educativa mediante el desarrollo curricular y pedagógico, para innovar y resolver problemas en los procesos de formación tales como: la enseñanza de la lecto-escritura, en valores, educación sexual, educación ambiental, educación física, científica, tecnológica, artística, estética, desarrollo en competencias laborales en el área de la tecnología, informática y sistemas.
- Asumir que la Institución Educativa además de un espacio de construcción del saber, es un lugar de encuentro y expresión de múltiples manifestaciones culturales y sociales.
- Implementar el uso de los recursos tecnológicos a través del plan de gestión tic para el mejoramiento en los aprendizajes de los educandos en pro de la calidad educativa.
- Formar estudiantes como técnicos en sistemas mediante la articulación con el SENA para desarrollar habilidades que le permita ser competitivo en el ámbito laboral.

(IE Nelsy García Ocampo, PEI 2015)

### Caracterización de la Institución Educativa

La información general sobre la Institución Educativa y extraída del PEI 2015 se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3. Caracterización IE Nelsy García Ocampo

Elementos	Información
<b>Razón social:</b>	Institución Educativa Nelsy García Ocampo.
<b>Municipio</b>	Ibagué
<b>Departamento</b>	Tolima
<b>Dirección</b>	Carrera 3 sur n° 2 – 40 Barrio el libertador. Comuna 1
<b>Naturaleza</b>	Estatal
<b>Sector</b>	Oficial
<b>Género</b>	Mixto

<b>Carácter</b>	Académico y técnico (educación media articulación SENA)
<b>Teléfono</b>	<b>2617549 – 2613782</b>
<b>Registro DANE</b>	<b>173001002203</b>
<b>Nit</b>	<b>: 809012621-0</b>
<b>Propiedad planta física</b>	Municipio de Ibagué
<b>Sedes integradas</b>	3
<b>Jornada</b>	Mañana y tarde (primaria sede principal)
<b>Tipo de educación</b>	Formal
<b>Niveles</b>	Preescolar, básica, media y técnica
<b>Resolución de aprobación</b>	Aprobado por res. N° 71-2964 de noviembre 25 de 2009.
<b>Título que se expide</b>	Bachiller académico técnico en sistemas articulación SENA

---

### **Proyecto institucional**

El proyecto educativo institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable. (Ley 115 de 1994, art. 73).

El PEI se constituye en un proceso de reflexión y construcción permanente, identifica la institución y permite la participación de la comunidad educativa. La IE NGO tiene como lema:

**“educamos con paciencia de artesano al hombre que necesita Colombia”**

Se presenta a continuación algunos aspectos relevantes del PEI, propuesto y desarrollado en la Institución Educativa Nelsy García campo.

#### **Principios.**

Para el logro de la misión – visión y en suma del horizonte institucional, la institución profesa los siguientes principios:

- **Coherencia:** se infiere de la correspondencia entre lo que la institución piensa (filosofía), lo que se propone (misión) lo esperado (visión) las metas propuestas (objetivos), todo ello teniendo como soporte la evaluación de resultados siendo el punto de referencia para la auto-evaluación del PEI, plan de mejoramiento y su plan operativo..

- **Autonomía y responsabilidad:** se desarrolla con base en la autorregulación, es decir el progreso humano, social y cultural dirigido por la institución hacia los fines de la educación que por derecho le corresponde a los estudiantes.
- **Participación:** solidaridad, cooperación, colaboración decidida, significativa y permanente de la comunidad educativa en los procesos de planeación, ejecución, evaluación y mejoramiento del proyecto educativo basado en los valores: éticos, estéticos, sociales y religiosos.
- **Pro actividad:** prevención y aporte de soluciones antes de que suceden los conflictos con base en la razón, amabilidad, firmeza y tolerancia.
- **Objetividad:** se evidencia por la capacidad de los integrantes de la institución para analizar y sustentar la valoración de los juicios con evidencias.
- **Identidad:** proclividad y lealtad con la institución en su filosofía, misión, visión y objetivos con miras al cumplimiento de los fines de la educación.
- **Pertinencia:** la transformación de la institución y sus integrantes en lo que se refiere al contexto en el marco de los valores que la inspiran y la definen.

#### **Fines institucionales.**

- Desarrollo de la personalidad en el cumplimiento de los deberes, derechos dentro de un proceso de formación integral (física, psicológica, intelectual, moral, afectiva, ética y rescate de valores) a los alumnos de la institución.
- La comunidad educativa formará en el respeto a la vida por medio de la tolerancia, la libertad, la autoestima, sentido de pertenencia y la caridad fraterna.
- Estudio y comprensión crítica de la cultura regional a través de actos culturales, olimpiadas académicas, prueba saber, centros literarios, festivales, teatro, danza, etc. Incentivar en la investigación y consulta sobre temas de interés regional, departamental, nacional y mundial.
- Participación democrática en la toma de decisiones en los problemas que afecten a la comunidad educativa.
- Formación hacia la práctica del trabajo en el sector productivo de la región, mediante conocimientos técnicos y habilidades.
- Brindar de acuerdo a las capacidades y habilidades, conocimientos científicos y tecnológicos del momento en las diferentes ramas del saber.
- Fomento de la salud, higiene, recreación, utilización del tiempo libre y prácticas deportivas.

- Comprometer a la comunidad educativa en la conservación, protección y/o mejoramiento del medio ambiente.

### **Perfil del estudiante.**

La IE se compromete a forjar un estudiante competente conforme a lo dispuesto en la ley general de educación, con:

- **Conciencia ecológica.** Para que utilice racionalmente los recursos y aprenda a cuidar el entorno.
- **Líder.** Aprender a interactuar respetando la opinión de los demás y las diferencias individuales.
- **Responsable.** Que comprenda la importancia de asumir con decisión y carácter el papel de estudiante y forje un horizonte futurista basado en el ser, el saber y el saber hacer.
- **Creativo.** Capaz de enfrentarse a todas las dificultades y salir airoso.
- **Tolerante.** Que pueda relacionarse abiertamente y sin temores de compartir, permitiendo que esos vínculos soporten toda clase de presiones. Que pueda crecer y dejar crecer a los demás.
- **Empresario.** Para que adquiera la visión de empresa a partir del trabajo dedicado y responsable.
- **Leal.** Porque la institución requiere de personas que se identifiquen con sus principios y filosofía para hacerla crecer en conjunto y fortalecer la convivencia y la armonía social.
- **Solidario-cooperativo.** Para que tome decisiones pensando en el bienestar social y aprenda a trabajar y compartir en equipo.

### **Aspectos pedagógicos.**

En la Institución Educativa Nelsy García Ocampo, el ambiente de aprendizaje constituye un escenario de construcción de conocimiento en el que se generan un conjunto de actividades y acciones dirigidas a garantizar la consecución de los objetivos de aprendizaje relacionados con el desarrollo de competencias en las diferentes áreas.

El ambiente de aprendizaje es un espacio estructurado en el que se articulan diversos elementos y relaciones necesarios para alcanzar tal objetivo. Un espacio educativo se puede considerar significativo en la medida que promueva el principal sentido de la educación: el aprendizaje y el desarrollo humano.

Los criterios considerados para la creación de ambientes propicios para el aprendizaje son: estructurada, intensiva, extensiva, que favorezca contextos complejos de interacción, y generativa, que exija el uso de variadas competencias.

El modelo pedagógico tiene el enfoque metodológico denominado “aprendizaje significativo” con soporte en el trabajo cooperativo en el aula. Este aprendizaje busca organizar las actividades dentro del aula para convertirlas en una experiencia social y académica de aprendizaje. Los estudiantes trabajan en grupo para realizar las tareas de manera colectiva.

#### **Manual de convivencia y compromiso.**

El manual de convivencia y compromiso, fue publicado por la Dra. Esperanza Gómez Caicedo, rectora, y adoptado por la comunidad mediante resolución no. 002 de octubre 9 de 2014.

#### **Áreas.**

La Institución Educativa está estructurada para su funcionamiento, en cuatro áreas de gestión: Gestión directiva, Gestión académica, Gestión financiera y administrativa, y Gestión comunitaria.

Cada una de las áreas cuenta con los elementos, procesos y componentes respectivos con el fin de valorar su establecimiento educativo utilizando la metodología de autoevaluación.

La Institución Educativa Nelsy García Ocampo, desarrolló la autoevaluación en el año 2015, para cada uno de los procesos establecidos para la prestación del servicio educativo, cuyos resultados se presentan a continuación:

**Gestión Directiva.** En los resultados presentados en la Tabla 4 se resalta el alto puntaje obtenido en el proceso de relaciones con el entorno alcanzando un 93% y los procesos gestión estratégica y gobierno escolar con el puntaje más bajo del 75%.

*Tabla 4.* Resultados Evaluación Gestión Directiva

<b>Proceso</b>	<b>Ponderación por criterio</b>
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	87%
Gestión estratégica	75%
Gobierno escolar	75%
Cultura industrial	81%
Clima escolar	77%
Relaciones con el entorno	93%

**Gestión Académica.** Los procesos relacionados con esta área y presentados en la tabla 5 obtuvieron resultados bajos, como se presenta en la Tabla 5; siendo la más crítica la gestión en aula con un 56%.

Tabla 5. Resultados Evaluación Gestión Académica

Proceso	Ponderación por criterio
Diseño pedagógico	65%
Práctica pedagógica	68%
Gestión en aula	56%
Seguimiento académico	58%

**Gestión comunitaria.** De los tres procesos correspondientes a ésta área la participación y convivencia obtuvieron el porcentaje más bajo. Tabla 6.

Tabla 6. Resultados evaluación gestión comunitaria

Proceso	Ponderación por criterio
Accesibilidad	62%
Proyección a la comunidad y accesibilidad	75%
Participación y convivencia	58%

**Gestión financiera y administrativa.** En esta área se resalta favorablemente el apoyo financiero y contable con una evaluación del 100%, por otra parte se presenta el proceso de administración de servicios complementarios con la evaluación del 50%, siendo la más baja tanto del área de gestión como de la Institución. Tabla 7

Tabla 7. Resultados evaluación gestión financiera y administrativa

Proceso	Ponderación por criterio
Apoyo a la gestión académica	75%
Administración de la planta física y de los recursos	60%
Administración de servicios complementarios	50%
Talento humano	80%
Apoyo financiero y contable	100%

Con base en los resultados obtenidos la Institución Educativa Nelsy García Ocampo planteó como objetivo para el plan de mejoramiento de la Gestión Directiva: “Diseñar instrumentos que generen mecanismos de seguimiento, evaluación y corrección de los procesos con sus



respectivos componentes en cada una de las gestiones; para lograr resultados satisfactorios en los objetivos propuestos para la Institución Educativa”.

### Estructura Orgánica

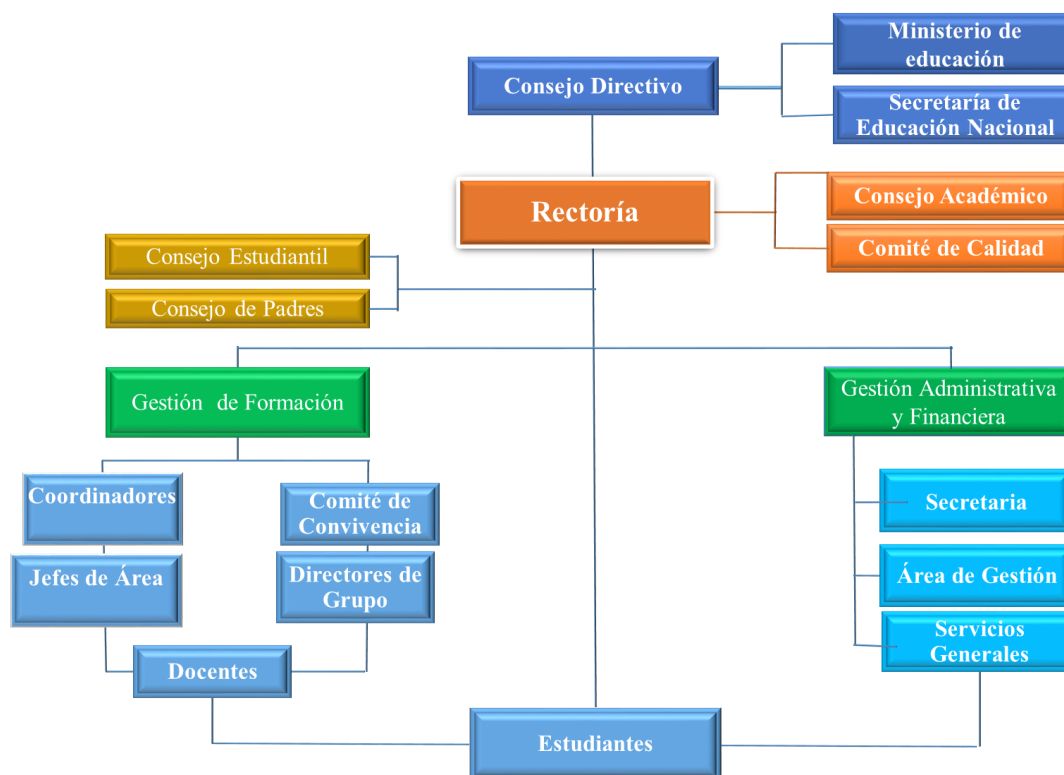


Figura 2. Estructura Orgánica IE Nelsy García Ocampo. Elaborada por las autoras del proyecto.

