



# Los Consejos Académicos en la Educación Básica y Media

Construcción de una estrategia  
para su fortalecimiento

**Elva Rosa Muñoz**  
**Pedro José Vargas Manrique**  
**Jairo José Slebi Medina**





**INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN**

**IDEP**



INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

# **Los Consejos Académicos en la Educación Básica y Media**

Construcción de una estrategia para su fortalecimiento

**Elva Rosa Muñoz  
Pedro José Vargas Manrique  
Jairo José Slebi Medina**

**I D E P**

Los Consejos Académicos en la Educación Básica y Media  
Construcción de una estrategia para su fortalecimiento

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ - EDUCACIÓN  
Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP

**Libro ISBN:** 978-958-8066-89-9  
**Primera edición:** año 2011

©**Autores:** Elva Rosa Muñoz, Pedro José Vargas Manrique, Jairo José Vargas Manrique

©**IDEP**

**Director general:** *Olmedo Vargas Hernández*  
**Subdirectora Académica:** *Luz Stella Olaya Rico*  
**Subdirector Administrativo y Financiero:** *Jorge A. Ortega Cerón*  
**Coordinadora de Editorial:** *Diana María Prada Romero*

**Corrección de estilo:** *Germán David Barbosa C.*  
**Diseño y diagramación:** *Cooperativa Editorial Magisterio*  
**Impresión:** *Subdirección de la Imprenta Distrital – DDDI*

Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP  
Av. El Dorado # 66-63, piso 1 y 3  
Tels.: (571) 324 1267/68 – 324 1000, exts. 9001/9012  
Bogotá, D. C. Colombia  
[www.idep.edu.co](http://www.idep.edu.co) – [idep@idep.edu.co](mailto:idep@idep.edu.co)

Este libro se podrá reproducir y traducir total y parcialmente siempre  
que se indique la fuente y no se utilice para fines lucrativos

Impreso en Colombia

# Índice

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1	
Fundamentos teóricos que sustentan la estrategia de innovación para el fortalecimiento de los Consejos Académicos de la Educación Básica y Media colombiana	11
<i>Educación e investigación en la Educación Básica y Media colombiana</i>	11
<i>Creatividad e innovación en la Educación Básica y Media colombiana</i>	13
<i>Reformas educativas en Colombia y en América Latina</i>	28
<i>Gestión escolar</i>	36
<i>Características de la evaluación en educación</i>	57
CAPÍTULO 2	
Estado actual de los Consejos Académicos de cuatro instituciones del Distrito Capital, según la gestión de calidad, evaluación e innovación	61
<i>Documentos que orientan el trabajo de los Consejos Académicos</i>	62
<i>Gestión de los Consejos Académicos</i>	62
<i>Análisis de los resultados de la aplicación de instrumentos</i>	64
<i>Análisis DOFA de los Consejos Académicos</i>	72
<i>Triangulación de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos</i>	78
<i>Reflexión sobre los Consejos Académicos y su implicación en las instituciones educativas</i>	78

CAPÍTULO 3	
Estrategia para el fortalecimiento de la gestión de los Consejos Académicos de la Educación Básica y Media en el Distrito Capital	83
<i>Fundamentación de la estrategia</i>	83
<i>Presentación de la estrategia: objetivo general, fases, objetivos, contenidos, acciones y metodología</i>	87
<i>Metodología general: métodos y procedimientos</i>	89
<i>Fases de la estrategia</i>	90
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	107
<i>Anexo No 1. Encuesta a estudiantes</i>	107
<i>Anexo No 2. Encuesta a profesores, matriz de proyectos</i>	108
<i>Anexo No 3. Matriz DOFA a los miembros de los Consejos Académicos</i>	109
<i>Anexo No 4. Matriz de proyectos</i>	110
<i>Anexo No 5. Proyectos transversales</i>	111
AUTORES	113

## Introducción

En el siglo XXI es imposible hablar de una *educación de calidad* sin tener en cuenta los procesos de creatividad e innovación, inherentes a la docencia y a la investigación; desde esta perspectiva, se hace necesario resaltar que la *calidad* propende por el desarrollo del potencial de la experiencia y la sabiduría, en el sentido de cambiar ideas y paradigmas que conlleven transformaciones de las realidades sociales y culturales de docentes y estudiantes. Por lo anterior la investigación, la creatividad y la innovación son ejes articuladores de cualquier sistema educativo.

En este contexto, se presenta la necesidad de incrementar la investigación, la creatividad e innovación en la educación colombiana teniendo en cuenta parámetros de calidad y competitividad, esto supone un esfuerzo permanente, sistemático e institucionalizado que permita la consolidación de una comunidad académica y de un pensamiento estratégico para conseguir una aceptación y apropiación del conocimiento, que a su vez genere inclusión en las políticas públicas e institucionales que conforman el sistema educativo colombiano.

La educación es un derecho fundamental en la mayoría de las sociedades modernas y ha de constituirse en el medio esencial para que los seres humanos puedan alcanzar ideales de paz, libertad y progreso con justicia social, por lo tanto, debe contribuir al desarrollo personal y social de los pueblos. Además, se busca el perfeccionamiento del individuo y un medio sostenible que potencialice y maximice a la persona y a la comunidad en general, de ahí que ha de propender hacia un desarrollo económico y actuar sobre la pobreza y la desigualdad. El sistema educativo colombiano requiere con urgencia de una comunidad académica con criterios y propuestas para el logro de la calidad y la excelencia.

No hay que olvidar que la sociedad colombiana enfrenta difíciles y complejas condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que inciden directamente en la Educación Básica y Media, en su gestión y en los logros que se esperan de ella,

aspectos que se reflejan en los procesos administrativos y académicos que influyen negativamente en el desarrollo académico de las instituciones escolares.

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos, los centros educativos deben garantizar en los procesos escolares, la creación de espacios que permitan un debate abierto sobre las diferentes situaciones de la sociedad colombiana, con miras a incentivar la investigación, la creatividad y la innovación que hagan posible una mejor estar de los colombianos, que permita construir nuevos proyectos de ciudad, de país y de vida.

Para la realización de esta propuesta fue necesario un diagnóstico del funcionamiento de los Consejos Académicos de cuatro instituciones educativas del Distrito, en cuanto a la gestión y administración; este diagnóstico se efectuó mediante la aplicación de diferentes instrumentos e implicó un análisis de la situación de los Consejos en las cuatro instituciones educativas.

Esta estrategia de innovación busca, además del análisis de la situación de los Consejos Académicos en las instituciones educativas, dar algunas luces sobre la capacitación de directivos y docentes respecto de las innovaciones educativas que hagan posible gestionar los procesos pedagógicos y académicos en dichas instituciones, proyectando la planeación estratégica bajo los parámetros de calidad y autonomía y teniendo en cuenta la normatividad vigente.

A través de la innovación se busca afianzar, transformar o cambiar la orientación curricular, su transversalidad y sus estrategias didácticas, además de fortalecer los Consejos Académicos en su gestión y abrir escenarios que conduzcan a transformar, reorientar, retroalimentar, reestructurar o cambiar el componente curricular mediante la gestión.

Una *innovación* en educación se debe desarrollar mediante la creatividad, como proceso de incorporación de algo nuevo dentro de una realidad, con el fin de solucionar una situación problemática para cambiar, transformar y mejorar la realidad identificada. A partir de dicha problemática se realiza una planeación de acciones, verificación de las mismas y una evaluación constante que permita esa transformación significativa de la realidad, al ser superada la situación problemática.

La gestión en general hace referencia a la orientación y planeación estratégica de procesos y acciones con el fin de lograr unos objetivos; mientras que la gestión educativa es:

*...la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una institución educativa logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la institución educativa, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de una misión y visión para ella, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger (Higueta, 2005, p. 9).*

De la calidad de la gestión educativa depende en gran medida que se pueda desarrollar la innovación y la creatividad en los procesos de enseñanza-aprendizaje de la institución de educación; es por ello que para la constitución de la presente propuesta fue necesario responder las siguientes preguntas científicas:

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos, pedagógicos, metodológicos y de administración educativa que deben sustentar la gestión de los Consejos Académicos?
- ¿Cómo encontrar herramientas de gestión educativa, que permitan innovar para dinamizar las funciones de los Consejos Académicos de los colegios distritales, hacia una mejora continua?
- ¿Cómo lograr que la innovación educativa trascienda en el cambio de la gestión del conocimiento a partir de los Consejos Académicos, para articular los procesos pedagógicos y didácticos como una unidad para el logro de la calidad educativa?

Para dar respuesta a estas preguntas científicas, se cumplieron las siguientes tareas:

- Sistematización de los fundamentos teóricos, pedagógicos y metodológicos que sustentan la gestión de los Consejos Académicos.
- Caracterización del estado actual de la gestión de los Consejos Académicos.
- Construcción de una estrategia de innovación para el fortalecimiento de los Consejos Académicos.

Este trabajo estuvo orientado por la Investigación Acción Participación (IAP), que es importante para la gestión educativa dirigida por los Consejos Académicos en los centros de educación.

*El término investigación-acción (action research) fue propuesto por el psicólogo social Kurt Lewin (1946) para identificar una forma de práctica investigativa en la que los grupos de personas organizan sus actividades con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida u aprender de su propia experiencia, atendiendo a valores y fines compartidos. Se constituye en un espiral permanentemente de reflexión y acción fundamentada en la unidad entre la práctica y el proceso investigativo y se desarrolla a partir de dos ideales cruciales: la decisión del grupo y el compromiso con la mejora (Nocedo et al, 2001, p. 80).*

Es bajo estos parámetros que los miembros de los Consejos Académicos de las cuatro instituciones educativas participaron en esta investigación; de igual forma, fueron aplicados métodos del nivel teórico y del nivel empírico, tales como:

- Método histórico lógico: lo histórico reveló el avance de las concepciones teóricas y metodológicas que sirven de referencia para la gestión de los Consejos Académicos, mientras que lo lógico permitió ubicar las características que explican el estado actual del funcionamiento de los Consejos, que conllevó necesariamente una programación de estrategias que fortalezcan estos órganos de dirección académica.
- Método de análisis y síntesis: permitió descomponer el problema referente a la gestión de los Consejos Académicos en sus aspectos teóricos, pedagógicos, metodológicos y didácticos e integró estos elementos para generar la estrategia de innovación.
- Método sistémico-estructural: hizo posible la estructuración y articulación de todos los elementos que se deben tener en cuenta en la construcción de la estrategia de innovación.

- Método de estudio documental: facilitó la ubicación y conceptualización de la información contenida no sólo en los documentos normativos, sino también en otros documentos referentes al tema objeto de estudio.

En los métodos empíricos se trabajó con la observación científica, que permitió percibir de manera organizada la gestión de los Consejos Académicos, con la intención de describirlos e interpretarlos; de igual manera, se tuvieron en cuenta las técnicas de interrogación, con la formulación de preguntas individuales y grupales a profesores, estudiantes y directivos de las cuatro instituciones distritales en las que se llevó a cabo la presente investigación.

Estas técnicas facilitaron un aporte de información útil para la construcción de la estrategia que aquí se presenta. El empleo de estos métodos empíricos permitió obtener la situación actual de los Consejos Académicos desde el punto de vista de su gestión y articulación con el currículo y demás procesos. Además se aplicaron, sumados a la encuesta, los métodos estadístico-matemáticos teniendo en cuenta la estadística descriptiva, que tuvo como fin una elaboración primaria de los datos que permitió recoger información sobre el estado actual de la gestión de los Consejos Académicos.

La Población estuvo integrada por 200 estudiantes, 100 docentes y 60 miembros de los Consejos Académicos de las cuatro instituciones de Bogotá, ubicadas en las localidades de Kennedy y Usaquén; los estratos a los que pertenece la población vinculada a esta investigación, son el 1, 2 y el 3; las edades de los estudiantes oscilan entre los 10 y 18 años, la de los docentes y directivos entre 30 y 60 años. Se seleccionó una muestra intencional mediante la técnica del muestreo por cuotas. El presente trabajo de investigación está estructurado en seis partes: introducción, desarrollo (tres capítulos) conclusiones y recomendaciones, bibliografía y anexos.



## CAPÍTULO 1

# **Fundamentos teóricos que sustentan la estrategia de innovación para el fortalecimiento de los Consejos Académicos de la Educación Básica y Media colombiana**

El presente capítulo precisa algunos temas relacionados con la gestión educativa y la pedagogía; de igual forma analiza la relación entre creatividad, innovación y educación, a partir de las diversas reformas educativas que han afectado directamente a la educación en Colombia; también estudia la evaluación y calidad total en la gestión en particular y en general de todos los procesos educativos.

### **Educación e investigación en la Educación Básica y Media colombiana**

Es pertinente resaltar que la investigación en educación hace aportes significativos a la orientación de procesos de cambio y de mejoramiento continuo de la calidad de los procesos educativos, en la medida que promueve nuevos valores, actitudes y propicia estilos y espacios en la construcción de relaciones entre el conocimiento, la sociedad y su entorno; la calidad de la educación se puede alcanzar a partir de procesos investigativos bien orientados en este campo. En este contexto, la calidad es un indicador de competitividad que propende por el desarrollo del potencial de la experiencia y la sabiduría, en el sentido de gestionar y cambiar las ideas y los recursos para transformar positivamente la realidad.

Por consiguiente, es necesario incrementar la investigación en educación y pedagogía, para lo cual se requieren esfuerzos permanentes, sistemáticos e institucionalizados, para consolidar una comunidad académica e investigativa y un pensamiento estratégico y por lo tanto lograr una educación de las más altas calidades en la Básica y Media colombiana; sin embargo, la construcción de sociedades apoyadas en el conocimiento requiere del desarrollo de un pensamiento concreto, estratégico y prospectivo, con el fin de crear procesos de investigación y de generación de nuevos saberes en áreas y temas de importancia para el desarrollo cultural y social, que redunden en beneficio de la población y contribuyan con la productividad, el desarrollo tecnológico y sociocultural del país.

Así, la investigación y la innovación pueden facilitar la construcción de una comunidad académica con nuevos criterios y propuestas para propiciar una mejor calidad, y por consiguiente, una educación con miras a la excelencia. De esta manera se podrá posicionar la educación en el lugar que le corresponde en la sociedad, pues como lo indica Delors:

*La educación es también un clamor de amor por la infancia, por la juventud que tenemos que integrar en nuestras sociedades en el lugar que les corresponde, en el sistema educativo indudablemente, pero también en la familia, en la comunidad de base, en la nación [...] el niño es el futuro del hombre (Delors, 1999, p. 13).*

La educación es una necesidad primordial de todas las sociedades y se constituye en un instrumento indispensable para que el ser humano pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social, pues:

*La función esencial de la educación en el desarrollo continuo de la persona y las sociedades no puede ser considerada como un remedio milagroso de un mundo que ha llegado a la realización de estos ideales, sino como una vía [...] al servicio de un desarrollo humano más armonioso, más genuino para hacer retroceder la pobreza, la exclusión, las incomprensiones, las opresiones y las guerras (Delors, 1999, p.17).*

En este contexto, es necesario percibir la educación en Colombia como lo esencial del desarrollo personal, económico y social de los pueblos; por lo tanto, debe ser un servicio público de relevancia que busque el perfeccionamiento del individuo y un medio sostenible que potencialice y maximice los beneficios personales y colectivos de todos los colombianos. Así mismo, la educación pública debe estimular el progreso económico y actuar sobre la pobreza y la exclusión social, por lo que se constituye en un medio eficaz, eficiente y efectivo para que los colombianos y colombianas encuentren un mejor estar en este país, en un mundo donde predomine la paz con justicia social.

En esta sociedad no se conciben los cambios socio-culturales al margen de la educación; sin embargo, tales cambios, que se están experimentando hoy en día, llevan a repensar el sentido y la práctica educativa mediante la incorporación de *innovaciones* y reformas como respuestas a los nuevos contextos socio-históricos que afrontan los pueblos colombianos. Es por esto que la *innovación* es un concepto clave para la transformación educativa que la sociedad del conocimiento requiere con urgencia.

## **Creatividad e innovación en Educación Básica y Media**

La concepción de *innovación educativa* en diversos contextos escolares presenta diferentes acepciones, entre otras cosas porque no puede tomarse como un concepto estático y universal para todas las comunidades académicas y educativas; por el contrario la *innovación* es dinámica gracias a su relación con la creatividad que le permite la transformación de las realidades curriculares, pedagógicas y didácticas a través de la autonomía, la originalidad, la flexibilidad y la libertad. La *innovación* entendida de esta manera, orienta una formación integral que conduce al desarrollo verdadero del ser humano.

En este sentido, la creatividad y la *innovación* hacen posible la elaboración de auténticas reformas educativas; sin embargo no debe confundirse el concepto de reforma con el de *innovación*. Al respecto, Bosco (2006) presenta la primera como un proceso de transformaciones globales de gran envergadura en la educación; en contraposición, define la *innovación* como los cambios en una o varias partes del sistema educativo. No obstante se debe indicar que esta concepción de *innovación* es un tanto reduccionista, en la medida en que la innovación no está siempre subordinada a las reformas y se articula principalmente con los procesos creativos.

### ***La creatividad: conceptualización***

Al hablar de creatividad, es necesario tener en cuenta que el verbo crear, proviene del latín *creare*, del que se origina *creación* y *crear*, o sea producir de la nada, crear, producir una cosa que no existe, engendrar, inventar (Monlau, 1946, p23). No obstante la creatividad se concibe dentro de una tradición, según la cual, no se crea de la nada, siempre se parte de unos gérmenes de lo creado, del objeto nuevo, porque es absolutamente imposible crear de la nada absoluta.

Los estudios sobre creatividad se desarrollaron especialmente en los Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial y su mayor relevancia e importancia se da con las tesis de Guilford, quien expone aspectos transcendentales que influirán en los estudios posteriores sobre este fenómeno. Guilford establece la diferencia entre el *pensamiento divergente* y el *pensamiento convergente*, aporte que no se puede desconocer, pues la diferencia entre estos dos tipos de pensamiento determina lo que es creativo y lo que no lo es.

El pensamiento convergente es lo establecido previamente, mientras que el pensamiento divergente tiende a lo nuevo, a lo creativo, a la búsqueda de soluciones posibles y por lo tanto a la multiplicidad de respuestas. Así, este psicólogo, determinó que las capacidades que posee el ser humano tanto intrínsecas como extrínsecas son muy importantes para solucionar problemas, hecho que está íntimamente relacionado con distintos conceptos: originalidad, redefinición, flexibilidad, fluidez asociativa, fluidez de expresión, fluidez de palabra, fluidez ideacional, elaboración y otros factores de evaluación que más tarde fueron considerados como indicadores de la creatividad.

Las propuestas de Guilford, Torrance y otros citados por Mauro Rodríguez (1985, pp. 56-57) afirman que la creatividad debe ser un objeto de investigación y de reflexión;

por lo tanto, debe ser un tema central de estudio y de trabajo en educación, pues un fin de ésta es orientar procesos para que los estudiantes desarrollen la creatividad y a la vez sean seres humanos autónomos, libres y flexibles.

En 1960 se concibe el cambio de perspectiva respecto de la solución de problemas y la redefinición de conceptos relacionados con el pensamiento creativo. En los años 70 la creatividad es asumida como “*expertise*” que tiene por objeto la comprensión de los problemas y la realización de las acciones, se orienta hacia un trabajo creativo; en 1970 De Bono privilegia el pensamiento lateral esencial para el desarrollo de la creatividad, forma de ejercicio del pensamiento análogo a la forma de pensar divergente.

De acuerdo con Albertina Mitjás (1999) la creatividad supone a una persona que en condiciones particulares, y mediante procesos, construye un producto que es nuevo y valioso; para esta autora (1995), la creatividad se entiende como un proceso de descubrimiento o producción de algo nuevo que debe cumplir ciertos requisitos de una determinada situación social, éste además tiene un carácter personalógico, pero:

*Lo nuevo se debe entender no sólo como el producto acabado, sino además como la capacidad resultante, la nueva potencia que amplía el horizonte de la actividad. La creación le da al hombre la posibilidad de realizar su propia esencia como conjunto de relaciones sociales (Martínez, 1998, p.15).*

Según Mitjás existen en la psicología cinco enfoques globales esenciales en el estudio de la creatividad:

1. Énfasis en el proceso: incluye los trabajos dirigidos a describir e intentar explicar cómo transcurre el proceso creativo, además de los otros procesos que intervienen en él.
2. Énfasis en el producto: incluye los trabajos que abordan la creatividad a partir de precisar las características del producto “creativo”.
3. Énfasis en las condiciones: incluye los trabajos dirigidos a explorar las situaciones o condiciones que posibilitan o no la actividad creadora. Entre estos estudios se destacan los que tienen por objeto el análisis de los vínculos y la grupalidad y su influencia en la actividad creadora.
4. Énfasis en la persona: incluye los trabajos dirigidos a revelar las cualidades, características, elementos o procesos psicológicos subyacentes que posibilitan la creatividad.
5. Énfasis en la integración: incluye los trabajos que no enfatizan uno u otro elemento, sino que intentan explicar la creatividad en función de la integración o conjunción de más de uno de ellos (generalmente el sujeto y las condiciones) (Mitjás, 1999, VIII).

Se puede sostener, al igual que Mitjás, que es imposible el desarrollo de la creatividad sin acciones educativas específicas que potencien y movilicen elementos personalógicos que le son propios; ya que las potencialidades del sujeto creador

se estructuran y se desarrollan desde la primera infancia, teniendo en cuenta las influencias y las diversas interacciones que se presentan en la vida del ser humano.

Por otra parte, para Mitjás la complejidad del desarrollo y la educación de la creatividad, dado su carácter personalológico, requiere de acciones educativas de carácter sistémico; el diseño, la estructura de los sistemas de actividad-comunicación tienden a favorecer el desarrollo de ciertos recursos personalológicos que se consideran importantes en el comportamiento creativo, ya que son el resultado de concepciones teóricas y de experiencias realizadas por el sujeto que ejecuta actividades creadoras; es por esto que:

*La comprensión integral de los mecanismos psicológicos del proceso de creación constituye una necesidad para fundamentar una nueva pedagogía encaminada a desarrollar la creatividad en docentes y alumnos* (Minujin, citado por Mitjás, 1999, p. 105).

En este sentido, es necesario señalar la importancia de todas las acciones educativas que ayuden a estructurar elementos psicológicos, cognitivos, éticos y estéticos fundamentales en los procesos creativos tanto de directivos-docentes, como de docentes y estudiantes. A partir de Mitjás, un comportamiento creativo se caracteriza ante todo por:

- a) Motivación.
- b) Capacidades cognitivas diversas, especialmente las del tipo creador.
- c) Autodeterminación.
- d) Autovaloración adecuada, seguridad.
- e) Cuestionamiento, reflexión y elaboración personalizados.
- f) Capacidad para estructurar el campo de acción y tomar decisiones.
- g) Capacidad para plantearse metas y proyectos.
- h) Capacidad volitiva para la orientación intencional del comportamiento.
- i) Flexibilidad.
- j) Audacia. (Mitjás, 1999, p. 105).

En consecuencia, es imposible enfrentar en la actualidad la problemática educativa sin tener en cuenta en los currículos, las pedagogías y las didácticas el desarrollo de la creatividad, pues la sociedad requiere con urgencia sujetos que realicen actividades creadoras con el fin de transformar positivamente las realidades socio-culturales; sin embargo, las personalidades creativas que se requieren deben poseer capacidades para generar y aplicar conocimientos y habilidades en contextos nuevos; y además estar en capacidad de identificar los problemas en condiciones desconocidas y conocidas.

Igualmente, las sociedades actuales requieren de personalidades creadoras, flexibles, autónomas que desarrollen un pensamiento crítico, que sean capaces de integrar ideas y saberes nuevos en la resolución de problemas y conflictos. Por lo tanto, la creatividad se constituye en elemento primordial para el desarrollo de las sociedades en general y en particular para el avance científico y tecnológico de la sociedad del conocimiento. Al respecto, Marta Martínez Llantada reitera:

*Todos conocen y reconocen que educar no consiste sólo en transmitir conocimientos; sino en cultivar ciertas actitudes y aptitudes mentales que se logran al favorecer el desarrollo del pensamiento y la formación de valores con una significación social positiva (Martínez, 1998, p. 3).*

Así mismo, en el marco del materialismo dialectico esta misma autora plantea la creatividad como la esencia transformadora del hombre:

*Definir al hombre como esencia creadora equivale a definirlo como esencia histórica y viceversa. La actividad vital del hombre es el trabajo, mediante el cual se desarrolla él mismo y se crea la cultura; esta se encuentra estrechamente vinculada con la creación, al extremo de que se puede considerar como un aspecto dinámico de la cultura, como la intranquilidad interna que hace al hombre desarrollarse. La creación es como un resorte interno de la historia del hombre que condiciona su dirección progresiva. En la medida en que la actividad del hombre sea creadora, la historia adquirirá el carácter de progreso social [...] Es la actividad histórica de los hombres la que incessantemente traspasa los propios límites de las posibilidades del desarrollo humano. Por lo tanto, es inseparable del movimiento histórico, es la condición y el resultado de este movimiento ya que en cada jalón de la historia se expresa una nueva a forma particular de realización la cual refleja un nivel determinado de desarrollo del hombre [...] Como resultado de la actividad creadora se forma un nivel más alto de conocimiento y/o un nuevo modo de acción (Martínez, 1998, p. 13).*

Para Martínez, la actividad creadora se articula con el ser humano y su realidad mediante la forma en que se integran todos los procesos: intelectual, volitivo y emocional; de ahí, que se constituya como un don del trabajo gracias al cual se llevan a cabo transformaciones sociales y culturales de relevancia que generan el desarrollo cultural y un perfeccionamiento de la personalidad.

Desde este enfoque, el trabajo es esencial para el desarrollo de una humanización que estimula las fuerzas creadoras del ser humano, logrando el progreso social mediante la fundamentación y profundización de los conceptos, bases primordiales para la consolidación de nuevas teorías. Así, el hombre transforma la realidad y actúa de manera productiva con fuerzas subjetivas creando nuevos modelos; en este contexto, “la producción no solo produce el objeto para el sujeto sino también el sujeto para el objeto” (Marx, 1965, Citado por Martínez, 1998, p. 14); por lo tanto:

*El desarrollo del pensamiento creador tiene una importancia enorme para nosotros, como individuos y como sociedad. Él mismo ofrece un cambio de lo que es y de lo que ha sido, a lo que podría ser o lo que está aún por descubrirse. El término “creatividad” se ha hecho tal vez demasiado popular, ya que se lo aplica a la pintura decorativa, a títulos de libros, proyectos para hacer en casa o pasatiempos. La definición de capacidad creadora depende quién la enuncie. Los investigadores a menudo se limitan en su definición, estableciendo que la capacidad creadora significa flexibilidad en el pensamiento o fluidez de ideas; o puede ser también la aptitud de concebir ideas nuevas o de ver nuevas relaciones entre las cosas. En algunos casos la capacidad creadora es definida como la aptitud de pensar en forma diferente a los demás. La capacidad creadora se considera generalmente como un comportamiento construc-*

*tivo, productivo, que se manifiesta en la acción o en la realización. No tiene por qué ser un fenómeno único en el mundo, pero debe ser básicamente una contribución al individuo* (Lowfield, 1980, p. 68).

La creatividad a través del conocimiento ha sido el camino que ha llevado al ser humano a perfeccionar su conocer, su práctica y su comportamiento en sociedad en procura de un mejor estar en este mundo. Este camino ha sido construido por la ciencia, la técnica, el arte y la misma vida cotidiana.

### ***La innovación: conceptualización***

El término *innovación*, según el Diccionario de la Lengua Española, proviene del latín *innovatio*, *-ōnis*, acción y efecto de innovar. “Innovación sería, entonces, tanto el ingreso de algo nuevo, dentro de una realidad preexistente, cuanto la extracción o emergencia de algo, que resulta nuevo, del interior de una realidad preexistente”. (Rimari, 2009, p. 1). Siguiendo este concepto, la innovación tiene que ver con la imaginación, con la creatividad, con nuevas ideas, y nuevas experiencias prácticas y teóricas que en un momento determinado se transforman en habilidades y destrezas. En el campo de la educación, la innovación puede ser considerada como un factor que fomente el cambio en las instituciones educativas, ya sea en sus prácticas o en todos sus procesos teóricos.

Por lo tanto, la innovación responde a una necesidad o demanda social que implica una intencionalidad y un esfuerzo planificado y orientado; así, no puede llevarse a cabo de manera improvisada, debido a que es un proceso dinámico en revisión y en evaluación permanentes, que transforma el sentido y esencia de la práctica educativa para la concepción y alcance de procesos y resultados de mayor eficacia, eficiencia y efectividad (Blanco y Messina, 2000).

Al tratar el término de *innovación* es importante diferenciarlo de conceptos como: *reforma*, *renovación* o *transformación*. *Reforma*, es un proceso de cambio que impulsa el gobierno de cada país, en el que los maestros participan cuando es implantado a través de Leyes, Decretos y Resoluciones. La *renovación* es la realización de alguna mejora dentro de las prácticas docentes; la *Transformación*, implica la mejora, ruptura y creación de un nuevo sistema, mientras que la *innovación* es un cambio cualitativo que busca mejorar el sistema a través de la investigación, planeación, seguimiento y evaluación.

La *innovación* representa un sistema de instrumentos teóricos y metodológicos para mejorar la educación en todos sus sentidos: de gestión curricular, pedagógica, didáctica e investigativa; lo anterior, desde una posición integral crítica y autocrítica. En este orden de ideas, se pretende una transformación hacia una educación de calidad y de participación democrática, según lo estipulado en los artículos 1º, 2º y 41 de la Constitución Política de Colombia.

En el ámbito educativo una innovación se basa en un proceso de incorporación de algo nuevo dentro de la realidad de una institución escolar, que parte de un diagnóstico participativo desde el cual se proponen intervenciones que buscan transformar,

cambiar, mejorar o afianzar las prácticas y las concepciones manejadas en el contexto institucional; en esta dirección se deben tener en cuenta etapas de planeación, acción, verificación y evaluación, que permitan direccionar dichas intervenciones, promoviendo procesos cualitativos y significativos para la comunidad, que se caractericen por su eficacia, efectividad, eficiencia, y por ende la búsqueda de la calidad educativa esperada.

Por otra parte, la innovación educativa se desarrolla a partir de intervenciones, decisiones y procesos intencionados y sistemáticos que tratan de modificar, cambiar, transformar o afianzar actitudes, ideas, contenidos, modelos y prácticas pedagógicas que se dan al interior de la institución escolar en cuanto a su organización, gestión, currículo y evaluación, que se evidencian en las dinámicas de la institución; esto implica verdaderos procesos de participación de la comunidad educativa a impactar, para lo que se deben promover espacios con el fin de llevar a la reflexión, la crítica y la construcción de nuevas experiencias curriculares y pedagógicas que evidencien una mejora continua.

En este orden de ideas, en la presente investigación se entiende la *innovación educativa* como un conjunto novedoso de concepciones y acciones de carácter investigativo, administrativo, pedagógico y didáctico que tienen como finalidad la transformación y la mejora del sistema educativo hacia una educación de alta calidad.

**Innovación Educativa:** según Blanco y Messina (2000, p. 7) una innovación está determinada por el contexto, la cultura y los gobiernos que tienen una determinada postura acerca de la educación y de su papel en la sociedad. De acuerdo con lo anterior, una innovación educativa debe tener en cuenta proyectos que permitan transformar ideas y prácticas educativas con base en un análisis del entorno socioeducativo, y conjugar conceptos como funcionalidad, libertad, justicia, calidad, para potenciar aprendizajes que permitan la participación de todas las instancias y personas que hacen parte de la comunidad educativa, y que de una u otra forma son afectadas positivamente por los procesos propuestos.

De acuerdo con Alfonso (2008) un proceso de innovación supone varias fases de tipo gerencial *necesarias para su aplicación y desarrollo en las instituciones escolares*, entre ellas están:

**Planificación:** en esta fase se toman las decisiones pertinentes y necesarias para transformar y cambiar las prácticas pedagógicas, las cuales tienen su base en un diagnóstico de la situación actual del proceso que se quiere innovar.

**Difusión:** en un determinado momento, se presenta el proyecto a los miembros de la comunidad educativa, se les sensibiliza y capacita para que de manera participativa apoyen los cambios propuestos.

**Adopción:** en esta fase la comunidad educativa decide poner en práctica la innovación con la participación activa de todos los miembros de la institución.

