

LA PLANEACION ESTRATEGICA SITUACIONAL COMO FACTOR  
RELEVANTE DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN EL  
C.E.B. N° 44 DEL NUCLEO N° 15 A DEL DISTRITO DE  
BARRANQUILLA

ELSY BROCHERO SARABIA  
MARIA NOHEMY ARBOLEDA PINEDA  
VIVIANA ALBOR SARMIENTO  
YADIRA ARRIETA DE CARDOZO

CORPORACION EDUCATIVA MAYOR DE DESARROLLO SIMON  
BOLIVAR  
ESPECIALIZACION EN GESTION DE PROYECTOS EDUCATIVOS  
AREA DE EDUCACION  
BARRANQUILLA, D.E.

1.997 **0117**

**LA PLANEACION ESTRATEGICA SITUACIONAL COMO FACTOR  
RELEVANTE DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN EL  
C.E.B. N° 44 DEL NUCLEO N° 15 A DEL DISTRITO DE  
BARRANQUILLA**

**ELSY BROCHERO SARABIA  
MARIA NOHEMI ARBOLEDA PINEDA  
VIVIANA ALBOR SARMIENTO  
YADIRA ARRIETA DE CARDOZO**

**Monografía para optar al título de  
Especialista en Gestión de Proyectos Educativos**

**CORPORACION EDUCATIVA MAYOR DE DESARROLLO SIMON  
BOLIVAR  
ESPECIALIZACION EN GESTION DE PROYECTOS EDUCATIVOS  
AREA DE EDUCACION  
BARRANQUILLA, D.E.**

**1.997**

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

**Barranquilla, día    mes    1.997**

## **DEDICATORIA**

- 1. A Dios, por permitirme lograr alcanzar esta meta en mi vida.**
- 2. A Rafael y María: mis padres por sus sacrificios para proporcionarme los medios de ser útil a la sociedad.**
- 3. A Rober, Saúl y Yamil Yirse: mis hijos motores permanentes de motivación, amor y comprensión, sin los cuales el progreso se hace lento o no llega.**
- 4. A mis amigos quiénes colaboraron con sus importantes sugerencias y apoyo para la realización del trabajo de grado (tesis) orientado en la especialización de Gestión de Proyectos educativos.**

**Elsy Brochero Sarabia**

## **DEDICATORIA**

1. “ Si planificas por un año o más siembra trigo; si planificas por una década, planta árboles; si planificas por una vida educa personas”.
2. Hoy le dedico mis estudios a Dios por brindarme su amor, que sigue mostrándome el camino a seguir, por que de sus labios broto la sabiduría que me permitió junto a mis queridos padres, familiares y amigos alcanzar mi sueño, fortaleciendo mi espíritu y acrecentando mi amor por mi profesión y por la vida.
3. De manera muy especial le dedico esta meta a mi madre Haydee, por todo el amor, la sabiduría y el ánimo que me brinda con amor.
4. A mis queridos amigos de estudio, unos llegan a mi en forma de libros, otros como amigos personales, en especial a mis amigas de investigación las licenciadas: Yadira, Elsy y María Nohemí.

A todos ellos todo mi amor y mi más profundo reconocimiento.

Viviana Albor Sarmignto.

## **DEDICATORIA**

1. "A Dios Todo poderoso, porque su luz guió todos mis esfuerzos y sentí a cada paso su presencia".
2. A la memoria de mi padre y al aliento constante de mi madre.
3. A mi esposo quien compartió una vez más el logro de mis metas ofreciéndome su incondicional cariño apoyo y ayuda.
4. A mis hijos Beatriz María y Efraín Antonio, quienes con su amor y entusiasmo alentaron la culminación de esta etapa de mi vida profesional que les ofrezco como un regalo de mi amor.

*Yadira Arrieta de Cardozo.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Expresamos con cariño nuestro agradecimiento a todo el personal del Centro de Educación Básica N°. 44 donde ubicamos nuestro trabajo de investigación, por su desinteresada participación .

Agradecemos igualmente a la asesoría recibida del tutor Aníbal Farud, quien pacientemente guió nuestros pasos hacia la culminación de este trabajo de grado.

Al Licenciado Ruben Fontalvo quien con sus valiosos aportes orientó la formación de nuestro perfil de especialista en gestión de Proyectos Educativos.

A la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar que por sus características nos ha permitido avanzar hacia otro importante nivel profesional.

A todas aquellas personas que de una u otra forma nos ofrecieron su ayuda en el transcurso de la elaboración de este trabajo de grado. Nuestra más sincero agradecimiento.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	1
1. CONTEXTUALIZACION .....	4
2. DESCRIPCION Y FORMULACION DEL PROBLEMA .....	5
3. JUSTIFICACION .....	10
4. OBJETIVOS.....	15
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	15
5. METODOLOGÍA.....	17
5.1. FASES DEL PROCESO METODOLOGICO .....	18
5.2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	19
5.3. TÉCNICAS Y RECOLECCIÓN DE DATOS. ....	22
5.4. ANÁLISIS DE DATOS.....	22
5.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	24
6. CONCEPTUALIZACION.....	26
6.1. RESEÑA HISTORICA.....	26
6.2. MARCO LEGAL.....	34
6.3. MARCO TEORICO .....	36

6.3.1. Administración Educativa .....	37
6.3.2. Hacia la Irrupción de Nuevos Paradigmas y Estrategias en la Practica de la Planificación Educativa.....	42
6.3.3. La Planificación para el Cambio Social .....	57
6.3.4. La Planeación en la Institución Educativa. ....	69
6.3.5 La importancia de la planeacion situacional en el enfoque de la administracion por proyecto. ....	76
7. VOCABULARIO TECNICO .....	82
8. OPERACIONALIZACION .....	88
9. PROPUESTA: METODO APROPIADO DE PLANEACION EDUCATIVA (M.A.P.E.) .....	89
9.1. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.....	89
9.2. JUSTIFICACION .....	90
9.3. OBJETIVOS .....	93
9.4. METODOLOGIA.....	94
9.4.3. Pasos de la Propuesta .....	96
9.5. DIMENSIONES .....	101
10. CONCLUSIONES.....	104
11. RECOMENDACIONES .....	107
BIBLIOGRAFIA.....	109

ANEXOS..... 113

## **INTRODUCCION**

Este trabajo tiene su origen dentro del proceso de descentralización político - administrativa en que está empeñado el país, ya que la descentralización educativa demanda del Ministerio de Educación Nacional, el diseño de políticas en la planeación del desarrollo del sector y el seguimiento de los programas nacionales.

Esta política se traduce en la implementación de los programas en los departamentos y en los municipios, para buscar una mayor eficacia en el servicio, una mejor programación de acuerdo con las con las necesidades locales y un mayor control por parte de los usuarios y por lo tanto, una mayor calidad<sup>1</sup>.

En orden a propiciar cambios en la vida de la escuela, los aspectos planteados por la Ley General de Educación (Art. 72 y 73 Plan Decenal de Desarrollo Educativo y Proyecto Educativo institucional) y los decretos reglamentarios, obligan a cuestionarnos y cuestionar los paradigmas y esquemas tradicionales de la administración, insertando el PEI como alternativa a las estructuras y relaciones burocráticas técnico-administrativas de las instituciones y su organización. Siendo reto permanente de acción y compromiso frente a instituciones y otras entidades educativas.

---

<sup>1</sup> MEN. Manual para la elaboración de planes institucionales. Santafé de Bogotá D.E. Octubre 1.992.

En este marco de referencia, la planificación en la institución escolar, es una de las unidades de análisis más importantes por cuanto en ella se gestan, desarrollan y entrecruzan las interacciones de los componentes del PEI que buscan transformar la realidad escolar con base en la participación y actuación de toda la comunidad educativa.

Aquí se abren nuevos caminos a la configuración de una cultura de la planificación institucional que se constituya en una alternativa para fortalecer proyectos pedagógicos alrededor de los cuales los programas, actividades y acciones que desarrollen en la institución escolar, tengan una clara y coherente intencionalidad educativa, que evite la dispersión, el inmediatismo, la improvisación y la verticalidad administrativa y el choque entre las propuestas escolares y los requerimientos y necesidades sociales.

Los aportes aquí presentados, son producto de siete meses de estudio y análisis situacional de los métodos y estrategias administrativas. Utilizando como metodología la definición de estrategias viables para operacionalizar acciones administrativas en la institución educativa, por el grupo de investigadores en el Centro de Educación Básica N° 44, ubicado en el núcleo educativo N° 15ª del distrito de Barranquilla, ofrece en el área base del trabajo de la administración educativa, en el aspecto específico de la planeación, con la temática a involucrar la planeación estratégica situacional como herramienta de la administración educativa, conocimientos básicos que confrontan las tradicionales prácticas administrativas-pedagógicas y de poder gubernativo, con las exigencias de unos indicadores de calidad en la institución que implica coherencia entre propósitos, metas y objetivos conducentes, a la optimización interna (procesos y recursos), a la eficacia (logros

académicos, desarrollo humano y social) y eficacia externa que permite el cumplimiento de la función social dentro de la institución educativa.

El trabajo en el centro de Educación Básica N° 44 del Distrito de Barranquilla, abrió espacio para el intercambio de experiencias significativas en el aspecto de la planeación, esperamos que estas experiencias que publicamos con la asesoría y apoyo de cuerpo docente de la Universidad Simón Bolívar, en la especialidad de gestión de proyectos educativos, sea un aporte a la construcción de nuevas propuestas, que contribuyan al fortalecimiento de la institución educativa en el área de la administración, y responda a las necesidades de la dinámica social - cultural del país.

## **1. CONTEXTUALIZACION**

### **1.1. IDENTIFICACION DE LA INSTITUCION OBJETO DE INVESTIGACION**

**NOMBRE:** CENTRO DE EDUCACION BASICA No. 44.

**MUNICIPIO:** Barranquilla Distrito Especial, Industrial y Portuario.

**DEPARTAMENTO:** Atlántico.

**DIRECCION:** Carrera 21 No. 39-10. **BARRIO:** San José.

**NUCLEO:** 15 A. **JORNADAS:** Mañana y Tarde.

**GRADOS:** Primero (1o.) A Noveno (9o.)

**CALENDARIO:** A.

**NIVELES DE ENSEÑANZA QUE OFRECE:** Educación Básica.

**SECTOR OFICIAL** (X) **NO OFICIAL** ( )

**CARÁCTER:** Mixto.

## **1. CONTEXTUALIZACION**

### **1.1. IDENTIFICACION DE LA INSTITUCION OBJETO DE INVESTIGACION**

**NOMBRE:** CENTRO DE EDUCACION BASICA No. 44.

**MUNICIPIO:** Barranquilla Distrito Especial, Industrial y Portuario.

**DEPARTAMENTO:** Atlántico.

**DIRECCION:** Carrera 21 No. 39-10. **BARRIO:** San José.

**NUCLEO:** 15 A. **JORNADAS:** Mañana y Tarde.

**GRADOS:** Primero (1o.) A Noveno (9o.)

**CALENDARIO:** A.

**NIVELES DE ENSEÑANZA QUE OFRECE:** Educación Básica.

**SECTOR OFICIAL** (X) **NO OFICIAL** ( )

**CARÁCTER:** Mixto.

## **2. DESCRIPCION Y FORMULACION DEL PROBLEMA**

El análisis de los resultados obtenidos del instructivo “Programa Nacional de Incentivos Ministerio de Educación Nacional: Criterios para la mejor escuela” en el Distrito de Barranquilla, realizado en mayo de 1.996 en el Núcleo de Desarrollo Educativo N° 15 A. El instructivo consta de dos grandes partes, el encabezamiento y el cuerpo del instructivo, el cual tiene 95 preguntas divididas en cuatro capítulos:

Organización escolar, subdividido a su vez en aspectos generales, estímulos, comunicación, sistematización de información y gestión del rector o director del colegio; oportunidades de aprendizaje, comprende aspectos como uso del tiempo, currículo, condiciones físicas, biblioteca; ambiente escolar que encierra los aspectos relacionados con la convivencia democrática, relaciones externas, relaciones internas y finalmente los indicadores globales que son variables más conocidas a nivel educativo (ver anexo).

El instructivo arrojó falta de sistematización, organización e información y un proceso de planificación deficiente, incoherente y sin articulación con los planes de desarrollo del Distrito. A través de la revisión crítica y reflexiva de los Proyectos Educativos Institucionales de las centros Educativos del Núcleo 15 A, la mayor parte de los planes y programas se elaboran a espaldas de la comunidad educativa y de sus necesidades

humanas, políticas ideológicas y sociales que sirven al desarrollo de tales planes, así mismo se evidencia carencia de continuidad y empalme con los propósitos de los planes educativos nacionales, regionales y locales.

Con base en lo anterior se tomó como objeto de estudio el Centro de Educación Básica N° 44 del Distrito de Barranquilla, en el cual se identificaron los siguientes elementos:

- El Gobierno Escolar está conformado para darle cumplimiento a la norma; en esto no se evidencia la representación de la comunidad educativa para la toma de decisiones, en un ambiente de racionalidad, creatividad y criticidad con la responsabilidad y compromiso que este genera.
- Las acciones pedagógicas se encuentran alejadas de la misión y visión institucional al igual que de la realidad social en la que se manifiesta un claro enfoque mecanicista de los planes de estudio que obedecen al diseño administrativo arraigado desde muchos años en la tecnología educativa. Con una incoherencia entre los propósitos, objetivos, metas y estrategias de su Proyecto Educativo Institucional.
- En los planes educativos se constata" poca evidencia escrita del seguimiento de las actividades y acciones realizadas en la institución, en donde se explican y organizan las actividades principales que se desarrollan a través de los procesos incluyendo tiempo, responsables y recursos, como apoyo para la ejecución del Proyecto Educativo Institucional, lo que ocasiona que la toma de decisiones se haga sobre la

marcha de los acontecimientos, sin una previa planeación tanto interna como externa que viabilicen la ejecución de las acciones, observándose la carencia de la cultura de la planeación por parte de toda la comunidad educativa, por encontrarse desconocimiento de métodos apropiados de planeación que conlleven al diseño, ejecución y evaluación para la selección y solución de los problemas inherentes a la Institución Educativa en la construcción de su Proyecto Educativo.

- En cuanto a los criterios de evaluación, estos se desarrollan en el aula de clase en forma individual por los docentes atendiendo más a los resultados académicos, sin coherencia con el tipo de joven que se requiere formar, acorde con los propósitos y fines educativos de su Proyecto Educativo Institucional, de la Ley General, del decreto 1860 y demás lineamientos del Ministerio de Educación Nacional.
- Carencia de evaluación, seguimiento y control del plan que permitan analizar la vulnerabilidad del mismo con la persistencia del enfoque administrativo del tradicional "Plan de actividades" conducente a la simple "evaluación institucional anual" que antes de servir para solucionar problemas es fuente de conflicto, enjuiciamiento y culpabilidad de unos y otros por el cumplimiento de la norma..
- La Institución Educativa no aprovecha las oportunidades que brinda el medio, ni la Comunidad Educativa con que cuenta, para desarrollar estrategias que garanticen el futuro éxito institucional en un ambiente de innovación, creatividad de acuerdo con los

acontecimientos y situaciones del contexto que permita un eficaz desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.

Todo lo anterior conduce a formular las siguientes preguntas que guiarán al conocimiento sobre el objeto de la investigación:

- ¿Cómo influyen los procedimientos de planificación en el diseño del Proyecto Educativo Institucional en el Centro de Educación Básica N° 44 del Distrito de Barranquilla, Núcleo 15A?
- ¿Qué grado de conocimiento de técnicas, métodos, destrezas y habilidades para planear tiene el Consejo Directivo para la construcción del Proyecto Educativo Institucional en el Centro de Educación Básica N° 44?
- ¿Qué procedimiento de planeación y de orientación han sido cumplidos por la comunidad educativa en el diseño del Proyecto Educativo Institucional?
- ¿Cuál es la principal limitación de planeación con que se enfrenta la Institución Educativa?
- ¿Responde la Institución Educativa a los problemas originados por el conocimiento de la realidad contextual, de los recursos necesarios para el cumplimiento de sus planes y programas acorde con las metas establecidas?

- ¿Se han determinado con claridad las funciones, responsabilidades y metas de cada uno de los componentes del Proyecto Educativo Institucional?
  
- ¿Será la planeación estratégica situacional alternativa de planeación para una mejor construcción del Proyecto Educativo Institucional en el Centro de Educación Básica N° 44?

### **3. JUSTIFICACION**

La sociedad colombiana atraviesa por momentos críticos tanto en el ámbito social como educativo, porque los planes que han elaborado a nivel macro y micro han respondido a un concepto de desarrollo que tiene que ver más con el crecimiento de las magnitudes económicas, que con sus efectos en el proceso de desarrollo social, planteando la necesidad de un proceso de cambio en la educación. Por tanto, concibe un proyecto histórico- pedagógico, que busque la concepción de hombre y de sociedad que se pretende visionar en consonancia con las expectativas a nivel mundial, en el marco de las políticas y estrategias global de desarrollo a fin de contrarrestar los fenómenos de concentración y centralización del poder del estado; generando procesos de descentralización política, administrativa y fiscal, como mecanismo de obtener autonomía regional sin pérdida de la identidad nacional; este desarrollo planificado propicia formulación y ejecución de proyectos, programas y planes de desarrollo dentro de un concepto de planeación – acción, para el fortalecimiento de la administración educativa. El papel de la educación tendrá que ser distinto, haciéndose necesario en lo pedagógico, la inmediata reestructuración del sistema educativo que de a Colombia la oportunidad óptima para un futuro mejor en un mundo en donde prime la capacidad cognitiva, cultural y organizacional. El sistema Colombiano se ha caracterizado por una enseñanza fragmentada, acrítica, desactualizada e

inadecuada que no permite la integración conceptual, lo cual desmotiva la curiosidad de los estudiantes y desarrolla estructuras cognitivas de comportamientos inapropiados.

Este patrimonio del sistema educativo, desaprovecha el potencial humano y se hace necesario encontrar mecanismos que permitan canalizar la educación hacia el mejoramiento de la calidad de vida de la mujer y del hombre Colombiano<sup>2</sup>.

La visión prospectiva que nos exige el proyecto histórico de nación requiere de una institución educativa centrado en la innovación permanente, en la búsqueda de soluciones educativas a los problemas que responde positivamente a las necesidades del individuo<sup>3</sup>, así mismo la participación, el acceso a las oportunidades y en donde ninguna clase social aspire a beneficios sin responsabilidad, propiciando condiciones para desarraigar los principios esenciales del viejo pensamiento mecanicista.

Las anteriores evidencias confirman un nuevo paradigma en Colombia conducente a nuevos conceptos y valores en la sociedad, en el sistema educativo, en la institución y en los docentes. Surgiendo la necesidad de nuevas formas de organización de las instituciones educativas, en las cuales se requiere la participación de toda la comunidad, en la cual la planeación constituya el eje articulador de las practicas escolares y la herramienta necesaria para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.

Mientras la transformación de las prácticas administrativas está ocurriendo, la cultura

administrativa declinante (tecnología educativa, diseño, técnica, administración de programas, etc.) se rehusa a cambiar, aferrándose aún más a sus ideas caducas, a partir de **la planeación crítica, razonable y creativa en la cual se estudien los problemas estratégicos y estructurales y se debatan soluciones, se analicen alternativas, se concerten posibilidades y se programen acciones para el desarrollo de la Institución Educativa.**

De ahí que la práctica pedagógica en las instituciones y su reflexión autocrítica se resume en un simple conjunto de tareas repetitivas, fraccionadas diseñadas por otros para ser ejecutadas por los actores de la comunidad educativa, influencia de los clásicos paradigmas de administración y organización empresarial, caracterizados fundamentalmente por el control de la producción generado a través de técnicas y herramientas de orden manual o mecánico.

Los anteriores criterios fundamentan la necesidad de ofrecer a la comunidad educativa conocimientos sobre la planeación y el Proyecto Educativo Institucional para el fortalecimiento de la Institución educativa al crearse las condiciones para el proceso de descentralización. Sobre estas bases la investigación pretende obtener información sobre las prácticas de los aspectos metodológicos para la planeación a el Centro de Educación Básica N° 44 del Distrito de Barranquilla, Núcleo Educativo 15A, el cual es tomado como muestra específica a partir de elementos que nos dio el instructivo del Ministerio Educación Nacional "La mejor escuela" en mayo de 1996.

---

<sup>2</sup> Ley General de Educación, febrero 8 de 1994

Así se podrá determinar cuales son las necesidades de cualificación sobre la planeación para la eficiencia y eficacia del control y seguimiento del Proyecto Educativo Institucional y así ofrecer una propuesta de planeación de acciones sociales que motive a los directivos docentes a utilizarla.

Este proceso investigativo promueve el cambio organizacional de la Institución Educativa Colombiana en del quehacer institucional inmerso, en un Proyecto Educativo Institucional con una planificación participativa, democrática, critica analítica, reflexiva, racional y creativa, con nuevas relaciones educación - comunidad, donde se intenta crear un futuro para no ser arrastrado por los hechos.

En este sentido el enfoque de la planeación estratégica situacional es una de las alternativas para fundamentar el Proyecto Educativo Institucional como estrategia de orden instrumental y cultural. Los conocimientos obtenidos por la población del C.E.B N° 44 a través de las técnicas aplicadas para la recolección de información viabilizan la posibilidad de construir el Proyecto Educativo Institucional, en un proceso que en su dinámica participativa se vuelve apasionante y permite a la institución ser proactiva y no reactiva al enfrentar los retos del presente y formular su futuro, es decir "Deconstruyendo escenarios para reconstruir actores"<sup>4</sup>.

La institución en esta perspectiva situacional tiene que centrar su planeación en el trabajo

---

<sup>3</sup> Constitución Política de Colombia 1.991.

<sup>4</sup> Marco Raúl Mejía. Documento del Centro de Investigación Nacional de Educación Popular (CINEP): Deconstruyendo escenarios en la educación popular.

interdisciplinario que desarrolla la capacidad de los actores educativos para pensar y actuar productivamente. "PENSAR Y ACTUAR ES PLANEAR". Carlos Matus.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Adoptar un nuevo enfoque teórico y metodológico en la planeación del proceso educativo, que constituya una alternativa para el Proyecto Educativo Institucional del Centro de Educación Básica N° 44.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del centro educativo N° 44 para planear la estrategia a seguir en el Proyecto Educativo Institucional.
- Sensibilizar a la Comunidad Educativa para un cambio de actitud en la construcción del Proyecto Educativo Institucional en el Centro de Educación Básica N° 44.

- Fomentar en los docentes, estudiantes y padres de familia el desarrollo de valores, tales como la convivencia, la participación, la reflexión y la concertación para la toma de decisiones en la reconstrucción del Proyecto Educativo Institucional.
- Promover en el Centro de Educación Básica N° 44 la construcción del Proyecto Educativo Institucional con un enfoque estratégico situacional que permita la identificación de los problemas.
- Diseñar y ejecutar una propuesta de planeación estratégica situacional como alternativa de solución a los problemas de la Institución Educativa.
- Sistematizar el Proyecto Educativo Institucional de acuerdo a la metodología de la planeación estratégica situacional.

## 5. METODOLOGÍA

Para los propósitos prácticos del desarrollo metodológico del presente trabajo, utilizamos la modalidad de Investigación de Campo, porque nos permite describir, analizar, explicar, sortear y vencer las causas y efectos de los problemas, los datos de interés son recogidos directamente, sin embargo, acepta también datos recogidos de estudios anteriores.

Según nuestro problema de investigación, el diseño de ésta es Investigación Acción Colaborativa y de acuerdo a los objetivos su carácter es Descriptiva - Explicativa, porque se basa en un sistema de discusión, investigación y análisis en que los investigados e investigadores son parte del proceso y participan en la difusión del problema.

Hacemos énfasis en la Investigación Acción Colaborativa<sup>5</sup>, por las bondades de su aplicación y los estudios realizados en Estados Unidos, donde surgió como sinónimo de Investigación Acción Participativa<sup>6</sup>, donde un equipo de personas (docentes, investigadores, alumnos, padres de familia), investigan conjuntamente situaciones o problemas compartidos; significa que coinvestigan e indagan la realidad educativa y trabajan en la planificación involucrándose con posibilidad en la toma de decisiones y en la

---

<sup>5</sup> Lieberman 1986, citado por Arnal Justo en Investigación Educativa: Fundamentos y Metodología. Barcelona. Labor. 1992.

<sup>6</sup> Ibid

realización de las tareas de investigación para resolver los problemas a corto, mediano y largo plazo de la Comunidad Educativa del Centro Educativo N° 44 teniendo en cuenta las siguientes fases:

### **5.1. FASES DEL PROCESO METODOLOGICO**

Para abordar el proceso de la investigación seguimos las siguientes fases:

#### **Prefase:**

Análisis de los resultados del instructivo para la selección “ la mejor institución educativa” programa del Ministerio de Educación Nacional.

#### **I Fase: Montaje institucional o diseño de la investigación.**

- Discusión de objetivos, estrategias y metas.
- Esquema organizativo de los elementos de estudio.
- Delimitación de la población y problema objeto de estudio (núcleo N°15).
- Selección y formación de grupos investigativos.
- Aprobación de un presupuesto.
- Elaboración de un calendario de acciones.

#### **II Fase: Estudio previo de la población y obtención de datos.**

- Identificación de la institución objeto de análisis y descripción.
- Estudio de los problemas vividos de la comunidad educativa y su naturaleza.

- Obtención de datos por medio de un instructivo.

### **III Fase: Análisis crítico de los problemas o análisis situacional.**

- Recolección de la información.
- Análisis de la información: elementos de análisis (objetivos, estrategias, metas).
- Conclusión.

## **5.2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

A fin de contar con un criterio de orden y clasificación que permita la obtención y análisis eficiente de la información del centro educativo se aplica un instructivo, diseñado en cuatro áreas de evaluación propias de la administración en el proceso educativo institucional: proceso organizacional y administrativo, abastecimiento de insumos, proceso administrativo - pedagógico- comunitario y resultados operativos, teniendo en cuenta los tres elementos de análisis situacional institucional (objetivos, estrategias, metas). Ver. Gráfico 1, anexos. Etapas del análisis situacional:

### **Area I: Proceso organizacional y administrativo.**

1. Factores del área en cuanto a:
  - 1.1 Información operativa.
  - 1.2 Necesidades sociales.
  - 1.3 Recursos disponibles.
  - 1.4 Objetivos generales y operativos.

1.5 Políticas de operación.

1.6 Alternativas de operación.

## **Área II: Abastecimiento de insumos.**

2.1 Factores de área en cuanto a procesos pedagógicos:

2.1.1 Población escolar.

2.1.2 Profesorado.

2.1.3 Equipo didáctico.

2.1.4 Tecnología educativa.

2.2 Factores de área en cuanto a investigación:

2.2.1 Personal de investigación.

2.2.2 Tecnología de investigación.

2.2.3 Equipo para la investigación.

2.3 Factores de área en cuanto a difusión cultural y comunitaria:

2.3.1 Contenido para la difusión.

2.3.2 Medios de difusión.

2.4 Factores de área en cuanto a servicios:

2.4.1 Personal administrativo.

2.5 Factores de área en cuanto a gestión administrativa:

2.5.1 Infraestructura.

2.5.2 Recursos Financieros.

**Área III: Proceso administrativo – pedagógico - comunitario.**

- 3. Factores del área:
  - 3.1 Proceso de investigación.
  - 3.2 Desarrollo pedagógico.
  - 3.3 Difusión cultural y comunitaria.
  - 3.4 Personal.
  - 3.5 Relaciones.
  - 3.6 Administración.

**Área IV: Resultados operativos.**

- 4. Factores del área en cuanto a:
  - 4.1 Desarrollo personal y social.
  - 4.2 Apropiación del aprendizaje.
  - 4.3 Operación pedagógica.
  - 4.4 Operación administrativa.
  - 4.5 Operación financiera.
  - 4.6 Resultados de la difusión cultural y comunitaria.
  - 4.7 Resultados de la evaluación: ver gráfico 2.

Ver gráfico 2, anexos. Esquema evaluativo de la institución.

### **5.3. TÉCNICAS Y RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Se utilizaron las siguientes técnicas:

1. Observación directa institucional y de la Comunidad Educativa.
2. Diálogos y entrevistas a los Directivos Docentes, Personero y algunos representantes de los Padres de familia y estudiantes.
3. Consulta de archivo para verificar la coherencia del Proyecto Educativo Institucional con la realidad vivencial.
4. Aplicación de un instructivo dirigido.
5. Talleres de reflexión educativa.
6. Grabaciones de video.