## Marco conceptual

### Marco legal

El Ministerio de Educación Nacional, el 26 de mayo de 2015, expidió el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación-DURSE, en el que se compila la normatividad vigente para las Instituciones de Educación y del cual se extraen y presentan a continuación algunos artículos relacionados con el tema del proyecto.

En Colombia el ministerio de educación tiene entre sus objetivos “garantizar y promover, por parte del estado, a través de políticas públicas, el derecho y el acceso a un sistema educativo público sostenible que asegure la calidad y la pertinencia en condiciones de inclusión, así como la permanencia en el mismo, tanto en la atención integral de calidad para la primera infancia como en todos los niveles: preescolar, básica, media y superior” y “establecer e implementar el sistema integrado gestión de calidad- SIG, articulando los procesos y servicios del ministerio de educación nacional, de manera armónica y complementaria con los distintos componentes los sistemas de gestión la calidad, de control interno y de desarrollo administrativo, con fin de garantizar la eficiencia, eficacia, transparencia y efectividad en cumplimiento de los objetivos y fines la educación”.

Así mismo velar por la calidad de la educación, mediante el ejercicio de las funciones de regulación, inspección, vigilancia y evaluación, con el fin de lograr la formación moral, espiritual, afectiva, intelectual y física de los colombianos. Todos los establecimientos educativos estatales del municipio deberán estar organizados en instituciones y en centros educativos en los términos establecidos en el artículo 9 de la ley 715 de 2001, de tal manera que garanticen la continuidad de los estudiantes en el proceso educativo y el cumplimiento del calendario académico.

### **Organización de la educación formal.**

De acuerdo con el artículo 11 de la ley 115 de 1994 el servicio educativo está organizado en tres niveles:

Preescolar. Comprenderá mínimo un grado obligatorio.

Educación básica en una duración de nueve (9) grados que se desarrollara en dos ciclos:

- educación básica primaria de cinco (5) grados
- educación básica secundaria de cuatro (4) grados.

Educación media. Con una duración de dos (2) grados

### **Proyecto Educativo Institucional.**

Todo establecimiento educativo debe elaborar y poner en práctica con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio. Para lograr la formación integral de los educandos, debe contener por lo menos los siguientes aspectos:

1. Los principios y fundamentos que orientan la acción de la comunidad educativa en la institución.
2. El análisis de la situación institucional que permita la identificación de problemas y sus orígenes.
3. Los objetivos generales del proyecto.
4. La estrategia pedagógica que guía las labores de formación de los educandos.
5. La organización de los planes de estudio y la definición de los criterios para la evaluación del rendimiento del educando.
6. Las acciones pedagógicas relacionadas con la educación para el ejercicio de la democracia, para la educación sexual, para el uso del tiempo libre, para el aprovechamiento y conservación del ambiente, y en general, para los valores humanos.
7. El reglamento o manual de convivencia y el reglamento para docentes.
8. Los órganos, funciones y forma de integración del gobierno escolar.
9. El sistema de matrículas y pensiones que incluya la definición de los pagos que corresponda hacer a los usuarios del servicio y en el caso de los establecimientos privados, el contrato de renovación de matrícula.
10. Los procedimientos para relacionarse con otras organizaciones sociales, tales como los medios de comunicación masiva, las agremiaciones, los sindicatos y las instituciones comunitarias.
11. La evaluación de los recursos humanos, físicos, económicos y tecnológicos disponibles y previstos para el futuro con el fin de realizar el proyecto.
12. Las estrategias para articular la Institución Educativa con las expresiones culturales locales y regionales.
13. Los criterios de organización administrativa y de evaluación de la gestión.

14. Los programas educativos para el trabajo y el desarrollo humano y de carácter informal que ofrezca el establecimiento, en desarrollo de los objetivos generales de la institución.

**Adopción del proyecto educativo institucional.** Cada establecimiento educativo goza de autonomía para formular, adoptar y poner en práctica su propio proyecto educativo institucional sin más limitaciones que las definidas por la ley y este capítulo. Su adopción debe hacerse mediante un proceso de participación de los diferentes estamentos integrantes de la comunidad educativa que comprende: la formulación y deliberación, la adopción, las modificaciones, la agenda del proceso y el plan operativo.

Las secretarías de educación de las entidades territoriales certificadas deberán prestar asesoría a los establecimientos educativos de su jurisdicción que así lo soliciten, en el proceso de elaboración y adopción del proyecto educativo institucional.

**Obligatoriedad del proyecto educativo institucional.** Todas las instituciones educativas oficiales y privadas deben registrar en las secretarías de educación de las entidades territoriales certificadas en educación, los avances logrados en la construcción participativa del proyecto educativo institucional. Una vez registrados, las instituciones presentarán informes periódicos sobre los ajustes y avances obtenidos, según fechas establecidas por la secretaría de educación correspondiente. Las instituciones educativas que no procedieren así, se harán acreedoras a las sanciones establecidas en las normas vigentes.

Cada secretaría de educación departamental y distrital de común acuerdo con los municipios y localidades, establecerá los mecanismos e instrumentos que considere necesarios, para el registro y seguimiento de los proyectos educativos institucionales. Una vez registrados los avances del proyecto educativo institucional, las secretarías de educación departamental y distrital realizarán el análisis de éstos con el fin de establecer las bases para el desarrollo de las políticas educativas y los programas de apoyo, asesoría y seguimiento que se requieran.

Igualmente, organizarán un sistema de divulgación y apoyo a las experiencias sobresalientes, a las investigaciones e innovaciones que se estén llevando a cabo a través de los proyectos educativos institucionales. En la medida que se consolide el sistema nacional de información de calidad de la educación, las secretarías departamentales y distritales los incorporarán al sistema.

**Integración del consejo directivo.** El consejo directivo de los establecimientos educativos estatales estará integrado por: el rector, dos representantes del personal docente, un representante de los estudiantes elegido por el consejo de estudiantes, un representante de los exalumnos

elegido por el consejo directivo, un representante de los sectores productivos organizados en el ámbito local o subsidiariamente de las entidades que auspicien o patrocinen el funcionamiento del establecimiento educativo.

Los administradores escolares podrán participar en las deliberaciones del consejo directivo con voz pero sin voto, cuando éste les formule invitación, a solicitud de cualquiera de sus miembros.

Entre las funciones del rector, descritas el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación – DURSE en su artículo 2.3.3.1.5.8., está la de “promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento”.

***Aspectos pedagógicos y organizacionales generales.***

*Organización de la educación básica.* El proceso pedagógico de la educación básica comprende nueve grados que se deben organizar en forma continua y articulada que permita el desarrollo de actividades pedagógicas de formación integral, facilite la evaluación por logros y favorezca el avance y la permanencia del educando dentro del servicio educativo. La educación básica constituye prerrequisito para ingresar a la educación media o acceder al servicio especial de educación laboral.

*Organización de la educación media.* La educación media comprende dos grados que podrán ser organizados en períodos semestrales independientes o articulados, con el objeto de facilitar la promoción del educando, procurar su permanencia dentro del servicio y organizar debidamente la intensificación y especialización a que se refieren los artículos 31 y 32 de la ley 115 de 1994.

Con el fin de lograr una mejor relación entre las disciplinas y de ofrecer alternativas al educando para conformar su plan de estudios, las asignaturas y los proyectos pedagógicos de carácter técnico o académico, se integrarán en conjuntos o unidades, cuyo curso se cumplirá en períodos semestrales o menores.

Los estudios de educación media podrán nivelarse o validarse de acuerdo con el reglamento.

*Evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de educación básica y media.*

*Evaluación de los estudiantes.* La evaluación de los aprendizajes de los estudiantes se realiza en los siguientes ámbitos:

1. Internacional. El estado promoverá la participación de los estudiantes del país en pruebas que den cuenta de la calidad de la educación frente a estándares internacionales.
2. Nacional. El ministerio de educación nacional y el instituto colombiano para la evaluación de la educación — ICFES, realizarán pruebas censales con el fin de monitorear la calidad de la educación de los establecimientos educativos con fundamento en los estándares básicos. Los exámenes de estado que se aplican al finalizar el grado undécimo permiten, además, el acceso de los estudiantes a la educación superior.
3. Institucional. La evaluación del aprendizaje de los estudiantes realizada en los establecimientos de educación básica y media, es el proceso permanente y objetivo para valorar el nivel de desempeño de los estudiantes.

*Propósitos de la evaluación institucional de los estudiantes.* Son propósitos de la evaluación de los estudiantes en el ámbito institucional:

1. Identificar las características personales, intereses, ritmos de desarrollo y estilos de aprendizaje del estudiante para valorar sus avances.
2. Proporcionar información básica para consolidar o reorientar los procesos educativos relacionados con el desarrollo integral del estudiante.
3. Suministrar información que permita implementar estrategias pedagógicas para apoyar a los estudiantes que presenten debilidades y desempeños superiores en su proceso formativo.
4. Determinar la promoción de estudiantes.
5. Aportar información para el ajuste e implementación del plan de mejoramiento institucional.

El sistema de evaluación institucional de los estudiantes que hace parte del proyecto educativo institucional debe contener, los elementos establecidos en el artículo 2.3.3.3.4.

*Escala de valoración nacional.* Cada establecimiento educativo definirá y adoptará su escala de valoración de los desempeños de los estudiantes en su sistema de evaluación. Para facilitar la movilidad de los estudiantes entre establecimientos educativos, cada escala deberá expresar su equivalencia con la escala de valoración nacional: desempeño superior (a+), desempeño alto (a), desempeño básico (b).desempeño bajo (c).

### **Inspección y vigilancia.**

La inspección y vigilancia del servicio público educativo, comprende un conjunto de operaciones relacionadas con la asesoría, la supervisión, el seguimiento, la evaluación y el control, sobre los requerimientos de pedagogía, administración, infraestructura, financiación y

dirección para la prestación del servicio educativo que garanticen su calidad, eficiencia y oportunidad y permitan a sus usuarios, el ejercicio pleno de su derecho a la educación.

La responsabilidad de la función de inspección y vigilancia está a cargo del ministerio de educación nacional en virtud del decreto 1860 de 1994, así como de los gobernadores y alcaldes distritales y municipales ejercerán la competencia de inspección y vigilancia del servicio educativo, asignada a los departamentos, distritos y municipios certificados en educación por las leyes 715 de 2001 y 115 de 1994.

La inspección y vigilancia del servicio público educativo se adelantará y cumplirá por parte de las autoridades educativas competentes, mediante un proceso de evaluación y con el apoyo de los supervisores de educación incorporados a las plantas de personal de las entidades territoriales certificadas en educación.

***Creación del sistema institucional de evaluación de los estudiantes.*** Los establecimientos educativos deben como mínimo seguir el procedimiento que se menciona a continuación:

1. Definir el sistema institucional de evaluación de los estudiantes.
2. Socializar el sistema institucional de evaluación con la comunidad educativa.
3. Aprobar el sistema institucional de evaluación en sesión en el consejo directivo y consignación en el acta.
4. Incorporar el sistema institucional de evaluación en el proyecto educativo institucional, articulándolo a las necesidades de los estudiantes, el plan de estudios y el currículo.
5. Divulgar el sistema institucional de evaluación de los estudiantes a la comunidad educativa.
6. Divulgar los procedimientos y mecanismos de reclamaciones del sistema institucional de evaluación.
7. Informar sobre el sistema de evaluación a los nuevos estudiantes, padres de familia y docentes que ingresen durante cada período escolar.

Las responsabilidades sobre el sistema institucional de evaluación de los estudiantes se describen en el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación – DURSE, en el artículo 2.3.3.3.3.9. Para el MEN, artículo 2.3.3.3.3.10. Para las secretarías de educación de las entidades territoriales y en el artículo 2.3.3.3.3.11. Para las instituciones educativas.

***Registro escolar.*** Los establecimientos educativos deben llevar un registro actualizado de los estudiantes que contenga, además de los datos de identificación personal, el informe de

valoración por grados y el estado de la evaluación, que incluya las novedades académicas que surjan.

**Constancias de desempeño.** El establecimiento educativo, a solicitud del padre de familia, debe emitir constancias de desempeño de cada grado cursado, en las que se consignarán los resultados de los informes periódicos.

**Estímulos por puntajes altos en los exámenes de estado de la educación media, ICFES saber 11.** El instituto colombiano para la evaluación de la educación - ICFES, con base en los resultados obtenidos por los estudiantes de grado 11 en las pruebas del examen de estado del núcleo común, para ingreso a la educación superior, seleccionará a los 50 estudiantes que a nivel nacional obtengan las más altas puntuaciones.

La selección de los estudiantes a nivel nacional se efectuará identificando a los 50 estudiantes que en las pruebas del examen de estado del núcleo común, obtengan las más altas puntuaciones según el método de ordenación escogido por el instituto colombiano para la evaluación de la educación, ICFES.

### **Conceptos de calidad en la educación formal.**

El Ministerio de educación Nacional define en el Pacto Nacional por el mejoramiento de la calidad, publicado el 10 de noviembre de 2010, como **educación de calidad** aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz. Una **educación** que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país.

El MEN, en el documento Guía 34 para el mejoramiento institucional relaciona en el uso de referentes nacionales establece: “una educación de calidad es aquella que permite que todos los alumnos alcancen niveles satisfactorios de competencias para desarrollar sus potencialidades, participar en la sociedad en igualdad de condiciones y desempeñarse satisfactoriamente en el ámbito productivo, independientemente de sus condiciones o del lugar donde viven. Se trata de un principio básico de equidad y justicia social”.