**Implementación:** para esta fase se tienen en cuenta una serie de procesos encaminados a organizar y poner en práctica la innovación en las situaciones que necesitan redireccionar sus metas, objetivos y metodologías.

**Evaluación:** en esta fase se realiza un seguimiento de los procesos a innovar para identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y para tomar las decisiones pertinentes y prepararse para estar en constante cambio y transformación si es necesario.

Escudero (2009) hace referencia a cinco características para clarificar la relación que se da entre innovación, escuela y práctica docente:

1. La innovación educativa es un proceso de definición, construcción y participación social.
2. La innovación educativa merece ser pensada como una tensión utópica en el sistema educativo, en las escuelas y en los agentes educativos.
3. La innovación en educación ha de parecerse más a un proceso de capacitación y potenciación de instituciones educativas, que a uno de implantación de nuevos programas, nuevas tecnologías, o inculcación de nuevos términos y concepciones.
4. La innovación educativa no puede agotarse en simples iniciaciones de principios.
5. Innovar en educación requiere articular debidamente una serie de procesos y establecer con cuidado una estructura de diversos roles complementarios.

En la educación, las *innovaciones* se han orientado a generar cambios significativos que permitan la transformación de un ambiente, grupo o institución; por lo que la innovación educativa es el estudio de las estrategias o los procesos de cambio de los sistemas escolares, lo que lleva a considerar la importancia de los Enfoques de Innovación Curricular que propone Ruiz (1998):

- **Enfoque tecnológico:** la innovación es vista como un proceso lineal y racional que se implementa a través de investigaciones científicas que buscan resolver o mejorar situaciones educativas.
- **Enfoque sociopolítico:** este enfoque plantea la innovación como una propuesta negociada, como una interacción entre la práctica de la enseñanza y los intereses sociales y culturales.
- **Enfoque cultural:** para este enfoque la innovación se presenta como un proceso de comunicación y difusión, una práctica educativa reflexiva que permite el intercambio de experiencias. Los cambios no son lineales y los docentes ejercen una actitud mediadora entre las innovaciones que se desarrollan, permitiendo una relación entre la innovación y la práctica.
- **Enfoque ecológico:** este enfoque tiene en cuenta las condiciones de la enseñanza y centra sus estudios en el sistema relacional, en el clima del campo educativo y en los procesos de implementación.
- **Enfoque cognitivo:** a partir de este enfoque se entiende la innovación como instrumento básico de la resolución de problemas.
- **Enfoque de diálogo:** para este enfoque la innovación se considera como un crecimiento personal e institucional en el que lo más importante es conocer por qué se innova.

- **Enfoque de investigación-acción:** busca que la innovación tenga como propósito la mejora de la calidad educativa.
- **Enfoque socio-crítico:** este enfoque trata de descubrir las dimensiones del cambio social en general y del educativo en particular. La innovación educativa es considerada como una interrelación entre la práctica de la enseñanza, las ideologías profesionales y los intereses sociales y culturales.

Según Alfonso (2008) las innovaciones educativas buscan transformar, afianzar o cambiar procesos que se desarrollan al interior de las instituciones, por ello es importante especificar los objetivos que se persiguen al aplicarlas en educación, entre ellos:

- Promover actitudes positivas hacia el cambio y sus implicaciones.
- Crear espacios para identificar, valorar, sistematizar, normalizar, aplicar y difundir las experiencias novedosas que contribuyan a la solución de problemas educativos.
- Animar el desarrollo de propuestas educativas válidas que respondan a la realidad.
- Promover transformaciones curriculares flexibles, creativas y participativas.
- Aplicar teorías, procesos, métodos y técnicas válidas, congruentes con las necesidades de la institución.
- Estimular la investigación en los docentes a partir de su propia práctica educativa.
- Recuperar y sistematizar experiencias.
- Compartir y transferir las experiencias educativas innovadoras para ampliar y generalizar la experiencia.
- Crear condiciones permanentes para que las experiencias innovadoras se conviertan en una práctica institucionalizada.

Es indispensable tener en cuenta que al innovar en educación se debe contar con la participación activa de la comunidad educativa, ya que sin su apoyo es prácticamente imposible transformar el quehacer cotidiano; para innovar en un proceso, se deben tener en cuenta algunos elementos que de manera asertiva conduzcan al fortalecimiento o transformación de procesos puntuales, para lo cual es necesario tener en cuenta las siguientes sugerencias:

- Promover la capacitación de los docentes para que se actualicen en los nuevos modelos pedagógicos y didácticos y en la implementación de los medios interactivos en el aula para generar procesos creativos e innovadores.
- Generar y fortalecer proyectos de investigación educativa en los que participen los docentes y los estudiantes para lograr la transformación de las realidades educativas.
- Crear ambientes escolares donde las acciones de enseñanza, aprendizaje e investigación estén articuladas al contexto social en que está inmersa la escuela.

En correspondencia con lo anterior:

*La innovación educativa, como eje fundamental en una enseñanza creativa debe ser factor esencial en el desarrollo de todas las actividades del proceso docente, ya que por medio de ella se presentan nuevas alternativas para la solución de problemas, para lo cual, se deben utilizar estrategias planificadas de transformación o renovación, introduciendo nuevos modos de actuar frente a prácticas pedagógicas inadecuadas e ineficaces. Lo que conlleva a producir cambios en algunas de las variables del sistema educativo (Muñoz, 2009, p. 38).*

En esta dirección, Hubermans y Havelock (1980) plantean tres modelos que explican la forma en que se generan las innovaciones educativas:

- **El modelo de investigación y desarrollo:** en este modelo se aplica una novedad científica al campo de la educación.
- **El modelo de solución de problemas:** se diferencia del anterior en la dirección del proceso de innovación, que se produce cuando el educador confronta problemas y se motiva para encontrar soluciones que suponen algún tipo de innovación.
- **El modelo de interacción social:** para este modelo las innovaciones en educación se producen como consecuencia de las influencias que permiten un traspaso de innovaciones, ya sean personales o institucionales.

Siguiendo lo propuesto, la innovación en educación debe transformar la estructura escolar propiciando espacios que fortalezcan el desarrollo de la creatividad (Huberman y Havelock, 1980). En el ámbito de las innovaciones en la educación es necesario tener en cuenta otros campos esenciales para que éstas sean posibles, tales como: la pedagogía y el currículo.

**Pedagogía:** ésta conceptúa, aplica y experimenta los conocimientos referentes a la enseñanza de los saberes específicos en las diferentes culturas. Ayuda a reconocer y orientar el sentido de la actividad del educador (saber – qué) ya que es un saber disciplinar, interdisciplinar y transdisciplinar, que está dirigido a la enseñanza, pero a la vez a los procesos y resultados de los saberes trabajados. La pedagogía es el eje orientador de la educación que integra el saber y el saber hacer con el saber ser, en una clara visión de hombre y de sociedad, con la intención de construir nuevos sujetos sociales.

Teniendo en cuenta que en el pasado ha sido controvertido el estatus de ciencia de la pedagogía, hoy resulta indiscutible su carácter de disciplina científica y social, como puede apreciarse:

*Se la tiene en la actualidad como una ciencia particular, social o del hombre, que tiene por objeto el descubrimiento, apropiación cognoscitiva y aplicación adecuada y correcta de las leyes y regularidades que rigen y condicionan los procesos de aprendizaje, conocimiento, educación y capacitación. Se ocupa, en su esencia, del ordenamiento en el tiempo y en el espacio de las acciones, imprescindibles y necesarias que han de realizarse para que tales procesos resulten a la postre eficientes y eficaces, tanto para el educando como para el educador (Alfonso y González, 2010, p. 1).*

La pedagogía, a partir de su estatus científico, establece relaciones con otras disciplinas (aunque las relaciones más estrechas han sido quizá con la psicología), por lo cual es transdisciplinar y multimetódica y tiene necesariamente como objeto de estudio los procesos de enseñanza-aprendizaje; sin embargo, por ser una ciencia humana-social, debe basarse en la comprensión y fundamentarse en los procesos de innovación y creatividad, para poder cumplir con los objetivos de la educación que la sociedad requiere para la formación de ciudadanos críticos y reflexivos capaces de transformar sus realidades socioculturales.

De acuerdo con Suárez (2000) las corrientes pedagógicas contemporáneas más importantes son el Paradigma Ecológico, las Pedagogías Críticas y el Constructivismo; a juicio de este autor, estas corrientes pedagógicas se caracterizan por tener una línea del pensamiento e investigación definida sobre la cual se realizan aportes permanentemente.

Siguiendo lo propuesto por Suárez es posible caracterizar estos paradigmas de la siguiente forma: el Paradigma Ecológico, denominado también “emergente”, explica los fenómenos y situaciones educativas de la realidad según las concepciones de la ecología, así, la escuela se interpreta como un ecosistema social humano, porque presenta en la realidad una serie de elementos como población, ambiente, interrelaciones y tecnología y unas relaciones organizativas que la configuran y la determinan como tal, que se distinguen por su interdependencia y se interrelacionan a través del currículo.

Tales elementos se componen a su vez de la siguiente forma: población, constituida por alumnos, profesores, padres y comunidad local; organización de relaciones, formada por una estructura integral de la institución educativa, donde se presenta el conflicto, el cambio educativo y la formación del docente; el ambiente, constituido por lo físico (espacio-tiempo), la cultura institucional y el ambiente externo y la tecnología, integrada por el proyecto educativo, la vida económica y administrativa.

Las pedagogías críticas tienen en cuenta diversos enfoques teóricos sobre todos los eventos sociales, culturales, políticos y educativos de la escuela, el hombre y la sociedad; dichas pedagogías toman como fundamento teorías críticas como las de la Escuela de Frankfurt, cuyo paradigma pedagógico se basa en los siguientes ejes: Educación-Escuela-Sociedad; Conocimiento-Poder-Subjetivación; Institucionalización-Hegemonía y vínculos entre teoría y práctica.

Las pedagogías críticas tienen sus fundamentos epistemológicos en los discursos del estructuralismo y el posestructuralismo; el origen de los discursos que van desde lo académico hasta lo teórico crítico, elaborados en y desde la escuela y la orientación e intencionalidad de los discursos pedagógicos críticos, proponiendo con ello una escuela crítica. Estas pedagogías buscan no sólo el reconocimiento de la educación como un “proyecto político emancipador y liberador de las conciencias del yugo totalitario de la razón, sino también la constitución de un proceso de transformación, renovación y de reconstrucción de lo social” (Suárez, 2000, p. 46).

Por otra parte aparece el paradigma constructivista:

*El constructivismo es una estructura conceptual y actitudinal en la cual son conjugadas teorías de la psicología cognitiva (en cuanto a la indagación de cómo y por qué se originan las representaciones y sus conceptos en la conciencia humana y qué relaciones tienen con el mundo exterior), de la epistemología (la naturaleza de los saberes y el conocimiento en las relaciones individuo-comunidad), de la lógica (el problema del pensar metódico y las leyes de la deducción y la demostración de las hipótesis), de la lingüística (la codificación y descodificación comunitarias) y de la pedagogía y la didáctica (la transformación intelectual y el aprender a leer y a escribir en un lenguaje especializado (Gallego, 1996, citado por Suárez, 2000, p. 47).*

El constructivismo trabaja el conocimiento como un proceso de construcción, que es interior, permanente y dinámico, a partir de las experiencias previas del estudiante. El sujeto cognoscente contrasta este conocimiento previo con el nuevo saber presentado por el maestro y transforma sus esquemas hacia estados más elaborados del conocimiento. El proceso de construcción del conocimiento resulta de la interacción cognitiva del sujeto con la realidad en donde actúa.

Para continuar, resulta conveniente mencionar los aportes de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en los procesos pedagógicos, dado que la sociedad de la comunicación necesita de un sistema de cambio en sus estructuras, en su organización curricular y en los recursos de enseñanza; en este contexto se destacan el modelo tecnicista de Toffler y la Teoría General de los Sistemas de Luhmann.

Siguiendo los planteamientos de Toffler, Colom y Mèlich, la educación "... deberá, de forma incuestionable, transformarse y cambiar, a fin de que los nuevos modelos del sistema educativo se adapten a las necesidades y condiciones de la sociedad próximamente inmediata" (Colom y Mèlich, 1995, p. 72); es por ello que para Toffler (1997) el cambio de la educación requiere de tres estrategias: el cambio de las estructuras docentes actuales, el cambio en los contenidos o programas, y la implementación de un enfoque de conocimiento hacia el futuro. No obstante, estos cambios pueden quedar frustrados si se desconoce la naturaleza humana de los seres que se pretende formar bajo este modelo técnico.

En este contexto, se plantean algunos modelos pedagógicos, basados en la comunicación, para formar al hombre del tercer milenio; entre ellos se cuenta con la Teoría General de los Sistemas de Luhmann (1996), que propone aplicar la tecnología de las comunicaciones a los procesos pedagógicos y concibe la educación como un sistema social, cuyo "código" es la carrera que define la selección de los individuos, por lo que se excluye al sujeto de las acciones educativas; el problema de esta elisión, de acuerdo con Colom y Mèlich (1995), es la deshumanización, pues se considera al estudiante como una "máquina no trivial", capaz de preguntarse a sí misma y dotada de autoconciencia. Esta propuesta desplaza la comunicación cara a cara por el *interaccionismo técnico* entre estudiante y máquina.

Compartiendo el pensamiento de Castiñeiras (2003), que uno de los retos más importantes de los enfoques y modelos pedagógicos es su articulación con el multiculturalismo, que exige repensar los principios epistemológicos y metodológicos de la educación para el siglo XXI y particularmente con la formación y capacitación de los docentes.

## ***Currículo***

Un segundo campo trascendental en la innovación educativa es el currículo. El término proviene del latín *curriculum* que significa carrera corta, desplazamiento corto que se cumple en corto tiempo; al aplicar el término a la educación, este significa: “una praxis investigativa social y cultural” (Jimeno Sacristán, 1994) a partir de la cual se reúnen diversas prácticas que llevan a la consolidación de un verdadero proceso de construcción de educación; por otra parte, se concibe como: “conjunto de conocimientos, estrategias y experiencias pedagógicas-educativas y didáctico-instructivas que se administran en una institución en sucesiones de tiempo hasta coronar una carrera” (Borrero, 1981, citado por Forero, 1993, p. 49).

Lo anterior implica, según Forero (1993), que el currículo no es únicamente una lista de materias que hay que cursar, sino que debe contemplar elementos básicos como: el qué, el cómo, el quién, el para qué y el dónde del proyecto educativo; por lo tanto, el currículo es una estructura de relaciones existentes entre los elementos de un todo:

*De tal manera que si se considera el currículo como un todo, como un proyecto educativo, en el que intervienen distintos elementos que orientan las intencionalidades académicas, en la red de articulaciones y enlaces de esos elementos, quedan constituidas las estructuras curriculares que dan la pauta o el enfoque al cual se genera la actividad docente en el aula (Forero, 1993, p. 49).*

El currículo debe estar orientado hacia los procesos y no debe tomarse sólo como una organización de los saberes construidos en la escuela, sino como la articulación de los diversos procesos académicos, lo que implica tener en cuenta modelos y enfoques pedagógicos y didácticos, principios epistemológicos y demás prácticas socio-culturales articuladas a la escuela.

Así mismo, las transformaciones pedagógicas que se han venido desarrollando desde hace algunos años a nivel mundial, en Latinoamérica y en Colombia, han significado un cambio en las concepciones de educación, pedagogía y visión de mundo y junto a ellas, las nociones para la construcción del currículo, llevando a que el currículo de toda institución deba ser adaptado por cada docente y se deba convertir en una práctica diaria, un quehacer que dirija a la investigación no sólo en el aula, sino en todos los procesos escolares. Además, el currículo y sus prácticas deben enmarcarse en lo interdisciplinar, lo transdisciplinar, lo transversal y lo horizontal, implicando un diseño, implementación y evaluación integrales, teniendo en cuenta todos los procesos y prácticas institucionales.

Se requiere entonces la implementación de currículos creativos e innovadores que permitan responder, desde la educación a las necesidades e intereses de los individuos y las comunidades. Es así como el hombre, gracias a los procesos educativos, es capaz

de: saber qué, saber hacer, saber conocer y saber convivir en la realidad que lo rodea, de acuerdo con los principios de la educación (Delors, 1999), para ello es necesario apoyarse en historias, mitos e investigaciones científicas que demuestren y sustenten las concepciones de hombre, ciencia, educación, enseñanza, aprendizaje, didáctica y evaluación, por lo cual el currículo también se transformado, siempre buscando responder a las exigencias de la sociedad y en la actualidad a las exigencias del siglo XXI.

En concordancia con lo anterior, se puede indicar junto a Morin que existe:

*[...] la necesidad de promover un conocimiento capaz de abordar los problemas globales y fundamentales para inscribir allí los conocimientos parciales y locales. La supremacía de un conocimiento fragmentado según las disciplinas impide a menudo operar el vínculo entre las partes y las totalidades, y debe dar un paso a un modo de conocimiento capaz de aprehender los objetos en sus contextos, sus complejidades, sus conjuntos. Es necesario desarrollar la aptitud natural de la inteligencia humana para ubicar todas sus informaciones en un contexto y en un conjunto. Es necesario enseñar los métodos que permiten aprender las relaciones mutuas y las influencias recíprocas entre las partes y el todo en un mundo complejo (Morin, 2001, pp. 16-17).*

El currículo, concebido en este contexto, supone ver el todo y sus partes como un cuerpo organizado de conocimientos que se construye en la escuela, autónomamente como elemento fundamental de una construcción conceptual; sin embargo esa autonomía debe tener en cuenta tanto los factores sociales como los culturales.

Por lo anterior, la educación debe ser el fundamento esencial de toda sociedad, de ahí que deba tener en cuenta la complejidad, las diferencias entre los miembros de las comunidades, sus singularidades y contextos regionales; las necesidades sociales, culturales, económicas y políticas; de la misma forma las relaciones entre lo local, lo nacional y lo global, hecho que hace indispensable la concepción y el diseño de currículos integrados, flexibles, interdisciplinarios y transdisciplinarios que promuevan la relación de los saberes y los conocimientos de manera creativa, innovadora y coherente con la sociedad del siglo XXI.

Cuando se discute sobre un currículo transdisciplinar se hace referencia a todas aquellas disciplinas que sirven de enlace o conexión con otras, las cuales transverbalizan el plan de estudios como un eje integrador; trabajar la transdisciplinariedad en el desarrollo del currículo implica la selección de ejes de formación cuyo fin sea el de permear todas las áreas y asignaturas, todas las experiencias pedagógicas, es decir, que estén dirigidos al logro de una formación integral.

En el caso colombiano, los ejes transversales que deben permear el currículo son: los valores, la educación sexual, el desarrollo de habilidades comunicativas, el cuidado del medio ambiente y el uso adecuado del tiempo libre y se deben fortalecer desde todas las acciones planeadas a nivel institucional, buscando alcanzar y poner en práctica en toda la comunidad educativa la visión y misión consignadas en los P.E.I. Es por ello que en el currículo, las relaciones se presentan de manera interdisciplinar y transdisciplinar. Así, cada ciencia o asignatura construye sus propios saberes a través de un proceso dialógico, apoyándose en otras disciplinas y a la vez contribuye con aquellas en sus propias elaboraciones.

Por otra parte, es necesario concebir a todos los miembros de la comunidad educativa como ciudadanos activos en un mundo cambiante, quienes necesitan de escenarios y experiencias en donde se encuentren y generen espacios propicios para crecer y desarrollarse, basados en criterios de autonomía, libertad, flexibilidad, originalidad y autorregulación, indicadores propios de la creatividad. Así, el ser humano es un ser en constante crecimiento que busca construir un proyecto de vida enmarcado en el desarrollo armónico de sus dimensiones que le permita ser un ciudadano competente y productivo en la sociedad del siglo XXI.

En cuanto a los fines de la educación es necesario tener en cuenta la dimensión humana ya descrita, pues éstos son puestos en marcha desde la normatividad vigente y contemplados en la Ley 115/1994 (art. 5) que establece los fines para cada nivel educativo, estos se reglamentan a su vez en el Plan Decenal y en los Decretos 1860 de 1994, 1290 del 2009 y en los Planes Sectoriales. En este contexto, el currículo concebido desde la interdisciplinariedad y la transversalidad debe posibilitar espacios de comunicación en los entornos familiares, educativos y culturales para facilitar la construcción de verdaderos proyectos de vida que contribuyan a la convivencia en la sociedad.

En cuanto a los presupuestos pedagógicos del currículo, es importante aclarar que los procesos de enseñanza-aprendizaje no se enmarcan en la simple transmisión y acumulación de una información, sino que implican que los docentes realicen una actividad profesional que involucre un conocimiento comprensivo del saber-qué, del saber-hacer y del saber-ser.

Es por ello que a nivel pedagógico, el currículo debe tener en cuenta:

- Los objetivos y metas de la enseñanza según el nivel educativo y el horizonte del Proyecto Educativo Institucional.
- La concepción de currículo y el tipo de práctica pedagógica para la organización, articulación y toma de decisiones para definir el estilo de enseñanza.
- El entorno institucional y las relaciones de éste con los intereses de los estudiantes y las expectativas de la comunidad.
- La organización del aula y sus entornos pedagógicos de tiempo, de lugar, de espacios interactivos y de organización de actividades.
- Definición de criterios de éxito de la enseñanza mediante procesos permanentes de evaluación, autoevaluación y coevaluación de las complejas relaciones que se dan en el acto educativo (Hernández y Sancho, 1997, p. 8).

Un currículo interdisciplinar debe orientar las prácticas pedagógicas institucionales que asuman la enseñanza y el aprendizaje como procesos dinámicos en constante crecimiento, tanto personal como comunitario de todos los miembros de la comunidad educativa, esto se debe reflejar en sus actuaciones y dimensiones individuales, sociales y culturales.

El currículo no es un manual de procedimiento establecido por el Ministerio de Educación o la Secretaría de Educación, es un proceso en constante cambio donde todos los miembros de la comunidad educativa son partícipes de las diferentes

construcciones que desarrollen procesos creativos e innovadores, teniendo en cuenta necesidades, intereses y potencialidades; lo que implica una actualización y capacitación del cuerpo docente en los nuevos enfoques y modelos pedagógicos, así como en los diferentes procesos de creatividad e innovación para que pueda cumplir el encargo social de la Educación Básica y Media que Colombia requiere con urgencia.

Además, el currículo debe obedecer a las nuevas concepciones pedagógicas, disciplinares, interdisciplinares, transdisciplinares y administrativas que le permitan al nuevo ciudadano formado bajo estos principios curriculares construir tejido social y un nuevo proyecto de país; por lo tanto es necesario tener en cuenta dos etapas al momento de diseñar procesos curriculares transversales: el diagnóstico-diseño y el desarrollo del currículo.

Se requiere de la realización de un diagnóstico que permita identificar y caracterizar los saberes de la comunidad educativa, en especial lo concerniente a los maestros y los estudiantes; para ello es necesario observar las temáticas referentes a los procesos de enseñanza-aprendizaje y las concepciones metodológicas empleadas en la construcción social del conocimiento; además de prestar atención a la articulación entre lo interdisciplinar, intradisciplinar y transdisciplinar, determinados en el currículo, y a las necesidades e intereses sociales que demanda el sistema educativo colombiano; así como la evaluación requiere todos los procesos escolares.

En este contexto, son relevantes la creatividad y la innovación en educación dentro del currículo, pues permiten transformar todos los procesos escolares, ya que implican la generación de cambios esenciales en la gestión, la investigación, la pedagogía y la didáctica; pero ante todo, se requiere que los directivos, los docentes y la comunidad educativa en general estén abiertos a la novedad de las epistemologías, que sirven de fundamento en la construcción y comunicación social del conocimiento en contextos educativos; además, deben acoger críticamente las nuevas metodologías de la investigación, de la gestión, de la pedagogía y didáctica, y por lo tanto incorporar de manera crítica y reflexiva las tecnologías en la formación de niños, niñas y jóvenes; además de estar dispuestos a afrontar los retos que las realidades económicas, sociales y culturales imponen a los sistemas educativos globales y locales.

Así mismo, administradores, docentes, estudiantes y en general la comunidad educativa, deben constituirse en agentes cooperativos de creatividad e innovación en lo administrativo, lo pedagógico y lo curricular, que hagan posible la construcción y comunicación social del conocimiento en la escuela y la formación de personas con calidades cognitivas, éticas, estéticas y afectivas.

De esta manera la educación cumple con la tarea de formar seres humanos íntegros, autónomos, creativos y flexibles, y supera el instruccionalismo técnico que predomina en muchos centros educativos que se basan en modelos pedagógicos como los de Luhmann (1996) y Toffler (1997, 1999). En estos modelos no se concibe el sujeto de la educación como persona, sino como un código, una cifra; aún hoy la educación y muchos de sus modelos pedagógicos siguen estancados en prácticas tradicionales, reduccionistas y parcializadas, a pesar de que la sociedad y sus integrantes vienen transformándose rápidamente y su cotidianidad exige un cambio en sus prácticas.

La creatividad y la *innovación educativa* son elementos esenciales que hacen posible la generación permanente de cambios y novedades mediante la flexibilidad curricular, la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad. De esta manera la escuela puede constituirse en un espacio donde las acciones teóricas y prácticas potencien la transformación de las realidades socio-culturales, económicas y políticas que requiere la época actual, haciendo posible el cumplimiento de uno de los propósitos fundamentales del Plan Decenal de Educación:

*Impulsar la actualización curricular, la articulación de los niveles escolares y las funciones básicas de la educación, así como la investigación, las innovaciones y el establecimiento de contenidos, prácticas y evaluaciones que propicien el aprendizaje y la construcción social del conocimiento, de acuerdo con las etapas de desarrollo, las expectativas y las necesidades individuales y colectivas de los estudiantes, propias de su contexto y del mundo actual* (2007, p. 14).

La *creatividad* y la *innovación* educativas requieren con urgencia un cambio de paradigmas que responda al encargo de la sociedad colombiana, con el fin de efectuar, al mismo tiempo transformaciones en la gestión de las políticas educativas que permitan la construcción de espacios, la constitución de modelos y enfoques pedagógicos y didácticos y la adquisición de recursos tecnológicos y de apoyo a la actividad educativa.

Así, se logra la construcción social y dialógica del conocimiento en la escuela; la formación integral de seres humanos y la constitución de cambios cognitivos, éticos, estéticos y afectivos de los sujetos inmersos en la escuela para las transformaciones que requieren las realidades socio-culturales, económicas y políticas del país y lograr en el presente y en el futuro un *mejor-estar* de los ciudadanos. Por ello, la *creatividad* y la *innovación* deben constituir un conjunto de acciones que se genere desde la propia institución educativa, teniendo en cuenta las necesidades de los directivos, los docentes, los escolares, el ámbito de trabajo y la cultura institucional.

## **Reformas educativas en Colombia y en América Latina**

Las *reformas educativas* se han generado principalmente desde las políticas del sistema económico mundial, el neoliberalismo, y buscan la globalización para homogenizar las sociedades y las culturas con el fin de regular y controlar todos los sistemas de pensamiento y producción; tal control lo ejercen los países más poderosos del mundo en cabeza de los hombres más ricos<sup>1</sup>.

La educación es uno de los sistemas más importantes para el logro de dichos objetivos y además puede garantizar el dominio de los países industrializados sobre los demás, a través de la colonización del ser, del saber y de sus recursos económicos y

1 De acuerdo con Chomsky, después de la Segunda Guerra Mundial se estableció un nuevo orden a partir de las concepciones churchillianas, en las que el mundo debe ser gobernado por las naciones ricas, que a su vez son gobernadas por los hombres ricos que viven en ellas. Chomsky, Noam (1966). El nuevo orden mundial (y el viejo). Barcelona: Crítica.

naturales; pero, si se toman los cambios propuestos como medio para la transformación de las sociedades en sociedades más justas y equitativas, es también un medio para alcanzar la liberación del ser y del saber de los individuos.

De acuerdo con Martínez Boom (2004), durante los últimos tiempos, las reformas a la educación en América Latina responden a cuatro exigencias:

- Implantación de procesos de descentralización administrativa y educativa como condición fundamental para la relación entre las instituciones educativas, económicas y sociales, que permite dar más autonomía a los entes territoriales en materia de gestión de recursos y garantiza mayor eficacia y calidad en la prestación de los servicios educativos. No obstante, la descentralización en la actualidad desplaza los asuntos centrales de las políticas educativas sobre el currículo, la planificación educativa y la misma capacitación docente, orientándose ante todo a un proceso más estricto de control social por parte del Estado.
- La necesidad de articular calidad y competitividad ciudadana con el fin de desarrollar en los ciudadanos habilidades que los faculte para responder de manera efectiva a las exigencias de la Modernidad. En este contexto: “No hay desarrollo económico posible sin una educación de calidad que favorezca la equidad” (CEPAL-UNESCO, 1992, citado por Martínez Boom, 2004, p. 323), y sin embargo, la preocupación por una educación de calidad y equidad tiene como trasfondo político la mayor incorporación de la educación al sistema global de producción.
- Exigencia de la evaluación de calidad como necesidad para constatar el cumplimiento de los estándares de calidad. Al respecto Martínez Boom señala que la: “Evaluación es el proceso para determinar la calidad de la educación en términos de eficacia, eficiencia y relevancia de los aprendizajes, siempre en función del concepto de productividad” (Martínez Boom, 2004, p. 360). Pero la evaluación concebida desde una perspectiva del mercado mundial no tiene en el fondo la preocupación por la cualificación de la formación integral de los ciudadanos sino que se constituye en un instrumento de control externo de las instituciones educativas.
- La necesidad de una profesionalización docente, con el fin de estructurar la formación profesional de acuerdo a los parámetros de la Acreditación y la Certificación de los programas; pero como lo advierte Martínez Boom (2004), en el fondo lo que se pretende es intervenir de manera directa en cada una de las acciones de los docentes, para orientar, controlar y regular las mismas; pareciera que la profesionalización docente tuviera como objetivo central la formación docente orientada hacia el desempeño profesional y una capacidad para generar nuevos aprendizajes; en realidad conduce a que:

*El maestro es cada vez más objeto de una sistemática observación, hasta el punto que ni una sola de sus actividades dentro o fuera del salón de clase o de la escuela dejan de ser observadas o quedan por fuera del control y regulación de las normas, perdiendo cualquier capacidad de decisión o de autonomía (Martínez Boom, 2004, p. 367).*

Lo que se requiere es que las instituciones educativas asuman estas reformas para cualificar cada día más los procesos de enseñanza-aprendizaje, para la formación de seres humanos íntegros, que estén por encima del cumplimiento de las políticas estatales orientadas desde los organismos internacionales que controlan los sistemas educativos a nivel mundial y que buscan la globalización de la educación desde los intereses capitalistas del mercado.

### ***Las reformas educativas en Colombia***

Durante los últimos años la educación en Colombia ha experimentado múltiples cambios en el marco de las reformas educativas, articuladas con las políticas que establecen algunos organismos internacionales encargados de controlar y regular los sistemas económicos y educativos de los países en vía de desarrollo. En este contexto, la Constitución Política de 1991 abrió paso a un plan ambicioso para reformar el sistema educativo e hizo énfasis en la educación como un derecho de todos y un deber de la sociedad, sus miembros y sus instituciones.