### **5.4. ANÁLISIS DE DATOS.**

Los resultados de este estudio deben leerse como una exploración en el aspecto educativo, cuya estrategia de análisis es relacionar los datos de los dos instructivos (uno del Ministerio de Educación Nacional y el otro del grupo investigador aplicado a la institución objeto de estudio), y así obtener la tendencia operativa de los procesos organizacionales y administrativos.

Para el análisis contamos con unos objetivos claros y una teoría suficientemente convalidada, el resultado del análisis de las operaciones se traduce en un gráfico que dibuja la importancia actual y la importancia deseada de cada factor evaluado, la discrepancia entre lo que es y lo que deberá ser, así como las calificaciones más altas dan al consejo

directivo de la institución educativa unificación sobre los principales aspectos que requieren atención.

La técnica estadística utilizada para sortear las restricciones y vencer las resistencias de los efectos de los problemas de la institución educativa, marca el perfil del análisis situacional en el quehacer educativo, identificando los aspectos críticos en la operación del Centro de Educación Básica N° 44 arrojando la siguiente información (ver anexo “Perfil del análisis situacional”).

El estudio se inscribe en varios contextos de análisis interdependientes, a continuación se anotarán las deficiencias de mayor prioridad de la institución educativa analizadas en cada área:

#### **Deficiencias en el área I:**

Se encontró deficiencia en la definición de objetivos y políticas operativas, la formulación de planes y estrategias operativas, en la definición de la visión institucional, el análisis de las necesidades sociales y las condiciones del medio.

#### **Deficiencias en el área II:**

En la formulación de planes y programas de abastecimiento, compras y mantenimiento, en la mejoría de los procedimientos de recepción, guarda y control de bienes, en la revisión de los sistemas de selección de estudiantes y profesores, y en la supervisión de los costos de obtención de los insumos.

**Deficiencias en el área III:**

En la organización o reorganización de la Institución Educativa o parte de ella, en la definición de responsabilidades y obligaciones, en la revisión del proceso de toma de decisiones, en el proceso de comunicación, en las relaciones de convivencia e interrelación comunitaria, en el manejo de conflictos y en la simplificación de las rutinas y procedimientos operativos.

**Deficiencias en el área IV: Resultados.**

En esta área las deficiencias son consecuencia de las tres primeras áreas. La información obtenida y las evidencias sobre la organización y funcionamiento de la vida escolar del Centro de Educación Básica N°44, fueron la base para la toma de decisiones encaminada a presentar una propuesta de un modelo alternativo de Planeación Estratégica Situacional, conducente al fortalecimiento de la reconstrucción del Proyecto Educativo Institucional.

**5.5. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para el trabajo de investigación se tomó como población la Comunidad Educativa del Centro de Educación Básica N° 44 adscrito al Núcleo Educativo N° 15 del Distrito de Barranquilla, conformado así:

<b>Grados</b>	<b>N° Educando</b>	<b>N° Docentes y Especialidad</b>	<b>Directivos Docentes</b>
0°	-	9 Bachiller pedagógico	1 Director
1°	38	1 Trabajadora social	1 Coordinador Académico
2°	39	3 Psicopedagogos	1 Coordinador de Convivencia
3°	60	4 Biología y Química	
4°	67	3 Ciencias sociales	
5°	75	2 Matemáticas y Física	
6°	150	3 Idiomas	
7°	100		
8°	91		
9°	78		
<b>TOTAL</b>	<b>698</b>	<b>25</b>	<b>3</b>

En lo que se refiere a la comunidad educativa, tomamos como referencia un muestreo estratificado del Gobierno Escolar: Consejo Directivo, Personeros y representantes del Consejo Académico, con la finalidad de establecer la validez, confiabilidad y la claridad del cuestionario, la cual fue ratificada por el asesor de la investigación.

## **6. CONCEPTUALIZACION**

### **6.1. RESEÑA HISTORICA**

A finales de la década de los cuarenta se inicia en nuestro territorio nacional un proceso de transformación y generalización de la Educación Primaria gratuita y obligatoria en todos los países del "Tercer Mundo". El primer hecho que, para el caso latinoamericano, da cuenta de este novedoso acontecimiento es la realización de un Primer Seminario Regional de Educación que bajo el mecanismo de la cooperación técnica internacional y con el apoyo de la OEA y la UNESCO, se realizó en 1948 en Caracas. Una de las principales conclusiones de las deliberaciones allí desarrolladas fue la necesidad de intensificación y, extensión de la educación primaria. Un año después, se llevó a cabo en Río de Janeiro el Seminario de Alfabetización y Educación de Adultos en donde se discutió la propuesta de un plan de "Escuela Fundamental". Se puede decir que la planeación en Colombia se inició en 1950 se realizó en Montevideo el Seminario de Educación Primaria, en el cual se presentó un plan de "Escuela Primaria Fundamental", con evidentes aciertos en su orientación didáctica, pero poco acorde con las aspiraciones que depositaban en la educación para lograr cambios profundos de orden cultural, social y económico.

El año de 1956 es el punto de referencia fundamental para la historia de la educación latinoamericana en general y muy especialmente para la educación colombiana, se presenta en forma detallada el "informe de la Misión Economía y Humanismo" del padre Le Bret, se crea la Oficina de Planeación del Ministerio de Educación Nacional y elaboración del I Plan Quinquenal de Educación, proyecto pionero en Latinoamérica de aplicación de las nuevas técnicas de planeamiento al campo de la educación.

En 1.957 se reorganizan los estudios normalistas estableciendo un nuevo plan de estudios, acogiéndose a los planteamientos centrales del I Plan Quinquenal, donde se declaraba que la Psicología especialmente la infantil, constituía una de las materias básicas, y es requisito indispensable, Intensificar el estudio de las ciencias y las técnicas pedagógicas y psicológicas, con el fin de que el maestro pueda comprender y orientar la conducta del niño y guiarlo en el progreso del aprendizaje.

Esta preocupación por planificar la educación nace en el contexto de la problemática del desarrollo; el planeamiento educativo se concibe como uno de los medios más eficaces para contribuir al logro del crecimiento económico, del desarrollo social y cultural.

En estos años se van creando los servicios de planificación y más tarde los planeamiento educativo. Luego de 10 años de estar hablando sobre el tema, organizando reuniones internacionales y realizando algunos intentos de planeación, el 25 de noviembre de 1968 se firma el "Segundo Convenio Adicional" por parte del gobierno colombiano y del gobierno alemán en donde se va articulando una reforma de la enseñanza que marca nuevos rumbos

a la práctica pedagógica. Se precisa ante todo formar o instruir a quienes tendrán la responsabilidad de preparar y ejecutar el plan. Sería erróneo suponer que es posible resolver los grandes problemas sin que antes las personas hayan recibido una formación apropiada. Y así se inicia un largo periodo de formación de expertos en planeación.

La puesta en marcha del I Plan Quinquenal de Educación, señala la necesidad de transformar la Educación Primaria y mejorar la calidad de enseñanza Normalista. Se expidieron los Decretos 1710 de 1963 - en el que se fijan los objetivos de la Educación Primaria y se unifica el plan de estudios para todas las escuelas del país.

La Misión Pedagógica Alemana inicia sus actividades teniendo como base un desolador diagnóstico de la situación de la enseñanza primaria en el país. Ante la urgencia del problema (elevados índices de deserción escolar, deficiente preparación del magisterio, escasez de recursos técnicos y materiales, deficiente presupuesto educativo, etc.). Se requiere de una solución rápida y eficaz, solución que al modo de ver de los técnicos de la Misión Pedagógica Alemana consistió en dotar al maestro de unos instrumentos didácticos y metodológicos que orientarán y guiarán su labor: solo así, se podría garantizar una mejora cualitativa de la enseñanza primaria con la rapidez y eficacia que imponía el momento. Se diseña y elabora varios tipos de materiales didácticos y metodológicos, "Guías para el maestro", las cuales son publicadas en 1969 para los grados 1o. a 3o. y una colección de 3 volúmenes denominados "Desarrollo, parcelación y Anexo", a través de los cuales se busca orientar la labor del maestro para el desarrollo de los nuevos programas de estudio.

La distribución de las guías, unidas a los cursos de capacitación para su manejo buscaban consolidar un modelo que organizara la práctica de enseñanza del maestro. Este intento de la Misión Pedagógica Alemana se constituyó en la primera forma de dirección y control sistemático de enseñanza del maestro en Colombia, dirección y control que se implementó mediante la planificación de la enseñanza, circunscribiendo su labor al esquema: objetivos - contenidos - actividades - recursos y posteriormente, evaluación.

A través de la historia de la educación en Colombia, la planificación se ha utilizado con cierto simplismo, orientada más bien a la distribución de tareas y/o actividades para realizarlas en periodos cortos.

La planificación de la enseñanza tuvo varias e importantes implicaciones para el maestro y su quehacer pedagógico:

- a. La planificación penetra y se instaura dentro de las prácticas escolares constituyéndose en su eje articulado.
- b. La práctica del maestro al concebirse como objeto de la planificación, establece un nuevo mecanismo de control que limita y circunscribe la práctica de enseñanza.
- c. La práctica del maestro se esquematiza al introducirse la parcelación como elemento fundamental en su quehacer y el modelo objetivos - contenidos - actividades - recursos - evaluación como guía que dirige su actividad de enseñanza.

- d. La extensión, y tecnificación del planeamiento de la enseñanza, se ata el saber del maestro a la guía, pues es en ella en donde encontrará los nuevos elementos que necesita para su práctica.

La Escuela comienza así a adquirir un carácter empresarial en donde lo importante es el rendimiento del proceso que está expresado en el logro de los objetivos en torno a los cuales se ha realizado la planificación, de esta manera se puso en marcha un proceso de transformación de la enseñanza a través de las guías de la Misión Pedagógica. No significó un abandono de las viejas prácticas, sino más bien una articulación, adecuación y apropiación de prácticas novedosas: planificación, parcelación de contenidos, definición de objetivos operacionales, evaluación de comportamientos, habilidades y destrezas, etc., en la tarea escolar. La nueva reforma no cambió la estructura de la escuela pero sí transformó los procesos que se realizaban al interior de la enseñanza.

La planificación en el ámbito educativo intentó definir, consolidar y acelerar los procesos, que condujeran a nuevos horizontes para los países subdesarrollados o en vía de desarrollo. Teniendo en cuenta la mejor utilización y aprovechamiento del conjunto de recursos disponibles por cada nación, adecuándolos, orientándolos y apoyándolos con ayuda internacional, como garantía para el cumplimiento de los nuevos fines sociales propuestos.

La planificación, como instrumento buscó racionalizar los esfuerzos organizativos y operativos de múltiples instituciones, prácticas para garantizar la eficacia de tales esfuerzos, logrando un sitio privilegiado dentro del discurso del desarrollo regional.

La educación se constituyó en un campo de vital importancia dentro de los programas de desarrollo nacional e internacional. Este proceso implicó la sujeción de lo educativo a las nuevas exigencias de crecimiento económico, del desarrollo social y cultural. Frente a la utopía de una educación ilustrada, humanista a disciplinar en mayor o menor grado, las fuerzas económicas conceden importancia a la evaluación constante que permitió replanteamientos en el proceso de aplicación, como elemento esencial para determinar si el plan estaba ejecutado debidamente o en caso contrario, determinar las causas para remediarlas.

En este sentido, la tecnología educativa ha sido el enfoque administrativo que acompaña el currículo, el diseño, la planeación educativa y la evaluación en nuestro país. Con la introducción al país de la tecnología educativa se dio una característica especial: vinieron especialistas en diseñar planes, proyectos y programas en educación. No vinieron pedagogos ni educadores sino expertos en educación, formados en economía, sociología, administración y planeamiento, saberes de especialización avanzada. Estos expertos no se apoderaron de colegio o universidad alguna; su estrategia fue apoderarse del Ministerio de Educación Nacional donde crearon la Oficina de Planeamiento Educativo. Desde esa oficina empezaron la labor educativa de construir en lo inmediato el primer Plan Quinquenal para la educación, que incluyó la creación de un instituto de capacitación.

Este sistema de educación expandido por todo el país a cargo del Gobierno Central, en la tecnología educativa empezó por concebir un plan y no una ley. Lo que fácilmente puede traducirse en que la estrategia de reforma educativa no podía hacerse por educadores ni por

ningún sujeto adscrito al campo de la educación, sino por sujetos existentes por fuera de la educación, provenientes desde la economía, la estadística o el planeamiento educativo. El problema fundamental de la educación se convirtió en un objeto de planeación, de diseño técnico, de administración de un programa. No fue, un asunto pedagógico, cultural o educativo.

Es así como: “La Tecnología Educativa, por el contrario, no partió de lo concerniente a los sujetos, de sus intereses o sus ideales, su propósito se colocó por encima de ellos no del lado de lo humano, sino de la cientificidad. Por medio de la Tecnología Educativa, en su forma de planeamiento educativo, los sujetos públicos son concebidos como datos, estadísticas componentes, curvas y los objetos públicos (escuelas, colegios, universidades, centros docentes) como sistemas cerrados y limitados. La educación, entonces, es pensada como el proceso por medio del cual los sistemas se articulan a los elementos y éstos a los sistemas”<sup>7</sup>.

En la Tecnología Educativa planear, administrar, y evaluar son tres operaciones que conducen a un orden de pensamiento articulado entre sí, son fases de un mismo sistema, en lugar de observar la Tecnología Educativa planea, proyecta; en lugar de analizar se administra; de expresar, se evalúa. Para la Tecnología Educativa el planeamiento educativo es el proceso fundamental de la educación. Este sentido pedagógico vuelve a lo instruccional, deja olvidada la educación formativa porque no le interesa el hombre, la vida, los valores, el sentir. La planificación educativa exige datos estadísticos,

identificación de problemas y medios para resolverlos, lo restante es diseñar un plan para lograr formular un proyecto o elaborar un programa.

La historia de la administración, la supervisión, la inspección y la vigilancia de la educación, ha estado enmarcada dentro de los paradigmas clásicos de la administración y la organización empresarial, caracterizados fundamentalmente, por el control de la producción generada a través de técnicas y herramientas de orden manual y mecánico.

La educación con la tecnología educativa ganó en ejecución, en cobertura, en dimensión pero perdió en la capacidad de formación de los sujetos, en la creación de valores educativos, no responde a las necesidades, características, intereses, condiciones y posibilidades del estudiante, la familia, del estado y de la sociedad en general.

En los actuales momentos se ha transformado la cultura administrativa y organizadora en el mundo de los negocios y las empresas, y en la administración educativa todavía persisten los tecnócratas internacionales y nacionales, apoyados en la tecnología y el diseño instruccional, cuando ya se introdujo en la empresa la planeación estratégica, control de calidad, control integral de gestión y últimamente la prospectiva de escenarios futuros y la reingeniería. Cuya función es el fortalecimiento de la administración para definir lineamientos acordes con el proyecto político, orientado hacia la capacidad requerida para presentar sus soluciones a través de programas y proyectos políticos técnicamente viables.

---

<sup>7</sup> Revista Educación y cultura, N° 14. Santa fé de Bogotá, Colombia. 1988, pag 17.

Lo anterior enmarca el proceso en el cual se ha orientado la planeación en el país.

## **6.2. MARCO LEGAL**

En estos momentos, en nuestra historia, nos enfrentamos a un reto fundamental: construir un nuevo país, construyendo un nuevo ciudadano", según lo expresado en nuestra Carta Magna, felizmente trabajada en 1991. El sector educativo en esta tarea tiene un papel físico, es el eje de esta transformación. Así como los demás aspectos contemplados por el Artículo 342, y en general por el Capítulo 2 del título XII de la Constitución Política Colombiana el cual dice: "La correspondiente ley orgánica reglamentará todo lo relacionado con los procedimientos de elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo y dispondrá los mecanismos apropiados para su armonización y para la sujeción de ellos de los presupuestos oficiales. Determinará, igualmente, la organización y funciones del Consejo Nacional de Planeación y de los consejos territoriales, así como los procedimientos conforme a los cuales se hará efectiva la participación ciudadana en la discusión de los planes de desarrollo, y las modificaciones correspondientes, conforme a lo establecido en la Constitución".

La Ley General de Educación, nos ha propuesto un cambio radical en el Artículo 73: el Proyecto Educativo Institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y

evaluable, además le da sustentación legal la Ley de planeación: Ley 152 de julio de 1994, y el Plan de Desarrollo Educativo Distrital.

El Plan Decenal de Educación, nos plantea en su Sexta Estrategia, MEJORAMIENTO DE LA GESTION EDUCATIVA: La modernización del proceso educativo ha venido transformando la misión de la institución educativa y el conjunto de interrelaciones a su interior y con otras instituciones. En los actuales momentos, la administración de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos con los cuales cuenta la institución educativa, requiere de procesos de planeación, sistematización, información, organización y democratización con cierto grado de complejidad. Del adecuado manejo de tales recursos depende la eficiencia y eficacia del sistema.

### **6.3. MARCO TEORICO**

Para desarrollar los temas núcleos teóricos del presente trabajo, es indispensable en primera instancia, referirse a la administración educativa, guía de la acción del proceso educativo que concibe la planeación como un momento de este proceso, la cual es medio para recoger la realidad en donde estamos, como somos y que queremos ser para lograr las metas y objetivos propuestos de la institución educativa.

La conceptualización aquí ordenada es fundamento teórico, para hacer un análisis de las necesidades y problemas que están insertos en el Centro de Educación Básica N° 44, en función del mejoramiento de la administración educativa, centrando la planeación como alternativa administrativa.

### **6.3.1. Administración Educativa**

#### **6.3.1.1. Tres formas de entender la Administración Educativa.**

Los cambios educativos, han incidido en la complejidad y exigencias en la administración educativa actual, situación que provoca la aparición de diferentes modelos educativos, cuyos estudios muestran una tendencia centrada en el interés por los fundamentos filosóficos de la administración educativa. Produciendo controvertidos debates en las teorías más recientes ya que sus intentos por reformular los modelos de institución educativa y sus sistemas de dirección y administración siguen manteniendo los conceptos de las tradicionales teorías y ciencias sociales a los cuales se contraponen los enfoque fenomenológicos y críticos.

Los puntos de discusión se centran en los temas epistemológicos, en la naturaleza de la teoría y del componente ideológico de la teoría; en consecuencia, en la naturaleza de la práctica de la administración educativa, en el tipo de administración y formación que se requiere.

#### **6.3.1.2. Enfoque empírico analítico.**

- Racionalidad técnica en la administración educativa.

El modelo positivista de la ciencia social esta ligada al concepto filosófico de la "Ingeniería social" o "Ciencia de lo político", entendida como un conjunto de procedimientos que posibilitan determinar la acción o llevar técnicamente mejor para poner en practica una decisión o alcanzar un objetivo. De tal forma que la ciencia

social positivista por su conexión con la ciencia política lleva inherente la ideología y concepto de la práctica de la administración educativa fundamentada en el control técnico y de gestión.

Por otro lado el positivismo y la ciencia empírica analítica por contener una estructura conceptual problemática expresada, no puede abordar la cuestión de si los valores y los intereses son parte integrante de la ciencia, carece de la orientación conceptual para concebir así mismo como un sistema de interacción social y humana en lo que se integra normas, propósitos y formas compartidas de interpretar la realidad.

Los administradores educativos, inmerso en este tipo de racionalidad centran su interés en determinar el grado de sosiego y de eficacia del funcionamiento de los centros educativos, en forma tal que las ideas y las conductas se adecuen a los objetivos establecidos y el comportamiento se produzca dentro de una pautas predecibles. Una forma de pensar así, no se preocupa por las ideas de otras personas ni por sus sentimientos tampoco por impulsar la comprensión mutua, de igual forma desvía la estructura de autoridad y de su relación con la represión y con la emancipación.

#### **6.3.1.3. Enfoque hermenéutico interpretativo.**

- Racionalidad práctica y administración educativa.

La hermenéutica es definido como la ciencia de la interpretación o de la fenomenología de la comprensión.

Las fuentes del conocimiento no vienen dadas en forma de hipótesis formuladas como leyes, en su lugar, el objetivo es la comprensión de los modelos simbólicos y de comunicación de la interacción social, pretende revelar el significado de las acciones de las personas con sus propios objetivos e interpretaciones individuales; desde el punto de vista de las normas sociales o de práctica, que rigen y dan sentido a aquellas secciones dentro de unos contextos sociales determinados. En tal sentido el acceso a los hechos solo es posible mediante la comprensión de las intenciones, no mediante la observación de la realidad social constituida por individuos y por grupos concretos que solo pueden conocerla en función de sus propios valores, sus intenciones y motivaciones.

Desde esta perspectiva la administración educativa implica el establecimiento y el mantenimiento de una base normativa para la vida de la organización. La administración educativa se propone así intensificar la comunicación y el entendimiento entre las personas y los grupos que integran una Institución Educativa. Tal propósito requieren de un conocimiento de los valores, las aspiraciones y las intenciones individuales y culturales. Un conocimiento de este tipo puede aplicarse a la labor de conseguir un consenso mediante una mejor comunicación, el análisis de las cualidades de las experiencias educativas, la discusión de la acción y la toma de decisiones sobre la base de las normas establecidas y los precedentes de práctica aceptables.

La toma de decisiones para la ciencia interpretativa debe producirse dentro de un ordenamiento social en el que sea posible la libre comunicación entre las personas. De incrementarse la comunicación se favorece la participación y la negociación en la toma de decisiones, lo que supone un progreso en el desarrollo individual y del grupo.

#### **6.3.1.4. Enfoque crítico.**

- La administración educativa como práctica educativa.

Las críticas de la ciencia empírica - analítica y de la ciencia interpretativa, son ciencias sociales críticas en acción, puesto que estas críticas centran la atención en sus principales características. La ciencia social crítica utiliza tanto el conocimiento de la ciencia empírico - analítica como el de la ciencia social interpretativa, pero mediante la autoreflexión y la crítica trasciende sus intereses de control y de entendimiento mutuo respectivamente que los integra en un interés en la emancipación. Los objetivos de sus teorías son: una, descubrir el origen de la frustración, de la represión, de las necesidades no satisfechas y de la comunicación deformada que se da en un grupo; el otro, identifica las posibilidades de cambio, que harán posible las condiciones necesarias para la comprensión de uno mismo, la conciencia crítica y la autodeterminación consciente. Freire (1970).

#### **6.3.1.5. Teoría crítica y administración educativa.**

Desde el punto de vista de la teoría crítica en la administración educativa no puede darse una comprensión objetiva ni una explicación de los fenómenos sociales de forma

independiente de los valores. Yo que el administrador educativo trata de entender la sociedad en la que trabaja, no desde el punto de vista del control o del mantenimiento del sistema, sino con la idea de hacer efectivo los valores de justicia social, autodeterminación igualdad de oportunidades liberación de la autoridad represora, autenticidad en las relaciones sociales y bienestar de la comunidad. De tal forma que la práctica administrativa se encara en una racionalidad amplia que incluye la comprensión interpretativa y la discusión ética.

Es compatible con la idea de Freire (1970) de educación como práctica de la libertad, como los medios por los que la persona participan en la transformación de su mundo. En este sentido los centros educativos se convierten en comunidades que centran su objetivo del consensos, la libre comunicación y la puesta en práctica de la democracia participativa.

En conclusión la práctica de la administración educativa se hace cada día más compleja exigente frente a los diversos enfoques que tratan de dar respuesta mediante la aplicación crítica de las tres principales tradiciones de ciencia y racionalidad.

- Lo empírico - analítico.
- Lo hermeneúico interpretativo.
- Lo crítico.

Cada uno de ellos incorpora una filosofía del conocimiento y un concepto de lo práctico, de lo que se pueden derivar conceptos de la administración educativa así: la racionalidad empírica - analítica implica una administración como control en un sentido de gestión técnica, la hermeneútica interpretativa, sugiere una concepción que comporta el promover la comunicación y la comprensión intersubjetiva, y la crítica que defiende una concepción de administración como desarrollo de las condiciones para la autocomprensión, la conciencia crítica y la autodeterminación, trascendiendo así los intereses de los dos anteriores concepciones para fundirlos en un interés por la emancipación.

### **6.3.2. Hacia la Irrupción de Nuevos Paradigmas y Estrategias en la Práctica de la Planificación Educativa**

#### **6.3.2.1. Influencia del paradigma mecanicista en la concepción de la organización educativa.**

La historia nos ha enseñado que en las grandes transformaciones culturales han estado presentes en la necesidad de nuevos valores y la necesidad económica.

Estamos rodeados por todos lados de organizaciones, dependemos tanto de ellas que podríamos aseverar que la calidad de vida depende de la calidad de las organizaciones. De esta forma, el escenario natural de desarrollo del ser humano, se encuentra en una organización y relacionado substancialmente a la actitud del hombre frente al trabajo,

esta relación hombre - trabajo depende del paradigma dominante en la concepción de la organización.

En la concepción mecanicista el trabajo es un factor de producción orientado exclusivamente al aumento de la productividad. Así nacen las herramientas de organización y métodos, evaluación de cargos, programas de administración salarial, teorías de los perfiles y todo un conjunto de herramientas que han pretendido condicionar la experiencia en un esquema rígido y normativo<sup>8</sup>.

La Institución Educativa no escapa de los problemas sociales regionales y la preocupación por encontrar caminos efectivos para enfrentarlos, ni de los movimientos sociales fuentes de nuevos modelos o paradigmas con unos propósitos culturales y cognitivos y con roles históricamente definidos, la función de la administración escolar, es derivada del estudio de las condiciones del medio sociocultural, del conjunto de valores aportados por el pensamiento filosófico y de las teorías administrativas probadas en otros contextos sociales.

El paradigma de la complejidad tiene relevancia para la administración de la educación como orientación conceptual y como recurso para la práctica administrativa, por cuanto facilita la adopción de una estrategia de acción, tiene en cuenta:

---

<sup>8</sup>Mimeógrafo, Universidad Santo Tomás. Especialización en Evaluación Educativa. La Evaluación en la Institución. Bogotá 1997.

El medio sociocultural. Es el punto de partida de la contextualización, para dar orden y regular los procesos de administración cultural y promover la socialización de los individuos.

Los fundamentos filosóficos. Dan razón de la institución y de su administración. Proporciona al medio los valores culturales que rigen el comportamiento de las personas tanto individual como colectivamente. El medio para lograr los fines.

La teoría administrativa. Proporcionan de reacción a las acciones y metodologías a seguir en las distintas situaciones institucionales. Constituye el fundamento de la práctica administrativa, en cuanto proporciona marcos estructurados de proporción útiles para definir la estrategia a seguir.

Estos tres elementos son antecedentes y determinantes de la función administrativa, produciendo efectos que se manifiestan en la estructura, organiza las funciones y los procesos de gestión administrativa<sup>9</sup>.

Como consecuencia de la concepción mecanicista de las organizaciones, reflejada en los currículos, que condujo a esperar que ellas operaran como máquinas, es decir, desarrollando sus procesos de manera rutinaria con eficiencia y seguridad, buscando el seguimiento de la Ley de casualidad en sus relaciones proporcionales y la

---

<sup>9</sup> Augusto Romero Díaz. Administración en la empresa educativa. Universidad de la Sabana.

predictibilidad, para tal efecto, fue indispensable reducir todas las instituciones a un desenvolvimiento lineal.

Con ello la Institución Educativa encaminada a seguir regularidades discernibles y a moverse dentro de un esquema repetitivo, al igual que cualquier mecanismo de relojería dándole a éste acto la seguridad de sus acciones, entra en un proceso no solo de nuevos conceptos, si no de un nuevo sistema de valores que refleja nuevas normas de organización y autonomía en miras al desarrollo social.

La eficiencia es el poder o facultad o actitud especial para lograr un efecto determinado; es también la acción con que se logra ese efecto. La eficiencia es la fuerza y el poder para obrar. La eficiencia es propia de los procesos, mientras que la eficacia se le atribuye en especial a los agentes. La eficacia se halla relacionada con la capacitación de los docentes y personal administrativo, entrenado para operar dentro de los esquemas repetitivos y las regularidades discernibles.

Dentro del mecanicismo, tanto las Instituciones Educativas como sus estructuraciones curriculares, no son organizaciones con fines en si mismas, sino instrumentos para alcanzar otras metas; orientando al logro de los objetivos previamente determinados.