El concepto de "calidad de la educación", como meta de toda Institución Educativa, asume un enfoque global de gestión de la institución hacia la consecución de metas de calidad para todos y con la colaboración de todos los implicados en la Institución Educativa. La calidad conseguida tiene que ver con la calidad de las metas pretendidas, concretadas en objetivos, criterios y estándares que guíen su realización y la comprobación de su consecución. La calidad



en la educación se ha definido mediante un sistema de coherencias múltiples cuyas notas son funcionalidad, eficacia y eficiencia. La funcionalidad se entiende como la respuesta dada por el sistema educativo a las necesidades de formación de la sociedad. Estas necesidades son recogidas en los sistemas educativos y deben ser atendidas en los centros educativos, a través de los proyectos educativos para el desarrollo del plan de estudios y la formación de los alumnos. Una organización será eficaz si logra las metas educativas de calidad que se había propuesto, y será eficiente si hace un uso correcto de sus recursos, tanto personales como económicos y materiales, para conseguirlas.

La calidad abarca a todas las funciones y actividades de la institución y debe estar vinculada a las necesidades relevantes de la sociedad en un ámbito y contexto dado. Las necesidades y los objetivos, que orientarán la elaboración de los programas, la realización de los procesos, de los productos y de los servicios deben estar especificados, para dar respuesta a dichas necesidades, si bien a veces existen necesidades que se hacen explícitas a posteriori, con lo que su satisfacción aportará valor añadido sobre lo especificado. Desarrollar la calidad dentro de la organización, supone contar con un sistema de gestión de calidad y estar formado en los modelos de evaluación de programas y centros, y sus procedimientos, así como en los modelos de excelencia. (Martínez M. Catalina y Rioperez L.Nuria, 2005, pp 36).

La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la ciencia y la cultura, en el foro consultivo de la educación para todos, realizada por Jomtien, Tailandia, 1990, promulgaron la Declaración Mundial sobre Educación para Todos como: "satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje".

Las reuniones de Jomtien y Quito ayudan a acotar y enmarcar el problema. Está claro que el dilema de la actualidad es cómo dar mejor educación a toda la población, y en este dilema se expresan los dos problemas que permiten avanzar en esta discusión: por un lado, cómo dar mejor educación; por el otro, cómo hacerlo para todos.

### **Procedimientos para la evaluación de la educación básica existentes en Colombia.**

La evaluación, como elemento regulador de la prestación del servicio educativo permite valorar el avance y los resultados del proceso a partir de evidencias que garanticen una educación pertinente, significativa para el estudiante y relevante para la sociedad.

Las instituciones educativas pueden utilizar diferentes tipos de evaluación para mejorar la calidad educativa, entre las cuales están:

- Evaluación de aula educativa
- Evaluación prueba saber y de estado
- Los resultados de la acción educativa en los estudiantes se evalúan a través de evaluaciones de aula internas, y evaluaciones externas.

Por otra parte, en el país se aplican periódicamente pruebas censales a los estudiantes de los grados tercero, quinto, noveno y 11, al finalizar cada uno de los ciclos de la básica y el nivel de media, con las pruebas saber y de estado. Los resultados de estas evaluaciones se entregan a los establecimientos para su uso en procesos de mejoramiento.

### **Referentes nacionales e internacionales para mejorar**

Los documentos investigados y relacionados con el presente proyecto y que enriquecen el proceso de mejora en la calidad de la prestación del servicio educativo básica, se mencionan a continuación:

#### **Guía 34 para el Mejoramiento Institucional de la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento Revolución Educativa Colombia aprende (2008).**

El Ministerio de Educación Nacional ha centrado sus acciones en la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad que propicia más y mejores oportunidades educativas para la población; favorecerá el desarrollo de competencias básicas, ciudadanas y laborales; mejorará los resultados de la educación; y fortalecerá la descentralización y la autonomía escolar. Se busca así que los establecimientos educativos sean abiertos e incluyentes, además de que en ellos todos los estudiantes puedan aprender, desarrollar sus competencias básicas y convivir pacíficamente.

El sistema de aseguramiento está constituido por tres elementos: definición y socialización de estándares básicos de competencias para las áreas fundamentales, así como orientaciones para las demás áreas y para que las estrategias pedagógicas ofrecidas a los diversos grupos poblacionales sean pertinentes; evaluación de estudiantes, docentes, directivos e instituciones; y mejoramiento.

Con los estándares y los demás referentes para la calidad y pertinencia de la educación se busca transformar la visión tradicional que privilegiaba la simple transmisión y memorización de contenidos, por la de una pedagogía que permita que los estudiantes utilicen los conocimientos adquiridos en situaciones diversas para solucionar creativamente diferentes tipos de problemas.

Evaluar permite saber cómo se está frente a los objetivos y metas propuestas y, con base en los resultados obtenidos, definir acciones concretas para mejorar. Las evaluaciones realizadas a los estudiantes por los docentes en desarrollo de las actividades pedagógicas, así como las que se llevan a cabo periódicamente (pruebas saber y examen de estado), dan información valiosa sobre qué tanto saben y saben hacer en las áreas fundamentales. A su vez, la valoración periódica del desempeño de los docentes y directivos da elementos para identificar sus fortalezas y necesidades de formación para superar las dificultades. De igual manera, la autoevaluación permite conocer cuáles son los aspectos que contribuyen al logro de los objetivos institucionales y en los que es necesario centrar la atención para seguir avanzando.

La guía está organizada en tres etapas que conducen al mejoramiento progresivo de las instituciones: la autoevaluación institucional, la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento institucional; los cuales se resumen a continuación:

- Primera etapa: autoevaluación institucional

Este es el momento en el que el establecimiento educativo recoge, recopila, sistematiza, analiza y valora toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones y sus resultados en cada una de las cuatro áreas de gestión.

Paso 1 revisión de la identidad institucional

Paso 2 Evaluación de cada una de las áreas de gestión teniendo en cuenta los criterios de inclusión

Paso 3 Elaboración del perfil institucional

Paso 4 Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento

- Segunda etapa: elaboración del plan de mejoramiento

El plan de mejoramiento es un conjunto de medidas establecidas por el rector o director y su equipo de gestión para producir, en un período determinado, cambios significativos en los objetivos estratégicos de la institución.

Paso 1 Formulación de los objetivos teniendo en cuenta criterios de inclusión

Paso 2 Formulación de las metas que parten de la equidad como principio

Paso 3 Definición de los indicadores de resultados

Paso 4 Definición de las actividades y de sus responsables

Paso 5 Elaboración del cronograma de actividades

Paso 6 Definición de los recursos necesarios para la ejecución del plan de mejoramiento.

Paso 7 Divulgación del plan de mejoramiento a la comunidad educativa

- Tercera etapa: seguimiento y evaluación. El seguimiento y la evaluación permite identificar los avances, estancamientos y retrocesos en la ejecución, así como sus causas. También es la base para evaluar los resultados obtenidos – alimenta el proceso de autoevaluación –, y su impacto en los aprendizajes y en el desarrollo de las competencias de los estudiantes.

Paso 1 montaje del sistema de seguimiento

Paso 2 Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de mejoramiento

Paso 3 Evaluación del plan de mejoramiento

Paso 4 Comunicación de los resultados de la evaluación del plan de mejoramiento

**El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos.(2005).**

Las autoras del presente trabajo Martínez M, Catalina y Riopérez L, Nuria exponen las características del modelo de excelencia de la asociación europea para la gestión de calidad (EFQM), para su aplicación a los centros educativos. Presentan una síntesis de experiencias obtenidas en la aplicación del modelo en centros educativos, con la finalidad de reflexionar sobre la situación del centro e iniciar un proceso de mejora continua, aportan los resultados obtenidos en centros de educación infantil, primaria y secundaria y de formación profesional, tras la aplicación del cuestionario, y las propuestas para la elaboración de planes de mejora que se derivan de los resultados.

Martínez M, Catalina y Riopérez L, Nuria, en su escrito afirman lo siguiente:

Para la puesta en marcha de los Planes de Mejora se considera necesario crear un Equipo de Calidad, o mejor un Departamento de Calidad, interdepartamental, formado por miembros del Equipo Directivo y de los diferentes Departamentos de los niveles educativos y áreas curriculares, que serán los responsables de los procesos y de dinamizar el desarrollo de la cultura de calidad.

Los ciclos de autoevaluación utilizando el Modelo de Excelencia, suelen ser de curso completo, pero pueden realizarse evaluaciones parciales para comprobar los resultados que se van consiguiendo en los planes de mejora específicos, lo que permitirá ver la tendencia de mejora e identificar nuevas áreas de cambio y mejora a tiempo. La reducción de los ciclos de

mejora contribuirá a un mejor seguimiento de los avances y a la instauración de la mejora continua y de la cultura de calidad en el centro.

La evaluación formativa debe compartir las mejoras en todos los niveles del sistema, desde la evaluación del aprendizaje del estudiante, la evaluación de la mejora de los centros, y la evaluación de la mejora general del Sistema Educativo. La información recogida en cada uno de los niveles del sistema debe ser utilizada para identificar sus fortalezas y debilidades, y compartir las estrategias para la mejora. (CERI/OECD 2005).

Las claves para conducir las mejoras estratégicas en los centros educativos, se presentan en la Figura 3, tomado de HOPKINS (2005):



Figura 3. Estrategias para conducir las mejoras en los centros educativos, p 61

Los retos deben ser grandes y, en consonancia, los apoyos, debiendo intervenir en aquellas áreas donde más se necesite, con metas de calidad, orientados a la práctica, buscando resultados ambiciosos de rendimiento en los alumnos, mediante el desarrollo de proyectos fundamentados en las necesidades y en la investigación, informados en las mejores prácticas, con apoyos externos e internos, con responsables para cada proyecto, coordinados, y aplicados de un modo sistémico, atendiendo a la totalidad del centro, con compromiso de servicio a la comunidad, basado en la transparencia que aporta la evaluación mediante constatación de hechos y datos fiables y válidos, para la certificación.

Es de gran importancia el enfoque de evaluación para la mejora, en todos los niveles, basada en hechos y datos. Así, los principios que deben guiar las mejoras en los centros educativos, de acuerdo con (CERI/OECD 2005), son los siguientes:

- Centrarse en la mejora de la enseñanza y del aprendizaje.
- Alinear los enfoques de evaluación formativa y sumativa.
- Recoger datos sobre el funcionamiento de los centros, en todos los niveles, de clase, centro y sistema educativo, con fines para su utilización para la mejora, con enfoque de evaluación formativa, para compartir las mejoras, sistemáticamente, en todos los niveles.
- Invertir en formación y apoyo para la evaluación formativa.
- Construir fuertes puentes entre la investigación, la política educativa y la práctica educativa.

El interés por la mejora de la calidad de la educación, es compartido en todo el mundo. En el reino unido predomina un enfoque distinto al modelo de excelencia de la EFQM, con un elevado componente característico de las organizaciones empresariales, orientado a la eficiencia en la gestión. El reino unido tiene una mayor tradición en la utilización de enfoques para la mejora en la escuela cercanos a la investigación-acción que desarrollará Stenhouse<sup>^</sup> y Elliot, y de evaluación interna. Sin embargo, en la última década, las políticas educativas de los distintos países han sido permeables a la influencia de los principios de la gestión de la calidad total, y de la certificación, o rendimiento de cuentas, como garantía de calidad en la gestión de los fondos públicos:

"El rendimiento de cuentas, en cierto modo, debe ser el fundamento de los Servicios públicos actuales. Sin rendimiento de cuentas no hay legitimidad; Sin legitimidad no hay apoyos; sin apoyos no hay recursos; sin recursos no hay servicios... El rendimiento de cuentas inteligente sirve a dos funciones: Ayuda al aprendizaje organizacional, y muestra al público el valor que obtiene por su dinero". (Miliband, 2004).

Esta inquietud por la mejora de la Calidad de las Escuelas queda recogida en la declaración de la Secretaría de la Educación Pública de México, en su "Programa de Escuelas de Calidad":

"Una escuela de calidad será aquella que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar. Es una comunidad educativa integrada y comprometida que garantiza que los educandos adquieran los conocimientos y desarrollen las

habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida".

Las autoras concluyen que será decisivo que la administración educativa de España, haga una apuesta clara y comprometida con la "evaluación de los centros educativos" para que la mejora de la calidad de la educación pueda iniciar un camino seguro, siendo necesaria la creación, en los centros de un departamento de calidad, que trabaje unido al equipo directivo, y al departamento de orientación, con ayudas para la formación de su personal en cuestiones de calidad.

### **Modelo Nacional de Excelencia e Innovación.**

La Corporación Calidad, Bogotá - Colombia, (2017) presenta un trabajo con los criterios, subcriterios y descriptores para la implementación de un modelo nacional de excelencia e innovación, describiendo brevemente el concepto de cada uno de ellos y orientando la forma para realizar la autoevaluación. La estructura del modelo la representan en la Figura 4.