En la Constitución se plantean *reformas educativas* de tipo estructural, como la Ley 60 de 1993 que determina la descentralización de la educación y establece la delegación de competencias y transferencias a los entes territoriales (Municipios y Departamentos) para la ejecución de la política pública en materia educativa, lo que se articula con la primera exigencia de las *reformas educativas* en América Latina, y lo hace en los siguientes términos:

Las anteriores competencias generales serán asumidas por los departamentos así:  
A. En el sector educativo, conforme a la Constitución Política las disposiciones legales sobre la materia:

- *Dirigir y administrar directa y conjuntamente con sus municipios la prestación de los servicios educativos estatales en los niveles de Preescolar, Básica Primaria, Secundaria y Media. Participar en la financiación y cofinanciación de los servicios educativos estatales y en las inversiones de infraestructura y dotación. Asumir las funciones de administración, programación y distribución de los recursos del situado fiscal para la prestación de los servicios educativos estatales.*
- *Promover y evaluar la oferta de capacitación y actualización de los docentes, de acuerdo con los desarrollos curriculares y pedagógicos y facilitar el acceso a la capacitación de los docentes públicos vinculados a los establecimientos educativos del área de su jurisdicción. Regular, en concurrencia con el municipio, la prestación de los servicios educativos estatales.*
- *Ejercer la inspección y vigilancia y la supervisión y evaluación de los servicios educativos estatales. Incorporar a las estructuras y a las plantas departamentales las oficinas de escalafón, los fondos educativos regionales, centros experimentales piloto y los centros auxiliares de servicios docentes. Asumir las competencias relacionadas con currículo y materiales educativos. La prestación de los servicios educativos estatales y las obligaciones correspondientes, con*

*cargo a los recursos del situado fiscal, se hará por los departamentos, caso en el cual los establecimientos educativos y la planta de personal tendrán carácter departamental, distribuida por municipios, de acuerdo con las necesidades de prestación del servicio; de todas maneras la administración del personal docente y administrativo se hará conforme a lo previsto en el artículo 6o. de la presente Ley (Ley 60,1963, Art. 3, Parágrafo 5).*

La Ley 115 de 1994, en el marco de *las reformas* a los sistemas educativos en América Latina, se constituye como una gran reforma que reestructuró todo el sistema educativo de los niveles básico, medio y superior (facultades de educación) de la educación en Colombia, atendiendo a los requerimientos de las reformas establecidas por las políticas internacionales encargadas de regular y controlar la educación. Esta Ley, en el Título I, Artículo 4 establece que las instituciones encargadas de velar por la “calidad” y la “cobertura” en educación son el Estado, la Sociedad y la Familia, mientras que es responsabilidad de la nación y de los entes territoriales el cubrimiento educativo; además, la misma Ley establece que:

*El Estado deberá atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación; especialmente velará por la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la **innovación** e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo (Ley 115, Tít. I, Art. 4,2).*

En el Artículo 41 se hace referencia al “Fomento de la educación no formal” como un mecanismo de ampliación de la “cobertura educativa”, al respecto: “El Estado apoyará y fomentará la educación no formal, brindará oportunidades para ingresar a ella y ejercerá un permanente control para que se ofrezcan programas de calidad” (Ley 115, Tít. II, Cap. 2, Art. 41,15). En el Capítulo 5, Artículo 70 se establece el “Apoyo a la capacitación de docentes” y se señala que es deber del Estado apoyar y fomentar las instituciones y programas dirigidos a formar docentes capacitados e idóneos para orientar la educación que conlleve una rehabilitación social.

Por otra parte, en el inciso primero, del Título VI, Capítulo I Artículo 104, se indica que el educador “Recibirá una capacitación y actualización profesional”, mientras que en el Capítulo II del Artículo 110, sobre el *mejoramiento profesional* y en el 111, *Profesionalización*, se establece que los docentes deben profesionalizarse, actualizarse, especializarse y perfeccionarse y que el Gobierno Nacional debe crear las condiciones necesarias para tal mejoramiento. La Ley en mención consagra todo el Capítulo III, del Artículo 80 al 84.

En cuanto a la exigencia de la evaluación para el sistema educativo colombiano; la Ley indica que la evaluación tiene como finalidad velar por la calidad y el cumplimiento de los fines de la educación y establece un Sistema Nacional de Evaluación:

*Diseñará y aplicará criterios y procedimientos para evaluar la calidad de la enseñanza que se imparte, el desempeño profesional del docente y de los docentes directivos, los logros de los alumnos, la eficacia de los métodos pedagógicos, de los textos y materiales*

*empleados, la organización administrativa y física de las instituciones educativas y la eficiencia de la prestación del servicio (Ley 115, Tít.VI, Cap.3, Art. 80,25).*

El Sistema de Evaluación se articula al Sistema de Acreditación, éste último creado por la misma Ley en su Artículo 74, que señala como objetivo central de este sistema el “de garantizar al Estado, a la sociedad y la familia que las instituciones educativas cumplen con los requisitos de calidad y desarrollen los fines propios de la educación” (Ley 115, Tít. VI, Cap. 1, Art.74, 23). Así mismo, como parte del sistema de evaluación de la educación colombiana, el Ministerio de Educación Nacional estableció el Decreto 230 del 11 de febrero como luego de 2002 dedicado a la reglamentación del currículo, la evaluación y la promoción de los escolares; derogado por el Decreto 1290 de Abril 16 de 2009, que reglamenta la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de Educación Básica y Media.

Además esta Ley, en el Capítulo II, fija los parámetros para el “Gobierno Escolar” estableciendo que: “Cada establecimiento educativo del Estado tendrá un Gobierno Escolar conformado por el Rector, el Consejo directivo y el Consejo Académico” (Ley 115, Tít.VII, Cap.2, Art. 142, 41). El Gobierno Escolar tendrá en cuenta las iniciativas de los estudiantes, de los educadores, de los administradores y de los padres de familia en el desarrollo de las actividades escolares.

Por otra parte, en 1995 aparece el Documento CONPES-2798-DNP: DEE-UDS-UDA-UIP, en el marco de la política social colombiana, el capítulo IV está dedicado al “Salto Educativo”, que divide la educación en tres niveles: Educación Básica, Educación Superior y Otros Programas. Para la Educación Básica se contempla como objetivo global del Salto Educativo: “mejorar la calidad y la equidad de la educación básica, lo cual permitirá elevar el promedio de escolaridad de los colombianos y ampliar la cobertura de este nivel, mejorando la retención y la promoción de los estudiantes” (COMPES, 1995, 7).

Este documento establece que para el mejoramiento de la calidad y el fortalecimiento de la capacidad institucional de los establecimientos educativos, es necesario que a partir de 1997 todos los centros educativos cuenten con un “Proyecto Educativo Institucional” (PEI) teniendo en cuenta los lineamientos pedagógicos, académicos y organizativos establecidos por el MEN. Con el fin de consolidar la descentralización, el MEN se propone establecer un Nuevo Modelo de Organización Educativa cuyo fin es dar mayor autonomía y capacidad de decisión a las instituciones educativas.

Por otra parte, como las *reformas educativas* están articuladas al sistema económico de cada país y las crisis económicas también implican crisis y cambios en los sistemas educativos, en Colombia, algunos consideraron que el sistema de transferencias fue el culpable de la crisis económica de 1999, lo que generó la aprobación de la Ley 715 de 2001, con el fin de modificar la Ley 60. Con esta Ley se buscaba una **reforma** del sistema de competencias y recursos de las entidades territoriales y se logró la descentralización administrativa de la educación de los municipios mayores de cien mil habitantes.

Por lo anterior, todos los municipios del país pueden certificarse y recibir directamente de la Nación los recursos en razón de la población atendida y por atender; deben administrar el personal docente y administrativo y están en la obligación de responder por la calidad y la cobertura del servicio educativo. A los municipios les corresponde liderar la educación con el apoyo de los rectores de los colegios. Esta Ley señala como objetivo fundamental “colocar la educación pública al servicio de los niños y jóvenes, según criterios de equidad, eficiencia y sostenibilidad, acercar las decisiones educativas a la comunidad a través de la profundización responsable del proceso de descentralización” (Gómez de Linares, 1994 – 2004) y en su Título II señala entre sus objetivos:

*Definir, diseñar y establecer instrumentos y mecanismos para la calidad de la educación; definir y establecer las reglas y mecanismos generales para la evaluación y capacitación del personal docente y directivo docente; dirigir, planificar y prestar el servicio educativo en los niveles de preescolar, básica, media en sus distintas modalidades, en condiciones de equidad, eficiencia y calidad, en los términos definidos en la presente Ley (Ley 715, 2001, 2).*

Como puede verse, con la implementación de estas Leyes<sup>2</sup> se siguen las directrices indicadas por las exigencias de las políticas internacionales respecto de las reformas educativas. Es entonces pertinente señalar al igual que Marco Raúl Mejía (2006) que la Ley 115 de 1994, reformula la escuela básica y media, mientras que la Ley 30 reestructura el sistema universitario colombiano; con estas reformas se pretende refundar la institución educativa de nivel básico, medio y superior.

Pero las refundaciones de tales instituciones, sobre todo en los países en vías de desarrollo como Colombia, se deben ante todo a la necesidad del sistema capitalista por hacer propicio el sistema educativo al nuevo proyecto de poder-colonización que el neoliberalismo pretende imponer en el mundo. En este contexto se formulan muchos *Proyectos Educativos Institucionales* que obedecen a formaciones específicas que hacen posible la preparación y el acceso de los jóvenes al sistema productivo.

### ***El Proyecto Educativo Institucional (PEI)***

La Ley 115 establece *el Proyecto Educativo Institucional* como obligatorio para todas las instituciones educativas del país; debe ser un proceso que posibilite la construcción de sentido, de identidad y de pertinencia de cada comunidad educativa; que ha de estar en permanente articulación con el entorno social, cultural, político y económico y que requiere un compromiso con la institución. El PEI es un proyecto a largo plazo que debe proponer y organizar acciones, objetivos y procesos en permanente evaluación, donde la creación, la construcción de sentido de mundos

2 La mayoría de las reformas educativas contempladas en dichas Leyes han sido patrocinadas y orientadas por el Banco Mundial.

posibles y de aprendizajes compartidos dirijan todos los momentos educativos en pro de la institución y sus miembros.

La puesta en práctica del PEI debe tener en cuenta diversas estrategias que impliquen el mejoramiento de la calidad educativa, como: la elaboración y puesta en marcha de Planes de Mejoramiento Escolar, para lo cual es necesario reestructurar objetivos, metas, procesos y recursos; teniendo en cuenta las necesidades e intereses de la comunidad; tales planes se articulan y desarrollan en los Planes Sectoriales de Educación.

Los PEI se sustentan en los desarrollos y actualizaciones de los nuevos enfoques y modelos pedagógicos y didácticos; al tiempo que en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, igualmente, las exigencias y retos que propone la nueva sociedad del conocimiento.

Así mismo, las Reformas Curriculares deben ser relevantes en la implementación del PEI con miras al desarrollo de *competencias cognitivas, comunicativas, éticas y estéticas*, teniendo en cuenta los ejes transversales antes señalados y sin subordinarse exclusivamente a los sistemas de producción mundial.

Por otra parte, la política del *Distrito Capital* ha sido la de mejorar la calidad de la educación, con el fin de dar respuesta a las necesidades educativas de Bogotá, que requiere con urgencia construir conocimientos pertinentes para que la población pueda afrontar los retos del siglo XXI, especialmente los científicos, tecnológicos y culturales, por lo que se monitorea la formulación e implementación de los PEI en las instituciones educativas del Distrito.

Uno de los objetivos de las últimas administraciones ha sido la cobertura, factor que ha tenido un avance significativo en la cualificación infraestructural de los centros educativos, especialmente, con la construcción de varios mega-colegios y la realización de convenios con colegios en concesión; esto ha mejorado el acceso de muchas niñas, niños y jóvenes a la educación. En este contexto, la Secretaría de Educación Distrital ha puesto en marcha el programa “Bogotá, ciudad de derechos”, en el marco del Plan de Desarrollo *Bogotá positiva para vivir mejor*, que busca el mejoramiento de la calidad de vida de la población y además propone proyectos que buscan las transformaciones pedagógicas, entre ellos:

### *Reorganización de la enseñanza por ciclos*

Este programa incluye:

- Adopción de los nuevos ciclos de enseñanza.
- Definición del plan de estudios y los programas curriculares para cada ciclo, grado y períodos académicos.
- Elaboración de los programas de estudio para cada ciclo, grado y períodos académicos.
- Diseño de estrategias de evaluación para cada ciclo, grado y períodos académicos.

### *Especialización de la educación media por áreas o campos del conocimiento y articulación con la educación superior y el trabajo*

Este programa incluye:

- Adopción de la especialización por áreas de enseñanza o campos del conocimiento en cada colegio.
- Articulación de la educación media con la educación superior y el trabajo en los colegios seleccionados.
- Organización de 20 colegios como instituciones de educación media y superior.
- Incorporación de la cultura del trabajo en el currículo del ciclo de orientación.
- Renovación de los PEI en cada colegio.
- Implementación de enseñanzas complementarias en los colegios no articulados en alianza con instituciones de educación superior e instituciones de formación para el trabajo y el desarrollo humano, acorde con la Revolución Educativa 2003-2006.

Las reformas deben propender por la calidad de la educación, una mayor cobertura y la retención; las verdaderas reformas deben generar cambios educativos y no sólo cumplir con los requerimientos de los organismos internacionales que regulan y controlan la educación. Tampoco deben orientarse a la adopción de ciertas modas impuestas por la sociedad de consumo, por ejemplo, no basta llevar computadoras a las escuelas para lograr innovaciones, es necesario producir cambios efectivos y eficaces en la práctica de la enseñanza y en los aprendizajes para generar verdaderos cambios en las instituciones. Además, los centros educativos deben transformarse en auténticas comunidades de conocimiento, en donde las tecnologías representen una herramienta más en la construcción del mismo; tal como lo expresa Brunner:

*No se debe cometer el error de imaginar que los cambios educativos serán guiados por las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, por más poderosas que éstas sean. La educación es mucho más que sus soportes tecnológicos; encarna un principio formativo, una tarea social y cultural que, sean cuales fueran las transformaciones que experimente, continuará dependiendo, antes de todo, de sus componentes humanos, sus ideales y valores (Brunner 2001, p. 20).*

Para Brunner, elementos como la globalización, la competitividad y la desigualdad social generan cambios en la organización laboral y en los conocimientos que se requieren, así como en el acceso a la información y la tecnología indispensables para el sector productivo (Brunner 2000, p. 3); esto tiene implicaciones en los sistemas educativos, debido a la necesidad de contar con una mayor competencia profesional, que también implica mejorar la formación con un incremento en la inversión realizada por la administración pública (Carnoy 2003, p. 21).

Por otra parte, Braslavsky anota que la educación debe ser considerada no sólo como una consecuencia del desarrollo, sino como un factor importante dentro de las

agendas de los estados nacionales, por su capacidad para transformar esas estructuras y lograr crecientes oportunidades para una vida próspera y digna de la población (Braslavsky, 2002, p. 15).

Así mismo, Gómez Buendía señala cómo la educación no sólo recibe los efectos de las estructuras de atraso, sino que cumple al mismo tiempo la demanda del siglo anterior y contribuye a crear las bases para una sociedad del futuro. En otras palabras, se hace necesario llevar a cabo un mandato político y ético de alfabetizar y proporcionar a niñas, niños y jóvenes una educación básica, integral y liberadora; que busque orientar la formación de las personas con inteligencias y talento creativo y les permita vivir y trabajar en la sociedad del conocimiento (Buendía, 1998, p. 25).

Además, uno de los mayores retos de los sistemas educativos actuales en la generación, sistematización y difusión de las innovaciones orientadas a mejorar la equidad, la calidad y la pertinencia de los aprendizajes, debe ser el contar con una institucionalidad eficiente, innovadora, creativa, participativa y transparente. La educación tiene la obligación de permitir al individuo la explotación de todo su talento y competencias creativas, para que los escolares adquieran responsabilidad de sí mismos y realicen sus propios proyectos de vida.

Desde esta perspectiva, se puede concluir que siendo la educación un fenómeno social, dado en la esencia misma de la actividad humana, que surge propiamente en el hombre por la necesidad de comunicarse, transmitir experiencias y construir conocimiento, ésta debe contribuir a la construcción de un mundo mejor donde se viva plenamente y se alcance la felicidad y la armonía.

La institución educativa colombiana debe trabajar la *innovación* y la *creatividad* articuladas a las políticas del Estado para lograr una constitución de sociedades más justas e ilustradas, sólo así puede pensarse en un país en paz y con justicia social; para ello es necesario, como ya se ha indicado, generar un cambio en el sistema educativo que dé lugar a la construcción de un proyecto de desarrollo nacional a mediano y largo plazo, sin que se tengan en cuenta intereses particulares y de grupos de poder.

Por lo tanto, la política pública debe estar concertada entre los diferentes actores sociales, docentes, padres de familia, estudiantes y la comunidad en general, con miras a un cambio del proceso educativo, que pase de una visión burocrática a una visión democrática y participativa. Esta mayor autonomía implica una mayor y mejor evaluación de la institución y una perspectiva diferente que implique una verificación del funcionamiento del sistema educativo, métodos adecuados y la búsqueda de una mejora continua de los centros educativos para el logro de la excelencia; en consecuencia, es pertinente revisar la Gestión Escolar en estos procesos de cambio.

## **Gestión escolar**

El término gestión supone diversos significados de acuerdo con los diferentes contextos en los que se aplique, entre ellos, se puede señalar el que se refiere a la

gestión como sinónimo de administración de una organización que se rige por unos propósitos específicos; también el que hace referencia a la autogestión, donde significa dirección y gobierno, entendiéndose éste, como la capacidad de generación de procesos de intervención en la realidad.

Por otra parte, el término sugiere una: “actuación, tiene siempre una dimensión dinámica y además necesita estar acompañado de un referente, de una especificación que lo complementa” (Antunez, 2000, p. 59). En general, la gestión hace referencia a la dirección y planeación estratégica de una actividad para conseguir un fin u objetivo; la gestión escolar comprende igualmente “el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende la comunidad educativa para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica de la escuela” (Pozner, 1995, p. 32).

Para Maritza Hernández (1997), la gestión es “el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos, para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados”; gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos e implica amplias y fuertes interacciones entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener. En consecuencia, es posible entender por gestión, la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados y medir los resultados obtenidos para, finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente de los procesos de la organización, entre ellos, los pedagógicos e investigativos en las instituciones de educación.

En este punto es necesario referirse a la Gestión Educativa, para lo cual hay que mencionar otra acepción del término: según Mucchielli, abarca distintas dimensiones, específicamente la de *participación*, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no individuales. La calidad educativa debe estar asociada con la eficacia o grado de realización de los objetivos en el proceso educativo, lo que significa la posibilidad de “medir” los resultados y al mismo tiempo el asociar la institución educativa con la empresa capitalista, hecho que no puede ser ya que el aprendizaje es mucho más complejo que cualquier producto empresarial, porque en él se constituyen aspectos y dimensiones difícilmente ponderables y porque la relación educativa es una relación humana dialógica donde la conducta y las circunstancias son impredecibles y predomina la comprensión del *otro*.

Desde la teoría organizacional, la gestión educativa se concibe como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los encargos sociales; puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales o como un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la creatividad e innovaciones como procesos permanentes. El Ministerio de Educación Nacional define la Gestión Educativa:

*Como el proceso de organización que está orientado hacia el mejoramiento continuo de la calidad educativa, a través del desarrollo de subprocesos como la caracterización, la planeación, la ejecución, el seguimiento, la evaluación y el reconocimiento de experiencias significativas en relación con el quehacer educativo y el fortalecimiento institucional (MEN, 2007, p. 1).*

Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En este sentido, la gestión educativa debe atender los problemas que se presentan en el ámbito educativo, con el fin de lograr calidad en todos los procesos. Además, ha de considerar y reconocerla gestión de los docentes y funcionarios que orientan los procesos académicos y no verlos como simples ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones e intervienen activamente en estos eventos; por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel las actividades; en esta dirección la gestión articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos.

Por ello, el directivo docente desempeña el rol de gerente que debe orientar todos los modelos de gestión académica y administrativa, buscando la excelencia y la calidad en la educación; de ahí que es necesario propiciar un cambio organizacional desde enfoques gerenciales, teniendo en cuenta estrategias de gestión que tienen su origen en la evolución del pensamiento administrativo y que enriquecen este proceso, aplicable al sistema educativo en general y en particular a la institución educativa.

Los enfoques y modelos de gestión educativa que se implementan en la actualidad deben superar los que se han aplicado tradicionalmente; por lo tanto estos nuevos paradigmas deben ser flexibles, incluyentes, contextualizados y transversales; igualmente, deben privilegiar una cultura organizacional caracterizándose por desarrollar procesos prospectivos, integrales y creativos.

La Gestión Educativa debe facilitar el “trabajo cooperativo” en donde predomine la acción participativa de todos los miembros de la escuela, que permita alcanzar logros significativos mediante transformaciones e innovaciones. En este sentido:

*La colaboración se convierte, pues, en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, 2000, p. 6).*

Para Albornoz (2008) la gestión institucional busca como uno de sus principales objetivos, alcanzar los máximos niveles de calidad educativa, pero si bien es cierto que cada institución tiene sus particularidades, no se puede desconocer que la tarea escolar no está disociada de la comunidad, por consiguiente, alcanzar la calidad educativa implica un compromiso de los diferentes sectores sociales.

Directivos, docentes-administrativos y docentes, deben ejercer su liderazgo para que se llegue al diálogo, a la orientación y al estímulo constante y lograr una formación

integral del ciudadano que la sociedad del conocimiento requiere. Tal liderazgo tiene como meta principal estimular la organización educativa con miras a una recuperación e identificación de la misión pedagógica:

*Desde un punto de vista, más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, 2000, p. 3).*

Es pertinente indicar al igual que Chávez (1994) que la gestión de instituciones educativas es un proceso amplio que enmarca la formulación, ejecución y evaluación de los proyectos educativos institucionales; tiene en cuenta todos los aspectos relacionados con la organización administrativa, financiera y pedagógica; la intervención en el proceso educativo; la relación entre los agentes educativos; la interacción con la comunidad y el grado en que los escolares y la misma comunidad se apropian y construyen el conocimiento como un medio para mejorar sus condiciones socioculturales, es decir, su calidad de vida.

Por otra parte, la gestión institucional asume la construcción del conocimiento y la cultura más allá del currículo escolar. En otras palabras, se encarga de direccionar todas las acciones que tienen que ver con los procesos administrativos-financieros, pedagógicos, académicos e investigativos; así también debe velar por la armonía de las relaciones entre toda la comunidad educativa y su entorno; por consiguiente, una propuesta de gestión escolar integral debe comprender: “La profundización del Proyecto Educativo Institucional, desde las distintas dimensiones que debe abarcar la institución [para su correcto funcionamiento], y la fundamentación de un proceso continuo de Planificación Estratégica-Situacional a nivel del establecimiento” (Lavín y Del Solar, 2000, p. 41).

Tal proceso implica la articulación de todos los elementos que comprende la labor educativa y debe contribuir a la creación de climas escolares propicios para la reflexión, el análisis y la crítica, tanto de directivos como de docentes, con el fin de lograr participar activamente y de forma cooperativa en la búsqueda de las mejores soluciones a los problemas socioeducativos.

En esta misma perspectiva, Braslavsky (1992) propone nueve elementos constitutivos de la gestión escolar con fines analíticos: organizacional, financiero, administrativo, gerencial, curricular, pedagógico, convivencial, socio-comunitario y sistémico. Por otra parte, Lavín, Del Solar y Padilla (1997) distinguen seis dimensiones más estructuradas, que pueden llevar a la consecución de los objetivos institucionales que se ha planteado la organización educativa tales dimensiones son:

- Dimensión pedagógica-curricular: se refiere a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución en la sociedad. Contempla las prácticas concretas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos y las prácticas de evaluación, entre otras.

- Dimensión administrativa-financiera: comprende la distribución del tiempo y el espacio del establecimiento; así como la administración de los recursos humanos, materiales y monetarios de la institución escolar.
- Dimensión organizativa-operacional: tiene en cuenta la integración del establecimiento educativo como una organización que abarca subsistemas como el equipo de docentes directivos y sus respectivas funciones, el cuerpo docente, los departamentos administrativos y de asignaturas, los centros de padres de familia y de apoderados y alumnos, las comisiones, etc. A la vez, incluye la interrelación que existe entre estos subsistemas en términos de operatividad del conjunto, y constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí.
- Dimensión comunitaria: alude a las relaciones que establece la escuela con las organizaciones sociales, culturales, empresariales, entre otras.
- Dimensión convivencial: está referida a las relaciones de convivencia al interior del establecimiento, en cuanto a la manera en que interactúan los grupos de actores entre sí: docentes, alumnos, administrativos, apoderados y auxiliares; así como también a las relaciones jerárquicas del establecimiento educativo: directivos con docentes, alumnos con personas de menor nivel, profesores con los otros grupos, etc. Igualmente, envuelve las relaciones no calificadas, es decir, las de cualquier persona del establecimiento con padres o apoderados.
- Dimensión sistémica: abarca las relaciones que establece la escuela con otras instituciones del sistema educativo: distritales, departamentales o nacionales y con otras organizaciones escolares de su mismo nivel.

Tomar parte en la gestión del trabajo pedagógico del Proyecto Educativo Institucional, requiere de una participación activa en los procesos de planificación, ejecución o evaluación de determinadas tareas que se desarrollan al interior de la institución, además de una inclusión de todos sus miembros en este proceso. Dicha participación se hace evidente en el accionar constante de todas las actividades pedagógicas-académicas, así como en la capacidad de liderazgo en cada una de las reuniones y juntas, en un trabajo cooperativo con los representantes del Gobierno Escolar. El Gobierno Escolar está integrado por:

*el Consejo Directivo, como instancia de participación de la comunidad educativa y administrativa del establecimiento; por el Consejo Académico, como instancia superior que participa en la orientación pedagógica del establecimiento; y por el Rector, quien es el representante del establecimiento ante las autoridades educativas y ejecutor de las decisiones del Gobierno Escolar (Puerta et al, 2006, p. 83).*

El Gobierno Escolar se constituye como el órgano que articula la representación y participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa en la gestión general de la entidad educativa y además, favorece el proceso de toma de decisiones mediante el uso de distintas instancias para la evaluación de los temas. El Artículo 142 de la Ley 115 y el Decreto Reglamentario 1860 de agosto 3 de 1994, estipulan que los establecimientos educativos deben organizar un gobierno para la partici-

pación democrática de todos los estamentos de la comunidad educativa, razón por la cual todas las instituciones educativas cuentan con un Consejo Directivo y un Consejo Académico.

### ***Consejo Directivo y Consejo Académico***

El Consejo Directivo es la máxima instancia directiva de participación de la comunidad educativa, de orientación y de Gestión Académica del Colegio; los representantes que integran el Gobierno Escolar son nombrados o elegidos por los diferentes estamentos de la comunidad educativa. Este consejo está conformado por:

1. El Rector, quien lo preside y realiza las convocatorias ordinarias, una vez por mes y extraordinarias cuando lo considere necesario.
2. Dos representantes del personal docente, elegidos por los profesores.
3. Dos representantes del Consejo de Padres de Familia o en su defecto uno sólo, cuando la Asociación de Padres de Familia podrá elegir un delegado en el Consejo Directivo del Gobierno Escolar.
4. Un representante de la Junta Directiva.
5. Un representante de los estudiantes.
6. Un representante de exalumnos elegido por el Consejo Directivo.

En cuanto a las funciones del Consejo Directivo, la Ley 115 en su Artículo 144, establece las siguientes:

1. Tomar las decisiones que afecten el funcionamiento de la institución y que no sean competencia de otra autoridad.
2. Servir de instancia para resolver los conflictos que se presenten entre docentes y administrativos con los alumnos del plantel educativo.
3. Adoptar el reglamento de la institución, de conformidad con las normas vigentes.
4. Fijar los criterios para la asignación de cupos disponibles.
5. Asumir la defensa y garantía de los derechos de toda la comunidad educativa, cuando alguno de sus miembros se sienta lesionado.
6. Aprobar el plan anual de actualización del personal de la institución presentado por el Rector.
7. Participar en la planeación y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y del plan de estudios y someterlos a la consideración de la Secretaría de Educación respectiva o del organismo que haga sus veces para que verifique el cumplimiento de los requisitos.
8. Estimular y controlar el buen funcionamiento de la institución educativa.
9. Establecer estímulos y sanciones para el buen desempeño académico y social del alumno.
10. Participar en la evaluación anual de los docentes, directivos docentes y personal administrativo de la institución.

11. Recomendar criterios de participación de la institución en actividades comunitarias, culturales, deportivas y recreativas.
12. Establecer el procedimiento para el uso de las instalaciones en actividades educativas, culturales, recreativas deportivas y sociales de la respectiva comunidad educativa.
13. Promover las relaciones de tipo académico, deportivo y cultural con otras instituciones educativas.
14. Aprobar el presupuesto de ingresos y gastos de los recursos propios y la forma de recolectarlos.
15. Darse su propio reglamento.

Por otra parte, el Artículo 145, de la Ley 115, establece que la conformación del *Consejo Académico* estaría orientada por el Rector o Director, quien lo preside, los directivos docentes y un docente por cada área o grado; las funciones de dicho Consejo se establecen en el Decreto 1860 de 1994. El Gobierno Escolar se convierte así en un organismo importante de participación democrática y de gestión de todos los procesos académicos y pedagógicos.

### ***Gestión de la calidad educativa***

El vocablo *calidad* se deriva del latín *qualitas* y fue utilizado en un principio por Cicerón, quien lo tomó del griego *poiotēs*; es entendido como el análisis y comprensión de las cualidades y propiedades inherentes a los objetos, que permiten su comparación en el tiempo y con indicadores similares; por lo tanto, una Organización de Calidad cumple con los parámetros de calidad cuando: “en la medida que alcance los objetivos propuestos en el periodo de estudio y logre la satisfacción de los destinatarios del servicio prestado” (Pérez, 2004, p. 15).

Al hablar de calidad es importante tener presente el concepto de gestión, definido anteriormente como las acciones que constituyen la concreción de la política general de una organización articuladas éstas a los objetivos proyectados; por tanto, gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados logros, lo que implica interacciones con el entorno, las estructuras, el proceso y los resultados que se quieran obtener.

La Gestión de Calidad debe entenderse como “el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad, incorporándolo al proceso de gestión, de dirección, de gobierno y coordinación de actividades” (Udaondo, 1991, p. 5). No obstante, la constitución de tales caminos debe obedecer a una concepción epistemológica, política y ética para que no se reduzca simplemente a una concepción y ejecución puramente técnicas.

Así, los temas de gestión de la calidad se han convertido en preocupación y objetivo prioritario para la gran mayoría de los países; es por ello que resulta fundamental en las instituciones educativas, en el contexto de las exigencias de las reformas y de las nuevas directrices sobre los planteles que exigen desarrollar una gestión con

eficacia, eficiencia y efectividad; por ello, no es sorprendente que la educación colombiana haya mostrado su interés por mejorar en términos de calidad, debido a la importancia de cumplir con los propósitos de formación de los hombres y mujeres que la sociedad del siglo XXI requiere.

Teniendo en cuenta lo anterior, el sistema educativo colombiano busca emprender mejores estrategias desde los Consejos Académicos y Directivos para enfrentar las complejas dinámicas que se presentan en las instituciones educativas del país. Así, las herramientas y estrategias de gestión, pedagógicas y didácticas, desarrolladas al considerar el tema la calidad, son una exigencia ineludible de todos los niveles educativos y formativos a escala nacional; entre los rasgos más importantes de los nuevos enfoques de garantía y gestión de la calidad educativa, se encuentran los siguientes:

- Un cambio en los esfuerzos de calidad en las escuelas, que pasa por centrarse en la calidad del docente hacia el estudio y la optimización de la institución en su conjunto.
- La aplicación de mecanismos de control de la calidad en la enseñanza.
- La creación innovadora de sistemas de garantía de calidad y mecanismos relacionados con el rendimiento en los esquemas de formación (Van de Berghe, 1988, p. 35).

La calidad de la educación depende fundamentalmente de las políticas y apoyos estatales y de lo que acontece en los planteles, de las estructuras y procesos de las instituciones educativas. En este sentido, en la *sociedad de control*, hablar de calidad es también, a pesar de que se recalque, decir que: “la nueva cultura de la evaluación ya no se orienta tanto hacia la sanción, la clasificación y la selección, como hacia aportar una información razonada y razonable dirigida a la orientación de la mejora en el sistema de formación” (Mateo, 1989, p. 10).

En la actualidad la calidad educativa no desconoce los contextos político, económico, cultural y científico; el nuevo sistema de referencia es el que enmarca una realidad en la que se pueden pensar, diseñar e implementar las propuestas relativas a la gestión de la calidad educativa, que lleven a la mejora continua de los planteles escolares. Esta situación de cambio ha llevado a que el nuevo paradigma se centre, como señala González Ramírez (2000) en cuatro pilares fundamentales: concepción epistemológica, dimensión ética, marco de resultados y propuesta metodológica; a continuación se presentan estas bases.

### *Marco Epistemológico*

La concepción que subyace en el cambio de paradigma asume los planteamientos básicos del enfoque sistémico, que se caracteriza por:

1. Un cambio en las relaciones entre las partes y el todo. El refuerzo de las diferentes acciones causales consideradas de manera individual, da lugar a un efecto cuantitativamente mayor del que cabría esperar por la suma parcial de las partes.