El grado de autonomía que se confiere es menor para realizar más control. Es el caso del personal docente la capacitación se refiere a un entrenamiento para la realización del diseño del plan. Estos docentes - operarios están entrenados para leer los objetivos y

emprender el proceso para obtenerlos eficaz y eficientemente. "Dictadores de clase" y la organización de las instituciones educativas diseñadas de modo que se emiten ordenes desde la cima. El pensamiento de los teóricos clásicos de la administración fue trabajar la institución como un proceso de: planeación, organización, mando, coordinación y control racional con mucha influencia del taylorismo.

La responsabilidad de la organización general, la del desempeño docente y la del desarrollo curricular está en la cabeza de los rectores, decanos, jefes de departamento y no en manos de la comunidad educativa. El principio tayloriano separa la planeación y el diseño de su ejecución, instauró una división entre lo pedagógico y lo didáctico. Los docentes - operarios no debían ocuparse de estos problemas.

Esa dominancia tiene el inconveniente que:

- a) Establece una organización donde las Instituciones Educativas presenten dificultades y resistencia para adaptarse a las condiciones cambiantes, incluso aun cuando ellas sean impuestas por la ley y otro tipo de normatividades (la mecanización incide patológicamente en el caso particular de los profesores, que se vuelven los más resistentes al cambio);
- b) Genera una burocracia didáctica negligente y que se cree incuestionable (la seguridad en la verdad absoluta de lo que enseñan y de la confianza extrema en los algoritmos de enseñanza y de evaluación, hace de los docentes personas dogmáticas);
- c) Crea un ambiente en el que las consecuencias no previstas, son asumidas como indeseables, sobre todo cuando los intereses de administrativos, docentes y discentes

emergen como prioritarias frente al cumplimiento de los objetivos fijados por el currículo; y,

- d) Deshumaniza el desempeño de los docentes, docentes y de los empleados administrativos, en la medida en que se les ha entrenado, obligado y rutinizado para seguir los algoritmos de los reglamentos, de la instrucción y de la evaluación.

Las organizaciones de las Instituciones Educativas, en general, y del currículo que direcciona su razón de ser, desde el punto de vista mecanicista, limitan en vez de posibilitar el desarrollo de las potencialidades cognoscitivas, de empleados administrativos y de los docentes; encaminándolos alrededor de sus intereses y potencialidades. Por eso esas instituciones no son organizaciones que aprenden, y no necesitan aprender justamente porque el moverse dentro de los esquemas repetitivos que les garantizan seguridad no les exige ningún aprendizaje.

La mira con un "sistema abierto", con procesos de adaptación al entorno, con ciclos de vida organizacional y con factores que influyen en la salud y desarrollo de la institución y con relaciones entre las diferentes organizaciones y su ecología. Dentro de esta perspectiva, los empleados administrativos, los profesores y los alumnos son personas con necesidades complejas que deben ser satisfechas, para que lleven vidas plenas y sanas, y se desempeñen eficientemente en la institución. Existen, además, una "organización informal", basada en grupos de amistad e interacciones no planeadas, al tiempo con la organización formal documentada en el organigrama diseñado por las directivas y el currículo mismo, que no puede ser desconocida a la hora de una

evaluación no mecanicista de las condiciones reales de desarrollo del proyecto curricular. Así, las actividades educativas son influidas por la naturaleza humana de empleados, profesores y alumnos, como por la estructura curricular y los reglamentos.

En el caso de las Instituciones Educativas habría que sostener que empleados y profesores no pueden ser motivados exclusivamente por el salario, ya que de ser así laboran casi que exclusivamente para la satisfacción de sus necesidades primarias y no pueden desplegar al máximo sus potencialidades creativas; sobre todo si el monto de esos salarios o sueldos son relativamente bajos. En el caso de los profesores, por ejemplo, esa situación los obliga a emplearse en otras jornadas o a ser "docentes golondrinas". De hecho, cualquier teorización al respecto, elaborada en los países desarrollados, no puede ser tomada como un patrón universal para establecer reglas de comportamientos docentes que funcionen independientemente de las condiciones locales.

En el caso de las Instituciones Educativas, y en especial del desempeño docente, los profesores no han visto aún como recurso humano, dentro de la teoría, que pueden contribuir en forma variada y enriquecedora a las actividades de la organización educativa institucional, todo porque siguen estando concebidos como operarios. De ahí la necesidad de un rediseño del currículo para que la actividad profesoral inicie y aumente su productividad y el docente se sienta satisfecho en el cargo y en su rol contribuya significativamente al mejoramiento de la calidad educativa. No puede ser así si se le sigue considerando como una pieza de un proyecto mecánico, en el cual sólo debe limitarse a ejecutar órdenes y a seguir los algoritmos de unos propósitos que son

independientes de sus interés. El principio dominante es el de que las instituciones educativas son organizaciones abiertas a su entorno y han de lograr una relación apropiada con él.

La transformación requerida ha de abandonar la idea dominante de que la institución educativa es una estructura de partes y de que su comportamiento mecanicista es explicable en cuanto a relaciones entre las partes, que siguen la relación de causalidad y que funciona según el mecanismo de estímulo - respuesta. Debe enfatizar en el hecho de que la estructura, las funciones, el comportamiento y todos los otros aspectos operacionales de la institución están estrechamente implicados. Posee una interdependencia funcional y su estructura depende de las funciones y es una manifestación de éstas.

La escuela en esta perspectiva tiene que ser una institución de trabajo colaborativo – participativo, así, esta organización acrecienta adaptabilidad de las instituciones educativas a su entorno, mejora las coordinaciones entre las especialidades y hace buen uso del recurso humano. Una organización que actúa aisladamente puede tener muy poco impacto sobre el entorno y, por consiguiente, ese entorno se le presenta como algo externo e irreal en sus resultados.

### **6.3.2.2. Precariedades de la pedagogía en el paradigma mecanicista.**

La pedagogía burguesa pretende ser una ciencia normativa, sobre la base de conceptos rigurosos y esquemáticos acerca del aprendizaje y la formación escolar, justifica los reales propósitos sociales de clase donde el aprendizaje está en pos de los objetivos supremos de la sociedad mitificado por el tecnicismo con clara dominación. Idealiza las condiciones sociales, pretende ser una ciencia normativa sobre la base de conceptos rigurosos y esquemáticos acerca de la enseñanza y la formación escolar.

Retoma el conductivismo que es una escuela psicológica introduce un criterio de diferenciación del trabajo donde la planeación educativa es anterior y ajena a la escuela; el trabajo del educador y los educandos es solo técnico, de ejecutantes. Se ha buscado sustituir la pedagogía por la tecnología educativa, sobrellevando los métodos experimentales para descalificar su fundamentación filosófica; así como la de la teoría educativa.

El auge del conductivismo en los años 70 impone metodologías y didácticas basadas en el diseño instruccional, de manera tecnocrática, con énfasis en el control centralizado y la planificación educativa. La tecnología educativa es un enfoque que acompaña las reformas educativas, el nuevo currículo y el diseño instrumental, la planeación educativa. La escuela sufre las readecuaciones que exige la crisis y los cambios en la estructura económica para el desarrollo estatal.

En América Latina durante los últimos 20 años se gestan movimientos y experiencias progresistas en el campo pedagógico, las cuales tienen su fundamento en las ansias de cambio social que bulle en nuestro continente. Bien lo afirma Aníbal Ponce<sup>10</sup>, no hay proyecto pedagógico progresista y alternativo que no se haya levantado en el contexto de una clase en ascenso, de tal manera, un proyecto pedagógico progresista cumple su cometido si corresponde a los intereses de una clase; y se complementa con la expresión de Makarenko "Pienso que la educación es la expresión del credo político del pedagogo y que los conocimientos que éste tiene juegan solo un papel auxiliar en los procedimientos pedagógicos".

La escuela sufre las readecuaciones que exige la crisis general, los cambios en las estructuras económicas, en sus procesos, en la orientación, y el desarrollo estatal. El futuro de la institución educativa no parte de la caducidad del paradigma mecanicista, ni de plantear el dilema pedagógico entre lo moderno y lo tradicional, sino el contemplar su real contenido, su significación histórica y social y que sepa integrar valiosos elementos para forjar hombres plenamente desarrollados.

Colombia es un país que siempre le ha encantado traer misiones extranjeras para que le resuelvan sus problemas y asuntos internos. En el campo pedagógico, primero fueron los jesuitas en La Colonia en el siglo XIX, Lancaster y su sistema de enseñanza mutua, a fines de este siglo vino la primera Misión Alemana que nos trajo a Pestalozzi.

---

<sup>10</sup> Tomado de la revista Educación y cultura. Nº 14.pag 5

En el siglo XX llegaron multitud de comunidades religiosas. A comienzos de los años 50 llegaron las misiones de la UNESCO, el Banco Mundial, el BID, sobre todo merece destacar la misión, Le Bret y Currie que nos trajeron la idea de planteamiento educativo y junto a ella la tecnología educativa. Con la introducción al país de la tecnología educativa se dio una característica especial: vinieron especialistas en diseñar planes, proyectos y programas en educación. No vinieron pedagogos ni educadores sino expertos en educación económica, sociología, administración, planeamiento y saberes especializados.

Estos expertos se apoderaron del Ministerio de Educación Nacional, donde crearon la oficina de planeamiento educativo. Desde esta oficina empezaron la labor educativa de construir de inmediato el primer plan quinquenal para la educación, que incluyó la creación de un instituto de capacitación para supervisores e inspectores, transformación de las normales, facultades de Educación de institutos tecnológicos, reforma de la Educación primaria.

El problema fundamental de la Educación se convirtió en un objeto de planeación, de diseño técnico, de administración de un programa. No fu un asunto pedagógico, cultural o educativo por eso no extraña la puerta en practica de múltiples planes y programas para la educación pública desde que llegaron las misiones de la OEA y la UNESCO.

Esta "cultura técnica" es completamente distinta a la cultura pedagógica. Su interés no es humano es técnico, maquínico, el proceso mismo, el sistema la operación lógica. La esencia esta en saber programar, saber planificar, definir resultados o metas, identificar sus fases, los medios para alcanzarlas y las formas para evaluarlas. Exige datos estadísticos, identificación de problemas y medios para resolverlos. Proyectar no es tampoco investigar, exige que el investigado este resuelto, exige el saber previo. Con la proyección desaparece lo subjetivo y la investigación en términos de una operación de análisis de la objetividad.

#### **6.3.2.3 Las razones de la Planificación: El problema de las disparidades.**

El impulso definitivo hacia legitimación y adopción de la planificación fue dado por la conferencia realizada en Punta del Este en 1961 y por la concurrente creación de la Alianza para el progreso. De hecho esto supone la resistente cultura y la dedicación a la elaboración de planes. Lo que llegó a comentar el equivoco de que planificar equivalía a preparar planes.

Es justamente en el ámbito de este proceso de elaboración de planes de desarrollo, donde se ubica la aparición en forma generalizada de los problemas regionales y por encontrar caminos efectivos para enfrentarlos. Ello contribuyó a dar un vigoroso impulso a la discusión y a la utilización de diversos paradigmas, modelos y estrategias para promover el desarrollo regional. Sin embargo, con anterioridad al comienzo de la legitimación de la planificación, es posible encontrar algunas experiencias de

planificación regional, constituyendo el antecedente más importante de los anteriores esfuerzos.

- Estrategias utilizadas por la planificación para enfrentar problemas.

Para la elaboración de estrategias, orientadas a lograr reducir las disparidades regionales y asumir los procesos de concentración; los planificadores regionales generalmente adoptaron fundamentos teóricos, paradigmas y modelos procedentes de realidades muy diferentes, tanto en lo que se refiere a su formación histórica como a sus rasgos estructurales, suponiendo que su transposición a nuestras realidades produciría los mismos efectos que se habían verificado en aquellas partes donde eran oriundos.

Quizá el antecedente más importante en que se inspiró la planificación regional se encuentra en la concepción del desarrollo integrado de cuencas hidrográficas aplicada desde 1.933 por la Tennessee Valley Authority (EE.UU.).

La estructura de estrategia de desarrollo regional, tuvo como base "Polos de crecimiento y de centros de desarrollo regional" con el supuesto que las gravitaciones que se produjeran habría de provocar un conjunto de efectos positivos, tanto en el centro urbano en que se localiza, como en la región aledaña, en este diseño y aplicación perdura muchas veces el contenido esencial desvirtuando el fundamento mismo del modelo y los resultados obtenidos distaron mucho de los objetivos fundamentales que las habían originado y justificado.

La estructura de estrategias de Desarrollo Rural Integrado "DRI", ha sido concebida para enfrentar las condiciones de retraso y pobreza en las áreas rurales del tercer mundo, para la satisfacción de las necesidades básicas de la población y elevación de la productividad. La ejecución no ha redundado en el mejoramiento de las condiciones de vida para quienes continúan predominando el atraso y la pobreza.

Otra estrategia de desarrollo regional es la neoliberal, conduce a decisiones orientadas a la eliminación de todas aquellas medidas que interfieran directa e indirectamente con el libre funcionamiento de las fuerzas del mercado y al consecuente despliegue de la acción del estado; también supone que la inversión privada, el componente fundamental del proceso de asignación de recursos, por cuanto se estima que los proyectos de mayor rentabilidad están en los recursos naturales.

En todo caso cabe observar que aún creando estas estrategias fueron presentadas habitualmente como un medio para enfrentar el problema de la disparidad, los resultados logrados parecen indicar que abren paso al problema "La insuficiente integración" que hace referencia a la relación con el escaso grado de integración económica especial para hacer frente a las disparidades regionales, estableciendo objetivos y políticas, compatibles con el contenido modular de los proyectos políticos sustentados por grupos hegemónicos, con efectos positivos en los espacios nacionales.

Como se ha venido señalando se ha recurrido a diversos paradigmas en modelos teóricos para elaborar estrategias de desarrollo regional y reducir las disparidades regionales.

Ya avanzado el decenio de los años 70 se hicieron sentir nuevos caminos, en tal sentido se hace referencia a dos vertientes en torno a las cuales se ha centrado la discusión de las disparidades:

- La corriente contestaria: Nace en el seminario sobre la cuestión regional en América Latina, México abril 1978. Plantea la necesidad de una ruptura filosófica, con las teorías y métodos hasta ahora dominantes dada la estrecha relación entre las configuraciones espaciales y la forma de organización para superar los problemas a partir de las relaciones sociales de producción con el cual el proceso de producción pasa hacer un proceso social y no técnico.
- La corriente regional - participativa: Nace a partir del análisis quienes creen en la posibilidad de una planificación regional efectiva en el ámbito de países capitalistas. Destaca el papel protagonista de la región, visualizada como el interlocutor fundamental para la iniciación y consolidación de los procesos de negociación regional, que constituyen uno de los componentes básicos de las estrategias respectivas. Esto es un avance en relación con las visiones excesivamente economistas y especialistas, al configurar a la región como "actor social".

En la relación del Estado con esta estrategia (Boiser Sergio 1979-1985<sup>11</sup>), la planificación del desarrollo regional debe ser una responsabilidad compartida entre el estado y las organizaciones regionales, y además reconoce el tema de Estado y planificación regional debería ser dirimido en función de la realidad antes que de la

---

<sup>11</sup> Boiser, Sergio. Un difícil equilibrio: centralización y descentralización en la planeación regional. El trimestre económico. Méjico. Vol LII N° 205. Enero marzo.

doctrina. Consideramos que sin la participación de la región como un verdadero actor social, la planeación regional solo consistiría en un procedimiento de arriba hacia abajo, asignando en algunos casos recursos y acciones errados.

En consecuencia, en el momento de adopción de una estrategia de desarrollo no es posible desconocer que cada una de las partes de un sistema nacional esta afectada por esa dinámica global y que, por lo tanto las acciones de planificación regional que lleguen a asumir el carácter de tales en la practica, esto es, que por tener viabilidad puedan llegar a ser ejecutada, serán solamente aquellas que resulten compatibles con los objetivos regionales explícitos o implícitos del Proyecto político vigente, es lógico suponer que un proyecto que no contemple soluciones para los problemas que afectan a grupos sociales políticamente importante, incubar el desarrollo de contradicciones que, tarde o temprano, terminaran por precipitar su agotamiento y en definitivo su sustitución por otro proyecto con respuestas mas efectivas. Por consiguiente la iniciativa, la organización y la movilización popular en los ámbitos regional y local aparecen como un prerequisite ineludible para una acción efectiva frente a los problemas territoriales.

### **6.3.3. La Planificación para el Cambio Social**

La planificación puede ser una tecnología para la transformación social y no exclusivamente un método al servicio de la reproducción del sistema. Para desarrollarla teórica y metodológicamente se requieren superar varios obstáculos. En esencia, nuestro problema es traducir el pensamiento crítico sobre la sociedad vigente

en una tecnología para la acción. Por ello, dicha tecnología no puede ser "otro método" de planificación económica, sino abarcar la dimensión social, como comprensiva de lo político y lo económico.

Del análisis sobre el origen de la planificación en América Latina, su práctica y su crítica, es posible tipificar distintos enfoques sobre la planificación en el capitalismo subdesarrollado y dependiente, a fin de identificar con más precisión las limitaciones que deben ser superadas y las exigencias que nos plantean un método de planificación para el cambio social.

Puede plantearse tres concepciones básicas de la planificación en el mundo capitalista:

- a) la planificación predictiva o proyectiva,
- b) la planificación normativa y
- c) la planificación estratégica.

La idea central es que estas distintas formas de planificación surgen con relación a la singularidad de los procesos sociales, a los cuales pretenden servir y que, en el proceso de desarrollo de la planificación, ellas no son excluyentes, sino unas más amplias o comprensivas que otras.

- a) La planificación predictiva o proyectiva, es en esencia, un cálculo de proyecciones tendenciales con el propósito de anticipar el conocimiento de los problemas que puedan surgir de las mismas y definir políticas o acciones para que

dichas tendencias se desarrollen sin trabas internas. En esta concepción de la planificación, el cálculo predictivo domina a las "normas" que provienen de los objetivos y los objetivos mismos tienen siempre su base fundamental en el respeto a las tendencias.

Varias experiencias de planificación de países industrializados y algunas prácticas de coordinación planificada entre países participantes, de sistemas de integración económica - política, siguen en lo principal los criterios de la planificación proyectiva o predictiva. Se trata de casos donde las tendencias básicas resultan satisfactorias para los gobiernos que planifican y no se plantean reformas o transformaciones significativas que impliquen una distinta dirección o un fuerte cambio en la velocidad del proceso de reproducción. La teoría de las proyecciones tendenciales desarrolladas por CEPAL al inicio de sus esfuerzos de planificación era un tipo de planificación predictiva que dicho organismo no convirtió en método de planificación, porque su argumentación básica era alterar significativamente las tendencias centrales de las economías latinoamericanas. De allí surge la "planificación normativa", como una proyección del "debe ser".

- b) La planificación normativa desarrollada por CEPAL, enfatizó en un inicio los problemas inherentes a la velocidad del crecimiento y más tarde los "problemas estructurales", pero siempre con una cierta connotación de obstáculos a la velocidad. La esencia de la planificación normativa es el dominio de la norma sobre las

tendencias dinámicas reales del sistema, del "debe ser" sobre el "tiende ser", de lo necesario hasta el límite de lo posible. Naturalmente, la planificación normativa no descarta la planificación predictiva sino que transforma el cálculo predictivo en un aspecto o insumo de la planificación normativa.

Esta concepción de planificación normativa tuvo en claro desarrollo en América Latina y prácticamente todas las oficinas de planificación de la región y la mayor parte de los sistemas de entrenamiento de planificadores siguen sus postulados. En consecuencia, la crítica a la planificación normativa es la crítica a la práctica de la planificación en Latinoamérica y la base para la construcción de un nuevo enfoque capaz de superarlo.

- c) Posteriormente, surge el concepto de planificación estratégica como intento de superación de la planificación normativa. El centro de la planificación estratégica es la lucha entre oponentes y la dialéctica entre la "norma" y lo "viable". La introducción del criterio de la viabilidad política como un problema al interior del plan y no como un dato exógeno, solucionable con una consulta al nivel político; obliga a planificación estratégica a superar la dimensión económica y a integrar la dimensión político social como una cuestión "esencial de la planificación". La planificación predictiva y la normativa, por su propio enfoque, podían limitarse a lo económico y a algunos aspectos sociales del problema económico, pero si "lo viable políticamente" es ahora una variable del plan; necesariamente la planificación estratégica es, al mismo tiempo, planificación política, donde lo económico social

es un importante aspecto, pero no la totalidad del problema objeto de la planificación. Pero, la incorporación de las variables políticas no es un simple agregado a las variables ya consideradas por la planificación normativa; por el contrario introduce un problema nuevo que envuelve a la totalidad del objeto de la planificación. Por ello, nuestro punto de partida debe ser una crítica a la planificación normativa.

### **6.3.3.1 Crítica a la planificación normativa.**

Los autores como Matus, Giordan y Testa han desarrollado críticas a la planificación normativa. Las principales críticas se refieren a las limitaciones que provienen de las siguientes cuestiones:

- a) La planificación no es una técnica neutra, aplicable a cualquier proceso social;
- b) La planificación normativa es una planificación sin oponentes y en consecuencia sin posibilidad de analizar el proceso de "construcción de viabilidad política";
- c) La planificación normativa es una técnica encerrada en lo económico que no permite captar el significado y complejidad del proceso real de cambio social;
- d) La planificación normativa sólo es practicable desde el poder del Estado y en consecuencia se pone principalmente al servicio de las fuerzas dominantes y;
- e) La planificación normativa no puede abordar adecuadamente el problema de los cambios estructurales, vale decir, en su extremo, el problema de la transformación social.

La planificación normativa es una planificación "sin oponentes" sin "actores sociales". Si la planificación ignora la existencia de fuerzas sociales que luchan entre sí, no puede

tratar eficazmente el problema de la viabilidad política. Para la planificación normativa, la viabilidad política es un dato exógeno al cálculo del plan. No ignora que existe el problema político, pero sitúa la política fuera del contexto del plan y busca por medio de una consulta desde el nivel técnico hacia el nivel político.

El propósito del planificador consiste en tener preparadas respuestas anticipadas a las variantes inciertas y aleatorias que puede ofrecer la realidad. La planificación normativa en cambio, es de una sola variante y de un solo actor: el poder del Estado planificador. En esta segunda limitación puede afirmarse que dicho método implica necesariamente una ruptura entre historia y plan.

La tercera limitación de la planificación normativa está en el origen de la anterior. La planificación normativa no puede considerar oponentes ni fuerzas sociales porque es una técnica inspirada en la neutralidad y encerrada en lo económico.

La cuarta limitación vuelve en forma específica el problema de quién planifica y desde qué posición de poder planifica. En la planificación normativa lo "social" resulta equivalente "desde el Estado". Sin embargo, las categorías y tipo de interrogantes que pretenden responder la planificación normativa limitada a lo económico, sólo son relevantes para las fuerzas dominantes que controlan el Estado. La planificación económica normativa es necesariamente una planificación estatal, porque su método responde al control desde el poder.

2- El momento normativo (debe ser) - saber diseñar propuesta

3- El momento estratégico (puede ser) - saber pensar

4- El momento táctico - operacional (hacer) - saber hacer

Los momentos de la planeación situacional contienen sus características esenciales: se dan en cadena continua, se dan en cualquier orden y cada momento comprende a otros momentos.

El encadenamiento de los momentos se produce simultáneamente para una gran diversidad de problemas y oportunidades.

El momento se define como instancia, ocasión o coyuntura por la que atraviesa un proceso continuo que no tiene principio ni termina definitivamente. Esto se diferencia del concepto de etapas de la planificación normativa, que es más pertinente a una secundaria lineal y direccionada que comienza con el diagnóstico, pasa por el diseño y la aprobación en el plan y culmina en las instancias de ejecución, evaluación y control.

El primer momento explicativo. El Es. Se refiere a una realidad presente, a una evolución histórica. Sus problemas, sus aspectos positivos y negativos. Tal cual es. Esta es una de las situaciones a modificar, así sea parcialmente.

El segundo momento. El Debe Ser. Lo que se pretende que una nación, institución, sea en el futuro. Se confunde en la jerga prospectiva como la imagen objetivo. Esta es la base

esencial de la planeación, su filosofía.

El tercer momento. Paso entre el Es y el Debe Ser. Se denomina así mismo, el momento estratégico, el cambio hacia el logro del gran objetivo.

El cuarto momento. Es la de realización, también denominado momento táctico operacional.

### **Metodo Altadir De Planificacion Popular (MAPP)**

Este método se fundamenta en los mismos principios teóricos sobre los cuales está constituido el Método de Planificación Estratégico Situacional (PES). Estos principios teóricos pueden resumirse de la siguiente manera:

1. En el sistema social existe un número indeterminado de personas que gobiernan y planifican desde distintas perspectivas.
2. Cada uno de estos actores se inserta de manera diferente en la realidad, se tienen distintas ideologías, intereses e intenciones y cuentan con distintas capacidades de gobierno.

En consecuencia la realidad puede ser explicada en forma diferente por cada uno de los actores sociales.

3. Estos actores sociales son creativos, por lo tanto nadie puede predecir su comportamiento sino apenas, prever y prepararse para reaccionar velozmente, ante las contingencias que se originan en esa creatividad.

4. De los principios anteriores deducimos que: La planificación debe abarcar necesariamente el problema de sortear las restricciones y vencer las restricciones al de los otros, al propio plan.

5. La planificación es un proceso incesante y continuo en el cual se repiten constantemente el cálculo, la acción, la evolución de resultados y la corrección de los planes.

Estos principios se reflejan en las cuatro instancias del proceso de planificación. Quien pretenda actuar en una realidad concreta y cambiar los resultados insatisfactorios que se

observan en esa realidad debe comenzar por conocerla y formular un modelo explicativo de ella desde su propia perspectiva.

Para la elaboración del MAPP se sugieren los siguientes pasos:

Paso 1: Selección de los problemas del plan.

Paso 2: Precisión del problema.

Paso 3: Explicación del problema.

Paso 4: Diseño de la situación objetivo.

Paso 5: Selección de frentes de ataque o nudos críticos.

Paso 6: Diseño de operación y demanda de operación.

Paso 7: Definición de responsables por las operaciones.

Paso 8: Definición de responsables por el seguimiento de las demandas de operación.

Paso 9: Presupuesto del plan.

Paso 10: Identificación de actores sociales relevantes y su motivación frente al plan.

Paso 11: Recursos críticos para producir las operaciones.

Paso 12: Quien controla los recursos críticos.

Paso 13: Selección de trayectorias.

Paso 14: Análisis de vulnerabilidad del plan.

Paso 15: Diseño del sistema de petición y rendición de cuenta.

Para efecto de la propuesta que aparece en el capítulo 6o. de este trabajo investigativo se consideran los pasos pertinentes y adecuados a la necesidad del sector educativo como método adaptado a la planeación educativa para resolver los problemas de una realidad social (MAPE).

### **6.3.4. La Planeación en la Institución Educativa.**

#### **6.3.4.1 Conceptos básicos de planeación**

Cuando se habla de planeación sin conceptualizar el término con todo rigor científico, se asocia la idea de organizar, ordenar, coordinar, prever. Si se ahonda algo más en este concepto, está claro que la idea central que aparece es cursos de acción con el propósito de alcanzar determinados objetivos mediante el uso eficiente de los medios. Se trata de hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habría ocurrido o de crear alternativas, allí donde antes no había nada.

¿Qué es planear? Afortunadamente hoy se encuentran diversos intentos de definición: unos la asocian con la predicción del futuro otros con el cálculo de unas metas, otros con la elaboración de un plan, otros con la anticipación a los acontecimientos, otros con las decisiones sobre el direccionamiento hacia el futuro, otros con procesos sistemáticos y continuos de discusiones para tomar decisiones que precede y preside la acción y otros en la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores. Casi siempre estas definiciones apuntan a resolver preguntas como estas: ¿Dónde queremos ir?, ¿Dónde estamos hoy?, ¿Adónde debemos ir?, ¿Adónde podemos ir?, ¿Adónde iremos?, ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

Resulta claro que planear significa, ante todo, reflexionar sobre la forma de resolver problemas y organizar actividades y elaborar programas y proyectos de la manera más racional posible. Para darle un mayor rigor científico y técnico al término, tres

conceptos aparecen estrechamente ligadas a la concepción y práctica de la planeación, a saber: racionalidad, conocimiento de la realidad y adopción de decisiones de cara a la realización de determinadas actividades.

