

Universidad para la Cooperación Internacional
Doctorado en Ciencias de la Educación y Desarrollo Humano

Diseño de una propuesta para el mejoramiento de la calidad de la educación en la CUN, Regional del Tolima desde una gestión sistemática, con dimensión temporal e integradora.

Tutor:

Dr. Carlos Manuel Soto Guevara

Lectores:

Dr. Marco Antonio Hernández Gómez

Dr. Francisco Carballo Salazar

Sustentante:

José Arturo González Álvarez

Ibagué, Febrero 2016

Contenido

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 14 |
| 1. Descripción y formulación del problema..... | 15 |
| 1.1 Descripción..... | 15 |
| 1.2 Formulación del problema. | 16 |
| 2. Objetivos..... | 17 |
| 2.1 Objetivo general. | 17 |
| 2.2 Objetivos específicos..... | 17 |
| 3. Justificación | 19 |
| 3.1 Gestión directiva..... | 20 |
| 3.2 Gestión administrativa. | 20 |
| 3.3 Gestión académica..... | 21 |
| 3.4 Gestión de la comunidad. | 21 |
| 4. Marco Referencial | 22 |
| 4.1 Marco teórico..... | 22 |
| 4.1.1 Educación de calidad. | 22 |
| 4.1.2 Creación del comité que busca trabajar por la competitividad..... | 24 |
| 4.1.3 Tendencias mundiales para la educación superior..... | 25 |
| 4.1.4 El reto de una educación de calidad. | 26 |
| 4.1.5 Educación, trabajo e inversión. | 26 |

| | | |
|------------|---|----|
| 4.1.6 | Urge transformación de modelo educativo. | 27 |
| 4.1.7 | Importancia de la calidad docente en América Latina. | 28 |
| 4.1.8 | Desconexión entre competencias laborales y educación. | 29 |
| 4.1.9 | Solo el 33% trabaja en lo que estudió. | 30 |
| 4.1.10 | Informe mundial sobre la educación..... | 32 |
| 4.1.11 | Fallas en la educación causarían crisis. | 33 |
| 4.1.12 | Rectores universitarios dan sus propuestas para mejorar la calidad educativa. | 34 |
| 4.1.13 | No es muy realista extrapolar modelos educativos a América Latina. | 34 |
| 4.1.14 | La educación superior y el posconflicto..... | 35 |
| 4.1.14.1 | Los 4 puntos claves de la propuesta. | 36 |
| 4.1.14.1.1 | Formación acorde con el sector productivo | 36 |
| 4.1.14.1.2 | Aumento presupuestal..... | 36 |
| 4.1.14.1.3 | Solo dos tipos de formación | 37 |
| 4.1.15 | Plan nacional de desarrollo | 37 |
| 4.2 | Marco conceptual. | 38 |
| 4.2.1 | Gestión educativa. | 39 |
| 4.2.2 | La gestión institucional: dimensiones y componentes. | 41 |
| 4.2.3 | Gestión directiva. | 43 |
| 4.2.4 | Gestión académica. | 44 |

| | |
|--|-----------|
| | 4 |
| 4.2.5 Gestión administrativa..... | 46 |
| 4.2.6 Gestión de la comunidad..... | 47 |
| 4.3 Calidad. | 49 |
| 4.3.1 Concepto de calidad. | 49 |
| 4.3.2 Calidad educativa. | 50 |
| 4.3.2.1 Marco legal. | 50 |
| 4.3.2.2 Proceso educativo. | 51 |
| 4.3.3 Calidad, productividad, competitividad. | 55 |
| 4.3.4 Educación Ambiental. | 57 |
| 4.3.5 Gestión Ambiental..... | 58 |
| 5. Metodología | 61 |
| 5.1 Investigación. | 61 |
| 5.2 Componentes básicos de la investigación. | 62 |
| 5.3 Tipo de investigación..... | 62 |
| 5.3.1. Marco metodológico. | 63 |
| 5.3.2. Cualitativa..... | 63 |
| 5.3.2.1. Descriptiva..... | 67 |
| 5.3.2.2. Analítica..... | 67 |
| 5.4 Población. | 68 |
| 5.4.1 Población CUN de la Regional Tolima. | 68 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 5.4.2 | Caracterización de la población. | 68 |
| 5.4.3. | Muestra..... | 69 |
| 5.4.4 | Muestra población investigada. | 71 |
| 5.4.5 | Muestra de la población investigada por categorías y sedes..... | 72 |
| 5.5 | Hipótesis, Variables, Indicadores..... | 73 |
| 5.5.1 | Hipótesis de investigación..... | 73 |
| 5.5.2 | Alcance y ámbito de la investigación..... | 74 |
| 5.5.3 | Limitaciones. | 76 |
| 5.5.4 | Variables..... | 76 |
| 5.5.4.1 | Gestión directiva. | 77 |
| 5.5.4.2 | Gestión académica. | 78 |
| 5.5.4.3 | Gestión administrativa..... | 78 |
| 5.5.4.4 | Gestión de la comunidad. | 79 |
| 5.5.4.5 | Operacionalización de las variables. | 79 |
| 5.5.4.5.1 | Variables independientes. | 79 |
| 5.5.4.5.2 | Variables dependientes. | 80 |
| 5.6 | Preguntas de Investigación. | 81 |
| 6. | Resultados de la investigación | 83 |
| 6.1 | Aplicación del instrumento de investigación. | 83 |
| 6.1.1 | Interpretación y análisis de resultados. | 83 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 6.1.2 | Análisis de las encuestas aplicadas..... | 83 |
| 6.1.2.1 | Administrativos..... | 83 |
| 6.1.2.1.1 | Gestión directiva..... | 83 |
| 6.1.2.1.2 | Gestión académica..... | 91 |
| 6.1.2.1.3 | Gestión administrativa..... | 97 |
| 6.1.2.1.4 | De comunidad..... | 99 |
| 6.1.2.2 | Docentes..... | 102 |
| 6.1.2.2.1 | Gestión directiva..... | 102 |
| 6.1.2.2.2 | Gestión académica..... | 106 |
| 6.1.2.2.3 | Gestión administrativa..... | 108 |
| 6.1.2.2.4 | Gestión de comunidad..... | 113 |
| 6.1.2.3 | Estudiantes..... | 115 |
| 6.1.2.3.1 | Gestión directiva..... | 115 |
| 6.1.2.3.2 | Gestión académica..... | 116 |
| 6.1.2.3.3 | Gestión administrativa..... | 118 |
| 6.1.2.3.4 | Gestión de comunidad..... | 118 |
| 6.1.3 | Conclusiones generales de la gestión educativa en la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) Regional del Tolima. | 119 |
| 6.1.3.1 | Gestión directiva..... | 119 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 6.1.3.2 | Gestión académica. | 121 |
| 6.1.3.3 | Gestión administrativa..... | 121 |
| 6.1.3.4 | Gestión de comunidad. | 122 |
| 7. | Propuesta de Mejoramiento de la Calidad Educativa 2015-2018 | 124 |
| 7.1 | Identificación de la institución educativa..... | 124 |
| 7.2 | Direccionamiento estratégico. | 124 |
| 7.2.1 | Misión. | 124 |
| 7.2.2 | Visión..... | 125 |
| 7.2.3 | Principios | 125 |
| 7.2.4 | Valores Institucionales. | 125 |
| 7.2.4.1 | Compromiso. | 125 |
| 7.2.4.2 | Integridad..... | 125 |
| 7.2.4.3 | Respeto. | 125 |
| 7.2.4.4 | Creatividad..... | 126 |
| 7.2.4.5 | Adaptabilidad. | 126 |
| 7.3 | Presentación. | 127 |
| 7.4 | Objetivos de la propuesta de mejoramiento..... | 131 |
| 7.4.1 | General..... | 131 |
| 7.5 | Objetivos Específicos o Resultados Estratégicos. | 131 |
| 7.5.1 | Gestión Directiva..... | 131 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 7.5.2 | Gestión Académica..... | 132 |
| 7.5.3 | Gestión Administrativa | 132 |
| 7.5.4 | Gestión de la Comunidad..... | 132 |
| 7.6 | Metas de la propuesta de mejoramiento..... | 132 |
| 7.6.1 | Gestión Directiva..... | 132 |
| 7.6.2 | Gestión académica. | 134 |
| 7.6.3 | Gestión administrativa..... | 136 |
| 7.6.4 | Gestión de la comunidad..... | 137 |
| 8. | Resumen de la Caracterización..... | 139 |
| 8.1 | Oportunidades de mejoramiento identificadas en la caracterización de la CUN regional Tolima..... | 139 |
| 8.1.1 | Gestión Directiva..... | 139 |
| 8.1.2 | Gestión Académica..... | 140 |
| 8.1.3 | Gestión Administrativa | 141 |
| 8.1.4 | Gestión de la Comunidad..... | 142 |
| | Referencias | 143 |

Lista de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Oferta Académica Modalidad Presencial..... | 15 |
| Tabla 2. Oferta Académica Modalidad distancia | 16 |
| Tabla 3. Determinantes de la gestión directiva..... | 44 |
| Tabla 4. Determinantes de la gestión académica..... | 45 |
| Tabla 5. Determinantes de la gestión administrativa | 47 |
| Tabla 6. Determinantes de la gestión de la comunidad..... | 48 |
| Tabla 7. Población muestra a investigar | 71 |
| Tabla 8. Caracterización de la población muestra..... | 72 |
| Tabla 9. Variables en la gestión directiva..... | 77 |
| Tabla 10. Variables en la gestión académica | 78 |
| Tabla 11. Variables en la gestión administrativa | 78 |
| Tabla 12. Variables en la gestión de la comunidad | 79 |
| Tabla 13. Operacionalización de las variables independientes | 79 |
| Tabla 14. Operacionalización de las variables dependientes | 80 |
| Tabla 15. Muestra población a investigar..... | 83 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Resultados encuesta Adecco..... | 32 |
| Figura 2. Mapa del proceso de autoevaluación institucional.. | 41 |
| Figura 3. Dimensiones y Componentes de la Gestión Institucional. | 42 |
| Figura 4. Mapa del área de gestión directiva..... | 43 |
| Figura 5. Mapa del área de gestión académica..... | 45 |
| Figura 6. Mapa del área de gestión administrativa. | 46 |
| Figura 7. Mapa del área de gestión de la comunidad..... | 48 |
| Figura 8. Calidad, Evaluación, Acreditación y Pertinencia en el contexto educativo. ... | 52 |
| Figura 9. Tipo de investigación. | 62 |
| Figura 10. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Directiva. | 84 |
| Figura 11. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Administrativa. | 85 |
| Figura 12. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Directiva..... | 86 |
| Figura 13. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Directiva..... | 87 |
| Figura 14. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Directiva..... | 88 |
| Figura 15. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Directiva..... | 89 |
| Figura 16. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Directiva..... | 90 |
| Figura 17. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Académica. | 91 |
| Figura 18. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Académica. | 92 |
| Figura 19. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Académica. | 93 |
| Figura 20. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Académica. | 94 |
| Figura 21. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Académica. | 95 |
| Figura 22. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Académica. | 96 |

| | |
|--|-----|
| Figura 23. Encuesta aplicada a los Administrativos: Gestión Administrativa. | 97 |
| Figura 24. Encuesta aplicada a los Administrativos: Gestión Administrativa. | 98 |
| Figura 25. Encuesta aplicada a los Administrativos: Gestión de la Comunidad..... | 99 |
| Figura 26. Encuesta aplicada a los Administrativos: Gestión de la Comunidad..... | 100 |
| Figura 27. Encuesta aplicada a los Administrativos: Gestión de la Comunidad..... | 101 |
| Figura 28. Encuesta aplicada a los Docentes: Gestión Directiva. | 102 |
| Figura 29. Encuesta aplicada a los Docentes: Gestión Directiva. | 103 |
| Figura 30. Encuesta aplicada a los Docentes: Gestión Directiva. | 104 |
| Figura 31. Encuesta aplicada a los Docentes: Gestión Académica. | 106 |
| Figura 32. Encuesta aplicada a los Docentes: Gestión Académica. | 107 |
| Figura 33. Encuesta aplicada a los Docentes: Gestión Administrativa. | 109 |
| Figura 34. Encuesta aplicada a los Docentes: Gestión Administrativa. | 110 |
| Figura 35. Encuesta aplicada a los Docentes: Gestión Administrativa. | 111 |
| Figura 36. Encuesta aplicada a los Docentes: Gestión Administrativa. | 113 |
| Figura 37. Encuesta aplicada a los Docentes: Gestión de comunidad. | 114 |
| Figura 38. Encuesta aplicada a los Estudiantes: Gestión Académica. | 117 |

Resumen

El objetivo de la investigación es apoyar la implementación de la “Reforma en el Sistema de Gestión Académica”, determinada en la visita de los pares académicos¹ del Ministerio de Educación Nacional (MEN), a la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN Regional del Tolima, a fin de obtener el registro calificado institucional.

La investigación realizada fue de tipo descriptivo con enfoque cualitativo. Los instrumentos empleados fueron la encuesta, mediante cuestionarios aplicados a los administrativos, docentes, alumnos y el análisis documental. La investigación permite la presentación de una propuesta de mejoramiento de la calidad educativa, desde una gestión sistemática, con dimensión temporal e integradora, en las diferentes gestiones educativas, objetivos específicos o resultados estratégicos y oportunidades de mejoramiento en la caracterización de la CUN.

Palabras Claves: Educación, Calidad, Gestión, Institucional, Directivos, Académicos, Administrativos, Comunidad, Estrategia Mejoramiento, Caracterización.

¹ Los pares académicos son escogidos por su idoneidad en el manejo de temas relacionados con su área de estudio. En la mayoría de los casos son profesionales reconocidos por su comunidad académica y se espera que juzguen de forma objetiva los programas académicos de la institución visitada. Para estos cuentan con un listado de factores que deben evaluar y que corresponden a las condiciones mínimas de calidad. Son el soporte del proceso de acreditación.

Abstract

The objective of this research is to support the implementation of the “Reform in the academic Management System”, which was determined in academic peer² review of Ministry of National Education (MNE), to the Unified National Corporation Higher Education (UNC) regional Tolima, in order to obtain registration qualified for the institution.

The research was descriptive with a qualitative approach. The tool used was the interview, through interviews applied to administrative employees, teachers and students. The research allows the presentation of a proposal for improvement of educational quality, from an integrative and systematic management, in different educational management, specific objectives or strategic results and improvement opportunities in the characterization of the UNC.

Keywords: Education, Quality, Management, Institutional, Managers, Academics, Administrative, Community, Improvement Strategy, Characterization.

² Academic peers are chosen for their expertise in handling issues related to their field of study. In most cases they are professionals recognized for their academic community and is expected to objectively judge the academic programs of the institution visited. To these they have a list of factors to be assessed and which correspond to the minimum quality. They are the support of the accreditation process.

Introducción

El mejoramiento de la calidad de la educación en la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) Regional del Tolima, desde una gestión sistemática, con dimensión temporal e integradora, pretende suministrar a las gestiones Directiva, Administrativa, Académica y de la Comunidad, el diseño de una propuesta de mejoramiento de la calidad educativa que permitirá incluir y fortalecer los procesos de gestión para el desarrollo y la construcción de competencias de los actores institucionales.

La investigación permitirá el diseño de una propuesta de mejoramiento de la calidad educativa en las diferentes gestiones educativas, objetivos específicos o resultados estratégicos, metas y oportunidades de mejoramiento, identificadas en la caracterización de la CUN Regional del Tolima.

Para realizar la investigación se encuestaron a 340 personas. Estas encuestas fueron estructuradas por 312 alumnos, 23 docentes y 5 administrativos.

1. Descripción y formulación del problema

1.1 Descripción.

La Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (de aquí en adelante CUN) Regional del Tolima, fue creada en Ibagué en el año de 1966. Ibagué es la Sede de la Regional Tolima, que está conformada por cinco subsedes localizadas en los municipios de Carmen de Apicalá, Espinal, Mariquita, Líbano en el Departamento del Tolima y en la ciudad de Armenia capital del departamento del Quindío.

La presente investigación sobre calidad de la educación es la primera que se realiza en la Regional Tolima.

Como institución de educación superior ofrece programas de formación por ciclos propedéuticos (Técnico, Tecnológico, Profesional) en las modalidades presencial y a distancia.

Tabla 1

Oferta Académica Modalidad Presencial.

| Administración de Empresas | Ingeniería de Sistemas |
|--|---|
| Técnico Profesional Procesos Administrativos | Técnico Prof. Procesos Informáticos |
| Tecnólogo en Gestión Administrativa | Tecnólogo Diseño Gestión Sistemas |
| Administrador de Empresas | Ingeniero de Sistemas |
| Comunicación Social | Negocios Internacionales |
| Técnico Profesional Periodismo Informativo | Técnico Prof. Logística Comercio Exterior |
| Tecnólogo Gestión de la Comunicación | Tecnólogo Gestión Mercados Internacional |
| Comunicador Social | Negocios Internacionales. |
| Diseño de Modas | Diseño Gráfico |
| Técnico Prof. Diseño Moda y Patronaje | Técnico Profesional en Diseño Digital |
| Tecnólogo en Diseño y Producción de Moda | Tecnólogo en Diseño Visual e Ilustración |
| Profesional Diseño de Moda | Profesional Diseño Gráfico |

Tabla 2

Oferta Académica Modalidad Distancia.

| | |
|-------------------------------------|----------------------------|
| Administración de Empresas | Administración Informática |
| Administración Turística y Hotelera | Contabilidad Pública |

1.2 Formulación del problema.

La CUN Regional del Tolima con el fin de acreditar el Registro Calificado Institucional (Decreto 1295 de 2010 expedido por el Ministerio de Educación Nacional MEN), recibió la visita de la Comisión de Pares Académicos asignada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), del Ministerio de Educación Nacional, Subdirección de Evaluación de la Calidad de la Educación Superior; constatando inconsistencias en los cuatro componentes o dimensiones básicas: Directiva, Administrativa, Académica y de la Comunidad, los cuales deben ser direccionados y condicionados de manera sistemática, con dimensión temporal e integradora por los Directivos y docentes de la CUN, como un todo denominado Gestión Educativa. Como resultado de esta visita se determinó la necesidad de realizar las "Reformas en el Sistema de Gestión Académica".

2. Objetivos

2.1 Objetivo general.

Analizar la gestión educativa que actualmente se desarrolla en la CUN Regional del Tolima, con la finalidad de diseñar una propuesta para el mejoramiento de la calidad de la educación, desde una gestión sistemática, con dimensión temporal e integradora.

2.2 Objetivos específicos.

1.- Apoyar la implementación de la “REFORMA EN EL SISTEMA DE GESTION ACADEMICA”, determinada en la visita de los pares académicos del Ministerio de Educación Nacional, a fin de cumplir con los ordenamientos legales.

2.- Analizar los procesos educativos de la CUN Regional del Tolima, para mejorar su efectividad, así como los impactos que generan en la gestión educativa.

3.- Determinar las fortalezas y debilidades de la Gestión Educativa en la CUN Regional del Tolima, para aprovechar los aportes logrados y proceder a corregir los errores que pueden afectar el plan de mejoramiento de la calidad.

4.- Analizar la incidencia de la Gestión Educativa en el mejoramiento de la calidad de la educación en la CUN Regional del Tolima, a fin de realizar un plan de mejoramiento académico con base a los resultados de las pruebas nacionales SABER-PRO.

5.- Generar las condiciones para que en el rediseño curricular, la dimensión ambiental sea considerada como eje transversal.

6.- Promover la integración de equipos de trabajo en los directivos, administrativos y docentes, mediante la interiorización del direccionamiento estratégico de la Institución.

7.- Mejorar mecanismos de comunicación y participación interna y externa para promover la gestión de los acuerdos y las alianzas entre los participantes.

8.- Capacitar el talento humano para mejorar sus prácticas pedagógicas.

3. Justificación

La propuesta para el mejoramiento de la calidad de la educación en la CUN Regional del Tolima, permite cumplir con la implementación de la "Reforma en el Sistema de Gestión Académica", ordenado por los pares académicos en su visita técnica de evaluación y verificación de las condiciones de calidad, para obtener el registro calificado institucional.

La propuesta de mejoramiento de la calidad educativa en la CUN Regional del Tolima en su gestión educativa, se realizará desde una gestión sistemática, con dimensión temporal e integradora.

La investigación permite por primera vez conocer en mayor medida el comportamiento de la calidad educativa de las variables de su gestión institucional y la relación entre ellas. Así mismo ofrece la posibilidad de una investigación fructífera de su gestión educativa y la relación entre las cuatro gestiones de investigación (Gestiones: Directiva, Administrativa, Académica y de Comunidad).

El estudio demuestra por primera vez a los directivos de la CUN Regional del Tolima elementos de análisis sobre el comportamiento y estructura de la gestión educativa.

Igualmente presenta las preferencias y exigencias de la comunidad educativa relacionadas con las características logísticas, desarrollo comunitario y clima organizacional.

La investigación permite a la gestión directiva diseñar sus planes de operación y planeación estratégica según las necesidades reales de la comunidad educativa, haciendo más eficiente la gestión institucional.

La investigación determina conclusiones generales de la gestión educativa en sus diversas variables, proporcionando una propuesta de mejoramiento de la calidad, un direccionamiento estratégico, determinando objetivos, metas y oportunidades de mejoramiento identificadas en la caracterización de la CUN Regional del Tolima.

El decreto 1295 de 2010 expedido por el Ministerio de Educación Nacional, determina que para ofrecer y desarrollar un programa académico de educación superior, en su domicilio u otro lugar, se requiere previamente contar con el registro calificado del mismo.

La comisión de pares académicos constató inconsistencias en los cuatro componentes o dimensiones básicas: Directiva, Administrativa, Académica y de la Comunidad, que conforman como un todo la Gestión Educativa.

3.1 Gestión directiva.

Se observó que la comunidad en general no conoce claramente el direccionamiento estratégico y los principios formulados por la Institución.

3.2 Gestión administrativa.

Se determinó la necesidad de implementar un nuevo sistema informático de Gestión Académica.

3.3 Gestión académica.

Reorganización de los planes de estudio de acuerdo con las políticas nacionales de la Comisión Nacional Intersectorial de seguimiento de la calidad de la Educación Superior (CONACES)-MEN, sobre ciclos propedéuticos.

Formular un nuevo reglamento, ajustado a las nuevas opciones académicas y responsabilidades de estudiantes y docentes.

Bajos resultados en las pruebas SABER-PRO.

3.4 Gestión de la comunidad.

Promover con más intensidad el programa de capacitación comunitaria gratuita en sistemas que actualmente posee la Institución, programa MI LLAVE.

La anterior problemática determinó la necesidad de “Reformas en el sistema de gestión académica”.

El análisis de la gestión educativa actual estableció la necesidad de una investigación diagnóstica en sus cuatro gestiones institucionales, con la finalidad de mejorar la calidad de la educación desde una gestión (prospectiva), sistemática con dimensión temporal e integradora.

4. Marco Referencial

4.1 Marco teórico.

4.1.1 Educación de calidad. Los procesos de la globalización sobre la educación han fomentado, entre otros, la política de la evaluación educativa, principalmente con la intención de comparar los resultados a nivel internacional. La primera lectura que realizamos de esta política, se basa en que la calidad de la educación puede estar objetivamente medida y relacionada con la productividad y la competitividad.

La educación de calidad se ha convertido en el eje central y primordial en la consecución de las políticas internacionales. En Colombia, este requisito se vino gestionando desde principios de la década de los 90, referente histórico que se hace necesario revisar.

Como antecedente, tenemos que recordar que en la Constitución Política en 1991 se empezó a vislumbrar los primeros pronunciamientos de calidad como objetivo central de los procesos educativos. Resultado de la Constitución de 1991 se expide la Ley 30 de 1992 que organiza el servicio público de la Educación Superior, la cual reglamenta el sistema encargado de promover y evaluar la calidad de los programas.

Es indudable que la política educativa está centrada en la calidad; sin embargo, se hace necesario analizar para Colombia qué significa una educación de calidad. Si bien, podemos recordar los planteamientos que nos presenta el “*Plan Sectorial educativo 2010-2014*”, como:

“[...] aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos y conviven en paz” (MEN, 2011, p. 25).

“Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país. Una educación competitiva, que contribuye a cerrar brechas de inequidad, centrada en la institución educativa y en la que participa toda la sociedad” (MEN, 2011, p. 25).

