

Gestión integral y desarrollo educativo

Margarita Siabato Patiño*

Resumen

El propósito del presente artículo es presentar una síntesis de la investigación realizada por la autora en el periodo 2010-2013, en su tesis doctoral "Aportes a la gestión integral de los colegios distritales de la ciudad de Bogotá a partir de la evaluación de impacto del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI", dirigida por la UNED de Madrid, España. Los aportes se plantean a partir de las fortalezas y dificultades encontradas en la evaluación de impacto de los colegios que participaron en la presente investigación; las necesidades identificadas en algunos estudios en el sector educativo oficial de Bogotá, y la experiencia de la autora de la tesis en la gestión integral de instituciones educativas oficiales. Su propósito es contribuir al desarrollo de las instituciones educativas por medio de una gestión integral enfocada en la calidad educativa integral, el aprovechamiento del talento humano y la creación de un clima institucional adecuado.

Palabras clave: calidad educativa, desarrollo educativo, evaluación, gestión integral, impacto.

Integrated Management and Educational Development

Abstract

The aim of this article is to present a summary of the research conducted by the author from 2010 to 2013 in her doctoral thesis, "Contributions to the integrated management of district schools in the city of Bogotá based on an impact evaluation of the Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI", led by UNED of Madrid, Spain. The contributions are presented based on the strengths and difficulties encountered in the impact evaluation of schools that participated in the research, the needs that studies have identified in Bogotá's official education sector, and the author's thesis experience with integrated management of official educational institutions. The goal is to contribute to the development of educational institutions through integrated management that is focused on integrated quality of education, talent management, and the creation of an appropriate institutional environment.

Keywords: quality of education, educational development, evaluation, integrated management, impact.

Gestão integral e desenvolvimento educativo

Resumo

O propósito do presente artigo é apresentar uma síntese da pesquisa realizada pela autora no período de 2010 a 2013, em sua tese doutoral "Contribuições para a gestão integral dos colégios estaduais da cidade de Bogotá a partir da avaliação de impacto do Projeto Educativo Líderes Século XXI", dirigida pela UNED de Madri (Espanha). As contribuições se propõem a partir das fortalezas e dificuldades encontradas na avaliação de impacto dos colégios que participaram da presente pesquisa; as necessidades identificadas em alguns estudos no setor educativo oficial de Bogotá e a experiência da autora da tese na gestão integral de instituições educativas oficiais. Seu propósito é contribuir para o desenvolvimento das instituições educativas por meio de uma gestão integral enfocada na qualidade educativa integral, no aproveitamento do talento humano e na criação de um ambiente educacional adequado.

Palavras-chave: qualidade educativa, desenvolvimento educativo, avaliação, gestão integral, impacto.

* Ph.D. en Educación, programa Calidad en la Educación. Magíster en Orientación y Asesoría Educativa. Jefe del Programa de Especialización en Gerencia de Proyectos Educativos, Universidad Cooperativa de Colombia, sede Bogotá.

Correo electrónico:
margarita.siabato@ucc.edu.co

Recibido: 15 de abril del 2013

Aprobado: 3 de septiembre del 2013

Cómo citar este artículo: Siabato Patiño, M. (2013). Gestión integral y desarrollo educativo. *Cooperativismo & Desarrollo*, 21(103), 35-48.

Introducción

La investigación desarrollada plantea aportes en relación con la necesidad de gestionar integralmente las instituciones educativas públicas de Bogotá, dentro de un enfoque de sistemas, asumiendo la calidad educativa en forma integral, articulando la calidad de la educación (resultados del proyecto educativo) y la calidad en la educación (modelos, metodologías y herramientas de la gestión de la calidad para lograr los propósitos esperados).

Lo anterior contribuye no solamente al mejoramiento de los resultados, sostenibilidad y disminución de la deserción de las instituciones educativas que implementan el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, sino también al desarrollo educativo, evidenciado mayores logros en la gestión académica, de convivencia, directiva, comunitaria y administrativa de los colegios públicos de Bogotá, lo cual corresponde a la misión de responsabilidad social de este tipo de instituciones.

Los aportes generados tomaron varios insumos, el principal son los resultados de la evaluación de impacto del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI; por ello, se asumió como problema de investigación esta pregunta: ¿Qué aportes se pueden generar a la gestión integral de las instituciones educativas oficiales de Bogotá que implementan el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, a partir de los resultados obtenidos en la evaluación de impacto, en una muestra de instituciones que lo desarrollaron?, y, como objetivo general, el siguiente: aportar estrategias que les permitan a las instituciones educativas distritales participantes en el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI mejorar los resultados de su implementación.

En el estudio se asumieron como unidades de análisis tres dimensiones con sus respectivas variables, así:

- direccionamiento estratégico: formulación, ajuste y desarrollo del plan estratégico;
- gerencia de procesos: planeación, ejecución, seguimiento y mejora de procesos;
- liderazgo y transformación cultural: administración participativa, liderazgo, desarrollo de la comunidad, trabajo en equipo y comunicación.

Los argumentos que justifican el problema de investigación tienen relación con la preocupación que existe a nivel mundial por mejorar la calidad de la educación y la cultura de la evaluación al servicio de esta. En Colombia, los bajos resultados académicos en pruebas

internacionales, y en Bogotá los bajos índices de convivencia, hacen pensar que es necesario fortalecer aspectos de convivencia, académicos y de gestión institucional.

En cuanto a la convivencia, las instituciones educativas oficiales de Bogotá tienen unos retos relacionados con los resultados de la encuesta sobre convivencia escolar y las circunstancias que la afectan (ECECA), para estudiantes de 5° a 11° de Bogotá, aplicada por el DANE en el 2011. Entre los retos está atender factores relacionados con las características de los estudiantes y las condiciones de los establecimientos educativos.

En relación con los resultados académicos, de acuerdo con el informe SEICE (sistema de evaluación integral para la calidad de la educación 2011), elaborado por la Dirección de Evaluación de la Secretaría de Educación del Distrito, los estudiantes que finalizan su bachillerato, han ido mejorando sus resultados en la Prueba Saber 11. Sin embargo, a pesar de haber superado las metas planteadas en el plan de desarrollo, es necesario continuar ascendiendo si se tiene en cuenta que cuantos mejores resultados alcancen los estudiantes, mayor posibilidad tendrán de ingresar a las universidades públicas para continuar con sus estudios de educación superior.

En relación con la gestión institucional, el estudio sobre evaluación integral de las instituciones educativas oficiales, realizado en el 2010 por el Instituto de Investigaciones Pedagógicas (IDEP) de Bogotá, presenta resultados en un nivel medio en la gestión pedagógica, administrativa y financiera.

Adicionalmente, la investigación justifica la necesidad de aprovechar el aporte del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI en la gestión de las instituciones educativas del Distrito Capital, considerando que este es el único proyecto que capacita y acompaña las instituciones educativas oficiales durante cuatro años, en la implementación de un sistema de gestión de calidad, dentro de un enfoque de gestión integral, en forma gratuita para estas.