En otros términos se planifica porque hay que reducir incertidumbres sobre la base de un conocimiento de la realidad y la previsión de lo que puede acontecer de algunas situaciones. Después de todas estas consideraciones nos podemos aproximar al concepto de planeación, podemos decir que: planeación es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre si que, previstas anticipadamente, tiene el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados<sup>13</sup>. Por tal motivo se pretende, en el Centro Educativo N° 44 desarrollar todo un proceso de planeación que influya en forma determinante en la construcción y ajustes del Proyecto Educativo Institucional, a través de la realización de seminarios talleres de formación en planificación estratégica situacional y en el desarrollo de la propuesta que se presenta en el capítulo 9.

Para Carlos Matos "Pensar y actuar es planear", es decir, planear no es otra cosa que el intento del hombre por crear su futuro y no ser arrastrado por los hechos. La planeación se inserta en una lucha que nos afecta a todos y donde a veces nos sentimos impotentes

---

<sup>13</sup> Ander E.G.G, Ezequiel. Laplanificación educativa. Editorial Magisterio Rio de la Plata 1993, pág 26, 27

frente a la fuerza que tienen los hechos que nos arrastran hacia una dirección que no queremos, y que a veces tampoco nuestros oponentes quieren.

Si el hombre, un gobierno o una institución educativa, renuncian a conducir y se dejan conducir, renuncian a arrastrar y son arrastrado por los hechos, entonces renuncian a la principal libertad humana, que es intentar decidir por nosotros y para nosotros, a donde queremos llegar y cómo luchar para alcanzar esos objetivos.

#### **6.3.4.2 Propósitos de la planeación educativa.**

La planeación en una Institución Educativa, es la previsión inteligente y bien calculada de todas las etapas del trabajo escolar, para dar solución a necesidades y problemas; dentro de un espacio de tiempo definido fijando los principios que lo ha de recibir, orientar y la secuencia de operaciones<sup>14</sup>.

La planeación como disciplina de gestión en una Institución Educativa, permite prever anticipadamente lo que se quiere realizar, cómo hacerlo, cuando y con quien ejecutarla. Entendida como proceso, permite fundamentar la toma de decisiones de acuerdo con las metas propuestas en el marco de una filosofía educativa definida.

---

<sup>14</sup> Secretaría de Educación y Cultura de Antioquia. Manual de administración curricular. Medellín 1986, pág. 18.

La planeación educativa esta dirigida a privilegiar el bien común, a democratizar, a ofrecer espacios de participación, a dinamizar los procesos administrativos, curriculares y de extensión a la comunidad educativa. De ahí que el Consejo Directivo de una Institución Educativa al presentar sus planes, programas y proyectos institucionales, debe demostrar y justificar plenamente la metodología de trabajo participativa para que logren la colaboración de los implicados y por supuesto, asegure su optima ejecución.

La planeación educativa tiene los siguientes propósitos intrínsecos:

- Permite al directivo docente seleccionar dentro de una gama de alternativas, el camino o derrotero que ha de seguir en las gestiones administrativas, en el desarrollo curricular y en la integración de la institución con la comunidad educativa, orientado todo este proceso por metas concretas a corto o largo plazo.
- Busca coordinar la ejecución del trabajo administrativo, académico y de extensión a la comunidad, delegando funciones. Determina los sistemas de dirección, coordinación, asesoría de control y evaluación, estableciendo canales de comunicación y de participación democrática de todos los estamentos de la comunidad educativa.
- Optimiza el beneficio en la utilización racional y adecuada de los recursos humanos, didácticos, económicos y de planta física, haciendo las provisiones necesarias según los programas y proyectos que se planeen ejecutar<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Peñate Montes, Luzardo. Administración de Instituciones Educativas. Magisterio, 1996.

### **6.3.4.3 Principios de la planeación educativa**

Con el propósito de asegurar el desarrollo armónico en su ejecución una planeación educativa debe contemplar los siguientes principios:

- Principio de compromiso, se refiere al plazo, al tiempo en que debe cumplirse la realización del plan. Hay que recordar que no existe un tiempo estándar para la realización del plan de acción.
- Principio de flexibilidad, este principio se da en la medida en que se conciba los planes de acción, no como estructuras rígidas, sino como algo que de lugar a cambios, que sucedan en razón de los imprevistos y circunstancias que se puedan presentar después de su elaboración.
- Principio de la precisión, los planes tienen que ser precisos y evitar las afirmaciones vagas y genéricas, ya que van a regir acciones específicas y concretas.
- Principio de racionalidad, todo plan de acción debe tener fundamentación lógica, sus objetivos deben ser alcanzables y para su ejecución debe contarse con los recursos necesarios o la facilidad para obtenerlos.
- Principio de unidad, todos los componentes del plan deben estar íntimamente ligados entre sí y perseguir unos mismo objetivos. Todo plan debe ser un principio de orden, por lo tanto requiere de unidad de fin. Los planes deben considerarse jerárquicamente hasta formar finalmente uno.
- Principio de continuidad, todo plan debe estar articulado con uno anterior. Este marca la pauta para construir uno nuevo, evitando así recesos o alteraciones.

#### **6.3.4.4 Beneficios de la planeación en la institución educativa.**

El punto de vista que observamos sobre planeación educativa es que, si se utilizan buenos procedimientos de planeación, el resultado de la planeación abra de ser cierto número de claros beneficios para cualquier institución educativa que busque crecer y prosperar en un medio que cambia rápidamente.

El uso de la planeación alimenta la capacidad epistémica de la dirección viendo hacia el futuro; lleva una mejor coordinación de los esfuerzos de la institución educativa; lleva al establecimiento de normas de actuación para el control de acciones; hace que la institución educativa afiance los objetivos y políticas que la orientan; da como resultado una mejor preparación para acontecimientos súbitos; y proporciona a los actores sociales participantes un sentido mas vivo de cuáles son sus responsabilidades recíprocas.

La planeación permite señalar a donde se quiere llegar y lo que se pretende lograr en un tiempo determinado. Así mismo, utiliza un conjunto de técnicas especializadas que facilitan el análisis situacional, la determinación de objetivos y la formulación de planes y programas.

#### **6.3.4.5 La capacidad epistémica en la planeación educativa.**

La planeación vista históricamente como una técnica, ha constituido un intento poco exitoso de utilizar ciertos niveles de formalización para darle coherencia y organicidad a

una serie de acciones y/o medidas de naturaleza diversa, que han sido generadas fragmentariamente en distinta instancia de la organización social.

Por tanto, rechazamos definitivamente que la planeación pueda ser una tecnología metodológica y nos colocamos en el otro extremo, considerando la planeación, como una manera inteligente de pensar; el planificador aunque en un momento dado no disponga de un procedimiento técnico o método para realizar mecánicamente la derivación de los objetivos a partir de fines, estar siempre frente a la necesidad de hacerlo, y por ello tendrá que utilizar necesariamente su juicio, un juicio de carácter sintetizador.

EL poder de emitir juicios sintetizadores validos y confiables, en relación a la detección, descripción y caracterización de los fenómenos sociales y en sus relaciones mas relevantes, formar parte importante de los que habremos de denominar "Capacidad Epistémica". Utilizaremos esta denominación porque tratándose de un concepto propuesto por las Ciencias Puras, queremos enfatizar que, a diferencia de las ciencias materiales, es el proceso mismo para obtener nuevo conocimiento tan importante o más que el conocimiento que se produce, ello porque estar presente una referencia a la obsolescencia y variabilidad que tiene el conocimiento de tipo social, tanto por razones temporales como por las diferencias en el ámbito histórico y geográfico que conforma una realidad social específica.

Hemos tomado como punto de partida que la capacidad epistémica se refiere a una cualidad personal conformada y/o asociada a las capacidades de **Racionalidad, Criticidad y Creatividad**, que consideramos primarias por ser más usuales y porque se han intentado caracterizar y precisarlas de una manera operacional.

La racionalidad está referida a conceptos tales como coherencia y consistencia; la criticidad está referida a su vez a conceptos tales como discriminación y sensibilidad, mientras la creatividad está referida a conceptos tales como invención e innovación.

A partir de este punto, y según lo específico de nuestros propósitos, vamos a mostrar la justificación y la forma cómo este conglomerado de habilidades puede jugar un papel epistémico, es decir, por que y cómo la utilización de estas habilidades y/o capacidades pueden generar en la planeación educativa un conocimiento que sea confiable y valido para analizar situaciones difusas y cambiantes<sup>16</sup>.

#### **6.3.5 LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION SITUACIONAL EN EL ENFOQUE DE LA ADMINISTRACION POR PROYECTO.**

El Proyecto Educativo Institucional, es tomado como factor determinante de la calidad educativa, entendiéndose el Proyecto, como estrategia de orden instrumental, como herramienta útil al servicio de la planificación y al logro de la eficiencia interna de la actividad y/o del proceso; como plan de trabajo predeterminado y estático,

proyecto.

- La formulación de un plan de acción que establezca con claridad y precisión las actividades a realizar, los responsables de llevarlos a cabo y las fechas en que debe terminarse.
- Acordar las operaciones estratégicas formales para que los responsables de las actividades las desarrollen en el término previsto y pueda ser viable el proyecto en la situación inmediata.
- La operacionalización del plan de acción por los responsables del proyecto, para proceder a dar solución a los problemas.
- Evaluar si el proceso opera eficazmente en la realidad de acuerdo al plan de acción.
- Socializar permanentemente los avances del proyecto.

Una de las actividades básicas de la administración por proyecto la constituye la planeación factor imprescindible. La planificación introduce orden y dirección dentro del proceso de cambio, permite señalar a donde se quiere llegar y lo que se pretende lograr en un tiempo determinado, utilizando un conjunto de métodos especializados que facilitan el análisis situacional, la determinación de objetivos y la formulación de planes de acción en las actividades de las instituciones educativas.

## **7. VOCABULARIO TECNICO**

**ACUMULACIONES:** Desvalorizar el control de recursos por los actores que se oponen.

**ACTIVIDAD:** Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto.

**ACTORES SOCIALES:** Personajes que explican, planifican, organizan, diseñan y que tienen compromisos, responsabilidades de cada operación con intereses encontrados, todo con creatividad.

**ADMINISTRACION:** Conjunto sistemático de esfuerzos, medios, recursos, técnicas, principios que tienen por finalidad alcanzar los propósitos previamente establecidos a través de un proceso que implique una planeación.

**ADMINISTRACION ESCOLAR:** Proceso que busca lograr resultados de máxima eficiencia y eficacia, de esfuerzos cooperativos a través de los cuales se pueden alcanzare propósitos comunes en busca del cumplimiento de los objetivos de las instituciones educativas.

**CAPACIDAD EPISTEMICA:** Se refiere a una cualidad personal conformada y/o asociada a las capacidades de racionalidad, criticidad y creatividad, es decir, producción de conocimiento.

**CAPACIDAD DE GOBIERNO:** Acervo de técnicas, métodos, destrezas y habilidades con que cuenta un actor para hacer su proyecto.

**CENTRO EDUCATIVO:** Unidad funcional de planificación, acción, evaluación y cambio educativo.

**CONCERTACION:** Modo de instaurar acuerdos entre el sujeto planificador y otros actores sociales involucrados directa o indirectamente en el logro de los objetivos fijados.

**CONFIABILIDAD:** Refiérese a la seguridad y confianza.

**CONTROL OPERACIONAL:** Hace referencia a mecanismos o procedimientos que permiten la oportuna detección y corrección de las posibles desviaciones e incoherencias en el curso de la instrumentación, de la programación.

**CORTO PLAZO:** Refierese al lapso de un año.

**CREATIVIDAD:** Referida a conceptos como invención e innovación para la solución de los problemas, al darle nuevas formas a muestras de pensamiento y vida tradicional.

**CRITICIDAD:** Referida a conceptos tales como discriminación y sensibilidad.

**DEMANDA:** Refiere a la responsabilidad del gobernante de atacar los problemas.

**DISEÑO:** Graficar y describir la acción que persiguen los actores sociales.

**DESCRIPCION:** Es relatar en forma oral o escrita los hechos que verifican la existencia del problema.

**DESCRIPTORES:** Actores que anuncian y denuncian los hechos que manifiestan y verifican la existencia de un problema.

**EFICACIA:** Es el producto conjunto del análisis de viabilidad técnica en la esfera de la racionalidad formal del planificador y del examen objetivo que éste hace entre los proyectos y la imagen futura como meta transitoria.

**EFICIENCIA:** Facultad para lograr un efecto determinado.

**ENFOQUE:** Recoge y expresa la visión que tenga el modelista acerca de la realidad que pretende replicar.

**ESTRATEGIA:** Es un comportamiento para alcanzar los objetivos, producto de un análisis y un propósito de futuro donde se supone la posibilidad de orientar las acciones.

**GOBERNABILIDAD:** Proceso coherente que contribuye efectivamente alcanzar las metas dentro de los criterios de libertad, igualdad y pluralismo.

**LARGO PLAZO:** Refiérese a períodos de 6 a 10 años, plazo de planes de proyectiva.

**MAPP:** Método Altadir de Planeación Popular.

**MEDIANO PLAZO:** Cubre período de 3 a 6 años. Planes quinquenales o períodos presidenciales.

**OPERACIONES:** Conjunto de acciones precisas capaces de eliminar o reducir la intensidad del problema que expresa un nudo crítico.

**ORGANIZACIÓN:** Conjunto de actividades, estrategias que permiten metas y objetivos que pueden lograr con mayor eficiencia y eficacia mediante la acción concertada de los individuos.

**PLAN:** Conjunto de fines, filosofía, políticas, objetivos, técnicas, metas y recursos para lograr el desarrollo de un país, región, comunidad, institución. Engloba programas y proyectos.

**PLANEACION:** Es la formulación activa de estrategias con el fin de lograr las metas institucionales.

**PLANIFICAR:** Es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de objetivos, por medio de las estrategias y metas concretas en las diversas etapas de desarrollo.

**PRODUCTO:** Es el resultado material o de servicio que se origina con la realización adecuada de una actividad.

**PROGRAMA:** Conjunto organizado coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos, coordinados entre sí y que son de similar naturaleza.

**PROYECTO:** Es la unidad mínima operacional que vincula recursos, actividades y componentes, estrategia de orden instrumental y cultural al servicio de la planificación, durante un período determinado y con una ubicación definida para resolver problemas o necesidades de la población

**RACIONALIDAD:** Referida a conceptos tales como coherencia y resistencia.

**RESTRICCIONES:** Obstáculos, limitaciones o modificaciones que dificultan la realización de las operaciones y actividades propuestas.

**RESISTENCIA:** Fuerza que se opone a la acción.

**SITUACION:** Evitar, esquivar.

**TRAYECTORIA:** La manera de utilizar el tiempo y la secuencia de las acciones para provocar las consecuencias deseadas.

**VIABILIDAD:** Refiérese a lo que es realizable, posible de llevar a cabo.

**VENCER:** Aventajar al contrincante.

**VULNERABLE:** Que puede ser atacado, que puede recibir un daño, que puede ser perjudicado.

### 8. OPERACIONALIZACION

ACTIVIDAD	MES		DIC.				ENE				FEB.				MAR				ABR.				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV	
	SEMANA		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2								
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA			■	■																																												
ANALISIS DOCUMENTAL				■	■	■	■	■	■																																							
DISEÑO Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS											■	■	■	■																																		
DISEÑO DE LA MUESTRA															■	■	■	■																														
OBTENCION DE DATOS																			■	■	■	■																										
TABULACION																							■	■	■	■																						
PROCESAMIENTO DE																											■	■	■	■																		
ANALISIS DE INFORMACION																															■	■	■	■														
REDACCION INICIAL			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
SISTEMATIZACION																																																
IMPRESIÓN Y PRESENTACION																																																
CORRECCIONES FINALES																																																
SUSTENTACION																																																
GRADUACION																																																

## **9. PROPUESTA: METODO APROPIADO DE PLANEACION EDUCATIVA (M.A.P.E.)**

### **9.1. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA**

La reforma educativa (Ley 115 de 1994, el Decreto 1860 de 1994) y el origen de las políticas educativas donde se resalta el papel del proyecto pedagógico institucional, de dar respuesta a las situaciones y necesidades de la comunidad se precisan formular algunas estrategias para la gestión escolar como una instancia educativa descentralizada, donde se aspiren optimizar la nueva gestión organizativa para mejorar los resultados educativos desde una dimensión de índole más cultural y social del plantel y con planeación donde los diversos voceros de la comunidad educativa tengan voz y voto.

Toda actividad de planeación debe expresarse en un plan, que a su vez se convierta en una guía para la acción. En la construcción del Proyecto Educativo Institucional, se hace indispensable tener presente los siguientes momentos del proceso de Planeación Estratégica Situacional (PES):

- Explicación situacional, identificando los problemas para saber donde actuar y quienes deben hacerlo.

- Diseñar el plan bajo condiciones de un futuro, teniendo en cuenta las distintas capacidades de gobierno, sus valores, ideologías e intereses.
- Análisis estratégico, definición de las estrategias que permitan solucionar los problemas de la institución.
- Actuar planificadamente, abarca los problemas, sortear las restricciones y vencer as resistencias (momento de hacer y decidir todo).

Teniendo en cuenta las formulaciones anteriores, nuestra propuesta consiste en diseñar un nuevo enfoque metodológico de la planeación (Planeación Estratégica Situacional) para que de manera coherente cada establecimiento educativo logre desarrollar su Proyecto Educativo Institucional.

Los componentes del Proyecto Educativo Institucional, se encuadran en los aspectos de la planeación situacional, donde el análisis del entorno, los objetivos, la misión, las acciones pedagógicas, manual de convivencia y demás aspectos educativos, se analizan, se implementan, se evalúan como problemas situacionales.

## **9.2. JUSTIFICACION**

El sector educativo como sector de la realidad social, genera problemas sociales los cuales hay que enfrentar en su totalidad e interdependencia con planes (Proyecto Educativo Institucional) acordes con su complejidad e incertidumbre.

En el campo de la administración educativa, se proponen nuevos estilos organizativos basados en la participación permanente de los agentes educativos, en el trabajo cooperativo en equipo y en una dirección con autoridad y capacidad de liderazgo. Esto en la búsqueda de fortalecer la autonomía de quehacer escolar, logrando y recobrando una identidad y estilos propios en cada institución; todo en el marco de una formación democrática que se expresa en nuevos roles protagonistas de los actores para controlar y adoptar soluciones a partir de decisiones y asumirlas con responsabilidad, gobernabilidad institucional y confrontar permanentemente su actuación con criterios de calidad y permanente transformación.

Integrar todos los procesos pedagógicos, administrativos y comunitarios que contribuyen a iniciar la construcción de una cultura de planificación, que no se limite a llenar ciertos formalismos, sino que dinamice procesos endógenos de participación que den sentido a los procesos de la Institución. La visión holística de la Institución Educativa permite perspectivas amplias y comprensivas de todo el proceso educativo y por lo tanto puede plantear, crear y adoptar nuevas formas de organización cuya estructura y funcionamiento favorezca la viabilidad del Proyecto Educativo Institucional.

En este sentido no es desde la exhortación y los discursos como se incide en los modelos burocráticos institucionales, sino desde un nuevo modelo de instaurar relaciones que permitan avanzar en la conceptualización y definición de un nuevo hombre, capaz de mirar su realidad social y no dejarse arrastrar por los hechos.

Por consiguiente, sentimos la obligación de encontrar una nueva forma de planificar, que sea capaz de responder a los intereses y expectativas del colectivo o mayoría de la Comunidad Educativa, donde la participación de los integrantes en la toma de decisiones sea un punto central de la propuesta pedagógica en la planeación estratégica institucional.

“Esta propuesta requiere indudablemente de una reestructuración y revolución educativa que genere un nuevo ethos cultural que permita la maximización de las capacidades intelectuales y organizativas de los educadores<sup>19</sup>”. El reto del Centro Educativo N° 44 sería posibilitar la dinámica de los espacios de reflexión, donde los actores interactúan en la búsqueda del desarrollo de sus potencialidades conducente a la consideración y avances de saberes que den sentido a nuevas formas de organización administrativa, logrando así la eficacia.

Es fundamental en la planeación estratégica situacional el ordenamiento de la discusión en grupo que complementado con la cualificación y la práctica pedagógica se gane el manejo teórico y práctico de esta metodología, con un alto sentido de RACIONALIDAD, CRITICIDAD, CREATIVIDAD Y HABILIDAD para el trabajo en equipo.

Este será el método de identificación colectivo de los énfasis sobre los cuales la Institución va a orientar los esfuerzos de transformación y construcción del Proyecto Educativo

---

<sup>19</sup> Llinás Rodolfo. El Reto Colombia al Filo de la Oportunidad. Editorial Magisterio. Página 26.

Institucional para la definición de la misión y las estrategias que permitan sortear las restricciones y vencer las resistencias en los problemas institucionales.

### **9.3. OBJETIVOS**

#### **9.3.1. Objetivo General:**

- Lograr la transformación de los esquemas tradicionales de la planeación en las instituciones para alcanzar una organización moderna, dinámica, democrática y estratégica que viabilice la construcción del Proyecto de vida del Centro de Educación Básica N° 44.

#### **9.3.2. Objetivos Específicos:**

- Desarrollar la capacidad epistémica del consejo directivo para analizar situaciones difusas y cambiantes que sean útiles para intervenir en circunstancias nuevas y novedosas.
- Fomentar la racionalidad, criticidad, creatividad y habilidad en la Comunidad Educativa.
- Identificar los aspectos críticos en la operación de la Institución como paso previo a la elaboración de un plan de acción.
- Sortear las restricciones y vencer las resistencias de los efectos que los problemas pueden tener en el futuro.
- Definir la misión y las estrategias que permita elevar el nivel de vida y bienestar

social de los educandos.

- Diseñar el plan de acción.

#### **9.4. METODOLOGIA**

La propuesta de tipo participativa, interactiva, formativa e investigativa, lo que implica el desarrollo de talleres de investigación educativa, con los aportes individuales al trabajo colectivo, que se realiza mediante el siguiente procedimiento:

##### **9.4.1. Deliberación de los problemas, debates y concertación en torno a la toma de decisiones.**

- Participación de cada uno de los estamentos educativos (Estudiantes, Docentes, Directivos Docentes, Padres de Familia, Personal Administrativo, Servicios Generales y Comunidad del entorno) en la toma de decisiones.
- El Consejo Directivo lidera, coordina y estimula los debates de las problemáticas intra-estamentales, en cada uno de los estamentos se nombra un coordinador que se encarga de recoger y presentar al Consejo Directivo las propuestas concertadas.
- Las propuestas presentadas al Consejo Directivo son debatidas y la toma de decisiones se hace concertadamente.
- El Consejo Directivo sistematiza y socializa las tomas de decisiones con todos los estamentos educativos para hacer reajustes necesarios y llegar a acuerdos definitivos

#### **9.4.2. Seguimiento y evaluación permanente del plan de acción**

- Este seguimiento se hace en forma libre y espontáneo por cualquier actor educativo, quien debe pasar por escrito al Consejo Directivo los ajustes, los cuales serán debatidos mensualmente para hacer replanteamientos o rediseños del P.E.I.
- Este procedimiento implica que todo reajuste, diseño o cambio realizado al plan inicial sea socializado a la Comunidad Educativa.

A partir de la selección de los problemas y modificaciones acordadas y aprobadas del plan; el Consejo Directivo diseña los medios que estima necesario para modificar la situación actual, los cuales se visualizan en los pasos que se expresan, en los cuatro momentos de la Planeación Estratégica Situacional, retomando parcialmente algunos pasos del Método Altadir de Planeación Popular (MAPP), para adaptarlos al análisis de los problemas Educativos en una forma simplificada y menos compleja, lo que permite la solución de problemas en forma práctica, participativa y concertada.

Se presenta a continuación algunos pasos del Método Altadir de Planeación Popular (MAPP) retomados por el grupo de investigación que se ha denominado Método Adaptado a la Planeación Educativa (MAPE).

### **9.4.3. Pasos de la Propuesta**

#### **Paso 1: Selección de los Problemas**

El Consejo Directivo selecciona los problemas de mayor prioridad que en forma generalizada afectan al colectivo de la Comunidad Educativa.

#### **Paso 2: Arbol Explicativo**

Es el punto central del proceso en el se identifican los problemas, sus causas, sus porcentajes, las consecuencias e interrelación entre los mismos VDP (Vector de Problemas). *Ver cuadro # 1.*

#### **Paso 3: Diseño de la Situación - Objetivo**

Una vez que el Consejo Directivo ha explicado el problema discute los objetivos a alcanzar y la situación que es capaz de producirlo. Para ello se sigue el siguiente proceso:

- A. Pensar en un tiempo determinado
- B. Pensar en las acciones capaces de producir el cambio (estrategias).
- C. Dimensionar el alcance y naturaleza de las acciones que el Consejo Directivo considera factibles.

La situación - objetivo relaciona las causas alteradas mediante el plan con los resultados perseguidos. En ella, las metas aparecen bajo la columna VDR (Vector de

Resultados), aludiendo a los resultados del plan. El contraste entre las metas y los resultados indica la magnitud del cambio perseguido con relación a la situación inicial. *Ver cuadro 2.*

#### Paso 4: Selección de Frente de Ataque o Nudos Críticos

La denominación frente de ataque o nudo crítico, se debe a la necesidad que surge luego del análisis de la situación problema y buscar las alternativas para atacar la problemática crítica por la cual atraviesa la Institución Educativa.

Frente a esta necesidad de cambio resaltan los siguientes interrogantes como producto de las reflexiones anteriores.

- A. ¿Cuánto impacta el cambio sobre los objetivos?
- B. ¿Qué acción puede ejecutar para mejorarla?
- C. ¿Se debe actuar para producir ese cambio?

Para producir el cambio desde los problemas (VDP) y las metas (VDR), es indispensable atacar los nudos críticos del problema, es decir, la confluencia de varias causas que agravan el problema. *Ver cuadro 3.*

### **Paso 5: Diseño del Plan de Acción**

Una vez identificado los nudos críticos se debe pensar en el modo de atacarlos realizando un conjunto coherente de acciones destinados a alterar el nudo crítico del problema (plan de acción).

De acuerdo con lo que dice nudo crítico determinamos ¿qué hacer?, ¿Quién hace? y ¿Quién coopera?. El Consejo Directivo identifica la demanda de acciones. La columna nudo crítico señala la causa que debe ser atacada, la columna ¿Qué hacer? Sirve para identificar la acción, la columna ¿quién hace? Precisa la entidad que tiene la gobernabilidad sobre la operación o acción y ¿quién coopera? Señala la entidad o entidades que debe asumir una responsabilidad complementaria. *Ver cuadro 4.*

### **Paso 6: Definición de Responsables por las Acciones.**

Cada acción debe tener un responsable bien definido de su ejecución, y responde por los resultados de ella ante el actor que lidera el plan.

Cada demanda de acción (aquella que no depende directamente del actor) debe tener un responsable de solicitar la cooperación pertinente y denunciar ante la entidad correspondiente si esto no se efectúa. *Ver cuadro 5.*

### **Paso 7: Presupuesto del Plan**

El plan debe ser presupuestado para saber su costo y determinar los aportes y las fuentes de financiación necesarias para ejecutarlos. Este presupuesto se hace por cada acción. *Ver cuadro # 6.*

### **Paso 8: Identificación de Actores Sociales Relevantes y su Motivación Frente al Plan de acción.**

El cuadro de las motivaciones de los actores sobre las acciones del plan, nos dice el consenso sobre las operaciones.

Considerando el grado de interés y valor que encabezan posiciones sobre el plan en su conjunto y sobre cada acción en particular. En la gestión de esas posiciones pesan la inercia, la desconfianza, las rivalidades, los prejuicios, la ceguera para ver posibilidades, los intereses encontrados y los pequeños grupos de poder. Frente a estas posiciones es necesario:

**A.** El interés y valor, se pueden presentar dos casos uno alta motivación positiva, se representa en este caso con el símbolo (A+) en la columna de acción y dos alta motivación negativa, en este caso se representa con el símbolo (B-) en la misma columna.

**B.** Los actores, son las organizaciones que actúan, tienen un plan y toman posición frente a la situación de conflicto o cooperación que se origina al seleccionar y enfrentar problemas. En la Institución Educativa los actores son los siguientes:

Consejo Directivo

Consejo Académico

Consejo Estudiantil

Consejo de Padres

Consejo de Egresados

Representantes del Sector Productivo

*(Ver cuadro 7)*

#### **Paso 9: Control de Recursos Críticos**

Es de vital importancia la definición de los planes para producir las acciones, ya sean de liderazgo, de conocimiento, de organización y otros. Se analiza a través del vector de peso, en donde se indica el peso o fuerza de cada actor.