Si tomamos las ideas centrales que nos presenta el “*Plan Sectorial 2010-2014*” sobre el concepto de “educación de calidad”, se hace necesario, en primera instancia pensar que el objetivo central de la educación es formar al ser humano para una sana convivencia, máxime frente a las problemáticas sociales que vive nuestro país. Como segundo aspecto, nos presenta una educación centrada en la competitividad, pero en una competitividad que busque la equidad y la participación ciudadana para el desarrollo del país.

Ante este panorama es importante cuestionarse si las estructuras de las pruebas internacionales se ajustan a nuestra realidad, en qué medida la formación por competencias realmente es comprendida por nuestros maestros y si realmente son llevadas a cabo al interior de nuestras aulas con sentido crítico, si las prácticas pedagógicas y los modelos pedagógicos que se han definido a través de una construcción analítica e investigativa establecen criterios relacionales con los lineamientos de la formación por competencias; posiblemente nuestros investigadores educativos han realizado preguntas que cuestionan a profundidad la manera de cómo abordar esta dinámica educativa.

En todo caso se hace necesario, entonces, analizar las implicaciones de los lineamientos y las políticas sobre competencias, repensar las prácticas pedagógicas frente a la

formación por competencias en los maestros en formación y en los Councings de formadores, labor que compete a las facultades de educación y a las escuelas normales superiores.

Temática que es factor de análisis al interior de las facultades, es decir, se hace necesario un debate en el sector a nivel nacional sobre los planteamientos para la formación inicial, en ejercicio y pos gradual de nuestros maestros.

Por último, no hay que olvidar que los procesos educativos al interior de las facultades de educación, consideran en sus documentos institucionales, los procesos sistemáticos y continuos de mejoramiento en función de la calidad de sus programas académicos. Se requiere la formación de maestros sensibles y respetuosos de los derechos humanos, con identidad nacional, pero a la vez interactuantes con un mundo globalizado, pensantes, investigadores e innovadores que apunten al desarrollo sustentable y sostenible de nuestro país Colombia.

4.1.2 Creación del comité que busca trabajar por la competitividad. En concordancia con el segundo concepto de calidad educativa del “*Plan sectorial educativo 2010-2014*,” ya analizado, la Ministra de Educación y el presidente de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), crearon el Comité 2020, para desarrollar planes estratégicos a favor de mejorar la competitividad del país desde las aulas de educación superior. El presidente de la ANDI Bruce Mac Master, indico que los resultados de las acciones se verán a largo plazo. Mac Master (2014, citado por Ruiz, 2014) señala que: “Está demostrado que un país competitivo es sí y solo sí se cuenta

con capital humano innovador y bien preparado, Colombia tiene un reto gigantesco” (párr. 4).

Ruiz (2014) informa que “El valor que se les debe dar a los tecnólogos, irá acompañado de la mano de asesorías con el Sena” (párr. 5), Mac Master (2014, citado por Ruiz, 2014) explica que “Los tecnólogos son la base del desarrollo industrial, nosotros podemos importar máquinas pero el personal es necesario” (párr. 5).

“Este comité busca fortalecer las alianzas entre el sector público y privado y la competitividad” (Campo, 2014 citado por Ruiz, 2014, párr. 6). Acciones que están encaminadas en conocer las necesidades de las empresas frente a la demanda laboral que requieran.

Así mismo el comité priorizó cinco acciones para la educación : 1° Mejor comunicación entre el Estado y la empresa, 2° Pertinencia en la educación, 3° Bilingüismo , 4° Identificación de las necesidades de las empresas, 5° Valoración entre la educación técnica y la tecnológica (Ruiz, 2014, párr. 1).

4.1.3 Tendencias mundiales para la educación superior. Según Hans-Geord van Liempd, presidente de la Asociación Europea para la Educación Internacional (European Association for International Education –EAIE-), la institución de educación superior deberá considerar: La inclusión oficial de prácticas de responsabilidad social empresarial y de internacionalización, así como incorporar definitivamente la tecnología al aprendizaje y la extensión social del conocimiento (“Las 5 grandes tendencias en educación”, 2014).

4.1.4 El reto de una educación de calidad. Entre el 29 de abril y el 1° de mayo de 2014 se celebró en Miami (EE.UU.) la octava edición de la conferencia Going global 2014, organizada por el British Council, con la asistencia de más de 1000 expertos internacionales en educación superior, que tuvo como eje temático los retos de países como Colombia tiene para ofrecer. El reto de una educación superior de calidad fue el tema central.

El Going global es una de las conferencias más importantes a nivel mundial y ofrece un foro abierto de discusión sobre temas como calidad, acceso, investigación e internacionalización de la educación superior.

Representantes del gobierno colombiano y actores claves del sector educativo, se reunieron con los gurús internacionales de la educación para debatir por un sistema de educación superior inclusivo, innovador y de calidad (Corcho, 2014).

4.1.5 Educación, trabajo e inversión. El Banco de Desarrollo de América Latina dentro de la serie políticas públicas y transformación productiva presentó el documento *“Educación técnica y formación profesional en América Latina: el reto de la productividad”*, que revisa tales sistemas educativos y su impacto en la capacidad innovadora, con énfasis en las buenas prácticas y en recomendaciones de política que mejoren la competitividad empresarial.

Considera que para cerrar la brecha de productividad del recurso humano se requiere de la “adecuada alineación de una constelación de políticas educativas, laborales, de impulso al emprendimiento y la innovación” (Llisterri, Gligo, Homs, & Ruíz-Devesa, 2014, p. 12).

4.1.6 Urge transformación de modelo educativo. En el mes de mayo de 2014 se desarrolló durante dos días en Bogotá el Foro “*Innovación más educación, igual desarrollo (I+E=D)*”. expertos y consultores internacionales, así como actores claves del sector educativo en Colombia, debatieron en torno a eventuales soluciones que permitan una mejora sustancial de la calidad educativa (Redacción Estilo de Vida, 2014, párr. 2).

De acuerdo con los organizadores del foro se elaboró una agenda programática que se concretó en tres recomendaciones: 1° Mejorar las prácticas de aula, 2° Formular una política innovadora de recurso humano, 3° Integrar el desarrollo de competencias socioemocionales y del siglo XXI al modelo de enseñanza (Redacción Estilo de Vida, 2014).

Para María Victoria Angulo, (2014, citada por Redacción Estilo de Vida, 2014), directora ejecutiva de Empresarios por la Educación menciona que “el objetivo de plantear las propuestas de esta manera es transformar la visión generalizada de que las soluciones educativas sólo pasan por lo instrumental, las reforma a la ley o la inyección de recursos” (párr. 3).

Francisco Manrique (2014, citado por Redacción Estilo de Vida), presidente de Connect Bogotá:

Destacó los avances logrados en el foro, y agregó que esperan que después de estas dos jornadas de discusión, en las que se conocieron los puntos de vista de expertos provenientes de los países con los mejores desempeños en pruebas internacionales y con

modelos de innovación destacables, el país se dé cuenta del cambio que está viviendo el mundo en materia educativa (párr. 9).

Manrique puntualizó: “Los estados están comprendiendo que su desarrollo debe girar en torno a un punto clave y que significa un cambio en los paradigmas y narrativas educativas: el talento humano” (Redacción Estilo de Vida, 2014, párr. 10).

4.1.7 Importancia de la calidad docente en América Latina. En el reciente informe del Banco Mundial, “*Profesores excelentes: Cómo mejorar el aprendizaje en América Latina y el Caribe*”, publicado en octubre de 2014, tras una investigación sin precedentes, que incluyó la observación directa de más de 15.000 aulas en 3.000 escuelas primarias y secundarias en siete países, el informe es una poderosa contribución al creciente cuerpo de investigación sobre la forma de mejorar la calidad de la instrucción y los resultados del aprendizaje.

La innovación, la competitividad, la reforma del Estado y la educación suelen ser citados como las bases para impulsar los motores económicos que puedan generar una mayor prosperidad.

La cobertura, por supuesto, no garantiza una enseñanza de calidad. Los factores son otros. En Finlandia, ser maestro es una profesión de prestigio – más que ser ingeniero – buscada por los mejores graduados de las escuelas de secundaria. En América Latina, la carrera en educación, por lo general, no atrae a los mejores estudiantes. Se necesitan más incentivos que premien a los mejores maestros, al tiempo de darles a otros la oportunidad de mejorar.

Si bien la importancia de una buena enseñanza es intuitivamente obvia, lo cierto es que sólo en los últimos diez años hemos empezado a medir el costo económico de la baja calidad de los maestros.

Por ello, los gobiernos están prestando mucha más atención a la calidad y el desempeño de los docentes, como factor desencadenante de un círculo virtuoso. Las reformas en Chile, México y Perú son ejemplos de los esfuerzos de transformación que tratan de avanzar hacia una carrera docente basada en méritos y de dar oportunidades para el desarrollo profesional y la promoción de los maestros en función del desempeño.

La idea de ofrecer oportunidades para todos tiene que ir más allá de la inclusión y lograr calidad, un tipo de aprendizaje relevante que ayude a los estudiantes latinoamericanos a insertarse en un mercado de trabajo muy competitivo. Y esa calidad crecerá en proporción a la calidad de los maestros que ingresen a diario a nuestras aulas (Bruns y Luque, 2014).

4.1.8 Desconexión entre competencias laborales y educación. Existe creciente evidencia sobre la desconexión entre las demandas del mercado laboral y el conjunto de habilidades y capacidades adquiridas en las aulas. Altos niveles de desocupación de las personas entre 18 y 24 años de edad son acompañados por un alto número de vacantes laborales que no son cubiertas por falta de competencias. El reciente trabajo *“¿Qué buscan –y no encuentran- las empresas en los profesionistas jóvenes en México?”*, realizado por el CIDAC (2014), confirma esta realidad.

Cifras mencionadas en el estudio muestran que las empresas rechazan a los candidatos principalmente por falta de conocimiento o competencias (en 70,5% de los casos) más que por falta de experiencia (2,3%) o por no tener la personalidad adecuada (24,8%). Es

decir, de acuerdo con los profesionales y empresarios encuestados, la limitante de la mayoría de los candidatos es que carecen de las habilidades y capacidades requeridas por las posiciones laborales ofrecidos.

Ante este hallazgo, las soluciones propuestas están de forma acertada estrechamente interrelacionadas entre sí. Las principales líneas de acción que ellos proponen incluyen: reenfocar el sistema educativo hacia las competencias, y no únicamente en acreditaciones y diplomas; que la vinculación entre empresas e instituciones de educación superior sea más estrecha; y que se genere más y mejor información en cuanto a las competencias que las empresas requieren.

En este sentido, el estudio concluye que muchas de las iniciativas para reducir la brecha de competencias no requerirían de grandes cambios a nivel institucional ni de la inversión de grandes montos en infraestructura, sino simple y sencillamente de la generación de información suficiente, de calidad.

4.1.9 Solo el 33% trabaja en lo que estudió. En un sondeo realizado por Adecco en Colombia (Compañía Líder Mundial en recursos humanos con sede principal en Zúrich, Suiza) reveló que de las 600 personas entrevistadas en todo el país, tan solo el 33% se estaba desempeñando en trabajos relacionados con su profesión, el 41% habló de una relación media y otro 14% la calificó baja.

Otro resultado que llama la atención indicó que el 65% de los consultados hubiera preferido estudiar una carrera distinta.

Pero no obstante ese inconformismo el 82% de esos colombianos piensa que el estudio ha contribuido a mejorar su calidad de vida.

En cuanto a las principales razones por las que escogieron sus profesiones, el 54% lo hizo por las oportunidades laborales que tendría, seguido por las preferencias de las materias relacionadas en el colegio (27%) y, en tercer lugar las posibilidades económicas (8%).

Cardona (2015), quien es la coordinadora Regional de selección de Adecco en Colombia explicó que:

Es un concepto herrado optar por profesionales a partir de oportunidades laborales que puedan presentar el mercado en su momento, ya que éstas son fluctuantes por tendencias o necesidades que requiera el sistema. Los jóvenes deben responder a sus pasiones y motivaciones, pues al elegir una carrera que no va encaminada a un desarrollo profesional satisfactorio, puede terminar en deserción, abandono de puestos de trabajo o, en muchas ocasiones, optando por cambiar radicalmente su perfil profesional por presión social o económica (párr. 5).

La encuesta también preguntó por los obstáculos para conseguir el trabajo ideal. Aquí, la falta de experiencia fue el más común, con un 39% seguido de las pocas oportunidades en el país (29%) y la carencia de formación (12%).

Cardona (2015), agregó que:

Aunque la falta de experiencia es significativa para dar inicio a los nuevos proyectos laborales en los jóvenes, las instituciones educativas deberían actualizar los programas de formación, sabiendo de las necesidades de crecimiento, tecnología y desarrollo del país y sus compañías (párr. 8).

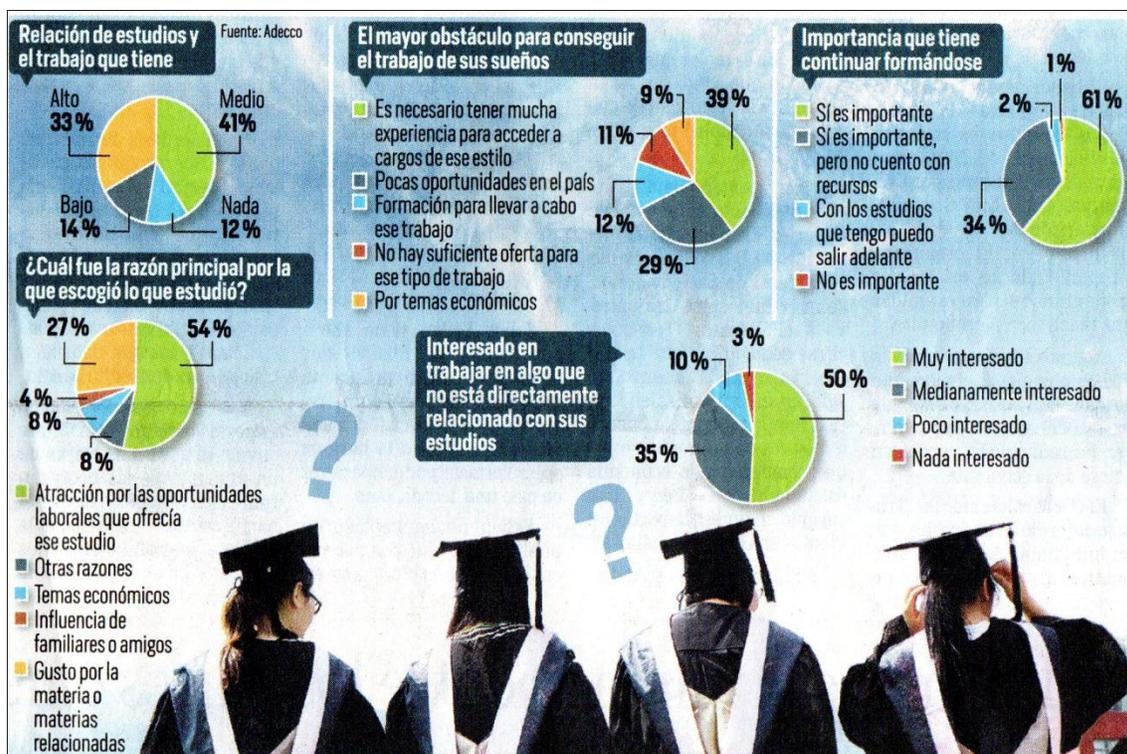


Figura 1. Resultados encuesta Adecco. Fuente: Adecco (2015 citado por Economía y Negocios, 2015).

En cuanto a posibilidades de desarrollo, el 50% de los colombianos encuestados afirmó que estarían muy interesados en trabajar en algo que no esté directamente relacionado con sus estudios, un 35% lo estaría medianamente y el 10% poco interesado. Además, escogerían áreas estratégicas para poder aportar a las compañías.

La consulta destaca que a la hora de elegir un trabajo, para un 67% de los colombianos prima la posibilidad de aprender aun cuando el salario sea normal y la empresa no tenga un alto reconocimiento (Economía y Negocios, 2015).

4.1.10 Informe mundial sobre la educación. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en las conclusiones

contenidas en el “*XI Informe mundial de seguimiento sobre la educación para todos (EPT)*” publicado en el 2014 indica que “el mundo sufre una crisis de aprendizaje, provocada por la calidad mediocre de la educación y la incapacidad de alcanzar a las poblaciones marginales” (UNESCO, 2014, párr.1).

La Organización manifestó que los hallazgos son poco alentadores y llamó la atención sobre la desventaja que supone “la mediocre educación recibida por 250 millones de niños” (UNESCO, 2014, párr. 2). En el informe el organismo destacó la influencia directa que tiene una buena educación en el desarrollo económico y la sostenibilidad de los países.

“Es más probable que una persona instruida use el agua y la energía de manera eficiente y recicle los desechos domésticos y esto repercuta en el medio ambiente” (UNESCO, 2014, párr. 7).

Uno de cada cuatro jóvenes de países en desarrollo es incapaz de leer una frase completa.

Según la UNESCO (2014), el 23% aumentaría el ingreso per cápita en los próximos 40 años si todos los niños tuvieran el mismo acceso a la educación.

4.1.11 Fallas en la educación causarían crisis. La investigación de Mc Kinsey & Company señala la incapacidad del sector de la educación de reconfigurar la fuerza laboral como uno de los motivos principales de la crisis del desempleo en Europa.

La consultora halló un desequilibrio entre los graduados y las habilidades que los empresarios dicen que necesitan (El Tiempo, 2014).

4.1.12 Rectores universitarios dan sus propuestas para mejorar la calidad educativa. Que Colombia haya resaltado en las pruebas Pisa²³ no por sus buenos resultados, sino por ser el colero del grupo, ha causado un gran revuelo, dejando muy mal parados, no solo a este, sino a los gobiernos anteriores, que no han colocado a la educación como pilar de sus intervenciones.

El periódico La República se dio a la tarea de consultar a los rectores de cuatro universidades del país (ICESÍ, Javeriana de Cali, Manizales y Tecnológica de Pereira), sobre cómo mejorar los indicadores de estas pruebas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), factor que está atado a la titánica tarea de incrementar la calidad educativa en todos sus niveles. Si bien el país ha logrado grandes avances en cobertura, la calidad es la gran deuda.

Extender las jornadas, construir más escuelas, reivindicar la profesión del docente para atraer a los mejores bachilleres, así como renovar las estrategias pedagógicas e incrementar la inversión, son algunas de las propuestas (Ramírez, 2014).

4.1.13 No es muy realista extrapolar modelos educativos a América Latina. El especialista Argentino en educación y tecnologías Gabriel Sánchez Zinny, que participó en la 7ª edición de la Cumbre Mundial para la Innovación en Educación (WISE), realizada en el mes de octubre en Catar, en una entrevista a la Agencia Periodística EFE aseguró que no hay modelos de sistemas educativos que se pueden extrapolar a América Latina. “En Finlandia son todos blancos, solo tienen 3 millones de personas,

² Las pruebas del programa de Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA), realizadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Las PISA miden el desempeño de los estudiantes de 15 años, así como sus competencias.

¿cómo sigues eso en México, donde son 110 millones de personas, mezcladas entre muchas nacionalidades?” (párr. 2).

Para este experto Argentino “no es realista” extrapolar experiencia entre países “si mañana eres Secretario de Educación en México no llamas a los Finlandeses para manejar México” (párr. 3), sostuvo. Para él no hay un “ejemplo” para seguir en cuanto a educación se refiere y ni siquiera los modelos desarrollados en países del continente americano se pueden extrapolar a otros Estados de Latinoamérica, de donde destaco el sistema Chileno. “Chile es el país que más ha avanzado en materia educativa, aunque haya mucha desigualdad entre los Chilenos de altos y de bajos ingresos en la calidad educativa” (párr. 4); también destacó la mejora educativa experimental en América Latina en las últimas dos décadas. Consideró que la educación se ha convertido en una prioridad en la región, donde, según la Unesco, el promedio del PIB que se dedica a esta materia es del 5%. Además, sostuvo que la mayor parte de la población tiene la educación primaria completa y que más de un 70% accede a la educación secundaria, aunque advirtió que “la calidad educativa sigue siendo mala”. Explicó también que, según el programa internacional de evaluación de estudiantes, conocido como Pisa, los Latinoamericanos se rajan en matemáticas o lectura, frente a otras zonas (Sánchez, 2015).

4.1.14 La educación superior y el posconflicto. Proponen que la educación superior sea para posconflicto. El Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), órgano consultor del gobierno colombiano en el sector, presentó el 4 de agosto del 2014, el documento “Acuerdo por lo Superior -2034”, tiene los principios que orientarán una educación por la paz, incluyente y sostenible. Los pilares o prioridades de la política de

educación superior según CESU son: 1° educación inclusiva, 2° calidad, 3° pertinencia, 4° investigación y propuestas financieras; contiene 10 ejes temáticos y 136 propuestas para que sean aplicadas por los próximos cinco gobiernos (CESU, 2014).

En su elaboración participaron representantes del gobierno, rectores de las universidades públicas y privadas, profesores, el sector productivo y los estudiantes.

4.1.14.1 *Los 4 puntos claves de la propuesta.*

4.1.14.1.1 *Formación acorde con el sector productivo.* El Acuerdo por lo Superior propone fortalecer el actual Marco Nacional para las Cualificaciones como el órgano encargado de clasificar y estructurar las competencias, habilidades y conocimientos de los estudiantes, para que sean acordes con las demandas del sector productivo del país. En estos momentos hay en marcha un plan piloto de este marco en cuatro formaciones: 1.- tecnologías de la información y las telecomunicaciones, 2.- agricultura, 3.- minería, 4.- turismo (CESU, 2014).

En la línea de lograr formación más pertinente, el CESU (2014) propone que se fomente más la formación técnica y tecnológica que la universitaria. De hecho, esperan que para el 2034 se revierta la matrícula y proyectan que para el 2034 el 65 por ciento de los estudiantes de educación superior hagan parte de programas técnicos y tecnológicos, mientras que el 35 por ciento continuarían con un enfoque universitario.

4.1.14.1.2 *Aumento presupuestal.* El CESU (2014) considera indispensable un aumento escalonado y sostenido para lograr mayor cobertura y calidad de la formación y fomentar la innovación, la ciencia y la tecnología. Propone que en el próximo Plan Nacional de Desarrollo se aumente en 6 billones de pesos el presupuesto, valor que

deberá incrementarse progresivamente, hasta alcanzar los 38 billones en el 2034. La idea es que para ese año se inviertan 2 puntos del PIB en innovación, ciencia y tecnología. Se contempla la utilización de herramientas presupuestales existentes, como el impuesto Cree, el Pro Estampilla Universidad Nacional y las regalías.

4.1.14.1.3 *Solo dos tipos de formación.* El Acuerdo propone solo dos tipos de formación en educación superior: universitaria y técnica y tecnológica, que sean prestadas por igual por universidades y politécnicos. Además, plantea una mayor articulación de la educación superior con la básica y media.

4.1.14.1.4 *Crear Superintendencia Nacional de Educación.* El CESU (2014) propone la inclusión de diferentes mecanismos para garantizar la calidad y el funcionamiento de las instituciones de educación superior. Uno de ellos es la creación de la Superintendencia Nacional de Educación, que asuma de forma independiente esta labor que está a cargo de una oficina del Ministerio de Educación.

Se propone, además, la puesta en marcha de una agencia nacional de calidad que reemplace al Consejo Nacional de Acreditación, entidad encargada de otorgar los registros calificados para el funcionamiento de las instituciones y sus programas.

4.1.15 Plan nacional de desarrollo. El *Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018* “Todos por un nuevo país” presenta tres pilares: 1° Paz; 2° Equidad, 3° Educación. El Plan asume la educación como el más poderoso instrumento para promover la igualdad social y el crecimiento económico en el largo plazo, con una visión orientada a cerrar brechas en acceso y calidad del sistema educativo entre individuos, grupos

poblacionales y entre regiones, acercando al país a altos estándares internacionales y logrando la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos (DNP, 2015).

4.2 Marco conceptual.

Al hablar de los procesos de mejoramiento de la gestión educativa en la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) Regional del Tolima, es importante referenciar la temática que determina el proceso investigativo para adquirir una visión epistemológica de la problemática que contribuya a enriquecer los diferentes aspectos de la investigación. Con esta perspectiva la investigación exige la definición de términos, teorías y algunos paradigmas de la administración que se referencia.

La transformación y desarrollo del sector educativo en las últimas décadas, ha cambiado de manera importante la forma de concebir la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) y la manera de dirigirla. El proceso de integración institucional como lo señala la Ley, hacia la calidad, continuidad y universalidad, así como al desarrollo del proceso de formación de los educandos. Esta ha conformado un escenario escolar más denso en su tejido social, más complejo en su organización y rico en oportunidades de aprendizajes significativos, pertinentes y acordes con los estándares de calidad propuestos.