En el desarrollo de la investigación se tomaron como antecedentes los diferentes planteamientos de varias organizaciones relacionadas con la calidad educativa, entre ellos los de la Unesco, los informes presentados por la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, de 1997 y presidida por Jacques Delors (1996), y el documento de la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI, de 1998. En el primero se presentan planteamientos relacionados con la necesidad del desarrollo humano en su integralidad y totalidad por medio de los cuatro pilares de

la educación. En el segundo, aspectos como la orientación de largo plazo de la educación enfocada en la pertinencia social y la necesidad de la formación a lo largo de toda la vida.

Adicionalmente se encuentran los planteamientos de diferentes autores, entregados en las Semanas Monográficas de la Educación de la Fundación Santillana, entre ellos el documento básico presentado en el 2004 por Cecilia Braslavsky (2004) sobre los diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI, en el cual se enfatiza sobre la pertinencia personal y social de la educación; asimismo, el documento de políticas educativas de éxito a partir de los informes PISA, de la XX Semana Monográfica (2005), elaborado por Andreas Shleicher en cuanto a la mejora de la calidad y la equidad de la educación.

En relación con la cultura de la evaluación al servicio de la calidad, en los antecedentes se tomaron los aportes de los diferentes estudios sobre escuelas eficaces, desarrollados desde finales de los años 60 y principios de los 70, hasta la fecha, los cuales hacen referencia a las variables relacionadas con los procesos de las instituciones causantes de los resultados y aquellas basadas en la gestión escolar planteada por Brookover (1979) y Edmons (1979), citados por (Galán, 2004).

Los resultados de la presente investigación permitieron identificar y valorar los resultados del proyecto por medio de la evaluación de impacto, su contribución a la gestión integral de las instituciones educativas y las posibilidades de mejoramiento, complementando su enfoque conceptual y metodológico con los enfoques de la calidad educativa integral, de sistemas, de gestión integral del talento humano y clima institucional.

Adicionalmente contribuye a las instituciones que no implementan el proyecto, proporcionándoles elementos de reflexión y acción a los directivos, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia de los colegios oficiales, en torno a la necesidad de mejorar los resultados del proyecto educativo institucional y

el cumplimiento de su misión de responsabilidad social por medio de una gestión integral, contextualizada en los enfoques de sistemas y la calidad educativa integral.

Metodología

De acuerdo con el problema y los objetivos del estudio, se optó por realizar una investigación evaluativa aplicada a nivel de impacto, para reconocer los cambios en las instituciones a partir de la aplicación del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI.

La metodología seleccionada para la evaluación de impacto fue la planteada por Tejada y Ferrández (2007), la cual presenta tres dimensiones en la evaluación: la identificación del logro de la finalidad esperada; la valoración de la mejora en relación con la calidad —en este caso la institucional— evidenciada en los resultados del proyecto educativo, y la identificación de los cambios producidos en la institución como consecuencia de los aprendizajes adquiridos en la capacitación desarrollada en el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI.

De acuerdo con Tejada, la evaluación se lleva a cabo en tres momentos: el primero, al finalizar la acción formativa (eficacia, suficiencia, satisfactoriedad), el segundo, después de un tiempo para evaluar la transferencia del aprendizaje a la gestión desarrollada en la institución, y el tercero, en el mediano y largo plazo evaluando los cambios institucionales y la permanencia y consistencia de estos. En la investigación sólo se asume el segundo momento debido a que la finalización formal del proceso de formación de las instituciones educativas es reciente.

La población del estudio consta de 94 instituciones de Bogotá que participaron en el proyecto durante el periodo 2005-2009. En la tabla 1 se presenta el año de vinculación de las instituciones al proyecto, las que desertaron sin terminar el proceso, las que terminaron el proceso pero no se ha certificado por la fundación, y las que hicieron cierre formal del proceso.

Tabla 1. Instituciones que participaron en el proyecto en el periodo 2005-2009

Instituciones que participaron en el proyecto	Año de vinculación					Total
	2005	2006	2007	2008	2009	
Número de instituciones que ingresaron.	15	32	20	6	21	94
Número de instituciones que desertaron sin terminar el proceso.	14	28	12	5	9	68
Número de instituciones que terminaron el proceso pero no se han certificado por la Fundación.	1	4	1	1	0	7
Número de instituciones que realizaron cierre formal del proceso.	0	0	7	0	12	19

La muestra estuvo integrada por las instituciones que realizaron el cierre formal a través de la graduación en el proyecto; de las 19, se tomaron 7, lo cual corresponde al 36,84%. La selección de las instituciones se realizó por medio de un muestreo no-probabilístico o muestreo dirigido con instituciones voluntarias, debido a que algunas muestran un poco de resistencia para facilitar la información. Los colegios oficiales de Bogotá que hicieron parte de la muestra elegida fueron: Quiba Alta, José Celestino Mutis, Francisco de Paula Santander, José Joaquín Casas, Antonio Nariño, República Dominicana y Nueva Zelanda.

En el desarrollo de la evaluación de impacto se siguió el siguiente procedimiento:

1. Determinación de las unidades de observación (dimensiones, variables, indicadores e ítems, de acuerdo con los objetivos específicos del estudio).
2. Diseño de instrumentos.
3. Desarrollo de la validez de contenido del cuestionario y los protocolos de entrevista y análisis documental, mediante el procedimiento de juicio de expertos planteado por Ruiz (2007), y el aporte de Barraza (2007) en cuanto a las estrategias de consulta a expertos en el tema.

Adicionalmente, en la validación del cuestionario se utilizó la técnica de análisis factorial. La fiabilidad de consistencia interna se realizó mediante la aplicación a un grupo piloto y el estudio de las respuestas de este grupo por medio de la prueba *alpha*, de Cronbach.

Después de realizar el proceso de validez y fiabilidad, se ajustaron los instrumentos, se identificó la población total de directivos y docentes de las instituciones y se seleccionó la muestra, por medio de un muestreo dirigido para la aplicación de los instrumentos. Posteriormente se elaboraron tablas para la codificación de los datos y la tabulación de las respuestas.

En el análisis de los datos se desarrolló el siguiente procedimiento:

1. Elaboración de estadísticas descriptivas e inferenciales para algunas de las variables.
2. Análisis de la información codificada con la ayuda de programas informáticos tanto para el análisis textual como el de contenido.
3. Comparación de resultados obtenidos en los diferentes instrumentos.
4. Elaboración de conclusiones.

Para el desarrollo de la evaluación de impacto se utilizaron tres instrumentos: cuestionario, protocolo o guía de entrevista, y guía para el análisis documental, los cuales permiten relacionar la información de los directivos y docentes (cuestionario), con el aporte de los miembros del equipo que conforma el comité de calidad (entrevista), quienes tienen mayor conocimiento y apropiación del proyecto por ser quienes lo han dirigido durante varios años, y las evidencias de los documentos relacionados con las diferentes variables y dimensiones desarrolladas en el modelo de gestión integral del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI.