2. El papel que se otorga a las relaciones causales a la hora de comprender la realidad.
3. La articulación de la realidad en niveles de complejidad creciente.
4. La revalorización de lo contextual y lo relacional, en el seno de los sistemas complejos organizados.

### *Dimensión ética*

Las organizaciones educativas de calidad se caracterizan por un entramado coherente de valores individuales y colectivos, que marca el estilo organizativo, orienta las decisiones, da fuerza a los compromisos y otorga sentido a las actuaciones de los individuos implicados. Así, los valores centrales que acompañan a las organizaciones de calidad se agrupan en conjuntos éticos.

La gestión moderna de instituciones de calidad identifica la importancia de valorar los principios de respeto a la dignidad del individuo y de la lealtad. Esta situación es de interés de la institución educativa en su conjunto, pero también afecta a los planteamientos individuales e introduce una ética renovada de los docentes, de acuerdo con una concepción profesional. La incorporación activa a un proyecto conjunto constituye, en el contexto actual, una nueva exigencia ética de los profesionales de la enseñanza y de los directivos escolares, de ahí la importancia de los resultados en la educación. Las iniciativas desarrolladas por las políticas educativas señalan que, en la actualidad, la educación tiene que asumir el papel de reconocer y comprender las diferencias en el rendimiento de los alumnos y las instituciones educativas en general.

Por ello es indispensable que las instituciones impartan una educación de alta calidad, y que los escolares alcancen mejores resultados y adquieran valores éticos para el logro de una ciudadanía responsable, que se oriente hacia la construcción de un nuevo proyecto de ciudad, si se adoptan, desde los principios éticos, sistemas de trabajo regidos por la eficacia, la eficiencia y la efectividad (Ainscow y Southworth, 2003). Así, una escuela sólo será equitativa si es eficaz, es decir, si por su buen funcionamiento contribuye a compensar las deficiencias debidas a factores socioeconómicos, políticos o culturales.

### *Marco de resultados*

El enfoque actual de la calidad señala que ésta es el resultado de los esfuerzos inteligentes, concentrados e integrados de toda una organización. La gestión total de la calidad (GTC) es el tipo de actividad que apoya las acciones a realizar, en la cual todos sus miembros operan con el interés de perfeccionar continuamente su trabajo para lograr la satisfacción total de las necesidades de estudiantes, centro educativo, sociedad, gobierno y empleadores. Su objetivo central radica en obtener resultados con un alto nivel de calidad en la labor individual o en las operaciones de la organización en su conjunto. Todos los aspectos de la institución tienen que:

*Estar dedicados a la consecución de la meta de alcanzar los niveles más elevados posibles de rendimiento, teniendo en cuenta la estrategia que persigan. Esta dedicación no tiene que ser meramente retórica, sino que tiene que estar definida con estándares de rendimiento específico (Murgatroyd y Morgan, 2002, p. 76).*

### *Propuesta metodológica*

El proceso de gestión de calidad total tiende más hacia un proceso cíclico de la mejora continua de un sistema, antes que al planteamiento típico del inicio-punto medio-final (Schargel, 1996, p. 43), por lo que se hace indispensable trabajar, mediante el Ciclo de Deming, los puntos que requieren una mejora con los procesos de Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.

#### **Planificar**

Se refiere a las actividades de construir las distintas etapas a seguir para alcanzar un determinado logro e incluye los diversos pasos de la planificación institucional, tales como: planes de estudio, proyectos del centro, currículo, entre otros, planificación de cada área o departamento y la actividades esenciales de cada docente (del curso que debe dictar, de la unidad didáctica y de la clase) (Gutiérrez y Senlle, 2005, p. 170) tiene en cuenta lo siguiente:

- Identificar el proceso que se quiere mejorar.
- Recopilación de datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
- Análisis e interpretación de los datos.
- Formular los objetivos de mejora.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Definirlos procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones.

#### **Hacer**

En esta fase se deben desarrollar los eventos que previsiblemente provocan la mejora. Es preferible que sean a pequeña escala, lo que facilita la comprobación y análisis de los datos que confirmen o no si el progreso es efectivo (Pérez, 2004, p. 79). Los temas de este paso incluyen:

- Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior.
- Documentar las acciones realizadas.

#### **Verificar**

Comprende las acciones relacionadas con la verificación de los resultados alcanzados al realizarse estos cambios, para lo cual es relevante determinar si se llevó a cabo la mejora que se quería alcanzar; las actividades previstas son:

- Pasado un periodo de tiempo determinado con anterioridad, volver a recoger datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales para evaluar si se ha producido la mejora esperada.
- Argumentarlas conclusiones.

### **Actuar**

Incluye los pasos que se necesitan para el cambio si el logro de la etapa anterior es pertinente para la mejora, de lo contrario, se inicia un nuevo ciclo revisando todo el proceso y realizando los ajustes pertinentes; por lo que se debe tener en cuenta:

- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario.
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado en el paso anterior.
- Argumentar el proceso.

El Ciclo de Deming debe repetirse en el tiempo para asegurar las mejoras de la institución, todo con el propósito de resolver tres interrogantes durante la etapa de planeación:

1. ¿Qué es lo que se está tratando de alcanzar?
2. ¿Qué cambios pueden hacerse que resultarán en mejoras?
3. ¿Cómo se sabe que un cambio es una mejora? (Hellriegel y Jackson, 2006, p. 254).

En el desarrollo de la gestión de calidad de un centro educativo es necesario el liderazgo, la orientación permanente de todos los procesos por parte de las rectorías y consejos directivos y académicos, para que cada miembro de la comunidad, de acuerdo con el rol que desempeña en la misma, aplique elementos y técnicas, a la vez que desarrolle procesos en cada una de las áreas de las que es responsable; por lo anterior, la gerencia de calidad total es concebida como:

*Una filosofía o enfoque que puede ser caracterizado por principios, prácticas y herramientas. Los primeros están constituidos por la orientación hacia los clientes, la mejora continua y el trabajo en equipo; las prácticas no son más que los procesos o actividades seguidas al objeto de implantar los mencionados principios, y por último, las técnicas son un conjunto de instrumentos o herramientas operativas para el análisis de resultados (Criado y Vázquez, 1999, p. 126).*

En este sentido, una estrategia innovadora en la gestión del proceso académico debe abarcarlos siguientes aspectos:

### **Construcción de liderazgo**

Se constituye como fundamento para obtener la participación de todos los integrantes de la institución a la hora de lograr un objetivo; parte de un liderazgo auténtico en los diferentes niveles, de manera tal que el líder sea capaz de construir la orientación

necesaria para mantener y potenciar el compromiso de estudiantes, docentes y en general de la comunidad educativa; la institución educativa es:

*Un caleidoscopio; en ella coexisten un conjunto de fuerzas diversas que compiten, las cuales provienen de diferentes filosofías, valores, intereses, personalidades, antecedentes y diversidad de capacidades educativas de los actores sociales involucrados en la entidad. La escuela prospera y tiene éxito cuando sus responsables reconocen estas diferencias y ejercen su liderazgo para aprender de ellas y no suprimirlas (García et al, 2002, p. 27).*

Igualmente, el liderazgo en un establecimiento educativo debe comprender la distribución de responsabilidades y la definición de reglas básicas de lo que es necesario hacer para mejorar el funcionamiento de la institución, debido a que la mejora educativa debe tener un aprendizaje continuo de todos los miembros, y por lo tanto el liderazgo extendido necesita de un ambiente que estipule el aprendizaje como un bien de la colectividad (Pont et al, 2009).

Por otra parte, el liderazgo verdadero no tiene fórmula, requiere de un constante pensamiento, análisis y reflexión sobre la realidad; además de una búsqueda constante basada en la observación y la confianza de los participantes, con el fin de lograr un aprendizaje continuo e innovación constante.

La principal diferencia entre líderes y directivos radica en que los primeros ponen su énfasis en los recursos emocionales y espirituales de una organización, así como en sus valores y operaciones, mientras que los últimos lo hacen en sus recursos físicos como las aulas, los medios de instrucción y la dotación de recursos de apoyo a la labor docente.

### **Enfoque al estudiante**

En la actualidad, la calidad está articulada con la facultad de servicio, de cumplir o rebasar las expectativas que tiene su usuario. La GTC supone el desarrollo de una conciencia plena y activa ante las necesidades de quien requiere el servicio, y ante la cesión de autoridad a los empleados y administradores para instarlos a entregar todo de sí mismos, con el fin de prestar un servicio de excelencia (Stair y Reynolds, 2000).

Así, la calidad total significa mejor educación que permita hombres libres, flexibles, autónomos, tolerantes y críticos con sentido de identidad y pertenencia tanto de su comunidad, como de su país. Por lo tanto, es importante mencionar que el docente debe establecer relaciones comunicativas y nexos efectivos con el alumno en ambientes pedagógicos apropiados.

### **Compromiso de los involucrados**

Este enfoque busca incluir a todos los miembros de la comunidad educativa, estudiantes, directivos, docentes y padres de familia con la Misión y Visión de la institución, con el fin de lograr una interiorización de los objetivos y metas institucionales para alcanzar la calidad; como se destaca en los criterios para conceder el Premio de Calidad a Malcolm Baldrige:

*El éxito en alcanzar la excelencia y los objetivos de la organización depende de la calidad de los implicados y su compromiso para con su labor; pues el impulso de iniciativas y expectativas requiere de una considerable responsabilidad e implicación personal (Muñoz, 1999, p. 144).*

La comunidad educativa debe trabajar en el logro de la Misión y la Visión de la institución generando todos los procesos de educabilidad y enseñabilidad; sólo así es posible que los estudiantes puedan aceptar los principios de responsabilidad, respeto a la diferencia y a la libre expresión, mientras manifiestan compromiso frente a la satisfacción de los logros alcanzados.

### **Reconocimiento y recompensa**

El nuevo modelo de gestión debe estimular todos los procesos educativos que conlleven al reconocimiento, para complementar las maneras de alcanzar logros y compromisos por parte de docentes y alumnos; de esta forma:

*El éxito consiste, fundamentalmente, en resultados asignables a proyectos de mejora concluidos. Las diversas formas de reconocimiento reflejan las habilidades colectivas adquiridas a través de certificados, placas y similares, que se conceden por actuar de ayudante, acabar cursos de formación o formar parte de equipos de trabajo especiales; premios con los mejores proyectos durante algún periodo de tiempo; días libres o puntos para asistir a capacitaciones como suplementos especiales a la mejora de la calidad (Juran, Nicolau y Gonzalbes, 1990, p. 64).*

Muchos educadores afrontan el reto de asumir una tarea nueva, un curso difícil o una investigación compleja y son tan susceptibles como cualquiera al reconocimiento y al elogio en caso de realizar un buen trabajo. Por ello, la comunidad educativa se debe esforzar por comprobar si se está realizando la difusión suficiente de los éxitos de directivos, profesores y estudiantes de la institución, con el fin de promover las mejores prácticas educativas y propender a incentivar un esfuerzo continuo por dar lo mejor de sí; por lo tanto, se requiere con urgencia que las autoridades educativas cambien de actitud y reconozcan estos esfuerzos realizados, tanto por los directivos docentes como por los docentes.

### **Adiestramiento**

La motivación y la formación son esenciales para ayudar a los docentes a comprender y realizar su misión formativa. Los docentes necesitan de una actualización, capacitación en investigación e innovación permanentes que les permita, antes que responder las políticas sobre control y evaluación de los sistemas educativos, cualificar su tarea docente e investigativa. Es por esto que los directivos docentes deben buscar formas para que los profesores asistan a conferencias, congresos, simposios, seminarios y cursos de actualización sobre los temas que enseñan o sobre aspectos pedagógicos y didácticos que puedan hacerlos más competentes en los procesos de enseñanza-aprendizaje e investigación-innovación.

## Planificación estratégica

En el ámbito educativo existen instituciones que trabajan con estrategias pedagógicas y de resolución de conflictos, pero la comunidad educativa no actúa de manera estratégica ni tiene claridad sobre los principios y fundamentos del sentido de la estrategia; por tanto se hace necesario articular estos principios con la comunidad educativa, para desarrollar estrategias concretas que permitan alcanzar las metas planeadas. Al ser éste un proceso estructurado, “que busca definir la misión, visión y unos objetivos estratégicos de la entidad y por consiguiente determinar los medios que se han de utilizar para alcanzar esos objetivos” (Juran, 1999, 327), como es el caso de un plantel de formación con miras a la educación de sus estudiantes, implica el análisis para determinar la estrategia y las acciones para su puesta en práctica, así como la asignación de recursos para lograr un objetivo.

La planificación estratégica constituye una de las herramientas esenciales de la gestión directiva moderna; sin embargo, persiste un desconocimiento en la aplicación de la misma, debido a que se presenta resistencia para evaluar todos los procesos que se realizan en la institución y por tanto, se confunde planificación estratégica con acciones aisladas sin ningún resultado. Es necesario resaltar el desconocimiento por parte de los directivos de los parámetros fundamentales para realizar una planificación real y en su lugar, confundirla en la mayoría de los casos con una pérdida de recursos.

La planificación estratégica debe constituirse en un elemento esencial de la Gestión Total de Calidad, su implementación supone la perfección, la posición ventajosa, la minuciosidad, la ingeniosidad, la habilidad, la acción integrada y la orientación que suponga la satisfacción de las necesidades e intereses de todos los miembros de la comunidad educativa. Es por ello que al orientar la planificación estratégica hacia la calidad total, hay que articular aspectos técnicos y humanos en la búsqueda del logro de los objetivos; además, es esencial para enfrentar contingencias tan comunes en las instituciones educativas, adjudicando una probabilidad de ocurrencia a una serie de sucesos que deben afectar a la institución.

## El cambio y la gestión de los procesos

La búsqueda de mejores resultados afecta todos los ámbitos de la sociedad: la política, las costumbres, la religión, la familia y desde luego los planteles educativos. Al realizar una gerencia a partir de la calidad, en el proceso inicial se presenta una mejora continua, por lo tanto:

*Si todos los procesos cumplieran su finalidad, deberían conseguirse los resultados deseados por la empresa, y si lo hicieran con el máximo de eficacia se obtendría la calidad total. Con procesos bien definidos y aplicaciones informáticas bien diseñadas, que correspondan a cada ciclo completo, la institución puede delimitar responsabilidades sin equívocos ni duplicidades (Fernández, 2003, p. 50).*

Es necesario realizar una revisión y rediseño de los procesos que se desarrollan al interior de la institución, con el objeto de conseguir mejoras en la ejecución y en los resultados; esto lleva a plantear los siguientes interrogantes: ¿qué desea y necesita el estudiante?; ¿qué necesita la sociedad y el maestro? Es necesario implementar este enfoque en el sector educativo, debido a que la ruptura de ideas preconcebidas sobre modos de hacer, trabajar y comportarse, son elementos indispensables, y por ende, los más complejos de la gestión de procesos, porque suponen el cambio del pensamiento habitual, de las formas de pensar y encarar los problemas; por eso se requiere un alto porcentaje de creatividad, coraje, ruptura, decisión, riesgo. (Rodríguez et al, 1999, p. 338).

### **La recolección de datos y su análisis**

Por definición, el mejoramiento continuo está orientado hacia la cualificación permanente de los procesos en la institución, por lo cual es necesaria una evaluación constante y sistemática sobre la realización de los mismos, teniendo en cuenta la utilización de datos que indiquen el comportamiento del centro educativo. Este proceso es esencial para el mejoramiento y para poder entender lo que está pasando en la institución. Los datos ayudan a descubrir las etapas que requieren mejoras y la magnitud de la acción correctiva necesaria; para identificar las áreas de mejora se pueden utilizar listas de verificación, histogramas y gráficas de barras, de Pareto, diagramas de dispersión, o diagramas de causa y efecto (Krajewski y Ritzman, 2000).

Esta recolección y análisis de información no se debe convertir en un complejo de estadísticas y datos inútiles, debe existir un control adecuado para generar una evaluación exitosa, ya que si no se realiza constantemente, no se puede identificar hacia dónde se orientan los esfuerzos para alcanzar los resultados esperados. En este sentido, la institución educativa debe establecer tres pasos con el fin de detectar los logros obtenidos:

1. Análisis de datos: este paso incluye la recolección de datos, el análisis del flujo de datos y las decisiones y preparación de la propuesta de conclusiones. Si se requiere, debe dividir las actividades principales en otras más detalladas.
2. Diseño: comprende la concepción de cómo se van a capturar los datos, su entrada al sistema, su reporte y la organización de los datos en el repositorio de información.
3. Implementación y evaluación de los procesos.

### **La comparación de resultados**

Este es un proceso estructurado y continuo, en el que se evalúan de forma sistemática el rendimiento y los procesos de trabajo de instituciones líderes o de excelencia similares, con el fin de incorporar sus prácticas y experiencias a la institución para perfeccionar la calidad de su trabajo. La comparación es una de las técnicas más importantes y se aplica para solucionar problemas e introducir mejoras en los programas que los directivos desean implementar en la institución bajo su orientación.

La calidad de la educación es el fin esencial de las políticas educativas, por el cual debe brindarse la igualdad real de oportunidades y el derecho de todos a aprender y aprehender, es por ello que se constituye en un derecho fundamental, tal como lo contempla la Constitución Política de Colombia, sólo así, se tiene en cuenta al alumno como sujeto protagónico de su propio proceso.

La institución debe proveer y facilitar las ayudas didácticas y demás elementos indispensables para que los procesos de enseñanza-aprendizaje se realicen con calidad; además, los Consejos Académicos deben constituirse como líderes y orientar el diseño curricular que genere una formación integral de los escolares, con contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales, entre otros.

Desde el concepto de calidad se puede tener en cuenta al aprendizaje como un proceso muy importante de la función educativa, mediante el cual el sujeto asimila un cúmulo de conocimientos significativos culturalmente, a la vez que construye sentido de identidad, pertinencia y genera un proyecto de vida (Gómez, 2000, p. 12).

Por otra parte, la calidad educativa es una estrategia organizativa y una metodología de gestión que permite la participación de todos los miembros de una organización con el objetivo de mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y funcionalidad. Es por ello que al igual que González, (2000) es posible determinar los siguientes principios para la implementación de un sistema de calidad en una organización educativa:

1. Proceso orientado a la satisfacción de necesidades y expectativas de los principales destinatarios.
2. La mejora permanente de todo lo que la organización pretende alcanzar, para que se desarrolle esta actitud es necesario hacer explícitos los objetivos y la visión que busca la institución.
3. La garantía de la calidad en los procesos internos, lo que implica crear normas y procedimientos; la garantía eficaz de la calidad contiene en sí el germen de la mejora permanente, si es ineficaz, conduce a la burocracia.
4. Orientación al proceso.
5. La prevención en lugar de la supervisión para lograr la calidad; a partir de unas medidas preventivas adecuadas, se producen menos errores y se necesita un menor grado de inspección y control.

Estos preceptos son acompañados por una serie de principios operativos, que son los que marcan la diferencia de las organizaciones de excelencia:

1. Compromiso y liderazgo del equipo directivo de la organización, convirtiéndose en una fuerza impulsora para los demás miembros de la institución.
2. Trabajo en equipo eficaz e intencional.
3. Centrarse en los hechos para poder fundamentar la toma de decisiones.
4. Difusión de la premisa “la calidad es tarea de todos”.

5. Resolución sistemática de los problemas mediante el uso de herramientas e instrumentos adecuados, que permitan identificar y mejorar los puntos débiles de la organización.

Para que una organización educativa pueda desarrollar un sistema de calidad, debe considerar que los estudiantes y docentes son la parte esencial del proceso educativo, y, por lo tanto, la gestión debe tener unas directrices claras y precisas respecto de la participación de estos actores, para el logro de una constante cualificación de procesos; por eso es indispensable el compromiso, la participación y la cooperación que permita una mejora continua de los procesos pedagógicos e investigativos en las instituciones de educación a partir de la creatividad y la innovación.

### ***Modelo Deming de Calidad Total***

Por otra parte, la institución debe convertirse en una organización inteligente que aprende, que basa la toma de decisiones en datos objetivos, que se centra en cambios y que establece un sistema de recompensas para premiar el esfuerzo. En este sentido es necesario recordar la importancia del modelo Deming de Calidad Total, que busca el análisis, la inclusión de todos los elementos que componen una organización, y se basa en el control estadístico de la calidad y en el proceso utilizado para aplicarlo; dedicando gran parte de su trabajo a los procedimientos de mejora de calidad, entre los que se destacan:

- Una política general de planificación a corto plazo y comunicación interna de programas.
- La gestión de la organización: la comunicación entre departamentos, el aprovechamiento de personal y de actividades de los colaboradores.
- Una educación: que consiste en la planificación de actividades de aprendizaje y un nivel de conciencia de la calidad.
- La recolección de información: que se realiza al exterior de la institución y mediante el procesamiento de datos (estadísticas).
- El análisis: la selección de problemas relevantes, métodos de análisis y técnicas especializadas.
- La estandarización: la aplicación de estadísticas y estándares.
- El control: que es la aplicación de los sistemas y de las propuestas de mejora que producen.
- Una garantía de la calidad: que atiende el mejoramiento de los procesos de control, inspección y evaluación de la calidad del producto.
- Los resultados: es la proyección de lo conseguido en términos cuantitativos y cualitativos.
- La planificación futura: las medidas para resolver áreas con problemas y la proyección de resultados.

En concordancia con lo anterior, es indispensable tener en cuenta en estos procesos los modelos que se presentan a continuación:

### ***Modelo de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO 9004-2)***

El modelo ISO es importante gracias a los esfuerzos que ha permitido para el logro de la calidad de los centros educativos. Esta norma particular fue creada para la valoración de las empresas prestadoras de servicios, donde la evaluación puede aplicarse tanto a clientes externos, como a los propios trabajadores de la institución. El modelo está basado en la premisa de que una formación de calidad debe responder adecuadamente a la interacción de los alumnos con sus docentes, de manera clara, rápida y empática.

En este sentido, la mejora se basa en la información proporcionada por las evaluaciones de calidad; por lo tanto, se deben efectuar revisiones periódicas de todos los procesos académicos y administrativos que se realicen en la institución. De este modo, es indispensable realizar la evaluación en varias etapas: puede hacerse al iniciar actividades, en la fase intermedia del desarrollo del año lectivo, y una al finalizar los procesos antes referidos. En este modelo, los requisitos y los procesos que se deben cumplir, han de definirse con claridad en términos de características evaluables. La norma ISO 9004-2 resume su filosofía en que:

*La satisfacción del cliente sólo puede conseguirse cuando se conjugan correctamente la responsabilidad o el compromiso de la dirección, los recursos materiales y humanos y la estructura del sistema de calidad, de modo que el servicio se presta de forma excelente en la fase final (Muñoz, 1999, p. 156).*

Igualmente, este modelo contempla la valoración de:

- Los principios organizativos: responsabilidad de la gestión, estructura de la calidad, personal y recursos materiales e interacción con los clientes.
- El ámbito de las operaciones a realizar: proceso de mercadeo, diseño de procesos, proceso de distribución, ejecución y análisis del servicio.

### ***Modelo europeo de gestión de calidad***

Este modelo ha tenido amplia repercusión en el campo educativo europeo, al combinar el interés por las personas con los procesos y los resultados. Asociado al modelo de aplicación, va la implementación de un proceso de autoevaluación que permite valorar el progreso de la organización y establecer planes de mejoramiento. La estructura del modelo facilita a la institución educativa aprender mediante la comparación, y le ayuda a planificar la definición de estrategias, el seguimiento de todos los progresos y la corrección de errores.

Para este modelo es necesaria la autoevaluación sistemática del centro educativo, que se logra mediante un diagnóstico de las debilidades, fortalezas, oportunidades y

amenazas (D.O.F.A), y busca implementar las mejoras pertinentes. La autoevaluación permite establecer planes para mejorar las áreas deficitarias, y efectuar un seguimiento de las iniciativas, concluyendo con una verificación de los objetivos alcanzados y la detección de nuevas áreas por optimizar, como lo plantea el modelo de Deming.

Al hacer referencia al término Calidad Educativa es importante tener en cuenta el tipo de organización adoptada en la institución, la forma en que se administra y dirige, y los distintos instrumentos que se utilizan para ello, destacándose, entre otros, los Proyectos Educativos Institucionales, que son sin duda la mejor manera de realizar una verdadera gestión, que procure el acercamiento a la institución educativa como totalidad, identificando, explicitando, comprendiendo y transformando los diferentes ámbitos de la vida organizacional y educativa de dicha institución, para ello es indispensable que todos sus integrantes contribuyan con la identificación de situaciones problemáticas y la búsqueda concertada de soluciones.

Por lo anterior, una educación de buena calidad se puede definir como aquella en la que se realizan los fines y objetivos como encargo de la sociedad a la escuela, en nuestro caso, tal encargo se enmarca en La Ley General de Educación, El Plan Decenal, El Plan Sectorial y todos aquellos planes, programas y proyectos que buscan de alguna manera una mejora permanente de la educación.

Además, una educación de buena calidad, se realiza cuando se cumple con el encargo socio-cultural y con las demandas que la sociedad hace a quienes pertenecen a las instituciones educativas; teniendo en cuenta que los fines y objetivos de la educación deben estar pensados siempre en función del bienestar, la mejora las condiciones de vida y la formación en valores que promuevan una auténtica convivencia y realización como seres humanos de todos los miembros de una comunidad educativa.

Para alcanzar los objetivos planteados en las políticas educativas, especialmente en el mejoramiento de la calidad de la educación, es necesario innovar tanto pedagógica como curricularmente en los planes de estudio, la organización escolar y los métodos y estrategias de enseñanza. Igualmente, es indispensable la formación y capacitación permanente de docentes, lo que significa que el sistema educativo del Distrito debe reestructurarse para alcanzar los fines y objetivos que demanda la sociedad distrital en particular, y la sociedad colombiana en general.

Al ser la educación un derecho fundamental es importante tener en cuenta:

- **La cobertura:** el Estado debe garantizar el acceso a la educación, es decir, crear los cupos suficientes para que la población en edad escolar pueda ingresar a los centros educativos, tal como lo establece la Constitución Política de Colombia, para lo cual se debe contar con excelente infraestructura y maestros con calidad.
- **Permitir el acceso a la educación de los estudiantes:** y que esto suceda hasta que terminen sus estudios de manera gratuita; por ello, el Estado debe subsidiar a los mismos con alimentación, transporte y salud para evitar la deserción.

De esta manera se garantiza la calidad y la pertinencia de una educación que satisfaga las motivaciones y metas de los escolares, de la comunidad y de la sociedad en

general, y además se cumple con una educación integral de los hombres y mujeres del siglo XXI, que brinda una formación en valores, y la preparación para el trabajo productivo, el desarrollo crítico y reflexivo del pensamiento y el desarrollo tecnológico que las sociedades del conocimiento requieren hoy en día.

Es por ello que la Secretaría de Educación del Distrito Capital se ha propuesto mejorar la calidad de la educación en las instituciones públicas del Distrito, y para ello, ha puesto en marcha el programa “Bogotá, Ciudad de Derechos” incluido en el Plan de Desarrollo: Bogotá Positiva para Vivir Mejor; dicho programa se enmarca en el mejoramiento de la calidad de vida de la población, para lo cual es necesario inclinarse hacia políticas de acceso y permanencia, como la gratuidad, la alimentación escolar, la salud en el colegio, el transporte, los subsidios condicionados a la asistencia y la distribución gratuita de útiles escolares. De ahí que se propongan herramientas que promuevan y ajusten la enseñanza a las demandas sociales que se le exigen a la educación, en materia de conocimientos y aprendizajes, para elevar su calidad; estas son las “herramientas para la vida”:

1. Aprender a leer, escribir y hablar correctamente.
2. Aprender a usar la Internet y las tecnologías de la información y la comunicación para obtener datos útiles y acceder al conocimiento.
3. Dominar el inglés.
4. Aprender matemáticas y las ciencias correctamente.
5. Aprender a convivir en libertad, democracia y participativamente.
6. Aprender a proteger y conservar el ambiente.
7. Aprovechar la ciudad como escenario de aprendizaje.
8. Aprender a utilizar el libro y la biblioteca para acceder al conocimiento y la cultura.
9. Ofrecer un bachillerato que prepara para la educación superior y el trabajo.

Uno de los programas de la Secretaría de Educación que busca mejorar y elevar la calidad educativa, se propone transformar las prácticas de la enseñanza a partir de la organización académica por ciclos, y orientar los procesos de evaluación correspondientes. La SED ha propuesto 5 ciclos a partir de los cuales se busca responder a los problemas relacionados con el aislamiento de los aprendizajes y con las dificultades detectadas para la permanencia de los niños, niñas y jóvenes en el sistema escolar del Distrito Capital.

Los criterios que orientan la definición de estos ciclos apuntan hacia la “articulación” de los diferentes niveles: preescolar, básica primaria, básica secundaria y media, ya que históricamente han permanecido aislados y ajenos a las realidades del desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes. Es apenas lógico que este enfoque por ciclos implique una reorganización de la escuela, que básicamente propone el vínculo de Escuela y gestión de calidad.

## *Escuela y gestión de calidad*

De acuerdo con Muñoz (2000), desde la década del 70, numerosos investigadores han tratado de aislar los factores que permiten distinguir una institución educativa de calidad, con base en el rendimiento medido a través los estándares; desde entonces, se ha pasado de un movimiento centrado en la eficacia, a una nueva visión de mejorar la escuela: incidir en la transformación y en el cambio de estas instituciones. En este sentido, se resalta la institución como centro de cambio y como el lugar donde hay que plantear la reforma educativa, por lo que analistas como González (2000) hacen hincapié en:

- La adecuación de las reformas educativas a las características de cada centro.
- El establecimiento de procesos de mejora en las metas u objetivos del centro, atendiendo a profesores, padres, alumnos y a la comunidad en general.
- Reformar las condiciones internas referidas a los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Reformar las condiciones internas referidas a la organización y su funcionamiento.
- Preocupación por el clima educativo.
- Toda transformación lleva implícito un proceso de planificación, implementación y evaluación.

La evaluación es un recurso de aprendizaje que debe tener en cuenta la formación integral y se constituye como una herramienta para la cualificación de los aprendizajes. Al respecto, se deben determinar algunos parámetros necesarios para que este proceso se logre con calidad, aspectos a evaluar, en donde toda la comunidad educativa participe en la realización de este proceso mediante la heteroevaluación, la coevaluación y la autoevaluación; y además, indagar sobre los logros, las metas alcanzadas y detectar las deficiencias. Así mismo, la evaluación debe ser conocida por todos los miembros de la comunidad, con el fin de reorientar y mejorar todos los procesos institucionales, sin embargo:

*En definitiva estamos hablando de una concepción “integrada” de la evaluación, no ya sólo en el sentido al que aludiremos de que esta función sea una etapa coherente, sistemática y armónica con el resto del proceso educativo, sino en el que la información sistemática recogida sobre todos los elementos del sistema esté armónicamente enlazada al servicio del éxito y de la mejora de todos los alumnos y de cada alumno, del equipo docente, de cada profesor y de los directivos, y por tanto, del centro como unidad (Pérez, 1992, p. 43).*

En resumen, la tarea de elevar la calidad de la educación se afianza, antes que en responder a las políticas neoliberales de organismos internacionales, en la cualificación de los procesos de enseñanza-aprendizaje, la construcción social del conocimiento, la cualificación de la investigación en educación, y la elevación del nivel de competitividad y productividad del país, así como en la capacidad de inclusión laboral de la juventud.