El cuadro de vector de peso permite que los actores que controlan los recursos, controlan la posibilidad de efectuar las acciones y demandas de acciones. *Ver cuadro 8.*

#### **Paso 10: Selección de Trayectoria**

Siempre debe pensarse en el tiempo, momentos y oportunidad en que se realizan las acciones, influyen muy fuertemente en la viabilidad y calidad del plan. *Ver cuadro 9.*

### Paso 11: Análisis de Vulnerabilidad del Plan

Son los puntos más débiles de un fuerte peso decisivo que pueden hacer fracasar el logro de las metas del plan. *Ver cuadro 10.*

### Paso 12: Diseño del Sistema de Petición y Rendición de Cuentas

El Consejo Directivo pide informe por desempeño al responsable de cada acción y, a su vez, socializa los resultados ante la comunidad educativa. *Ver cuadro 11.*

## 9.5. DIMENSIONES

En el diseño y construcción del Proyecto Educativo Institucional intervienen algunas dimensiones en forma simultánea e interrelacionadas como la participación, la investigación, la comunicación, la reflexión y análisis. Ellos permiten concertar las bases fundamentales de los procesos pedagógicos, administrativos y de interrelación comunitaria que desarrollan las Instituciones Educativas.

Al concebir la Institución como una Comunidad Educativa en donde se generan espacios de reflexión, aprendizajes significativos y momentos de diálogos y participación, es necesario transformar sus estructuras cerradas, autoritarias y rígidas por otras flexibles y abiertas, es decir, nuevas formas de organización institucional.

### 9.5.1. Comunicación

Como expresión humana es el mecanismo para la participación, la negociación y la toma de decisiones concertadas. La dimensión comunicativa deberá manifestar la estrecha correspondencia entre el PENSAR, el DECIR y el HACER por parte de cada uno de los actores e integrantes de la Comunidad Educativa, para que sea real y efectivo.

### **9.5.2. Participación**

La participación en el contexto escolar, implica la búsqueda de nuevas formas de relación entre los diferentes miembros de la Comunidad Educativa, la construcción y el intercambio de saberes, procesos de aprendizajes significativos y la transformación de espacios y métodos de investigación, de trabajo y de producción.

Con la participación real, todos y cada uno de los miembros de la Comunidad Educativa se consideran interlocutores válidos, capaces de plantear problemas, de buscar soluciones, de saber explicar la realidad, de descubrir alternativas, de crear e innovar estrategias y transformación de los procesos educativos.

### **9.5.3. Investigación**

La investigación permite la comprensión de la realidad y la identificación de las fuerzas sociales, el análisis crítico de las necesidades y de las relaciones que se entrecruzan en la experiencia humana, para generar opciones de cambios.

La investigación es una herramienta que permite a la Comunidad Educativa realizar un análisis del entorno confiable, para interpretar la realidad, establecer estrategias, identificar

causas, efectos, metas, y ejecutar acciones, proyectos y planes de trabajo.

#### **9.5.4. Análisis y Reflexión**

Para el análisis y la reflexión es necesario que todos los miembros de la Comunidad Educativa se comprometan mediante la reflexión analítica de su realidad y conceptualicen sobre los aspectos que orientan la construcción del Proyecto Educativo Institucional.

El análisis y la reflexión de la Comunidad debe ser permanente, desarrollando secciones de estudio, mesas de trabajo, lo cual permitirá crecer y cualificar la teoría como la acción de cada uno de los miembros de la Comunidad Educativa<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. P.E.I Lineamientos. Documento de trabajo. Santa Fe de Bogotá. 1996.

## 10. CONCLUSIONES

Para sacar estas conclusiones se tuvo en cuenta el instructivo del Ministerio de Educación Nacional, para el incentivo mejor escuela 1.996 y los resultados de la investigación en la Institución objeto de estudio.

La práctica de la administración educativa se hace cada día más compleja, más exigente, estamos en una situación de ebullición y de enfoques diversos, frente a esta situación planteamos ¿cómo debe definir el administrador educativo lo que es provechoso para superar los desequilibrios, definir formas de conducir y prever oportunamente las consecuencias de los desequilibrios?, ¿Cómo se puede hacer un uso práctico de los nuevos enfoques que tiene acceso la administración?

Se han intentado dar respuestas a estas preguntas bajo los tres enfoques de planeación educativa. Nuestra investigación no agota el tema, pues creemos que siempre que se da algo, se invita a otros a continuar en la búsqueda de soluciones al problema dado.

La muestra estudiada en el Centro de Educación Básica No. 44 del Distrito de Barranquilla, concuerda con la afirmación de los interrogantes señalados en el problema objeto de investigación, incidiendo en la operatividad de la institución, así:

- La no coherencia entre propósitos, metas, objetivos y evidencias escritas por falta de un criterio en el Proyecto Educativo Institucional para la toma de decisiones.
- Sistemas de administración inadecuados que no permiten un eficiente manejo de los recursos.
- Planes de estudio que no responden a las características específicas de la comunidad educativa.
- Deficiencias en el sistema de formación de los maestros.

La investigación se fortalece con la quinta estrategia del Plan Decenal, la cual busca descentralizar competencias y funciones en las instituciones educativas, modernizarlas, democratizarlas e integrarlas a la sociedad. Está directamente relacionada con el programa C de la anterior estrategia: asesoría, apoyo y asistencia técnica para el desarrollo de los Proyectos Educativos Institucionales, programa que busca fortalecer el proceso de la construcción de los P.E.I. y garantizar su articulación con los planes nacional, departamental y municipal de desarrollo educativo.

También se relaciona con la sexta estrategia, que trata sobre el mejoramiento de la gestión administrativa, la cual busca transformar la misión de las Instituciones Educativas y el conjunto de interrelaciones tanto en su interior como en el entorno, pues la administración adecuada de los recursos depende la eficacia y eficiencia del sistema educativo.

- Consideramos la planeación como una manera inteligente de pensar, tomando como punto de partida la capacidad epistémica conformada por las capacidades de racionalidad, criticidad y creatividad.

- Se logró sensibilizar a la comunidad educativa frente a la necesidad de pensar y actuar es planear, y ajustar su P.E.I. con base a los fundamentos de la Planeación Estratégica Institucional.
- Se logró incentivar a la comunidad educativa en la cultura del debate partiendo de la racionalidad, criticidad y creatividad en las soluciones concertadas de los problemas.
- Se fortaleció la Institución Educativa despertando el interés del consejo directivo, en aplicar la propuesta del grupo investigador.
- Se presentó como propuesta el MAPE (Método Apropriado a la Planeación Educativa), que no es más que el método que debe adoptar cada establecimiento educativo, para enfrentar las exigencias de la Ley General de Educación y el Plan Decenal, pero no de manera rutinaria, sino explotando la creatividad de que somos capaces y así alcanzar mejores niveles educativos, mejores condiciones de vida y una educación para la democracia, el desarrollo, la equidad y la convivencia.
- La planeación estratégica situacional constituye un instrumento de primer orden para viabilizar el principio de la democracia participativa.

## **11. RECOMENDACIONES**

El cambio en las instituciones educativas es un proceso, no un evento. Se requiere tiempo, esfuerzo y reflexión para llegar a la planeación que conduzca a procesos alternativos en la solución de problemas y cumplimiento de los fines de la educación.

La propuesta para la Planeación Educativa es la utilización del MAPE, un método creativo, diseñado para guiar la discusión e interpretar la realidad, plantear problemas, buscar soluciones, establecer estrategias, identificar causas, efectos de crear e innovar el conocimiento y la cultura.

Para desarrollarla es necesario:

1. Consolidar la cultura de la planeación, con la conceptualización de que pensar y actuar es planear.
2. La capacitación y actualización de los actores sociales para generar conocimientos y procesos acordes con ellos.
3. Discusión en grupo.
4. Descripción de problemas.
5. Análisis de causas y consecuencias de los problemas para llegar a enfrentar con éxito de acuerdo al valor relevante del oponente.

6. Identificar actores relevantes en la solución de los problemas y su motivación frente a las acciones diseñadas para enfrentarlas.
7. La acción de la planificación debe ser continua e involucra a todos los actores.
8. Se requiere que el proceso de planificación sea evaluado permanentemente y se le haga seguimiento para el respectivo diseño, ya que estas experiencias se validan a través de la práctica y según las necesidades del contexto. Así se consolidaría la cultura de planificación en la institución educativa.
9. La planeación es un método esencial para los conceptos de eficacia, eficiencia, y efectividad para el proceso de construcción de la calidad de la educación en las instituciones educativas.
10. Con el fin de que se de realmente el proceso de planeación institucional, es necesario que exista un grupo operativa a nivel local encargado de promover esta proceso.

## BIBLIOGRAFIA

AGUILAR, Antonio y BLOCK, Alberto. Planeación escolar y formulación de proyectos. México: Trillas, quinta reimpression, 1984.

ALVAREZ, Aurelio y NIÑO Fideligno. Guía de investigación. Santafé de Bogotá: Usta, 1986.

ANDER EGG, Ezequiel. La planificación educativa: conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores. Rio de la Plata, Buenos Aires: Magisterio, 1993.

\_\_\_\_\_ Técnicas de investigación social. Buenos Aires: Humanitas, 1983.

ARNAL, Justo. Investigación educativa: fundamentos y metodología. Barcelona: Labor, 1992.

ARY, Donald y OTROS. Introducción a la investigación pedagógica. México: Mcgraw Hill, 1990.

\_\_\_\_\_ Investigación pedagógica. México: Mcgraw Hill, 1990.

BATAILLON, Marcel y OTROS. Reconstruir la escuela. Buenos aires: Ateneo, 1974.

BAROCIO Q, Roberto. La formación docente para la innovación educativa. México: Trillas. 1996.

BEST J, W. ¿Cómo investigar en educación? Madrid: Morata, 1974.

BONILLA PAEZ, Henán. Una perspectiva estratégica. Armenia: Impresos Leos`s, 1993.

BUSTOS COBOS, Felix. Los proyectos pedagógicos y el P.E.I. Serie construye tu P.E.I. Lineamientos para las comunidades educativas, No. 1 , 1995.

CARVAJAL, Lizardo. Metodología de la investigación, Santafé de Bogotá: Magisterio, 1992.

CERDA G, Hugo. Como elaborar proyectos. Santafé de Bogotá: Magisterio, 1992.

\_\_\_\_\_ La investigación total. Santafé de Bogotá: Magisterio, 1994.

COPE, Robert. El plan estratégico haga que la gente participe. Santafé de Bogotá: Legis, 1991.

CONASTI, Max. La capacidad epistémica como factor político y metodológico relevante en el proceso de planeación. Caracas: XIII congreso interamericano de planificación, 1980.

\_\_\_\_\_ La planificación posible. Documento cordiplan, 1974

CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA, 1991.

CORREA DE MOLINA, Cecilia. Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas. Santafé de Bogotá: Magisterio, 1997.

DECRETO 1860 de 1994.

ENGLAND, gerry. Tres formas de entender la administración educativa. España: Universidad de valencia, 1989.

GUEDEZ, Victor. Calidad, cultura y educación. Mimeógrafo. Caracas

HERRERA CASTAÑEDA, Alvaro. Análisis y desarrollo organizacional. Cali: Instituto F.E.S. de liderazgo, 1992.

LEY DE PLANEACION, LEY 52, 1994.

LEY GENERAL DE EDUCACION, LEY 115, 1994.

LLINAS, Rodolfo. El reto Colombia al filo de la oportunidad. Colombia: Magisterio.

MATUS, Carlos. El plan como apuesta. Fundación Altadir, 1992. Caracas.

\_\_\_\_\_ Planificación, libertad y conflicto. Fundación Altadir, 1985. Caracas.

\_\_\_\_\_ Estrategia y plan. México: Siglo XXI. 1972.

MAGENDZO K, Abraham. Curriculum, educación para la democracia en la modernidad. Santafé de Bogotá: Antropos Ltda., 1996.

MURCIA FLORIAN, Jorge. Investigación – acción educativa. En: Revista investigación – acción No. 1. Santafé de Bogotá: Prisma impresores, 1994.

NIÑO, Libia, BUSTAMANTE, Guillermo y OTROS. Evaluación, proyecto educativo y descentralización en la educación. Colombia: Universidad Pedagógica Nacional, 1995.

O.E.A. y U.N.E.S.C.O. Seminario interamericano sobre planeamiento integral de la educación. Washington: , 1958.

PARRA, J; LOZANO, F; NIÑO, S y VAZQUEZ, L. Programa de formación de tutores en proyectos educativos institucionales. Santafé de Bogotá: CINDE, 1995.

P.E.I. Lineamientos. En: Serie documentos de trabajo. Santafé de Bogotá: M.E.N., 1996.

PETER F, Drucker. La innovación y el empresariado innovador, la practica y los principios. México: Hermes 2ª edición, 1988.

PLAN DECENAL DE EDUCACION. 1996 – 2005. Ministerio de Educación Nacional.

REVISTA EDUCACION Y CULTURA. Autonomía escolar y proyecto pedagógico. ARROYO, Carlos. pag. 37 Santafé de Bogotá: Voluntad N° 35, 1994. FECODE.

\_\_\_\_\_ Gobierno escolar y organización institucional en la Ley general de educación y su reglamentación ARROYO, Carlos. pag 41. Santafé de Bogotá: Voluntad N° 35, 1988. FECODE.

\_\_\_\_\_ Educación y pedagogía. Una interpretación Marxista. VILLARRIAGA, Alvaro. pag 44. Santafé de Bogotá: Voluntad N° 14, 1988. FECODE.

\_\_\_\_\_ Escuela y objetos tecnológicos. ARCILA, Gonzalo, . pag 58. Santafé de Bogotá: Voluntad N° 14, 1988. FECODE.

\_\_\_\_\_ Corrientes pedagógicas en el siglo XX en Colombia. QUICENO, Humberto. Pag 16 y 17. Santafé de Bogotá: Voluntad N° 14, 1988. FECODE.

\_\_\_\_\_ La reforma de la enseñanza en Colombia. MARTINEZ, Alberto y OTROS. pag 13. Santafé de Bogotá: Voluntad N° 15, 1994. FECODE.

\_\_\_\_\_ La reforma en el sector educativo: Nuevo esquema administrativo. Santafé de Bogotá: Voluntad N° 33, pag 20. 1994. FECODE.

\_\_\_\_\_ Un escenario para la participación y concertación. MONCADA, Ramon. pag 45. Santafé de Bogotá: Voluntad N° 41, 1997. FECODE.

\_\_\_\_\_ La institución escolar en el plan decenal de educación. GARCES, Zoodhy. Pag 50. Santafé de Bogotá: Voluntad N° 41, 1997. FECODE.

\_\_\_\_\_ La planificación educativa en Colombia. SARMIENTO, Alfredo. Pag 55. Santafé de Bogotá: Voluntad N° 41, 1997. FECODE.

SABINO, Carlos. El proceso de la investigación. Santafé de Bogotá: El Cid, 1985.

VAN DALEN, D.B. y MEYER W, J. Manual de técnicas de la investigación educacional. Barcelona: Paidós, 1992.

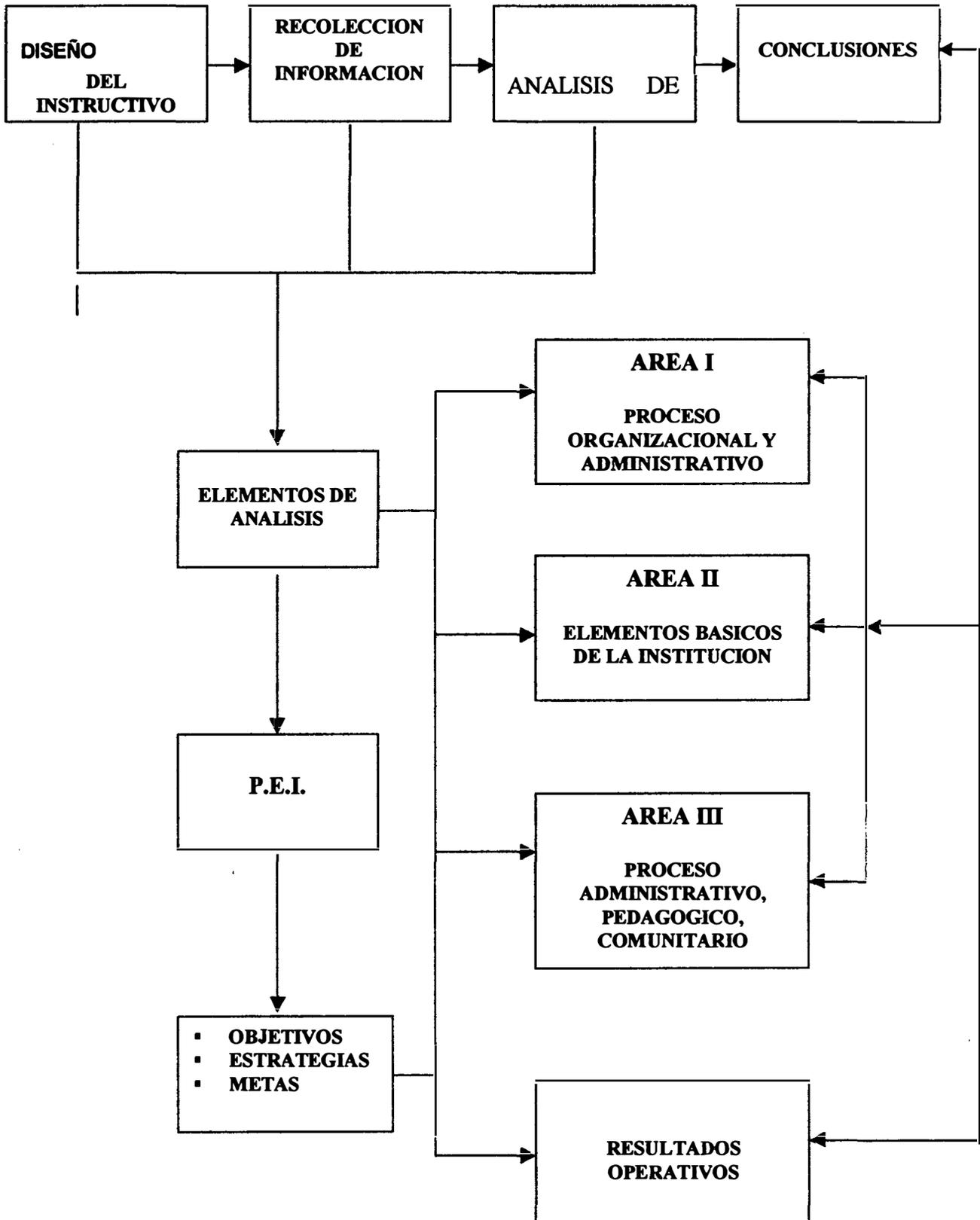
VIOLA, espidola; ALMARZA, Osvaldo y CARCAMO, María Eugenia. Manual para la escuela eficaz. En: Manuales educativos. Zig – zag, 1994.

ZORRILLA A, Santiago y TORRES X, Miguel. Guía para elaborar la tesis. McGraw Hill 2ª Edición, 1992.

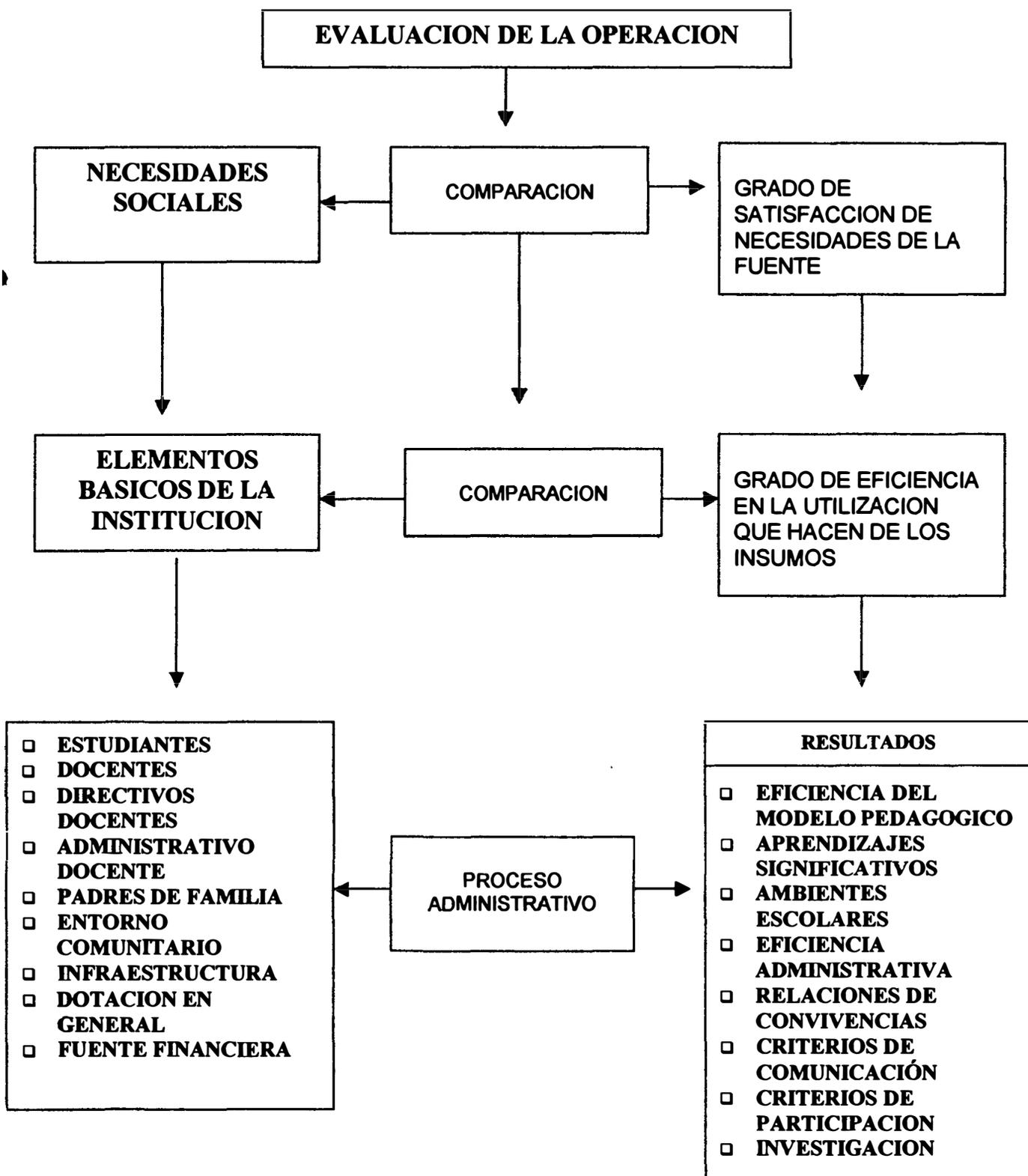
# **ANEXOS**

## ETAPAS DEL ANALISIS SITUACIONAL

### GRAFICO 1



**ESQUEMA EVALUATIVO DE LA INSTITUCION  
GRAFICO 2**



## AREA I PROCESO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO

- FACTOR I : Información operativa  
 FACTOR II : Necesidades sociales  
 FACTOR III : Recurso disponible  
 FACTOR IV : Objetivos generales y operativos  
 FACTOR V : Política de operación  
 FACTOR VI : Alternativa de operación

## AREA II ELEMENTOS BASICOS DE LA INSTITUCION

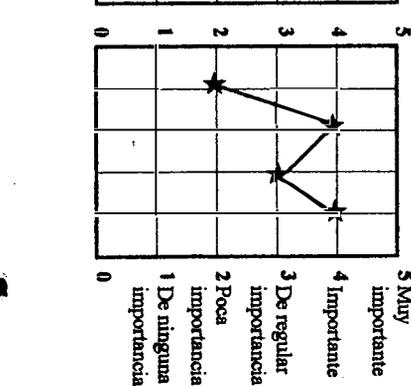
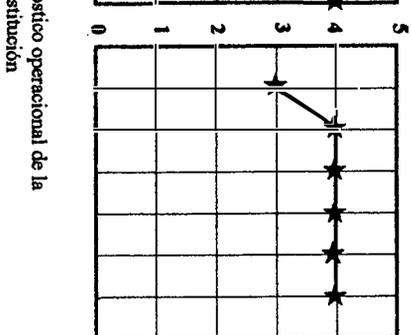
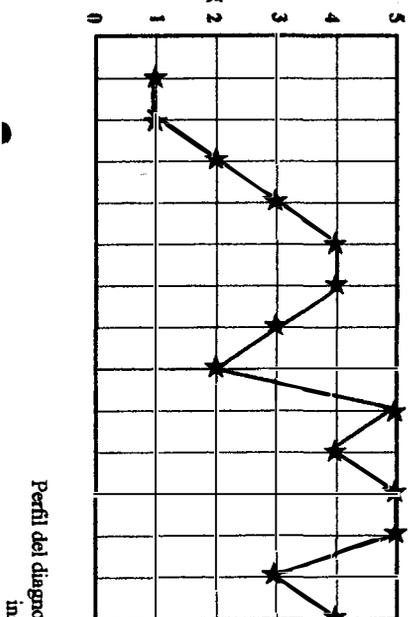
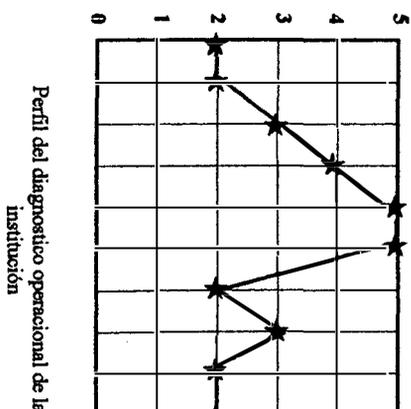
- FACTOR VII : Población escolar  
 FACTOR VIII : Profesorado  
 FACTOR IX : Equipo didáctico  
 FACTOR X : Estrategia académica  
 FACTOR XI : Personal de investigación  
 FACTOR XII : Tecnología de investigación  
 FACTOR XIII : Equipo para la investigación  
 FACTOR XIV : Contenidos para la difusión  
 FACTOR XV : Medios de difusión  
 FACTOR XVI : Personal administrativo  
 FACTOR XVII : Infraestructura  
 FACTOR XVIII : Recursos financieros

## AREA III PROCESO

- FACTOR XIX : Investigación  
 FACTOR XX : Desarrollo pedagógico  
 FACTOR XXI : Difusión cultural y comunitaria  
 FACTOR XXII : Personal  
 FACTOR XXIII : Relaciones  
 FACTOR XXIV : Administración

## AREA IV RESULTADOS

- FACTOR XXV : Desarrollo personal y social  
 FACTOR XXVI : Apropiación del aprendizaje  
 FACTOR XXVII : Operación pedagógica  
 FACTOR XXVIII : Operación administrativa  
 FACTOR XXIX : Operación financiera



**CUADRO NO. 1 ARBOL EXPLICATIVO**

<b>NOMBRE DEL PROBLEMA</b>
<b>ACTOR</b>

<b>CAUSAS</b>	<b>VDP</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
---------------	------------	----------------------

--	--	--

**CUADRO NO. 2 DISEÑO DE LA SITUACION OBJETIVO A ALCANZAR**

<b>NOMBRE DEL PROBLEMA</b>
<b>ACTOR</b>

<b>CAUSAS</b>	<b>METAS O VDR</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
---------------	--------------------	----------------------

--	--	--

**CUADRO No. 3 SELECCIÓN DE FRENTE DE ATAQUE**

<b>No.</b>	<b>CAUSA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PUEDE EJECUTAR ALGUNA ACCION PARA MEJORARLA</b>	<b>SE DEBE ACTUAR</b>

**CUADRO No. 4 PLAN DE ACCION**

<b>NUDO CRITICO O CAUSA IMPACTANTE</b>	<b>¿QUÉ HACER?</b>	<b>¿QUIEN HACE?</b>	<b>¿QUIEN OPERA?</b>

CUADRO No. 5 DEFINICION DE RESPONSABLES POR LAS ACCIONES

<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>DEMANDA DE ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>

CUADRO No. 6 PRESUPUESTO

<b>ACCION</b>	<b>APORTES EN DINERO</b>		<b>COSTO TOTAL</b>
	<b>COMUNIDAD EDUCATIVA</b>	<b>DISTRITO</b>	

**CUADRO No. 7. IDENTIFICACION DE ACTORES SOCIALES RELEVANTES Y  
SU MOTIVACION FRENTE AL PLAN**

No.	ACTORES	ACCIONES			DEMANDA DE ACCION		
A1							
A2							
A3							

**CUADRO No. 8. CONTROL DE RECURSOS CRITICOS**

ACCIONES	RECURSOS				
	A1	A2	A3	A4	A5

**CUADRO No. 9. SELECCIÓN DE TRAYECTORIAS**

<b>TIEMPO</b>	<b>ACCION Y DEMANDA DE ACCIONES</b>
<b>T1</b>	
<b>T2</b>	
<b>T3</b>	