Fundamentación teórica

Los conceptos, principios y criterios del modelo de gestión integral del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, para implementar el Sistema de Gestión Integral en las instituciones educativas, han tomado la contribución de los diferentes modelos de calidad y enfoques de gestión. Algunos aportes se describen en los siguientes apartados.

Enfoque de calidad total

En el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI se entiende por calidad el conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas. Implica: satisfacer plenamente las necesidades del cliente y cumplir sus expectativas; despertar nuevas necesidades en el cliente (renovación e innovación permanente); hacer las cosas bien desde la primera vez; diseñar, producir y entregar un producto o servicio a satisfacción total, dando cumplimiento a las normas establecidas; mejorar permanentemente y sosteniblemente, y transformar la cultura de las personas y las organizaciones.

En el proyecto, el concepto de *calidad* está más enfocado en la concepción de calidad en la educación referida al conjunto de modelos y enfoques que posibilitan una gestión de la calidad, que a la calidad de la educación enfocada en los resultados del proyecto educativo institucional. El enfoque de calidad del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI está relacionado con las características del enfoque planteado por Gento (1996), las cuales son:

- La implicación de todos los integrantes de la empresa o institución. La responsabilidad de hacer las

cosas bien depende de todos. Formación adecuada: aptitud para la calidad.

- Debe extenderse a todos los ámbitos posibles: calidad de vida, calidad del ambiente, calidad de la vida familiar, calidad de las relaciones humanas.
- Abarca todos y cada uno de los momentos que se desarrollan en la institución.
- Produce una nueva cultura institucional: significa romper con la resistencia al cambio, tomar decisiones ponderadas y razonadas para alcanzar objetivos y desarrollar sentido de pertenencia e identidad institucional.
- Gestión justa, equitativa y potenciadora del desarrollo de las personas.
- Asegurar procesos ágiles y eficaces: extenderse a toda la organización.

Dentro del Proyecto se asumen los siguientes principios de la calidad total:

- orientación hacia el cliente por medio de la medición semestral o anual de la satisfacción del usuario y el desarrollo del plan de mejoramiento personal;
- El liderazgo, la implicación de todas las personas de la organización, sensibilizándolas hacia la participación e involucrándolas en los diferentes equipos de trabajo;
- El desarrollo de procesos por medio de la planeación desde todas las áreas de gestión;
- La implementación, evaluación y mejora;
- La mejora continua y la innovación por medio de la aplicación del Ciclo PHVA a todas las actividades de la institución.

Modelo de Excelencia Europeo (EFQM)

El módulo introductorio elaborado por la organización Santillana (2005), presenta los elementos del modelo de autoevaluación que permiten identificar los agentes causantes de los resultados en una institución: el liderazgo, la política y estrategia, la gestión del personal, los recursos y los procesos.

Desde su enfoque humanista comprende el concepto de la mejora continua no sólo de la totalidad de los recursos y los procesos, sino también de las personas, la organización de los equipos y el mejoramiento por medio de la metodología REDER.

Desde su enfoque de liderazgo, la capacidad de los directivos para guiar y motivar procesos hacia el

cumplimiento de las metas institucionales. En el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI se enfatiza en el mejoramiento de las personas, los procesos y la importancia del liderazgo del equipo directivo en la implementación del sistema de gestión de calidad.

Modelo de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO)

Las normas ISO aportan al Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI algunos elementos planteados por Senlle y Gutiérrez (2005), como la necesidad de la comprensión y el cumplimiento de los requisitos del cliente, lo cual se valora por medio de la aplicación semestral de la encuesta de satisfacción. La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor se plantea por medio de la gerencia de procesos y la mejora continua con base en mediciones objetivas mediante la evaluación permanente de todas las actividades que se desarrollan en la institución.

En el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI se tienen en cuenta las etapas planteadas en la ISO 9001:2000 para la implementación del sistema de gestión de calidad. El primer paso es la decisión de la dirección, la cual se establece por medio de la firma del acta de compromiso por el Consejo Directivo de la institución; la autoevaluación se realiza mediante la elaboración del diagnóstico estratégico; la formación en gestión de calidad con la capacitación una vez al mes durante los cuatro años del Proyecto: la sensibilización de todo el personal con el desarrollo del plan de mejoramiento personal y la adaptación y apropiación de los diferentes conceptos de calidad por la comunidad educativa.

Otros pasos son la identificación de procesos por medio del diseño del manual; la medición de la satisfacción del cliente con las encuestas aplicadas semestralmente; la realización de auditorías internas por medio del comité auditor; la documentación de las no calidades, no conformidades y mejoras identificadas en el proceso de auditoría; y la puesta en práctica de medidas correctivas, preventivas, objetivas y mejoras mediante los planes de mejoramiento. La solicitud de auditoría de certificación y el logro del certificado de calidad internacional no están contemplados dentro del Proyecto, aunque algunas instituciones han continuado con estas etapas después de finalizarlo.

Enfoque de direccionamiento estratégico para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en las Instituciones educativas

De acuerdo con Serna (1997), el direccionamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla mediante la evaluación de la situación actual de la empresa (información pertinente interna y externa); el nivel de competitividad se anticipa y se decide sobre el direccionamiento futuro.

En el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, el direccionamiento estratégico es el proceso en el cual se determina el rumbo o la dirección de la institución de largo plazo, por medio de la planeación estratégica, en la cual se define la visión, misión, filosofía, factores claves de éxito y las metas y estrategias de corto, mediano y largo plazo y los perfiles de calidad de estudiantes, padres, docentes, directivos y personal administrativo.

El direccionamiento estratégico aporta al mejoramiento de la calidad de la educación en cuanto permite a las comunidades educativas establecer los resultados que desean alcanzar a largo plazo para poder responder a las necesidades y expectativas de las comunidades y de esta forma cumplir con su misión de responsabilidad social; direcciona los procesos, los planes y la acción diaria de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia hacia los resultados esperados, permitiéndoles entender su rol y la ganancia personal e institucional. Adicionalmente permite optimizar y aprovechar los recursos materiales, técnicos, tecnológicos y, especialmente, el talento humano de las instituciones.

Enfoque de gerencia de procesos

De acuerdo al proyecto, consiste en comprender las actividades que se realizan en el día a día de la institución dentro de un enfoque de procesos, en el cual se ordena y establece una secuencia lógica de las actividades para transformar unos insumos en unos resultados esperados. Tiene en cuenta los procesos estratégicos relacionados con el área de gestión directiva, la cual se encarga del direccionamiento de la institución, los académicos o procesos ejes de las instituciones educativas, relacionados con su misión y los de soporte, como los de las áreas de gestión administrativa y comunitaria.

El enfoque de procesos permite visualizar la institución como un sistema en el cual su desarrollo se da a través de procesos que transforman los insumos en

los resultados esperados en las diferentes áreas de gestión. En la gestión se establecen unas etapas relacionadas con el ciclo PHVA, estas son: la planeación, en la cual se establece el mapa, la red, la caracterización de procesos y procedimientos, así como la ejecución, a través de la divulgación y el inicio de la implementación. El seguimiento consiste en desarrollar acciones para controlar la eficacia y eficiencia de los procesos.