Como resultado del proceso de integración institucional, los planteles se enfrentan al reto de auto-reconocerse y redefinirse, de modo que instrumentos como la evaluación cobran mayor importancia en la medida en que facilitan este proceso.

Si bien la razón de ser de una Institución Educativa apunta al logro de los resultados esperados en los estudiantes, ello sólo es posible desde una gestión integral que

permita su fortalecimiento mediante procesos sistemáticos de trabajo, de manera tal que pueda avanzar en el cumplimiento de su misión y visión.

La gestión institucional se erige, en el marco de estas oportunidades, como una nueva forma de ver la Institución Educativa a través de la acción que la moviliza hacia el logro de sus propósitos, y desarrolla su capacidad para articular los procesos internos y concentrar todos sus esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas.

4.2.1 Gestión educativa. Hace referencia a cada uno de los procesos de direccionamiento pedagógico, administración de los recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) Regional del Tolima. La gestión educativa de una institución implica, primordialmente, un acto pedagógico en el que se promueve entre otros aspectos, la participación de la comunidad educativa en la formulación, ejecución y seguimiento de planes de acción y metas en cobertura, equidad y calidad, con la participación de directivos, docentes padres de familia y estudiantes.

La gestión educativa debe proporcionar las adecuadas sinergias entre todos los actores que cooperan en el centro educativo.

La importancia que tiene la gestión educativa para el mejoramiento de la calidad en el país, radica en el fortalecimiento de los establecimientos educativos; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico, para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes.

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el

marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales o regionales (Arriaga, 2008).

Ciertos autores indican que la Gestión Educativa se compone de tres dimensiones o ámbitos: pedagógica-didáctica, administrativa y socio humanística o comunitaria. El principio base de este proceso es la participación colectiva para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar y así alcanzar los resultados plantados y deseados. En consecuencia las dimensiones o ámbitos son entendidos como áreas de intervención de la Gestión Educativa y en donde se pueden agrupar tareas de naturaleza homogénea y comprenden lo curricular, lo administrativo, el gobierno institucional, servicios y recursos humanos (Carballo, 2005, citado por La Gestión Educativa, 2015).

Otros autores (MEN, 2013; Colombia Aprende, 2013) sostienen que la gestión educativa en el ámbito institucional, está constituida por cuatro áreas de gestión: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

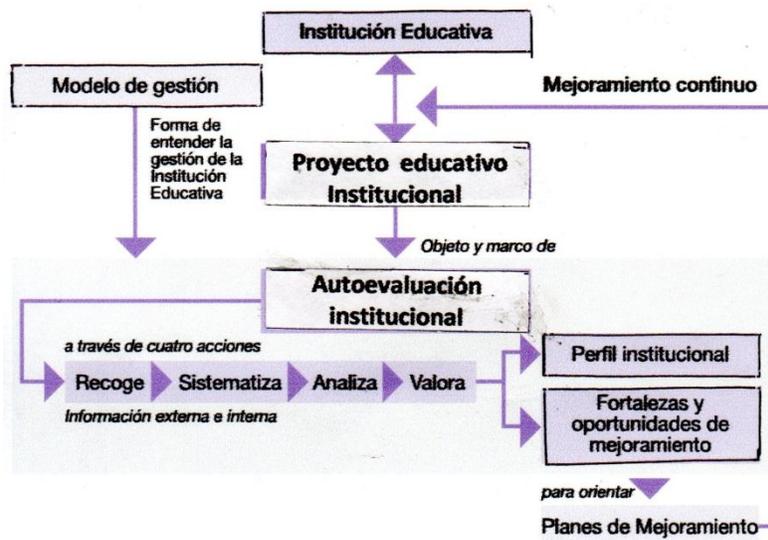


Figura 2. Mapa del proceso de autoevaluación institucional. Fuente: MEN (2008a).

En la figura anterior se visualiza el proceso en el que el establecimiento educativo recoge, recopila, sistematiza, analiza y valora la información relacionada con el desarrollo de sus acciones y sus resultados en cada una de las cuatro áreas de gestión.

4.2.2 La gestión institucional: dimensiones y componentes.

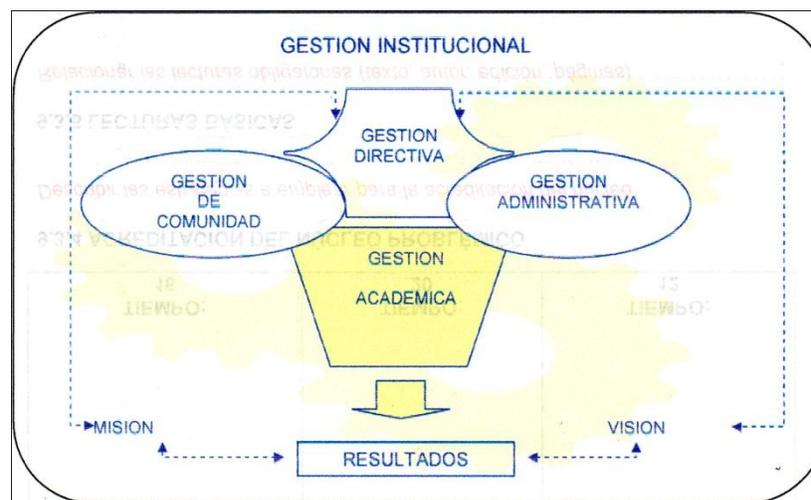


Figura 3. Dimensiones y Componentes de la Gestión Institucional. Fuente: Secretaría de Educación de Bogotá (2011).

La Gestión Institucional en su conjunto y desde cada una de sus dimensiones: directiva, de comunidad, administrativa y académica dentro de su visión y misión, requiere de acciones planeadas y sistemáticas, orientadas a la obtención de resultados preestablecidos y compartidos (Secretaría de Educación de Bogotá, 2011).

El mejoramiento de la institución en su conjunto y desde cada una de las dimensiones de la gestión institucional: directiva, académica, administrativa, de comunidad; requiere de acciones planeadas, sistemáticas e intencionadas dentro de un esquema de gestión que la convierte en una organización autónoma, orientada por propósitos, valores comunes, metas y objetivos claramente establecidos y compartidos.

Es evidente que cada una de estas dimensiones está estrechamente relacionada. Tomemos, por ejemplo, el caso de una institución en la que los estudiantes han logrado resultados sobresalientes en las pruebas de evaluación de competencias. Estos resultados seguramente han sido posibles porque han contado con una estrategia pedagógica adecuada (dimensión académica), unos recursos integrados a la actividad pedagógica (dimensión administrativa), unos padres conscientes de la importancia de su apoyo en el proceso educativo de sus hijos (dimensión de comunidad) y una institución orientada hacia el logro de objetivos y estándares de calidad claros (dimensión directiva).

Para avanzar en este proceso de búsqueda permanente de mejores resultados, la institución requiere un plan, una estrategia clara que le permita visualizar unos objetivos precisos, concretos y alcanzables. La ley No.715 de 2001 expedida por el Congreso de Colombia, decreta que es la responsabilidad del rector o directores de instituciones educativas la formulación de planes anuales de acción y mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución.

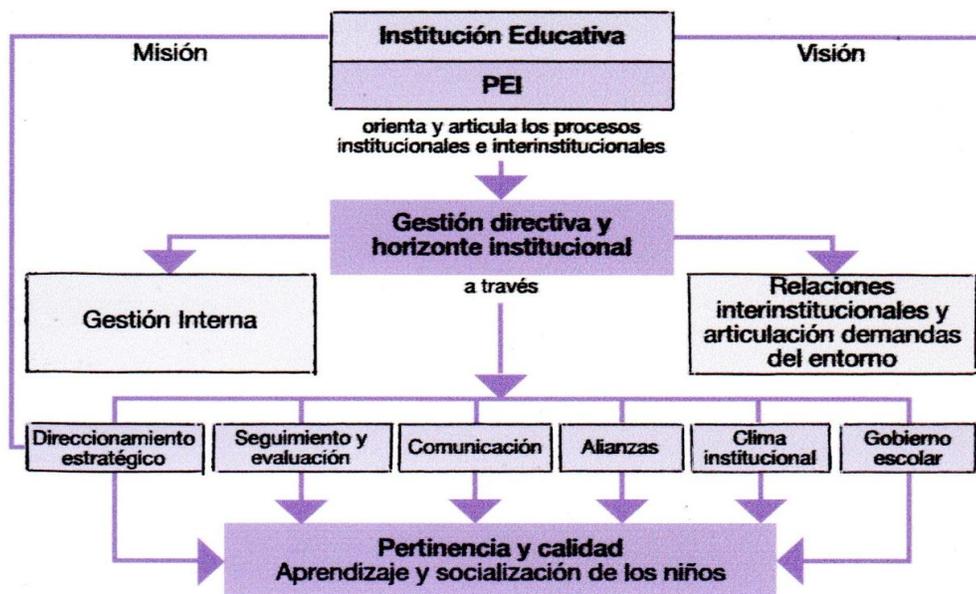


Figura 4. Mapa del área de gestión directiva. Fuente: MEN (2008b).

4.2.3 Gestión directiva. El área de Gestión Directiva y horizonte institucional involucra los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión del establecimiento educativo en los contextos local y regional.

La gestión directiva se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno académico, además de las relaciones con el entorno.

Tabla 3

Determinantes de la gestión directiva

| AMBITO | REFERENTES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • La institución educativa • Cultura académica • Liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> • La gestión académica • La gestión administrativa • La gestión de comunidad |
| OPORTUNIDADES | COMPONENTES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Visión compartida • Proyección y definición de prioridades • Procesos comunicativos • Constitución del equipo de gestión institucional | <ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico • Seguimiento y evaluación • Comunicación • Alianzas • Clima institucional • Gobierno académico |

La Gestión directiva condensa su ámbito, los referentes, componentes y oportunidades de mejoramiento (Secretaría de Educación de Bogotá, 2011).

4.2.4 Gestión académica. Recoge lo que se considera una de las funciones más claves de la institución educativa y su razón de ser: asegurar las competencias de los estudiantes. En este apartado se indaga por los elementos estructurales de la gestión académica, los aspectos básicos de las prácticas de aula, el seguimiento y la evaluación.

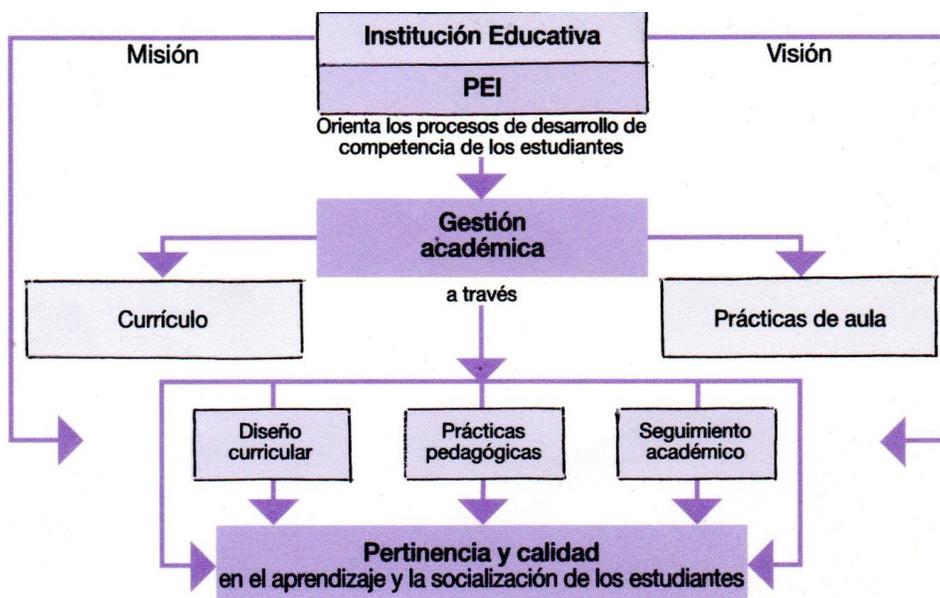


Figura 5. Mapa del área de gestión académica. Fuente: MEN (2008b).

La Gestión académica se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

Tabla 4

Determinantes de la gestión académica

| AMBITO | REFERENTES |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Currículo | <ul style="list-style-type: none"> • Resultado de las evaluaciones • Estándares curriculares de competencia |
| OPORTUNIDADES | COMPONENTES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Integración curricular • Acuerdos pedagógicos • Diálogo entre áreas y niveles • Sistema de información de egresados • Tiempos para el aprendizaje • Sistema de evaluación interna • Uso de resultados • Uso pedagógicos de los recursos | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño curricular • Prácticas pedagógicas • Seguimiento académico |

La Gestión académica resume su ámbito, los referentes, oportunidades de mejoramiento y componentes (Secretaría de Educación de Bogotá, 2011).

4.2.5 Gestión administrativa. En la institución educativa, la Gestión Administrativa se halla orientada a proveer los recursos financieros, físicos, logísticos y humanos necesarios a la prestación del servicio educativo. En esta área se analiza la capacidad de la institución para guiar sus sistemas de apoyo en beneficio del quehacer pedagógico, y la manera como la administración fundamenta su razón de ser en función de las demandas de la Gestión académica.

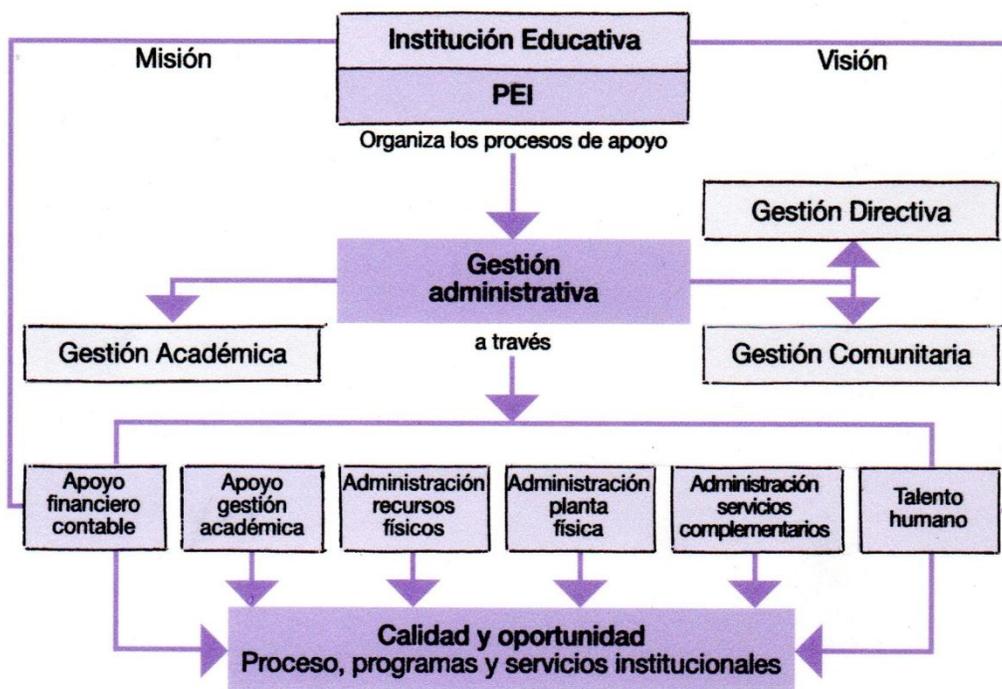


Figura 6. Mapa del área de gestión administrativa. Fuente: MEN (2008b).

La Gestión administrativa da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.

Tabla 5

Determinantes de la gestión administrativa

| AMBITO | REFERENTES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de acciones de soporte • Uso efectivo de recursos | <ul style="list-style-type: none"> • La normatividad • Procesos y procedimientos |
| OPORTUNIDADES | COMPONENTES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Servicios internos • Biblioteca • Laboratorios • Inventarios de bienes devolutivos • Reingeniería | <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo financiero y contable • Apoyo a la gestión académica • Administración de recursos físicos • Administración planta física • Servicios complementarios • Talento Humano |

La Gestión administrativa agrupa su ámbito, los referentes, oportunidades de mejoramiento y componentes (Secretaría de Educación de Bogotá, 2011).

4.2.6 Gestión de la comunidad. Comprende aquellos procesos orientados al análisis de las necesidades de la comunidad y al desarrollo de la capacidad de respuesta de la Institución Educativa hacia su comunidad y la sociedad en general.

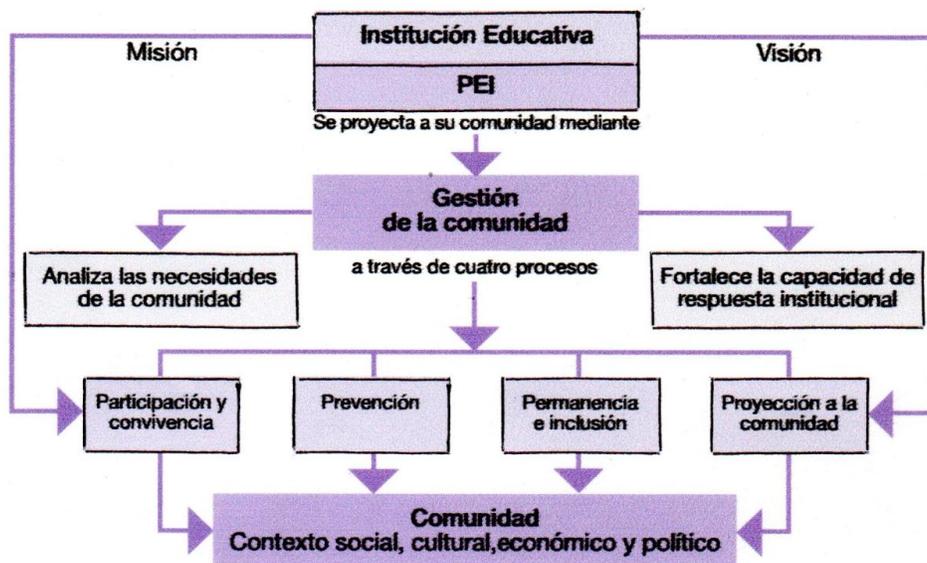


Figura 7. Mapa del área de gestión de la comunidad. Fuente: MEN (2008b).

La Gestión de la comunidad se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.

Tabla 6

Determinantes de la gestión de la comunidad

| AMBITO | REFERENTE |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de identidad • Sentido de pertenencia | <ul style="list-style-type: none"> • Contexto de la institución • El Plan Educativo Institucional P.E.I. • Proyectos transversales • Reglamento estudiantil • Resultados de evaluación |
| OPORTUNIDADES | COMPONENTES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Formación • Acuerdos de convivencia • Proyecto de vida • Utilización del tiempo libre • Dirección de grupo | <ul style="list-style-type: none"> • Participación y convivencia • Prevención • Permanencia e inclusión • Proyección a la comunidad |

La Gestión de comunidad reúne su ámbito, referente, oportunidades y componentes (Secretaría de Educación de Bogotá, 2011).

4.3 Calidad.

4.3.1 Concepto de calidad. Si empezamos por la raíz etimológica de la palabra calidad, ésta tiene sus inicios en el término griego kalos, que significa “lo bueno, lo apto” y también en la palabra latina qualitatem, que significa “calidad” o “propiedad”. En este sentido, calidad es una palabra de naturaleza subjetiva, una apreciación que cada individuo define según sus expectativas y experiencias, es un adjetivo que califica alguna acción, materia o individuo.

La palabra calidad tiene varios significados que dependen del contexto en que se utilice:

Calidad es conformidad con las exigencias, la adecuación a la finalidad o uso y la capacidad de atender durante todo el tiempo las necesidades del cliente (Chiavenato, 2005).

Calidad es la adecuación a la finalidad o el uso (Juran, 1988).

Calidad: es la conformidad con las exigencias (Crosby, 1979).

Calidad tiene como objetivo las necesidades del usuario, presentes y futuras (Deming, 1982).

Calidad son todas las características de un producto o servicio referentes a marketing, ingeniería, manufactura y mantenimiento, que permiten al producto o servicio cumplir las expectativas del cliente cuando lo use (Feignbaum, 1991).

Calidad es el apoyo, la orientación y la satisfacción del cliente son los principales objetivos de una organización orientada hacia la calidad (James, 2004).

Calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (ISO, 2000).

La calidad constituye el conjunto de cualidades que representan a una persona o cosa; es un juicio de valor subjetivo que describe cualidades intrínsecas de un elemento; aunque suele decirse que es un concepto moderno, el hombre siempre ha tenido un concepto intuitivo de la calidad en razón de la búsqueda y el afán de perfeccionamiento como constantes del hombre a través de la historia.

4.3.2 Calidad educativa.

4.3.2.1 Marco legal. El Congreso de la República de Colombia (1992), organiza el servicio público de la educación superior y expresa:

El Estado, de conformidad con la Constitución Política de Colombia y con la presente Ley, garantiza la autonomía universitaria, y vela por la calidad del servicio educativo a través del ejercicio de la supervisión, inspección y vigilancia de la educación superior (Art. 3).

Congreso de la República de Colombia (1992) también expresa los objetivos de la educación superior y de sus instituciones en el ordinal "C":

Prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución. (Art. 6).

4.3.2.2 Proceso educativo. La calidad educativa es un propósito de la comunidad nacional e internacional. En el contexto global el problema de la calidad de la educación es una de las preocupaciones centrales de los países modernos y de los diferentes organismos internacionales relacionados con la cultura.

En Cartagena de Indias durante los días 24, 25 y 26 de febrero de 2011 se realizó el “*I Congreso Iberoamericano y IV Nacional por la Educación de Calidad y el III Encuentro de docentes Iberoamericanos*”. Se planteó como resultado del “Movimiento Pedagógico y Social por una educación de calidad”, un documento que trata de un “Pacto por la educación de calidad” (Ciro, Ospina, Montoya, & Salazar, 2011).

En Colombia, la calidad posee una categoría constitucional al estar consignada en la Carta Magna como un componente del derecho fundamental de la educación.

En el proceso educativo la base de la calidad son los subprocesos de evaluación y acreditación institucional y radica en la posibilidad de ofrecer programas y planes de estudio con esas cualidades, para mediante la pertinencia se fortalezcan estructuras académicas con docentes e investigadores que permitan la formación de los nuevos profesionales.



Figura 8. Calidad, Evaluación, Acreditación y Pertinencia en el contexto educativo.

Fuente: Hernández & Lugo (2013).

La figura permite presentar en forma sistemática e integral los subprocesos, que integran el proceso educativo, incorporando los actores de la educación, que elaboran por el mejoramiento de los diferentes niveles.

La acreditación institucional es un proceso que certifica el cumplimiento del proyecto de una institución. Es el acto por el cual el Estado adopta y hace público el reconocimiento que los pares académicos hacen de la comprobación que efectúan a una institución sobre la calidad de sus programas académicos, su organización y funcionamiento y el cumplimiento de su función social. La evaluación es una estrategia de mejoramiento.

Mejorar la calidad requiere de un sistema de evaluación y de acreditación de la educación. La educación en su conjunto, mejora en la medida en que se reconozca y fortalezcan los logros, e identifiquen y superen las debilidades. Un sistema de evaluación de la educación tiene en cuenta todo el aparato educativo, especialmente la institución educativa, en donde es preciso evaluar los actores, los procesos, los resultados y los recursos.

En Colombia la calidad se evalúa y determina a través de pruebas estandarizadas, ya sea las pruebas SABER, o las pruebas que hace el Instituto Colombiano de Fomento de la Educación Superior (de aquí en adelante ICFES) para los bachilleres o las pruebas SABER-PRO que hace el mismo ICFES para los profesionales. Las pruebas del ICFES han pasado de medir conocimientos a medir las llamadas competencias. Sin embargo, las pruebas SABER y SABER-PRO no tienen en cuenta otros factores que inciden en los resultados de la calidad.

Se necesita trabajar mucho en una educación más pertinente en relación con los intereses, las expectativas y las capacidades de los estudiantes. La institución educativa tiene que indagar que necesidades tiene en materia de profesionales, de tecnólogos, de técnicos, y la educación debe estar atenta a responder a esas necesidades regionales y del país.

Se requiere flexibilizar la educación media y superior, cambiar los tiempos y los espacios de enseñanza, adecuar y hacer más pertinente los programas de estudio, desarrollar nuevas metodologías articuladas a los nuevos métodos y técnicas de estudio.

La Calidad no es posible sin el cambio pedagógico y sin el compromiso profesional de los educadores e institucional de las entidades de educación y sus directivos.