## Características de la evaluación en educación

La evaluación integral, de acuerdo con González (2000) busca diagnosticar, diseñar, programar, averiguar, verificar, revisar, pronosticar, orientar, reorientar, y ampliar el conocimiento; además se propone ofrecer información enriquecedora, siempre en busca de mejorar las estrategias utilizadas a lo largo de todo el proceso educativo. Es por ello que resulta indispensable resaltar que la evaluación integral es formativa, acumulativa, objetiva, flexible, sistemática, personalizante y cualitativa:

*Hoy el concepto de evaluación es mucho más amplio. Se entiende que los procesos educativos no sólo son cosas de los alumnos, sino que son procesos de enseñanza-aprendizaje y por lo tanto se refieren a alumnos y profesores. Además, dichos procesos se desarrollan en el contexto de un contexto educativo, de un determinado centro bajo los parámetros normativos de una determinada administración, y todos ellos son variables que hay que tener en cuenta y en definitiva, que habrá que evaluar para saber cómo están incidiendo en el objetivo último de la enseñanza: la educación y formación de los alumnos (Estefanía y López, 2001, p. 15).*

De acuerdo con la cita anterior, la evaluación debe considerar el sistema educativo, la administración, los alumnos, el profesorado y los procesos educativos. Es por ello que es necesario aclarar que calidad y evaluación conforman un todo armónico en el logro de la excelencia; la evaluación en los procesos educativos, que competen al estudiante, no se puede entender sólo como la obtención de notas, a través de previas, exámenes, pruebas o trabajos; ni como la calificación del comportamiento de un sujeto, ni la medición conocimientos:

*La evaluación de alumnos así entendida, no sólo sirve para obtener información sobre lo que saben los alumnos (función diagnóstica), sino también para ayudarles haciéndoles conscientes de sus progresos y dificultades, implicándoles en su propio aprendizaje, orientando sus actuaciones, así como las actuaciones del profesor que tendrá que reajustar su práctica docente, en función de los resultados obtenidos (función formativa y orientativa) (Estefanía y López, 2001, p. 17).*

Limitar la evaluación solamente a la calificación conduce a la memorización a corto plazo y a la falta de reflexión crítica; la verdadera evaluación debe tener su sustento en la valoración, la apreciación y el análisis de los sucesos que acontecen en el aula y fuera de ella. Así, la evaluación identifica y verifica conocimientos, objetivos y habilidades con el fin de observar y analizar los avances de los procesos de aprendizaje.

La evaluación valora la responsabilidad, la autonomía, la integración grupal, las fortalezas y las debilidades; es además una reflexión que busca orientar y reorientar las estrategias utilizadas, con el fin de dinamizar los procesos de desarrollo, interacción y aprendizaje de todos aquellos que participan en la educación. La evaluación integral tiene en cuenta:

- **Al estudiante:** y valora en él lo *cognoscitivo*, como la capacidad para pensar, percibir, memorizar y dar soluciones pertinentes a problemas cotidianos que se presenten; lo *psicoafectivo*, como la libertad, la responsabilidad y el amor, en una

sola palabra, los valores humanos, teniendo en cuenta lo que el estudiante siente, aprecia y valora; y lo *motriz-activo*, como el aprender haciendo, la recreación y la lúdica.

*La evaluación de los alumnos se plantea como un instrumento al servicio del proceso de enseñanza-aprendizaje, integrándose en el quehacer diario del aula a través de una evaluación inicial o diagnóstica, procesual y final, y distinguiéndose por su carácter formativo, continuo y orientador* (Estefanía y López, 2001, p. 17).

- **La relación e interacción entre los actores de la educación:** ya que el proceso de enseñanza-aprendizaje es resultado de la interacción o interrelación humana que se da en el aula y fuera de ella. Tal proceso debe inclinarse por el trabajo grupal, la investigación compartida, la confrontación de ideas, el planteamiento de problemas, y la propuesta de soluciones a los mismos.
- **Los momentos de la acción pedagógica:** como la planeación, la ejecución y la finalización. La planeación organiza las diferentes acciones que se van a desarrollar durante todos los procesos académicos, por lo tanto, debe partir de un estudio de factibilidad, en el cual se tienen en cuenta las necesidades e intereses. La ejecución es el desarrollo como tal de las actividades planeadas, y por consiguiente cada una de estas actividades debe ser evaluada de manera sistemática, con el fin de reorientarlas y articularlas como un todo de este proceso. La finalización conduce a la obtención de los resultados de los dos procesos anteriores y generalmente implica unos logros y metas.
- **El proceso metodológico:** que se refiere a la puesta en práctica de los métodos para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

Se puede concluir que la evaluación integral tiene estados progresivos, tales como el desempeño, las actitudes, aptitudes y el rendimiento; sin embargo no está todo dicho respecto de la evaluación, aún queda por tratar la evaluación con calidad, que es un concepto de especial relevancia en la investigación educativa; hablar de evaluación y de calidad: “supone tratar sobre fines, objetivos y criterios, de teorías y modelos, de todos los componentes que concursan y participan en el modelo educativo” (López, 1999, p. 65).

La evaluación, es un proceso que consiste en recoger de manera sistémica una información referente a la naturaleza y a la calidad de los objetivos educativos.

- **Objetos:** serán todas aquellas entidades definibles que se evalúan mediante el proceso, como currículo, programas, centros docentes, personal y alumnado.
- **Tipo de información:** es importante tener en cuenta no sólo resultados u objetivos educativos, sino también examinar y obtener información de las necesidades, estrategias y procesos de implementación y del medio sociopolítico.
- **Criterios:** la evaluación debe tener en cuenta la consistencia interna, la comparación con objetos alternativos, los estándares acordados previamente, las normas

y valores sociales aceptados y los juicios y criterios de expertos, para juzgar su propio mérito.

El criterio de evaluación es un objetivo de calidad que puede determinar el valor de un fenómeno o un aspecto concreto del centro educativo. La evaluación no es una suma de partes sino una nueva disciplina con un cuerpo propio de conocimientos, es por esto que Scriven (1997) anota que este tema no es sólo un instrumento imprescindible de ayuda para detectar lo que está ocurriendo en el centro educativo, sino que destaca la situación que requiere de una optimización. La evaluación no se deja al final del proceso, ya que es inherente al mismo, y requiere de una realización sistemática, lo cual hace que “la evaluación se convierta en parte integrante del aprendizaje, la enseñanza y la gestión de centros educativos” (De Miguel, 1994, p. 43).

En la actualidad se asume que las instituciones educativas son organizaciones, en la medida que poseen una estructura compleja y que no pueden ser analizadas desde enfoques parciales, así, siendo consecuentes, toda teoría organizacional remite a un proceso de evaluación, que permite, por un lado, a los gobiernos, conocer si las organizaciones escolares cumplen o no con sus cometidos, y saber si los recursos que se les han asignado son empleados eficaz y eficientemente, mientras que, por otro lado, permite comprobar si las propias instituciones han alcanzado los objetivos propuestos, y detectar las dificultades que impiden obtener resultados más satisfactorios, para mejorarlos continuamente.



## CAPÍTULO 2

### **Estado actual de los Consejos Académicos de cuatro instituciones del Distrito Capital, según la gestión de calidad, evaluación e innovación**

En este capítulo se presenta el estado actual de los Consejos Académicos de los cuatro colegios del Distrito Capital que participaron en esta investigación, en lo referente a la gestión de calidad, con base en los documentos (actas) en los que se halla la memoria escrita de la gestión de los Consejos Académicos, éstos sirven de soporte para el análisis a partir de la aplicación de la matriz DOFA.

Así mismo, se tuvo en cuenta la aplicación de encuestas y la observación directa e indirecta; inicialmente se abordan algunas generalidades acerca de los Consejos Académicos según la normatividad vigente, definida por el Ministerio de Educación Nacional. En este proceso, todos los miembros de los Consejos Académicos de las instituciones participantes se convirtieron en sujetos activos de las reflexiones sobre los procesos de gestión, enseñanza y aprendizaje en el campo de la educación.

Posteriormente se analizan las encuestas aplicadas a los miembros de la comunidad educativa y la observación directa e indirecta con el fin de obtener un diagnóstico sobre el estado actual de estos Consejos Académicos. Igualmente, en este proceso los miembros de los consejos ofrecieron algunas alternativas de solución sobre los problemas de gestión educativa.

## Documentos que orientan el trabajo de los Consejos Académicos

Al hablar de los Consejos Académicos se hace necesario tomar como referente legal la Ley 115 y el decreto reglamentario 1860 de 1994, por medio del cual se implementó el Consejo Académico en las instituciones de la Educación Básica y Media colombiana. Este Consejo hace parte del Gobierno Escolar y es el organismo rector que elabora todos los procesos académicos y pedagógicos de la institución educativa colombiana.

A su vez, el Consejo es presidido y convocado por el Rector o la persona que este designe y está integrado por el Rector, el Coordinador Académico y los directores de las diferentes áreas del conocimiento; este importante órgano del gobierno escolar define el plan de estudios y el diseño curricular por un año. La forma en la que se constituye es la siguiente: los docentes de cada área se reúnen para elegir entre ellos a su representante, quien ocupa el cargo por un periodo de un año; el Consejo Académico, por acuerdo, conforma una comisión de evaluación y promoción por cada grado escolar, tal comisión estará integrada por: el Rector y su delegado, y es quien lo preside, tres (3) docentes que laboren en el respectivo grado y un (1) padre de familia que representa a los padres de familia de ese grado.

Para complementar lo concerniente a los Consejos Académicos, el decreto 1860 reglamenta sus funciones básicas a partir de los siguientes parámetros:

1. Estudiar ajustes e innovaciones al currículo en concordancia con las disposiciones legales vigentes y asesorar al Consejo Directivo en la revisión de la propuesta del Proyecto Educativo Institucional.
2. Organizar el Plan de Estudio y orientar su ejecución.
3. Recibir y decidir sobre los reclamos de alumnos con relación a las evaluaciones, teniendo en cuenta el decreto 1290 de abril de 2009.
4. Planear la evaluación anual institucional y personal de rendimiento escolar.
5. Supervisar el proceso general de evaluación para elaborar propuestas de mejoramiento y promoción estudiantil.
6. Planear normas, funciones y actividades que propicien la buena marcha de la institución educativa, la calidad de la educación, la superación, el bienestar de los estudiantes, el éxito de las pruebas de estado, el ingreso a la universidad y el buen desempeño laboral.

## Gestión de los Consejos Académicos

La palabra gestión es muy utilizada para analizar el funcionamiento de las instituciones educativas; como ya se indicó, la gestión escolar considera todas las actividades que implican la marcha y buen desarrollo de las acciones en la institución: los procesos de enseñanza, la administración de recursos, las acciones que se realizan con la comunidad, las que implican organizarse para cumplir con sus funciones, las que se realizan con el apoyo de entidades distritales o nacionales, además de las normas y prácticas de convivencia y la articulación de los procesos de innovación que se desarrollen al interior de la escuela.

Los anteriores procesos facilitan la articulación de los diferentes elementos que comprende la labor educativa y contribuyen a crear las condiciones necesarias para que los profesores reflexionen sobre su actividad profesional, con el objeto de involucrarse activamente en el logro de las metas propuestas respecto a su labor educativa. En concordancia, la administración de la institución educativa no sólo comprende los aspectos financieros, de recursos humanos o de asignación de las jornadas académicas, sino que también incluye la forma en que directivos, profesores y alumnos se organizan para desarrollar los procesos académicos, la fijación del calendario escolar, el establecimiento de los horarios y la manera en que la institución se relaciona con los padres de familia y la comunidad en general.

Cualquier acción de gestión escolar se debe enmarcar en este contexto, con el fin de poder solucionar los problemas que afecten el desarrollo de los procesos de administración y de enseñanza-aprendizaje, y por tanto requiere de una identificación de las responsabilidades de los miembros de la comunidad educativa: ¿quién va a tomar la decisión?, ¿quién la pondrá en marcha?, ¿con qué instrumentos cuenta para llevar a cabo su labor?

De esta forma, participar en el ejercicio pedagógico implica intervenir en los procesos de planificación, ejecución o evaluación de determinadas tareas que se desarrollan al interior de la institución educativa, por lo que resulta importante tener en cuenta el aporte de los miembros de la comunidad al proceso de gestión, para de esta manera garantizar la democracia participativa en el ejercicio del derecho a la educación.

La Ley 115, Art 142, estipula que las instituciones educativas deben contar con los siguientes órganos de gestión:

- Consejo Directivo: es la máxima instancia directiva de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y formativa del colegio.
- Consejo Académico: las decisiones del Consejo Académico se toman con el voto favorable de la mitad más uno de sus integrantes y deben constar en acta firmada por los asistentes.

El Gobierno Escolar se convierte en un órgano importante de participación, sin embargo, a partir del diagnóstico realizado en la presente investigación, se identificaron algunas falencias que deben ser revisadas para mejorar la gestión de los órganos directivos de las instituciones de Educación Básica y Media:

- El canal de comunicación entre los consejos y el resto de la comunidad educativa no es el adecuado para el cumplimiento de los objetivos de tales organismos de dirección.
- La carencia de una metodología de trabajo apropiada impide el desarrollo normal de la gestión de los Consejos Académicos, lo que conduce a otras problemáticas como por ejemplo, que el orden del día de las reuniones no siempre se comunique con suficiente antelación; no se revisan las tareas pendientes de sesiones anteriores; el orden del día es fijado sólo por el Rector o el Coordinador al comienzo de cada sesión, con lo cual la posibilidad de incidir o participar activamente es mínima.

- La carencia de un trabajo previo en el que deben unificarse las tareas y metas del gobierno escolar, se convierte en un impedimento para el logro de los objetivos propuestos. El Gobierno Escolar se constituye en un órgano que sólo existe en la reglamentación de las instituciones, pero que tiene un funcionamiento muy limitado y sólo de vez en cuando se reúne de manera formal sin tener en cuenta su papel fundamental de direccionar todos los procesos académicos y administrativos, por lo tanto no existe una evaluación sistemática de estos procesos para mejorar las debilidades y mantener las fortalezas.

Todos estos hechos permiten afirmar que los Consejos no han sido eficientes en el cumplimiento de las funciones establecidas por la Ley; lo que implica que los procesos de administración y enseñanza-aprendizaje no estén orientados ni acompañados adecuadamente por tales órganos administrativos en las instituciones educativas. Las falencias señaladas fueron detectadas a partir del análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a directivos, docentes y estudiantes; y de la observación directa e indirecta sobre el funcionamiento del gobierno escolar en general y de los Consejos Académicos en particular.

### **Análisis de los resultados de la aplicación de instrumentos**

En este apartado se analizan los resultados de la aplicación de los diferentes instrumentos que hicieron posible la caracterización acerca de cómo es que los miembros de la comunidad educativa perciben a los Consejos Académicos. Entre los instrumentos analizados se encuentran: actas de los Consejos Académicos y encuestas aplicadas a los miembros de estos Consejos, profesores y estudiantes.

#### ***Actas de los Consejos Académicos***

Con base en el análisis de las actas de los Consejos Académicos de las instituciones participantes 1, 2, 3 y 4, se concluyó que en tres de las instituciones educativas, las reuniones del Consejo Académico se convocan para realizar un análisis de las diferentes circulares y demás informaciones emanadas de la Secretaría de Educación Distrital, las cuales no son de relevancia para la gestión del Consejo Académico, pues no tratan temas curriculares ni pedagógicos, lo que va en contravía de la normatividad que rige las funciones de dicho organismo académico; además se observan ciertas falencias de gestión de los Consejos Académicos que impiden una educación de calidad, debido a que éstos no tienen claras sus políticas y funciones por el desconocimiento de la Ley 115 de 1994.

Por otra parte, los Consejos se dedican al análisis de actividades que se llevan a cabo en el próximo periodo, eventos culturales y lúdicos; por ejemplo, celebraciones como el día de las brujas, el día del amor y la amistad, el día del idioma, las fiestas patrias, la fecha de nacimiento del personaje que da nombre a la institución e incluso las reuniones se hacen solamente para definir el calendario en que se van a realizar estas actividades, ocupando, en muchas ocasiones más de tres horas, es decir toda la jornada programada para la sesión del Consejo Académico.

Además, en algunas sesiones, se permite el ingreso de personas que no pertenecen a los Consejos Académicos, quienes no tienen relación con la institución educativa, ni con su orientación académica, pedagógica y administrativa. Durante algunas sesiones se tratan problemas personales de los estudiantes, temas que pueden ser abordados en el Comité de Convivencia o estudiados por el Coordinador de Disciplina o los Directores de Curso dentro de las aulas de clase. Llama la atención que tan sólo una de las cuatro instituciones (No. 4) cumple con las funciones que la Ley estipula para los Consejos Académicos.

### ***Crterios de los estudiantes***

En esta investigación se consideró necesario tener en cuenta los conceptos de los estudiantes sobre el funcionamiento de los Consejos Académicos, debido a que son parte activa de los procesos educativos. La muestra está comprendida por alumnos y alumnas de los grados 10° y 11° de las cuatro instituciones educativas antes referidas y sus edades oscilan entre 16 y 18 años, para realizarla se llevó a cabo la aplicación de un sondeo de opinión, cuyo cuestionario contiene un total de cinco (5) preguntas (Anexo 1).

Se realizó un estudio etnográfico, cualitativo y cuantitativo, mediante la técnica de muestreo, con una población de 200 escolares; el número de estudiantes encuestados constituye una muestra intencional aceptada en estudios cuantitativos y cualitativos. El objetivo fue determinar qué sabían los estudiantes acerca de las características y funciones de los Consejos Académicos. La ejecución de la prueba permitió constatar la percepción de los alumnos sobre el funcionamiento de dichos consejos.

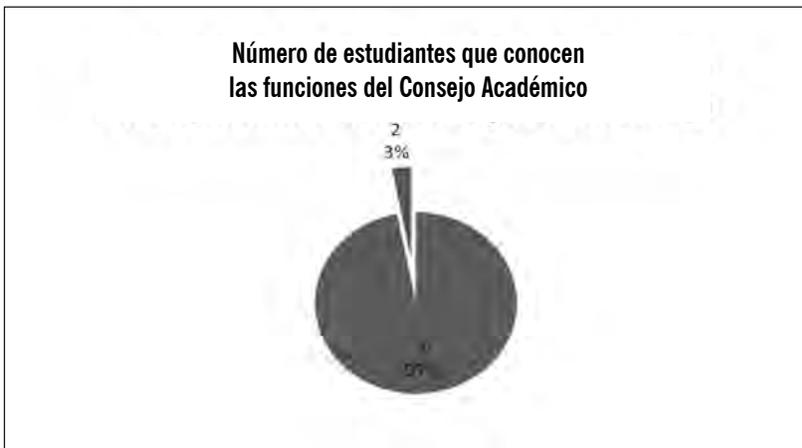
A continuación se explican los resultados obtenidos, teniendo en cuenta los porcentajes más significativos. Las tres primeras preguntas del cuestionario están encaminadas a determinar si los estudiantes tienen conocimiento de qué es el Consejo Académico, cómo funciona y quiénes son sus miembros; las preguntas 4 y 5 tienen como finalidad determinar si los estudiantes conocen la forma de actuar de dichos organismos dentro de las instituciones educativas de Bogotá. A continuación se presenta el análisis de los resultados de cada una de las preguntas.

### **Primera pregunta**

1. Son funciones del Consejo Académico:
  - a. Planea anualmente el presupuesto de la institución.
  - b. Supervisa el proceso general de evaluación para elaborar propuestas de mejoramiento y promoción estudiantil.
  - c. Participa en la organización y recepción de los refrigerios.
  - d. Atiende a padres de familia.

La primera pregunta busca indagar si los estudiantes de los colegios conocen las funciones de los Consejos Académicos. El resultado es concluyente, de los 200 estudiantes encuestados, el 97% no tiene conocimiento acerca de las funciones del

Consejo Académico, de ello se puede inferir que no existe una comunicación asertiva entre la comunidad estudiantil y los Consejos Académicos, pues tan sólo el 3% de los estudiantes conoce las funciones de estos Consejos.



### Segunda pregunta

2. En las reuniones que realiza el Consejo Académico se toman decisiones que tienen que ver con:
- a. Elaboración y cumplimiento del cronograma académico.
  - b. Promoción de estudiantes.
  - c. Evaluación de estudiantes y evaluación institucional.
  - d. Todas las anteriores.

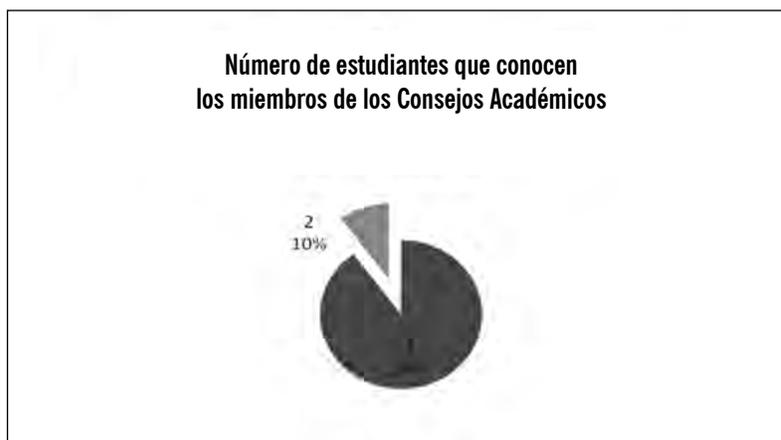
La segunda pregunta está relacionada con la anterior y busca indagar si los estudiantes conocen cuáles son las decisiones que se toman en los Consejos Académicos; el resultado refleja que el 100% de la población no sabe cuáles son las decisiones que se toman en los Consejos Académicos de sus colegios.



### Tercera pregunta

3. Las personas de la institución que hacen parte del Consejo Académico son:
- Estudiantes – Secretaria – Rector.
  - Docentes – Padres de familia – Coordinadores.
  - Rector – Coordinadores – Jefes de Área – Representante de ciclos.
  - Ninguno de los anteriores.

En la tercera pregunta la situación mejora, pues el 90% de los estudiantes saben quiénes son los miembros de los Consejos Académicos.

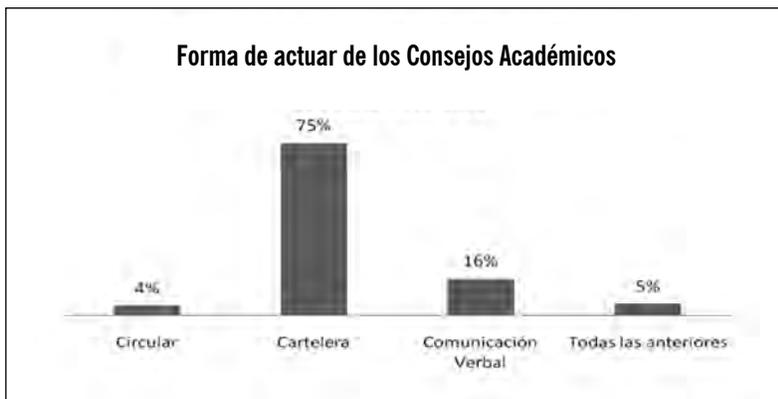


### Cuarta pregunta

4. Las decisiones tomadas en las reuniones del Consejo Académico son dadas a conocer a la comunidad educativa a través de:
- Circular
  - Cartelera
  - Comunicación verbal
  - Todas las anteriores

La pregunta 4 demuestra claramente que las decisiones y actos de los Consejos Académicos se dan a conocer por medio de la cartelera escolar, esto de acuerdo al 75% de los escolares encuestados. Este medio no es el más efectivo, pues los estudiantes no tienen la costumbre de leer la información que se publica; esto demuestra que los consejos deben buscar medios adecuados que les permitan realizar una comunicación efectiva con todos los miembros de la comunidad estudiantil.

Por otra parte, el 16% de la población reconoce que estas decisiones se comunican de manera oral (comunicación verbal); el 4% señala que se hace a través de circulares y el 5% anota que todas las formas de comunicación señaladas en la pregunta son utilizadas por los Consejos para su comunicación con las comunidades académicas.

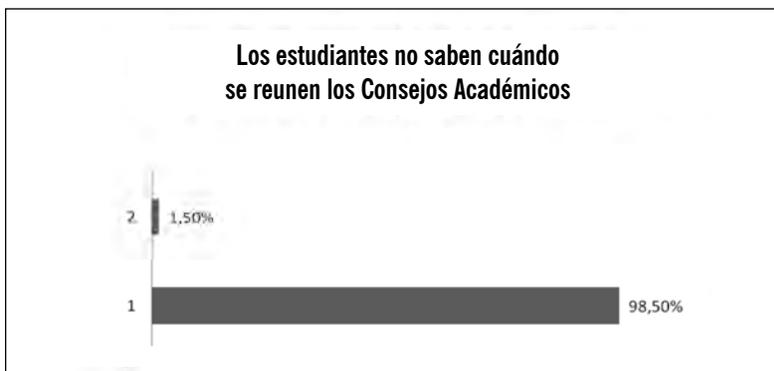


### Quinta pregunta

5. Las reuniones del Consejo Académico se realizan cuando:

- a. Existen inconvenientes disciplinarios entre los estudiantes.
- b. Algún padre de familia necesita atención personalizada.
- c. Se necesita tomar decisiones académicas y pedagógicas.
- d. La Secretaría de Educación pide que se reúnan.

Con la quinta pregunta se buscó conocer si los estudiantes de los colegios partícipes de esta investigación tienen algún conocimiento sobre las reuniones de los Consejos Académicos. El 98,5% de los encuestados no tiene conocimiento de las sesiones de los Consejos, por lo tanto no contestaron la pregunta, y sólo el 1,5% conoce al respecto.



### Crterios de los docentes

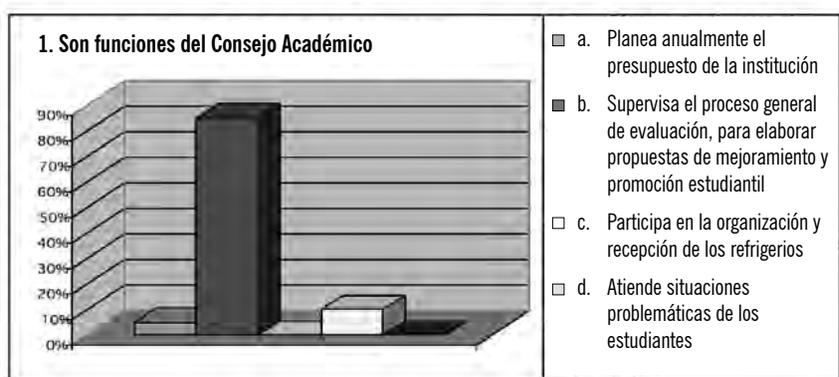
La investigación también tuvo en cuenta los conceptos de los docentes de los colegios participantes; la muestra está comprendida por profesores y profesoras, cuyas edades oscilan entre los 30 y los 55 años y se desempeñan en los grados sexto, séptimo, octavo, noveno, decimo y undécimo. Se realizó un estudio etnográfico, cualitativo y cuantitativo, mediante la técnica de muestreo por cuotas, con una muestra de 100

docentes, que buscó indagar por el conocimiento que los profesores tienen sobre la gestión de los Consejos Académicos. A continuación se explican los resultados obtenidos, teniendo en cuenta los porcentajes más significativos.

### Primera pregunta

1. Son funciones del Consejo Académico:
  - a. Planea anualmente el presupuesto de la institución.
  - b. Supervisa el proceso general de evaluación para elaborar propuestas de mejoramiento y promoción estudiantil.
  - c. Participa en la organización y recepción de los refrigerios.
  - d. Atiende situaciones problemáticas de los estudiantes.
  - e. Atiende a padres de familia.

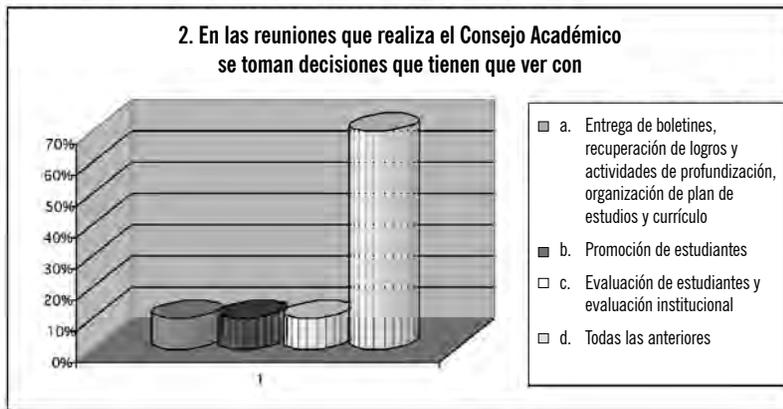
La primera pregunta busca conocer si los docentes de los colegios identifican cuáles son las funciones de los Consejos Académicos. El resultado demuestra que el 90% tiene conocimiento acerca de estas funciones, como se observa en la siguiente gráfica.



### Segunda pregunta

2. En las reuniones que realiza el Consejo Académico se toman decisiones que tienen que ver con:
  - a. Entrega de boletines, recuperación de logros y actividades de profundización, organización de plan de estudios y currículo.
  - b. Promoción de estudiantes.
  - c. Evaluación de estudiantes y evaluación institucional.
  - d. Todas las anteriores.

La segunda pregunta está relacionada con la anterior y busca indagar si los docentes saben acerca de las decisiones que se toman en los Consejos Académicos. El resultado refleja que el 70% de los profesores conocen las decisiones tomadas en el Consejo Académico de su institución, mientras que el 30% las desconoce.

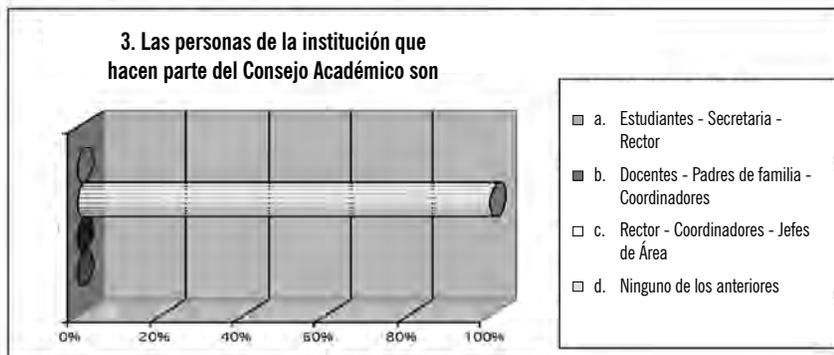


**Tercera pregunta**

3. Las personas de la institución que hacen parte del Consejo Académico son:

- a. Estudiantes – Secretaria – Rector.
- b. Docentes – Padres de familia – Coordinadores.
- c. Rector – Coordinadores – Jefes de Área – Representante de ciclos.
- d. Ninguno de las anteriores.

En la tercera pregunta el 100% de los docentes sabe acerca de la composición de los Consejos Académicos, pues los identificaron dentro de las alternativas que se propusieron como respuestas a la pregunta efectuada.

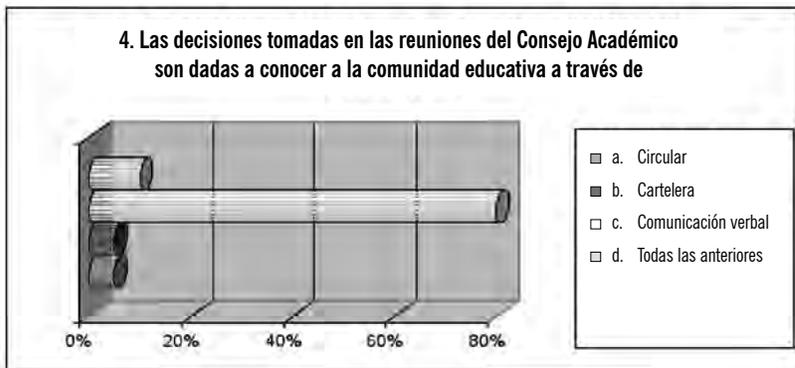


**Cuarta pregunta**

4 Las decisiones tomadas en las reuniones del Consejo Académico son dadas a conocer a la comunidad educativa a través de:

- a. Circular.
- b. Cartelera.
- c. Comunicación verbal.
- d. Todas las anteriores.

La cuarta pregunta muestra claramente que las decisiones y actuaciones de los Consejos Académicos son dadas a conocer por medio de una comunicación oral, medio que en apariencia es efectivo, pero que de no ser acompañado por una circular puede ser olvidada la información. Este hecho demuestra que los Consejos deben buscar una mejor forma de acercarse a la comunidad si quieren que su gestión sea conocida y reconocida por todos los miembros que la integran.

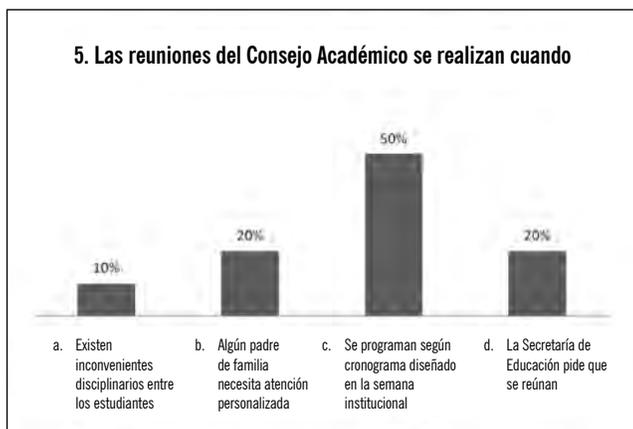


### Quinta pregunta

5. Las reuniones del Consejo Académico se realizan cuando:

- Existen inconvenientes disciplinarios entre los estudiantes.
- Algún padre de familia necesita atención personalizada.
- Se programan según cronograma diseñado en la semana institucional.
- La Secretaría de Educación pide que se reúnan.