Enfoque de liderazgo y transformación cultural

El proyecto Líderes Siglo XXI se refiere a la implementación de procesos sistemáticos que lleven a la comunidad educativa a la vivencia de los valores y principios de la institución y de la gestión integral de la calidad, de tal forma que se genere una cultura de calidad que contribuya al logro de las metas institucionales.

El liderazgo es la habilidad de los directivos y docentes en la gestión del plan estratégico, la gerencia de procesos y en la transformación de la cultura institucional en cuanto al desarrollo de habilidades de participación, comunicación, trabajo en equipo, compromiso con el plan de mejoramiento personal, cultura de la evaluación y mejoramiento en la comunidad educativa. La transformación de la cultura hacia la calidad está basada en los principios y criterios de los diferentes modelos de calidad, los cuales son la esencia de la implementación de los sistemas de gestión de calidad.

La administración participativa consiste en promover la participación en los diferentes procesos de planeación, organización, gestión y evaluación, de acuerdo con las competencias del personal. El desarrollo de la comunidad se refiere a las acciones que promueven el desarrollo integral de la comunidad; dentro de sus estrategias básicas están la implementación del plan de mejoramiento personal (PMP) y el programa de las 5S o de los cinco sentidos.

Las instituciones que implementaron el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI han tenido en los últimos años el aporte de los enfoques conceptual y metodológico del Premio Galardón a la Excelencia o Premio a la Excelente Gestión escolar y del Sistema Integrado de gestión de la Secretaría de Educación de Bogotá.

Resultados y hallazgos

En los siguientes apartados se describen los hallazgos relacionados con los objetivos específicos de la evaluación de impacto, referidos al reconocimiento de los

resultados sostenidos en el tiempo en cada una de las dimensiones de la gestión integral: direccionamiento estratégico, gerencia de procesos y liderazgo y transformación cultural.

Dimensión de direccionamiento estratégico

En cuanto a la formulación, los colegios cuentan con diagnósticos, planes estratégicos institucionales y planes operativos articulados a los factores clave de éxito y las metas de largo plazo planteadas en el plan estratégico, lo cual refleja un proceso de planeación en cascada.

En relación con el desarrollo del direccionamiento estratégico, una etapa muy importante es la divulgación y el nivel de conocimiento que la comunidad educativa tiene de este aspecto, ante lo cual se encontró, en directivos y docentes, un conocimiento general de la visión, misión y los factores clave de éxito y limitado de las metas de largo plazo de las instituciones.

En cuanto a la apropiación del plan estratégico manifestado en el nivel de compromiso con su desarrollo de directivos, docentes y administrativos, se encontró que este es *alto*, mientras el de los padres de familia y los estudiantes es *medio*. Aunque el nivel de compromiso es *elevado*, el conocimiento limitado de las metas puede incidir en el grado de apropiación del plan estratégico.

Adicionalmente, el desarrollo del direccionamiento estratégico podría estar relacionado con el cumplimiento de las metas en las instituciones; en algunas, el cumplimiento ha sido *insuficiente* por diferentes factores internos y externos; en otras, a nivel *medio*, porque se han obtenido resultados parciales, y en algunas metas el cumplimiento ha estado en un nivel *satisfactorio*.

En los colegios se cuenta con diferentes evidencias del cumplimiento de las metas a nivel documental, entre ellas: resultados de encuesta de satisfacción, documentos de autoevaluación institucional y tableros de indicadores institucionales, en los cuales se muestra el comportamiento en los últimos años en aspectos como cobertura, retención, aprobación y pruebas externas.

En cuanto a los resultados en indicadores, la cobertura se ha incrementado, la promoción y retención es alta, y en algunos colegios se han incrementado en los resultados en las pruebas externas Saber 11, pasando de un nivel *medio* a uno *alto*, mientras en los demás se han mantenido en un nivel *medio*.

En relación con el aporte del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI al cumplimiento de las metas, los colegios en general consideran que este ha aportado por

el desarrollo de las variables de liderazgo, planeación, organización, comunicación, trabajo en equipo, participación y cultura de evaluación en las instituciones. Consideran que los aspectos anteriores no sólo han contribuido al cumplimiento de las metas sino también al comportamiento de los indicadores institucionales en los últimos años, en los cuales también ha incidido el sentido de pertenencia que se ha generado con la implementación del proyecto, y especialmente el poder contar con un horizonte definido en la institución.

Atendiendo al problema de la atribución en la evaluación de impacto planteada por Larru (2007), en la entrevista se indagó sobre el desarrollo paralelo de otros programas o proyectos que involucran aspectos similares al Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI que han ido aportando al cumplimiento de las metas.

En relación con lo anterior, los colegios, además de reconocer el aporte del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI al logro de metas e indicadores institucionales, también consideran la contribución en los dos últimos años de la implementación del Sistema Integrado de Gestión de la Secretaría de Educación Distrital, el cual incluye la Metodología Estándar de Control Interno (MECI), el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y el Plan Integral de Gestión Ambiental (PIGA). Adicionalmente, en cinco de los siete colegios, ha aportado la capacitación de directivos y docentes por algunas instituciones que desarrollan temas relacionados con el proyecto.

Algunos de los factores que han dificultado el cumplimiento de las metas del plan estratégico en las instituciones se pueden considerar en la tabla 2. Los principales factores son: el cambio de docentes, la falta de formación de los docentes en los temas del Proyecto, de trabajo en equipo y la divulgación a la comunidad educativa en algunos colegios.

En relación con las etapas de revisión y ajuste del plan estratégico, en general existen documentos de revisión del plan estratégico; en algunos colegios hay varias versiones de estos documentos.

Dimensión de gerencia de procesos

En relación con la planeación, en todos los colegios existe un documento con el mapa, la red y la caracterización de los procesos y procedimientos. En cuanto a la ejecución, el nivel de conocimiento de los procesos y los procedimientos por directivos y docentes, es mayor en las áreas de gestión académica y de convivencia; en las áreas comunitaria y administrativa, el conocimiento

Tabla 2. Factores que han dificultado el cumplimiento de las metas

Variable	Colegio						
	José Joaquín Castro	Quiba Alta	José Celestino Mutis	Nueva Zelandia	Francisco de Paula Santander	Antonio Nariño	República Dominicana
Cambio de directivas	0	0	0	0	1	1	0
Cambio de docentes	1	1	1	0	0	1	1
Compromiso de directivos	0	0	0	0	0	1	0
Compromiso de docentes	0	0	0	1	1	1	1
Falta de trabajo en equipo	0	0	0	1	0	1	1
Falta de formación de directivos	0	0	0	0	1	1	0
Falta de formación de los docentes	1	0	0	1	1	1	1
Divulgación a la comunidad educativa	0	0	1	1	0	0	1
Apropiación de la comunidad educativa	0	0	0	0	1	0	1
Otros	1	1	1	0	1	0	1

Fuente: elaboración propia

es parcial, lo cual refleja dificultad en una visión integral de los procesos institucionales.