La institución educativa exigida en el nuevo milenio es aquella capaz de superar el revaluado modelo de los campos de concentración del saber, propiciando una profunda interacción con su entorno, construyendo nuevas y complejas relaciones con los diferentes actores, sin comprometer su autonomía, esencial para el cumplimiento de la misión (Correa, 1997).

La pertinencia es un concepto que se refiere directamente a la calidad educativa. Para lograr una educación de calidad y más pertinente se requiere de educadores muy comprometidos, educadores que trabajen con mucha dedicación y entusiasmo.

La noción de pertinencia siempre ha estado presente en los debates sobre calidad de la educación.

Según la conferencia mundial sobre educación para todos, la calidad de la educación se hace realidad “en los aprendizajes cualitativamente relevantes. La calidad no está por lo que se enseña sino en lo que se aprende, por lo que en la práctica dicha calidad está dada cada vez más centrada en el propio sujeto educativo” (WCEFA, 1990, p. 66).

En la actualidad, las prioridades sociales y de carácter educacional están orientadas a mejorar los sistemas de calidad. Esta calidad no sólo se asocia a ciertas características ya identificadas que son propias del servicio o del producto, sino también a valores, prácticas y prioridades que deben ser congruentes con la actividad diaria de la institución (Millan, 2001).

La pertinencia se refiere a que sólo se está enseñando producir las competencias necesarias para garantizar el crecimiento económico, entendiendo que la educación es el mecanismo más útil para superar la pobreza. La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa (PRELAC, 2007).

La oficina regional de educación de la UNESCO respecto de la “Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y el Caribe”, ha establecido que una educación de calidad debe tener cinco dimensiones, desde la perspectiva de un enfoque de derechos. Estas dimensiones son: relevancia, pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia, y están estrechamente relacionadas, al punto que la ausencia de alguna de ellas determina una concepción equivocada de lo que cabría entender por una educación de calidad (UNESCO, OREALC, & LLECE, 2008).

El Instituto peruano de evaluación, acreditación y certificación de la calidad de la educación básica (IPEBA) concibe la calidad de la educación, como un medio para que el ser humano se desarrolle plenamente como tal, en su contexto y momento determinado (IPEBA, 2012).

Mejorar la calidad requiere un sistema de evaluación y acreditación de la educación.

4.3.3 Calidad, productividad, competitividad. Mejorar la calidad, la productividad y la competitividad son exigencias crecientes para las organizaciones en un mundo cada día más globalizado. La globalización de la economía es un hecho incuestionable que está derrumbando fronteras, quemando banderas, superando idiomas, costumbres y creando un método totalmente nuevo y diferente (Ohmae, 1990).

El nuevo escenario, la apertura y la competencia mundial sólo pueden ser enfrentados por organizaciones que incorporen una vida laboral fundamentada en la productividad con calidad, la cual exige laborar con personas capacitadas ejecutando procesos bien definidos dentro de políticas claras, que en conjunto permitan mantener alta calidad y competitividad.

Sin embargo, en ocasiones estas actividades no se han desarrollado a partir de un entendimiento profundo de lo que está ocurriendo en el interior y exterior de la organización. Se han ignorado aspectos tan básicos como entender por qué la calidad y la satisfacción del cliente son factores claves de la competitividad, no se ha analizado críticamente las prácticas e inercias en el interior de las organizaciones y las actividades tendientes a mejorar no se han basado en el conocimiento de los principios y elementos básicos de la gestión de las organizaciones. Además en ocasiones la alta dirección no ha estado convencida realmente de la necesidad de cambiar y mejorar de fondo, ha faltado disciplina, visión y conocimiento para encabezas un verdadero plan de mejora.

De esta manera, las actividades e intentos de mejorar han sido con frecuencia respuestas pasajeras que poco a poco se han olvidado, como le pasa a una moda. En otras ocasiones los esfuerzos y objetivos de la calidad han estado desvinculados de las metas y objetivos globales de la organización.

La mejora de la calidad y productividad, es una necesidad plenamente vigente ya que, como nunca antes, se requiere hacer las cosas mejor, más rápidas y más baratas.

La cuestión sigue siendo como mejorar e integrar adecuadamente los tres elementos básicos de un sistema de calidad:

- **Proceso de diseño y rediseño.** Para generar nuevos productos y procesos que respondan a nuevas necesidades de los clientes e incorporar nuevos paradigmas.
- **Monitoreo y control de procesos.** Para identificar las causas raíz del deterioro del desempeño de los procesos y alcanzar así niveles normales.
- **Mejora de procesos.** Para llevar los procesos a nuevos niveles de desempeño (Gutiérrez, 2010).

4.3.4 Educación Ambiental. La Ley 30 de 1992 expedida por el Congreso de la República por la cual se organiza el servicio público de la educación superior, en su artículo 6° indica como uno de los objetivos de la educación superior y de sus instituciones: Promover la preservación de un medio ambiente sano y fomentar la educación y cultura ecológica.

El MEN expidió el decreto N°1743 de 1994, mediante el cual reglamenta la enseñanza de la educación ambiental, y considera como uno de los fines de la educación:

Adquisición de una conciencia para la conservación, protección y mejoramiento del medio ambiente, de la calidad de vida, del uso racional de los recursos naturales, de la prevención de desastres, dentro de una cultura ecológica, del riesgo y defensa del patrimonio cultural de la nación.

El objetivo principal de la educación ambiental es entender el desarrollo sustentable como el proceso de mejoramiento sostenido y equitativo de la calidad de vida de las

personas, fundado en medidas apropiadas de conservación y protección del medio ambiente, de manera de no comprometer las expectativas de las generaciones actuales y futuras.

El Programa Internacional de Educación Ambiental (PIEA), considera:

La educación ambiental como un proceso permanente, en el cual los individuos y las colectividades toman conciencia sobre el ambiente y sobre los conocimientos, los valores, las competencias, la experiencia y la voluntad que les permite actuar individual y colectivamente, para resolver los problemas actuales y futuros del ambiente (Unesco, 1977).

4.3.5 Gestión Ambiental. El logro de una mejor calidad de vida incide directamente en los dos elementos básicos implicados en los problemas ambientales: *los elementos activos*, que son las actividades que promueve el hombre para su desarrollo, y son la causa de los conflictos ambientales por una parte; y *el pasivo*, que corresponde a los factores ambientales y sus relaciones y flujos mutuos que reciben sus efectos. La gestión ambiental debe entenderse entonces, como la conducción del sistema ambiental (incluyendo sus dos sistemas) a través del comportamiento de los elementos básicos involucrados en ella.

Algunos autores definen a la gestión ambiental como:

Conjunto de operaciones que permiten lograr el máximo nivel de sensatez en el proceso de toma de decisión referente a la conservación, defensa, protección y mejora del

ambiente, mediante una coordinada información interdisciplinaria y la participación ciudadana (Estevan, 1994).

Ortega (1994) la define como el conjunto de habilidades y acciones necesarias para lograr el sostenimiento de un capital ambiental, apto para que la calidad de vida de las personas y el patrimonio natural sean lo más altos posible, todo ello dentro de un complejo sistema de relaciones económicas y sociales que condicionan ese objetivo.

Buroz (1999) la precisa como un conjunto de herramientas, normas, procesos, controles, etc. que velan por la defensa, conservación y mejoramiento de la calidad ambiental, y el beneficio de los bienes y servicios ambientales, sin deterioro de su potencial como legado intergeneracional.

La gestión ambiental plantea un problema de cambio conceptual, situación difícil que se caracteriza por la aceptación de la existencia de intereses en conflicto que requieren concertación, y la necesidad de tomar decisiones de bajo riesgo, que conduce a una necesidad de adecuar los enfoques en base a la progresividad y flexibilidad de las decisiones. Gómez Orea (1999), menciona que para ello existen ciertos principios que vienen siendo aceptados por la sociedad en su conjunto:

- Lo económico es ecológico
- Responsabilidad compartida
- Subsidiariedad
- Es mejor prevenir que curar
- Sostenibilidad de las actividades
- El que contamina paga

- El que conserva cobra
- Internalizar los costos ambientales
- Integración de la sensibilidad ambiental en las actividades
- Gerencia ambiental
- Pensar globalmente y actuar individual y totalmente

5. Metodología

5.1 Investigación.

La investigación ejecutada fue motivada por la solicitud de los pares académicos en realizar una “reforma en el sistema de gestión educativa”, mediante el mejoramiento de la calidad de la educación en la CUN Regional Tolima, desde una gestión sistemática e integradora.

La investigación a realizar será descriptiva con enfoque cualitativo. El método o herramienta a emplear es la encuesta mediante cuestionario para los docentes, administrativos, alumnos y comunidad.

Se elabora un plan de investigación que determina la recolección de datos, su tabulación y análisis, elaboración del documento final y su socialización.

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender verificar, corregir o aplicar el conocimiento (Tamayo, 2007).

La investigación es el proceso por el cual el hombre, partiendo de preguntas de diverso orden e importancia, busca obtener respuestas, con miras al logro de distintos objetivos.

Es un proceso de conocimiento y aprendizaje teórico-práctico que se desarrolla en diferentes fases mediante el empleo de distintos instrumentos o herramientas (Biermann, 1990).

Según Hernández (2010), la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.

5.2 Componentes básicos de la investigación.

La investigación tuvo como objetivo básico la Gestión de la CUN Regional del Tolima que la estructuran cuatro áreas, componentes, dimensiones o gestiones básicas:

- Directiva
- Administrativa
- Académica
- De la comunidad

Que se desarrollan en cualquier Institución Educativa o sea la vida educativa en general donde participan todos los actores o miembros de la comunidad educativa de la CUN Regional del Tolima.

5.3 Tipo de investigación.

Se realizó una investigación de enfoque cualitativo de tipo descriptiva y analítica o explicativa.

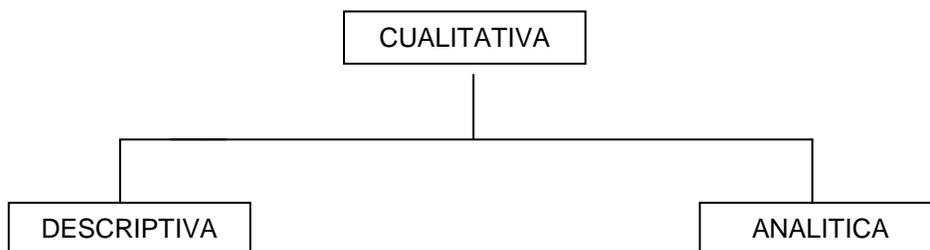


Figura 9. Tipo de investigación. Fuente: El autor

5.3.1. Marco metodológico. La investigación cualitativa etnográfica, en el sentido estricto, ha consistido en la producción de estudios analítico descriptivos de las costumbres, creencias, prácticas sociales y religiosas, conocimientos y comportamientos de una cultura particular, generalmente de pueblos o tribus primitivas (Martínez, 1999).

5.3.2. Cualitativa. Taylor y Bogdam (1994), consideran en un sentido amplio, la investigación cualitativa como "aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable" (p. 20).

Pérez (1994), indica que la investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto está en el campo de estudio.

La investigación cualitativa:

Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales - entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos- que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas (Rodríguez, Flórez, & García, 1996, p. 32).

La investigación cualitativa es una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos (Sandín, 2003).

La investigación cualitativa es una noción que comienza a hacerse indispensable en todos los ámbitos educativos que se asumen desde las nuevas tendencias pedagógicas, puesto que su interés está centrado en la educación con sentido y significado social. Por tanto, los conceptos educativos deben estar redimensionados desde las realidades socioculturales que vivan los actores del proceso (Murcia, 2008).

Actualmente en educación y aún más en educación de adultos, la mayoría de las investigaciones sigue una orientación cualitativa, buscando comprender en profundidad las situaciones educativas, con toda la riqueza y complejidad que le son inherentes. Si no hubiera otros motivos para clarificar el marco conceptual en el que se inserta la investigación cualitativa, ésta sería suficiente (Ramírez, 2009).

La investigación cualitativa, se refiere a los estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas, o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales, el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio (Lerma, 2011).

La metodología cualitativa está válida como la cuantitativa y su diferencia estriba en la diferente utilidad y capacidad heurística que poseen, lo que las hacen recomendables en casos y situaciones distintas. El acierto del investigador depende no de la

metodología que utiliza sino del acierto en aplicarla en aquellos casos específicos para los que está más adaptada, (Ruíz, 2012).

La investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explicándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de las partes (personas o grupos a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodea, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir la forma en que los participantes perciben la realidad (Boutaud, 2012).

La investigación cualitativa por su enfoque metodológico y su fundamentación, tiende hacer de orden descriptivo, orientado a estructuras teóricas y suelen confundirse con la investigación etnográfica dado su origen y su objeto de investigación. Utiliza preferencialmente información cualitativa, descriptiva y no cuantificada, es precisamente en ese aspecto donde estriba la diferencia más pronunciada con la investigación cuantitativa.

La investigación cualitativa cuenta con las siguientes características según Tamayo (2007):

1. Es inductiva, o mejor cuasi-inductiva; su ruta metodológica se relaciona más con el descubrimiento y el hallazgo que con la comprobación o la verificación.
2. Es holística. El investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva de totalidad.

3. Es interactiva y reflexiva. Los investigadores son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.
4. Es naturalista y se centra en la lógica interna de la realidad que analiza.
5. No propone visiones propias. El investigador cualitativo suspende o aparta temporalmente sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
6. Es abierta. No excluye de la recolección y el análisis de datos puntos de vista distintos.
7. Es humanista, el investigador cualitativo busca acceder por distintos medios a lo personal y a la experiencia particular del modo en que la misma se percibe, se siente, se piensa y se actúa por parte de quien la genera o la vive.
8. Es rigurosa de un modo distinto al de la investigación denominada cuantitativa.

Los investigadores cualitativos buscan resolver los problemas de validez y de confiabilidad por las vías de la exhaustividad (análisis detallado y profundo) y del consenso intersubjetivo.

Los estudios cualitativos se han empleado más bien en disciplinas humanísticas. Hoy, tanto el proceso cuantitativo como el cualitativo son considerados formas de hacer ciencia y producir conocimiento (Hernández, et al, 2010).

5.3.2.1. Descriptiva. Identifica o describe características de una población. Describe características de un conjunto de sujetos o áreas de interés (Escalante, et al., 2012).

Investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona o grupo se conduce o funciona en el presente (Best, et al., 2000).

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta (Tamayo, et al., 2007).

5.3.2.2. Analítica. Analiza una hipótesis determinada compara grupos. La investigación analítica o explicativa, es un procedimiento más complejo con respecto a la investigación descriptiva, que consiste fundamentalmente en establecer la comparación de variables entre grupos de estudio y de control sin aplicar o manipular las variables, estudiando éstas según se dan naturalmente en los grupos (Ramírez, 2011).

La Investigación analítica es un procedimiento complejo, que consiste en establecer la comparación de variables entre grupos de estudio y de control sin aplicar o manipular variables. Estudia las variables según se dan naturalmente en los grupos. Se propone una hipótesis que el investigador trata de probar (Marzing, 2011).

Aborda los problemas unilateralmente y los descompone en elementos, estudia sus componentes, examina su interdependencia e intenta describir el comportamiento general al integrarlo (Bunge, 2000).

5.4 Población.

Es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1980).

Son todos aquellos elementos o personas de los que se desea conocer algo, es la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser investigada. La definición de la población o universo, también conocida como unidad de análisis (Curcio, 2002).

La población es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones (Lerma, 2011).

5.4.1 Población CUN de la Regional Tolima. La investigación tuvo como unidad de análisis la CUN de la Regional Tolima, la cual está conformada a diciembre de 2011 por Ibagué Sede Central de la Regional y las Subsedes en el municipio del Carmen de Apicalá, Espinal, Mariquita y Líbano en el Departamento del Tolima y Armenia capital del departamento del Quindío.

5.4.2 Caracterización de la población. Del total de la población 1807 personas, el 92% lo conforman el alumnado, el 7% lo constituye los docentes y sólo el 1% lo representa el personal administrativo.

Con referencia al número de alumnos matriculados en el segundo semestre del año 2011, la sede principal en Ibagué ocupa el 1° lugar con 1123, el 2° lugar lo ocupa Mariquita con 140 alumnos; y en el 3° puesto está Armenia con 133 alumnos; el 4° lugar le corresponde al Carmen de Apicalá con 100 alumnos; el 5° puesto le corresponde al Espinal con 95 alumnos y en el 6° lugar lo ocupa Líbano con 72 alumnos.

Tabla 7

Caracterización de la población CUN Regional Tolima

| No. | Sede | Administrativos | Docentes | Alumnos | Total | % |
|--------------|-------------------|-----------------|------------|-------------|-------------|------------|
| 1 | Ibagué | 17 | 58 | 1123 | 1198 | 66 |
| 2 | Carmen de Apicalá | 1 | 10 | 100 | 111 | 6 |
| 3 | Espinal | 1 | 10 | 95 | 106 | 6 |
| 4 | Mariquita | 2 | 12 | 140 | 154 | 8 |
| 5 | Líbano | 1 | 11 | 72 | 84 | 5 |
| 6 | Armenia | 2 | 19 | 133 | 154 | 8 |
| TOTAL | | 24 | 120 | 1663 | 1807 | 100 |

Fuente: El autor

5.4.3. Muestra. Es la cantidad de individuos o cosas que se extraen del universo o población que se tiene como punto de referencia, bajo algún proceso de muestreo seleccionado según el caso, y a quienes se les dará el carácter de informadores, pues de ellos se obtienen los datos sobre el punto que se quiere investigar (Tapias, 1990).

En sentido general es una parte del todo. Subconjunto seleccionado de la población que tiene características idénticas o similares. Lo que se busca al emplear una muestra es, evidentemente, lograr que, observando una porción relativamente reducida de unidades, podamos obtener conclusiones semejantes a las que lograríamos si estudiáramos el universo total (Kure, 1992).

La muestra está conformada por las unidades seleccionadas de una determinada población y son los sujetos o elementos con los cuales se realiza el experimento. Se define como un subgrupo de la población que es reflejo fiel de ese conjunto y tiene los valores de ésta (Camacho, 2003).

La muestra según Bernal (2010), es la parte de la población que se selecciona, de la cual se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre el cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

Para el proceso cualitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se reclutarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, ésta deberá ser representativa de dicha población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población. El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa (Hernández, et al 2010).

5.4.4 Muestra población investigada.

Tabla 8

Población muestra a investigar

| Categorías | Población Total | Muestra | % |
|-------------------|------------------------|----------------|-----------|
| Alumnos | 1.663 | 312 | 19 |
| Docentes | 120 | 23 | 19 |
| Administrativo | 24 | 5 | 19 |
| Total | 1.807 | 340 | 19 |

Fuente: El autor

La muestra la constituyen 312 alumnos, 23 docentes y 5 administrativos, siendo un total de 340, el cual se obtuvo a través de la fórmula estadística para cálculos de la muestra de poblaciones finitas, menores de 100 mil habitantes.

Cálculo del tamaño de la muestra para la población de alumnos de la Regional del Tolima sede Ibagué: 1.663.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N-1) E^2 + Z^2 P Q}$$

Fuente: (Ramos,2012).

Dónde:

n = Tamaño de la muestra o número de elementos = ?

Z = Coeficiente o nivel de confianza = 95% = 1.96

P = Probabilidad de éxito = 50% = 0.50

$$Q = \text{Probabilidad de fracaso} = 50\% = 0.50$$

$$E = \text{Margen de error muestral} = 5\% = 0.05$$

$$N = \text{Universo o población conocida} = 1.663$$

alumnos

Sustituyendo la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (1663)}{(1663-1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.84) (0.25) (1663)}{(1662) (0.0025) + (3.84) (0.25)}$$

$$n = \frac{(3.84) (415.75)}{(4.155) + (0.96)}$$

$$n = 1596.48 / 5.115$$

$$n = 312 = 18.76\% \sim 19\%$$

La muestra de los 1.663 alumnos es de 312 y el porcentaje corresponde al 19%. Luego se aplicó este porcentaje a la población de docentes (120), para obtener una muestra de 23; así mismo de la población de administrativos (24) se obtuvo su muestra de 5. El tamaño de la muestra es de 340 a encuestar durante la investigación.

5.4.5 Muestra de la población investigada por categorías y sedes.

Tabla 9

Caracterización de la población muestra

| No. | Sede | Administrativos | Docentes | Alumnos | Total | % |
|-----|--------|-----------------|----------|---------|-------|----|
| 1 | Ibagué | 3 | 11 | 213 | 227 | 66 |

| | | | | | | |
|-------|-------------------|---|----|-----|-----|-----|
| 2 | Carmen de Apicalá | - | 2 | 18 | 20 | 6 |
| 3 | Espinal | - | 2 | 18 | 20 | 6 |
| 4 | Mariquita | 1 | 3 | 25 | 29 | 8 |
| 5 | Líbano | - | 1 | 13 | 14 | 4 |
| 6 | Armenia | 1 | 4 | 25 | 30 | 9 |
| TOTAL | | 5 | 23 | 312 | 340 | 100 |

Fuente: El autor

5.5 Hipótesis, Variables, Indicadores.

5.5.1 Hipótesis de investigación.

- Hi: La calidad de la educación en la CUN Regional del Tolima es mejorada mediante la gestión educativa sistémica e integradora.

Ander-Egg (1974) indica que la hipótesis es una tentativa de explicación mediante una suposición o conjetura verosímil destinada a ser aprobada por la comprobación de los hechos.

La hipótesis son suposiciones generalizadas o afirmaciones comprobables que podrían ser posibles soluciones al problema planteado, expresadas en forma de proposición (Bizquerra, 2014).

La hipótesis es una explicación o solución tentativa al problema o al objeto de investigación planteado (Ramírez P. E., 1992).

La hipótesis tiene una función claramente orientadora del proceso de investigación, pues nos indica el camino que hemos decidido seguir en la solución del problema (Tamayo, 2007).

La hipótesis descriptiva se utiliza a veces en estudios descriptivos, para intentar predecir un dato o valor de una o más variables que se van a medir u observar (Hernández, et al 2010).

La hipótesis es un enunciado que propone una respuesta tentativa a la pregunta del problema de investigación (Lerma, 2011).

5.5.2 Alcance y ámbito de la investigación. La investigación tiene como alcance o unidad de análisis la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior Regional del Tolima, integrada por la Sede Principal de la Regional en la ciudad de Ibagué, capital del Departamento del Tolima, que para el año 2013 está conformada por seis subsedes en las ciudades de Carmen de Apicalá, Espinal, Guamo, Líbano y Mariquita, - localizadas en el Departamento del Tolima – y Armenia capital del Departamento del Quindío.

Según Hernández, et al (2010), los estudios de alcance descriptivo buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objeto o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es su objetivo y no el indicar como se relacionan éstas. Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

El ámbito de la investigación tiene las siguientes características:

- a. Espacial.
 - Institución Educativa: Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN.
 - Unidad de gestión: Regional del Tolima
- b. Sectorial.
 - Sector: Universitario: por ciclos propedéuticos.
 - Particular
- c. Funcional
 - Áreas de gestión: Directiva, Administrativa, Académica, Comunidad.

Respecto de los ámbitos de la gestión educativa, el periódico ALTABLERO del MEN (2004), indica que los establecimientos educativos han evolucionado y han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas.

Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para que puedan cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su Proyecto Educativo Institucional (PEI) (MEN,2004).

En últimas, el reto por excelencia de la nueva institución es el mejoramiento de la gestión en su conjunto y de cada una de las dimensiones de la gestión institucional- directiva, de comunidad, pedagógica y administrativa para lo que se requiere de acciones planeadas, sistemáticas e intencionadas dentro de un esquema que la convierta en una organización autónoma orientada por propósitos, valores comunes,

metas y objetivos claramente establecidos y compartidos (MEN, Guía No. 11 Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional, 2008a).

5.5.3 Limitaciones. La institución educativa como centro de las reformas de estos últimos años ha sido el espacio donde se concretan actividades tan diversas como la medición de la calidad y la evaluación de los resultados del aprendizaje, la referenciación con estándares, los esfuerzos por mejorar la capacidad de gestión de los rectores y la aplicación de estrategias como la integración institucional para mejorar la equidad y el rendimiento interno del sistema educativo.