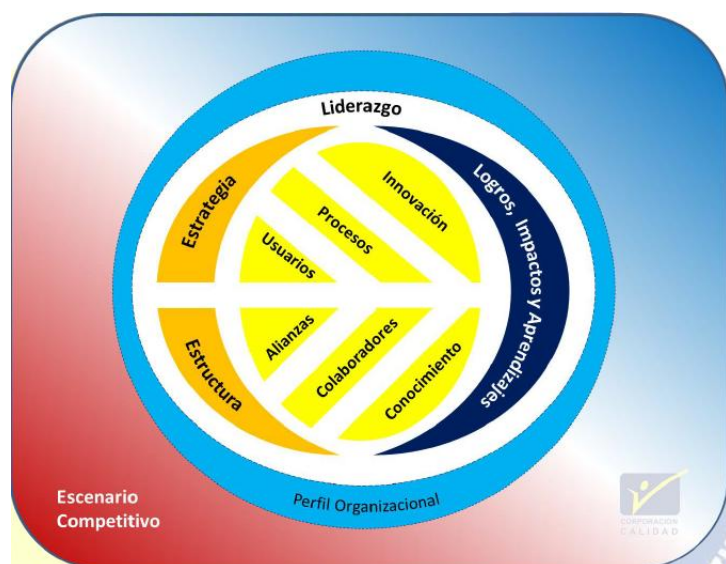


Figura 4. Corporación Calidad. (2017). Modelo Nacional de Excelencia e Innovación. [Imagen]. Recuperado de documento PDF.

El escenario competitivo representa el entorno y las circunstancias en las que está inmersa la organización. Este contempla tanto elementos críticos como favorables que impactan a la organización y que a su vez puede ser influenciados por ésta. El perfil organizacional es la silueta

permeable de la organización que aprende y aporta, y se refiere a las características globales de la entidad en relación con el escenario competitivo.

Los criterios de referenciación competitivos corresponden a las dimensiones explícitas o no de cualquier organización así:

- Los criterios de enfoque contemplan el liderazgo, estrategia y la estructura, que estimulan, dirigen, cohesionan y soportan la organización como sistema.
- Los criterios de implementación consideran las alianzas, los usuarios, los colaboradores, los procesos el conocimiento y la innovación asociados a los procesos misionales y de apoyo de la cadena de generación de valor.
- El criterio de resultado da cuenta de los logros, los impactos y los aprendizajes, como reflejo – por un lado- de la gestión y de la creación de valor, y por otro, de la sostenibilidad., la trascendencia y el crecimiento tanto de la organización como de sus partes interesadas.

### Modelo Reder y Ciclo PHVA.

La calidad total y la mejora continua se basan en el ciclo PHVA o ciclo de Deming, que fue dado a conocer por Edwards Deming en la década del 50, basándose en los conceptos del estadounidense Walter Stewart. Figura 5.

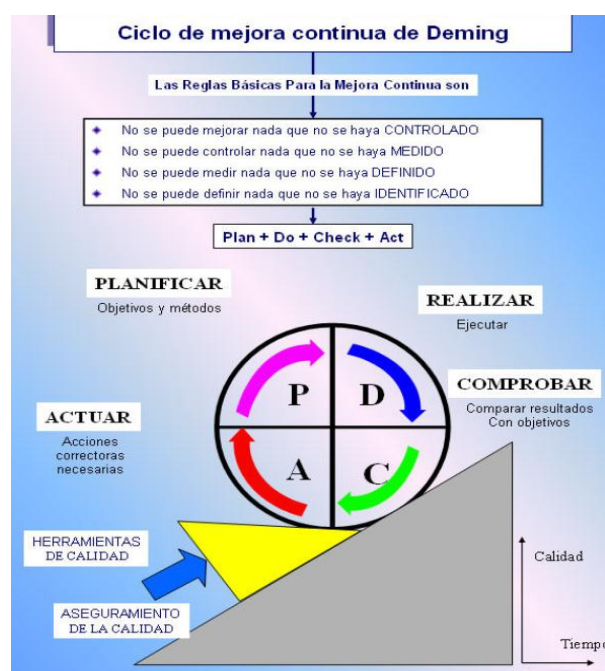


Figura 5. Scherkenbach William W. (1994). La ruta de Deming hacia la Mejora Continua. Editorial CECSA. Compañía editoria Mexico pp 22.



PHVA significa: planificar, hacer, verificar y actuar. En inglés se conoce como PDCA: plan, do, check, act; este ciclo constituye una de las principales herramientas de mejoramiento continuo en las organizaciones, utilizada ampliamente por los sistemas de gestión de la calidad con el propósito de permitirle a las empresas una mejora integral de la competitividad y de los productos ofrecidos. También sirve para mejorar permanentemente la calidad, facilitando una mayor participación en el mercado, una optimización en los costos y, por supuesto, una mejor rentabilidad y productividad de la organización.

Dentro de los fundamentos de los modelos de excelencia se encuentra un esquema lógico, denominado **reder o radar** (en sus siglas en inglés), integrado por cuatro elementos fundamentales: **resultados, enfoque, despliegue y evaluación y revisión**.

Todas las organizaciones precisan **determinar los resultados que pretenden alcanzar** como parte del proceso de elaboración de su política y su estrategia. Estos resultados deben ofrecer **cobertura al rendimiento de la organización**, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés (inversores, sindicatos, socios...) con los que cuenta la organización.

Muchos expertos consideran al **modelo REDER** una variante del PHVA, lo cual sirve como argumento de peso de la relación directa entre la calidad total, la mejora continua y los modelos de excelencia. La diferencia más importante es que el modelo REDER sugiere que antes de planificar o enfocar lo que la empresa u organización quiere hacer es necesario determinar los resultados que se quieren mejorar, es decir, las metas u objetivos.

## Modelo de Autoevaluación para la Institución Educativa Nelsy García Ocampo

### Metodología

El proceso utilizado para definir y proponer el modelo para la autoevaluación, teniendo en cuenta como referencia los Indicadores de Logro establecidos para la educación formal, el modelo EFQM y el Sistema de gestión para el mejoramiento de la calidad en la educación, se desarrolló siguiendo las fases presentadas en la figura 6.



Figura 6. Fases de desarrollo de la Propuesta. Elaborada por las autoras del proyecto.

### Fase 1 Contextualización.

El modelo de autoevaluación cumple una función esencial durante la aplicación del plan de mejoramiento, ya que a través de ésta se podrá establecer qué tanto se ha avanzado, cuáles son los resultados y qué ajustes se requieren.

Para que el proceso de autoevaluación sea fructífero y sus resultados sean realmente útiles para la toma de decisiones, es fundamental que los participantes en el mismo compartan algunos principios básicos, a saber:

- **Veracidad:** la honestidad, la coherencia y la responsabilidad en la recopilación, manejo y análisis de la información son fundamentales para garantizar la calidad de los resultados de la autoevaluación. Por ello, es necesario contar con evidencias –, resultados de encuestas y entrevistas, datos estadísticos e indicadores – que permitan examinar y sustentar los juicios

relativos al estado en que se encuentra el establecimiento educativo y las decisiones que determinarán su rumbo en los años siguientes.

- **Corresponsabilidad:** dado que la autoevaluación no es un fin en sí mismo, es necesario que los participantes comprendan que ésta y el mejoramiento institucional exigen el esfuerzo conjunto y organizado de todos en el ámbito de acción que les corresponde.
- **Participación:** un buen proceso de autoevaluación debe sustentarse en el conocimiento y análisis de la situación institucional por parte de toda la comunidad educativa. Esto permite que todos hagan una contribución significativa y propositiva a las metas y acciones de mejoramiento.
- **Continuidad:** la autoevaluación es un proceso que permite identificar las fortalezas y oportunidades, así como los avances en las acciones de mejoramiento; por lo tanto, es un ejercicio que debe adelantarse periódicamente (preferiblemente al comienzo del calendario escolar), siempre sobre la base de la mejor información disponible.
- **Coherencia:** para que se puedan establecer los cambios generados a partir de los resultados de la autoevaluación y de la implementación de los planes de mejoramiento, es fundamental que se utilicen metodologías, referentes e instrumentos comparables que deben ser conocidos por todos los participantes.
- **Legitimidad:** los resultados de la autoevaluación deben ser conocidos y compartidos por todos los estamentos de la comunidad educativa para que cada integrante se comprometa con la realización de las acciones de mejoramiento. La autoevaluación debe ser liderada por el rector o director, quien dirige el proceso, coordina los recursos y los equipos, asigna funciones y tareas, y responde por la calidad de los resultados. Para esto debe contar con el apoyo del equipo de gestión institucional y del consejo directivo, así como la activa participación de representantes de todos los estamentos de la comunidad educativa.

## **Fase 2 Estructuración de la autoevaluación.**

La autoevaluación es un examen global, sistemático y regular de las formas de hacer y de los resultados de una institución que le permite distinguir claramente sus puntos fuertes y áreas de mejora.

El modelo de autoevaluación contempló aspectos relacionados directamente con la dirección de la Institución Educativa de tal manera que permita conocer el grado de avance respecto a unos principios preestablecidos.

### ***Componente organizativo.***

El proceso de autoevaluación requirió de una estructura para su desarrollo, unos responsables del diseño, un responsable de la orientación y coordinación y los participantes en la ejecución de la misma.

El equipo de trabajo estuvo conformado por:

Directora de la Institución Educativa

Estudiantes de la Maestría en Administración

Docentes del nivel de Básica Primaria

Docentes del nivel de Básica Secundaria y Media.

Padres de Familia.

### ***Parámetros medidos en el modelo.***

Una de las áreas de gestión institucional es la **Gestión Directiva**, la cual se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

Un rector o director de un establecimiento educativo en proceso de mejoramiento continuo presenta las siguientes características.

- Es proactivo, y flexible (se permite cambiar, innovar y afrontar la complejidad).
- Logra que cada persona que trabaja en el establecimiento educativo se sienta parte del equipo y comparta sus principios y formas de actuar.
- Tiene un elevado grado de compromiso y motivación.
- Estimula el buen desempeño de estudiantes y docentes.
- Dirige sus esfuerzos a los aspectos en los que puede incidir. No se siente impotente ante los problemas que no puede solucionar.
- Planea su trabajo y lidera la formulación, ejecución y seguimiento de planes y proyectos.
- Promueve el sentido de pertenencia al establecimiento educativo.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Logra que cada persona que labora en el establecimiento educativo se sienta parte del equipo y comparta sus principios y formas de actuar.

El modelo de autoevaluación propuesto para la Gestión Directiva de la Institución Educativa Nelsy García Ocampo, se construyó con base en las responsabilidades y características de un Rector, establecidas para este nivel por el sector oficial y los elementos del modelo de excelencia EFQM.

El modelo contempla criterio, subcriterio y elementos basados en las responsabilidades de la Gestión Directiva, presentado en la figura 7.

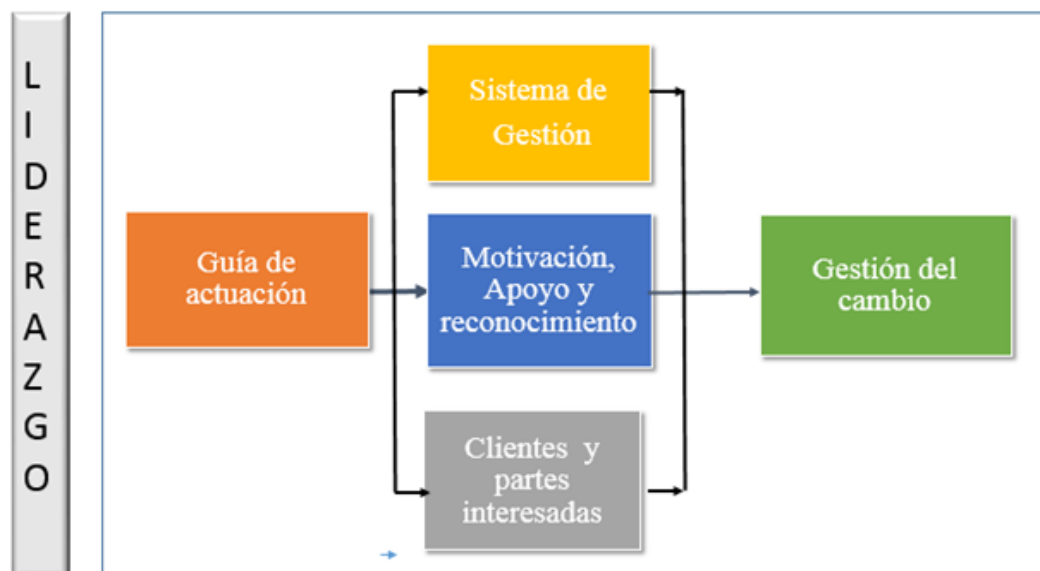


Figura 7. Estructura del Criterio Liderazgo con base en el Modelo EFQM. Elaborada por las autoras del proyecto.

El Criterio de Liderazgo, se refiere a la plataforma que articula, y dinamiza el sistema organizacional en función del logro de los objetivos estratégicos. Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos, reorientan la organización cuando es necesario. Este criterio está integrado por cinco subcriterios que se describen en la Tabla 8.

Tabla 8. Subcriterios de Evaluación para el Criterio Liderazgo

Subcriterio	Descripción	Características
1. Guía de Actuación	Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia	Cultura Revisión del liderazgo Implicación en mejora Delegación
2. Sistema de Gestión	Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización	Estructura organizativa Implantar gestión por procesos Asignación propiedad procesos Gobierno de la organización Medición de resultados
3. Clientes y partes interesadas	Los líderes interactúan con clientes, y partes interesadas	Respuesta a sus necesidades Participación en la sociedad
4. Motivación, apoyo y reconocimiento	Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la Organización	Dar sentido, reconocimiento Y legitimidad a las acciones institucionales. Comunicación Accesibilidad Ayuda
5. Gestión de cambio	Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización. Aúna y coordina esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir su misión y lograr los objetivos específicos del PEI y del Plan de mejoramiento.	Liderazgo y definición de la Gestión y comunicación. Apoyo a las personas. Revisión de la eficacia del cambio.