Por otra parte, los procesos mejor implementados en cuatro de los siete colegios son, en primer lugar, los académicos y de convivencia; en segundo lugar, los administrativos, y por último los comunitarios. En general, las instituciones educativas consideran que no se han implementado todos los procesos de la red. Lo anterior indica la falta de gestión de procesos en forma integral y total, dando mayor relevancia a los relacionados con los macroprocesos misionales de las instituciones educativas.

El nivel de aplicación de los procesos por los diferentes estamentos es mayor en directivos, administrativos, docentes y orientadores, y en menor grado en padres de familia y estudiantes, lo cual indica, al igual que en la dimensión de direccionamiento estratégico, la necesidad de una mayor divulgación, capacitación y apropiación con estos agentes educativos.

En la mayoría de las instituciones las evidencias documentales de la implementación de los procesos y subprocesos son parciales, debido a lo reciente de esta y al tiempo que se ha invertido en la etapa de planeación, de ahí la existencia de diferentes versiones del mapa, la red y la caracterización de procesos y procedimientos.

En relación con el seguimiento y la evaluación de procesos, las instituciones cuentan con algunos formatos; sin embargo, su uso es parcial por la reciente implementación de estos. La medición de indicadores de los procesos se hace de manera general, a través de encuestas de satisfacción, estadísticas, evaluaciones, plan

operativo anual (POA) y tablero de indicadores. Sólo en tres de los colegios se hace en forma específica en relación con los indicadores de los procesos y se cuenta con registros concretos como actas, formatos, instrumentos, videos, análisis estadísticos, documentos y fotografías. En los demás colegios los registros son documentos generales de autoevaluación institucional.

En cuanto a resultados de los procesos, todos los colegios manifiestan logros en las distintas áreas de gestión. En el área de gestión comunitaria es en la que se presentan menores resultados, lo cual es un aspecto a fortalecer ya que es un área relacionada con el criterio de impacto a la comunidad, factor muy valorado en los diferentes modelos de excelencia y de acreditación institucional. En relación con la variable de mejoramiento de procesos, en todos los colegios se han realizado varias revisiones y ajustes a la planeación, por ello existen diferentes versiones del manual.

Dimensión de liderazgo y transformación cultural

En relación con la administración participativa, la participación de los estamentos se da de diferentes maneras: los rectores, en mayor grado en toma de decisiones, información y evaluación; los coordinadores en ejecución, toma de decisiones, evaluación e información; los orientadores en ejecución de actividades, información y consulta; los docentes en un nivel medio o cercano a la media en ejecución de actividades, información, consulta y evaluación, y el nivel más bajo es en la toma de decisiones; los administrativos en un nivel cercano

a la media en información y ejecución de actividades; los estudiantes lo hacen en un nivel cercano a la media en ejecución de actividades y evaluación y los padres de familia, en niveles por debajo de la media en consulta, ejecución de actividades y evaluación.

De lo anterior se infiere la necesidad de fortalecer las diferentes formas de participación en los estamentos de la comunidad educativa, especialmente en docentes, estudiantes y padres de familia. Las menos desarrolladas son la consulta y la toma de decisiones, lo cual indica adicionalmente la necesidad de fortalecer el gobierno escolar en las instituciones.

En los colegios existen diferentes equipos de trabajo, de los cuales los más representativos son: Consejo Directivo, Consejo Académico, Comité de Calidad y Comité de Convivencia; existe un organigrama con una estructura y líneas de interacción clara; en cuatro de las instituciones existe el Comité de Calidad.

Para el manejo del conflicto entre los diferentes estamentos, en general existe el debido proceso de convivencia; adicionalmente, en tres colegios, la metodología de espina de pescado para el análisis y la solución de problemas. También existen en la mayor parte de instituciones, procesos para la atención de quejas y sugerencias.

A pesar de que existe una estructura que facilita la participación por medio de los equipos de trabajo y los procesos para el manejo del conflicto y la atención a quejas y sugerencias, la participación de docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes está por debajo de la media en las diferentes formas, aunque al calificar el nivel de participación, docentes y directivos se califican en un nivel alto.

En la variable *liderazgo*, la calificación dada por directivos y docentes es mayor para estos estamentos y menor para estudiantes y padres de familia, en lo cual inciden las formas de participación y las etapas de información y divulgación del direccionamiento estratégico y procesos institucionales. El liderazgo es mayor, si se tiene claridad en cuanto a la manera como la visión, la misión, las metas institucionales y los factores clave los benefician personal e institucionalmente, y si los diferentes estamentos pueden identificar cuál es su rol en el desarrollo del direccionamiento.

La variable *desarrollo de la comunidad* se implementa por medio del Plan de Mejoramiento Personal y el programa 5S. El primero se realiza en la mayoría de los colegios, con los estudiantes, por medio del proyecto de vida; con los padres de familia por medio de la escuela de padres, y con los docentes y administrativos

con diferentes estrategias, entre ellas los programas de bienestar que ofrece la Secretaría de Educación distrital. Con este estamento, no se evidencia un trabajo estructurado y continuo, lo cual refleja la necesidad de formulación y desarrollo de un plan de gestión del talento humano. En general existen evidencias de las actividades realizadas, mas no de los resultados de la aplicación del plan de mejoramiento personal, debido a que estos son parciales según la mayoría de los colegios.

El segundo programa de desarrollo de la comunidad es el 5S o los cinco sentidos (orden, aseo, autodisciplina, utilidad y salud), el cual se implementa por medio de actividades de sensibilización con la comunidad educativa, campañas y concursos. En algunas instituciones ha sido complementado con el programa de las cinco estrellas de la Secretaría de Educación.

Las evidencias de la implementación son, en general: actas, cuidado del colegio, registros fotográficos, formatos, plan de mejoramiento, protocolos, proyecto y talleres. Los aspectos más desarrollados son el sentido del orden, aseo, salud y utilidad; en un menor grado el sentido de autodisciplina. Los resultados obtenidos han sido especialmente en el mejoramiento del orden, aseo y la utilidad (cuidado de instalaciones y recursos).

En la variable *trabajo en equipo*, la calificación dada por directivos, docentes y administrativos es alta entre los diferentes estamentos, a excepción de padres de familia y estudiantes.

Conclusiones y recomendaciones

El trabajo se orientó a identificar aportaciones a la gestión integral de los centros educativos a partir de la evaluación del impacto del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI. A continuación se presentan las conclusiones derivadas de tal evaluación.

En relación con el logro de la finalidad del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI

Esta consiste en lograr una gestión integral, entendida como la administración de todos los procesos de manera eficiente y eficaz, para la satisfacción de los clientes y el éxito sostenible.