En este contexto, el reto por excelencia de la nueva gestión institucional es el mejoramiento de la gestión en sus distintas dimensiones: directiva, administrativa, pedagógica y de comunidad. Para lo que se requiere acciones planeadas y sistemáticas dentro de un modelo de gestión educativa que la convierta en una organización autónoma, orientada por propósitos, valores comunes, metas y objetivos claramente establecidos y compartidos; que deben ser direccionadas y condicionadas de manera sistémica e integradora por los directivos, administrativos y docentes de la CUN Regional Tolima, como un todo denominado Gestión educativa.

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una Institución Educativa logre sus objetivos y metas.

5.5.4 Variables. Es una propiedad que puede adquirir diferentes valores en un conjunto determinado y cuya variación es susceptible de ser medida (Abalo, Valdés, & Betancur, 1999).

Es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse (Hernández, et al 2010).

Las variables se utilizan para designar cualquier característica o cualidad de la unidad de observación. Todo proyecto de investigación gira alrededor de las variables. Son los elementos principales del problema, de los objetivos, de las hipótesis (Lerma, 2011).

Elemento del problema, que consiste en cualquier característica, rasgo, cualidad propiedad o atributo observable de algo (fenómeno social o natural) que puede cambiar o variar, adoptar distintos valores o ser expresada en varias categorías y, ser medida y evaluadas (Calizaya, 2013).

El estudio de la gestión educativa de la CUN está constituido por las cuatro áreas de gestión y sus respectivas variables.

5.5.4.1 ***Gestión directiva.***

Tabla 10

Variables en la gestión directiva

| Variable | Definición |
|------------------------------|---|
| Direccionamiento Estratégico | Capacidad de creación de estrategias educativas |
| Proceso de Comunicación | Utilización de medios de comunicación entre la comunidad académica. |
| Seguimiento y evaluación | Conjunto de actividades para determinar el cumplimiento Planeación Institucional. |
| Clima Institucional | Apreciaciones de los funcionarios sobre su entorno de trabajo |
| Alianzas o Convenios | Contratos entre la CUN con entes educativos, sociales y económicos. |
| Gobierno Académico | Forma de preparación para la convivencia democrática, por medio de la participación de todos los estamentos |

de la comunidad educativa en la organización y funcionamiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

5.5.4.2 **Gestión académica.**

Tabla 11

Variables en la gestión académica

| Variable | Definición. |
|-----------------------|--|
| Diseño curricular | La estructuración de los programas académicos. |
| Seguimiento académico | Actividad mejoramiento institucional. |
| Prácticas pedagógicas | Salidas de campo de los estudiantes. |

5.5.4.3 **Gestión administrativa.**

Tabla 12

Variables en la gestión administrativa

| Variable | Definición |
|--|--|
| Administración del Talento Humano | Manera de organización del personal |
| Administración de la planta física y de los recursos | Garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una Adecuada prestación de los servicios. |
| Apoyo Financiero Contable | Políticas de manejo de efectivo. Adecuada prestación de los servicios complementarios para facilitar la asistencia de los estudiantes, mejorar sus procesos de aprendizaje y desarrollar sus competencias. |
| Administración de servicios complementarios | Actividad de cumplimiento de los funcionarios. |
| Apoyo gestión académica | |

5.5.4.4 *Gestión de la comunidad.*

Tabla 13

Variables en la gestión de la comunidad

| Variable | Definición |
|---|---|
| Inclusión | Buscar que todos los estudiantes independientemente de su situación personal, social y cultural, reciban una atención apropiada y pertinente que responda a sus expectativas. |
| Prevención de riesgos psicosociales y físicos | Actividades de prevención de riesgos psicosociales. |
| Servicio de atención a la comunidad | Actividades de acompañamiento a la comunidad. |
| Participación y convivencia | Actividades de posicionamiento ante la comunidad |

5.5.4.5 *Operacionalización de las variables.*

5.5.4.5.1 *Variables independientes.*

Tabla 14

Operacionalización de las variables independientes

| Variables | Dimensiones | Indicadores |
|-------------------|--------------------|--|
| Gestión Educativa | Gestión Directiva | <ol style="list-style-type: none"> 1. Direccionamiento estratégico (Horizonte Institucional). 2. Seguimiento y evaluación de los procesos. 3. Sistema de comunicación. 4. Interna y externa. 5. Alianzas estratégicas. 6. Clima institucional. 7. Liderazgo. 8. Gobierno educativo. 9. Motivación y cambio. |
| | Gestión Académica | <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño curricular. |

| Variables | Dimensiones | Indicadores |
|-----------|-------------------------|---|
| | | <ol style="list-style-type: none"> 2. Plan de estudios. 3. Prácticas pedagógicas. 4. Evaluación Institucional y del rendimiento Académico. 5. Seguimiento a los resultados académicos Planeación del trabajo de aula. 6. Apoyo pedagógico a estudiantes. 7. Uso pedagógico de las evaluaciones externas (Pruebas SABER-PRO). 8. Recursos para la enseñanza y el aprendizaje. |
| | Gestión Administrativa | <ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de matrícula. 2. Mantenimiento de equipos. 3. Formación y capacitación del Personal. 4. Administración de recursos físicos y de planta física. 5. Apoyo financiero y contable. 6. Apoyo a la gestión académica. 7. Servicios complementarios (Biblioteca, laboratorio). 8. Evaluación del desempeño de Directivos y Docentes. 9. Recursos para la enseñanza y el aprendizaje. 10. Bienestar Institucional |
| | Gestión de la comunidad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Participación y convivencia. 2. Prevención de riesgos psicosociales y naturales. 3. Permanencia e inclusión de estudiantes. 4. Atención a población o necesidades especiales. 5. Oferta de programas y servicios a la comunidad. 6. Gestión de conflicto |

5.5.4.5.2 Variables dependientes.

Tabla 15

Operacionalización de las variables dependientes

| Variables | Dimensiones | Indicadores |
|-----------------------|-------------|---|
| Gestión de la Calidad | Procesos | <ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Pedagógicos • Administrativos • Financieros |

| Variables | Dimensiones | Indicadores |
|-----------|-------------|---|
| | Políticas | <ul style="list-style-type: none"> • Comunitarios • Desarrollo académico • Desarrollo del talento humano • Desarrollo administrativo y financiero • Desarrollo tecnológico • Espacios administrativos • Espacios pedagógicos |
| | Estructura | <ul style="list-style-type: none"> • Espacios para recreación y deporte • Espacios naturales • Organizacional y administrativa • Planta física • Materiales y equipos |
| | Recursos | <ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Institucionales • Financieros • Tecnológicos • Evaluación de pruebas internas • Evaluación de pruebas externas (saber-pro) |
| | Resultados | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de directivos • Evaluación de docentes • Evaluación institucional • Proyecto de vida de los egresados |

5.6 Preguntas de Investigación.

1.- ¿Cuáles son los procesos educativos, en las gestiones directiva, administrativa, académica, y de la comunidad, que se desarrollan en la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) Regional del Tolima?

2.- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que se presentan en el desarrollo de los procesos educativos, a través de la gestión educativa de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) Regional del Tolima?

3.- ¿Qué actitudes o comportamientos presentan los miembros de la comunidad educativa en el desarrollo de los procesos de la gestión educativa de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) Regional del Tolima?

4.- ¿Son pertinente los procesos que se desarrollan en la gestión académica con la propuesta curricular de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) Regional del Tolima?

5.- ¿Cómo se refleja la articulación e integración de la gestión académica, como gestión misional, con las demás gestiones en la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) Regional del Tolima?

6.- ¿Cuál es la influencia del desarrollo de los procesos de la gestión educativa en el mejoramiento de la calidad de la educación en la CUN Regional del Tolima?

6. Resultados de la investigación

Tabla 16

Muestra población a investigar

| Categorías | Población | Muestra | % |
|-------------------|------------------|----------------|----------|
| ADMINISTRATIVA | 24 | 5 | 19 |
| DOCENTES | 120 | 23 | 19 |
| ESTUDIANTES | 1663 | 312 | 19 |
| TOTAL | 1807 | 340 | 19 |

Fuente: El autor

6.1 Aplicación del instrumento de investigación.

6.1.1 Interpretación y análisis de resultados. Los resultados obtenidos con la aplicación de las encuestas fueron registrados en tablas de frecuencia con valores absolutos y relativos, representados en gráficos de barras, y su análisis se realizó independientemente para cada uno de los estamentos educativos, de acuerdo con la muestra seleccionada de los administrativos, docentes y estudiantes, teniendo en cuenta las diferentes dimensiones de la Gestión Educativa: 1.- Gestión Directiva, 2.- Gestión Académica, 3.-Gestión Administrativa 4.-Gestión de la comunidad, de la CUN Regional del Tolima.

6.1.2 Análisis de las encuestas aplicadas.

6.1.2.1 *Administrativos.*

6.1.2.1.1 *Gestión directiva.*

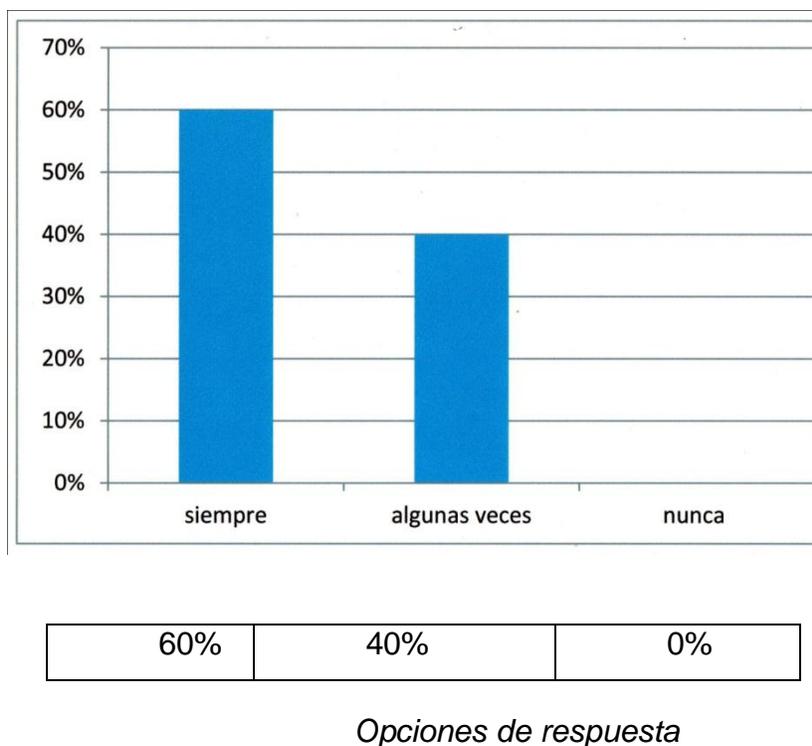
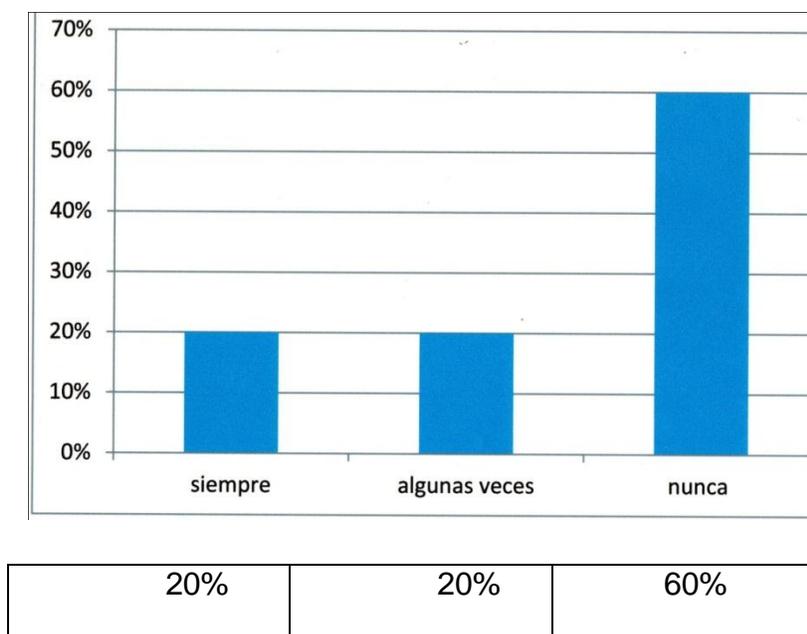


Figura 10. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Directiva. Fuente: El autor.

En las acciones que planean y realizan los administrativos de la Institución para dar a conocer el direccionamiento estratégico y el horizonte institucional, falta apropiación para interiorizarlas en las prácticas de todos los procesos de la Gestión Educativa.

El 60% de los encuestados manifiesta que las acciones que realiza la institución, siempre reflejan oportunamente el direccionamiento estratégico; igualmente el otro 40% opinaron que algunas veces se realizan acciones que dejan percibir estos aspectos, situación que demuestra que el liderazgo de los administrativos está dividido, no hay unidad de criterio entre ellos.



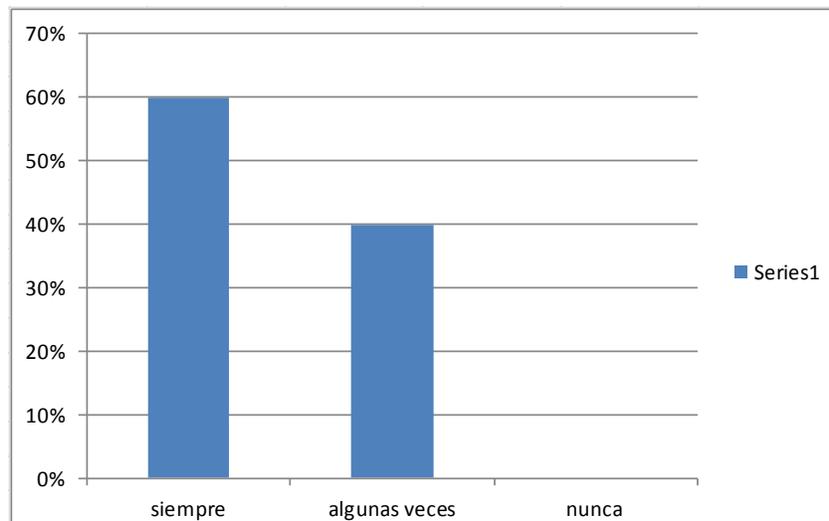
Opciones de respuesta

Figura 11. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Administrativa.

Fuente: El autor.

La evaluación institucional se realiza sólo con la participación de administrativos, por lo tanto los demás integrantes de la comunidad educativa no participan ni conocen los resultados de los diferentes procesos académicos, administrativos y de proyección a la comunidad, y por esto no se interesan por apoyar el desarrollo institucional.

El 20% de los encuestados manifiesta que siempre se socializan con la comunidad educativa los objetivos y las metas alcanzadas por la institución; igualmente otro 20% manifiesta que solo algunas veces son socializadas, pero el 60% manifiesta que nunca se socializan los objetivos y las metas de la institución; situación que evidencia que no se ha hecho un trabajo integrado en los administrativos con relación a la socialización de los objetivos y las metas alcanzadas por la Institución.

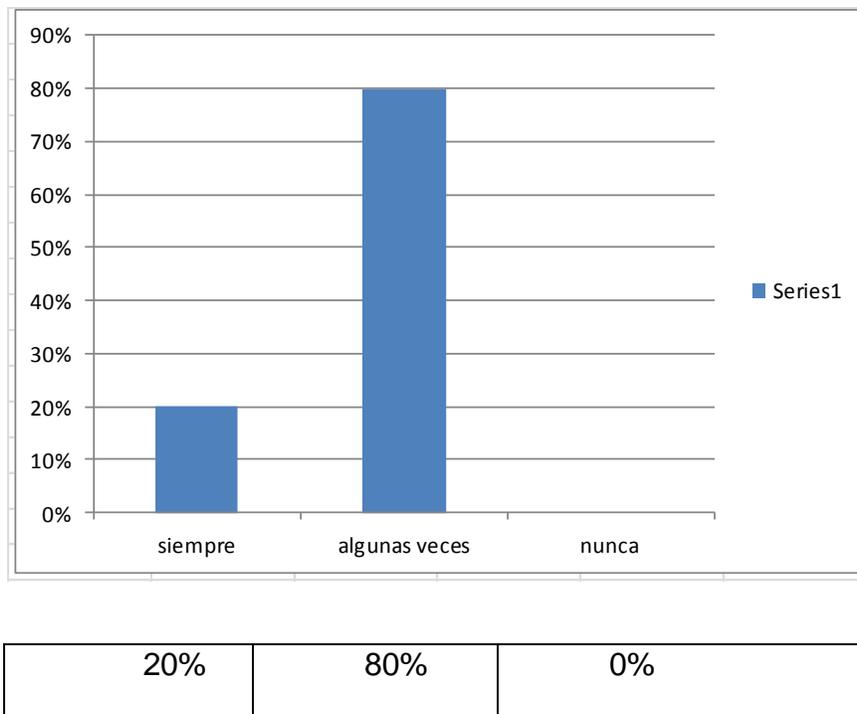


| | | |
|-----|-----|----|
| 60% | 40% | 0% |
|-----|-----|----|

Opciones de respuesta

Figura 12. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Directiva. Fuente: El autor.

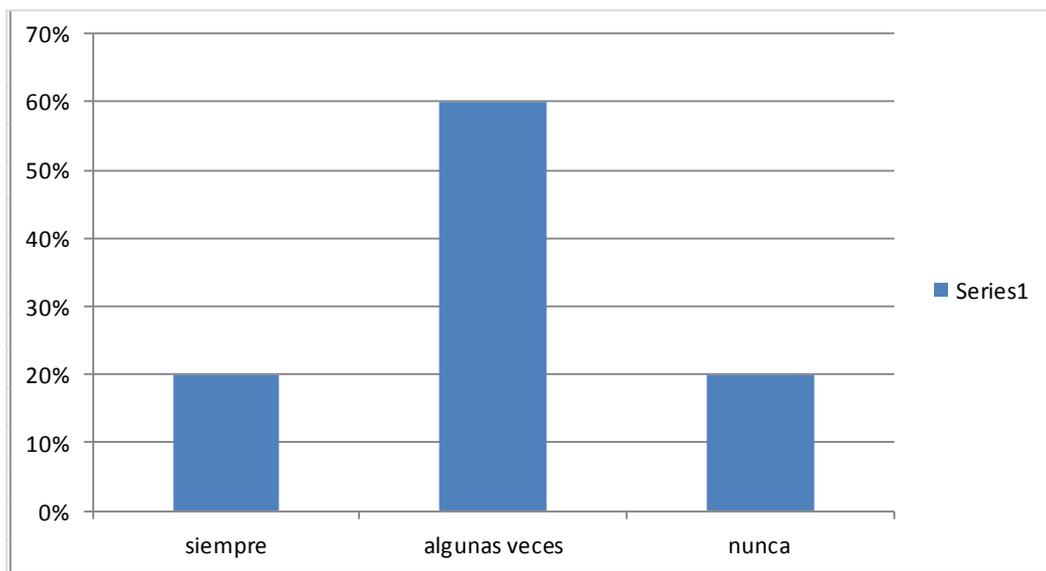
Las opiniones expresadas por el 60% de los administrativos se hace sin temor a recibir represalias o rechazo de ellas por parte de los administrativos y demás, el 40% de los encuestados manifestó que sólo algunas veces lo pueden hacer, lo que genera insatisfacción entre sus integrantes, miedo a participar y dificultades de participación.



Opciones de respuesta

Figura 13. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Directiva. Fuente: El autor.

La institución en un 20% intercambia experiencias pedagógicas y administrativas, el 80% expresa que algunas veces se realizan estos intercambios con otras instituciones y / o autoridades. Estas razones evidencian la falta de liderazgo compartido como un equipo de trabajo integrado y la falta de mecanismos de comunicación.



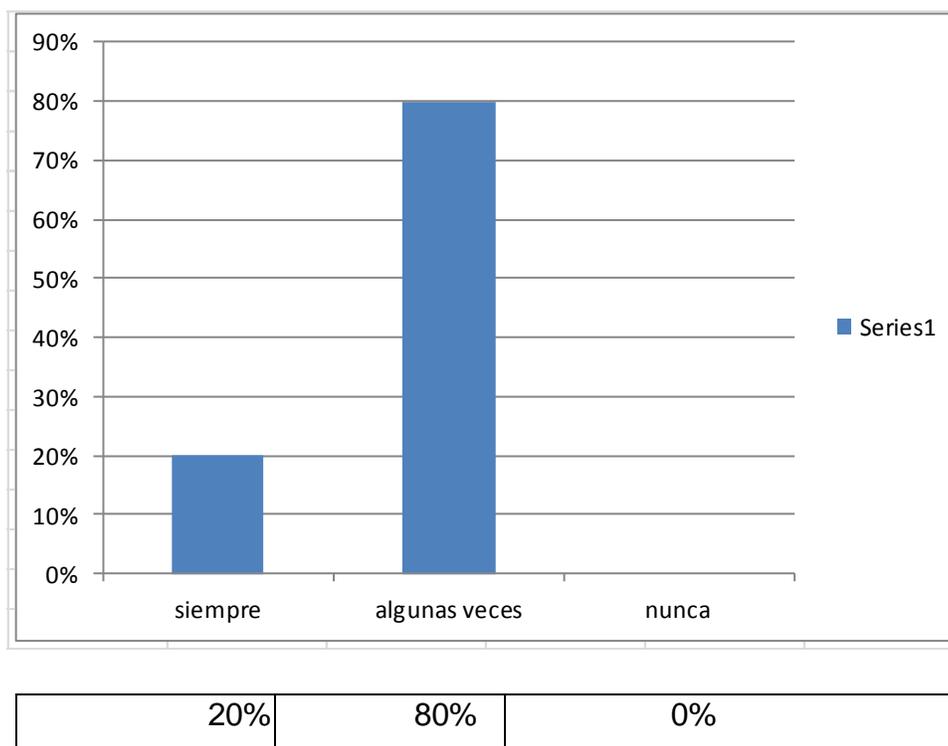
| | | |
|-----|-----|-----|
| 20% | 60% | 20% |
|-----|-----|-----|

Opciones de respuesta

Figura 14. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Directiva. Fuente: El autor.

El 20% de los administrativos encuestados manifiestan que el Consejo Directivo y el Consejo Académico siempre cuentan con un cronograma y una agenda de trabajo para la orientación de los procesos de planeación y seguimiento de las acciones institucionales, el 60% opina que sólo algunas veces se evidencian estos instrumentos, mientras el 20% expresa que ellos nunca han tenido un cronograma y una agenda de trabajo para el desarrollo de acciones de la institución. Por esto se concluye que no hay unidad de criterios entre los administrativos, ni comunicación constante con el Consejo Directivo y el Consejo Académico, además se observa que no tienen un cronograma y

una agenda de trabajo planeada con la participación de todos los miembros del Consejo Directivo y del Consejo Académico.



Opciones de respuesta

Figura 15. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Directiva. Fuente: El autor.

Las directivas siempre tienen en cuenta un 20% de las inquietudes y necesidades de los docentes y estudiantes, aunque el 80% dice que sólo algunas veces son escuchadas y atendidas sus inquietudes y necesidades. Esto permite concluir que faltan espacios de diálogo, de participación y de comunicación por parte de los administrativos hacia los demás estamentos de la comunidad educativa.