Nota. Tabla elaborada por las autoras del proyecto.

Las características son los elementos a través de los cuales se puede evaluar el desempeño en las áreas de gestión.

### ***Instrumentos de recolección de información.***

1. *Diseño.* El cuestionario fue seleccionado como el instrumento para recolectar la información sobre los elementos relacionados con las características a evaluar en cada uno de los subcriterios. La utilización del cuestionario constituye la forma más sencilla para aplicar la autoevaluación. El diagnóstico de la Institución se logra a través de la respuesta al cuestionario estructurado (anexo 1), obteniéndose el resultado sobre el comportamiento de los elementos considerados.

2. *Criterios de Ponderación.* El cuestionario se diseñó con preguntas tipo afirmación que operacionaliza el indicador propuesto asignándosele un valor entre 1 a 9 ( tabla 9), el cual selecciona el evaluador de acuerdo a su grado de percepción; y un espacio para observaciones como alternativa para los comentarios que el evaluador considerara pertinente hacer en cada una de las preguntas.

*Tabla 9. Criterios de Ponderación*

Puntaje	Criterio de ponderación
1	No se tiene información al respecto.
2	El subcriterio se lleva a cabo en la IE, pero no se encuentra documentado.
3	El subcriterio se documenta en forma sistemática
4	El subcriterio se encuentra Aprobado, pero no actualizado o incompleto.
5	El subcriterio se encuentra Aprobado, actualizado y en proceso de implementación.
6	El subcriterio se encuentra en proceso de seguimiento, medición y análisis.
7	El subcriterio se ha auditado o evaluado y se tienen los resultados
8	El subcriterio se encuentra con plan de mejoramiento
9	El subcriterio se encuentra en proceso de mejoramiento

Nota. Tabla elaborada por las autoras del proyecto.

3. *Validación.* El cuestionario diseñado inicialmente fue sometido a prueba de contenido y confiabilidad, en una premuestra con un grupo de docentes, para asegurar su comprensión y desarrollo, teniendo en cuenta los siguientes componentes:

- Claridad en la redacción. Se refiere a la comprensión de las preguntas en virtud a la idea que contiene.
- Coherencia. Hace referencia a la correlación de sentido entre el subcriterio y el contenido de la pregunta.

- Inducción a la respuesta. Se refiere a la estimulación a seleccionar una respuesta o valor dado. referencia a que los contenidos en el instrumento reflejan el proceso que se desea medir. Una vez realizados los ajustes se elaboró el cuestionario definitivo (Anexo 1) para su correspondiente aplicación.

Las preguntas fueron establecidas de tal manera que se evidenciara dos enfoques de análisis: los principios de excelencia y el ciclo PHVA.

4. *Ponderación del modelo EFQM.* Cada uno de los criterios ha sido ponderado con base en el número de preguntas propuestas, quedando de la siguiente manera

Tabla 10. Ponderación de los Factores

SUBCRITERO	PESO (%)
a. Guía de actuación	28
b. Sistema de gestión.	18
c. Clientes y partes interesadas	18
d. Motivación apoyo y reconocimiento	18
e. Gestión del cambio	18

Nota. Tabla elaborada por las autoras del proyecto.

### **Fase 3 Aplicación del modelo.**

**Población.** La población involucrada en esta investigación, está conformada por veintitrés (23) docentes de los 30 activos en la Institución Educativa equivalente al 76.6%, y 10 padres de familia.

Los docentes participantes se distribuyeron de la siguiente manera:

11 de Básica Primaria

12 de Secundaria y Media

10 padres de familia

Los docentes porque ejecutan en gran medida las determinaciones que se toman en la dirección y el efecto en su práctica docente.

Los padres de familia para conocer el punto de vista desde el lado del cliente.



#### Fase 4 Análisis y Evaluación de Resultados - fortalezas y debilidades.

Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, para la Gestión Directiva fue tabulado y analizado desde tres enfoques: los subcriterios, principios de excelencia y ciclo PHVA los cuales se presentan a continuación:

##### *Subcriterios.*

Los resultados consolidados por subcriterio se presentan en la Tabla 11. El grado de desempeño de la Gestión directiva alcanzada a través del modelo de autoevaluación propuesto fue del 50.8%, en el cual el puntaje más bajo del 5.7% sobre el total corresponde al subcriterio de Sistema de Gestión.

*Tabla 11.* Resultado General Obtenido por Subcriterio

SUBCRITERO	PESO (%)	% Obtenido
a .Guía de actuación	28	16.5
b. Sistema de gestión.	18	5.7
c. Clientes y partes interesadas	18	10.1
d. Motivación apoyo y reconocimiento	18	8.7
e. Gestión del cambio	18	9.8
Total	100	50.8

Nota. Tabla elaborada por las autoras del proyecto.

El subcriterio de Clientes y partes interesadas del cuestionario fue desarrollado por 10 padres de familia, arrojando un resultado del 41.8% y aplicando el peso asignado del 18% equivaldría a un 7.5%. Consolidando esta información los resultados generales se modificaron teniendo una reducción de 0.7% en el desempeño global del criterio Liderazgo, como se observa en la tabla 12.

*Tabla 12.* Resultado global obtenido por subcriterio incluido padres de familia

SUBCRITERO	PESO (%)	% Obtenido
a .Guía de actuación	28	16.5
b. Sistema de gestión.	18	5.7
c. Clientes y partes interesadas	18	9.4
d. Motivación apoyo y reconocimiento	18	8.7
e. Gestión del cambio	18	9.8
Total	100	50.1

Nota. Tabla elaborada por las autoras del proyecto.

El análisis realizado a los subcriterios por nivel el educativo Básica primaria de la Institución Educativa Nelsy García Ocampo se presenta en la Tabla 13. En el nivel educativo Básica primaria se obtuvo un 63.2% de grado de desempeño, en donde el subcriterio Guía de actualización aportó con un 19% y el subcriterio de Motivación, apoyo y reconocimiento un 10.3% siendo el más bajo.

Tabla 13. Resultados por Subcriterio obtenidos del Nivel Básica Primaria

Subcriterio	Ponderación %	No de preguntas	Valor máximo a obtener =#preguntas* máximo	Total Obtenido	% Alcanzado	% Relativo
a. Guía de actuación	28	15	1485	1007	0,678	0,190
b. Sistema de gestión.	18	10	990	655	0,662	0,119
c. Clientes y partes interesadas	18	10	990	645	0,652	0,117
d. Motivación apoyo y reconocimiento	18	10	990	565	0,571	0,103
e. Gestión del cambio	18	10	1080	621	0,575	0,104
Total	100%	55				0,632

Nota. Tabla elaborada por las autoras del proyecto.

En el nivel educativo Básica Secundaria y Media el grado de desempeño alcanzado fue del 47.5%, en el cual el subcriterio que mayor aporta es la guía de Actuación con un 14.2% y el que menor aporta es Motivación, apoyo y reconocimiento con un 7.3%, como se observa en la información de la tabla 14.

Tabla 14. Resultados por Subcriterio obtenidos del Nivel Básica Secundaria y Media

Subcriterio	Ponderación %	No de preguntas	Valor máximo a obtener =#preguntas* máximo puntaje*#participantes	Total Obtenido	% Alcanzado	% Relativo
a. Guía de actuación	28	15	1620	821	0,507	0,142
b. Sistema de gestión.	18	10	1080	533	0,494	0,089
c. Clientes y partes interesadas	18	10	1080	522	0,483	0,087
d. Motivación apoyo y reconocimiento	18	10	1080	440	0,407	0,073
e. Gestión del cambio	18	10	1080	503	0,466	0,084
Total	100%	55				0,475

Nota. Tabla elaborada por las autoras del proyecto.

Los resultados de los subcriterios obtenidos en el Nivel Básica Primaria arrojan valores superiores comparativamente a los obtenidos en el Nivel Básica Secundaria, como se observa en la figura 8.

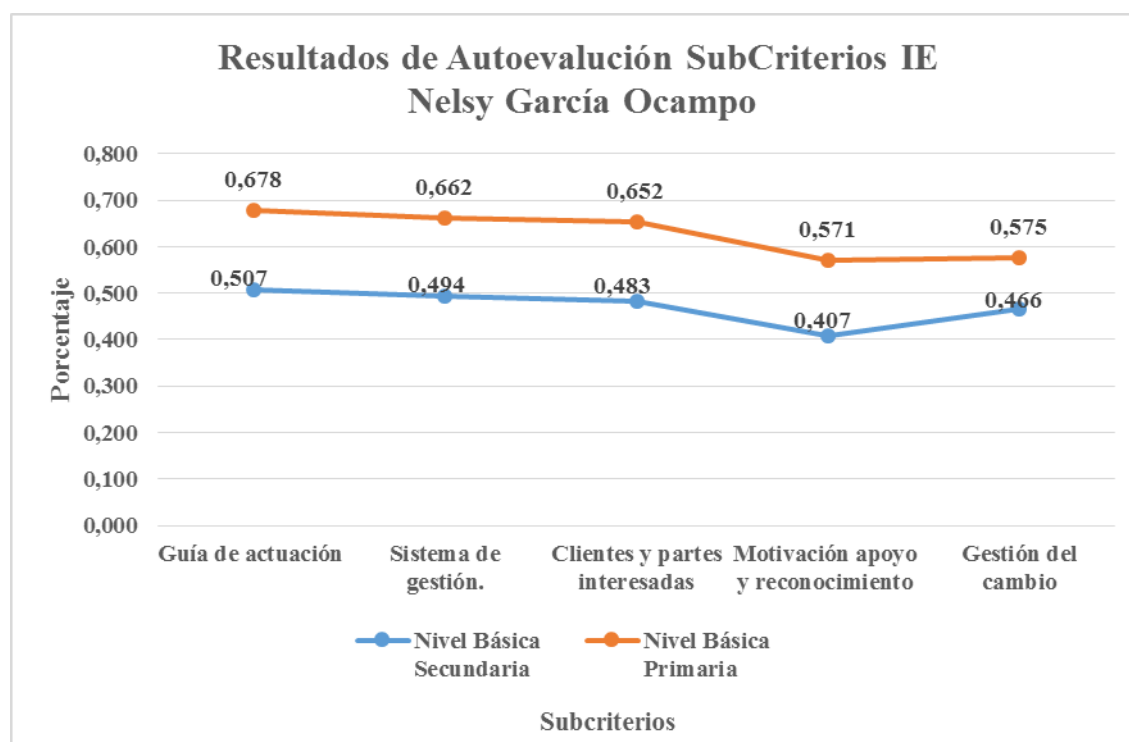


Figura 8. Resultados de Subcriterios Comparativos entre los Niveles de Educación. Gráfica elaborada por las autoras del proyecto.

Como se evidencia en los resultados anteriores el subcriterio Guía de actuación presenta la mayor fortaleza y el subcriterio Motivación, apoyo y reconocimiento contiene los mayores aspectos por mejorar.

### ***Principios del Modelo de Excelencia.***

Los principios del modelo de excelencia fueron autoevaluados a través del cuestionario aplicado. El documento El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos describe los principios de la siguiente manera:

1. Orientación al cliente. La excelencia se consigue creando valor sostenible al cliente. El cliente, es la persona que se beneficia directamente de las actividades de la organización, que en el caso de los centros educativos es el alumno, su familia y la sociedad. El centro ha de identificar a sus clientes, sus necesidades y expectativas para satisfacerlas. La

excelencia depende del equilibrio y satisfacción de las necesidades de todos los clientes relevantes, incluidas las personas que trabajan en la organización, los que solicitan sus servicios, los proveedores y la sociedad en general, así como todos aquellos con intereses, de un tipo u otro, en la organización.

2. Liderazgo y constancia de propósito. El liderazgo ayuda a conseguir la excelencia si la visión y el propósito están alineados en la organización. Los líderes de una organización comprometida con la excelencia deben contribuir a la definición de la visión, la misión, la estrategia y los valores para conseguirla, para satisfacer las necesidades del cliente, reorientándola a la luz de los resultados y las nuevas necesidades, y favoreciendo la creación de un entorno en el cual la organización y las personas que la integran puedan alcanzar la excelencia.
3. Orientación hacia los resultados. La excelencia se logra cuando los resultados satisfacen a todos los grupos implicados en la organización. Las mejoras propuestas deben estar fundamentadas en la información fiable, que incluye los hechos y las percepciones de los miembros de la institución y de los clientes.
4. Desarrollo, implicación y reconocimiento de las personas. La excelencia se maximiza mediante la contribución al desarrollo, e implicación de las personas que trabajan en una organización en los procesos de mejora, mediante el trabajo en equipo. El potencial de cada una de las personas que trabaja en una organización debe ser desarrollado, y ello se favorece cuando se comparten los valores, y existe confianza mutua, lo cual anima a la involucración de todos hacia el logro de los objetivos de la organización.
5. Gestión por procesos y hechos. La excelencia se consigue a través de la gestión con un enfoque de procesos y hechos de una forma sistémica. Todas las actividades deben estar interrelacionadas y ser gestionadas como un sistema, con la comprensión e implicación de todos los miembros de la institución. La institución consigue mejores rendimientos cuando trabaja en torno a procesos tendentes a dar respuesta a las necesidades detectadas. El término "proceso" se define como: "Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". Los procesos suelen ser interdepartamentales, por lo que se debe tener en cuenta las áreas, departamentos y personas implicadas para planificarlos y llevarlos a la práctica, y debe ser posible comprobar su realización mediante la utilización de un sistema de medición para

reunir información y datos con el fin de analizar el desempeño del proceso y su trayectoria hacia la excelencia, buscando la mejora continua.