En cuanto a la gestión integral, existe fortaleza en los procesos de planeación de las dimensiones de direccionamiento estratégico y gerencia de procesos; en la implementación se cuenta con un mayor desarrollo en la primera dimensión, en la segunda, es reciente. Falta

mayor apropiación de la visión, la misión, las metas de largo plazo y los procesos administrativos y comunitarios, en todos los estamentos, especialmente padres y estudiantes.

En la dimensión de liderazgo y transformación cultural, en relación con la administración participativa, existe una estructura clara, diferentes equipos de trabajo y procedimientos para el manejo del conflicto y atención de quejas y sugerencias. Falta mayor participación de la mayoría de estamentos en la información, consulta y toma de decisiones.

El nivel de liderazgo, participación y trabajo en equipo, de directivos y docentes, es mayor al de los demás estamentos. El plan de mejoramiento personal se ha desarrollado en forma más estructurada y continua con estudiantes; falta mayor desarrollo con los demás agentes educativos. Existe fortaleza en la aplicación del programa de las 5S, especialmente en el sentido del orden, el aseo y la utilidad en las instituciones.

En todos los colegios, la satisfacción de los clientes se ha incrementado en los últimos tres años; de igual manera, la sostenibilidad se evidencia por medio de los indicadores de retención y cobertura.

Valoración de la mejora en relación con la calidad institucional (resultados del PEI)

Esta se evidencia por medio del mejoramiento en los indicadores de cobertura, retención y promoción; en pruebas de Estado como el examen Saber 11, en la mitad de los colegios. Adicionalmente se reconoce progreso en los procesos académicos y de convivencia.

Aunque se reconoce la contribución de otros programas implementados simultáneamente durante los últimos años, como el Sistema Integrado de Gestión de la SED, los cambios producidos a nivel institucional, como consecuencia de los aprendizajes adquiridos en el Proyecto, son: el mejoramiento en las habilidades de liderazgo, planeación, organización, comunicación, trabajo en equipo, participación y cultura de la evaluación.

Las contribuciones a la gestión integral de las instituciones educativas oficiales de Bogotá, que implementan el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, a partir de los resultados obtenidos en la evaluación de impacto y algunas necesidades de gestión de las instituciones educativas oficiales de Bogotá identificadas en diferentes estudios, se plantean desde los tres aspectos que se desglosan en los siguientes apartados.

Desde el enfoque conceptual y metodológico del Proyecto

Es necesario contextualizar el modelo de gestión integral, en unos de mayor amplitud y complejidad como son los de la calidad educativa integral y el enfoque de sistemas.

Ubicar el modelo de gestión integral del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI en los enfoques de calidad educativa integral y sistemas, permite comprender el direccionamiento y desarrollo de las instituciones educativas de una manera holística e integral, asumiendo las diferentes áreas de gestión institucional (no sólo la académica y de convivencia), reconociendo su interdependencia y los aportes al logro de la finalidad y los resultados del Proyecto Educativo Institucional, el cual debe responder no sólo a las necesidades y expectativas de los usuarios internos, sino también a los externos, tales como el contexto local, nacional y mundial.

Es necesario, entonces, asumir el enfoque de calidad educativa integral, dándole mayor valor a la calidad de la educación (resultados del proyecto educativo) para, de esta manera, direccionar las diferentes dimensiones y variables del enfoque de gestión integral del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI así como la metodología de mejoramiento continuo hacia el cumplimiento de la visión, la misión, los factores clave de éxito y las metas estratégicas. Lo anterior contribuye a que los docentes comprendan la finalidad de la gestión integral, a entenderla como un medio y no como un fin, a valorar su aporte en la consecución de resultados institucionales, los cuales deben responder a las necesidades y expectativas de una comunidad.

Lo anterior con el fin de atender la sensación que tienen algunos docentes y directivos, de desviación de los propósitos fundamentales de las instituciones educativas cuando se implementan proyectos relacionados con la gestión institucional y la calidad, por ello los consideran como algo ajeno a las funciones básicas de su desempeño.

Situar el enfoque de Gestión Integral en uno más amplio como es el de Calidad Educativa Integral, contribuye al mejoramiento de la sensibilización y formación para la apropiación del direccionamiento estratégico y gerencia de procesos, el compromiso, la participación y el liderazgo de algunos estamentos; de igual manera a los resultados de la evaluación de colegios oficiales de Bogotá, los cuales se encuentran en un nivel medio en estos aspectos.

Si el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI se enfoca de manera más explícita hacia el cumplimiento del

Proyecto Educativo Institucional y el direccionamiento estratégico, cuando se empiecen a ver los resultados en las diferentes áreas de gestión (académica, convivencia, comunitaria, administrativa y directiva) y cómo los diferentes aspectos del Sistema de Gestión de la Calidad han incidido en ellos, podrán reconocer más fácilmente el valor de estos modelos. Lo anterior es planteado por Torres, Isaza y Chávez (2004) en el estudio de la evaluación del impacto en las instituciones escolares de los proyectos apoyados por el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (IDEP) de Bogotá, en el cual se plantea como necesidad para mejorar el impacto de los proyectos, que estos asuman un carácter institucional y aporten al direccionamiento estratégico de las instituciones.

Enfocarse en la calidad de la educación y asumir la calidad en la educación como un medio, son aspectos resaltados en los estudios realizados por Martínez y Riopérez (2005) sobre el modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad en los centros educativos y el programa Escuelas de Calidad desarrollado en México por la Subsecretaría de Educación Básica y la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa en el 2007, el cual está direccionado hacia el mejoramiento de resultados, la responsabilidad social y la rendición de cuentas.

Adoptar el enfoque de Calidad Educativa Integral permite, adicionalmente, enfocar los resultados del proyecto educativo institucional hacia la misión de responsabilidad social de las instituciones oficiales, contribuyendo a la satisfacción de necesidades identificadas en diferentes estudios de Bogotá, en aspectos de convivencia, académicos y de gestión institucional, los cuales son criterios para valorar la calidad de la educación desde la pertinencia social.

Formar en el enfoque de sistemas permite entender la necesidad de gestionar integral y totalmente en la institución todas las áreas de gestión (no sólo la académica y de convivencia), y el papel que tienen los docentes en los diferentes procesos institucionales adicionales a los de la docencia, lo cual contribuye a fortalecer el compromiso y la participación en la gestión institucional, así como la apropiación del direccionamiento estratégico y la gerencia de procesos, aspectos identificados como necesidad de fortalecimiento en la evaluación de impacto.

El enfoque de sistemas permite entender tanto la necesidad de direccionar la institución como un sistema en el cual todos sus aspectos son interdependientes, como la importancia del desarrollo de los procesos

y de proyectos por medio de metodologías que contribuyan al logro de resultados. Lo anterior contribuye al fortalecimiento de la autonomía y participación de los docentes en actividades diferentes a la labor pedagógica diaria, lo cual es planteado como dificultad, no sólo en el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, sino también en la tesis de Pinel (2009).