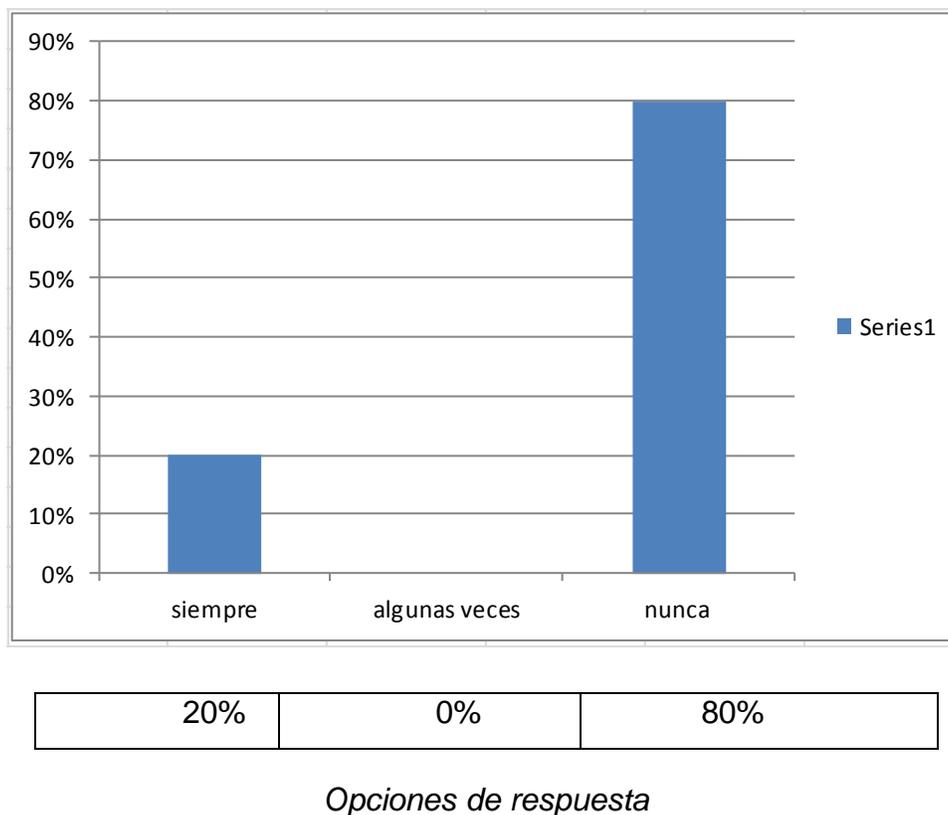
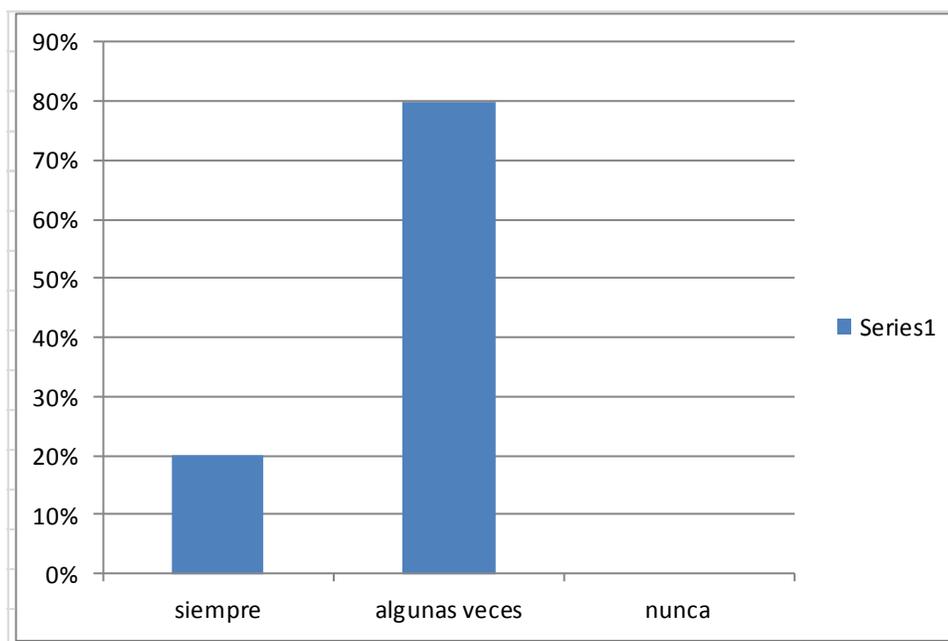


Figura 16. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Directiva. Fuente: El autor

El 20% de los administrativos encuestados responde que la comunidad educativa siempre participa en la orientación y modificación de Proyecto Educativo Institucional (PEI), mientras que el 80% manifiesta que nunca la comunidad participa en estos procesos, lo que permite concluir que no hay espacios de participación, comunicación e

interacción, ni interés a la comunidad educativa en apropiarse de la cultura y el horizonte del proyecto educativo institucional.

6.1.2.1.2 Gestión académica.

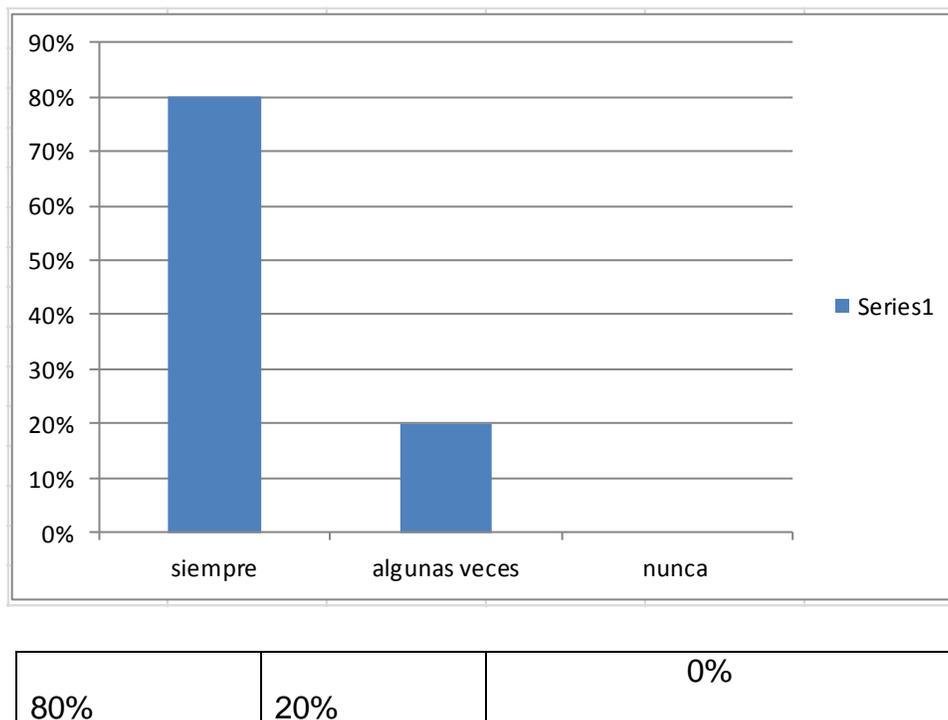


| | | |
|-----|-----|----|
| 20% | 80% | 0% |
|-----|-----|----|

Opciones de respuesta

Figura 17. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Académica. Fuente: El autor

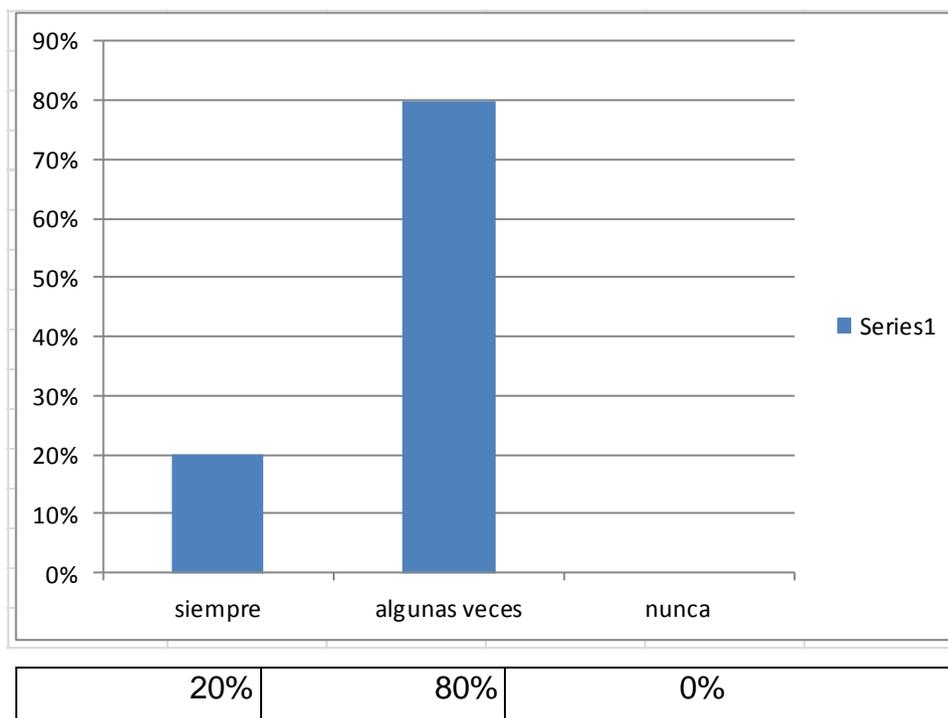
El 20% de los encuestados opina, que siempre los administrativos se reúnen para orientar y modificar el currículo, mientras que el 80% dice que sólo algunas veces se reúnen para modificar el currículo, situación que refleja la falta de integración como equipo de trabajo, no hay participación ni planeación de las acciones académicas, especialmente en lo relacionados con el currículo.



Opciones de respuesta

Figura 18. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Académica. Fuente: El autor

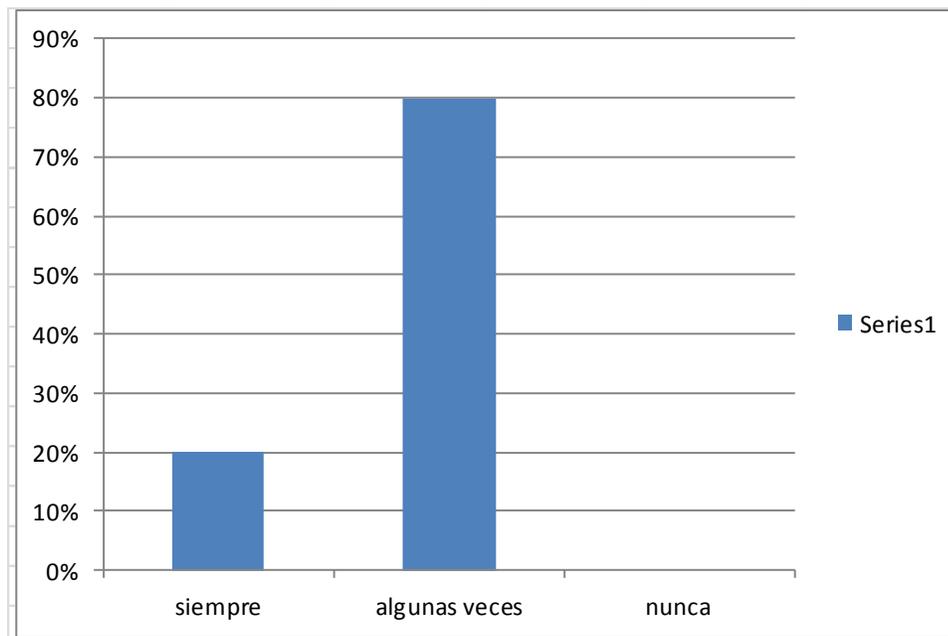
La mayoría de los administrativos encuestados, el 80% expresa que, siempre se estructuran los planes de estudio teniendo en cuenta las necesidades e intereses de la comunidad, y el 20% opina que sólo algunas veces, situación que refleja mucho interés por involucrar a la comunidad en el desarrollo de proyectos pedagógicos acordes con sus necesidades e intereses.



Opciones de respuesta

Figura 19. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Académica. Fuente: El autor

El 20% de los administrativos encuestados manifiesta que los resultados de la evaluación institucional son tenidos en cuenta para trazar objetivos y acciones que mejoren las prácticas pedagógicas, metodológicas y la evaluación en el aula, la mayoría de los administrativos, el 80%, opina que nunca lo hacen. Estos resultados permiten observar la falta de espacios de comunicación, participación y de orientación para el mejoramiento de las prácticas pedagógicas, metodológicas y de resultados que mejoren la calidad educativa.



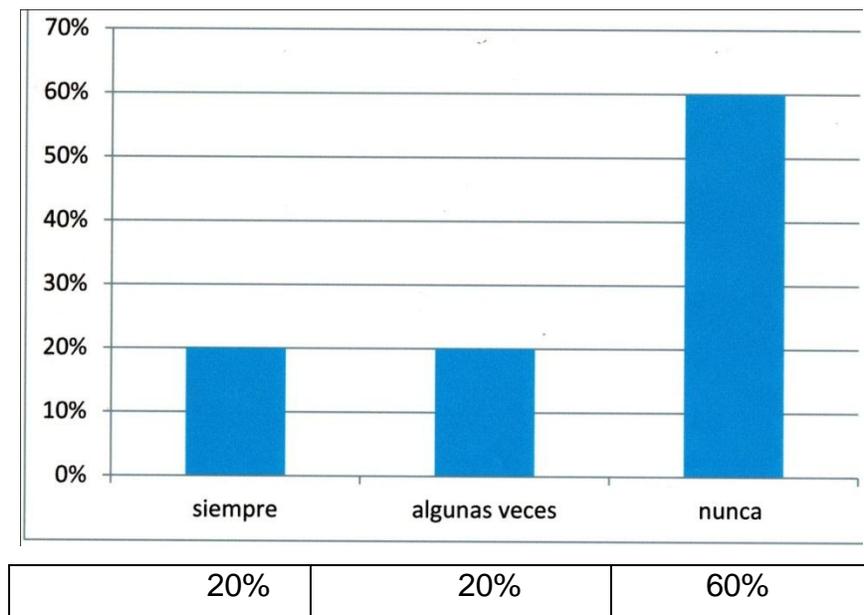
| | | |
|-----|-----|----|
| 20% | 80% | 0% |
|-----|-----|----|

Opciones de respuesta

Figura 20. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Académica. Fuente:

El autor

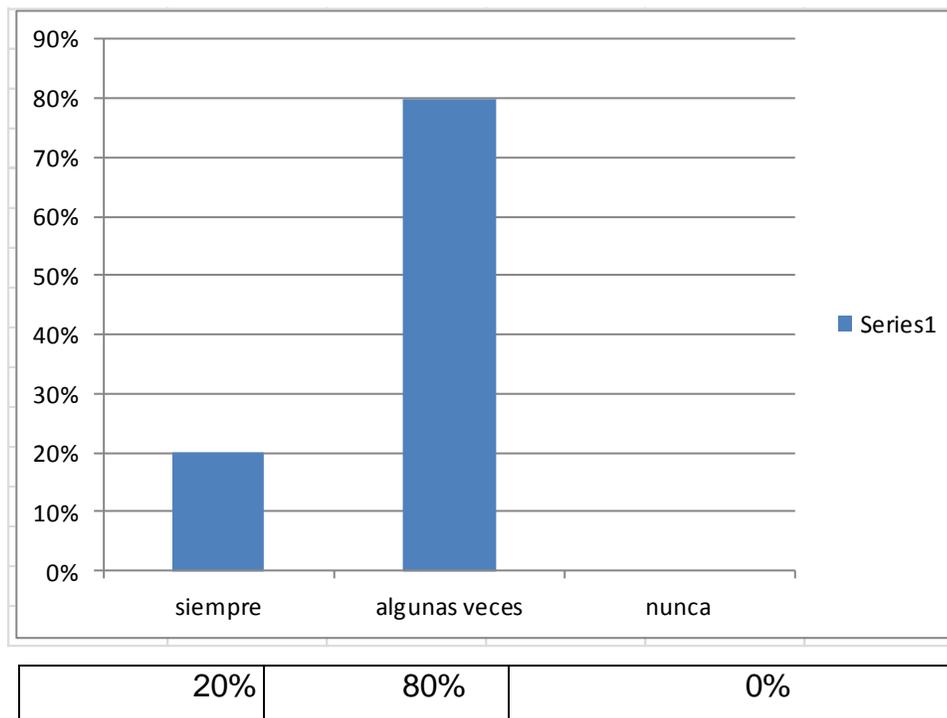
El 20% de los encuestados manifiesta que siempre se desarrollan planes de apoyo y de recuperación en el seguimiento de resultados académicos de los estudiantes, mientras que un 80% opina que sólo algunas veces se realizan. Estos resultados evidencian la falta de interés de los administrativos en diseñar y llevar a la práctica los planes de apoyo y de recuperación para el mejoramiento de la calidad educativa en la población estudiantil.



Opciones de respuesta

Figura 21. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Académica. Fuente: El autor

El 20% de los administrativos expresa que la institución educativa siempre realiza prácticas evaluativas para preparar a los estudiantes para las pruebas SABER-PRO, el otro 20% dice que sólo se hace algunas veces, sin embargo, el 60% manifiesta que nunca se realizan acciones evaluativas para preparar a los estudiantes para estas pruebas. Esto permite evidenciar que los administrativos no se interesan por mejorar los resultados de las pruebas SABER-PRO, ni tienen claro y definido las políticas y metas del desarrollo académico de los estudiantes, ni la proyección de calidad educativa a mostrar para competir con otras instituciones.

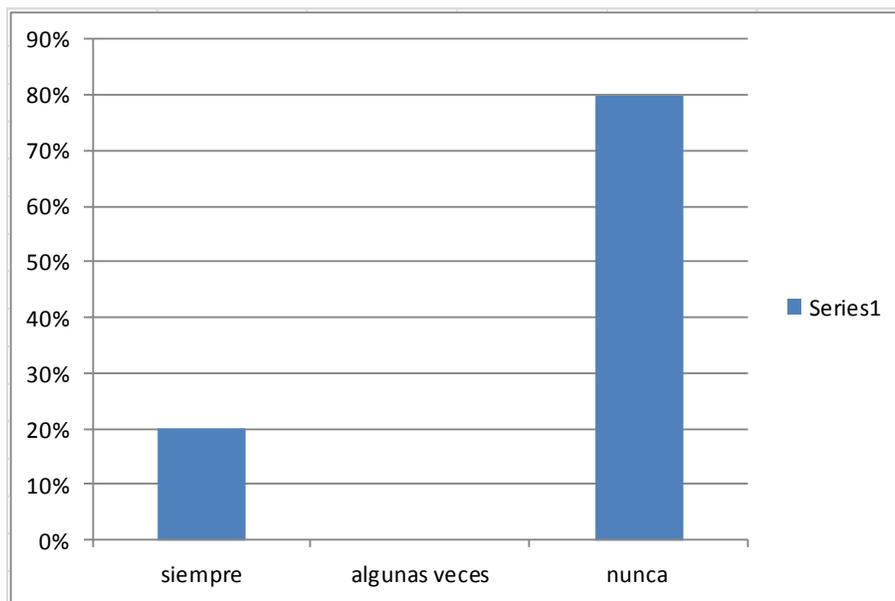


Opciones de respuesta

Figura 22. Encuesta aplicada a los Administrativos en la Gestión Académica. Fuente: El autor

El 20% de los administrativos encuestados, manifiesta que los recursos y ayudas pedagógicas que la institución ofrece siempre son oportunos y adecuados para el aprendizaje de los estudiantes, pero la gran mayoría el 80% dice que nunca estos recursos son adecuados y oportunos. En esta situación se refleja que no hay mecanismos de administración clara y precisa para la utilización y el manejo de los recursos y ayudas pedagógicas que posee la institución para hacer que las clases de los estudiantes sean dinámicas e interesantes, y no monótonas por la falta de recursos y ayudas educativas.

6.1.2.1.3 *Gestión administrativa.*



| | | |
|-----|----|-----|
| 20% | 0% | 80% |
|-----|----|-----|

Opciones de respuesta

Figura 23. Encuesta aplicada a los Administrativos: Gestión Administrativa. Fuente: El autor

El 80% de los administrativos manifiesta que no existe recursos destinados para la formación, capacitación y apoyo a la Gestión Académica, para atender las necesidades e intereses de la comunidad educativa; el 20% de los encuestados manifestó que la institución siempre asigna recursos. Esto permite concluir que los administrativos no elaboran un presupuesto que priorice las necesidades de los procesos educativos, planeando acciones que permita el mejoramiento de la calidad educativa.

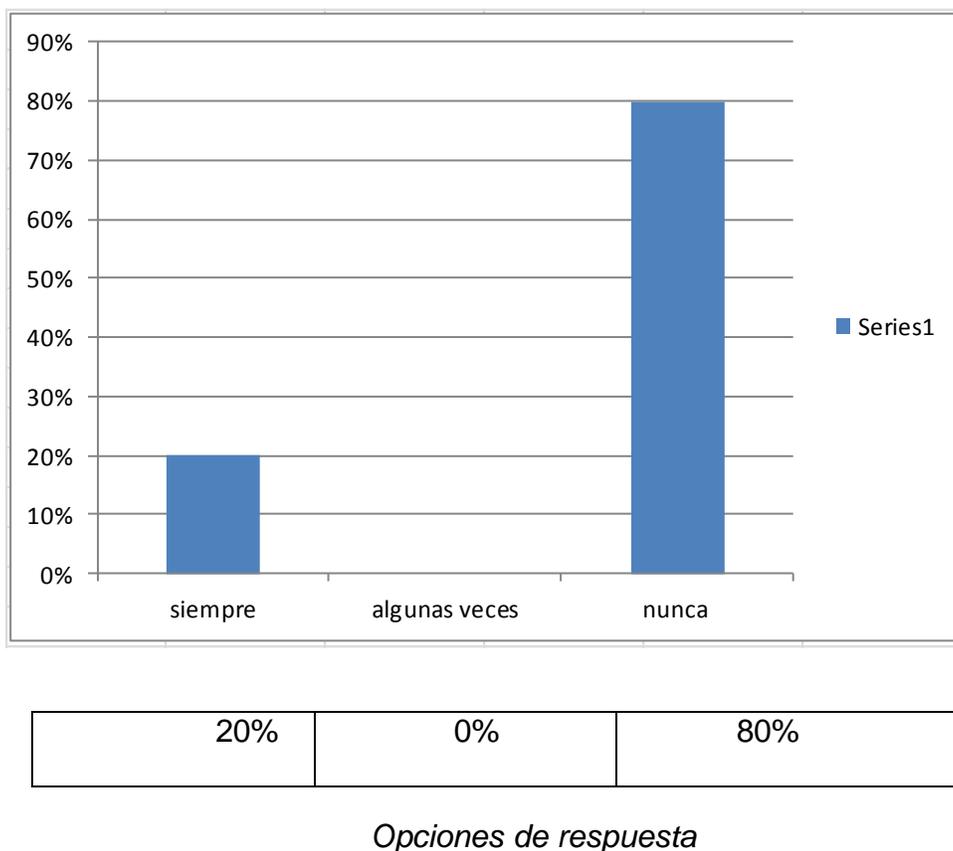
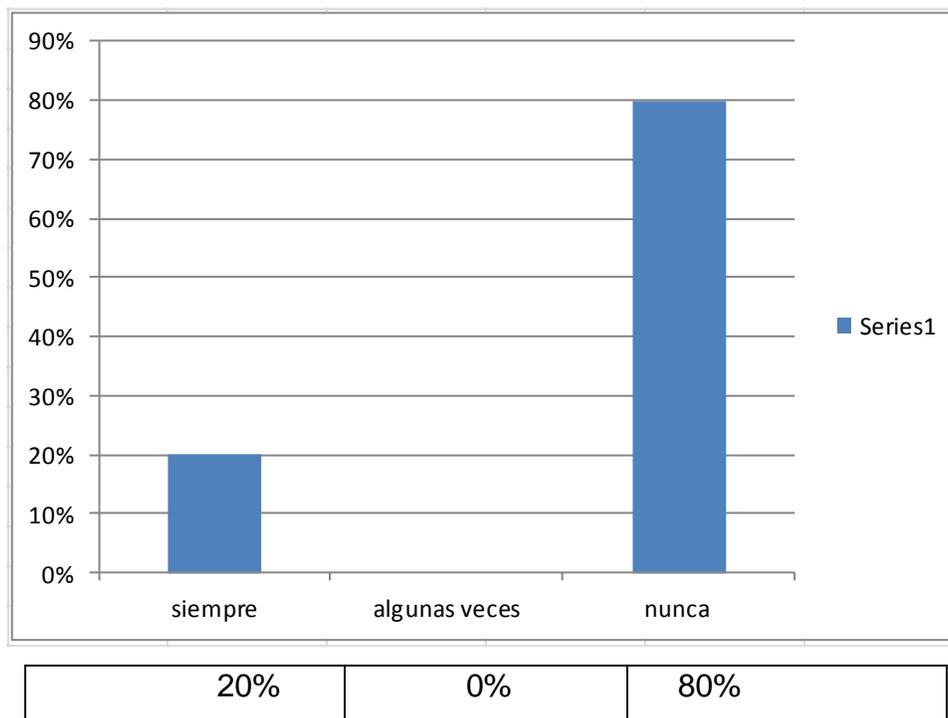


Figura 24. Encuesta aplicada a los Administrativos: Gestión Administrativa. Fuente: El autor

El 20% de los encuestados opina que la evaluación de desempeño siempre se aplica a docentes en cumplimiento a las disposiciones del Ministerio de Educación Nacional pero, el 80% de los administrativos expresa que nunca se aplican. Aquí se evidencia que los administrativos no le dan importancia a la evaluación de los docentes y se abstienen aplicarla para evitar sus represalias, observándose falta de sensibilización y de motivación hacia estas evaluaciones, con el objeto de mejorar las prácticas pedagógicas que contribuyan al logro de la calidad de la educación.