6. Desarrollo de alianzas. La excelencia se consigue desarrollando y manteniendo alianzas que añadan valor en las personas, instituciones y organizaciones que suministran productos, servicios o conocimientos al Centro Educativo. Los proveedores, en una organización que persigue la excelencia, deben convertirse en socios, basándose en unas relaciones de confianza, que contribuyan a añadir valor. La organización trabaja de un modo más efectivo cuando comparte con sus socios el conocimiento en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos y de su personal.
7. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora. La excelencia se consigue desafiando el "statu quo" y haciendo realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora. Las decisiones a tomar y los proyectos consecuentes deben derivarse del conocimiento del funcionamiento de la organización. Y este se basa en la revisión de los resultados, en coherencia con los criterios previos utilizados en la definición de los proyectos y programas, como son la misión, la política y la estrategia, y los elementos que la determinan: la formación del personal, las colaboraciones y utilización de los recursos, la determinación de los procesos, la planificación y realización de los mismos y su evaluación, subrayando la importancia de la retroalimentación, basada en la recogida de información fidedigna que permita introducir cambios, innovaciones, y oportunidades de mejora.
8. Responsabilidad social de la organización. La excelencia se consigue excediendo el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzándose por entender y dar respuesta a las expectativas de los grupos de interés y de la sociedad. Los miembros de cualquier organización han de comportarse de acuerdo con una ética que otorgue significado a las acciones individuales más allá del que pueda derivarse de las normas o requisitos legales para dar respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la sociedad, especialmente en el ámbito de lo educativo, cuya repercusión en las personas y en la sociedad es fundamental. (Catalina Martínez Mediano, Nuria Riopérez Losada Universidad Nacional de Educación a Distancia páginas 39 y 40 issn: 1139-613x).

Los Resultados consolidados por Principios de Excelencia para la Institución Educativa Nelsy García Ocampo se presentan en la tabla 15 y figura 7, en donde se observa que el principio de excelencia con mayor puntuación es Responsabilidad social de la organización con un 59% y el principio con menor valoración fue Gestión por proceso y hechos el cual obtuvo una valoración de 49%.

*Tabla 15. Resultados Consolidados por principios de Excelencia*

PRINCIPIOS DE EXCELENCIA	No de preguntas	Valor máximo a obtener =#pregunta*máximo puntaje *#participantes	Total obtenido	% alcanzado
1. Orientación al cliente	10	2070	1160	0,56
2. Liderazgo	6	1242	715	0,58
3. Orientación hacia los resultados	10	2070	1202	0,58
4. Desarrollo, implicación y reconocimiento de las personas	7	1449	809	0,56
5. Gestión por procesos y hechos	9	1863	908	0,49
6. Desarrollo de Alianzas	5	1035	570	0,55
7. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora	3	621	333	0,54
8. Responsabilidad social de la organización	5	1035	615	0,59

Nota. Tabla elaborada por las autoras del proyecto.

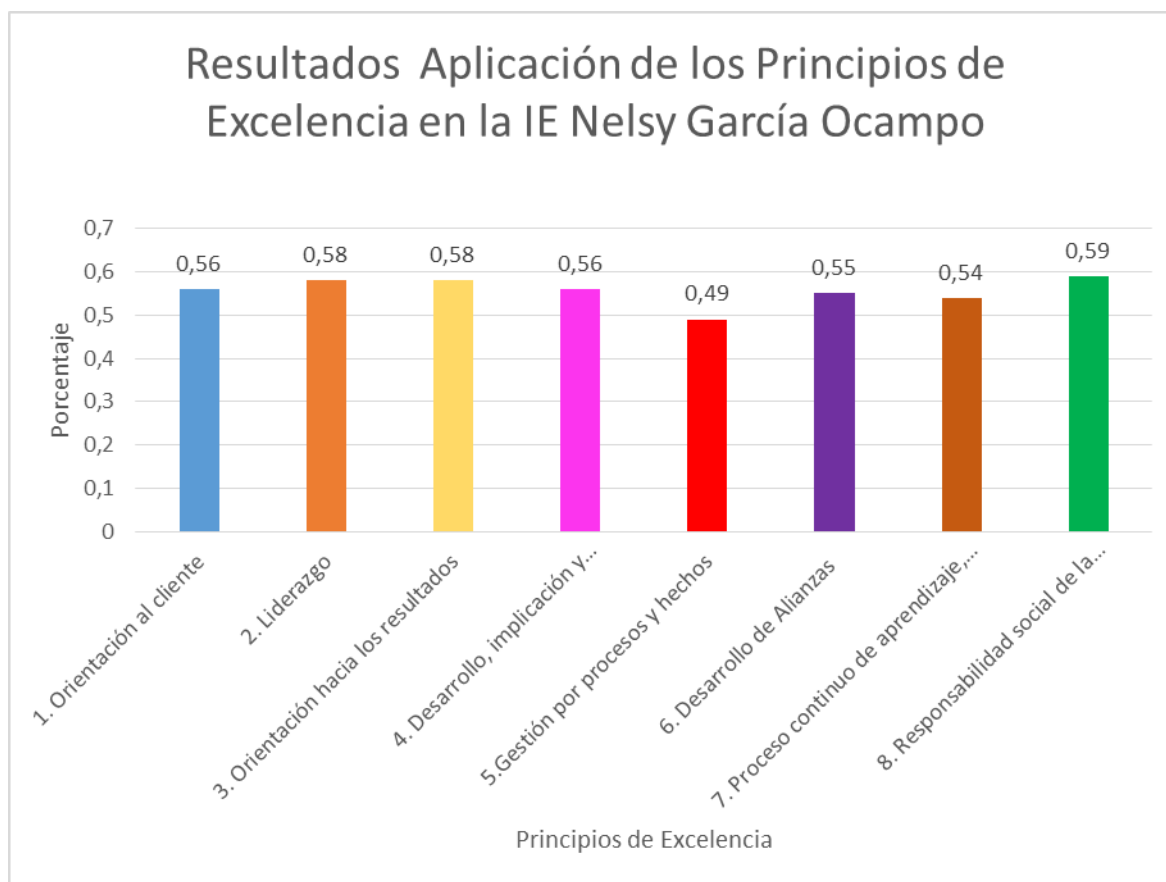


Figura 9. Principios de excelencia en la IE Nelsy Garcia Ocampo. Gráfica elaborada por las autoras del proyecto

Los resultados obtenidos de la evaluación de los principios de excelencia en el nivel primaria se presentan en la tabla 16, y gráfica xx, en la cual se observa que siete (7) de los ocho principios fueron valorados por encima de 60% y que el principio de gestión por proceso y hechos obtiene la valoración más baja equivalente al 57%.

Tabla 16. Resultados por principio de excelencia- nivel primaria

PRINCIPIOS DE EXCELENCIA	No de preguntas	Valor máximo a obtener =#pregunta*máximo puntaje *#participantes	Total obtenido	% alcanzado
1. Orientación al cliente	10	990	634	0,64
2. Liderazgo	6	594	387	0,65
3. Orientación hacia los resultados	10	990	667	0,67
4. Desarrollo, implicación y	7	693	447	0,65

reconocimiento de las personas				
5. Gestión por procesos y hechos	9	891	507	0,57
6. Desarrollo de alianzas	5	495	320	0,65
7. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.	3	297	195	0,66
8. Responsabilidad social de la organización	5	495	336	0,68

Nota. Tabla elaborada por las autoras del proyecto.

En el nivel educativo secundaria y media los datos registrados en la Tabla 17 evidencian que los ocho principios de excelencia fueron valorados por debajo de 52%, en el cual al igual que en el cuadro anterior, el principio de Gestión por proceso y hechos es el que obtiene el menor valor equivalente al 41%, seguido del principio 7 Proceso continuo de aprendizaje innovación y mejora con un 43%.

Tabla 17. Resultados por principios de excelencia- nivel secundaria y media

PRINCIPIOS DE EXCELENCIA	No de preguntas	Valor máximo a obtener =#pregunta*máximo puntaje *#participantes	Total obtenido	% alcanzado
1. Orientación al cliente	10	1080	526	0,49
2. Liderazgo	6	648	328	0,51
3. Orientación hacia los resultados	10	1080	535	0,50
4. Desarrollo, implicación y reconocimiento de las personas	7	756	362	0,48
5. Gestión por procesos y hechos	9	972	401	0,41
6. Desarrollo de Alianzas	5	540	250	0,46
7. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora	3	324	138	0,43
8. Responsabilidad social de la organización	5	540	279	0,52

Nota. Tabla elaborada por las autoras del proyecto.

En la información presentada se evidencia que en la Gestión directiva se hace necesario profundizar en el análisis para mejorar la eficacia de la implementación de los principios de excelencia; dando prioridad al principio Gestión por procesos y hechos.



### **Ciclo PHVA.**

El análisis empleado en la autoevaluación correspondiente al ciclo PHVA, se basa en los siguientes cuatro elementos que una Institución Educativa necesita:

1. **P (Planear):** Planificar y desarrollar una sólida metodología para producir los resultados requeridos, tanto ahora como en el futuro, basándose en una mentalidad innovadora.
2. **H (hacer):** Implantar la metodología de un modo sistemático para garantizar su plena y efectiva puesta en práctica, alineando el despliegue del método, uno tras otro, cuando así proceda.
3. **V ( verificar) :** Evaluar la eficiencia y eficacia del método formulado y la implantación de los mismos, con base en un seguimiento y un análisis de los resultados (indicadores) conseguidos y en actividades de indagación tales como las valoraciones comparativas y las evaluaciones.
4. **A ( actuar) :** Valorando esta información, identificar, jerarquizar, planificar y llevar a la práctica las mejoras que resulten necesarias

Los resultados obtenidos bajo el anterior enfoque se presentan a continuación.

Los resultados consolidados de los niveles básicos primarios, básicos secundarios y media se presentan en la tabla 18, y figura 8, evidenciándose que la etapa de Planeación solo alcanzo el 56.2% y la etapa del actuar el 49.5% constituyéndose en la más baja calificación.

*Tabla 18.* Resultados consolidados por etapas del ciclo PHVA

CICLO	No de Preguntas	Total puntuación por criterio	Máxima Puntuación	Puntaje Obtenido	Resultado %
P	13	234	2691	1512	0,562
H	26	414	4761	2958	0,621
V	9	162	1863	1142	0,613
A	7	126	1449	717	0,495

Nota. Tabla elaborada por las autoras del proyecto.

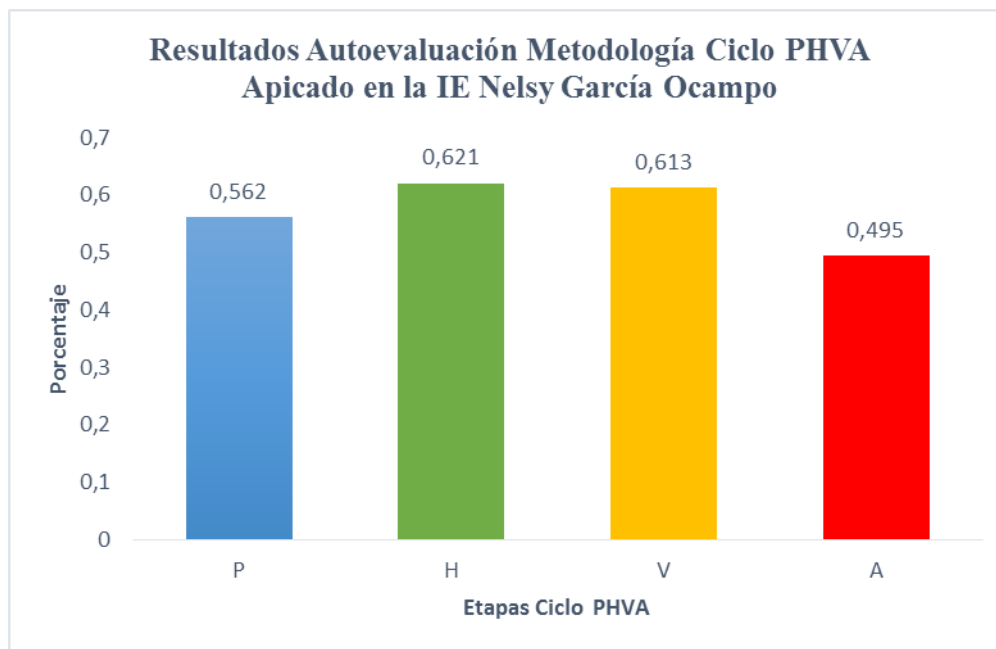


Figura 10. Resultados Aplicación del Ciclo PHVA en la IE Nelsy García Ocampo. Gráfica elaborada por las autoras del proyecto.

Los resultados obtenidos de la autoevaluación en el nivel de Básica primaria se presentan en la tabla 19. Se observa que teniendo en cuenta los componentes planear verificar, actuar en la gestión directiva desde la visión de los evaluadores es del 63.2%, 73.5%, 72.5% y 61.5% respectivamente, evidenciándose que la etapa del actuar obtiene el menor valor.

Tabla 19. Resultados de los elementos agrupados por el Ciclo PHVA - Nivel Básica Primaria

CICLO	No de Preguntas	Total puntuación	Máxima Puntuación	Puntaje Obtenido	Resultado %
P	13	117	1287	813	0,632
H	26	207	2277	1673	0,735
V	9	81	891	646	0,725
A	7	63	693	426	0,615

Nota. Tabla elaborada por las autoras del proyecto.