La necesidad de desarrollar una gestión integral y la evidencia de cómo esta contribuye al mejoramiento de aspectos como el aumento de la cobertura, la disminución de la deserción de estudiantes y la sostenibilidad de los resultados institucionales, es planteada por Delgado (2006) en su tesis doctoral “El mejoramiento de la gestión educativa a través de procesos de calidad debe bajar los índices de deserción en el Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque, Compañía de María en Bogotá”.

La apropiación del direccionamiento estratégico y la gerencia de procesos de todas las áreas de gestión, desde el enfoque de sistemas, contribuye además del cumplimiento de metas, a la motivación, el sentido de pertenencia y la identidad institucional, ya que algo que desmotiva a los diferentes estamentos es la falta de continuidad en los proyectos y la ausencia de resultados, lo cual es común en muchas instituciones educativas oficiales, por la falta de aprovechamiento de la autonomía institucional que da la ley para formular y desarrollar un proyecto educativo que responda a las necesidades y expectativas de la comunidad, por medio del desarrollo de planes de largo plazo.

En relación con los docentes

Para atender las limitaciones relacionadas con la alta rotación de docentes y su falta de formación en los temas del Proyecto, es necesario asumir en la planeación y el desarrollo, un enfoque más amplio e integral de gestión del talento humano y el aprendizaje organizacional, que complemente los aspectos desarrollados en el plan de mejoramiento personal.

El enfoque de gestión del talento humano aporta a la cualificación del desarrollo del plan de mejoramiento del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, permitiendo complementar su planeación e implementación al asumir integralmente los conocimientos, las actitudes y las habilidades requeridas para la implementación del direccionamiento estratégico, los factores clave de éxito y el logro de los resultados institucionales planteados en el proyecto educativo de la organización educativa.

En la actualidad, el talento humano es el principal capital para las organizaciones, entre ellas las

educativas; es un activo intangible cuyo valor es muy difícil de cuantificar en el corto y mediano plazo; la mejor forma de valorar la inversión que se hace en su cualificación es por medio de los resultados de la organización.

El enfoque del Aprendizaje Organizacional y específicamente el de las instituciones educativas como organizaciones que aprenden, permite mejorar el cumplimiento de las metas del direccionamiento estratégico, optimizar los resultados en pruebas internas y externas, fortalecer la participación, el liderazgo de los diferentes estamentos en la gestión institucional y el desarrollo del plan de mejoramiento personal con un enfoque más amplio de desarrollo del talento humano de acuerdo con las necesidades personales y del direccionamiento estratégico.

Los enfoques de gestión integral del talento humano y aprendizaje organizacional contribuyen al desarrollo de un proceso de sensibilización y formación en forma transversal y continua, en el que no sólo se forma en conocimientos y habilidades sino también en actitudes y valores, lo cual es muy importante si se tiene en cuenta que la efectividad de la planeación y los proyectos depende de tres condiciones: el saber, el querer y el poder hacer.

En el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, los procesos de sensibilización y capacitación no han sido continuos, y tampoco se han desarrollado en forma integral, sino que se han centrado más en lo procedimental (en el hacer) que en lo cognitivo y lo actitudinal, siendo este último aspecto el motor del cambio en las organizaciones.

Desarrollar un plan a corto, mediano y largo plazo de gestión del talento humano, permitirá además atender una de las limitaciones que tienen las instituciones educativas oficiales en cuanto a la alta rotación de personal, especialmente en las localidades más vulnerables, lo cual ha afectado la implementación de manera continua del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI.

Es necesario entonces darle un carácter más amplio al Plan de Mejoramiento Personal que se desarrolla por medio del Proyecto, el cual se implementa de manera incipiente con docentes, administrativos y directivos. De esta manera se contribuirá a mejorar los niveles de compromiso, trabajo en equipo y participación. Además ayudará a evitar la deserción en el proceso.

Asumir el componente actitudinal en relación con los enfoques de calidad por medio de procesos de sensibilización y formación, como un aspecto fundamental para disminuir la deserción en este tipo de proyectos, se fundamenta adicionalmente en el estudio realizado por

Pinel (2009) sobre las actitudes del profesorado ante la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad en colegios concertados de Madrid. Dentro de los resultados de la tesis de Pinel se encontró una mayor tendencia de actitudes desfavorables (47%) hacia la implementación de planes de calidad, no por la imposición de los directivos sino por la falta de atribución de los modelos a la capacidad de mejora de las instituciones.

En relación con los resultados

En relación con los elementos que contribuyan a mejorar los resultados de la implementación de las diferentes etapas en las instituciones —además de los enfoques de calidad educativa integral, de sistemas y de gestión integral del talento humano y aprendizaje organizacional— está el de complementar la dimensión de liderazgo y transformación cultural con diferentes variables de clima institucional.

El clima institucional es un factor muy importante en las organizaciones educativas; es el producto del desarrollo de diferentes dimensiones y variables; propicia un ambiente adecuado para el aprendizaje en el aula, el desempeño laboral, el desarrollo del talento humano, la implementación del enfoque de calidad educativa integral y la configuración de las instituciones educativas como organizaciones que aprenden; son aquellos hilos invisibles en la gestión educativa.

Es necesario que el clima institucional sea asumido por quienes conducen y lideran el desarrollo de las organizaciones, planeándolo y gestionándolo integral y totalmente con una mirada sistémica de la organización a su cargo.

El clima institucional es un factor que, asumido de manera integral desde sus diferentes dimensiones y variables, puede complementar la dimensión de liderazgo y transformación cultural del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, en la cual el programa de las 5S es un aspecto destacado, que, como se ha anotado, aporta insumos a algunas variables como las condiciones físicas, la disciplina, el sentido de pertenencia y la satisfacción.

El complemento de la dimensión mencionada, con el desarrollo de las dimensiones de ecología, medio, sistema social y cultura que conforman el clima institucional, deben contribuir adicionalmente a la sensibilización y apropiación del enfoque de calidad educativa y así crear un ambiente o medio facilitador para el proceso de transformación institucional que se da a través de la implementación del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI.