6.1.2.1.4 *De comunidad.*

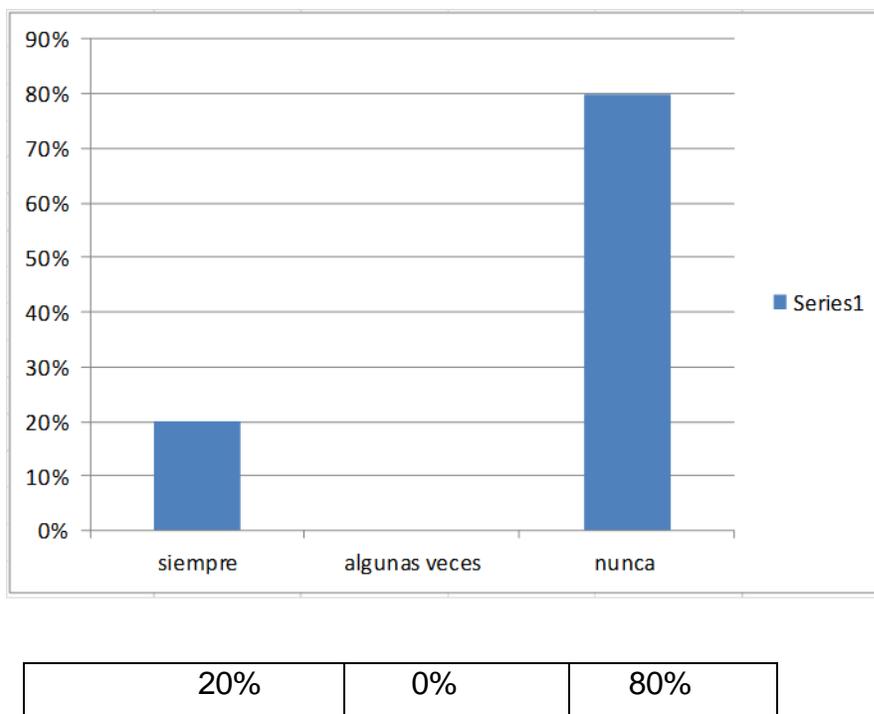


Opciones de respuesta

Figura 25. Encuesta aplicada a los Administrativos: Gestión de la Comunidad. Fuente:

El autor

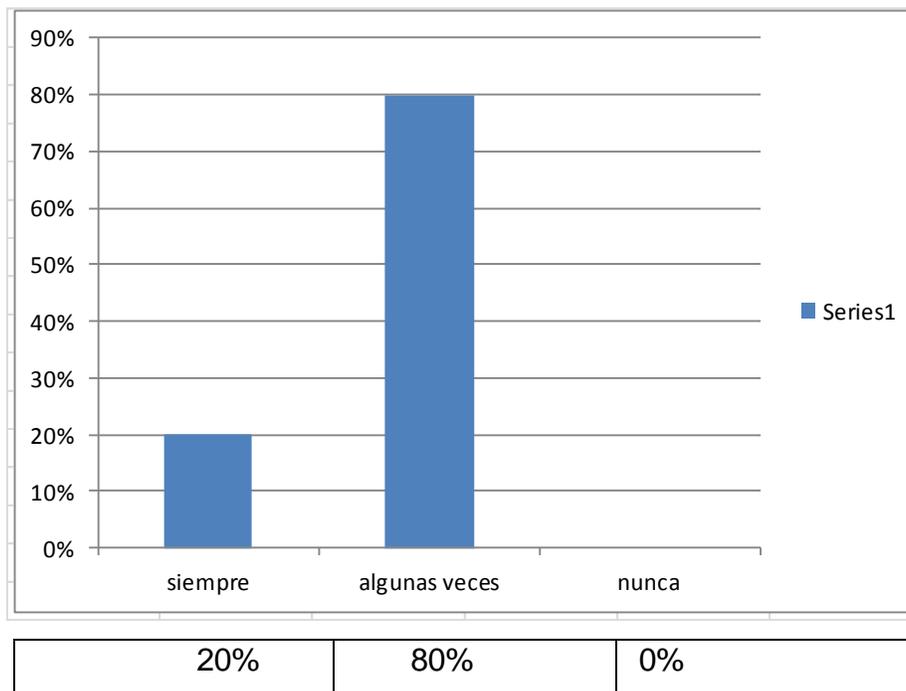
La institución no cuenta con mecanismos claros y precisos de participación de la comunidad educativa, ni programas ni proyectos orientados a prevenir los riesgos los riesgos psicosociales y desastres naturales, manifestó el 80% de los entrevistados, sin embargo el 20% opina que si existe. Situación que refleja el bajo interés por el bienestar social de sus estudiantes y la comunidad educativa para una convivencia sana y segura.



Opciones de respuesta

Figura 26. Encuesta aplicada a los Administrativos: Gestión de la Comunidad. Fuente: El autor

No existe una comunicación oportuna y clara que facilite a la comunidad educativa el conocimiento de sus deberes y derechos para la participación en el funcionamiento de los procesos educativos indicó el 80% de los encuestados; el 20% restante expresa que si existe una comunicación oportuna; lo que permite observar falencia de espacios de dialogo de participación y de integración, lo que desmejora las relaciones entre los actores educativos y por consiguiente el clima institucional.



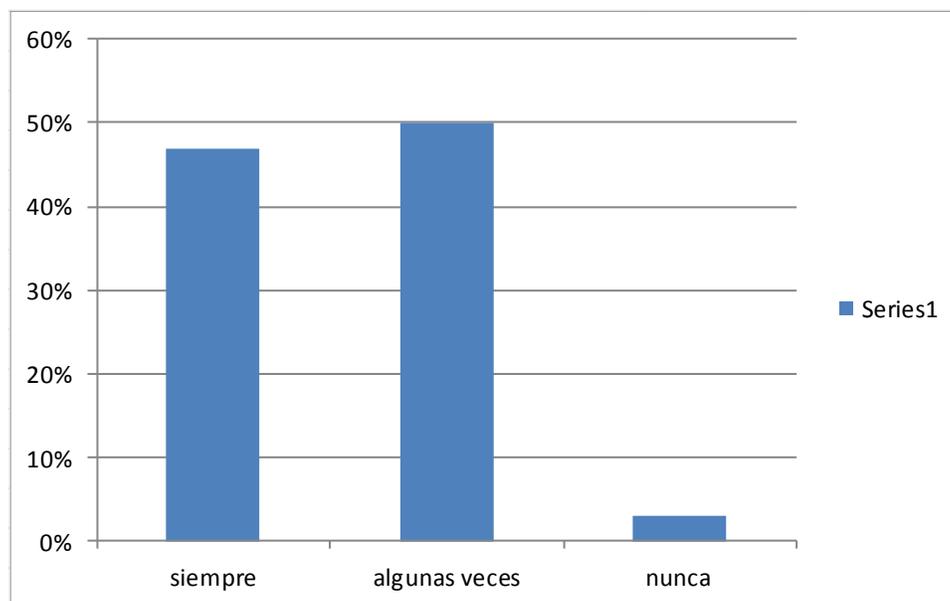
Opciones de respuesta

Figura 27. Encuesta aplicada a los Administrativos: Gestión de la Comunidad. Fuente: El autor

Las necesidades y expectativas de los estudiantes algunas veces no son atendidas por administrativos para la propuesta curricular y, en el plan de estudios, manifiesta el 80% de los encuestados; sin embargo el 20% opina que siempre se tienen en cuenta, lo que hace que la calidad educativa no mejore sus resultados ni responda a las necesidades e intereses de la comunidad.

6.1.2.2 Docentes.

6.1.2.2.1 Gestión directiva.



| | | |
|-----|-----|----|
| 47% | 50% | 3% |
|-----|-----|----|

Opciones de respuesta

Figura 28. Encuesta aplicada a los Docentes: Gestión Directiva. Fuente: El autor

Se percibió inconsistencia de los docentes en la interiorización y desarrollo del direccionamiento estratégico y horizonte institucional. El 47% de los docentes encuestados manifiesta que siempre desarrolla acciones que reflejan el direccionamiento estratégico y horizonte institucional, mientras que el 50% dice que sólo algunas veces realizan acciones que reflejan la Misión, la Visión y los objetivos institucionales y un 3% opina que nunca se hacen estas acciones para poner en práctica este direccionamiento institucional. Resultados que muestran con claridad que más de la mitad de los docentes no aplica acciones que evidencien el direccionamiento estratégico de la institución.

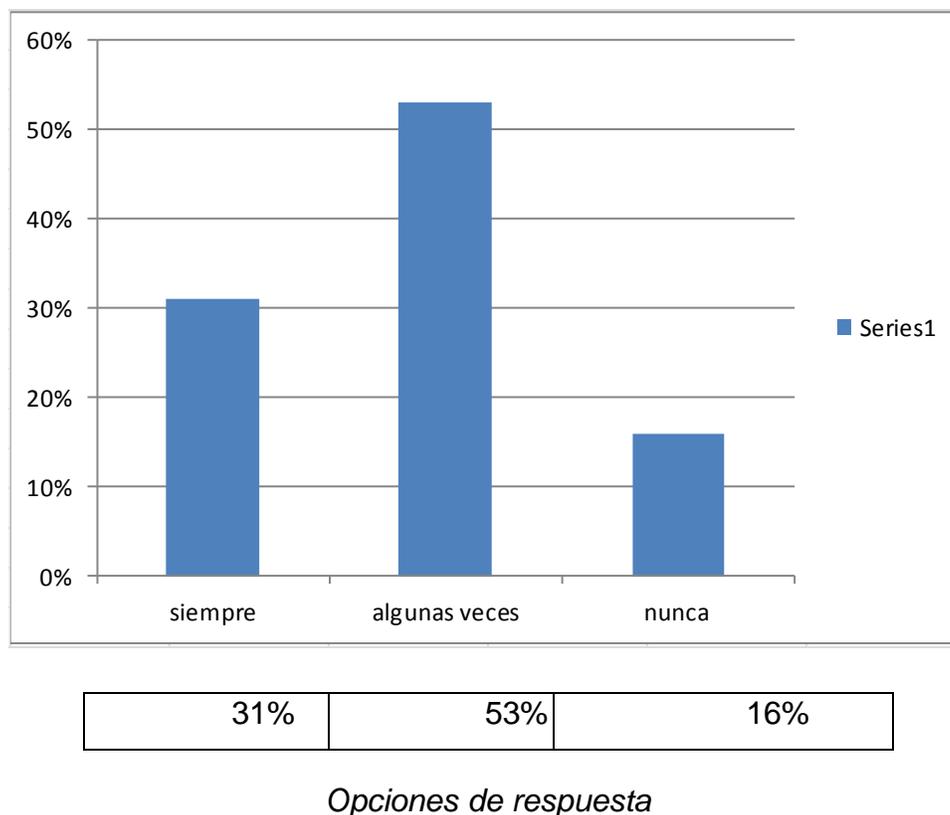
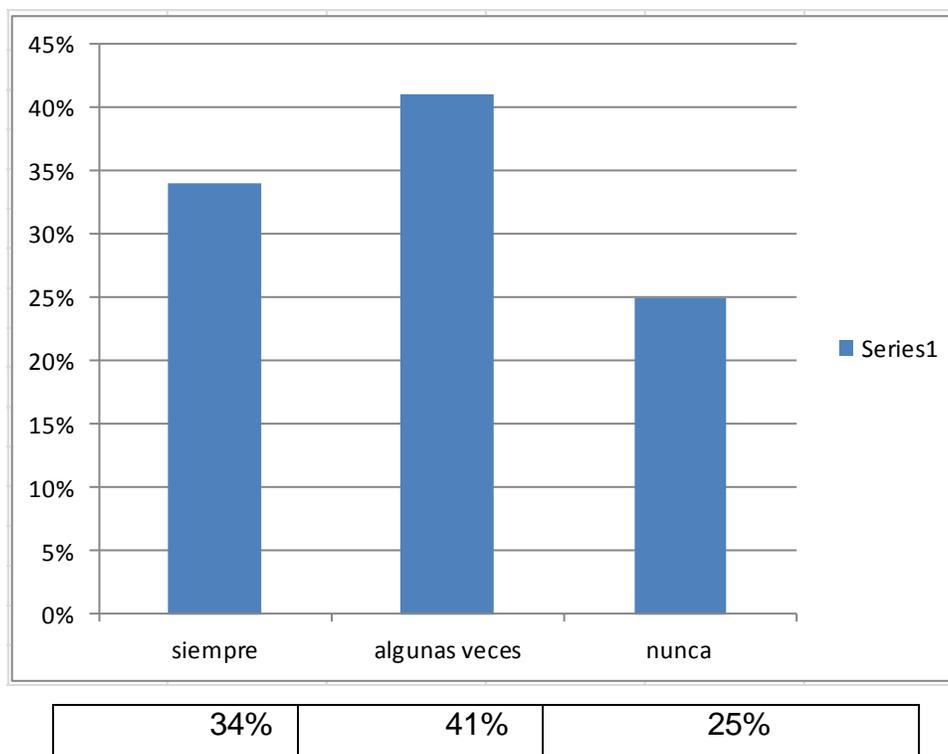


Figura 29. Encuesta aplicada a los Docentes: Gestión Directiva. Fuente: El autor

Poco reconocimiento y socialización de los objetivos y metas institucionales manifiesta el 53% de los encuestados, el 31% de los docentes encuestados, opina que siempre los directivos socializan , los objetivos y las metas alcanzadas por la Corporación Unificación Nacional de Educación Superior CUN, Regional del Tolima, pero un 16% afirma que nunca lo hacen. Esta diversidad de opiniones no fortalece el rumbo de la institución, pues se evidencia claramente el descuido de los directivos en la socialización con sus docentes, administrativos, estudiantes y comunidad educativa, de los logros alcanzados por la institución educativa.



Opciones de respuesta

Figura 30. Encuesta aplicada a los Docentes: Gestión Directiva. Fuente: El autor

La evaluación institucional no es realizada con la participación de toda la comunidad educativa. De los docentes encuestados el 34% manifiesta que la comunidad educativa siempre participa en la evaluación institucional, pero el 41% dice que sólo participa algunas veces, solamente un 25% afirma que nunca lo hace, esto significa que la institución tiene espacios de participación, pero falta más motivación, para que los docentes participen.

Los resultados de los procesos académicos, administrativos y de comunidad no son discutidos con la participación de toda la comunidad institucional. El 53% manifestó que sólo lo hace, algunas veces; un 16% indica que nunca se hace y sólo el 31% expresa que esto se realiza siempre. Esta diversidad de opiniones no fortalece el

rumbo de la institución por la falta de socialización con sus docentes de los logros alcanzados, lo que influye en el distanciamiento de ellos hacia la institución.

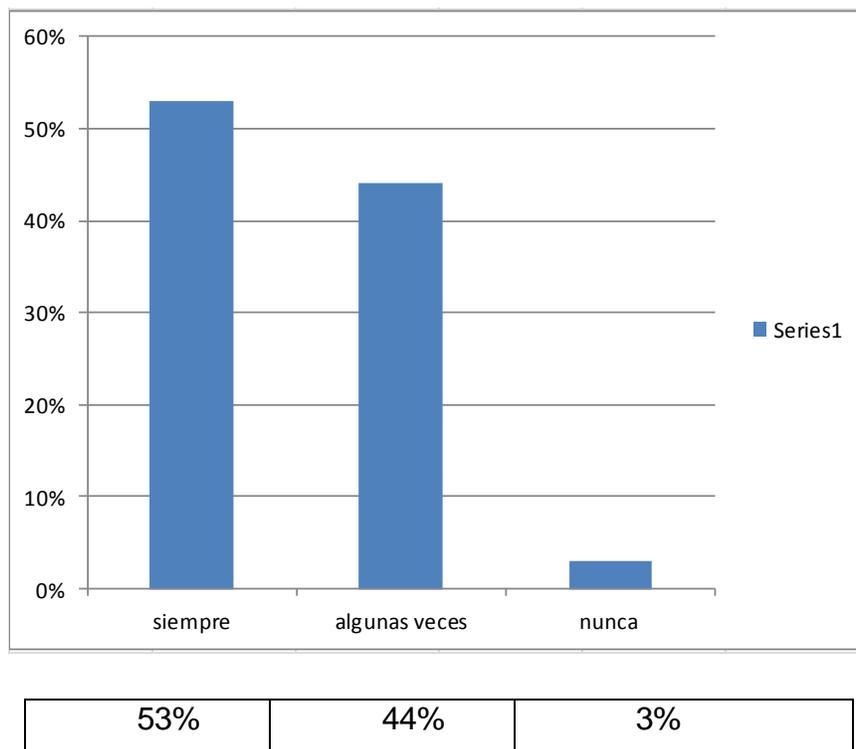
Las opiniones de la comunidad educativa son escuchadas y atendidas sin temor ni represalias por sus directivos y los docentes, lo que privilegia la oportunidad de implementar espacios de dialogo para mejorar el clima institucional.

La Institución no intercambia experiencias pedagógicas y administrativas con otras instituciones y/o autoridades, evidenciándose un proceso egocéntrico que no beneficia los intereses de la comunidad educativa, pues solo cuenta con los acuerdos y alianzas estratégicas con el Instituto Colombiano de Estudios en el Exterior (ICETEX) y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), para la adquisición de recursos y fortalecimiento de la articulación de los planes de estudio de la especialidad, ya que se ha limitado al cumplimiento de los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional lo que imposibilita la oportunidad de desarrollar procesos para la formación futura de sus estudiantes.

Los administrativos no cuentan con un cronograma y agenda de trabajo que oriente la planeación y seguimiento de las acciones de los procesos educativos, lo que imposibilita comprometer a los directivos en la asignación de recursos para la solución de necesidades oportunas de la institución.

Las necesidades e inquietudes de los docentes, no se atiende oportunamente afirma el 50% de los encuestados, por eso se abstienen de participar en la orientación institucional.

6.1.2.2.2 *Gestión académica.*



Opciones de respuesta

Figura 31. Encuesta aplicada a los Docentes: Gestión Académica. Fuente: El autor

La evaluación institucional no se utiliza para enfrentar las dificultades y fortalecer las prácticas pedagógicas, metodológicas y evaluativas en el aula, pues no se trazan objetivos y acciones que orienten el mejoramiento institucional indica el 44% de los docentes encuestados, sin embargo el 53% manifiesta que siempre se utilizan, el 3% nunca lo utiliza. Estos resultados permiten evidenciar que la mayoría de los docentes se preocupa por hacer del aprendizaje en el aula un espacio para compartir conocimientos que conlleven a la permanencia y calidad educativa de los estudiantes.

No todos los docentes, el 47% desarrolla planes de apoyo y recuperación en el seguimiento de los resultados académicos de los estudiantes lo que conlleva a la baja calidad educativa.

No todos los docentes en sus prácticas pedagógicas utilizan recursos o ayudas educativas para el aprendizaje manifiesta el 37% de los encuestados, destacando que el 63% siempre lo utiliza.

El 66% de los estudiantes esporádicamente cumple con las actividades académicas orientadas por los profesores, sin embargo el 34% siempre cumple.

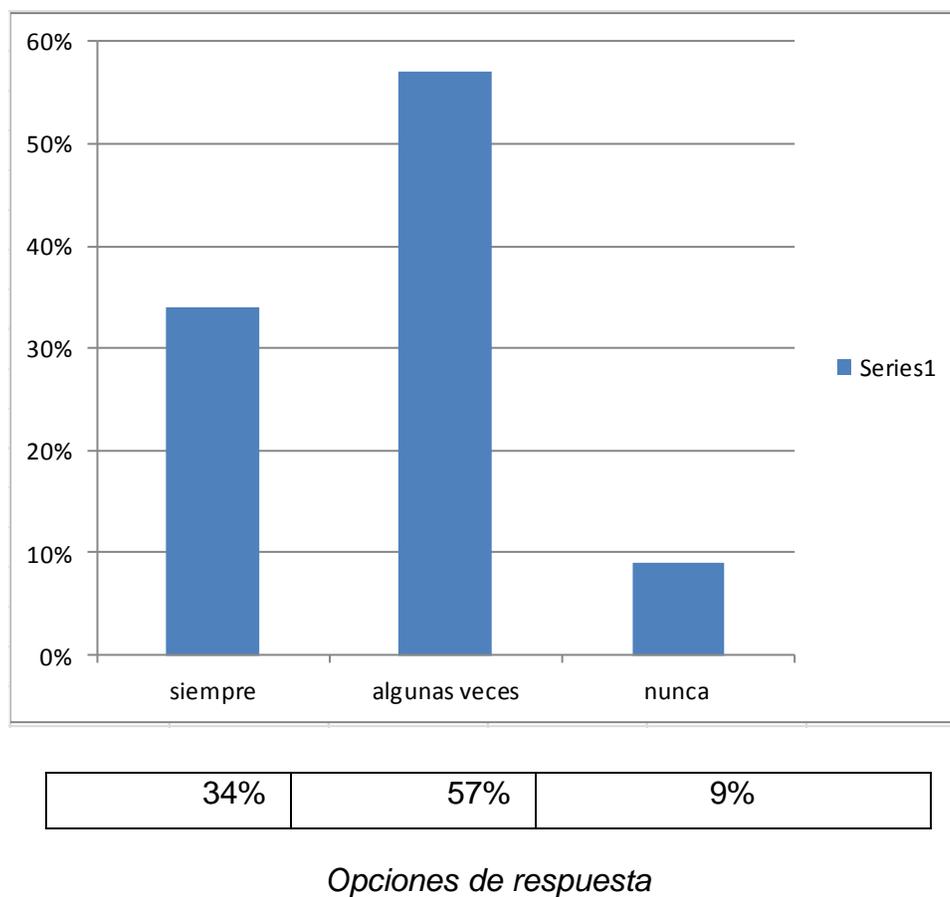


Figura 32. Encuesta aplicada a los Docentes: Gestión Académica. Fuente: El autor

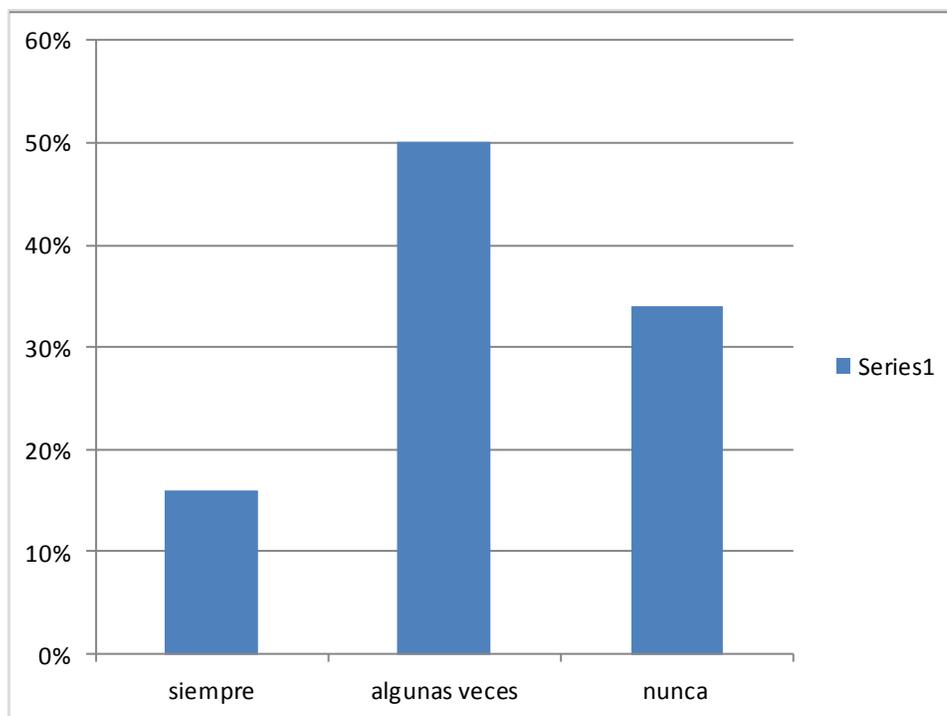
La institución no ha implementado programas de apoyo para el ejercicio y prácticas evaluativas para la preparación de los estudiantes en las pruebas SABER –PRO.

De los docentes encuestados el 57% opina que algunas veces la institución realiza ejercicios y prácticas evaluativas para la preparación previa de los estudiantes en las Pruebas SABER PRO, pero un 9% expresa que nunca se realizan, el 34% indica que éstas siempre se ejecutan. Estos resultados nos permiten concluir que falta más unidad de criterios entre los directivos para mejorar los procesos académicos de los estudiantes en la preparación de las Pruebas SABER PRO.