Con la quinta pregunta, se buscó indagar si los docentes de los colegios participantes tienen algún conocimiento sobre las reuniones y la periodicidad de las mismas. En este sentido, 50% de los profesores conoce el cronograma y las temáticas a tratar; mientras que el 50% de los docentes encuestados las desconoce.



## Análisis DOFA de los Consejos Académicos

La aplicación de la matriz DOFA permitió obtener resultados acerca de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas detectadas en la gestión educativa de cada una de las instituciones participantes en este trabajo de investigación, teniendo en cuenta las siguientes categorías:

- F (fortaleza): elementos internos y positivos que diferencian a la institución de los otros planteles distritales.
- O (oportunidad): situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.
- D (debilidad): elementos, recursos, habilidades y actitudes que el plantel ya tiene y que se constituyen como barreras para lograr la buena marcha de las actividades diarias.
- A (amenaza): situaciones negativas, externas al plantel educativo, que pueden atentar contra éste.

Igualmente:

*La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, sólo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos (Parra, 2009).*

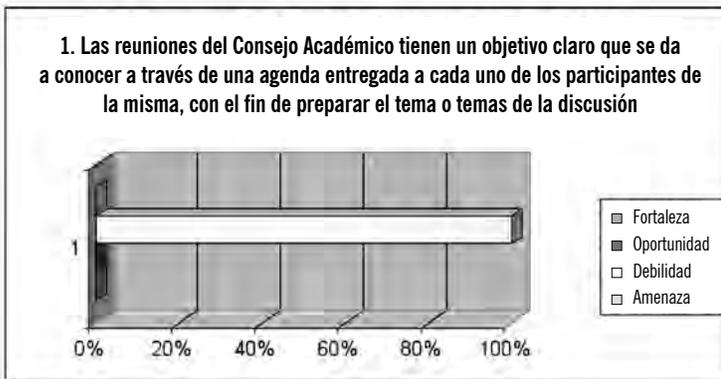
La matriz DOFA, permite, mediante el análisis del entorno, identificar las Oportunidades que se pueden aprovechar y las Amenazas que se tendrán que enfrentar; posibilita, con el análisis (diagnóstico) interno, identificar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades y neutralizar el impacto negativo de las Amenazas; y descubrir las Debilidades a superar para lograr desempeños y resultados superiores en las instituciones educativas. En la matriz aplicada a los miembros de los Consejos Académicos, aparecen 10 variables que permitieron determinar cuál es la situación de la gestión de los Consejos. La muestra es de 60 personas y está compuesta por los miembros de los Consejos Académicos de las instituciones 1, 2, 3 y 4.

### Primera variable

La primera variable pretende determinar el grado de preparación de los consejeros al momento de ingresar a las sesiones de los Consejos Académicos.

1. Las reuniones del Consejo Académico tienen un objetivo claro, dado a conocer a través de una agenda entregada a cada uno de los participantes con el fin de preparar el tema o temas de discusión

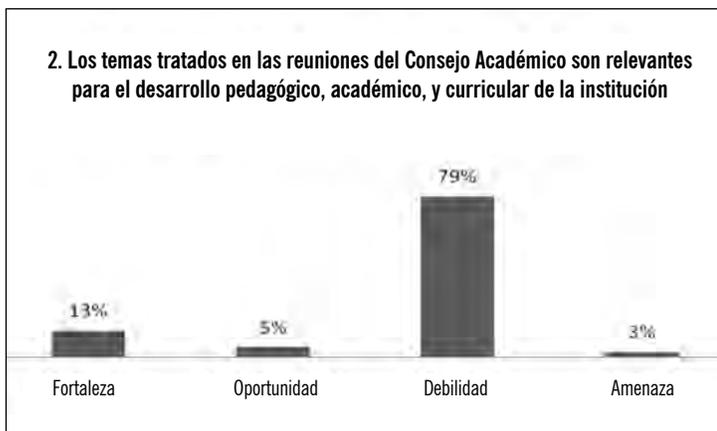
En esta pregunta el 100% de los miembros de los Consejos reconoce que no se da a conocer previamente la agenda de las reuniones, ya que ésta se lee en el momento de sesionar y no se entrega con anterioridad para que los participantes tengan una preparación antes de discutir los temas de la agenda en los Consejos Académicos.



**Segunda variable**

2. Los temas tratados en las reuniones de los Consejos Académicos son relevantes para el desarrollo pedagógico, académico y curricular de la institución.

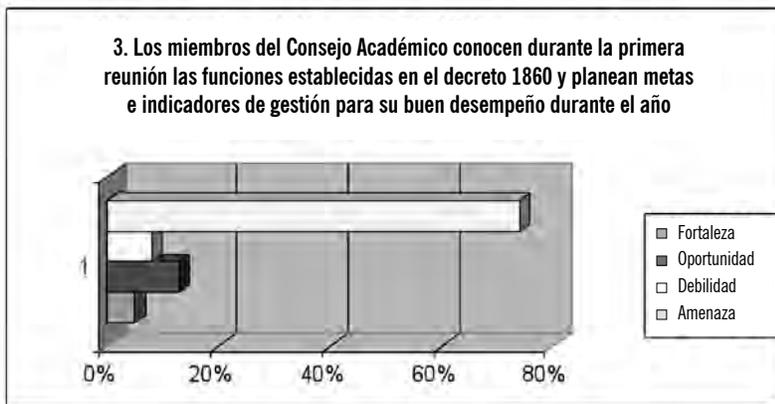
En este punto, los consejeros ven que tienen una debilidad, el 79% siente que los temas tratados en los Consejos Académicos no son de trascendencia para el buen desarrollo académico de sus colegios, por consiguiente la gestión de los Consejos está enfocada a tratar temas diferentes de la gestión académica, lo cual se constituye en una debilidad. Por otra parte un 13% considera que los temas tratados son importantes para el buen desarrollo de la gestión curricular y académica, hecho que significa una fortaleza; mientras que un 5% considera que es una oportunidad y un 3% considera una amenaza.



### Tercera variable

3. Los miembros del Consejo Académico conocen durante la primera reunión las funciones establecidas en el decreto 1860 y planean metas e indicadores de gestión para su buen desempeño durante el año.

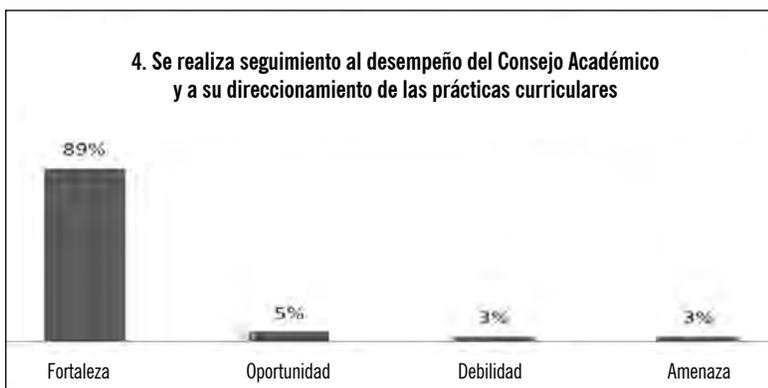
En este punto, existe una amenaza para la gestión de los Consejos, pues el 74% de los consejeros no tuvieron la capacitación necesaria sobre este decreto. En contraste, el 15% considera que hubo capacitación, lo que se constituye en una oportunidad para el conocimiento del decreto; mientras el 6% cree que pese a la capacitación no hubo suficiente tiempo para la asimilación de tal decreto, constituyéndose en una debilidad; y el 4% considera que se cumplió con todos los parámetros establecidos para el efecto.



### Cuarta variable

4. Se realiza seguimiento al desempeño del Consejo Académico y a su direccionamiento de las prácticas curriculares

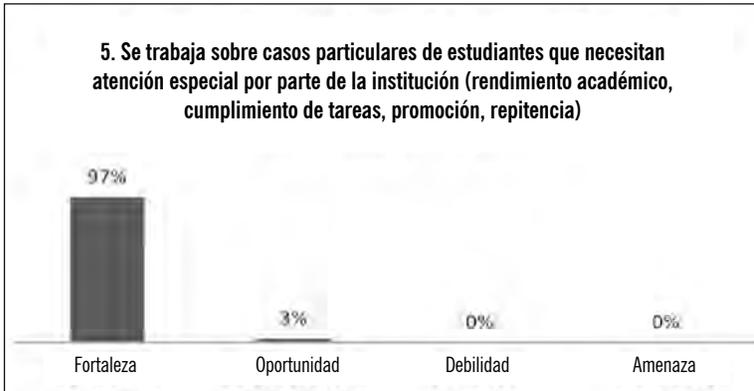
El 89% de los consejeros piensa que los Consejos a los que pertenecen tienen una política de seguimiento, verificación y control, hecho que significa una fortaleza; el 5% considera que tal seguimiento se constituye en oportunidad; un 3% considera que es una debilidad; y un 3% considera el control como una amenaza.



**Quinta variable**

5. Se trabaja sobre casos particulares de estudiantes que necesitan atención especial por parte de la institución (rendimiento académico, cumplimiento de tareas, promoción, repitencia).

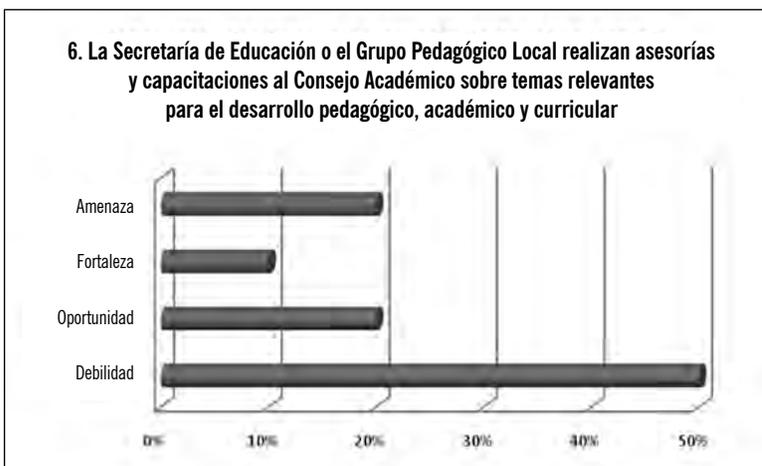
El 97% de los miembros de los Consejos Académicos ve en este punto una fortaleza de la gestión de los Consejos Académicos; y el 3% lo considera una oportunidad.



**Sexta variable**

6. La Secretaría de Educación o el Grupo Pedagógico Local realizan asesorías y capacitaciones al Consejo Académico sobre temas relevantes para el desarrollo pedagógico, académico y curricular.

El 50% considera que no existe un acompañamiento a su labor por parte de la Secretaría de Educación del Distrito Capital, hecho que se constituye en una debilidad; el 10% manifiesta que existe un acompañamiento, lo que representa una fortaleza; el 20% cree que tal acompañamiento no es el necesario, por lo tanto este hecho se constituye como una amenaza; y finalmente, un 20% considera el acompañamiento como una oportunidad.



### Séptima variable

7. El Consejo Académico o algunos representantes participan en reuniones, foros y seminarios organizados por la Secretaría de Educación, o alguna Universidad, donde puedan aclarar dudas o enriquecer su labor pedagógica para trabajar en la búsqueda del mejoramiento institucional.

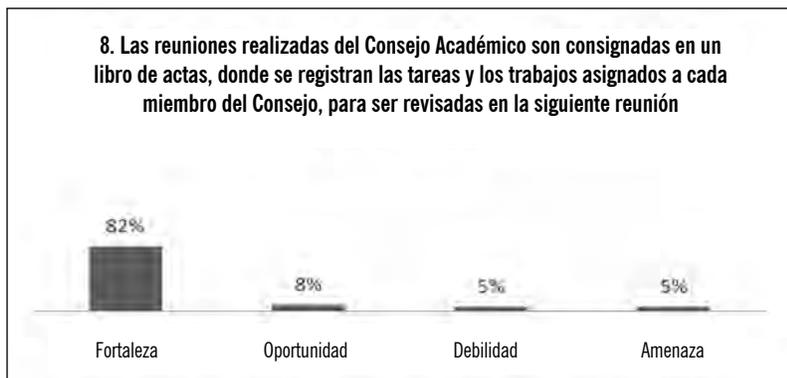
El 76% considera que es una debilidad ya que su participación en eventos extracurriculares de capacitación para sus funciones como consejeros no es relevante; el 11% señala que su capacitación es una oportunidad; el 8% la ve como una amenaza; y tan sólo el 5% considera su capacitación extracurricular como una fortaleza.



### Octava variable

8. Las reuniones realizadas por el Consejo Académico son consignadas en un libro de actas, donde se registran las tareas y los trabajos asignados a cada miembro del Consejo, para ser revisadas en la siguiente reunión.

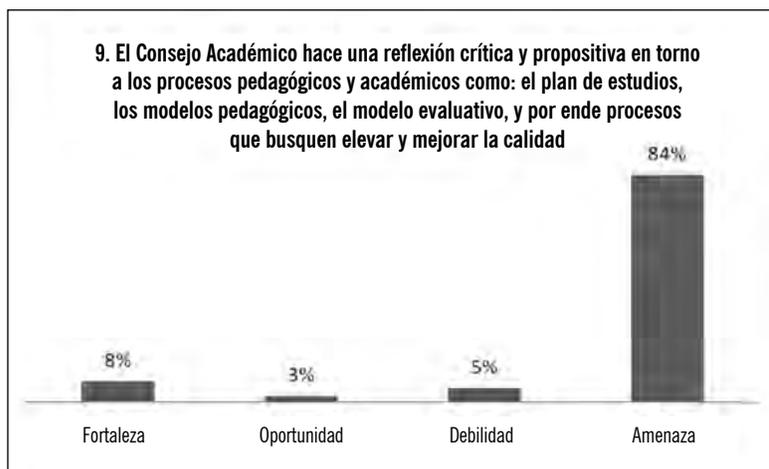
Este ítem refuerza la indagación de la cuarta pregunta y muestra que realmente existe una política de seguimiento a las actividades de los Consejos Académicos. En este sentido, el 82% ve tal registro como una fortaleza; el 8%, como una oportunidad; el 5% lo considera como debilidad, y el 5% restante lo ve como una amenaza.



### Novena variable

9. El Consejo Académico hace una reflexión crítica y propositiva en torno a los procesos pedagógicos y académicos como: el plan de estudios, los modelos pedagógicos y el modelo evaluativo y por ende, los procesos que busquen elevar y mejorar la calidad de la educación.

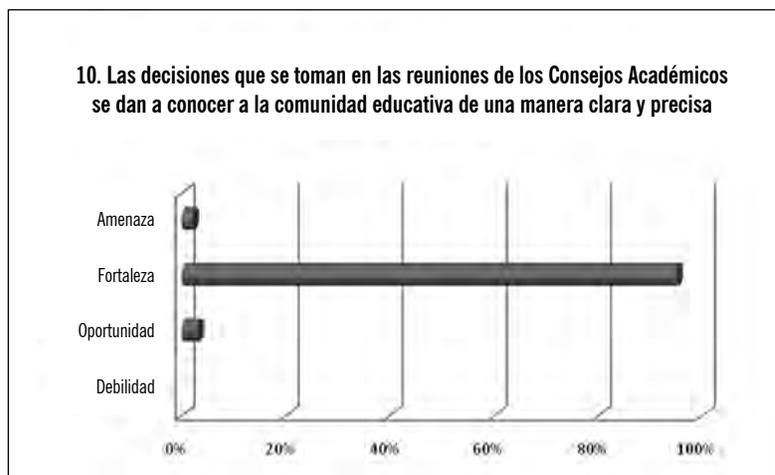
El 84 % de los consejeros considera la carencia de reflexión como una amenaza; el 8% valora las reflexiones que se presentan sobre dichos temas como una fortaleza; el 5% las consideran una debilidad; mientras que el 3% las ve como oportunidad.



### Décima variable

10. Las decisiones que se toman en las reuniones de los Consejos Académicos se dan a conocer a la comunidad educativa de una manera clara y precisa.

El 95% concluye que es una fortaleza; el 3%, la considera una oportunidad y el 2% una amenaza.



## **Triangulación de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos**

Tanto en las encuestas aplicadas a estudiantes y profesores como a las realizadas por los miembros de los Consejos Académicos, los resultados evidencian que existe una incomunicación entre los Consejos Académicos y la comunidad educativa; esto implica grandes dificultades en la eficacia y la eficiencia de la gestión académica de tales Consejos. Al evaluar los resultados de la prueba para medir el estado de los Consejos Académicos en los colegios, se identifican una serie de dificultades que coinciden con los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas a estudiantes y profesores.

Por lo anterior, es necesario resaltar algunas falencias que deben ser revisadas para ampliar la efectividad de los Consejos Académicos y para mejorar su funcionamiento en las instituciones educativas. Así, un punto esencial que se debe mejorar en algunos centros educativos es el canal de comunicación entre los Consejos y los agentes ejecutores, personas, equipos, grupos de trabajo, debido a que las decisiones que se toman en las reuniones pueden no ser vinculantes en la práctica.

Igualmente, en lo que concierne a la metodología de trabajo de algunos consejos, se nota la falta de hábito para el trabajo en equipo y la generación de consensos, lo que causa dificultades en el funcionamiento de los Consejos Académicos. Además, se presentan otros inconvenientes, entre los cuales se pueden mencionar: los consejeros no conocen las agendas previamente a las sesiones; no se revisan las tareas pendientes de sesiones anteriores; y las agendas de trabajo de las sesiones son elaboradas en muchos casos por los rectores y no por el Consejo en pleno.

Adicionalmente, la falta de un trabajo previo para las sesiones, que trate de clarificar las tareas y finalidades de los Consejos Académicos de estos centros educativos, se constituye en un obstáculo para alcanzar los objetivos propuestos; existe una percepción de que los Consejos Académicos funcionan únicamente durante las sesiones formales en que se reúnen, sin tener en cuenta si se ha optimizado el funcionamiento de las reuniones, o qué tipo de decisiones se han tomado en el pasado para mejorar los puntos débiles o fortalecer los éxitos que se hayan presentado como consecuencia de las actividades desarrolladas por el Consejo en un tiempo determinado.

Por otra parte, los Consejos no son eficientes en cuanto a los procesos de comunicación que utilizan para dar a conocer sus actividades, metas, logros y resultados de su gestión a la comunidad escolar. Esta debilidad puede afectar el buen funcionamiento de los procesos académicos y pedagógicos de las instituciones; lo que implica una falta de credibilidad en estos órganos de dirección; a lo anterior se suma la forma mecánica del funcionamiento de estos Consejos.

## **Reflexión sobre los Consejos Académicos y su implicación en las instituciones educativas**

La institución educativa es considerada como un sistema social, en el que se presentan procesos de socialización y de formación pedagógica orientados hacia la búsqueda de una educación de calidad, con miras a la construcción de un proyecto de ciudad

y de país. Por consiguiente, es evidente que la organización escolar es flexible y cambiante, por ello, los directivos, docentes y estudiantes juegan un rol protagónico; según las nuevas concepciones de los enfoques pedagógicos, los escolares son los actores principales del proceso de enseñanza-aprendizaje, en el cual debe primar el diálogo, el desarrollo de sentido de pertenencia e identidad.

La Ley General de Educación, (Ley 115 de 1994), en el Título VII, que hace referencia a los establecimientos educativos, Capítulo 2º, Gobierno escolar y en el Artículo 142, enfocado a la organización y conformación del Gobierno Escolar, define que cada establecimiento educativo organizará un Gobierno escolar para optar por un sistema de participación que se articula a toda la comunidad educativa.

Así mismo, el Gobierno Escolar es un mecanismo de participación de la comunidad educativa en las instituciones escolares; en este contexto, todos los establecimientos educativos deben contar con un Gobierno Escolar conformado por Rector, el Consejo Directivo y el Consejo Académico y sus funciones y decisiones deben ser conocidas por toda la comunidad.

En la realidad los Consejos Académicos no llenan las expectativas de los estudiantes, de los educadores y de los padres de familia, pues limitan su gestión a la organización de un cronograma y a la discusión de actividades sociales, deportivas, culturales, artísticas y comunitarias; a la conformación de organizaciones juveniles y demás acciones que sólo se articulan directamente en algunos casos en la práctica de la participación democrática de la vida escolar, y dejan al margen el verdadero sentido de liderar una gestión académica que alcance la calidad mediante la búsqueda constante de la innovación y la investigación en los campos pedagógicos y didácticos.

Una de las problemáticas más sentidas en las instituciones educativas distritales es la falta de gestión de los procesos pedagógicos que se viven al interior de cada una de ellas. Es evidente que, según la normatividad expedida por el Ministerio de Educación para reglamentar la Ley 115 de 1994, quienes deben dirigir y gerenciar los procesos pedagógicos y académicos son estos Consejos, siempre en busca de creatividad e innovación, reflexión, análisis y estrategias, que promuevan una educación de calidad.

De igual manera, pocos directivos y docentes están preparados, sensibilizados y capacitados para asumir desafíos trascendentales de una comunidad educativa, como lo son la gestión de los procesos académicos y pedagógicos. Por lo tanto, se hace necesario un llamado a los encargados de la política pública de la educación para que capaciten al cuerpo directivo y docente con el fin de que asuma responsablemente el encargo que la sociedad colombiana le ha delegado.

Según lo señalado, el Consejo Académico de la mayoría de las instituciones educativas del Distrito se centra en la cotidianidad institucional; desfigurando su función y su objeto de trabajo, ya que básicamente busca resolver situaciones del diario vivir institucional, que no implican una planeación y organización curricular, por lo que las reuniones se realizan para cumplir con un cronograma establecido desde el inicio del año escolar, con objetivos acordes al diario acontecer institucional, dejando de

lado el eje central definido en las funciones del Consejo Académico: una reflexión crítica y propositiva en torno a los procesos pedagógicos y académicos, como lo son el plan de estudios, los modelos pedagógicos, el modelo evaluativo y por ende los procesos que busquen elevar y mejorar la calidad de la educación.

Teniendo en cuenta esta problemática, la política del gobierno actual de la ciudad de Bogotá tiene como prioridad mejorar la calidad de la educación, lo cual se convierte en la estrategia fundamental de toda su acción, que surge como respuesta a unas necesidades de la ciudad, que busca con urgencia construir conocimientos pertinentes para que la población pueda afrontar los retos tanto científicos como tecnológicos y culturales de la actualidad. Además, es una prioridad realizar profundas transformaciones en el sector educativo que se den tanto a nivel académico como pedagógico y brinden respuesta a las necesidades, intereses y expectativas de niños y jóvenes.

La política de calidad impulsada por la Secretaría de Educación se hace indispensable para avanzar en la construcción del estado social de derecho promulgado por la Constitución Política de 1991, lo que significa que la mejor vía para construir una sociedad democrática, participativa, equitativa e incluyente es la educación. Por consiguiente, una educación de buena calidad se puede definir como aquella en la que se realizan los fines y objetivos acordados en la sociedad; ésta se enmarca, en la Ley General de Educación y sus decretos reglamentarios, El Plan Decenal, El Plan Sectorial y todos aquellos planes, programas y proyectos que busquen de alguna manera una mejora continua de la educación.

Una educación de calidad, se logra cuando se cumple con el encargo social y las demandas que la sociedad le plantea a quienes hacen parte de las instituciones educativas, las cuales deben recoger los fines, propósitos y objetivos pensados en función del bienestar de la comunidad y de su entorno, mejorando las condiciones de vida y la formación en valores democráticos que promuevan una verdadera convivencia.

Para alcanzar lo planteado en las políticas educativas, especialmente, en el mejoramiento de la calidad, es necesario transformar tanto pedagógica como curricularmente los planes de estudio, la organización escolar, los métodos y las estrategias de enseñanza, además de la formación inicial y permanente de docentes, lo que significa que el sistema educativo del Distrito debe reorganizarse y funcionar para alcanzar los fines y objetivos establecidos en la normatividad educativa; todo, en concordancia con la Ley General de Educación (1994) que estructura los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), que deben ser elaborados con autonomía y de acuerdo a las necesidades particulares de cada institución educativa.

El Proyecto Educativo Institucional es realizado por los actores sociales de La Organización Escolar y por lo tanto debe ser concertado con la comunidad educativa: estudiantes, docentes, directivos y padres de familia o acudientes de los estudiantes matriculados en la institución. Este proyecto es la carta de navegación de la entidad durante su existencia, y es susceptible de ser modificado, evaluado y reestructurado según las necesidades del contexto socio-cultural.

El PEI debe responder a situaciones y necesidades no sólo de los estudiantes, debe ir más allá de lo local, lo regional y lo nacional, pues en un mundo de las sociedades del conocimiento, la educación es primordial para el avance de la humanidad y es la clave que puede ayudar al desarrollo de los países menos avanzados; estos conocimientos no deben ser sólo concretos, factibles y evaluables, sino, que la creatividad e innovación deben constituirse en elementos esenciales de la educación para generar la construcción de nuevos paradigmas de pensamiento y de convivencia.

La inclusión de la comunidad escolar en los procesos de gestión de los Consejos Académicos, es la mejor manera para que la institución escolar busque mejorar la calidad educativa, la calidad de vida de sus miembros, y las innovaciones y transformaciones necesarias en la parte curricular y pedagógica con miras a ofrecer un verdadero espacio de construcción, reflexión y aprendizaje, aspectos necesarios en la sociedad del conocimiento.



## CAPÍTULO 3

# **Estrategia para el fortalecimiento de la gestión de los Consejos Académicos de la Educación Básica y Media en el Distrito Capital**

En este capítulo se presenta una estrategia de innovación que ofrece principios y herramientas para el fortalecimiento de los Consejos Académicos, órganos de administración académica que requieren de una democracia participativa para cumplir acertadamente con las funciones que les encargó la Ley 115 y los demás decretos reglamentarios. Tal estrategia tiene como antecedente los análisis de la información obtenida en el diagnóstico sobre el funcionamiento de los Consejos Académicos, realizados en los colegios de Educación Básica y Media del Distrito Capital.

### **Fundamentación de la estrategia**

En esta investigación se propone una estrategia que busca orientar el trabajo de los Consejos Académicos, en particular el de la comunidad educativa de las instituciones de Educación Básica y Media, y en general, el desarrollo de una educación más participativa, incluyente y de calidad en contextos socio-culturales diversos. Para lograr tales propósitos es necesaria una “gestión educacional” de los Consejos Académicos que se fundamente en la democracia participativa de los actores implicados en el proceso educativo.

Por lo tanto, una educación crítica y transformadora de la realidad debe estar orientada por una gestión educativa participativa que permita en términos de Freire (citado por Díaz, 1999, p. 158), establecer el cambio, superar las desigualdades sociales y contribuir a la emancipación humana en la escuela y la sociedad. Lo anterior es posible en el marco de una democracia participativa en la que debe estar inmersa la escuela.

La democracia participativa a diferencia de la democracia representativa parte de las distintas fuentes de las culturas locales, el mundo de los valores, la tradición, el conocimiento, la ética y la estética para lograr la solución de los problemas que afectan a las comunidades. Es por ello que la democracia participativa en la gestión educativa conduce hacia el desarrollo de una educación crítica, reflexiva y transformadora de las realidades.

En el Marco de una democracia participativa, Kohlberg (1985) señala que las condiciones educativas más relevantes para el desarrollo moral son: 1) La incorporación de la discusión entre compañeros en equipos heterogéneos como procedimiento de enseñanza moral dentro del currículum. 2) La creación de contextos en los que se discutan dilemas morales reales sobre las reglas, la disciplina y los conflictos que se producen en la escuela y se adopten decisiones de forma democrática. 3) La construcción de un sentido de comunidad de una cultura moral, orientado al bienestar y la solidaridad entre sus miembros. Todas estas son innovaciones que permiten reducir los problemas de violencia, ausentismo e intolerancia, mejorar las relaciones (entre profesores y alumnos así como entre compañeros) y la calidad de vida en el centro (Kohlberg 1985, citado por el Instituto de Tecnologías Educativas del Ministerio de Educación de España, 2009, p. 2). En concordancia con lo anterior se asume que:

*La estrategia por excelencia para la construcción de una forma cualitativa de vida humana es la participación, comprometida con la promoción de la democracia política y la práctica efectiva de la democracia social, capaz de enfrentar las desigualdades económicas, políticas y culturales que amenazan la calidad de vida y de la educación (Sander, 1998, citado por Ramírez, 2009, p. 4).*

Por otra parte, según Laguna (2006, citado por Muñoz, 2009), una estrategia es una acción humana orientada a una meta intencional, consciente y de conducta controlada, por lo que puede conducir a un proceso de solución de problemas. Igualmente, considera la *estrategia didáctica* como una estructura, como un universo, un conjunto de elementos y unas relaciones, en las que todos los eventos escolares encuentran su razón de ser, en donde se conjugan las relaciones entre el conocer, el progreso de los sujetos y los métodos utilizados para el efecto.

La estrategia aquí propuesta se basa en los principios y categorías del *enfoque cognitivo-comunicativo* y *sociocultural*, que tiene su base en las concepciones de la escuela histórico-cultural, la comunicación y la gestión de calidad y que en particular indaga sobre las características de la gestión educativa, proponiéndose priorizar los procesos de participación democrática en dicha gestión. En este sentido, los Consejos Académicos de las instituciones educativas deben constituirse en espacios de democracia participativa. Para Alexander Ortiz Ocaña, (citado por Muñoz, 2009) una estrategia didáctica:

*Es una estructura coherente que ofrece un amplio campo de posibilidades para la acción pedagógica. Son totalidades en las que los hechos escolares (cognitivos y comportamentales), encuentran explicación, en la medida que es posible ver las relaciones*

*entre el saber, la actividad, el desarrollo de los sujetos y las metodologías empleadas. La estrategia didáctica es una estructura con un universo, un conjunto de elementos y unas relaciones (Ortíz, 2004).*

Por lo anterior es relevante, de acuerdo con los investigadores y pedagogos, definir la estrategia didáctica como:

*Un proceso complejo, que cumple una misión en el ámbito escolar, se rige por determinados principios, está orientado hacia un objetivo, se halla estructurado en fases, brinda diversas posibilidades de trabajo docente y orienta las acciones del educador y de los alumnos hacia ese objetivo (Muñoz, 2009).*

En este mismo contexto, investigadoras como González, Turón y Castellanos (citada por Muñoz, 2009) clasifican las estrategias de aprendizaje en tres tipos: estrategias cognitivas, estrategias metacognitivas y estrategias de apoyo al aprendizaje. Las estrategias cognitivas permiten al estudiante adquirir, procesar, fijar, recuperar y utilizar la información en función de ciertas metas de aprendizaje y se dividen a su vez en tres grupos según la naturaleza de los procesos intelectuales: estrategias de repetición, de organización y de elaboración del material.

Por su parte, las estrategias metacognitivas:

*Aseguran la regulación del proceso de aprendizaje sobre la base de la reflexión y el control, la orientación, la planificación, la supervisión, la evaluación y la corrección cuando es pertinente. Constituyen el centro del aprendizaje autorregulado (Castellanos, 2003, p. 15).*

Mientras que las estrategias de apoyo al aprendizaje se constituyen en auxiliares que complementan los esfuerzos cognitivos y metacognitivos de los estudiantes; se relacionan con el control emocional y motivacional del aprendizaje y con la distribución de los recursos externos y personales para que los procesos de enseñanza-aprendizaje sean más eficaces, eficientes y efectivos. En consecuencia, los Consejos Académicos deben tener presente estas estrategias para la organización del plan de estudios y para el diseño curricular.

En este contexto, se propone una estrategia de gestión que busca redimensionar el trabajo de los Consejos Académicos, para que puedan lograr su fortalecimiento en las instituciones de Educación Básica y Media colombiana, y den respuesta a las problemáticas halladas en la gestión académica de los Consejos a partir del diagnóstico realizado.