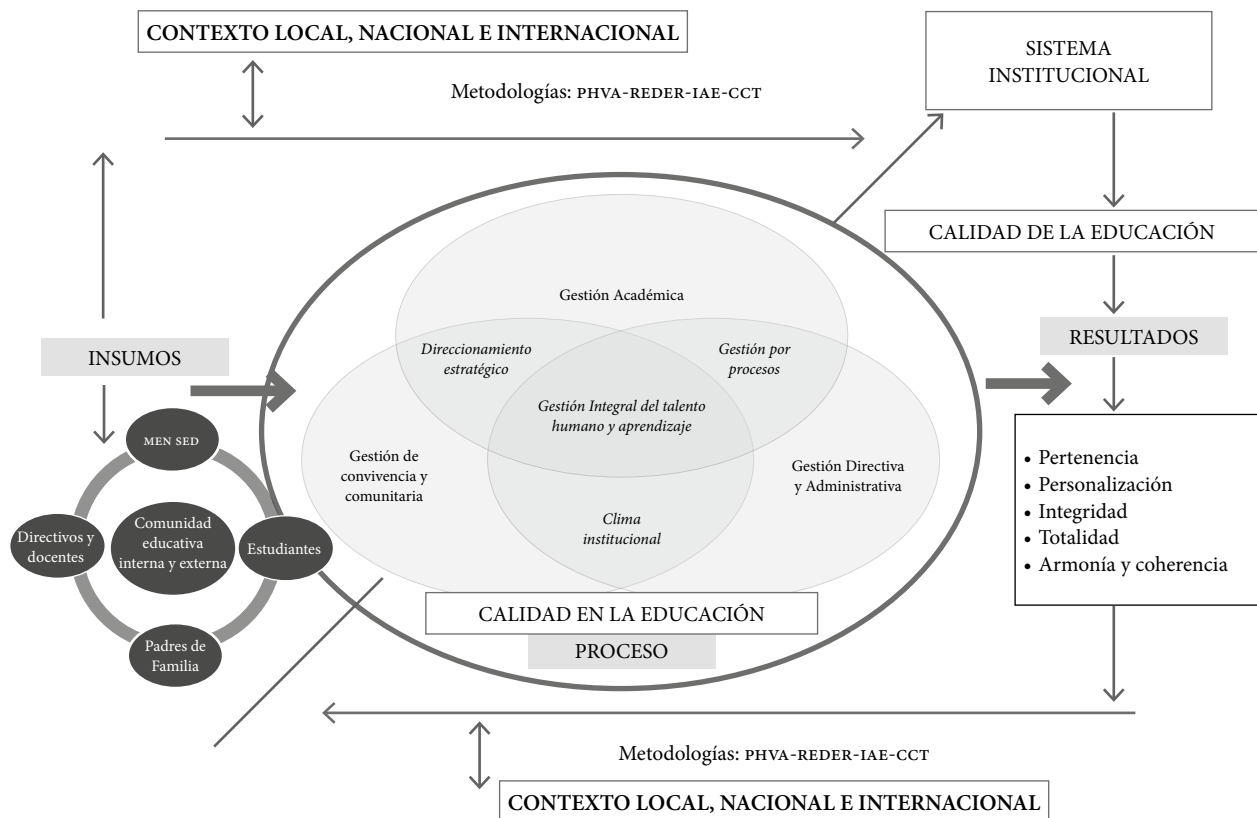


Figura 1. Propuesta de Modelo de Gestión Integral en los Colegios Distritales
Fuente: Siabato Patiño, 2013

Los aspectos anteriores se sintetizan en el complemento del modelo de gestión integral del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, con los enfoques de calidad educativa integral, los sistemas, la gestión integral del talento humano vs el aprendizaje organizacional y el clima institucional, y se representa en la figura 1.

Asumir el enfoque de gestión integral del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI (direccionamiento estratégico, gerencia de procesos, liderazgo y transformación cultural), dentro del enfoque de sistemas, permite ubicar como insumo el contexto, el talento humano, las necesidades y expectativas de los diferentes agentes educativos; como proceso el desarrollo integral de las diferentes áreas de gestión mediado por el direccionamiento estratégico, la gestión integral del talento humano y aprendizaje organizacional, la gestión de procesos y el desarrollo del clima institucional, dentro del enfoque de calidad en educación; como salida, resultados que respondan a unos factores de la calidad de la educación.

El direccionamiento estratégico, la gerencia de procesos, el clima institucional y la gestión integral del talento humano dentro del enfoque de aprendizaje organizacional, son el medio para viabilizar el desarrollo

institucional, son esos hilos invisibles que posibilitan el desarrollo de las diferentes áreas de gestión (académica, convivencia, comunitaria, administrativa y directiva) en forma holística e integral para la implementación de un proyecto educativo institucional de calidad que responda a criterios como los planteados por Pérez (2004): totalidad, integralidad, adaptación (personalización) y armonía y coherencia.

Referencias

- Barraza, M.A. (2007). *La consulta a expertos como estrategia para la recolección de evidencias de validez basadas en el contenido. Apuntes sobre metodología de investigación*. INED, 7. Universidad Pedagógica de Durango.
- Braslavsky, C. (2004). *Diez factores para una educación de calidad en el siglo XXI*. Madrid. Fundación Santillana.
- Delgado, L. (2006). *El mejoramiento de la gestión educativa a través de procesos de calidad debe bajar los índices de deserción en el Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque, Compañía de María en Bogotá*. Tesis Doctora. Universidad de Granada, España, Departamento de Didáctica y Organización Escolar.

- Delors, J. (1996). *La Educación encierra un tesoro. Informe a la Unesco de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Madrid: Ediciones Unesco.
- Galán, G.A. (2004). *Evaluación del clima escolar como factor de calidad*. Madrid: La Muralla S.A.
- Gento, S. (1996). *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid: La Muralla.
- Larru, J. (2007). La evaluación de impacto, qué es, cómo se mide y qué se está aportando en la cooperación para el desarrollo. *Colección Escuela Diplomática*, 12, pp. 109-133. Recuperado de <http://mpru.ub.uni-muenchen.de>
- Martínez, M.C. y Riopérez, L.N. (2005). El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Revista Educación XXI*(8), 35-65.
- Pérez, R.J., López R.F y Peralta M. (2004). *Hacia una educación de calidad. Gestión, instrumentos y evaluación*. Madrid: Narcea. S.A.
- Pinel, B.J. (2009). *Actitudes del profesorado ante la implantación de sistemas de gestión de calidad en colegios concertados de Madrid*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid. Recuperado de <http://biblio15.uned.es/>.
- Ruiz, B.C. (2007). *Validez de instrumentos*. Programa Interinstitucional Doctorado en Educación. Recuperado de: <http://www.carlosruizbolivar.com/articu>.
- Santillana formación. (2005). *Modelo Europeo de Excelencia EFQM para instituciones y centros educativos*. Bogotá-Colombia: Cargraphics S.A.
- Senlle, A. y Gutiérrez, N. (2005). *Calidad en los servicios educativos*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Serna, G.H. (1997). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Siabato, M. (2012). Propuesta de Modelo de Gestión Integral en los colegios distritales a partir de la evaluación de impacto del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, con el fin de contribuir a su mayor aprovechamiento al servicio de la calidad de las instituciones educativas.
- Siabato Patiño, M. (2013). Aportes a la Gestión Integral de las instituciones educativas oficiales de Bogotá a partir de los resultados de la evaluación de impacto del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI. (Tesis doctoral).
- Tejada, J. y Ferrández, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 9(2). Recuperado de <http://redie.uabc.mx>.
- Torres, G., Isaza, L. y Chávez, L. (2004). Evaluación del impacto en las instituciones escolares de los proyectos apoyados por el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (IDEP), de Bogotá. *Revista Digital UMBRAL 2000*, 15. Recuperado de <http://www.umcc.cu/boletines/educede/boletin11/torres15.pdf>.