**CUADRO No. 10. ANALISIS DE VULNERABILIDAD**

<b>ACCION</b>	<b>PUNTO VULNERABLE DE PESO DECISIVO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>¿DE QUIEN DEPENDE?</b>	<b>ACCION ALTERNA</b>

**CUADRO No. 11. DISEÑO DEL SISTEMA DE PETICION  
RENDICION DE CUENTAS**

**NOMBRE DEL RESPONSABLE:** \_\_\_\_\_

**PERIODO DE ACCION: DESDE** \_\_\_\_\_ **HASTA:** \_\_\_\_\_

**FECHA DE LA ACCION:** \_\_\_\_\_

**ACCION EVALUADA:** \_\_\_\_\_

**PUNTOS VULNERABLES**

**TIEMPOS DE LA ACCION:** CUMPLIDOS  INCUMPLIDOS  SEMICUMPLIDOS

RESULTADOS PREVISTOS	RESULTADOS OBTENIDOS	CAUSAS

**DECISIONES A SEGUIR:**

\_\_\_\_\_

**RESPONSABLE:**

\_\_\_\_\_

## INFORMACIÓN GENERAL

FECHA: / /

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: \_\_\_\_\_

NÚCLEO EDUCATIVO: \_\_\_\_\_ PRIVADA \_\_\_ OFICIAL \_\_\_

LUGAR: \_\_\_\_\_

NÚMERO DE ALUMNOS: \_\_\_\_\_ M: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_

NÚMERO DE PROFESORES : \_\_\_\_\_ M: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_

NÚMERO DE DOCENTES ADMINISTRATIVOS: \_\_\_\_\_ M: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_

NÚMERO DE EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS : \_\_\_\_\_ M: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO O DIVISIONES : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OBSERVACIONES:

**MARQUE CON UNA " X " DENTRO DEL PARÉNTESIS DE LA RESPUESTA MÁS APROPIADA. PARA CADA CONCEPTO SE DEBE MARCAR SOLAMENTE UNA RESPUESTA.**

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
<b>Área I : Básica</b>				
<b>I INFORMACIÓN OPERATIVA</b>	Completa y actualizada	Periódica pero escasa	Parcial y esporádica	Existe poca información
I.1 Se han establecido las necesidades de información para el adecuado funcionamiento de la institución, en especial las requeridas para la toma de decisiones.	( )	( )	( )	( )
I.2 La dirección recibe periódicamente informes sobre los resultados obtenidos en las actividades y de los problemas que se presentan.	( )	( )	( )	( )
<b>II NECESIDADES SOCIALES</b>	Con precisión en cantidad y calidad	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce
II.1 Se conoce cuáles son las necesidades sociales que la institución, específicamente, debe satisfacer.(Número y características de los alumnos a servir y tipo de estudios, investigación y difusión requeridos. )	( )	( )	( )	( )
II.2 Se ha establecido en que grado la institución satisfará las necesidades sociales; es decir, se han fijado las metas de servicios.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
<b>III RECURSOS DISPONIBLES</b>	Con precisión en cantidad y calidad	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce
III.1 Se han definido y cuantificado todos los recursos de que dispone la institución( humanos, financieros, edificios, equipos, instalaciones, etc.).	( )	( )	( )	( )
III.2 Se han explorado las posibilidades de lograr el mayor beneficio de los recursos disponibles, en especial de los escasa o ineficientemente utilizados.	( )	( )	( )	( )
<b>IV OBJETIVOS GENERALES Y OPERATIVOS</b>				
IV.1 Se conocen las condiciones actuales en que se desarrolla la institución y se han previsto las que existirán a mediano y largo plazo.	( )	( )	( )	( )
IV.2 Se han fijado con claridad y por escrito los objetivos a mediano y largo plazo que la institución debe alcanzar en:				
IV.2.1 ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	( )	( )	( )	( )
IV.2.2 INVESTIGACIÓN	( )	( )	( )	( )
IV.2.3 DIFUSIÓN CULTURAL	( )	( )	( )	( )
IV.3 Se han definido las políticas que normen el tipo de crecimiento (total de alumnos por escuela y carrera o especialidad) deseado para la institución.	( )	( )	( )	( )
IV.4 Se han establecido objetivos a alcanzar en el año para cada unidad (departamentos, divisiones, etc.)	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	En su totalidad	Sólo los funcionarios	Solo algunos empleados	No se conocen
IV.5 Son conocidos por todos los implicados los objetivos generales y operativos.	( )	( )	( )	( )
	Con precisión	Se han estimado	Se tiene una idea parcial	No se ha realizado
IV.6 Se han planteado y evaluado alternativas de crecimiento para la institución con el fin de determinar la óptima.	( )	( )	( )	( )
	En su totalidad	Sólo los principales	Sólo algunos	No se revisan
IV.7 Se revisan periódicamente los objetivos generales de la institución y las leyes, reglamentos y otras normas jurídicas, académicas y administrativas que la rigen para actualizarlas.	( )	( )	( )	( )
<b>V. POLÍTICAS DE OPERACIÓN</b>	Con precisión para todas las unidades operativas	Sólo las más importantes	Se tienen sólo instrucciones generales	No se han establecido
V.1 Se han establecido las políticas generales y operativas que normen la actividad de los miembros de la institución.	( )	( )	( )	( )
	Por la totalidad del personal de la institución	Sólo los funcionarios	Sólo algunos empleados	No se conocen
V.2 Se conocen y comprenden las políticas establecidas.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
<b>VI ALTERNATIVAS DE OPERACIÓN</b>	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
VI.1 Se conocen en forma sistemática y confiable por el grupo directivo las condiciones en que opera la institución, en especial las condiciones limitantes y las favorables para la operación.	( )	( )	( )	( )
	Se realiza continuamente y se concreta en planes operativos	Se ha hecho aislada y esporádica mente	Sólo en forma individual e intuitiva	No se ha realizado
VI.2 Se han analizado metódicamente diversas combinaciones de recursos o nuevas formas de alcanzar o mejorar los objetivos fijados.	( )	( )	( )	( )
	En su totalidad	En sus aspectos principales	Parcialmente	Escasa o deficientemente
VI.3 Los objetivos y políticas establecidos son realistas y operantes en función de las circunstancias señaladas.	( )	( )	( )	( )

**MARQUE CON UNA " X" DENTRO DEL PARÉNTESIS DE LA RESPUESTA MÁS APROPIADA. PARA CADA CONCEPTO SE DEBE MARCAR SOLAMENTE UNA RESPUESTA.**

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
<b>Área II: Abastecimiento de insumos</b>				
<b>ENSEÑANZA</b>				
<b>VII POBLACIÓN ESCOLAR</b>	Se ha determinado por escrito mediante estudios específicos	Se ha realizado una estimación general y se tiene por escrito	Sólo se tienen estimaciones parciales	No se ha realizado
VII.1 Se ha determinado el número de alumnos que solicitará ingreso y reingreso, en total y por escuela y carrera, en los próximos cinco años.	( )	( )	( )	( )
VII.2 Se han establecido cuáles son las cantidades más adecuadas a recibir de alumnos y en que escuelas y carreras o especialidades para equilibrar la demanda y los objetivos de la institución.	( )	( )	( )	( )
VII.3 Se han formulado programas de trabajo para orientar a los alumnos a inscribirse en las instituciones y carreras más apropiadas, de acuerdo al punto anterior.	( )	( )	( )	( )
VII.4 Se han establecido los requisitos mínimos de ingreso ( en capacidad y conocimiento ) que asegure el nivel académico inicial de los alumnos.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	Se ha determinado por escrito mediante estudios específicos	Se ha realizado una estimación general y se tiene por escrito	Sólo se tienen estimaciones parciales	No se ha realizado
VII.5 Se ha estimado en qué fechas se recibirán los principales volúmenes de alumnos y qué composición tendrá la población escolar para el próximo año ( ciclo escolar ).	( )	( )	( )	( )
	Se realiza satisfactoria y sistemática mente	Sólo en sus aspectos generales	Sólo en algunos aspectos	No se realiza
VII.6 Se realiza la evaluación previa que asegure que los alumnos de nuevo ingreso se ajusten a lo requisitos mínimos.	( )	( )	( )	( )
	( ) Con precisión y por escrito	( ) Sólo en términos generales	( ) Sólo parcialmente	( ) No se ha establecido
VII.7 Existen y se aplican los procedimientos para que el ingreso y reintegro sea expedito, sin acumulaciones ni " cuellos de botella ".				
VII.8 Se han establecido las políticas (número, calidad e importe) de las becas que se ofrecerán en los próximos ciclos escolares.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
<b>PROFESORADO</b>	Se han determinado en detalle de acuerdo a los planes y programas	Se cuenta con una estimación o plano general	Sólo ideas parciales	No se han establecido o calificado
VIII.1 Se ha determinado la necesidad de profesores (cuantitativa y cualitativamente) para satisfacer los requisitos actuales y futuros.	( )	( )	( )	( )
VIII.2 Se han determinado las condiciones académicas y económicas con el fin de lograr atraer personas idóneas para la labor docente.	( ) Con precisión y por escrito	( ) Sólo en términos generales	( ) Sólo parcialmente	( ) No se ha establecido
VIII.3 Se han establecidos los requisitos deseables y los mínimos en cuanto a capacidad, currículos y otras características que deben reunir los diversos tipos de profesores.	( )	( )	( )	( )
VIII.4 Se cuenta con un procedimiento de evaluación de los candidatos a profesores que asegure que se encuentren éstos dentro de los requisitos establecidos.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	Existe una planta de profesores de carrera en la mayoría de las áreas	Sólo profesores de carrera en algunas áreas	Sólo casos aislados de profesores de carrera	Sólo profesores por hora
VIII.7 La contratación de profesores asegura que se cubren todas las plazas en los momentos precisos.	( )	( )	( )	( )
	Con precisión y adecuado con las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
VIII.8 Se han establecido programas de capacitación y desarrollo del personal docente	( )	( )	( )	( )
VIII.9 Se han establecido para el personal docente los programas de actualización del conocimiento en cada disciplina y pedagógico.	( )	( )	( )	( )
	Correcta y oportunamente	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúa
VIII.10 Se proporcionan y mantienen condiciones académicas y económicas favorables para atraer y conservar el personal docente.	( )	( )	( )	( )
<b>IX TECNOLOGÍA ACADÉMICA</b>	Con precisión y adecuado a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
IX.1 Se han determinado las necesidades de análisis y modificación de planes y programas de estudio ( contenido, secuencia, duración, etc. )	( )	( )	( )	( )
IX.2 Se cuenta con detallados programas de estudio para cada materia.	( )	( )	( )	( )
IX.3 Se han establecido programas por objetivos educacionales.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	Suficiente(s) y adecuado(s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente(s) e inadecuado(s)
IX.4 Se tienen objetivos en cuanto al mejoramiento de los métodos de enseñanza.	( )	( )	( )	( )
IX.5 Se tiene una estrategia y planes de trabajo para integrar el paquete didáctico suficiente para cada materia.	( ) Oportuna y totalmente	( ) En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	( ) Con retrasos y parcialmente	( ) Inoportuna y deficientemente
IX.6 Se han seleccionado o desarrollado libros básicos para las materias que lo requieren.	( )	( )	( )	( )
IX.7 Se ha obtenido o desarrollado otro material didáctico ( audiovisual, prácticas, etc. ), idóneo para cada materia.	( )	( )	( )	( )
IX.8 Se han modificado y ajustado los planes y programas de estudio de acuerdo a las necesidades establecidas.	( )	( )	( )	( )
	Suficiente(s) y adecuado(s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente(s) e inadecuado(s)
IX.9 En las carreras que así lo requieren existen los laboratorios y talleres apropiados para la realización de prácticas y experimentación.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
<b>X. EQUIPO DIDÁCTICO</b>	Se han cuantificado y especificado en su totalidad	Se han cuantificado en términos generales	Sólo se tiene una idea aproximada	No se ha establecido
X.1 Se han establecido las necesidades de equipo didáctico ( equipo audiovisual, laboratorios, materiales para ejecución , etc. ), de acuerdo a los requerimientos del proceso de enseñanza - aprendizaje y a las posibilidades de la institución.	( )	( )	( )	( )
X.2 Se ha establecido un programa para obtención o fabricación del equipo didáctico. En su caso, se han promovido esfuerzos específicos con el fin de obtener recursos financieros para su adquisición.	( ) Oportuna y adecuadamente	( ) En su mayor parte, con oportunidad	( ) Hay fallas en el abastecimiento	( ) El abastecimiento es muy deficiente
X.3 Se obtiene el equipo didáctico necesario para la operación de la institución.	( )	( )	( )	( )
<b>INVESTIGACIÓN</b>				
<b>XI PERSONAL DE INVESTIGACIÓN</b>	Con precisión y adecuado a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XI.1 Se han determinado las necesidades de investigadores, especificándose sus características y antecedentes académicos.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	Suficiente(s) y adecuado(s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente(s) e inadecuado(s)
XI.2 Se han seleccionado y contratado los investigadores necesarios para alcanzar las metas fijadas.	( ) Se han cuantificado y especificado en su totalidad	( ) Se han cuantificado en términos generales	( ) Sólo se tiene una idea aproximada	( ) No se ha establecido
XI.3 Se han establecido las necesidades de formación y actualización del personal de investigación.	( ) Correcta y oportunamente	( ) En la mayoría de los casos	( ) Incorrecta o parcialmente	( ) No se efectúa
XI.4 Se ha realizado el programa de desarrollo y actualización del personal de investigación.	( ) Suficiente(s) y adecuado(s)	( ) En su mayoría	( ) Sólo en algunos casos	( ) Insuficiente(s) e inadecuado(s)
XI.5 Se cuenta con las condiciones académicas y económicas para la contratación y estabilidad de los investigadores.	( )	( )	( )	( )
<b>XII TECNOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>				
XII.1 Se dedican recursos al desarrollo y obtención de conocimiento tecnológico de la investigación.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
<b>XIII EQUIPOS PARA LA INVESTIGACIÓN</b>	Suficiente(s) y adecuado(s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente(s) e inadecuado(s)
XIII.1 Se cuenta con el equipo, materiales e instalaciones de índole científica y técnica necesarios para cumplir con los objetivos institucionales de la investigación.	( )	( )	( )	( )
	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XIII.2 Se tiene un plan para obtener el equipo de investigación que falte.	( )	( )	( )	( )
<b>DIFUSIÓN CULTURAL</b>				
<b>XIV CONTENIDOS PARA LA DIFUSIÓN</b>				
XIV.1 Se han establecido las necesidades de captación o desarrollo de los contenidos culturales a difundir.	( )	( )	( )	( )
XIV.2 Se cuenta con los recursos para preparar y producir en forma interna o externa la difusión cultural.	( )	( )	( )	( )
<b>XV MEDIOS DE DIFUSIÓN</b>	Suficiente(s) y adecuado(s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente(s) e inadecuado(s)
XV.1 Se han creado los medios de comunicación necesarios para realizar la difusión cultural.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
<b>XVI PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XVI.1 Se han determinado el número y la calidad (especificación de los puestos) del personal administrativo necesario para desarrollar las labores de apoyo, servicio y mantenimiento.	( )	( )	( )	( )
XVI.2 Se cuenta con un procedimiento para la selección y evaluación del personal administrativo(exámenes de aptitud, psicométricos, etc.)	( )	( )	( )	( )
	Suficiente y adecuado	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente e inadecuado
XVI.3 Se cuenta con el personal administrativo necesario, de acuerdo a las condiciones y objetivos operativos.	( )	( )	( )	( )
	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XVI.4 El personal administrativo tiene la capacidad y preparación requeridos para sus funciones.	( )	( )	( )	( )
	Correcta y oportunamente	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se afecta
XVI.5 La contratación del personal es oportuna y eficiente.	( )	( )	( )	( )
XVI.6 Se lleva a cabo el adiestramiento y la capacitación del personal que asegure su adecuado desempeño y desarrollo.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
<b>XVII GERENCIA ADMINISTRATIVA</b>	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XVII.1 Se ha estudiado y establecido la mejor división de las funciones y departamentos.	( )	( )	( )	( )
XVII.2 Se han determinado las necesidades de sistemas, procedimientos y equipo administrativo para que opere eficientemente la institución.	( )	( )	( )	( )
	Suficiente(s) y adecuado(s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente(s) e inadecuado(s)
XVII.3 Se cuenta con los sistemas, procedimientos y equipo administrativo suficiente para realizar la operación administrativa.	( )	( )	( )	( )
	Correcta y oportuna	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se afecta
XVII.4 El aprovisionamiento de materiales, equipos y conocimientos administrativos (asesoría) es oportuno y adecuado.	( )	( )	( )	( )
XVII.5 La recepción y guarda en el almacén de los productos adquiridos es segura y expedita.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
<b>XVIII INSTALACIONES</b>	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XVIII.1 Se conocen las necesidades de instalaciones (salones de clase, laboratorios, bibliotecas, oficinas administrativas, etc.), necesarias para atender a la población escolar.	( )	( )	( )	( )
XVIII.2 Se han analizado y escogido alternativas de uso de las instalaciones (horario, tamaño de los grupos, etc.), para lograr la mejor utilización de las instalaciones, teniendo en cuenta su efecto en el proceso de enseñanza - aprendizaje.	( )	( )	( )	( )
	Oportuna y adecuadamente	En la mayoría de los casos	Sólo en algunos casos	Inoportuna e inadecuadamente
XVIII.3 De requerirse instalaciones adicionales o mejoramiento de las existentes, la construcción o adaptación es oportuna y adecuada.	( )	( )	( )	( )
<b>XIX RECURSOS FINANCIEROS</b>	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XIX.1 Se han determinado las necesidades de fondos para alcanzar los objetivos establecidos a corto y mediano plazo.	( )	( )	( )	( )
XIX.2 Se han determinado las fuentes para la obtención de los fondos (ingresos provenientes de subsidios, y otras fuentes habituales de financiamiento).	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	Correcta y oportuna	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se afecta
XIX.3 Se prepara y autoriza un presupuesto de ingresos y egresos realista y oportuno (al iniciarse el año).	( )	( )	( )	( )
	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XIX.4 Se ha evaluado la posibilidad de incrementar fuentes secundarias de ingreso (colegiaturas, cuotas, etc.), o el desarrollo de nuevos (donativos, usufructo patrimonial, etc.), que reduzcan los riesgos de la dependencia originada por fuentes externas.	( )	( )	( )	( )
	Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficientemente
XIX.5 El abastecimiento de los fondos se realiza oportunamente. Se han desarrollado procedimientos para reducir los problemas de un abastecimiento irregular.	( )	( )	( )	( )

**MARQUE CON UNA " X" DENTRO DEL PARÉNTESIS DE LA RESPUESTA MÁS APROPIADA. PARA CADA CONCEPTO SE DEBE MARCAR SOLAMENTE UNA RESPUESTA.**

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
<b>Área III: Proceso</b>				
<b>XX PROCESO DE INVESTIGACIÓN</b>	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XX.1 Se han determinado con claridad las responsabilidades y metas de las unidades de investigación.	( )	( )	( )	( )
	Correcta y oportunamente	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se afecta
XX.2 Se realizan las investigaciones de acuerdo a los programas previamente establecidos.	( )	( )	( )	( )
XX.3 Los problemas que surgen durante el proceso de investigación son comunicados a la dirección, para que se tomen las medidas necesarias.	( )	( )	( )	( )
<b>XXI DESARROLLO ACADÉMICO</b>	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XXI.1 Se han establecido y reglamentado la jerarquía y responsabilidades del personal docente.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	Correcta y oportuna	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se afecta
XXI.2 Se efectúan los programas de capacitación técnica y docente de los profesores para familiarizarlos con los requisitos pedagógicos y los sistemas de la institución.	( )	( )	( )	( )
XXI.3 Se elabora el material didáctico establecido como objetivo para las diversas materias.	( )	( )	( )	( )
XXI.4 Se reproduce, revisa y aplica o transmite el material didáctico producido.	( )	( )	( )	( )
<b>XXII OPERACIÓN ACADÉMICA</b>	Correcta y oportuna	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se afecta
XXII.1 Se realiza la asignación de recursos (salones, equipos, etc.), para satisfacer de la mejor manera la demanda escolar.	( )	( )	( )	( )
XXII.2 Se formulan los horarios escolares para lograr el mejor uso de la capacidad instalada y disponible.	( )	( )	( )	( )
	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XXII.3 Se han establecido las obligaciones y los derechos de los funcionarios y empleados académicos.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	En forma satisfactoria	Con fallas de menor importancia	Con fallas de importancia	Deficientemente
XXII.4 Se comunica a todos los profesores los objetivos y normas de operación, de manera que sepan lo que se espera de ellos y la forma como son evaluados.	( )	( )	( )	( )
	Correcta y oportuna mente	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se afecta
XXII.5 Se realizan expeditamente los trámites para la obtención oportuna y económica de los recursos necesarios para la operación.	( )	( )	( )	( )
XXII.6 Se supervisa la asistencia y cumplimiento oportunos de los profesores a sus tareas docentes.	( )	( )	( )	( )
XXII.7 Se dirige y supervisa el cumplimiento de las tareas y responsabilidades del personal académico.	( )	( )	( )	( )
	Suficiente(s) y adecuado(s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente(s) e inadecuado(s)
XXII.8 Se mantiene un acervo bibliográfico (bibliotecas) suficiente, actualizado y de acuerdo a las necesidades de estudio e investigación.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	En forma satisfactoria	Con fallas de menor importancia	Con fallas de importancia	Deficientemente
XXII.9 Los servicios de biblioteca satisfacen las necesidades de consulta.	( )	( )	( )	( )
XXII.10 El servicio social se realiza en tal forma que cumpla con sus objetivos.	( )	( )	( )	( )
	Correcta y oportunamente	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se afecta
XXII.11 Las decisiones para solucionar los problemas que se presentan se toman eficientemente por las personas a quienes les corresponde.	( )	( )	( )	( )
XXII.12 Se verifica el cumplimiento de los programas de estudio y la aplicación del material didáctico.	( )	( )	( )	( )
XXII.13 Se cumple con los reglamentos, disposiciones académicas y calendarios escolares	( )	( )	( )	( )
XXII.14 Se reconoce y recompensa el esfuerzo de los profesores por cumplir las metas y normas establecidas.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
<b>XXIII PROCESO DE DIFUSIÓN CULTURAL</b>	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XXIII.1 Se han establecido con claridad las funciones y responsabilidades de los encargados de realizar la difusión.	( )	( )	( )	( )
	Correcta y oportunamente	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se afecta
XXIII.2 Se supervisa que los mensajes difundidos o las actividades realizadas se ajusten a las normas establecidas por la institución.	( )	( )	( )	( )
XXIII.3 Se supervisa que la difusión cultural llegue a los sectores de población para los cuales fue producida.	( )	( )	( )	( )
<b>XXIV PERSONAL</b>				
XXIV.1 En función de las necesidades de capacitación y formación, se organizan y llevan a cabo los programas respectivos a todos los niveles del personal.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XXIV.2 Se ha estudiado y establecido un sistema de incentivos a las tareas del personal académico y administrativo.	( )	( )	( )	( )
	Constante y sistemáticamente	Con cierta regularidad	Esporádicamente	No se mantiene
XXIV.3 Se mantiene supervisión sobre las condiciones de trabajo para detectar, en su caso, las causas de insatisfacción o disgusto por parte de los profesores, empleados y trabajadores.	( )	( )	( )	( )
	Suficiente(s) y adecuado(s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente (s) e inadecuado (s)
XXIV.4 Se mantiene una disposición favorable y de colaboración de los profesores, empleados y trabajadores para lograr un adecuado ambiente de trabajo.	( )	( )	( )	( )
<b>XXV RELACIONES</b>	Constante y sistemáticamente	Con cierta regularidad	Esporádicamente	No se mantiene
XXV.1 Se mantienen relaciones satisfactorias con los representantes de las instituciones y personas que proporcionan su financiamiento.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	Constante y sistemáticamente	Con cierta regularidad	Esporádicamente	No se mantiene
XXV.2 Se mantienen relaciones de comunicación con las dependencias gubernamentales que, en una u otra forma, tienen que ver con las funciones de la institución.	( )	( )	( )	( )
XXV.3 Se mantienen canales de comunicación apropiados con los alumnos y sus representantes.	( )	( )	( )	( )
XXV.4 Se mantienen relaciones con el personal que aseguren una comprensión y colaboración de las metas de las institución.	( )	( )	( )	( )
<b>XXVI ADMINISTRACIÓN</b>	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XXVI.1 Para cada puesto de la institución se han determinado sus responsabilidades y tareas específicas.	( )	( )	( )	( )
	Correcta y oportunamente	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se afecta
XXVI.2 Se han diseñado o modificado los procedimientos administrativos para que aseguren el cumplimiento oportuno y adecuado de los trámites.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	En forma satisfactoria	Con fallas de menor importancia	Con fallas de importancia	Deficientemente
XXVI.3 Los empleados cumplen con los lineamientos establecidos en los procedimientos administrativos.	( )	( )	( )	( )
	Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficientemente
XXVI.4 La atención a los alumnos es expedita y eficiente para inscripción, reinscripción y demás trámites escolares.	( )	( )	( )	( )
XXVI.5 Se ha obtenido el equipo de oficina y los materiales para el adecuado desarrollo de las funciones.	( )	( )	( )	( )

**MARQUE CON UNA " X" DENTRO DEL PARÉNTESIS DE LA RESPUESTA MÁS APROPIADA. PARA CADA CONCEPTO SE DEBE MARCAR SOLAMENTE UNA RESPUESTA.**