Los miembros de estos consejos deben ser personas creativas e innovadoras, porque:

*Las personalidades que demanda el mundo actual requieren de capacidades para aplicar conocimientos y habilidades a nuevas situaciones, deben saber ver los problemas en condiciones conocidas y no conocidas [...] requieren de una actividad crítica, atenta a lo nuevo, con enfoques integrales que generen ideas, saber revelar y no ocultar las contradicciones que surgen y enfrentarlas con tenacidad, audacia; los tiempos actuales requieren de personalidades creadoras (Martínez, 1998, p. 30).*

La estrategia que se propone parte de la necesidad de que la escuela colombiana reconozca a todos los miembros de la comunidad educativa, en su dimensión integral y en su capacidad democrática y participativa. Este hecho puede contribuir con la constitución de procesos de orientación de la enseñanza-aprendizaje en ámbitos cooperativos y verdaderamente democráticos. A los Consejos Académicos les corresponde orientar todos los procesos de enseñanza- aprendizaje e investigación para construir nuevos paradigmas de interpretación y transformación de la realidad, de esta manera la escuela se articula con el devenir histórico del país.

La estrategia tiene como referente los principios y categorías del enfoque cognitivo-comunicativo y sociocultural, que tiene su base en las concepciones de la escuela histórico-cultural: marco en el cual debe situarse la noción y la actuación de los Consejos Académicos. En estos ambientes comunicativos, los Consejos Académicos deben ser capaces de diseñar currículos, proyectos transversales y en general una nueva manera de formar integralmente a los niños, niñas y jóvenes, teniendo en cuenta el contexto, las posibilidades, las necesidades y los valores; una educación que respete la heterogeneidad y la diferencia.

Los Consejos Académicos deben capacitarse para generar e impulsar los pensamientos, los sueños y mundos posibles tanto de docentes y estudiantes como de la comunidad educativa, para lo cual se deben proporcionar medios y elementos necesarios para que docentes y escolares accedan al conocimiento, indaguen, conozcan, asimilen, experimenten y transformen sus realidades, y enriquezcan su ser, su pensar y su sentir.

La gestión de los Consejos Académicos debe ayudar al desarrollo personalógico de la comunidad educativa, con el fin de lograr creatividad y por tanto calidad en todos los procesos, donde todos los miembros de la comunidad educativa puedan agruparse en una misma dirección de trabajo pese a sus diferencias teórico-prácticas, y a su naturaleza: rasgos, características o elementos distintivos de cada uno de ellos (Mitjás, 1995).

Se aspira en la Educación Básica y Media colombiana, que los docentes se inclinen por una escuela moderna, en la cual se tengan en cuenta los nuevos paradigmas pedagógicos, didácticos e investigativos, que hagan posible pasar de la transmisión del conocimiento a la construcción social del conocimiento; de una educación fundamentada en la información a una educación democrática y participativa; del uso de metodologías tradicionales a la implementación de metodologías que privilegien la innovación, la investigación, la independencia, la autorregulación y por tanto el desarrollo de la creatividad.

Por consiguiente, los procesos educativos que se vienen desarrollando en la escuela colombiana, deben partir de una confrontación entre los paradigmas tradicionales y los actuales, donde la transformación, la investigación, la innovación, evaluación, sean una construcción sistémica, sistemática, conjunta y democrática, enmarcada en la responsabilidad y la creatividad de todos los miembros de las comunidades educativas.

Es así como la estrategia en mención tiene en cuenta las necesidades e intereses de la sociedad colombiana, y su misión primordial es formar integralmente a los niños, niñas y jóvenes de la Educación Básica y Media, en lo referente a lo comunicativo, lo cognitivo, lo afectivo, lo político, lo estético, lo lúdico y lo ético. Ante este desafío, la escuela colombiana debe constituirse en un espacio sociocultural que facilite la comunicación, la recreación y la construcción social del conocimiento, y se dirija a la concepción de nuevos paradigmas para la comprensión y transformación de las realidades socioculturales en las que se halla inmersa. Todo lo anterior debe generar el desarrollo de la creatividad y la construcción libre de la personalidad de los escolares.

### **Presentación de la estrategia: objetivo general, fases, objetivos, contenidos, acciones y metodología**

La estrategia de innovación que se presenta para el fortalecimiento de los Consejos Académicos se propone como objetivo ofrecer principios generales para la construcción de la gestión educacional, a partir de la democracia participativa de la comunidad en la educación básica-media, y mejorar la gestión de los Consejos Académicos que viabilicen la calidad de la educación. Así mismo, busca contribuir a desarrollar en todos los miembros del Consejo Académico, profesores y estudiantes, conocimientos, habilidades y capacidades que les permitan dirigir y desarrollar los procesos pedagógicos y curriculares.

Esta estrategia se compone de fases o momentos claves del proceso de la gestión de los Consejos Académicos, tanto en la elaboración del plan de estudios y el diseño curricular, como en la evaluación institucional. Al respecto se plantea que la gestión institucional busca alcanzar los máximos niveles de calidad educativa; pero cada institución tiene particularidades que la diferencian de las demás y no se puede desconocer que los procesos de formación escolar se articulan a todas las actividades de la comunidad.

Así mismo, desde la teoría organizacional, la gestión educativa se entiende como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados en el sistema educativo para cumplir de manera eficiente, eficaz y efectiva, con el encargo social que se le ha encomendado a la escuela; de ahí la necesidad de implementar nuevos modelos para la construcción de una gestión educativa-participativa que permita proyectar la escuela a la transformación de las realidades socio-culturales.

Desde esta óptica, en la presente estrategia, la evaluación institucional se concibe como un proceso integral, sistemático y continuo que tiene en cuenta unidades básicas y estables que se presentan en todas las acciones educativas, es decir, una valoración y verificación, enmarcadas en la reflexión-acción pedagógica; mientras que el currículo se concibe como un “Conjunto de conocimientos, estrategias y experiencias pedagógicas-educativas y didáctico-instructivas que se administran en una institución en sucesiones de tiempo hasta coronar una carrera” (Borrero, 1981, p. 98), y es el elemento a partir del cual se articulan diversas prácticas que generan la consolidación de verdaderos procesos educativos.

El currículo de toda institución debe estar articulado a las necesidades e intereses de cada uno de los miembros de la comunidad educativa y convertirse en una práctica diaria, un quehacer que permita la reflexión y la investigación; además ha de tener en cuenta no sólo la realidad institucional, sino el contexto socio-cultural en el que están inmersas las instituciones educativas. Por esta razón, el diseño curricular debe ser flexible y estar en permanente construcción, a la vez que debe ser coherente con las dinámicas de enseñanza-aprendizaje de los centros educativos y cumplir con todos los parámetros de calidad. El currículo se va adaptando a las diferentes situaciones de los actores que interactúan en el escenario educativo, fundamentados en los fines y objetivos de la educación.

La estrategia de innovación para el fortalecimiento de los Consejos Académicos comprende tres fases principales: la sensibilización de la gestión educativa, la construcción de la gestión educativa participativa, y la autoevaluación-evaluación de la gestión educativa. Las fases de esta estrategia se tienen en cuenta al abordar el tratamiento de los objetivos y contenidos de la gestión de los Consejos Académicos.

### ***Objetivos generales***

1. Mejorar la calidad de la Educación Básica y Media, todos sus procesos, tanto administrativos como académicos, mediante el fortalecimiento de los Consejos Académicos, para que se posibilite la formación de ciudadanos integrales capaces de construir un proyecto de país.
2. Desarrollar competencias cognitivo-comunicativas, ciudadanas y emocionales mediante el diálogo y el consenso para implementar la democracia participativa en los procesos de gestión y de enseñanza-aprendizaje de las instituciones educativas.

### ***Objetivos y contenidos específicos para el fortalecimiento de la gestión de los Consejos Académicos***

1. Propiciar la adquisición de conocimientos acerca de los principios de la gestión de los Consejos Académicos, mediante el estudio, el análisis y la reflexión de las políticas educativas, de la teoría organizacional y de los paradigmas pedagógicos y didácticos para fortalecer la gestión de estos Consejos.
2. Conocer los componentes y categorías de la gestión educativa en general, y de los Consejos Académicos en particular a partir del conocimiento de las Leyes y Decretos referentes a la gestión educativa, con el fin de orientar, fortalecer e innovar los procesos de gestión de tales Consejos.
3. Desarrollar habilidades, capacidades, destrezas y aptitudes comunicativas mediante el ejercicio de la acción comunicativa consensual, con el propósito de construir y fortalecer la democracia participativa en la construcción social del conocimiento.
4. Contribuir con la construcción de un clima escolar propicio para la convivencia pacífica y el desarrollo de los aprendizajes a partir de la inclusión y el respeto de la diferencia con miras a la formación de ciudadanos de gran solidez ética y moral.

La presente estrategia consta de contenidos y de acciones por parte de los miembros de los Consejos Académicos y de los docentes. A continuación se presentan algunas acciones:

1. Participar activamente en la formulación de los objetivos y metas de los Consejos Académicos.
2. Establecer, orientar y consensuar las actividades propuestas para cada fase de la gestión.
3. Motivar a todos los miembros de la comunidad educativa en la realización de acciones que contribuyan con el buen desempeño de los Consejos Académicos.
4. Participar activamente en las acciones propuestas por los Consejos Académicos.
5. Programar y realizar actividades y acciones (seminarios, talleres, simposios, conferencias, entre otros) que permitan la actualización y la capacitación de los miembros de los Consejos Académicos.
6. Orientar a docentes y escolares en la planificación, realización y evaluación de los diferentes procesos de gestión académica.
7. Realizar de manera individual, grupal o cooperativa los procesos de evaluación de la gestión de los Consejos Académicos.

### **Metodología general: métodos y procedimientos**

En el campo metodológico, la estrategia se basa en los fundamentos de la teoría crítico-social de la educación, que facilitan los procesos de creación e innovación pedagógica; desde esta teoría:

*La acción pedagógica innovadora es abordada no como algo idealizado, sino como una realidad que sólo se puede reconstruir de un modo interpretativo, desentrañando sus significados éticos y propiciando procesos de emancipación [y, por otra parte] [...] en los procesos de innovaciones pedagógicas críticas podemos “desnudar” el contenido de la interacción, el cual apunta hacia una real democratización de las instituciones sociales y de la escuela en particular. Su máxima expresión la hallamos en la participación social (Moreno, 2002, pp. 17-18).*

La estrategia también se fundamenta en la metodología de la investigación-acción participativa. Se inicia con el diagnóstico a través del método DOFA y la utilización posterior de diferentes herramientas para recolección de información: encuestas, entrevistas y observaciones directas e indirectas, y, para consolidar la estrategia, se proyectan talleres teórico-prácticos, con el fin de sensibilizar, motivar y capacitar a los integrantes de la comunidad educativa.

Los primeros talleres abordan las temáticas fundamentales para la conformación, funcionamiento e incidencia de los Consejos Académicos en los procesos pedagógicos institucionales, tomando como referentes la Constitución Política de Colombia, la Ley General de Educación; los Decretos 1860 de 1994, 230 de 2002, y 1290 de

2009; el Plan Decenal, y el Plan de Desarrollo, al igual que todos los lineamientos de la Secretaría de Educación del Distrito Capital.

Para el trabajo de gestión de los Consejos Académicos, se propone que sus integrantes estén en permanente actualización sobre los temas que deben trabajar en las respectivas instituciones educativas. Igualmente se plantea el establecimiento de redes de cooperación entre consejos para socializar experiencias, evaluar el trabajo, y adelantar investigaciones, con el fin de poder cualificar el funcionamiento de tales consejos en beneficio de una educación de calidad, participativa y diversa.

Las pedagogías actuales deben propiciar la participación activa tanto de docentes como de escolares (en forma grupal e individual) en la construcción de conocimientos, y el desarrollo de competencias, habilidades y hábitos con el fin de lograr un trabajo flexible, independiente y autónomo; siempre en la búsqueda de la mejora continua de los procesos, y de la gestión, por parte de los Consejos Académicos, para alcanzar los objetivos educativos y de formación propuestos en cada una de las instituciones, buscando la calidad y la excelencia.

## **Fases de la propuesta**

La presente estrategia se articula en varias fases que apuntan al fortalecimiento de la gestión que realizan los Consejos Académicos de las Instituciones de Educación Básica y Media en el Distrito Capital. Surge después del análisis de la información recolectada en los colegios participantes del presente trabajo. El diagnóstico arrojó como resultado la necesidad de formular una estrategia que dinamice los procesos que desarrollan los Consejos Académicos, y promueva su fortalecimiento y la participación activa de quienes los conforman, buscando mejorar integralmente la vida institucional y la calidad de todos los procesos que se construyen en la realización de las acciones escolares.

Las siguientes son las fases que hacen parte de la estrategia para fortalecer y dinamizar la gestión de los Consejos Académicos:

### ***Sensibilización***

Consiste en la motivación de profesores directivos, profesores y estudiantes, acerca de la validez de la democracia participativa en la gestión educativa, en todo lo relacionado con el currículo, el diseño curricular, la elaboración del plan de estudios y la evaluación institucional. En esta fase se propone un trabajo amplio con los integrantes de la comunidad educativa, en especial con quienes conforman el Consejo Académico.

Con base en su experiencia, y en la comprensión de las realidades en que se hallan inmersos, los profesores y los estudiantes deben partir de la interpretación del mundo que les es dado, esto les permitirá participar de manera activa y creativa en el fortalecimiento de la gestión institucional. A partir de este ejercicio, la sensibilización se constituye en una fase de gran importancia en esta estrategia de gestión de los Consejos Académicos, en la que no sólo los miembros del organismo deben pensar y

repensar el currículo, sino que todos los miembros de la comunidad educativa deben articular sus conocimientos, sus experiencias pedagógicas-educativas y didácticas a las actividades y acciones de las instituciones escolares.

Para realizar la sensibilización se proyecta la ejecución de talleres que motiven y a la vez promuevan actitudes de creación e innovación; con ellos se espera propiciar el reconocimiento de la importancia de la sociedad del conocimiento y de la necesidad de formar seres humanos íntegros para la construcción de nuevas las realidades socio-culturales que requiere la época actual.

Además con la realización de los talleres también se busca generar cambios de mentalidad y de actitud en todos los miembros de la comunidad educativa, esperando que éstos se constituyan en un espacio de reflexión acerca de las transformaciones institucionales que se deben dar para el mejoramiento de la calidad de la organización escolar y de la cultura organizacional. Así mismo, deben ofrecer las pautas que promuevan procesos verdaderos de pertenencia e identificación con la misión, la visión, los principios, valores y metas institucionales, aspectos alrededor de los cuales deben girar todos los demás procesos, con la participación activa y democrática de la totalidad de los actores de la comunidad educativa.

Como complemento, es posible desarrollar otras actividades, necesarias en el proceso de sensibilización, entre ellas, la realización de foros, cine-foros, seminarios, actividades lúdicas, entre otros; durante el trabajo en tales actividades resulta conveniente la participación de directivos, docentes y estudiantes.

### ***La construcción de la gestión educativa participativa***

Esta es la fase principal en el proceso de consolidación de la gestión educativa a partir de la democracia participativa, porque permite la participación efectiva, de los actores involucrados en los procesos educativos y formativos, en la elaboración del plan de estudios, en el diseño curricular, y en la evaluación institucional. Sin embargo, estas actividades no se pueden realizar sin una capacitación adecuada de la comunidad educativa.

Esta segunda fase requiere la consideración de dos momentos de gran importancia, estos son el diagnóstico y la capacitación. El primero es fundamental para la consecución de verdaderos cambios en la educación, pues si no se conoce el estado actual y el funcionamiento de los Consejos Académicos de las instituciones, difícilmente se podrán redireccionar los procesos que necesitan cambios sustanciales. El segundo, se hace oportuno porque quienes conforman los Consejos Académicos, y los demás miembros de la comunidad educativa, necesitan actualizar sus conocimientos en torno a los temas relacionados con la gestión educativa, para a partir de allí producir innovaciones respecto de la misma.

### **Diagnóstico**

El propósito central de este momento es identificar, por medio del método DOFA, y de otros métodos como las encuestas, la observación directa e indirecta, o las

entrevistas, la situación que viven los Consejos Académicos; es por medio de este proceso que se realiza la recolección de datos que permite identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la gestión que realizan los Consejos Académicos en las instituciones. Es importante, en su realización, que quienes vayan a emplear la estrategia en cualquier institución educativa, tengan la posibilidad y los instrumentos para realizar un diagnóstico que muestre el estado actual del funcionamiento de los Consejos Académicos.

## Capacitación

El proceso de capacitación requiere de la programación de conferencias, seminarios, foros, talleres, y la realización de proyectos de investigación, todo con el fin de ofrecer a la comunidad académica en general, y a los Consejos Académicos en particular, los conocimientos necesarios para realizar una gestión académica de alta calidad. Estos espacios serán propicios para desarrollar un trabajo asociado al análisis, la reflexión y la conceptualización respecto de temas como: el PEI, el marco legal, el marco conceptual, la normatividad vigente, el currículo, los paradigmas pedagógicos y didácticos, los proyectos transversales, la reorganización por ciclos, el Gobierno Escolar, el sistema de evaluación institucional, la metas e indicadores, o la gestión, además de todo lo relacionado con la conformación y funcionamiento de los Consejos Académicos de las instituciones educativas de Básica y Media del Distrito Capital.

A partir de este ejercicio de adiestramiento se realizarán construcciones colectivas en torno a los temas y problemas de la construcción curricular y de la gestión educacional; esto facilitará la formación integral de niños, niñas y jóvenes, y de la misma forma permitirá la proyección de las personas como agentes multiplicadores de información, sensibilización y cambio.

Es necesario capacitar a quienes conforman los Consejos Académicos, para que conozcan, analicen e interpreten las Leyes, Decretos y reglamentaciones vigentes, que les permiten de manera eficaz, eficiente y efectiva, realizar las funciones propias de su gestión, sus campos de acción, su conformación y sus posibilidades de participación, sin perder de vista las necesidades e intereses de los integrantes de la comunidad educativa, y considerando los retos que implícitos en la construcción, producción y puesta en marcha de los nuevos proyectos de vida de las comunidades:

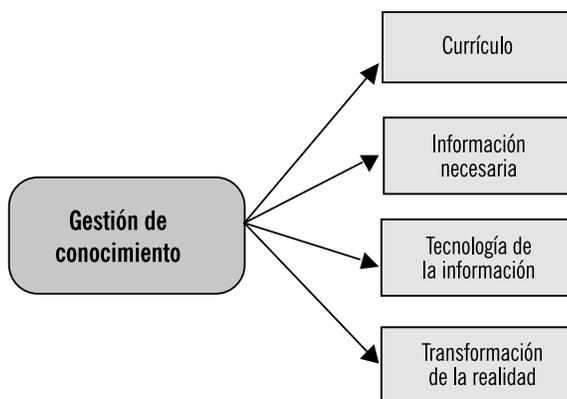
- Vivir en comunidad.
- Tomar decisiones responsablemente.
- Ponerse en el lugar del otro.
- Ser parte activa en la construcción del conocimiento.
- Ser críticos frente a las situaciones cotidianas que se presentan.
- Trabajar en equipo.
- Ser capaz de escuchar, comprender y respetar la posición de los demás.
- Ser capaz de afrontar la incertidumbre, para saber dirimir los conflictos.

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados, además de las características que propone la era del conocimiento, es importante que la gestión de los Consejos Académicos se enmarque en la formulación de objetivos claros, indicadores de gestión, metas propuestas y actividades por realizar, que permitan el fortalecimiento de los procesos que se desarrollan al interior de los mismos Consejos.

Esta fase debe dirigirse desde diversas actividades de tipo académico y cultural, que pueden ser: conferencias, seminarios, talleres y foros, entre otras, en ellas se hará posible abordar temas sobre democracia y ciudadanía, currículo, modelos y enfoques pedagógicos y didácticos, gestión institucional, modelos de investigación educativa y de evaluación educativa. En esta etapa, los directivos docentes, los docentes y los estudiantes, deben desarrollar la creatividad y la innovación en la construcción de la gestión educativa, mientras que los Consejos Académicos construyen los documentos referentes al diseño curricular, al plan de estudios y la evaluación institucional, entre otros registros de tipo académico, pedagógico y didáctico que orienten los procesos de enseñanza-aprendizaje e investigación educativa.

Así mismo, con este proceso, se busca establecer procesos comunicativos permanentes entre los Consejos Académicos y todos los miembros de la comunidad educativa, con el fin de llegar a consensos sobre los procesos de innovación de la gestión educativa. Para ello es indispensable que los Consejos Académicos tengan claridad frente a sus objetivos y metas, ya que esto permite la dinamización de sus acciones y la efectividad de sus procesos de gestión, para lograrlo se propone trabajar alrededor de cinco criterios de gestión académica: el conocimiento, las competencias, la calidad, el talento humano y el capital intelectual. A continuación, se hace una breve descripción de los criterios de gestión, de acuerdo con especialistas en el tema.

### Gestión de conocimiento

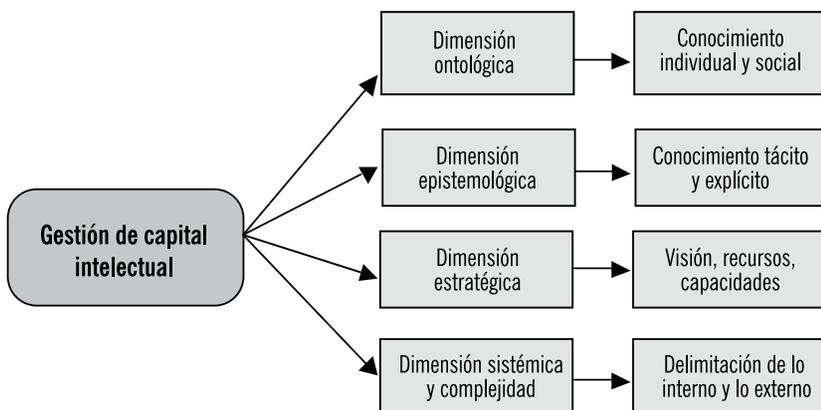


El propósito de la gestión de conocimiento es construir nuevas maneras de acercarse al mismo, a sus enfoques, modelos y métodos, teniendo en cuenta las nuevas tecnologías de la información, el aprendizaje como organización, y los conocimientos pertinentes, necesarios e innovadores, siempre en aras de transformar la realidad

buscando el mejor-estar posible de los seres humanos. Además, la gestión debe dirigirse hacia la revisión, el análisis y la reformulación del currículo, el plan de estudios y el sistema de evaluación, siempre teniendo como base el contexto, las necesidades y los intereses que apunten a mejorar los procesos de comunicación y deconstrucción social de los conocimientos.

Para la gestión del conocimiento se hace necesario tener en cuenta la participación de instituciones externas, universidades, Secretarías de Educación, equipos pedagógicos de las direcciones de educación locales, entre otras entidades, que aporten y apoyen los procesos en busca de mejorar la calidad de la educación, mediante nuevas formas de acceder a la comunicación y la construcción de los conocimientos. En este apartado, también es importante que las instituciones se dediquen a la construcción de proyectos transversales, de objetivos y metas esperadas, y de producción de propuestas innovadoras y creativas que ayuden a la gestión del conocimiento, además de un análisis de los recursos pedagógicos utilizados y de las posibilidades de participación.

### Gestión de capital intelectual

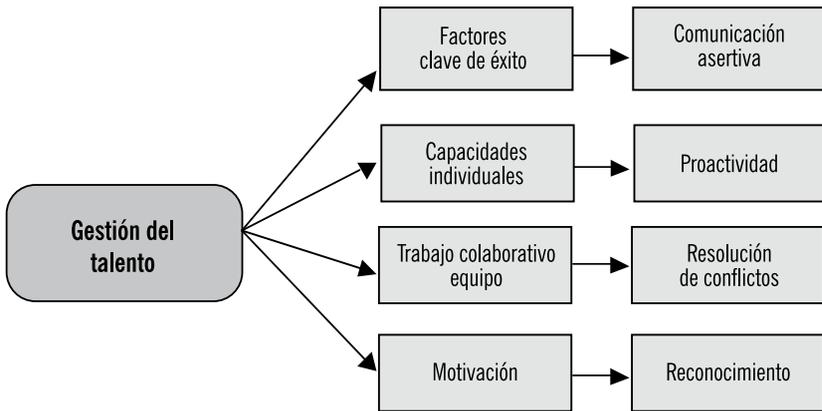


El propósito primordial de la gestión del capital intelectual es que los Consejos Académicos puedan identificar los conocimientos, capacidades e intereses de los miembros de la comunidad educativa y con ello, resaltar y potenciar el capital humano e intelectual que poseen, teniendo en cuenta que éste se estructura en cuatro dimensiones:

- Dimensión ontológica: fortalece el conocimiento, tanto individual, como social, de los miembros de la institución, es decir, la identidad del ser.
- Dimensión epistemológica: hace referencia al conocimiento y a las dinámicas institucionales, ya que es necesario sentirse identificado con el horizonte organizacional, la visión, la misión, las metas y los objetivos, si se quiere mejorar la calidad de la educación y la producción de nuevas maneras de acercarse al conocimiento.

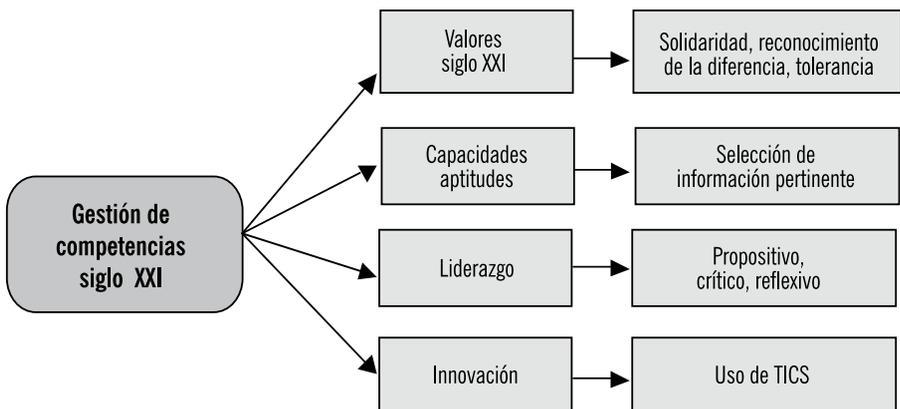
- Dimensión estratégica: tiene que ver con las herramientas para potenciar el capital intelectual dentro de la institución educativa, teniendo en cuenta habilidades, fortalezas y competencias que apoyen procesos para avanzar en la visión institucional.
- Dimensión sistémica y complejidad: sitúa a los sujetos dentro de la institución como un todo que se articula de acuerdo a sus individualidades, lo que se ve reflejado en el desarrollo de habilidades y competencias propias de la era del pensamiento complejo.

### Gestión del talento



El objetivo principal de la gestión del talento es el desarrollo y reconocimiento de los miembros de la comunidad educativa como seres humanos creativos e innovadores. El factor clave de éxito de las instituciones escolares es el *talento* de todos los miembros de sus comunidades educativas, que involucra aspectos como: las competencias, habilidades, capacidades individuales, el trabajo colaborativo y la motivación.

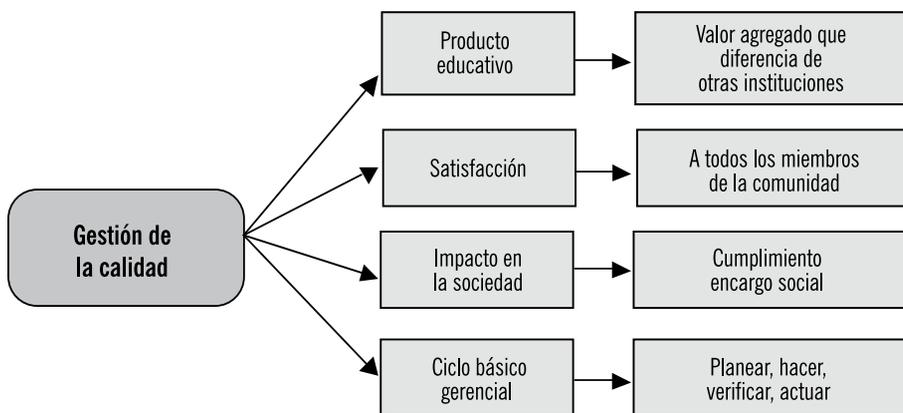
### Gestión de competencias siglo XXI



Esta dimensión orienta el trabajo pedagógico hacia los estudiantes, docentes y comunidad educativa; su objetivo es dinamizar el horizonte institucional y sus procesos en todos los escenarios de la vida escolar, teniendo en cuenta que en la sociedad de la era del conocimiento se deben potenciar las competencias para el siglo XXI; éstas se enmarcan en valores sociales como la solidaridad, la tolerancia, el respeto y el reconocimiento de la diferencia, a partir de los cuales, se nutre la institución escolar y sus dinámicas.

Por otra parte, las competencias para el siglo XXI cuentan con el desarrollo de capacidades y aptitudes enmarcadas en la selección de información verdaderamente pertinente y necesaria, y se deben tener en cuenta dentro del planteamiento propuesto, entre ellas se cuenta con: el liderazgo, como un rasgo esencial para formar una comunidad educativa propositiva, crítica y reflexiva que transforme los tejidos sociales, y la innovación, referida al manejo adecuado y permanente de las herramientas tecnológicas (TICS).

### Gestión de la calidad



Esta dimensión debe impactar toda la organización escolar, ya que busca mejorar los procesos que se viven al interior de la institución, que a su vez se reflejan en la comunidad y por ende en la sociedad; para ello se tiene en cuenta el producto educativo, la satisfacción de los estudiantes, la satisfacción del personal de la institución, el efecto de impacto de la educación y la disponibilidad de medios personales y materiales, el diseño de estrategias, la gestión de recursos materiales y humanos, la metodología educativa y el liderazgo educativo.

Para la Gestión de la Calidad es necesario utilizar como herramienta de control la Rueda Demming o Ciclo Básico Gerencial, que trabaja de forma sistemática teniendo en cuenta cuatro momentos: planear, hacer, verificar y actuar, que permiten realizar un seguimiento, corregir y redireccionar las acciones realizadas.

- Planear: es la fase en la que se definen las metas (primera etapa), se diseñan los métodos o medios, el cómo o de qué manera se desarrollan los procesos que

permiten alcanzar las metas (segunda etapa). En ella se estudia la situación actual, se reúne información y se comienza a planear la mejora. Mediante las actividades que se desarrollan en este ciclo es posible identificar los elementos del proceso, las necesidades de la institución, la comunidad educativa, y los problemas y sus causas; además se diseñan las estrategias para obtener soluciones.

- **Hacer:** es la fase donde se orienta a todos los integrantes del Consejo Académico, construyendo objetivos, metas y estrategias para alcanzarlos. En conclusión, en esta etapa se pone en práctica el plan y las estrategias construidas para alcanzar la meta y objetivos propuestos.
- **Verificar:** es la etapa en la que se hace una recolección de los resultados obtenidos de todas las tareas ejecutadas, el punto donde se puede verificar y evaluar las gestiones y procesos determinando sus alcances, fortalezas, debilidades y limitaciones, para así poder plantear las mejoras que se puedan implementar, teniendo en cuenta además los indicadores de gestión, seguimiento, y control que se han construido.
- **Actuar:** en esta etapa se determina cuál fue el resultado y cuál será la acción a seguir; en caso de que la meta haya sido conseguida, es necesario estandarizar la ejecución con el ánimo de mantener los resultados del proceso. La otra opción es que no se haya cumplido con la meta, en cuyo caso, resulta necesario corregir y ajustar el proceso para volver a girar el ciclo hasta que la meta sea alcanzada.

Esta metodología es sistémica y proporciona de forma coherente el análisis y solución de problemas o la mejora de procesos; garantiza la identificación de las causas de los problemas y además busca la consecución de las mejoras que se esperan. La aplicación del ciclo gerencial básico PHVA tiene en cuenta la participación de todos los miembros de la organización con trabajo colaborativo para conseguir las metas propuestas.