Los resultados en el nivel educativo secundaria y media obtenidos para la actividad de planear fue del 49.8%, del hacer el 51.7%, del verificar el 51% y el actuar 38.5% (tabla 20). Lo anterior evidencia que la percepción de la gestión directiva en cuanto a implementar acciones de mejora es bajo. Igualmente se puede observar la gran diferencia entre los resultados obtenidos en los niveles de primaria y secundaria.

Tabla 20. Resultados de los elementos evaluados agrupados por el Ciclo PHVA- Nivel B. Secundaria y Media

CICLO	No de Preguntas	Total puntuación por criterio	Máxima Puntuación	Puntaje Obtenido	Resultado %
P	13	117	1404	699	0,498
H	26	207	2484	1285	0,517
V	9	81	972	496	0,510
A	7	63	756	291	0,385

Nota. Tabla elaborada por las autoras del proyecto.

Teniendo en cuenta los resultados de la auto evaluación realizada en la Institución Nelsy García Ocampo se concluye que bajo el enfoque del ciclo PHVA, se hace necesario mejorar en la etapa del actuar, asegurando de ésta manera que la gestión directiva aumente su eficacia.

#### ***Puntos Fuertes y Áreas de Mejora.***

Con la valoración y análisis del cuestionario fue posible establecer los puntos fuertes y las áreas de mejora del criterio Liderazgo en la Institución Educativa Nelsy García Ocampo; para su análisis e identificación se estableció una calificación de 5.4 equivalente al 60% del máximo puntaje posible a alcanzar en cada una de las preguntas realizadas. Los componentes de los subcriterios que alcanzaron una calificación promedio por encima de 5.4 se consideraron como fortalezas y los que obtuvieron una calificación promedio igual o por debajo indican las áreas potenciales de mejora en donde se debería aplicar medidas correctivas utilizando una metodología orientada a eliminar o minimizar las causas de su ocurrencia. Teniendo en cuenta los promedios de los resultados obtenidos en cada ítem, se presentan en la tabla 21 las diez primeras fortalezas y en la tabla 22 los 10 principales aspectos a mejorar.

Tabla 21. Fortalezas de la Gestión Directiva de la Institución Educativa Nelsy García Ocampo

No.	Subcriterio	Resultado	Puntos fuertes
1	Guía de Actuación	6.1	Existe un interés por mantener la integridad de los valores éticos.
2	Sistema de Gestión	6.0	Asigna responsabilidades y autoridades para los procesos.
3	Sistema de Gestión	5.8	Determina los criterios , métodos, medidas e indicadores de desempeño necesarios para asegurar que tanto en la operación y el control

4	Motivación, apoyo y reconocimiento	5.8	de estos procesos Cuando delega, tiene en cuenta las características de la situación y las competencias de sus colaboradores
5	Guía de Actuación	5.8	Muestra responsabilidad y compromiso con los resultados obtenidos por la institución.
6	Guía de Actuación	5.6	Establece coherencia entre los procesos de enseñanza – aprendizaje del aula con los objetivos propuestos en el proyecto educativo institucional.
7	Guía de Actuación	5.6	Conserva la información documentada para dar confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.
8	Guía de Actuación	5.6	Comunica la importancia de una gestión de calidad, eficaz y conforme con los criterios y subcriterios del SG
9	Clientes y Partes interesadas	5.5	Realiza el seguimiento, y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes
10	Sistema de Gestión	5.5	Mejora continuamente y adapta los procesos, de manera conjunta con los grupos de interés sobre la base de las mediciones de eficiencia, eficacia y resultados

Nota. Tabla elaborada por las autoras del proyecto.

*Tabla 22.* Aspectos a mejorar de la Gestión Directiva de la Institución Educativa Nelsy García Ocampo

No. Orden	Subcriterio	Resultado	Aspecto a Mejorar
1	Motivación apoyo y reconocimiento.	3.1	Formas de reconocimiento a los esfuerzos realizados por los integrantes de la IE.
2	Motivación apoyo y reconocimiento	3.6	Incentivos para Promover el desarrollo y desempeño profesional dentro de la IE.
3	Motivación apoyo y reconocimiento	3.8	Valoración de las apreciaciones y sugerencias del personal colaborador en la toma de decisiones.
4	Motivación apoyo y reconocimiento	4.0	Utilización de estrategias y mecanismos de escucha a sus colaboradores y expresión de las opiniones de forma clara y precisa, usando el lenguaje escrito y hablado de manera efectiva, directa, honesta, respetuosa y adecuada al contexto
5	Sistema de Gestión	4.2	Identificación, análisis y evaluación de los riesgos y

			oportunidades de los procesos.
6	Sistema de Gestión	4.3	Gestión y aseguramiento de la disponibilidad de los recursos necesarios para implementar el sistema de gestión.
7	Motivación apoyo y reconocimiento	4.3	Dirección, compromiso y apoyo al equipo de trabajo, para contribuir a la eficacia del SG.
8	Clientes y Partes interesadas	4.4	Comunicación con todos los agentes implicados y estar abierto a todo el sector y organizaciones públicas y privadas del entorno.
9	Motivación apoyo y reconocimiento	4.5	Motivación e inspiración a los colaboradores hacia el liderazgo.
10	Gestión del cambio	4.7	Socialización de las metas a las partes involucradas y convocar a los agentes respectivos para alcanzar con eficacia los objetivos trazados
11	Gestión del cambio	4.7	Evaluación de los cambios e implementación de los que sean necesarios para asegurarse de lograr los resultados previstos.

---

Nota. Tabla elaborada por las autoras del proyecto.

### **Plan de Mejoramiento.**

Con base en los resultados de la autoevaluación realizada y en coherencia con los objetivos establecidos en el PEI 2015 para la Gestión Directiva, se analizan los elementos de los, subcriterios y se estructura el plan de mejoramiento con objetivos, acciones indicadores y metas que faciliten su medición, seguimiento y cumplimiento.

#### **Subcriterio Motivación, Apoyo y Reconocimiento.**

Este subcriterio alcanzó el 60% de los aspectos a mejorar según los resultados obtenidos del análisis de la gestión directiva en la Institución Nelsy García Ocampo.

Una de las formas de potenciar el actuar de los docentes en su IE es la motivación laboral o fuerza que consiste en mantener un estímulo positivo en relación con los objetivos de su trabajo, para lo cual es de gran relevancia comprender cuales son los factores individuales y colectivos que inciden en el logro de los objetivos institucionales, y así actuar en concordancia en la formulación de planes de mejora.

La comunicación asertiva como habilidad social de relación es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza.

En cuanto al Reconocimiento, D'Souza (2000) define este elemento como "la gratitud (o inclusive los cumplidos) que los individuos reciben por sus realizaciones. Las personas suelen asociar el reconocimiento con las realizaciones" (p.112). Las realizaciones se pueden definir como los logros de las personas, la realización exitosa de un trabajo y ver los resultados del trabajo hecho.

Los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente bien para dar respuesta apropiada a las demandas de habilidades que son exigidas cada día; así como su sentimiento de pertenencia y lealtad hacia la institución. El buen líder debe crear un clima que induzca a los docentes y colaboradores a alcanzar ciertos resultados objetivos y de la organización. Lo que significa lograr en los mismos la motivación. Crear un clima de gran familia donde se desarrollen patrones de conductas positivos, para influir en el comportamiento de los demás.

El plan de mejoramiento del subcriterio en análisis se presenta en la tabla 23; el cual se establece para un tiempo de un año y con responsabilidad en la Rectoría de la Institución Educativa.

Tabla 23. *Plan de Mejoramiento del Subcriterio Motivación, apoyo y reconocimiento.*

Aspecto a Mejorar	Objetivo	Acciones	Indicadores de Cumplimiento	Meta
Formas de reconocimiento a los esfuerzos realizados por los integrantes de la IE.	Motivar, apoyar y reconocer los logros a los integrantes de la IE mejorando su desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la retroalimentación de logros a cada docente.</li> <li>• Proporcionar ambientes de apoyo, tutorías y liderazgos fuertes y congruentes</li> <li>• Promover la orientación hacia las medidas de valores agregados de la eficacia institucional</li> </ul>	Porcentaje de docentes reconocidos por su desempeño sobresaliente	Mayor al 20% de docentes de la IE
Incentivos para Promover el desarrollo y desempeño profesional dentro de la IE.	Mejorar las competencias de los docentes en pro de la calidad de la educación para los alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar a los empleados a efectuar una autoevaluación como fuente para la Identificación de los puntos fuertes y puntos débiles de los colaboradores de la IE.</li> <li>• Potenciar los puntos fuertes e introducir medidas que mejoren los puntos débiles.</li> <li>• Realizar actividades de integración y cooperación entre docentes y directivos</li> </ul>	Porcentaje de aumento en la evaluación de desempeño de los docentes y directivos	Mínimo un 10% en la evaluación de desempeño

Valoración de las apreciaciones y sugerencias del personal colaborador en la toma de decisiones.	Fortalecer el compromiso de los docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar en los docentes la responsabilidad de su sistema de gestión de calidad en la educación</li> <li>• Promover el crecimiento humano en los diferentes miembros de la comunidad educativa</li> </ul>	Porcentaje de sugerencias y apreciaciones de los docentes tenidas en cuenta para la toma de decisiones con respecto a las presentadas.	Mayor al 10% de las sugerencias presentadas.
Utilización de estrategias y mecanismos de escucha a sus colaboradores y expresión de las opiniones de forma clara y precisa, usando el lenguaje escrito y hablado de manera efectiva, directa, honesta, respetuosa y adecuada al contexto.	Mejorar la asertividad en la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexionar sobre la importancia de la interacción entre iguales y entre diferentes como actividad fundamental para el aprendizaje.</li> <li>• Establecer técnicas para la comunicación asertiva</li> <li>• Realizar talleres sobre comunicación asertiva</li> </ul>	Porcentaje de satisfacción de los docentes en cuanto a la comunicación clara, precisa y efectiva.	Mayor al 80% de satisfacción
Dirección, compromiso y apoyo al equipo de trabajo, para contribuir a la eficacia del SG	Aumentar la eficacia del sistema de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en equipo</li> <li>• Promover el conocimiento y la aplicación del principio enfoque basado en procesos</li> <li>• Promover la aplicación del principio de mejora continua</li> <li>• Actuar sobre los resultados no alcanzados.</li> </ul>	Porcentaje de aumento en la eficacia del sistema de gestión	Mayor al 40% en el primer año (2018)
Motivación e inspiración a los colaboradores hacia el liderazgo.	Fortalecer el liderazgo de los docentes en la Institución Educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar equipos de trabajo, asignando los diferentes roles sociales, como dirigir, organizar y participar.</li> </ul>	Porcentaje de participación de docentes en las decisiones	Mayor al 40% de los docentes



- 
- Facilitar a los docentes el participar en directivas el equipo directivo para apoyar las fases de diseño, implementación y monitorización del sistema de gestión.
  - Facilitar la comunicación entre todas las partes interesadas en el cambio, ayudando a la construcción de nuevos modelos mentales compartidos.
  - Permitir a los docentes participar en las decisiones de los directivos.
- 

Nota. Tabla elaborada por las autoras del proyecto.

### **Subcriterio Sistema de Gestión.**

Los elementos de este subcriterio corresponden al 20% de los aspectos a mejorar. La identificación, análisis y evaluación de riesgos y oportunidades de los procesos tiene como finalidad identificar los aspectos que podrían ser una amenaza importante para la institución o aquellos aspectos que podrían ser oportunidades significativas, proporcionando beneficios a la Institución Educativa tales como mejores resultados desde el término de efectividad y eficiencia en la gestión, teniendo en cuenta que se está previniendo la ocurrencia de lo no deseado desde la planeación estratégica con el análisis del contexto tanto interno como externo, hasta la acción para mitigarlos o reducirlos. En la tabla 24 se presenta el plan de mejoramiento para los aspectos a mejorar en este subcriterio.

*Tabla 24.* Plan de Mejoramiento del Subcriterio Sistema de Gestión

Aspecto a Mejorar	Objetivo	Acciones	Indicadores de Cumplimiento	Meta
Identificación, análisis y evaluación de los riesgos y oportunidades de los	Mejorar la eficacia de la gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la metodología para la identificación de riesgos y oportunidades en los procesos de la IE.</li> </ul>	Porcentaje de riesgos y oportunidades identificados y	Mayor al 70%

---

procesos.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar grupos de trabajo para la implementación de la metodología e identificación de riesgos y oportunidades</li> <li>• Implementar la metodología para la identificación de riesgos y oportunidades en los procesos</li> <li>• Revisar y consolidar de forma periódica los riesgos, el monitoreo y controles, y ajustar cuando se requiera.</li> <li>• Realizar seguimiento y evaluación de la efectividad de los controles</li> </ul>	tratados eficazmente	
Gestión y aseguramiento de la disponibilidad de los recursos necesarios para implementar el sistema de gestión.	Mejorar la eficacia de la gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los recursos necesarios para implementar el sistema de gestión</li> <li>• Gestionar ante las entidades locales, departamentales y nacionales los recursos identificados para implementar el sistema de gestión</li> <li>• Realizar seguimiento y control a la eficiencia de los recursos utilizados.</li> </ul>	Eficiencia en los recursos utilizados.	Mayor al 90%

Nota. Tabla elaborada por las autoras del proyecto.