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
<b>Área IV : Resultados</b>				
<b>XXVII ENSEÑANZA IMPARTIDA</b>	Se cumplió con lo previsto, en términos generales	En su mayoría, se cumplió con lo previsto	Sólo en algunos casos se cumplió con lo previsto	No existían previsiones y/o se desconocen los datos reales
XXVII.1 La enseñanza se impartió a los alumnos en la proporción cuantitativa que se había establecido como óptima en las circunstancias existentes (Véase anexo 1).	( )	( )	( )	( )
XXVII.2 En caso de haberse recibido alumnos en exceso de lo óptimo, se obtuvieron los recursos adicionales necesarios.	( )	( )	( )	( )
XXVII.3 La calidad de los alumnos recibidos se ajustó a los requisitos mínimos establecidos.	( )	( )	( )	( )
XXVII.4 El porcentaje de asistencia de los alumnos a los cursos y el número de ellos que los terminaron se mantuvo dentro de los niveles deseados (Véase anexo 2).	( )	( )	( )	( )
XXVII.5 El número de egresados en relación con el de ingresados de la misma generación se ajustó a las metas previstas.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
<b>XXVIII APRENDIZAJE CONSUMADO</b>	Se cumplió con lo previsto, en términos generales	En su mayoría, se cumplió con lo previsto	Sólo en algunos casos se cumplió con lo previsto	No existían previsiones y/o se desconocen los datos reales
XXVIII.1 La enseñanza impartida aseguró el aprendizaje en los términos de las metas y objetivos previstos (Véase anexo 3).	( )	( )	( )	( )
XXVIII.2 El porcentaje de acreditación (aprobación) por materia y por carrera se ajusta a las metas y normas establecidas.	( )	( )	( )	( )
	Se advirtieron ligeras fallas en el aprendizaje	Se advirtieron fallas de cierta importancia en el aprendizaje	Se advirtieron fallas de considerable importancia en el aprendizaje	No se ha realizado ningún análisis
XXVIII.3 Como ejemplo del concepto anterior, se han analizado los casos de grupos de evidente acreditación (aprobación o reprobación) excesiva, en relación con promedios de grupo, materia o carrera.	( )	( )	( )	( )
XXVIII.4 Se han realizado comprobaciones sistemáticas del grado de aprendizaje efectivo.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	Se cumplió con lo previsto, en términos generales	En su mayoría, se cumplió con lo previsto	Sólo en algunos casos se cumplió con lo previsto	No existían previsiones y/o se desconocen los datos reales
XXIX.5 Se supervisó y verificó el cumplimiento, por parte de maestros y alumnos, de los objetivos educacionales.	( )	( )	( )	( )
<b>XXIX OPERACIÓN ACADÉMICA</b>	En forma satisfactoria	Con fallas de menor importancia	Con fallas de importancia	Deficientemente
XXIX.1 El número de alumnos por cada maestro se ajustó a las normas establecidas como óptimas dentro de las circunstancias (Véase anexo 4).	( )	( )	( )	( )
XXIX.2 La asistencia de los profesores y la realización de práctica y exámenes se mantuvo dentro de los márgenes de tolerancia que garantizan una buena operación académica.	( )	( )	( )	( )
XXIX.3 La utilización de los materiales y el equipo didáctico reflejó en la enseñanza - aprendizaje los resultados esperados (Véase anexo 5).	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficientemente
XXIX.4 Se obtuvieron o desarrollaron los libros, prácticas y ejercicios previstos en los programas de trabajo.	( )	( )	( )	( )
XXIX.5 Se solucionaron con oportunidad los conflictos derivados de la operación académica, tales como quejas de los alumnos y profesores en relación con horarios, inscripciones, calificaciones, etc.	( )	( )	( )	( )
XXIX.6 Se tomaron medidas para ajustar los planes de trabajo a los cambios derivados de su aplicación.	( )	( )	( )	( )
	En forma satisfactoria	Con fallas de menor importancia	Con fallas de importancia	Deficientemente
XXIX.7 La relación de eficiencia entre los recursos disponibles en equipos, instalaciones e inversión y el número de profesores y alumnos atendidos se mejoró en relación con ciclos anteriores (En especial, véase indicadores del anexo 7).	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
<b>XXX OPERACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficientemente
XXX.1 Se proporcionó información periódica, oportuna y confiable sobre los resultados de la institución en sus diversos aspectos, por ejemplo, registros escolares, del personal docente, del personal administrativo, etc.	( )	( )	( )	( )
XXX.2 Se cumplieron las políticas y procedimientos establecidos para las diversas funciones administrativas.	( )	( )	( )	( )
	En forma satisfactoria	Con fallas de menor importancia	Con fallas de importancia	Deficientemente
XXX.3 El mantenimiento de las instalaciones y el equipo aseguró se disponibilidad y uso oportuno y adecuado.	( )	( )	( )	( )
	Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficientemente
XXX.4 Se utilizaron las instalaciones y el equipo en forma satisfactoria para cubrir la demanda de enseñanza, investigación y difusión cultural (Ver anexo 6).	( )	( )	( )	( )
XXX.5 La adquisición de equipo, materiales y servicios diversos necesarios para el funcionamiento de la institución se realizó con oportunidad y eficiencia.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficientemente
XXX.6 Se contó con personal suficiente y capacitado para la realización de las tareas administrativas al nivel profesional requerido.	( )	( )	( )	( )
XXX.7 Se capacitó y adiestró al personal para el desempeño de sus tareas, en especial las que requieren de atención a alumnos y profesores.	( )	( )	( )	( )
<b>XXXI OPERACIÓN FINANCIERA</b>	Periódica y sistemáticamente	Con cierta frecuencia	Esporádicamente	No se realiza
XXXI.1 Se efectuaron periódicamente las comparaciones entre el presupuesto y los resultados . la información se conoció oportunamente por las autoridades de la institución.	( )	( )	( )	( )
	Se realizó satisfactoriamente	Hubo desviaciones de menor importancia	Hubo desviaciones de importancia	No se controlaron
XXXI.2 Los ingresos del periodo se ejercieron de acuerdo al programa presupuestal.	( ) Oportuna y totalmente	( ) En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	( ) Con retrasos y parcialmente	( ) Inoportuna y deficientemente
XXXI.3 Se contó oportunamente con los fondos para cumplir con las obligaciones a terceros en los programas de pago.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	Se cumplió o realizó satisfactoriamente	Se cumplió o realizó con fallas menores	Se cumplió o realizó con fallas de importancia	No se cumplió o realizó
XXXI.4 Se analizaron y establecieron responsabilidades y aplicaron medidas correctivas por desviaciones de importancia a los egresos presupuestados.	( )	( )	( )	( )
XXXI.5 Los egresos se ejercieron dentro de las políticas y normas de la institución, obteniéndose los comprobantes legales respectivos.	( )	( )	( )	( )
	Se realizó satisfactoriamente	Hubo desviaciones de menor importancia	Hubo desviaciones de importancia	No se controlaron
XXXI.6 La operación financiera de la institución fue eficiente en función de los insumos financieros y los costos.	( )	( )	( )	( )
<b>XXXII RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	Se cumplió o realizó satisfactoriamente	Se cumplió o realizó con fallas menores	Se cumplió o realizó con fallas de importancia	No se cumplió o realizó
XXXII.1 Se cumplieron los objetivos previstos para las tareas de investigación. ( Se recibieron informes que así lo aseguran .)	( )	( )	( )	( )
XXXII.2 Se realizó la investigación de acuerdo a las normas de calidad científica establecidas.	( )	( )	( )	( )

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	Se cumplió o realizó satisfactoriamente	Se cumplió o realizó con fallas menores	Se cumplió o realizó con fallas de importancia	No se cumplió o realizó
XXXII.3 El número de investigadores o investigaciones, en relación con el número de profesores, alcanzó el porcentaje establecido como objetivo.	( )	( )	( )	( )
XXXII.4 La experimentación en el campo, la comunicación y la difusión de la investigación aseguraron el objetivo de servicio a la colectividad.	( )	( )	( )	( )
<b>XXXIII RESULTADO DE LA DIFUSIÓN CULTURAL</b>				
XXXIII.1 La realización de las actividades de producción y emisión, presentación o representación de los contenidos culturales se cumplió según el programa establecido (Anexo 8).	( )	( )	( )	( )
XXXIII.2 Se verificó la recepción de la difusión cultural y ésta cumplió los objetivos previstos (Véase anexo 9).	( )	( )	( )	( )
XXXIII.3 La calidad de las emisiones o representaciones se ajustó a los niveles previstos.	( )	( )	( )	( )





## CRITERIOS PARA LA MEJOR ESCUELA

## Programa Nacional de Incentivos

### I. IDENTIFICACION

1. Nombre del plantel: _____	2. Jornada _____
3. Grado que ofrece: 0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10    11    12    13	
4. Código DANE: _____	
5. Dirección: _____	6. Teléfono: _____
7. Municipio: _____	8. Departamento o distrito: _____
9. Nombre del rector/director: _____	
10. Nombre del director de núcleo: _____	
11. Nombre de quien llena la encuesta: _____	
12. Asistió al Encuentro del 13/14 de Marzo?    Si    No	

### II. ORGANIZACION ESCOLAR

1. Número de alumnos Preescolar <input type="checkbox"/> Básica Secundaria <input type="checkbox"/> Básica Primaria <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/>	11. La institución usa símbolos, ceremonias y estímulos para reconocer oficialmente el éxito <u>deportivo</u> individual y/o colectivo? Muchas veces <input checked="" type="checkbox"/> Pocas veces <input checked="" type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
2. Número de cursos Preescolar <input type="checkbox"/> Básica Secundaria <input type="checkbox"/> Básica Primaria <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/>	12. La institución usa símbolos, ceremonias, y estímulos para reconocer oficialmente el éxito <u>artístico</u> individual y/o colectivo? Muchas veces <input checked="" type="checkbox"/> Pocas veces <input checked="" type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
3. Las instalaciones están limpias y en buen estado? Todas <input checked="" type="checkbox"/> Algunas <input checked="" type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>	13. Existen cuaoerns de correspondencia o algo similar para comunicarse con los padres de familia? En todos los cursos <input checked="" type="checkbox"/> Algunos cursos <input type="checkbox"/> Ningún curso <input type="checkbox"/>
4. El proceso de planeación se realiza cada... Año <input checked="" type="checkbox"/> Bimestre <input type="checkbox"/> Semestre <input type="checkbox"/> Mes <input type="checkbox"/>	14. El plantel cuenta con documentos sencillos para comunicar a maestros, alumnos y padres de familia los logros básicos que deben obtener los niños? Si <input type="checkbox"/> Sólo para maestros <input checked="" type="checkbox"/> Sólo para maestros y alumnos <input checked="" type="checkbox"/> No hay <input type="checkbox"/>
5. Los objetivos del PEI están expresados en acciones a realizar? Todos <input checked="" type="checkbox"/> Algunos <input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/>	15. Hay un cronograma anual de actividades? Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
6. Los objetivos del PEI tienen responsables de su ejecución? Todos <input checked="" type="checkbox"/> Algunos <input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/>	16. El horario se cumple en un... 100% <input checked="" type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 60% <input type="checkbox"/> No hay <input type="checkbox"/>
7. El PEI establece formas de verificar si los objetivos establecidos se están cumpliendo? Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	17. Existe un inventario del personal? Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
8. La institución promueve la participación de los maestros en microcentros o grupos de discusión? Siempre <input checked="" type="checkbox"/> Algunas veces <input checked="" type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Muchas veces <input checked="" type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/>	18. Existe un inventario de infraestructura? Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
9. Existen estrategias claras para incentivar la puntualidad de los profesores? Bastantes <input type="checkbox"/> Pocas <input checked="" type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>	19. Existe un inventario de dotación? Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
10. La institución usa símbolos, ceremonias y estímulos para reconocer oficialmente el éxito <u>académico</u> individual y/o colectivo? Muchas veces <input type="checkbox"/> Pocas veces <input checked="" type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>	20. Existe y se utiliza un archivo del colegio con información actualizada? Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>

21. Existe un plan de prevención de desastres?

Si  3 No  0

22. Existen mecanismos para garantizar la seguridad de los estudiantes dentro del plantel y al salir de éste?

Si  3 No  0

23. El Fondo de Servicios Docentes ya está organizado?

Si  3 No  0

24. Con qué frecuencia se reúne el rector/director con directores de núcleo, secretarías de educación o alcaldes para la planeación de recursos financieros y humanos?

Mensualmente  5 Semestralmente  3 Rara vez  1

Bimestralmente  4 Anualmente  2

25. El rector/director elabora planes alternativos para afrontar cualquier imprevisto?

Muchos  3 Pocos  2 Ninguno  1

26. El rector/director está informado de las asignaturas y/o proyectos pedagógicos que se están desarrollando en los cursos?

Siempre  4 Algunas veces  2 Nunca  0

27. Con frecuencia el rector/director visita las aulas de clase?

Muchas veces  4 Algunas veces  2 Nunca  0

28. El rector/director identifica personalmente a los alumnos y conoce los niveles de rendimiento de cada uno?

Todos  5 A algunos  3 A ninguno  0

A muchos  4 A pocos  2

29. El rector/director está disponible para maestros, alumnos y padres de familia?

Muchas veces  3 Pocas veces  2 Nunca  0

### III OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE

### Subtotal Organización Escolar

100

30. El plantel ofrece a los estudiantes el preescolar y los 9 grados de la Educación Básica?

Si  5 No  1

31. En caso de no ofrecer directamente los 9 grados del Nivel Básico y/o preescolar, el plantel los garantiza mediante convenios con otras instituciones?

Si  5 No  1

32. El plantel organiza o participa en eventos periódicos especiales como Olimpiadas de Matemáticas, Feria de las Ciencias, Día del Libro, etc...?

Si  3 No  1

33. La institución asigna profesores con experiencia para los grupos de los grados 0 -3?

Siempre  5 Algunas veces  3 Nunca  0

34. El plantel promueve la capacitación y actualización de sus profesores?

Siempre  5 Algunas veces  3 Nunca  0

Muchas veces  4 Pocas veces  2

35. El rector/director consulta las innovaciones e investigaciones educativas recientes?

Muchas  5 Pocas  3 Ninguna  0

36. El plantel reconoce y fomenta los talentos de los alumnos?

Siempre  5 Algunas veces  3 Nunca  0

Muchas veces  4 Pocas veces  2

37. Cuántas horas efectivas de clase se ofrecen por jornada?

6  5  4

38. Cuántas semanas se ofrecen en el año escolar?

Máx. de 40  5 Máx. de 35  3 Máx. de 30  1

39. El plantel repone los días y las clases perdidas?

Siempre  5 Algunas veces  3 Nunca  0

Muchas veces  4 Pocas veces  2

40. Los informes a padres de familia expresan los logros y dificultades del alumno en forma...

Muy clara  5 Clara  3 Poco clara  1

41. Los informes a padres de familia plantean acciones concretas para superar estas dificultades dentro del plantel?

Siempre  5 Algunas veces  3 Nunca  0

Muchas veces  4 Pocas veces  2

42. El plan de estudios le permite al estudiante no sólo aprenderse y conocer su entorno, sino también otras culturas?

Siempre  5 Algunas veces  3 Nunca  0

Muchas veces  4 Pocas veces  2

43. El plan de estudios está diseñado para que el estudiante aprenda a identificar problemas en su medio y a buscar soluciones a estos?

Siempre  5 Algunas veces  3 Nunca  0

Muchas veces  4 Pocas veces  2

44. La Educación Ambiental, Educación Sexual, Democracia, Educación Cívica están integradas a las áreas básicas mediante proyectos educativos?

Todas  5 Algunas  3 Ninguna  0

45. El porcentaje de estudiantes que disponen y utilizan suficientes textos o guías de aprendizaje para las asignaturas de Matemáticas es más del...

100%  5 75%  4 50%  3

30%  2 Menos de 30%  1



# CRITERIOS PARA EL MEJOR EDUCADOR

# Programa Nacional de Incentivos

## I. IDENTIFICACION

- Nombre del educador: \_\_\_\_\_
- Grado(s): \_\_\_\_\_
- Institución: \_\_\_\_\_
- Municipio/Localidad: \_\_\_\_\_ 5 Departamento: \_\_\_\_\_

## II. ORGANIZACION

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. Posee un registro donde se puede comprobar el progreso de los alumnos en este año?<br/>         Sí: <input type="checkbox"/> 5 No: <input type="checkbox"/> 0</p> <p>2. Exhibe el trabajo de los niños?<br/>         Siempre <input type="checkbox"/> 5 Algunas veces <input type="checkbox"/> 3 Nunca <input type="checkbox"/> 1<br/>         Muchas veces <input type="checkbox"/> 4 Pocas veces <input type="checkbox"/> 2</p> <p>3. Utiliza una variedad de materiales auxiliares? (Mapas, regletas, fichas, material del entorno)<br/>         Siempre <input type="checkbox"/> 5 Algunas veces <input type="checkbox"/> 3 Nunca <input type="checkbox"/> 1<br/>         Muchas veces <input type="checkbox"/> 4 Pocas veces <input type="checkbox"/> 2</p> <p>4. Explica las estrategias que se usarán para lograr los objetivos?<br/>         Siempre <input type="checkbox"/> 5 Algunas veces <input type="checkbox"/> 3 Nunca <input type="checkbox"/> 1<br/>         Muchas veces <input type="checkbox"/> 4 Pocas veces <input type="checkbox"/> 2</p> | <p>5. Devuelve los trabajos y tareas oportunamente y con observaciones?<br/>         Siempre <input type="checkbox"/> 5 Algunas veces <input type="checkbox"/> 3 Nunca <input type="checkbox"/> 1<br/>         Muchas veces <input type="checkbox"/> 4 Pocas veces <input type="checkbox"/> 2</p> <p>6. Mantiene el salón de clase bien decorado y limpio?<br/>         Siempre <input type="checkbox"/> 5 Algunas veces <input type="checkbox"/> 3 Nunca <input type="checkbox"/> 1<br/>         Muchas veces <input type="checkbox"/> 4 Pocas veces <input type="checkbox"/> 2</p> <p>7. Es puntual?<br/>         Siempre <input type="checkbox"/> 5 Algunas veces <input type="checkbox"/> 3 Nunca <input type="checkbox"/> 1<br/>         Muchas veces <input type="checkbox"/> 4 Pocas veces <input type="checkbox"/> 2</p> <p>8. Tiene los materiales listos antes de clase?<br/>         Siempre <input type="checkbox"/> 5 Algunas veces <input type="checkbox"/> 3 Nunca <input type="checkbox"/> 1<br/>         Muchas veces <input type="checkbox"/> 4 Pocas veces <input type="checkbox"/> 2</p> <p>9. Se ausenta de clase?<br/>         Nunca <input type="checkbox"/> 5 Algunas veces <input type="checkbox"/> 3 Siempre <input type="checkbox"/> 1<br/>         Pocas veces <input type="checkbox"/> 4 Muchas veces <input type="checkbox"/> 2</p> |
|---|---|

## III. OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE

Subtotal Organización  45

- |   |   |
|---|---|
| <p>10. Utiliza una variedad de estrategias tales como trabajo en grupo, trabajo individual, proyectos, presentaciones, explicaciones directas... ?<br/>         Siempre <input type="checkbox"/> 5 Algunas veces <input type="checkbox"/> 3 Nunca <input type="checkbox"/> 1<br/>         Muchas veces <input type="checkbox"/> 4 Pocas veces <input type="checkbox"/> 2</p> <p>11. Toma en cuenta las diferencias individuales de sus alumnos al planear y al enseñar?<br/>         Siempre <input type="checkbox"/> 5 Algunas veces <input type="checkbox"/> 3 Nunca <input type="checkbox"/> 1<br/>         Muchas veces <input type="checkbox"/> 4 Pocas veces <input type="checkbox"/> 2</p> <p>12. Utiliza una variedad de métodos de evaluación?<br/>         Siempre <input type="checkbox"/> 5 Algunas veces <input type="checkbox"/> 3 Nunca <input type="checkbox"/> 1<br/>         Muchas veces <input type="checkbox"/> 4 Pocas veces <input type="checkbox"/> 2</p> <p>13. Promueve actividades de lectura libre tanto en el plantel como en la casa?<br/>         Siempre <input type="checkbox"/> 5 Algunas veces <input type="checkbox"/> 3 Nunca <input type="checkbox"/> 1<br/>         Muchas veces <input type="checkbox"/> 4 Pocas veces <input type="checkbox"/> 2</p> <p>14. Promueve metodologías donde los niños construyen el conocimiento a partir de sus experiencias?<br/>         Siempre <input type="checkbox"/> 5 Algunas veces <input type="checkbox"/> 3 Nunca <input type="checkbox"/> 1<br/>         Muchas veces <input type="checkbox"/> 4 Pocas veces <input type="checkbox"/> 2</p> | <p>15. Promueve la aplicación de lo aprendido en el contexto familiar?<br/>         Siempre <input type="checkbox"/> 5 Algunas veces <input type="checkbox"/> 3 Nunca <input type="checkbox"/> 1<br/>         Muchas veces <input type="checkbox"/> 4 Pocas veces <input type="checkbox"/> 2</p> <p>16. Procura que los estudiantes más aventajados ayuden a los que tienen mayores dificultades?<br/>         Muchas veces <input type="checkbox"/> 3 Pocas veces <input type="checkbox"/> 2 Nunca <input type="checkbox"/> 1</p> <p>17. Planea y ejecuta actividades pedagógicas dirigidas a los alumnos que no alcanzan los objetivos propuestos para el grupo?<br/>         Siempre <input type="checkbox"/> 5 Algunas veces <input type="checkbox"/> 3 Nunca <input type="checkbox"/> 1<br/>         Muchas veces <input type="checkbox"/> 4 Pocas veces <input type="checkbox"/> 2</p> <p>18. Aprovecha los recursos de la comunidad organizando salidas o trayendo invitados especiales?<br/>         Muchas veces <input type="checkbox"/> 4 Pocas veces <input type="checkbox"/> 3 Nunca <input type="checkbox"/> 1</p> <p>19. Promueve actividades de escritura libre tanto en el plantel como en la casa?<br/>         Muchas veces <input type="checkbox"/> 5 Pocas veces <input type="checkbox"/> 3 Nunca <input type="checkbox"/> 1</p> <p>20. Los cuadernos de Matemáticas muestran los procesos y no sólo las soluciones?<br/>         Siempre <input type="checkbox"/> 5 Algunas veces <input type="checkbox"/> 3 Nunca <input type="checkbox"/> 1<br/>         Muchas veces <input type="checkbox"/> 4 Pocas veces <input type="checkbox"/> 2</p> |
|---|---|

21. Deja tareas a los alumnos?

Muchas veces **3** Pocas veces **2** Nunca **1**

22. Las tareas refuerzan y ayudan a ampliar lo aprendido en clase?

Siempre **5** Algunas veces **3** Nunca **1**  
Muchas veces **4** Pocas veces **2**

23. El estudiante puede hacer estas tareas con lo aprendido en clase?

Siempre **5** Algunas veces **3** Nunca **1**  
Muchas veces **4** Pocas veces **2**

24. Las tareas permiten comunicación con otros familiares del estudiante?

Muchas veces **3** Pocas veces **2** Nunca **1**

#### IV. AMBIENTE

Subtotal Oportunidades de Aprendizaje **64**

25. Permite que los estudiantes opinen sobre sus propios trabajos?

Siempre **5** Algunas veces **3** Nunca **1**  
Muchas veces **4** Pocas veces **2**

26. Dialoga con los alumnos acerca de lo que se espera de ellos?

Siempre **5** Algunas veces **3** Nunca **1**  
Muchas veces **4** Pocas veces **2**

27. Establece reglas claras y en acuerdo con los alumnos?

Muchas veces **5** Pocas veces **3** Nunca **1**

28. Permite que los alumnos propongan actividades?

Muchas veces **5** Pocas veces **3** Nunca **1**

29. Asigna responsabilidades a los alumnos?

Muchas veces **5** Pocas veces **3** Nunca **1**

30. Los reconoce y felicita en los aciertos?

Siempre **5** Algunas veces **3** Nunca **1**  
Muchas veces **4** Pocas veces **2**

31. Los orienta en cómo corregir los errores?

Siempre **5** Algunas veces **3** Nunca **1**  
Muchas veces **4** Pocas veces **2**

32. Les dedica tiempo a cada uno de sus estudiantes?

Muchas veces **3** Pocas veces **2** Nunca **1**

33. Ridiculiza a sus alumnos?

Si **5** No **0**

34. Los conoce por nombre?

Todos **5** Algunos **3** Ninguno **1**  
Muchos **4** Pocos **2**

35. Se comunica con los padres de familia, utilizando en lo posible un cuaderno de correspondencia?

Siempre **5** Algunas veces **3** Nunca **1**  
Muchas veces **4** Pocas veces **2**

36. Procura leer y escribir lo que más puede sobre la educación?

Siempre **5** Algunas veces **3** Nunca **1**  
Muchas veces **4** Pocas veces **2**

37. Se reúne en microcentros para hablar sobre su trabajo? (sobre las clases, para planear, analizar situaciones del colegio, etc...)

Muchas veces **3** Pocas veces **2** Nunca **1**

38. Demuestra entusiasmo por lo que hace?

Siempre **5** Algunas veces **3** Nunca **1**  
Muchas veces **4** Pocas veces **2**

39. Participa en actividades curriculares y extracurriculares del plantel?

Muchas veces **3** Pocas veces **2** Nunca **1**

40. Las relaciones con sus compañeros son...

Excelentes **5** Buenas **3** Malas **1**  
Muy buenas **4** Regulares **2**

41. Si se ausenta, repone el tiempo perdido?

Siempre **5** Algunas veces **3** Nunca **1**  
Muchas veces **4** Pocas veces **2**

#### V. INDICADOR GLOBAL

Subtotal Ambiente **81**

42. El porcentaje de sus alumnos que repitieron el año pasado es menos del...

0% **10** 5% **8** 10% **6** 15% **4** más del 15% **1**

Subtotal Indicador Global **10**

TOTAL

46. El porcentaje de estudiantes que disponen y utilizan suficientes textos o guías de aprendizaje para las asignaturas de Lenguaje es más del...

100%  75%  50%   
30%  Menos de 30%

47. Los alumnos tienen las condiciones para trabajar de una manera tranquila y concentrada?

Si  No

48. Los estudiantes pueden nombrar sus textos y describir sus contenidos?

Todos  Algunos  Ninguno   
Muchos  Pocos

49. Los estudiantes tienen útiles escolares?

Todos  Algunos  Ninguno   
Muchos  Pocos

50. Los salones tienen un tablero en buen estado y suficiente tiza?

Todos  Algunos  Ninguno   
Muchos  Pocos

51. Los alumnos cuentan con sillas y mesas adecuados para su edad?

Todos  Algunos  Ninguno   
Muchos  Pocos

52. Las aulas tienen su propia biblioteca?

Todas  Algunas  Ninguna

53. Los salones cuentan con al menos un diccionario?

Todos  Algunos  Ninguno   
Muchos  Pocos

54. Los profesores y alumnos procuran mantener en el aula revistas, periódicos, afiches y otros materiales de lectura?

Si  No

55. Existen y se utilizan espacios para Ciencias con materiales adecuados?

Si  No

56. En todos los niveles hay rincones de trabajo que faciliten el aprendizaje activo?

Todos  Algunos  Ninguno   
Muchos  Pocos

57. Hay suficientes libros infantiles?

Si  No

58. Los grados tienen asignado un horario específico para la utilización de la biblioteca?

Todos  Algunos  Ninguno   
Muchos  Pocos

59. Los estudiantes participan en las actividades de la biblioteca?

Si  No

60. Los profesores cuentan con libros especializados para su consulta?

Todos  Algunos  Ninguno   
Muchos  Pocos

61. La biblioteca está abierta en horarios extraescolares?

Si  No

62. La biblioteca presta libros para llevar a la casa?

Si  No

#### IV. AMBIENTE ESCOLAR

#### Subtotal Oportunidades de aprendizaje

63. Quién participa en la construcción del PEI?

Todos  Directivos y profesores   
Alumnos, Profesores y directivos  Directivos

64. Los conflictos de la escuela se solucionan a través del Gobierno Escolar?

Siempre  Algunas veces  Nunca   
Muchas veces  Pocas veces

65. Los estudiantes tienen comités?

Bastantes  Pocos  Ninguno

66. Los estudiantes están ejecutando proyectos?

Si  No

67. El Personero de los estudiantes es un mediador en los conflictos que pueden surgir entre profesores y alumnos?

Siempre  Algunas veces  Nunca   
Muchas veces  Pocas veces

68. Los alumnos comparten las diferentes responsabilidades del plantel con las directivas y maestros?

Muchas veces  Pocas veces  Ninguna vez

69. La institución fomenta valores como la tolerancia, el respeto a los derechos humanos y al entorno?

Si  No

70. El Manual de Convivencia está basado en los derechos humanos y del niño?

Si  No

71. Se estimula la participación de la comunidad educativa en los procesos democráticos de la institución (ej.: postulaciones, campañas y elecciones del gobierno escolar, foros, etc...)?

Siempre  Algunas veces  Nunca   
Muchas veces  Pocas veces

72. Los estudiantes tienen la posibilidad de escoger las actividades a realizar para lograr los objetivos propuestos?

Muchas veces  5 Algunas veces  3 Nunca  1

73. Los progresos del alumno se evalúan de forma individual, sin comparar con otros alumnos?

Siempre  5 Algunas veces  3 Nunca  1  
 Muchas veces  4 Pocas veces  2

74. Al iniciar un nuevo tema, se procura explorar lo que los alumnos saben al respecto?

Siempre  5 Algunas veces  3 Nunca  1  
 Muchas veces  4 Pocas veces  2

75. Los estudiantes tienen un mural, boletín, periódico escolar o exposiciones que les permiten expresarse?

Si  5 No  1

76. Las instalaciones del plantel están disponibles a la comunidad en horarios extra-escolares?

Siempre  2 Algunas veces  2 Nunca  1  
 Muchas veces  3 Pocas veces  1

77. Se promueven relaciones y apoyo con otras organizaciones que redundan en un beneficio para el colegio? (ej.: SENA, DRI, Cruz Roja, universidades, etc...)

Siempre  2 Algunas veces  2 Nunca  1  
 Muchas veces  3 Pocas veces  1

78. La institución participa en las actividades de interés social que realiza la comunidad?

Siempre  4 Algunas veces  2 Nunca  0  
 Muchas veces  3 Pocas veces  1

79. Se aprovechan los recursos de la comunidad para el bien del colegio? (por ejemplo: canchas deportivas, huertos, biblioteca municipal, Casa de la Cultura, etc...)