### ***La autoevaluación-evaluación de la gestión educativa***

En la actualidad no se entiende la evaluación como un término que se refiere únicamente a la evaluación cuantitativa de los alumnos, es mucho más amplia, por esto:

*La evaluación del sistema, entendida como la permanente adecuación del mismo a las demandas sociales y a las necesidades educativas, es uno de los factores que favorecen la calidad de la enseñanza, esta evaluación se tendrá que desarrollar también sobre todos los factores que inciden en el mismo, es decir, sobre los alumnos, el profesorado, los centros, los procesos educativos y sobre la propia administración (Estefanía y López, 2001, p. 16).*

En este contexto, la evaluación es entendida como un proceso integral y sistémico, en el que todos los miembros de la comunidad educativa deben ser evaluados de manera externa e interna. Por consiguiente, el seguimiento, la evaluación, la autoevaluación y la heteroevaluación, son procesos de vital importancia para realizar una gestión educativa eficaz, que cumpla con los requerimientos de la educación que las socie-

dades actuales necesitan para su cualificación y realización; así: “el objetivo central de la evaluación es el mejoramiento y la potenciación de los procesos de cambio. La evaluación es una instancia permanente de control para corregir y transformar las tareas de gestionar, enseñar y aprender” (Gvritz y Palamidessi, 1999, p. 260).

Sin embargo, una manera segura y objetiva de realizar una evaluación confiable es a través de las tres modalidades de evaluación interna señaladas por Casanova (1992): autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación. La autoevaluación es aquella que implica el pensar y repensar de cada miembro del Consejo Académico en lo que se refiere a todos los procesos, funciones y competencias que deben desarrollar en la institución educativa. En este sentido, “La autoevaluación parte de la propia reflexión de cada uno sobre su trabajo, funciones y competencias que él tiene atribuidas” (Estefanía y López, 2001, p. 69).

La coevaluación es un proceso evaluativo en el cual el evaluador y el evaluado no son la misma persona, todos pueden intervenir como evaluadores y evaluados (Estefanía y López, 2001, p. 69). Finalmente, la heteroevaluación se presenta cuando otros miembros de la comunidad educativa intervienen para evaluar el desempeño de los Consejos Académicos. La diversidad de estas modalidades evaluativas explica la conveniencia de que los Consejos Académicos se sometan a dicho proceso, buscando hallar sus fortalezas y debilidades, pero principalmente para reorientar su trabajo, en el momento en que el organismo de gestión educativa se aparte de sus funciones primordiales, aunque es necesario anotar que la comunidad educativa también debe someter sus acciones a estas formas de evaluación integral.

Los planteamientos de Stufflebeam y Shinkfield (1987), permiten comprender como la evaluación sistémica de los Consejos Académicos, les permite una toma de decisiones pertinentes, además de la solución de problemas y la comprensión de los fenómenos y realidades educativos; de esta manera podrán mejorar los procesos de gestión y de enseñanza-aprendizaje en las instituciones que lo requieran.

Sin embargo es también indispensable el establecimiento e implementación de indicadores de gestión claros y precisos, que permitan evidenciar la cualificación de los procesos de enseñanza-aprendizaje liderados desde los Consejos Académicos, sumado a una atención especial al hecho de que el indicador de gestiones una expresión cuantitativa que hace posible evaluar la eficiencia, efectividad y eficacia en el desarrollo de los procesos; los indicadores tienen en cuenta:

- La eficiencia: evalúa la racionalización de los recursos físicos y humanos con que cuenta la institución; además considera qué otros recursos académicos y logísticos son requeridos para el buen funcionamiento de la institución educativa.
- La efectividad: verifica el logro de resultados propuestos; además debe implicar la concepción de otros posibles resultados.
- La eficacia: considera el impacto logrado, no sólo en la comunidad educativa, sino en el entorno social en el que está inmersa la escuela; porque se debe orientar la acción educativa a la formación integral de ciudadanos para que construyan tejido social con miras a un nuevo proyecto de país.



## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

Ante la necesidad de mejorar la calidad de la Educación Básica y Media en Colombia, se ofrece una estrategia para fortalecer los Consejos Académicos (órganos de gestión académica) que les permita orientar y redireccionar los procesos de gestión académica y de enseñanza-aprendizaje, buscando el logro de la excelencia en la formación integral de ciudadanos; por tanto, los Consejos Académicos están llamados a dirigir una gestión pedagógica y didáctica capaz de alcanzar la configuración de un plan de desarrollo profesional, que alimente el ser, el saber, el hacer y el convivir de estudiantes, profesores y comunidad educativa en general.

Los miembros de los Consejos Académicos, también están llamados a estimular el desarrollo de actividades académicas e investigativas, a partir de la fundamentación teórica presentada en esta propuesta de innovación, son invitados además a apropiarse de estos conocimientos y consolidar sus experiencias para conseguir la transformación de sus prácticas pedagógicas y de las realidades educativas del país.

La innovación educativa debe ser entendida por los miembros de la comunidad académica, como un conjunto de intervenciones, decisiones y procesos que tienden a modificar actitudes, contenidos, modelos y prácticas pedagógicas, con el fin de configurar nuevos paradigmas pedagógicos y didácticos, de gestión académica y administrativa.

La innovación educativa está orientada a que los Consejos Académicos sean capaces de llegar a una cualificación en el desarrollo de todas las actividades que se programen en los diferentes ámbitos escolares de las instituciones, fortaleciendo las potencias y corrigiendo las debilidades para alcanzar la excelencia educativa. Por lo tanto, la estrategia de innovación que se propone, busca transformar las prácticas rutinarias de los Consejos Académicos, con el fin de facilitar una educación que tienda a la formación psicomotora, cognitiva y socio cultural de alumnos y alumnas con personalidades creadoras, autónomas y libres, planteando un desarrollo integral de la personalidad y un aprendizaje basado en el desarrollo de las competencias de lo cognitivo, lo comunicativo, lo sociocultural, y los componentes psicológicos (cognitivo - afectivo - emocional, - motivacional - axiológico- creativo).

## **Recomendaciones**

Los miembros de los Consejos Académicos deben estar en permanente capacitación y actualización, especialmente en las temáticas que se refieren a las políticas educativas, los avances de las ciencias pedagógicas y didácticas, la investigación educativa y las concepciones teóricas y metodológicas sobre la gestión educativa.

Para cumplir con una tarea que plantea la Ley General de Educación y sus decretos reglamentarios, es necesario que los colegios pongan en marcha los proyectos transversales institucionales (Ver Anexo 4), y que éstos a su vez se conviertan en los ejes articuladores de los PEI, de los currículos y de los planes de estudio, desarrollando la creatividad e innovación.

Con base en el conocimiento, análisis y reflexión de las políticas educativas, los Consejos Académicos deben tener claro cuáles son sus funciones dentro de las instituciones educativas. Para lo cual es necesario que las instituciones educativas elaboren planes de mejoramiento, que contemplen cronogramas de capacitación para los docentes y para los miembros de los Consejos Académicos.

De manera generalizada debe darse a conocer la estrategia que aquí se propone, mediante una capacitación de los diferentes Consejos Académicos, no sólo del Distrito Capital, sino de todo el país, con el fin de mejorar todos los procesos académicos. Por lo tanto, se recomienda la aplicación de la presente estrategia para el fortalecimiento de los Consejos Académicos, teniendo en cuenta las fases de sensibilización de la gestión educativa, construcción de la gestión educativa participativa y autoevaluación-evaluación de la gestión educativa.



## Bibliografía

- Ainscow, M. y Southworth, G. (2003). *Hacia escuelas eficaces para todos: manual para la formación de equipos docentes*. España: Ediciones Narcea.
- Albornoz, M. (2008). *Calidad educativa*. Obtenido en octubre de 2009, desde, <http://mayeuticaeducativa.idoneos.com/index.php/347332>
- Alfonso, S., Llena, R., Gonzáles, P., y Troadio L. (2010). *Tendencias pedagógicas contemporáneas*. Obtenido en febrero de 2010, desde [ormaldemompox.tripod.com/.../tendencias\\_pedagogicas\\_contemporaneas.pdf](http://ormaldemompox.tripod.com/.../tendencias_pedagogicas_contemporaneas.pdf)
- Ander, Ezequiel. *Introducción a las técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Humanitas, 2000
- Alfonzo, F. (2008). *Planificación como una herramienta eficaz para la administración educativa*. Obtenido en noviembre de 2009, desde <http://www.natureduca.com/blog/?p=237>
- Antúñez, S. (2000). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: Ediciones Universidad de Barcelona.
- Aristizabal et al. (2005). *Aproximación crítica al concepto de currículo*. Obtenido en noviembre de 2009, desde <http://revista.iered.org/v1n2/pdf/maristizabal.pdf>
- Byrnes, M. y Baxter, J. (2006). *El liderazgo del director cuenta: promueve un sistema de calidad en su colegio*. Estados Unidos: ASQ Quality Press.
- Blanco, G., y Messina, G. (2000). *Estado del arte sobre las innovaciones educativas en América Latina*. Convenio Andrés Bello.

- Borrero, A. (1981). "La universidad a partir Renacimiento, hasta el siglo XIX". *La universidad en el Nuevo Mundo*. Bogotá: ASCUN-ICFES.
- Braslavsky, C. (1992). *Descentralización, Autonomía y Calidad de la Educación en América Latina: elementos para la realización de cuatro estudios compatibles*. Buenos Aires: Unesco.
- Brunner, J. (2001). "Globalización, Educación, Revolución Tecnológica". *Perspectivas*, V. XXXI.
- \_\_\_\_\_ (2000). *Educación: escenario de futuro*. Chile: PREAL.
- Buendía, H. G. (1998). *Educación, la agenda del siglo XXI*. PNUD.
- Casanova, M. (1992). *La evaluación, garantía de calidad para el centro educativo*. Zaragoza: Edelvives.
- Castellanos, Doris.(2002). Reflexiones metacognitivas y estrategias de aprendizaje. Ciudad Habana: ISPEJV. Pedagogía.
- Castillo, A. y Bolívar, A. (2003). *Compromiso de la evaluación educativa*. España: Editorial Prentice Hall.
- Castiñeiras, M. (2003). "Pedagogía, conocimiento crítico y multiculturalismo. Un desafío para el Siglo XXI". *Revista Acción Pedagógica*, 1 (12), 16-18.
- Carbonell, J. (2001). *La aventura de innovar. El cambio en la escuela*. Madrid: Morata
- Carnoy, M. (2003). *Mundialização e Reforma de la Educação*. Brasilia: UNESCO/IIPE.
- Chávez, P. (1994). *Un enfoque estratégico para el desarrollo de los proyectos educativos institucionales*. Quito: OEA.
- Colom, A. y Mèlich, J. (1995). *Después de la Modernidad. Nuevas filosofías de la educación*. Barcelona: Paidós.
- Criado, F. y Vázquez, A. (1999). *Manual de calidad en la gestión: aplicaciones en el ámbito universitario*. Sevilla: Ediciones Universidad de Sevilla.
- Delgado, S. K. (1996). *Evaluación y calidad de la educación*. Bogotá: Editorial Magisterio.
- Delors, J. (1999). "La educación o la utopía necesaria". *La educación encierra un tesoro*. Madrid: Santillana.
- De Miguel, M., et al. (1994). *Evaluación para la calidad de los institutos de educación secundaria*. España: Ed. Escuela Española.
- \_\_\_\_\_ (1994). "Modelos de Investigación sobre organizaciones educativas". *Revista de Investigación Educativa*.
- Escudero, J.M. *La innovación y la organización escolar*. Obtenido desde [www.memfod.edu.uy/modulos/modulo4/escudero/ESCUADERO.pdf](http://www.memfod.edu.uy/modulos/modulo4/escudero/ESCUADERO.pdf) , 2 - 5.

- Estefanía, J. y López M. (2001). *Evaluación interna del centro y calidad educativa*. España: Editorial CCS.
- Fernández, M. (2003). *El control: fundamento de la gestión por procesos y la calidad total*. España: ESIC.
- Forero, F. (1993). *Mejorar la docencia universitaria*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.
- Freire, P. (1999). *De la Liberación a la Esperanza: Paulo Freire y su Educación Popular*. Citado por Díaz. M. C. Santiago de Chile: Olejnik.
- García, L., et al. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica.
- Gómez, A. (2000). *Un aporte sobre calidad de la educación*. Obtenido en diciembre de 2009, desde <http://www.educar.org/articulos/Calidadeneducacion.asp>
- Gómez de Linares, P. (1994-2004). *En el impacto de la descentralización en la autonomía de las escuelas*. Obtenido desde <http://ensino.univates.br/~4iberoamericano/trabalhos/trabalho246.pdf>.
- González, R. (2000). *Evaluación y gestión de la calidad educativa: un enfoque metodológico*. España: Ediciones Aljibe.
- González, P. y García, G. *De la reflexión a la innovación: un caso paradigmático*. Disponible en Celestin Freinet, Quaderns Digitals.net.
- Goñi, Z. (2008). *El desarrollo de la competencia matemática*. Madrid: Graó.
- Gutiérrez, N. y Senlle, A. (2005). *Calidad en los servicios educativos*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Grima, P. y Tort-Martorell, J. (1995). *Técnicas para la gestión de la calidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gvirtz, S. y Palamidessi, M. (1999). *El ABC de la tarea docente: currículum y enseñanza*. Buenos Aires: Aique.
- Havelock, R.G. y Huberman, A.M. (1980). *Innovación y problemas de la educación*. París: UNESCO.
- Hellriegel, D.y Jackson, S. (2006). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: Thmpson
- Hernandez, F. y Sancho, J. (1997). *Formación docente-curriculum*. Iberia: Paidós.
- Higuita, R. (2005). *La nueva gerencia educativa*. Medellín: Gobernación de Antioquia.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (2000). *Gestión Educativa estratégica*. Obtenido en noviembre de 2009, desde [http://www.educarenpobreza.Cl/UserFiles/P0001/Imagen/gestión\\_prtada/documento/D-22](http://www.educarenpobreza.Cl/UserFiles/P0001/Imagen/gestión_prtada/documento/D-22)

- Juran, J., Nicolau, J. y Gonzalbes, M.(1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Juran, J. (1999). *Juran y la calidad por el diseño*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Krajewski, L.y Ritzman, L. (2000). *Administración de Operaciones: estrategia y análisis*. México: Editorial Pearson Latinoamérica.
- Lavín, S., Del Solar, S. y Padilla, A. (1997). *El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de construcción de identidad*. Santiago de Chile: Enrique Richard NI.
- López, M. (1999). *A la calidad por la evaluación*. España: Escuela Española.
- Lowfield, V. y Lambert, B.(1980). *Desarrollo de la capacidad creadora*. Buenos Aires: Kapeluzs.
- Luhmann, N. (1996). *Teoría de la sociedad y pedagogía*. Barcelona: Paidós.
- Martínez Boom, A. (2004). *De la escuela expansiva a la escuela competitiva. Dos modos de modernización en América*. Barcelona: Ántrophos.
- Martínez, M. (1998). *Calidad educacional, actividad pedagógica y creatividad*. La Habana: Editorial Academia.
- Mateo, J. (2005). “La evaluación del profesorado y la gestión de la calidad de la educación”. *Revista de Investigación Educativa*, 1 (18), 9-10
- Mejía J.(2006). *Educación (es) en la (s) Globalización (es) I. Entre el pensamiento único y la nueva crítica*. Bogotá: Ediciones desde abajo.
- \_\_\_\_\_. *El itinerario del maestro: de portador a productor de saber pedagógico. Expedición Pedagógica Nacional*. Bogotá: UPN.
- MEN (2007). *Foro Educativo Nacional Gestión Educativa. Vía hacia la calidad para Preescolar, Básica y Media*. Bogotá: MEN. Obtenido en noviembre de 2009, desde <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/fo-article-134701>
- Mitjás, A. (1999). *Creatividad, personalidad y educación*. La Habana: Pueblo Nuevo y Educación.
- Moreno, S. (2002). *Innovaciones pedagógicas*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Muñoz, E. La creatividad en la construcción de textos escritos: una estrategia didáctica basada en el enfoque cognitivo-comunicativo y sociocultural para el quinto y sexto grados de la E.B.C. Manuscrito presentado para publicación.
- Muñoz M. A. (1999). *La gestión de la calidad total en la administración pública*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Murgatrovd, S. y Morgan, C. (2002). *La gestión de la calidad total en el centro docente*. España: Ediciones Centro de Estudios Ramón Areces.

- Nocedo, I., et al. (2001). *Metodología de la investigación educacional*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Ortiz Ocaña, A. (2004). *Aprendizaje desarrollador: una estrategia pedagógica para educar instruyendo*. Obtenido desde [http://www.monografias.com/trabajos26/aprendizaje-desarrollador/aprendizaje desarrollador](http://www.monografias.com/trabajos26/aprendizaje-desarrollador/aprendizaje%20desarrollador).
- Parra, J. Planeación estratégica territorial. Obtenido en noviembre de 2009, desde, [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm).
- Pérez, J. R. (2004). *Hacia una educación de calidad: gestión, instrumentos y evaluación*. Madrid: Narcea.
- Pérez J. R. y Martínez, L. (1992). *Evaluación de centros y calidad educativa*. Madrid: Cíncel
- Pont, B., et al. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: política y práctica*. México: Organización para la Cooperación y el Desarrollo.
- Pozner, P. (1995). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Aique.
- Puerta, L., et al. (2006). *La participación ciudadana y el desarrollo de la cultura política en Colombia*. Bogotá: Corporación Pensamiento Siglo XXI.
- República de Colombia. (2009). Decreto N° 1290, por el cual se reglamenta la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de Educación Básica y Media.
- República de Colombia. (1994). Ley General de Educación, 60 de 1993, y 115 y 107 de 1994.
- República de Colombia.(2007).Documento final del Plan Decenal De Educación 2006-2016. Bogotá: MEN
- Rimari A. (2009). *La Innovación Educativa, instrumento de desarrollo*. Obtenido en diciembre de 2009, desde <http://www.fondep.gob.pe/boletin/Innovacion.pdf>
- Rivas, E. (2003). *Ministerio de Educación*. Costa Rica. Disponible en [www.ME.cr](http://www.ME.cr)
- Rodríguez, N., et al. (1999). *Cambio educativo, presente y futuro*. España: Publicaciones Universidad de Oviedo.
- Romero, I., et al. (2003). *Pensamiento hábil y creativo*. Bogotá: REDIPACE
- Ruiz, J.M. (1998). *Cómo mejorar la institución educativa. Evaluación de la Innovación*. Bogotá: Magisterio.
- Schargel, F. (1996). *Cómo transformar la educación a través de la gestión de la calidad total*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Scriven, M. (1997). *Verdad y objetividad en la evaluación. Evaluación para el Siglo XXI*. Estados Unidos. Editorial Thousand Oaks.

- SED-UNAL-IIE Orientaciones curriculares para la organización de la enseñanza por ciclos. Proyecto, la Educación Básica y Media en el distrito capital.
- Stair, R., Reynolds, G., Coro, J. y Blanco, J. (2000). *Principios de sistemas de información: enfoque administrativo*. Estados Unidos: Cengage Learning Editores.
- Stufflebeam, D. y Shinkfield, A. (1987). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Barcelona: Paidós.
- Suárez, M. (2000). “Las corrientes pedagógicas contemporáneas”. *Revista Acción Pedagógica*, 1 y 2 (9), 42-50.
- Toffler, A. (1997). *El Shock del Futuro*. Barcelona: Plaza y Janés.
- \_\_\_\_\_. (1999). *El cambio del poder*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Torres, E. (2004). “La Interventoría Académica en el IDEP: Una carta de navegación”. *Magazín Aula Urbana*.
- Udaondo, M. (1991). *Gestión de Calidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Van de Berhge, W. (1998). *Aplicación de las Normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación. Interpretación y orientaciones desde una perspectiva europea*. Luxemburgo: Cedefop.
- Wertheim, J. y Da Cunha, C. (2004) *Educação e Conhecimento. A experiencia dos que avançaran*. Brasilia: Ministerio de Educação, UNESCO.
- Zeithaml, V. y Berry, L. (1992). *Calidad total en la gestión de servicios*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Zuluaga, O. y Echeverri, A. (1998). *Revista Educación y Cultura*, disponible en <http://www.educar.org/articulos/Calidadeneducacion.asp>



## Anexos

### **Anexo 1. Encuesta a estudiantes**

1. Son funciones del Consejo Académico:
  - a. Planea anualmente el presupuesto de la institución
  - b. Supervisa el proceso general de evaluación, para elaborar propuestas de mejoramiento y promoción estudiantil
  - c. Participa en la organización y recepción de los refrigerios
  - d. Atiende a padres de familia
2. En las reuniones que se realizan del Consejo Académico se toman decisiones que tienen que ver con:
  - a. Elaboración y cumplimiento del cronograma académico
  - b. Promoción de estudiantes
  - c. Evaluación de estudiantes y evaluación institucional
  - d. Todas las anteriores

3. Las personas de la institución que hacen parte del Consejo Académico son:
  - a. Estudiantes – Secretaria – Rector
  - b. Docentes – Padres de familia – Coordinadores
  - c. Rector – Coordinadores – Jefes de Área – Representante de ciclos
  - d. Ninguno de los anteriores
4. Las decisiones tomadas en las reuniones del Consejo Académico son dadas a conocer a la comunidad educativa a través de:
  - a. Circular
  - b. Cartelera
  - c. Comunicación verbal
  - d. Todas las anteriores
5. Las reuniones del Consejo Académico se realizan cuando:
  - a. Existen inconvenientes disciplinarios entre los estudiantes
  - b. Algún padre de familia necesita atención personalizada
  - c. Se necesita tomar decisiones académicas y pedagógicas
  - d. La Secretaría de Educación pide que se reúnan

## **Anexo 2. Encuesta a profesores**

1. Son funciones del Consejo Académico:
  - a. Planea anualmente el presupuesto de la institución
  - b. Supervisa el proceso general de evaluación para elaborar propuestas de mejoramiento y promoción estudiantil
  - c. Participa en la organización y recepción de los refrigerios
  - d. Atiende a padres de familia
2. Las personas de la institución que hacen parte del Consejo Académico son:
  - a. Estudiantes – Secretaria – Rector
  - b. Docentes – Padres de familia – Coordinadores
  - c. Rector – Coordinadores – Jefes de Área – Representante de ciclos
  - d. Ninguno de los anteriores
3. Las decisiones tomadas en las reuniones del Consejo Académico son dadas a conocer a la comunidad educativa a través de:
  - a. Circular
  - b. Cartelera
  - c. Comunicación verbal
  - d. Todas las anteriores

4. Las reuniones del Consejo Académico se realizan cuándo:
  - a. Existen inconvenientes disciplinarios entre los estudiantes
  - b. Algún Padre de familia necesita atención personalizada
  - c. Se programan según cronograma diseñado en la semana institucional
  - d. La Secretaría de Educación pide que se reúnan

### **Anexo 3. Matriz DOFA a Consejos Académicos**

1. Las reuniones del Consejo Académico tienen un objetivo claro que se da a conocer a través de una agenda entregada a cada uno de los participantes de la misma, con el fin de preparar el tema o temas de discusión.
2. Los temas tratados en las reuniones de los Consejos Académicos son relevantes para el desarrollo pedagógico, académico, y curricular de la institución.
3. Los miembros del Consejo Académico conocen, durante la primera reunión, las funciones establecidas en el Decreto 1860, y planean metas e indicadores de gestión para su buen desempeño durante el año.
4. Se realiza seguimiento al desempeño del Consejo Académico y a su direccionamiento de las prácticas curriculares.
5. Se trabaja sobre casos particulares de estudiantes que necesitan atención especial por parte de la institución (rendimiento académico, cumplimiento de tareas, promoción, repitencia).
6. La Secretaría de Educación o el Grupo Pedagógico Local realizan asesorías y capacitaciones al Consejo Académico sobre temas relevantes para el desarrollo pedagógico, académico y curricular.
7. El Consejo Académico, o algunos representantes, participan en reuniones, foros, o seminarios organizados por la Secretaría de Educación, o alguna Universidad, donde puedan aclarar dudas, o enriquecer su labor pedagógica para trabajar en la búsqueda del mejoramiento institucional.
8. Las reuniones realizadas del Consejo Académico son consignadas en un libro de actas, donde se registran las tareas y los trabajos asignados a cada miembro del Consejo, para ser revisadas en la siguiente reunión.
9. El Consejo Académico hace una reflexión crítica y propositiva en torno a los procesos pedagógicos y académicos como: el plan de estudios, los modelos pedagógicos, el modelo evaluativo, y por ende procesos que busquen elevar y mejorar la calidad de la educación.
10. Las decisiones que se toman en las reuniones de Consejo Académico se dan a conocer a la comunidad educativa de una manera clara y precisa.

## Anexo 4. Matriz de proyectos

A continuación se presenta una matriz que contiene los aspectos fundamentales de lo que es la revolución educativa, tomado del documento *La Revolución Educativa 2003-2006*.

Objetivos de Política	Educación Básica y Media	Educación Superior
<b>Ampliar cobertura educativa</b>	Uso eficiente de las transferencias Utilización eficiente de Infraestructura y dotación Apoyo a la población vulnerable Alfabetización y educación básica de jóvenes y adultos Sostenibilidad de cobertura en colegios privados	Acceso con calidad a la educación superior Uso de nuevas metodologías y tecnologías en la educación superior Mesas regionales de cobertura en educación superior Apoyo a la gestión de las instituciones de educación superior Estrategias para disminuir deserción y repitencia en educación superior Promoción formación técnica y tecnológica
<b>Mejorar la calidad de la educación</b>	Divulgación, apropiación, uso y evaluación de los estándares Evaluación de alumnos Pruebas de ingreso y ascenso y evaluación del desempeño de docentes Promoción de Planes de Mejoramiento Aprendizaje de experiencias exitosas Mejoramiento de la calidad educativa de las poblaciones vulnerables Mejoramiento de la formación de docentes Mejoramiento de instituciones educativas privadas Competencias laborales. Formación para el trabajo Pertinencia de la educación media TV, Radio y nuevas tecnologías para el desarrollo de competencias Desarrollo, adaptación e implementación de modelos educativos pertinentes para poblaciones vulnerables Proyectos intersectoriales Desarrollo de la carrera docente	Diseño e implementación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad Diseño, aplicación y análisis de los Exámenes de Calidad de la Educación Superior – ECAES Definición y verificación de estándares mínimos calidad Diseño y montaje del Observatorio Laboral Sistema de monitoreo para la vigilancia y control de la educación superior Fomento de la investigación en las instituciones de educación superior y articulación con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Reglamentación de la educación no formal y la educación continua
<b>Mejorar la eficiencia del sector educativo</b>	Modernización del Ministerio de Educación Nacional Renovación del Sector Educativo Modernización de las Secretarías de Educación, y de los sistemas de información y comunicaciones Fortalecimiento de la gestión de Secretarías de Educación	Fortalecimiento institucional del sistema de educación superior Fortalecimiento del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior Diseño e implementación de un Sistema de Referenciación

## Anexo 5

### *Proyectos transversales*

Desde la óptica de la interdisciplinariedad y la interinstitucionalidad, los proyectos transversales son requeridos para la articulación del componente pedagógico de la gestión escolar. Desde el aspecto legal, y según la Ley 115 de 1994, se estructuran cinco proyectos transversales institucionales en todos los colegios oficiales del Distrito Capital:

1. PRAE: Proyecto Ambiental escolar
2. DPAE: Proyecto de Prevención y atención de emergencias
3. DDHH: Proyecto de derechos humanos y convivencia
4. PES: Proyecto de educación sexual
5. Proyecto de aprovechamiento del tiempo libre

De acuerdo con lo anterior, es al Consejo Académico de cada institución al que le corresponde gestionar, desde su reflexión pedagógica y curricular, la manera como los proyectos transversales pueden jalonar procesos de mejoramiento diario, tanto en estudiantes como maestros, y en la Comunidad Educativa, y en consecuencia convertirse en herramientas para transformar prácticas curriculares y pedagógicas, y no quedar simplemente como actividades que se deben cumplir de acuerdo a la Ley General.

Por ello, se reconoce a los docentes, y demás actores sociales de la comunidad educativa, como el sustento de la escuela, de modo que sus talentos y capital intelectual enriquezcan los procesos que se viven en el interior de esta institución; cada miembro de la misma tiene motivos específicos, intrínsecos, extrínsecos y trascendentes que deben ser respetados en función de la dignidad humana.

El siglo XXI requiere de importantes transformaciones educativas para favorecer procesos de aprendizaje que vayan formando sujetos críticos, reflexivos y competentes para relacionarse con el conocimiento; sujetos que ejerciten de esta manera la habilidad de comprender, explicar, y criticar su realidad, de la mano con la posibilidad de relacionarse con otros sujetos, respetando la pluralidad y diversidad propias del nuevo milenio.

En resumen, significa plantearse la modificación de los interrogantes: qué, cuánto, cuándo, cómo y para qué se aprende; con la finalidad de transformar al sujeto en formación por medio del proceso pedagógico. La importancia de dicha modificación radica en asumir, como parte de la reforma educativa, el desarrollo de procesos de enseñanza y aprendizaje diferentes en sus múltiples dimensiones, a saber: el rol del Estado, el de los actores sociales, la cultura escolar, el currículo, las prácticas pedagógicas y organizaciones civiles entre otras.

La presente estrategia de innovación, debe ser divulgada a los docentes y directivos del Distrito Capital, con miras a que se apropien de la misma para lograr un cambio en la gestión de los Consejos Académicos, para que, de este modo, se dé una transformación en todos los procesos académicos y pedagógicos de las instituciones. Por lo tanto, se requiere de la capacitación tanto de los docentes, como de los directivos de todas las instituciones de Educación Básica y Media en la ciudad de Bogotá



## Autores

**Elva Rosa Muñoz Arenas:** Licenciada en Educación; Magíster en Educación; Doctora en Ciencias con Especialidad en Pedagogía; Doctora en Filosofía y Letras; Directora de Bienestar Universitario, Universidad de Pamplona; Directora del Departamento de Español y Literatura, Universidad de Pamplona; Directora de Arte y Cultura, Universidad de Pamplona; Coordinadora de los Proyectos Curriculares Español–Literatura, Lingüística y Literatura, Humanidades y Lengua Castellana y de la Especialización en Gerencia de Proyectos Educativos de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas; miembro de Ascun-Cultura; profesora de la Universidad de Pamplona; profesora de la Universidad Pedagógica Nacional; actualmente profesora de la Facultad de Educación de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas en los Proyectos Curriculares, Licenciatura en Humanidades y Lengua Castellana y en la Especialización Gerencia de proyectos Educativos Institucionales; Directora de múltiples trabajos de grado, tanto en pregrado como posgrado de las universidades: Universidad de Pamplona, Universidad Distrital Francisco José de Caldas y Universidad Pedagógica Nacional; Directora e investigadora de los grupos de investigación Escuela y Creatividad, y Escuela Creatividad y Gestión; Autora y Coordinadora general y profesora de PFPDS.

**Pedro José Vargas Manrique:** Realiza estudios de Doctorado en Educación con énfasis en Lenguaje en la Universidad Distrital Francisco José de Caldas; Magister en Literatura Hispanoamericana del Instituto Caro y Cuervo; Licenciado en Educación con énfasis en Lingüística y Literatura; Actualmente es profesor Asociado de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas en el Proyecto Curricular de Licenciatura en Educación Básica con énfasis en Humanidades y Lengua Castellana, del que fue Coordinador (2007 y 2008); Fue profesor y conferencista en PFPDS en la Pontificia Universidad Javeriana (1999 y 2000); Ha sido profesor

catedrático de las áreas de lenguaje y literatura en varias universidades: Universidad Externado de Colombia, Universidad Central, Universidad Antonio Nariño, Universidad de América y Universidad INCCA de Colombia; Participó como jurado evaluador en tres concursos Nacionales de Cuento (2008, 2009 y 2010, además en *Discurso Pedagógico* 2005).

**Jairo José Slebi Medina:** Investigador; Abogado; Licenciado en Filosofía; Magíster en Investigación Interdisciplinaria; Rector de la Universidad Francisco de Paula Santander; Decano de la Facultad de Ciencias y Educación de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Director del Consultorio Jurídico de la Universidad Cooperativa de Colombia; Coordinador de la Facultad de Derecho de la Universidad la Gran Colombia; profesor de pregrado de diferentes universidades; profesor de posgrado de la Especialización en Gerencia, Universidad la Gran Colombia; profesor de la Maestría en Ciencia, Universidad Autónoma de Colombia; profesor de la Especialización en Gerencia Escuela de Ingenieros Militares; profesor de la Especialización en Gerencia de Proyectos Institucionales, Universidad Distrital Francisco José de Caldas; profesor de PFPDS; Director de múltiples trabajos de grado, tanto en pregrado como posgrado.