### **Subcriterio Gestión del Cambio.**

El análisis de los resultados generó dos elementos de este subcriterio correspondientes al 20% de los aspectos a mejorar. El proceso de gestión del cambio organizacional requiere decisiones estratégicas y técnicas complejas que implican un liderazgo con la capacidad de gestionar la inteligencia social y emocional de los participantes, empatía, generación de un ambiente propicio para el

cambio, lograr una dinámica positiva de aprendizaje y de mejora, claridad en los objetivos a lograr, implicación y participación activa de las partes interesadas. Es necesario realizar el proceso de forma eficaz para favorecer la capacidad de respuesta rápida a las nuevas situaciones cuando sea preciso. E plan de mejoramiento propuesto se presenta en la tabla 25.

*Tabla 25. Plan de Mejoramiento del Subcriterio Gestión del Cambio*

Aspecto a Mejorar	Objetivo	Acciones	Indicadores de Cumplimiento	Meta
Comunicación de las metas a las partes involucradas y convocar a los agentes respectivos para alcanzar con eficacia los objetivos trazados	Garantizar una comunicación eficaz entre las partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover proyectos globales en colaboración con diferentes instituciones y que contribuyan al desarrollo de la competencia en comunicación.</li> <li>• Hacer seguimiento y control sobre los proyectos propuestos y aprobados para aportar a logro de los objetivos.</li> </ul>	No. De Proyectos interinstitucional es aprobados	Dos por año
Evaluación de los cambios e implementación de los que sean necesarios para asegurarse de lograr los resultados previstos.	Lograr los resultados establecidos por la Institución Educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en práctica los nuevos procesos o sistemas para mejorar la calidad educativa.</li> <li>• Validar conceptualmente a su nivel el proceso de cambio, aprovechando la credibilidad que le otorga la realidad de su puesta en práctica.</li> <li>• Gestionar los recursos económicos, y humanos necesarios para llevar a cabo el proyecto de cambio.</li> <li>• Realizar seguimiento a los proyectos de cambio implementados.</li> </ul>	Porcentaje de procesos de cambio implementados eficazmente	Mínimo el 50% de los procesos propuestos, implementados

Nota. Tabla elaborada por las autoras del proyecto.

La dirección de la IE, a partir de acuerdos generales asumidos por todo el equipo docente, debe seleccionar, concretar y priorizar las acciones que serán objeto de trabajo, consolidar el trabajo en equipo y enriquecer sus competencias tendientes a mejorar los resultados institucionales., hacer seguimiento y control y tomar las acciones sobre las desviaciones o actividades no eficaces de tal manera que se asegure el logro de los objetivos propuestos.

## Conclusiones

Se estructuró y aplicó un modelo de autoevaluación para el área de Gestión Directiva tomando como base el Criterio de Liderazgo del Modelo de Excelencia EFQM, teniendo en cuenta que el líder debe poseer la habilidad para orientar, guiar, motivar e impulsar a su grupo de trabajo hacia el logro de los objetivos comunes y los esperados por la sociedad.

Los elementos contenidos en los subcriterios guía de actuación, sistema de gestión, las partes interesadas, motivación apoyo y reconocimiento, y la gestión del cambio, permitieron diagnosticar la situación inicial de la Institución Educativa respecto al Liderazgo en el área de Gestión Directiva, así como realizar el análisis con base en tres herramientas que apoyan el planteamiento de planes de acción.

El modelo estructurado y aplicado al 76.6% de los docentes activos de los niveles básica primaria, básica secundaria y media, y 10 padres de familia, permitió identificar aspectos positivos como el interés por mantener la integridad de los valores éticos; asignación de responsabilidades y autoridades para los procesos.

El grado de desempeño de la Gestión Directiva alcanzada a través del modelo de autoevaluación propuesto fue del 50.8%, en el cual el puntaje más bajo del 5.7% sobre el total corresponde al subcriterio de Sistema de Gestión, evidenciándose la falta de implementación de una estructura organizativa por procesos, orientada a la consecución de resultados que impacten en la comunidad educativa, mejoren el posicionamiento de la Institución dentro del sector y aporten al desarrollo del país en forma efectiva.

Los subcriterios evaluados en el Nivel de Secundaria y Media generaron un resultado del 47.5% comparativamente inferior en todos los elementos evaluados en el Nivel Primaria el cual alcanzó un 63.2%, evidenciándose la necesidad de implementar acciones para mejorar el nivel de gestión.

En la autoevaluación el Subcriterio Motivación, Reconocimiento y Apoyo obtuvo como resultado un 8.7%, del consolidado total, evidenciándose la falta de reconocimiento a los esfuerzos realizados por los integrantes de la Institución Educativa, falta de incentivos para promover el desarrollo y desempeño profesional, falta de la valoración y apreciación de las sugerencias del personal colaborador en la toma de decisiones; haciéndose necesario el compromiso de la dirección para involucrar al personal mejorando su desempeño.

El análisis realizado con base en los Principios de Excelencia demuestra que en la Gestión Directiva, se evidencia su aplicación en 55.6%, haciéndose necesario profundizar en el análisis y evaluación para mejorar la eficacia de la Institución dando prioridad al principio Gestión por procesos y hechos, cuyo resultado obtenido en el nivel Secundaria y Media fue del 41% , convirtiéndose en el principio con más baja puntuación.

La metodología del ciclo PHVA utilizada como herramienta para el mejoramiento de las instituciones, generó el 57.2% como resultado de su aplicación en los elementos claves establecidos y evaluados en la Institución. En el nivel Secundaria y Media la etapa del Actuar obtuvo un 38.5%, representado el puntaje más bajo obtenido en la autoevaluación, lo que significa que los esfuerzos de evaluación y seguimiento no cumplen su razón de ser de proponer e implementar acciones conducentes a mejorar la eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje y por ende la competitividad de la Institución “Nelsy García Ocampo “.

En el área de Gestión Directiva se evidencia que los resultados obtenidos a través de la autoevaluación propuesta están muy por debajo de los obtenidos a través de la evaluación interna del segundo periodo del 2016, lo que conlleva a una reflexión para plantear acciones de fondo y que a través del liderazgo se reflejen en los resultados de una Institución en camino hacia la excelencia.

Con los resultados presentados en este proyecto se pretende que el Personal responsable de la Gestión Directiva reflexione sobre la necesidad de implementar acciones de mejora de manera continua, aplicando las diferentes metodología de análisis del modelo propuesto para aumentar su eficacia institucional, generando motivación y satisfacción por parte de la comunidad educativa, así como fortaleciendo los resultados institucionales en pro de los de los estudiantes, las familias y la sociedad en general.

Se adquirió experiencia en el planteamiento de modelos para el sistema de gestión de la calidad mediante el estudio del modelo EFQM, afianzando los conocimientos con el uso de las herramientas administrativas y gerenciales que orientan el logro de los objetivos, y permitiendo:

- Identificar las áreas de mejora más relevantes de la institución de una manera consensuada.
- Conocer cuáles son sus puntos fuertes en la gestión de la institución.

- Involucrar en el proceso de autoevaluación al personal de la institución, introduciendo en los mismos conceptos y valores relacionados con la excelencia.

Fomentar el trabajo en equipo y aumentar la participación efectiva de todos sus colaboradores ante un reto común.

## **Recomendaciones**

Los cambios que se pretenden hacer a través del plan de mejoramiento no se deben posponer, teniendo en cuenta que están orientados a mejorar los resultados de la comunidad educativa y a obtener cambios en la actitud y proactividad de las personas responsables del proyecto educativo en beneficio de los diferentes grupos de la institución.

Una vez sea implementado el plan de mejoramiento con los grupos de interés, se hace imperativo evaluar el proceso para determinar el efecto en los resultados institucionales; entre estos, la influencia de la capacidad del plan para mejorar la retención y atracción de docentes y las mejoras del rendimiento en los estudiante.

Es importante acoger esta metodología para procesos futuros de mejoramiento como el planteado en el presente proyecto de grado, especialmente en lo relacionado con los principios de excelencia, que resulta una base sólida para la comparación con instituciones exitosas.

La transformación cultural hacia el mejoramiento continuo debe resultar en hábitos más no en obligaciones laborales. Para esto hay que trabajar la importancia en la participación de toda la comunidad educativa y tener en cuenta la gestión de los modelos externos exitosos obtenidos en el sector educativo.

El modelo de autoevaluación propuesto puede extenderse a las otras áreas de Gestión de la Institución buscando un mayor compromiso y una integralidad en el sistema de calidad para la institución orientada a una cultura de mejora continua.



### Referencias Bibliográficas

- Chamorro Rodríguez, L.E. (2016). Desempeño poco satisfactorio de las instituciones educativas oficiales de Ibagué en el cuatrienio 2011-2015. ( Blog). Recuperado de <http://radiointeractiva.com/2016/02/08/desempeno-poco-satisfactorio-de-las-instituciones-educativas-oficiales-de-ibague-en-el-cuatrienio-2011-2015/>
- Congreso de la República. (13 de julio de 2009). Artículo 3 [Principios rectores de la Evaluación de la Educación]. "Por la cual se fijan parámetros y criterios para organizar el sistema de evaluación de resultados de la calidad de la educación, se dictan normas para el fomento de una cultura de la evaluación, en procura de facilitar la inspección y vigilancia del estado y se transforma el ICFES" . [Ley 1324 de 2009]. Recuperado [http://www.mineducacion.gov.co/normatividad/1753/articles-210697\\_archivo\\_pdf\\_ley\\_1324.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/normatividad/1753/articles-210697_archivo_pdf_ley_1324.pdf)
- Corporación Calidad. (2017). Modelo Nacional de Excelencia e Innovación .Criterios y Descriptores. Recuperado documento PDF.
- Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior. (2015-2017). ICFES Clasificación de planteles Saber 11. Recuperado de <http://www.ICFES.gov.co/divulgaciones-establecimientos/saber-11/divulgacion-2016>
- Isotools. (28 de mayo de 2015). La relación entre la calidad y mejora continua. Blog Calidad y Excelencia. Recuperado de <https://www.isotools.org/2015/05/28/la-relacion-entre-calidad-y-mejora-continua/>
- Martínez M, Catalina, Riopérez Lozada Nuria. (2005). El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. Revista Universidad Nacional de Educación a Distancia-UNED. ISSN: 1139-613X. Recuperado de <http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/viewFile/342/295>.
- Martínez M, Catalina, Riopérez Lozada Nuria. (2005). El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. (The Excellence Model of European Foundation For Quality Management and its application for improving school Quality) Catalina Martínez mediano Nuria Riopérez losada universidad nacional de educación a distancia páginas 39 y 40 issn: 1139-613x.

- Ministerio de Educación Nacional. (26 de mayo de 2015). Artículo 1.1.1.1. [Estructura del Sector Educativo]. *Decreto Único Reglamentario del Sector Educación*. [Decreto 1075 de 2015]. Recuperado Libro Decreto Reglamentario del Sector Educativo.
- Ministerio de Educación Nacional. (26 de mayo de 2015). Artículo 2.3.3.1.4.1. [Contenido del Proyecto Educativo Institucional]. *Decreto Único Reglamentario del Sector Educación*. [Decreto 1075 de 2015]. Recuperado Libro Decreto Reglamentario del Sector Educativo.
- Ministerio de Educación Nacional.( 10 de noviembre de 2010). Pacto nacional por el mejoramiento de la calidad educativa. Educación de Calidad el camino para la prosperidad. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-237397\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-237397_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional.( 2008 ). Numeral 1.7 Guía 34. [Uso de Referentes Nacionales para Mejorar]. *Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación*. Recuperado de [www.mineducación.gov.co](http://www.mineducación.gov.co)
- Ministerio de Educación. (9 de agosto de 2016). Mineducación pone en marcha estrategia para mejorar desempeño académico de 370.000 estudiantes de primaria. Recuperado de [www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-357811.html](http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-357811.html)
- Nelsy García Ocampo. Proyecto Educativo institucional, 2015.
- Organización de Estados Iberoamericanos. (26 de abril del 2000). Foro Consultivo internacional sobre educación para todos. Recuperado de <http://www.oei.es/historico/efa2000jomtien.htm>







sus requisitos pertinentes.

- 35 Establece alianzas interinstitucionales para garantizar la implementación y sostenibilidad de la política educativa que ayudan a mejorar el servicio que se ofrece.

#### 1d. MOTIVACION APOYO Y RECONOCIMIENTO

Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la IE.

- 36 Promueve el desarrollo y promoción profesional dentro de la IE.
- 37 Establece buenas relaciones interpersonales en el contexto de trabajo.
- 38 Muestra la capacidad para aprovechar los conocimientos y habilidades individuales y potenciar el conocimiento grupal.
- 39 Cuando delega, tiene en cuenta las características de la situación y las competencias de sus colaboradores
- 40 Las directivas tienen la capacidad de escuchar a sus colaboradores y expresar las opiniones de forma clara, usar el lenguaje escrito y hablado de forma efectiva, directa, honesta, respetuosa y adecuada al contexto
- 41 Motiva e inspira a sus colaboradores a ser líderes.
- 42 Existe reconocimiento a los esfuerzos realizados por los integrantes de la IE.
- 43 Dirige, se compromete y apoya al equipo de trabajo, para contribuir a la eficacia del SG
- 44 Analiza y retroalimenta de forma constructiva los resultados del trabajo en equipo y el proceso seguido
- 45 Tiene en cuenta las apreciaciones del personal colaborador en la toma de decisiones.

#### 1 e. GESTION DEL CAMBIO.

Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

- 46 Planea en forma sistemática la implementación de los cambios requeridos para la mejora de la IE.
- 47 La dirección fomenta un estilo de dirección participativo