Siempre  4 Algunas veces  2 Nunca  0  
 Muchas veces  3 Pocas veces  1

80. Con que frecuencia se efectúan reuniones de reflexión y/o evaluación?

Mensualmente  5 Semestralmente  3 Rara vez  1  
 Bimestralmente  4 Anualmente  2

81. Se implementan acciones concretas para corregir las debilidades identificadas en las jornadas de reflexión?

Siempre  4 Algunas veces  3 Nunca  2  
 Muchas veces  4 Pocas veces  2

82. El rector/director utiliza la concertación y el diálogo en los procesos administrativos?

Si  2 No  0

83. El rector/director facilita el trabajo en grupo?

Si  2 No  1

84. El rector/director facilita el espacio para la crítica y la autocrítica?

Si  1 No  1

85. El rector/director se reúne con rectores de otros planteles para compartir experiencias y hacer planes conjuntos?

Muchas veces  1 Pocas veces  1 Nunca  1

86. El rector/director ayuda a los profesores y alumnos a resolver sus problemas?

Muchas veces  3 Pocas veces  2 Nunca  0

87. El rector/director apoya a los profesores en la planeación?

Muchas veces  3 Pocas veces  2 Nunca  0

88. El rector/director consulta a los profesores sobre diferentes aspectos del plantel?

Muchas veces  3 Pocas veces  2 Nunca  4

## V. INDICADORES GLOBALES

89. La asistencia de alumnos, a través del año escolar es más del...

95%  10 90%  8 85%  6  
 80%  4 Menos de 75%  0

90. El porcentaje de alumnos que repiten año es menos del...

5%  2 10%  6 15%  10  
 Más de 20%  4 Más de 25%  8

91. El porcentaje de alumnos que se retiran es menos del...

5%  10 10%  8 15%  6  
 Más de 20%  4 Más de 25%  0

## Subtotal Ambiente Escolar

100

92. El porcentaje de alumnos que están por encima de la edad establecida para el grado es menos del...

5%  10 10%  8 15%  6  
 Más de 20%  4 Más de 25%  0

93. El porcentaje de alumnos que entran al primer grado y que culminan el último grado que ofrece la institución es más del...?

90%  10 85%  8 80%  6  
 Más de 75%  4 Más de 70%  0

## Subtotal Indicadores Globales

100

TOTAL



BARRANQUILLA DISTRITO ESPECIAL  
INDUSTRIAL Y PORTUARIO

SECRETARIA DISTRITAL DE EDUCACION

NÚCLEO EDUCATIVO N° 156

CENTRO DE EDUCACION BASICA N° 44

Acta N° 04

En Barranquilla, a los ~~cuatro~~ días del mes de Abril, siendo las 8:30 A.M, se reunieron en el Centro de Educación Básica N° 44 las siguientes personas: Juan Barros, Director del Plantel, Carmen Miranda, Coordinadora Académica, todo el cuerpo de profesores, jornadas Básica y Académica, como invitada la Sr. Yadira Arrieta de Cardozo (Asesora del núcleo), con el fin de recibir una asesoría sobre los proyectos de área.

- El profesor Juan Barros, Director del plantel, dió inicio a la reunión, presentando a la Sr. Yadira Arrieta, agradeciéndole su presencia.
- la Sr. Yadira Arrieta, tomó la palabra, agradeció la invitación y dió a conocer su interés para que la Institución sobresalga, colaborar y analizar las expectativas, dificultades y elementos para saber: Qué tenemos, qué nos hace falta y cuál es el elemento principal.

Intervenciones:

- Profesor Juan Barros: indicó el factor humano
- Profesor Julio Rada: indicó el dinero
- Profesor Jorge Fonseca: indicó Mejoramiento creativo

139  
La Sr. Yadira Arrieta de Cardozo indicó que se debe tener en cuenta: 1) Infraestructura: planta física, laboratorios, biblioteca, sala de computadores, polideportivo. 2) Recursos humanos: Padres, alumnos, profesores = a) Docente, b) alumnos, c) Padres, d) Comunidad; 3) Optimizar: Concientizar, Reflexionar, integrarnos; 4) Concientizar: Autonomía, responsabilidad, trascendencia personal e institucional.

Profesor Jorge Franseca: ¿A dónde nos va a llevar el P.E.I.? La responsabilidad de los alumnos, cómo están los alumnos hoy. Su comportamiento.

Profesora Dorys: Si la básica ampliada fue creada para dar libertad general.

Profesora Eva: Existen problemas por los diferentes sectores de vivienda de los alumnos.

La Sr. Yadira Arrieta dio una amplia explicación y respuesta a las inquietudes y cuáles son las acciones a realizar:

1. Perfil del Alumno
2. Prácticas Pedagógicas
3. Procesos de enseñanza
4. Ética

El concepto de currículum fue leído por la Prof. Eloina. Este currículum debe manejarse con criterio, planes de estudio, metodologías, debe existir un currículum motor, el que es el currículum, su contenido.

Sr. Yadira Arrieta explicó que el currículum es uno solo por institución y preguntó ¿Por qué se escogió el Proyecto de Área Pedagógico? Para buscar estrategias metodológicas que estén de acuerdo con el hombre que se quiere formar. Tomar conciencia de nuestro currículum.

Proyecto Pedagógico:

Es un conjunto de procesos, capacidades, logros.

valores, que va encaminado a potencializar el desarrollo humano. Un proceso; son los pasos que se dan para llegar a un fin, todo este proceso va en función de necesidades: Personales, Sociales, espirituales.

La potencialización del desarrollo humano se asegura por: construcción, aplicación, verificación = por áreas: fundamentales y optativas. ¿Cómo?: mediante Programas, desarrollo, evaluación, valores: todo esto en función del perfil del alumno, pero debe verse las necesidades.

Construcción - Planeamiento curricular: El Proyecto Pedagógico es un conjunto que no puede estar aislado. El planeamiento curricular lo hacemos por etapas:

- Plan de clases: ¿Qué se quiere?
- Objetivos específicos: Cognitivo, afectivo, psicomotor.
- Plan de unidad didáctica: es más integral
- Plan de Área: Conjunto de asignaturas programados en cada área.
- Plan de estudio: Conjunto de áreas fundamentales y optativas.
- Unidad Didáctica: se aplica cualquier metodología, dirigido para el desarrollo de los procesos formativos. Puede ser: una mesa redonda, una canción o cualquier otra estrategia. los procesos formativos siempre se darán; lo que cambia es la metodología. ¿Qué contiene?
- N° de orden y nombre
- Objetivo
- Indicadores de logros
- Evaluación inicial
- Orientación didáctica (Como técnicas)
- Formación intelectual
- Formación psicomotriz
- " afectiva, volitiva

- Recursos Didácticos
- Metodología
- Tópicos atendidos
- Recursos
- logros

La Sr. Padira Arrieta pidió se formaran en grupos para presentar un proyecto según varios temas que ella facilitó para su desarrollo. Los grupos formaron así:

- Grupo Nº 1: Profesores: Mery Corcho; Nidia de Escobar, Julio Rada: tema: Amazonas
- Grupo Nº 2: Profesores: Sony de Gonzalez, Cristina de Moliva, Melchora de Pacheco: tema: Colegio Alcaravanes.
- Grupo Nº 3 - Profesores: José Luis Pérez, Beatriz Arrieta, Samaris Miranda, María Valencia, Gladia Nino, Petra Flores: tema: la problemática por la apatía de los estudiantes de Mo
- Grupo Nº 4: Profesores: Antonio Garcia, Elvira Hamburger, Ruth Iglesias, Eva Cornejo, Jorge Fonseca: tema: Primera aproximación a la estructura de la materia:

Realizados los talleres, se leyeron las muestras de proyectos pedagógicos que nos ayudaron a reflexionar, a convencernos para integrarnos en nuestro que hacer para transformar nuestras prácticas pedagógicas, creando innovaciones para un trabajo futuro:

- Grupo 1 - la inquietud;
- Grupo 2 - la superación;
- Grupo 3 - la investigación;
- Grupo 4 - la comunicación.

La Sr. Padira felicitó a los grupos, recordó que el día más sublime debe ser el de las Jornadas Pedagógicas, que las tomen no como esfuerzos, sino productivas, que debe tener la importancia debida

al reunir (26) docentes para meditar, reflexionar, dar conceptos, etc. presentó agradecimientos en general y felicitó al Cuerpo de Profesores por su participación: Básica y Académica e invitó a reflexionar sobre concepto de Currículum y planteamiento del Proyecto Educativo.

Se fijó la próxima reunión (primer miércoles del mes de Mayo) invitado: Honorable Consejo Académico y que la Institución se identifique sobre qué proyecto presenta.

Siendo las 3:30 P.M. se dio por terminada la reunión y en constancia firmamos como aparece:



## Acta N° 05

En Barranquilla, a los 07 días del mes de Mayo, siendo la 1:00 PM. se reunieron en el Centro de Educación Básica N°44. el señor Director del Plantel Juan Barros Redondo; Fe. Carmen Miranda, Coordinadora Académica; los 26 docentes del Plantel Jornada Básica y Académica; el Consejo de Padres de Familia; el Consejo de Alumnos; el personal elegido por los alumnos; como invitados: Fe. Lucy de Vargas, jefe del Nivel 15-A; Fe. Yadira Arrieta de Camero, Asesora Pedagógica del Nivel N° 15-A; Amelia Rodríguez, maestra, Sra. Ana de Sarmiento, Asistente; Elsy Bracho, asesora; Profesora Viviana Albar del CCB-100, para realizar la segunda reunión (Jornada pedagógica) programada, con el fin de analizar y realizar talleres sobre el proceso de construcción del P.E.I. del CEA-44. El orden fue el siguiente:

1. - Lectura del Acta anterior
2. - Presentación de los invitados, por el señor Director del Plantel
3. - Palabras: Fe. Lucy de Vargas, jefe del Nivel 15-A
4. - Palabras: Fe. Carmen Miranda, Coordinadora de
5. - Palabras del Personal del Plantel
6. - Palabras Fe. Yadira Arrieta de Camero  
Proceso de Construcción del P.E.I del CEA. 44
7. - Sugerencias. Desarrollo:
  - 1 - Se dio lectura al Acta anterior
  - 2 - El señor Director del Plantel, hizo la presentación correspondiente y los objetivos de la reunión.
  - 3 - La Fe. Lucy de Vargas, presentó su saludo al personal asistente y en nombre del Nivel y de la Secretaría Distrital solicitó el apoyo de todos, para que continúe el proceso de desarrollo de metas trazadas.

4.- Sr. Carmen Miranda, agradeció la presencia de todos y se refirió a la importancia del F.E.I. la integración que debemos tener en él y pidió la colaboración de todos, esperando ver óptimos resultados -

5.- El Ferrero, alumno: José Félix Mendoza, solicitó la ayuda de todos y prometió hacer valer los derechos y depusa de los alumnos.

6.- Sr. Sadira Arieta de Cardozo, presentó el resumen de la reunión anterior, su resultado, se dio lectura y se dejó una copia al Plantel.

- Sobre el Proceso de Construcción del FEI. informó que de acuerdo con las competencias que establece la Ley 60 de 1973 y la Ley 115 de 1994 y su Decreto Reglamentario 1860 en cada una de las instancias educativas, el Centro de Educación Básica N° 44 entra en el proceso de Fortalecimiento y de construcción de su proyecto Educativo con el propósito de facilitar la Gestión Administrativa, pedagógica curricular y comunitaria de la Institución y por ende de la Educación, haciendo su aporte ya que desde hace 2 décadas, el Ministerio de Educación Nacional ha venido buscando descentralizar política y administrativamente la Educación Colombiana, labor que hoy fortalece la Constitución Nacional.

El Núcleo Educativo N° 15-A (Comuna-15) teniendo en cuenta las políticas administrativas, financieras, pedagógicas y comunitarias: a) Apoyará y asesorará a la Institución CEB-44 en lo pertinente al fortalecimiento de la capacidad de gestión Administrativa pedagógica curricular de proyección, participación comunitaria y

financiera. b) Convocará y coordinará con universidades, grupos pedagógicos y otras instituciones, la actualización y perfeccionamiento de los Docentes por áreas de especialización o como se considere pertinente. c) Publicará y destacará, cuando así lo considere, las experiencias novedosas, como resultado de los Proyectos educativos Institucionales. Partirá de los criterios y orientaciones dadas para el seguimiento y evaluación de los PEI, teniendo en cuenta: 1) Conceptualización clara y coherente sobre la concepción de hombre y Sociedad, Educación pedagógica, desarrollo, Ciencia, cultura, conocimiento y tecnología, establecido por la Institución. 2) Adecuación de los principios que orienten el quehacer de la Comunidad educativa construido dentro del marco de los fines y objetivos de la Educación, establecidos en la Ley 115/94. 3) Definición y criterios para identificar los logros, las dificultades y las deficiencias en el desarrollo corporal, comunitario, cognitivo, afectivo, ético, aptitudinal y valorativo del estudiante; al igual que la participación de la Comunidad educativa en los procesos administrativos y de gestión pedagógico comunitarios y de proyección y participación comunitaria. 4) Organización Institucional, teniendo en cuenta el Gobierno Escolar y su funcionamiento: toma de decisiones, gestión administrativa, pedagógica y financiera. 5) Tipo de relaciones comunicacionales y su incidencia en la organización institucional y en los ambientes de aprendizaje para el mejoramiento del proceso educativo.



Correspondencia entre el proceso de construcción del Manual de Convivencia y la visión, misión y filosofía determinadas por la Comunidad Educativa. 7) Relación entre el currículo que desarrolla la institución y el contexto local, municipal, departamental, regional, nacional e internacional.

8) Priorización de necesidades ajustadas a un diagnóstico y posibilidades de satisfacción (formación de los Docentes, infra-estructura, dotación, otros.) 9) Plan operativo - objetivos - metas, estrategias, acciones, tiempo, costos responsables. 10) Fuentes de financiación para llevar a cabo la solicitud de recurso. 11) Instrumentos para la evaluación del proyecto. 12) Coherencia entre el P.E.I. y el plan Educativo Municipal, Nacional en sus políticas educativas:

Concebido el Proyecto Educativo Institucional P.E.I. - Eje articulador del quehacer de la institución, construido y desarrollado en forma autónoma participativa y democrática por la comunidad educativa en busca del mejoramiento de la calidad de la Educación.

Iniciaremos nuestro apoyo a partir de las diferentes situaciones identificadas por la comunidad educativa, consideradas por ella como aspectos esenciales para el mejoramiento de la calidad de la Educación.

La autonomía de las instituciones educativas no solo se refleja en el diseño, construcción y desarrollo del P.E.I. sino en su capacidad de hacerse seguimiento y evaluarlo. Permite desarrollo: armónico y permanente. Seguidamente presenté un cuestionario que explicó ampliamente y solicité al Cuerpo Docente, Consejo

de padres de familia, Consejo de Padres de Familia  
Consejo de Alumnos, dividiéndose en 4 grupos, formando  
cada grupo por Docentes, Padres y Alumnos.  
Analizar detenidamente cada pregunta antes  
de contestarlas y así elevarse las inquietudes  
para su estudio, la problemática más relevante  
y así buscar propuestas y mejoras en beneficio  
de todos. Talleres - grupo 1: Planeación.

Grupo 2: Recursos; Grupo 3: Procesos;

Grupo 4: Resultados.

Se llenó y reagió todos los formularios,  
se informó que iban a ser revisados y llevados  
a plenario para buscar las bases y ana-  
lizar.

Sugerencias: El Dr. Rafael Fidel Navarro  
solicitó se efectúen las jornadas más seguidas  
Profesora Gladia Vies preguntando sus  
puntos de vista al respecto.

Siendo las 4:30 PM: terminó la reunión y  
firmar como apena;



## Acta No 06

En Barranquilla, a los veintidos días del mes de Mayo del novecientos noventa y siete, siendo la 1:30 P.M. se reunieron en el Centro de Educación Básica N° 44, el Director del Plantel, Juan Barros Pedrono, la Coordinadora Académica Lc. Carmen Miranda, el Cuerpo Docente de la Institución, jornadas Primaria y Académica; invitados: Lc. Yadira Arrieta de Cardozo Asesora del Nuevo, Sr. Anibal Samuel, jefe de planeación, Comité de Padres de familia, Comité de alumnos, Dra. Viviana Hdez, Elsy Bracho, Asesora del Nuevo, Luz Pérez de Maestre del C.E.B-166, para realizar la tercera Jornada Pedagógica, con el siguiente orden del día:

1. Saludo
  2. Presentación de resultados del diagnóstico situacional.
  3. Acciones a realizar
  4. Conversatorio "La importancia de la planeación y el P.E.I. por el Dr. Anibal Samuel, jefe de planes y programas de la Secretaría de planeación municipal.
1. Presentación del Cuerpo Directivo, Secretaría y Docentes del C.E.B. 44.
  2. Lectura del informe y sus modificaciones por Lc. Carmen Miranda. Coordinadora Académica. Lectura de Evaluación interna por la Prof. Janet Arteaga, Coordinadora de disciplina. Resultados de los grupos formados en la reunión anterior, reflexión, objetividad y su evaluación.
  3. Condiciones para planear, buscar asistencia, análisis, actuación de la parte administrativa fue presentado, utilizando un proyector. La importancia de la actualización:

Escuela de Capacitación  
49

El maestro como dinamizador, animador, facultador y creador de los procesos de aprendizaje individuales y grupales, es el responsable de los y las estudiantes. Por lo tanto, la comunidad educativa decide ¿Qué tipo de maestro requiere la institución para desarrollar su misión. ¿Deberá conocer qué necesidades de capacitación, de actualización de investigación, de promoción y dignificación se necesitan cómo espacios y tiempo hay que prever que tipo de relaciones se deben establecer? ¿Qué formas de comunicación hay que propiciar para lograr el desarrollo personal y profesional de los docentes. No hay que estar aislado en la Institución, ante los procesos de proyección y es así como el núcleo educativo #15, hace un enunciado a propiciar espacios de socialización de los saberes de la Escuela, no sólo para su institución sino que pase las instrucciones pertinentes a las Instituciones del sículo -poma aní, fomentar la capacitación del desarrollo personal y profesional:-

El problema de las instituciones educativas es crear una planificación adecuada a las actuales condiciones de las instituciones para ponerla al servicio de la transformación de esta.

4. Conversatorio. La importancia de la planificación y el proyecto educativo por el Dr. Anibal Zarud. Fomentó su preocupación por la calidad educativa en Bananquilla, pidió opiniones sobre lo que estaban realizando:-

Definición de planeación, dirección, tipo de educación que se quiere desarrollar los quince (15) para para planificar. Después de un receso, se reanuda la reunión, la Sr. Yadira Anieta solicitó la asistencia el próximo jueves a las 8: AM en la N. Simon Bolívar, para

44  
A4  
eroger los proyectos y planes de la Institución.  
Explicación sobre los flechas, Proyecto, número  
de alumnos a presentar y los que estén cobijados  
los que se van a favorecer, actas de Padres de fa-  
milia, su acuerdo con el plan, plazo.

El dr. Zarud, tomó la palabra y presentó los  
siguientes puntos:

1) Planeación Corporativa: trabajar con las em-  
-----peras.

2) Planeación Prospectiva: futurista, contempla  
una visión del sector salud, definición  
de metas a largo plazo.

3) Presentación de Cuadros explicativos:

1. Modelo determinístico: Pasado, hoy, futuro

2. Modelo Estocástico: 25%, 75%, 50%

3. Incertidumbre Cuantitativa. Conocer posi-  
bilities, pero no probabilidades.

4. Incertidumbre Dura. Conociendo la reali-  
dad, no se alcanza a ver los problemas.

Cada realidad requiere de un tipo de  
planificación diferente.

Para una nueva charla con el dr. Anibal  
Zarud se solicitó aprobación. Se aprobó /  
se señaló fecha próxima reunión: 04-06-97

La Propia Anibal Fragoso interinaria, agrade-  
ciendo la presencia del Dr. Anibal Zarud  
las jornadas pedagógicas y presentó sus  
puntos de vista.

Siendo las 5:00 p.m. se dio por terminada la  
reunión y continuará se firma como aparece:

## Acta N° 07

En Banauquilla, a los cuatro días del mes de junio de mil novecientos noventa y siete, siendo la 1:30 P.M. se realizó en el Centro de Educación Básica N° 44, la cuarta Jornada Pedagógica, en la que participaron las siguientes personas: Profesor Juan Barró Redondo, Director, la C. Carmen Miranda, Coordinadora Académica, Cuerpo Docente Primaria-Básica del Plantel, Docentes académicos, Consejo de Padres de Familia, Consejo de Alumnos; invitados: la S. Yadhira Arrieta de Cardozo, Asesora del núcleo, Dr. Aníbal Zanud, jefe Distrital de planeación, Docente Luz Alba Escobar del CES-166, Docente Viviana Iníola del CES-90, Docentes: Lilia de Pacheco, Mayora Píñola del CES 92, con el siguiente orden:

1. Lectura del acta anterior
2. Presentación de resultados
3. Momento de la planeación
4. Los 15 pesos, por el Dr. Aníbal Zanud.

## 5. Sugerencias - Conclusiones

1. Se dio lectura al acta anterior

2. Presentación de Resultados, Intervención de la Sr. Yadira Amieta de Cardozo, preguntó: ¿Qué vamos a perseguir con la evaluación en el CES-44?

Los resultados que se obtengan y las decisiones que se adapten para el plan de acción, están en relación directa con el esfuerzo que dediquen al diagnóstico operacional las personas por el interesado. El diagnóstico operacional rendirá sus mejores frutos si se establece como una revisión periódica anual, de manera que sea factible realizar comparaciones de 6 o más períodos.

Esto permitirá evaluar la eficacia de los planes operativos.

Condición inicial para el diseño de un buen plan de acción es que se base en el correcto conocimiento de los problemas y de las condiciones en que ellos inciden de igual importancia es analizar la jerarquía de dichos problemas, para así dirigir los esfuerzos a aquellos aspectos que representan una mayor urgencia.

Hoy se encuentra en los niveles de evaluación en los diferentes áreas.

¿Cuál son las principales deficiencias operativas en orden de importancia y los factores que las causan o agravan.

3. - Análisis de mis relaciones en y con la Escuela y el contenido, de mi práctica personal e institucional y las motivaciones y concepciones que subyacen a las mismas.

4.- Que elementos de mi práctica o de la práctica escolar, valores, reval nos o desechamos.

Que práctica personal - escolar y cultural esperamos?

5- Visión - Misión - Objetivos - Acciones y metas.

Momentos de la planeación:

Se plantean cuatro (4) pasos:

- 1.- Fin, es y tiende a ser (explicativo)
- 2.- Alternativo - Prescriptivo
- 3.- Estratégico, lo que puede ser del debe ser
- 4.- Táctico operacional.

Se hizo un receso de 15', obsequio de una merienda y refrigerio.

Al reinicio: Aclaratoria y respuestas sobre preguntas varias y comentarios.

El Dr Anibal Zarud presentó los (15) pasos, a saber:

- 1- Selección del problema (5)
- 2- Precisión del problema (5)
- 3- Explicación de problemas
- 4- Diseño de la situación objetiva
- 5- Selección de frente de ataques o nudos críticos.
- 6- Diseño de operaciones y demandas
- 7- Definición de responsables
- 8- Responsables por las operaciones
- 9- Presupuesto del plan
- 10- Identificación de autores
- 11- Recursos críticos para producir operaciones.
- 12- Quien controla los recursos críticos
- 13- Selección de trayectorias
- 14- Análisis de vulnerabilidades del plan
- 15- Diseño de sistemas y de petición de cuenta

Siendo las 5:30 P.M., la Sr. Yadiroa  
Arriba de Cordoba, para finalizar, dio  
una breve y amplia tecnología sobre la  
importancia de la planeación.

A las 6:15 P.M. se dio por terminada  
la reunión y en constancia firmamos  
como apodex:

*Yadiroa Arriba*

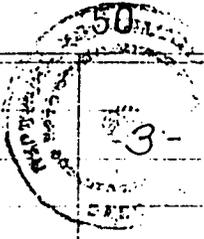
## Acta N° 08

En Barranquilla a los tres días del mes de Agosto del presente año, siendo de 1:30 pm, se realizó en el Centro de Educación N° 44, la Quinta Jornada Pedagógica en la que participaron las siguientes personas: Cuerpo Directivo, Académico, Cuerpo Docente, Invitados: Lic. Yadira Arrieta de Cardozo, Asesora del núcleo, Dr. Anibal Zarud, Jefe de Planeación Distrital, María Noemi Arboleda, Directora núcleo N° 7, Viviana Albor, con el siguiente orden

- 1- Cualificación de Docentes.
  - 2- Reconstrucción del PEI
  - 3- Avances.
  - 4- Esquemas Pedagógicos
  - 5- Sugerencias - Conclusiones.
- Desarrollo.

Se dio lectura al acta anterior.

- 1- Lic. Yadira Arrieta hizo una amplia explicación sobre la próxima Cualificación de Docentes. La importancia de la presentación de los libros para su chequeo, hizo mención de la reunión efectuada con el Consejo Directivo y pidió a la prof. Eloina, tener paciencia de los puntos más importantes y pidió le entregaran copias a los Docentes para que lo analicen.  
Componente Conceptual: El proyecto Educativo ¿lo que queremos hacer, lo que creemos ser y lo que esperamos ser? Los obstáculos que amenazan a nuestro proyecto Educativo.  
¿Quiénes son los Educandos de la Institución?  
¿Qué es para nosotros Educar?
- 2- Reconstrucción del PEI: hizo relación a lo que analizó y ya tomó lo más difícil: encontrar una Identificación, debe haber una entidad y entiende el problema como el reforzamiento



de lo Componente Conceptual.

4. Esquemas Pedagógicos: El tiempo, el tipo de evaluación, metodologías, los contenidos que se van a trabajar con los alumnos, tipo, modalidad de la clase. Debe haber una Identidad y entender el problema como el reforzamiento de lo Componente Conceptual. Intervención prof. Horibeth: dividir el problema en tres enfoques: 1) el administrativo 2) Intervención de la Comunidad 3) lo pedagógico. Intervención del Dr. Anibal Zarud: planificación Estratégica Situacional, es el hombre por crear su futuro y no ser arrastrado por los hechos (C. Hatus). lo básico es la Organización antes de mirar los recursos con que contamos para la solución de problemas. Debemos apropiarnos del método Abreviado de planificación.

Desarrollo de los 15 Pasos

1- Selección de problemas

En sesiones anteriores se seleccionó el siguiente problema: Reconstrucción de los esquemas que orientan el proceso Pedagógico en el CEB 44

(mal redactado el problema, ya que se plantea en forma de solución). Quedo formulado el problema así "Falta de Viabilidad de los Esquemas que orientan el proceso pedagógico en el CEB #44 Actor: Consejo Directivo, Causas:

1- falta de Organización y Participación de la Comunidad Educativa.

2- falta de Unificación de Criterios Pedagógicos

3- falta de Apoyo Político

4- Diferentes Metodologías en las diferentes áreas

— El prof: Antonio Garcia preguntó. ¿Cuáles son los esquemas que orientan el proceso pedagógico del CEB 44. Explicó la. Lic. Judith y habló de los Componentes del Pei Conceptual, Pedagógico, Organizativo y Comunitario, luego dio respuesta a la pregunta del prof. Antonio informando cuales son los esquemas pedagógicos: El tiempo, el tipo de evaluación, metodologías, los contenidos que se van a trabajar con los alumnos, moralidad de la clase. Debe haber una Identidad y entender el problema como el reforzamiento de los Componentes Conceptuales.

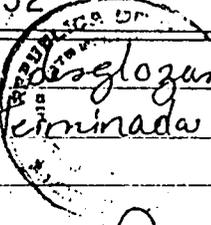
5- Sugerencias: Alumno de 9º grado y una madre de familia, todos estos objetivos son para ayudar la calidad de la Educación. Prof. Beatriz: falta Organización, Unificar lo que queremos, hizo una relación de los problemas existentes, reformas en la disciplina, Administración etc, prof: Ruth: existe falta de Comunicación, Prof. Yaneth: que se den soluciones para el cambio y de allí comenzar, citó como ejemplo la falta de Comunicación, las reformas al manual de Convivencia etc. Prof: Rada: citó 3 puntos:

Alumnos Vandalos, Dañinos e incompetentes, Prof. Maibel: pidió por favor ubicarnos en el problema que estamos tratando y seleccionando, que la Propa Sueña se daría en la casa y que deberíamos orientarnos hacia los procesos pedagógicos del Pei del CEB 44.

El Dr. Anibal Zúñiga pidió para la próxima reunión tener a la mano los hojas de flujoograma Situacional Para llenarlas Individualmente.

Se realizó la presentación del personal Invitado a la Jornada. La prof. Maria N. Arbolada del nivel 7 presentó su propia opinión, emitió varios conceptos, felicitó al cuerpo docente, el cual consideró de excelente calidad y agradeció las Atenciones e Invitaciones.

Y ya teniendo el problema seleccionado y esperando



desglosarlo en la próxima visita, se dio por  
terminada la reunión, siendo las 5:30 PM

*[Handwritten signature]*