Los recursos y ayudas pedagógicas se convierten en una oportunidad para el mejoramiento de los resultados académicos, sin embargo el 69% indica que no son oportunos y adecuados, el 6% expresa que nunca lo son, el 25% manifiesta que son oportunos y adecuados.

Se percibió que los administrativos se reúnen permanentemente para orientar y modificar el currículo con sus planes de estudio, sus proyectos pedagógicos y contenidos transversales teniendo en cuenta las características e intereses de la comunidad educativa, y cada docente lo desarrolla en el aula acorde a las expectativas del proyecto educativo institucional como Institución Integrada y Sistémica y es así como los resultados obtenidos en las pruebas SABER PRO, se han convertido en una oportunidad de mejoramiento de la calidad educativa.

6.1.2.2.3 Gestión administrativa. El proceso de matrícula es ágil y oportuno, pero el 53% indica que no tiene en cuenta las necesidades de los estudiantes y padres de familia.



| | | |
|-----|-----|-----|
| 16% | 50% | 34% |
|-----|-----|-----|

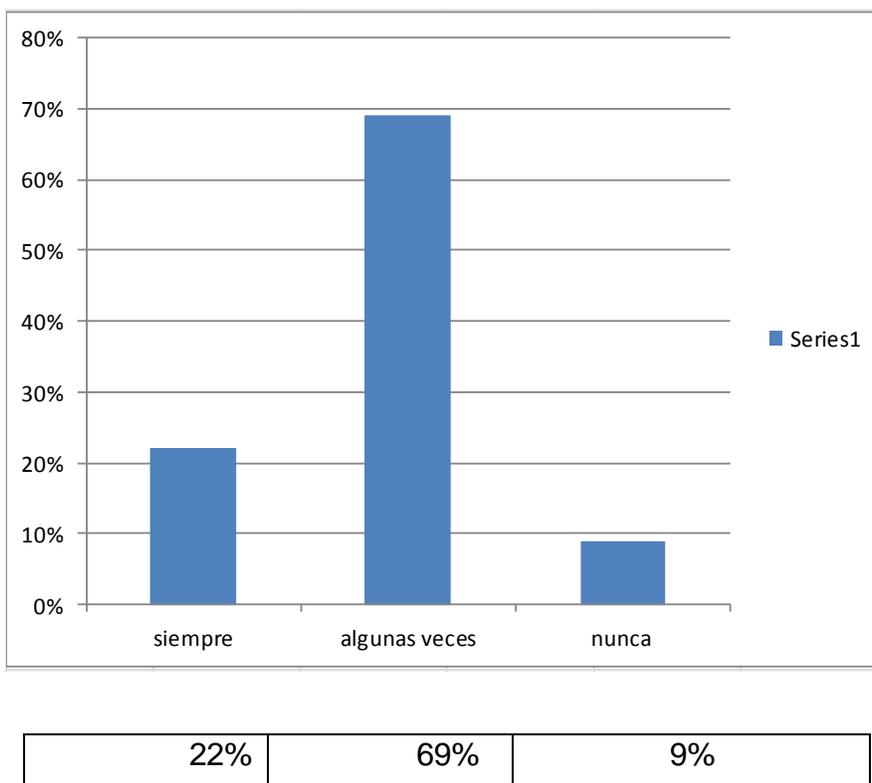
Opciones de respuesta

Figura 33. Encuesta aplicada a los Docentes: Gestión Administrativa. Fuente: El autor

La institución no ha implementado programas de formación y capacitación para apoyar la gestión académica, negando toda importancia al mejoramiento de la calidad educativa y a una conciencia educativa colectiva.

Según la pregunta el 16% de los docentes encuestados afirma que siempre la institución asigna recursos para la formación, capacitación y apoyo a la Gestión Académica acorde a las necesidades e intereses de la comunidad educativa, sin embargo el 50% dice que algunas veces la institución cuenta con recursos destinados a la formación, capacitación y apoyo a la gestión académica a sus necesidades e intereses y un 34% opina que nunca se han designado estos recursos. Estas

respuestas reflejadas dice que no hay un interés para capacitar al talento humano, además se percibe que falta gestión para liderar procesos de capacitación que motiven y mejoren la calidad educativa.



Opciones de respuesta

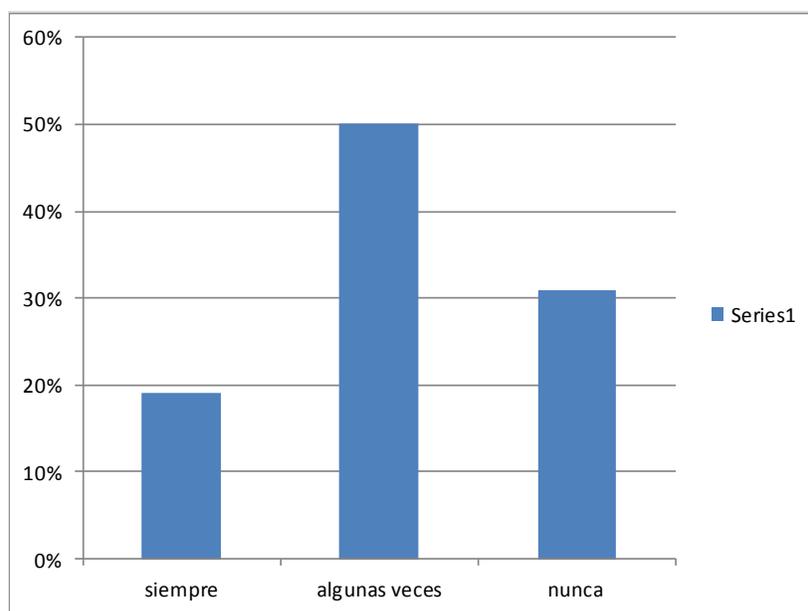
Figura 34. Encuesta aplicada a los Docentes: Gestión Administrativa. Fuente: El autor

Los servicios complementarios que ofrece la Institución son esporádicos, no garantizan el bienestar estudiantil ni el mejoramiento de la calidad educativa.

De los docentes encuestados el 22% opina que siempre la institución ofrece permanentemente servicios complementarios como biblioteca, laboratorios, enfermería, psicólogo y otros, de calidad que son prestados oportunamente garantizando el bienestar institucional de la comunidad educativa, pero un 69% dice que algunas veces

se prestan estos servicios complementarios, y un 9% responde que nunca se presta estos servicios complementarios. Estos resultados reflejan que falta más gestión de los administrativos para que la prestación de estos servicios complementarios sea más permanente, oportuna y de calidad.

Los directivos aplican evaluaciones de desempeño solo a los docentes en periodo de prueba cumpliendo con la normatividad establecida por el Ministerio de Educación Nacional, por lo tanto estas no se aplican a los demás docentes, pues se cree que si los directivos las aplican contribuyen a las políticas educativas del Estado y no se da importancia en el mejoramiento personal y profesional del docente.



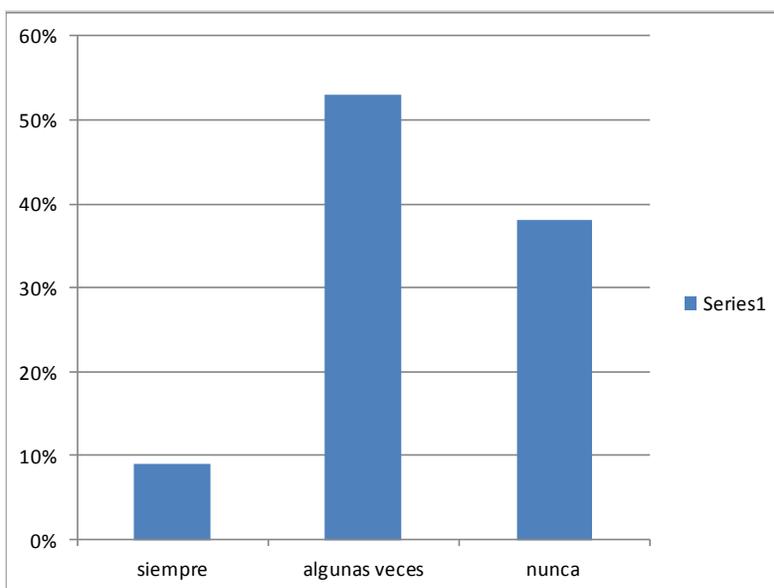
| | | |
|-----|-----|-----|
| 19% | 50% | 31% |
|-----|-----|-----|

Opciones de respuesta

Figura 35. Encuesta aplicada a los Docentes: Gestión Administrativa. Fuente: El autor

El 19% de los encuestados manifiesta que siempre los directivos aplican instrumentos de evaluación de desempeño a los docentes, según las disposiciones del Ministerio de Educación Nacional, y sus resultados son comunicados oportunamente para su mejoramiento profesional, sin embargo un 50% opina que algunas veces los directivos aplican instrumentos de evaluación de desempeño a los docentes, pero un 31% dice que nunca son aplicados estos instrumentos de desempeño. Estas divergencias de resultados confirman que los directivos solo aplican la evaluación a los docentes que se encuentran en periodo de prueba.

La Institución no asigna recursos económicos para la capacitación, orientación, motivación y desarrollo de talleres que permitan el mejoramiento de su identidad profesional que conlleven a liderar procesos significativos de calidad educativa.



| | | |
|----|-----|-----|
| 9% | 53% | 38% |
|----|-----|-----|

Opciones de respuesta

Figura 36. Encuesta aplicada a los Docentes: Gestión Administrativa. Fuente: El autor

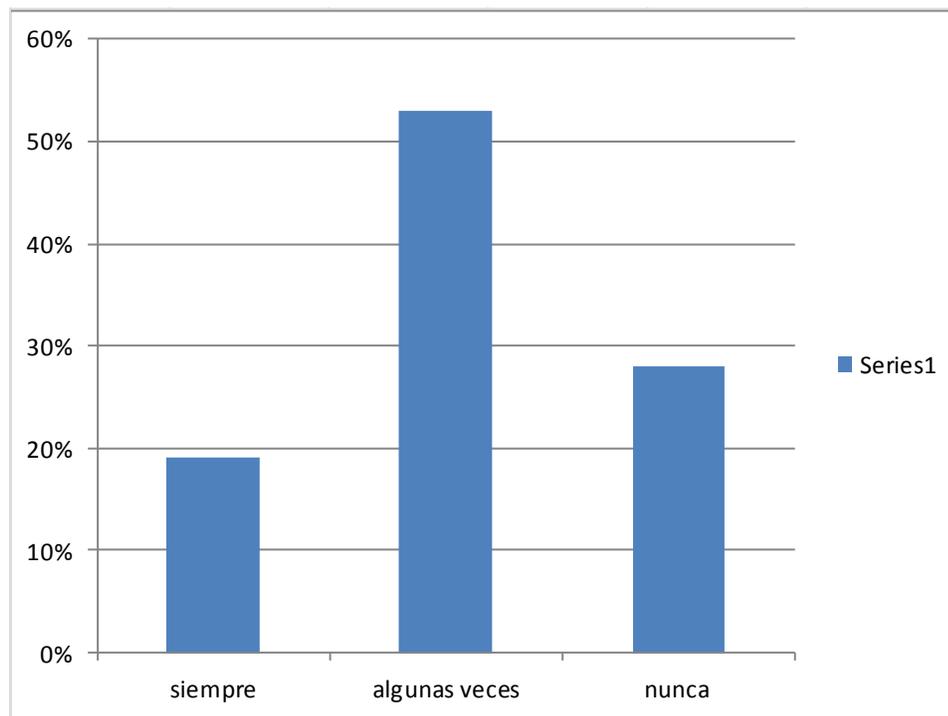
En esta pregunta, el 9% de los docentes encuestados manifiesta que siempre la institución designa recursos económicos para capacitar, orientar, motivar y desarrollar talleres que le permita mejorar su identidad profesional, sin embargo un 53% , dice que sólo algunas veces se asigna recursos para capacitación y mejoramiento de la identidad profesional de la comunidad educativa, también el 38% manifiesta que nunca se asigna estos recurso .Estos resultados dejan ver la falta de interés y de compromiso frente al mejoramiento de los procesos pedagógicos por parte de los directivos.

6.1.2.2.4 *Gestión de comunidad.* La Institución no tiene establecido mecanismos ni escenarios de participación para la comunidad educativa, que puedan servir de apoyo en la solución de sus necesidades indica el 78% de los encuestados.

La comunicación utilizada por los directivos y docentes en la orientación del conocimiento de sus deberes y derechos en los procesos académicos, es satisfactoria indica el 50% de los encuestados, lo que representa una oportunidad para el establecimiento de políticas para una convivencia sana.

Los conflictos presentados en la Institución tienen solución oportuna en beneficio de los estudiantes, convirtiéndose en una oportunidad de permanencia para ellos, expresa el 53% de los encuestados.

La Institución no tiene programas de prevención de riesgos psicosociales, por tanto no cuenta con un plan de prevención y atención acorde a las necesidades de la comunidad, lo que no privilegia el interés de la comunidad hacia la Institución.



| | | |
|-----|-----|-----|
| 19% | 53% | 28% |
|-----|-----|-----|

Opciones de respuesta

Figura 37. Encuesta aplicada a los Docentes: Gestión de comunidad. Fuente: El autor

De los docentes encuestados el 19% opina que siempre se identifica los riesgos psicosociales (drogadicción, alcoholismo, prostitución y otros) que permite la realización de un plan de acción, prevención y atención acorde con las necesidades de la comunidad, pero un 53% dice que algunas veces se identifica estos riesgos y se hace un plan que responda a la solución oportuna de estos, aunque el 28% opina que nunca se identifica estos riesgos, por eso no se elabora ningún plan de prevención. Estas divergencias de opiniones muestran que en la institución falta socializar y planear

programas que atiendan riesgos psicosociales, como también generar mecanismos de participación de toda la comunidad.

No se tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los estudiantes en el desarrollo de la propuesta curricular y el plan de estudio de la Institución, indica el 66% de los docentes.

La interacción entre los miembros de la comunidad educativa es satisfactoria, propiciando un clima de trabajo agradable, con lo que se podría diseñar e implementar mecanismos de integración como oportunidad de cambio.

6.1.2.3 *Estudiantes.*

6.1.2.3.1 *Gestión directiva.* La visita del rector y coordinadores en el aula son esporádicos indica el 72% de los estudiantes, pues se presentan especialmente cuando hay conflictos, en la mayoría de veces se toman decisiones verticales que no favorece la integración del grupo, sin embargo los profesores realizan charlas educativas sobre la formación personal y convivencia manifestó el 97% de los estudiantes encuestados, lo que privilegia la oportunidad de implementar mecanismos y programas de atención a sus necesidades.

El 82% de los estudiantes manifiesta que no hay existencia de diálogo por parte de los administrativos y docentes acerca de las decisiones que se toma en los acuerdos y convenios de la institución.

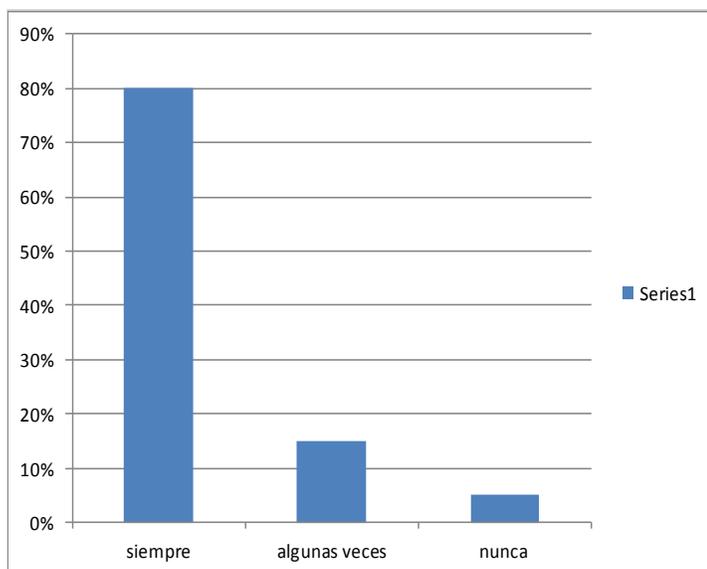
Los estudiantes en un 80% opina que no son tenidos en cuenta en la participación de la evaluación institucional, por lo tanto los directivos de la Institución piensa que sus

opiniones no son importantes, que lo importante para la Institución son los buenos resultados académicos.

No hay apropiación del direccionamiento estratégico y de su horizonte institucional en un 79%, por eso los docentes y los estudiantes no interiorizan en sus prácticas pedagógicas y cotidianas la filosofía, la misión y la visión institucional; además en un 74% no se ve interés de los administrativos por emprender mecanismos de socialización para la aplicabilidad como Institución Integrada y Sistémica.

Los estudiantes en un 52% tienen claridad en los procedimientos de elección y participación del gobierno educativo, lo que posibilita una oportunidad para tomar liderazgo y hacer cumplir sus deberes y derechos.

6.1.2.3.2 *Gestión académica.* El 71% de los estudiantes encuestados, opina que los docentes desarrollan sus clases en forma creativa e interesante, cuyos contenidos son claros, precisos y útiles en la vida del estudiante; así mismo el 80% expresa que las evaluaciones son aplicadas de acuerdo a los temas desarrollados y tratados en la clase como también realizan actividades de refuerzo y recuperación para superar las dificultades del aprendizaje de los estudiantes, sin embargo el 31% no son presentadas oportunamente por la mayoría de los estudiantes a sus docentes.



| | | |
|-----|-----|----|
| 80% | 15% | 5% |
|-----|-----|----|

Opciones de respuesta

Figura 38. Encuesta aplicada a los Estudiantes: Gestión Académica. Fuente: El autor

El 80% de los estudiantes encuestados opina que siempre las evaluaciones se realizan acorde a los temas vistos, aunque el 15% diga que algunas veces estas evaluaciones se hace acordes a los temas vistos, el 5% expresa que nunca la evaluación se realiza acorde con los temas vistos, observándose una incoherencia entre lo que se ve y se evalúa, aunque se debe consolidar que las evaluaciones tengan relación con los temas que se explican.

Se vivencia un alto grado de participación de los estudiantes en las actividades educativas en un 96% ya sean de carácter recreativo, cultural, académico, teniendo en cuenta sus inquietudes y dificultades evidenciándose una fortaleza para el intercambio de experiencias pedagógicas.

Los profesores no utilizan en un 39% la disponibilidad suficiente de ayudas educativas como vídeo beam, grabadora, televisor, VH, para ser más interesante sus clases como tampoco un 11% no hace uso de dinámicas, que conlleven a motivar a los estudiantes en el aula; pero el 61% de los profesores siempre utilizan varios métodos de evaluación oral, escrita y participativa para verificar sus temáticas en clase.

6.1.2.3.3 *Gestión administrativa.* Los administrativos de la institución no se interesan en un 87% por la solución oportuna de los daños de la planta física y espacios físicos, lo que hace imposible estar a disposición de los estudiantes.

No todos los servicios complementarios están disponibles para las prácticas pedagógicas de los estudiantes, en especial las de laboratorio y salas de computo en un 55%, porque no se delegan funciones y mecanismos para la prestación del servicio, mientras el uso de la biblioteca es oportuno y está a disposición de los estudiantes en un 93% evidenciándose una oportunidad para que los estudiantes mejoren los resultados de las evaluaciones académicas contribuyendo a la buena calidad educativa.

El 64% de los estudiantes no participa en programas culturales de danza, teatro y música, situación que no permite el fortalecimiento de los valores culturales institucionales.

6.1.2.3.4 *Gestión de comunidad.* No hay existencia de programas de prevención psicosocial ni de riesgos y desastres que involucre la participación de la comunidad educativa manifestó el 80% de los estudiantes encuestados.

6.1.3 Conclusiones generales de la gestión educativa en la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) Regional del Tolima. De acuerdo con los resultados encontrados en el estudio de campo con las encuestas aplicadas a los administrativos, docentes, estudiantes y comunidad de la CORPORACION UNIFICADA NACIONAL DE EDUCACION SUPERIOR (CUN) REGIONAL DEL TOLIMA, en sus diferentes gestiones: Directiva, Académica, Administrativa y de Comunidad, en desarrollo de los procesos de la gestión educativa y los objetivos específicos de la investigación se presenta las siguientes conclusiones:

6.1.3.1 Gestión directiva. Falta de apropiación de los administrativos, docentes, estudiantes y comunidad, para la interiorización del direccionamiento estratégico u horizonte institucional expresado en la filosofía, la misión, la visión y los objetivos institucionales.

La Institución tiene solo dos acuerdos y alianzas estratégicas para el fortalecimiento y articulación de los planes de estudio con el ICETEX y el SENA los cuales contribuyen al desarrollo de las competencias laborales para el mejoramiento de la calidad educativa de los estudiantes.

La elección del Gobierno educativo no se realiza acorde a los procedimientos que establece el Decreto 1860 de 1994 expedido por el Ministerio de Educación Nacional, por el cual se reglamentan los aspectos pedagógicos y organizativos generales de la educación formal.

Los Consejos Directivo y Académico no tienen un cronograma y una agenda de trabajo establecida que describan las diferentes actividades a realizar durante el año académico, por eso no hay solución oportuna a las necesidades de la Institución.

No hay unidad de criterios entre los administrativos en la toma de decisiones para la orientación de los procesos educativos, lo que hace que los docentes laboren de una manera individual, sin una visión de equipo de trabajo.

El liderazgo ejercido por la rectoría y los coordinadores tiende a ser de tipo autocrático y no tiene buena aceptación de la comunidad educativa, pues sus actitudes y acciones en su mayoría son autoritarias, y no se respetan los compromisos pactados con los miembros de la comunidad educativa generando un clima institucional desagradable y negativo.

Los resultados de la Evaluación Institucional no son utilizados para el mejoramiento de los procesos educativos, ni hacia una proyección de acciones educativas de calidad hacia el futuro.

Los administrativos y los docentes se reúnen algunas veces para acordar criterios de orientación y modificación del currículo, de planes de estudio, de proyectos pedagógicos y de los contenidos transversales para ser puestos en práctica en el aula; sin embargo, la institución no tiene definido un modelo pedagógico, que direcciona y fundamente su filosofía y su misión.

No se comunican con precisión y claridad a los estamentos de la comunidad educativa, las dificultades encontradas ni los logros alcanzados por la institución.

6.1.3.2 Gestión académica. La evaluación institucional solo se realiza con la participación del 20% de la comunidad educativa, por lo que los resultados de sus diferentes procesos no son conocidos por toda la comunidad.

La institución en un 20% intercambia experiencias pedagógicas y administrativas, con otras instituciones educativas, lo que impide el conocimiento de otras experiencias significativas, que le permitan apoyar su mejoramiento.

La institución en un 20% cuenta con programas de apoyo, para capacitar a los estudiantes para la presentación de las pruebas SABER – PRO.

El 75% de los docentes en sus prácticas pedagógicas no hacen uso de las ayudas educativas, en el aprendizaje de sus estudiantes, pudiendo ser este factor el que incide en el bajo rendimiento que ellos presentan.

Los estudiantes en un 75% pocas veces cumplen con las actividades académicas sugeridas por los docentes, lo que se refleja igualmente en la baja calidad de sus aprendizajes.

6.1.3.3 Gestión administrativa. Las ayudas pedagógicas y los recursos que ofrece la Institución no son oportunos y adecuados para el aprendizaje de los estudiantes, ya que a pesar de su existencia en un 80%, no están a disposición oportuna de los docentes.

Se observa que en un 20% falta gestión de los administrativos para la prestación permanente y oportuna de los servicios complementarios como biblioteca, la fotocopiadora y el laboratorio, sala de sistemas para el bienestar de los estudiantes.

Los instrumentos de evaluación del desempeño de los docentes son aplicados únicamente a los docentes en período de prueba; según la normatividad vigente. Se evidencia que los directivos no le dan importancia a la evaluación, observándose falta de sensibilización y motivación hacia éstas, con el objeto de mejorar las prácticas pedagógicas que contribuyan al logro de la calidad de la educación.

Los proyectos liderados por la institución no siempre surgen de las necesidades de la comunidad educativa sino de los directivos, por eso algunas veces no se cuenta con la participación permanente y efectiva de la misma.

No hay destinación específica de recursos presupuestados por parte de las directivas y el consejo directivo para la capacitación de los docentes, ni para apoyar la gestión académica, ni para el mantenimiento preventivo de la planta física y los equipos de logística educativa.

6.1.3.4 Gestión de comunidad. La Institución no facilita con agrado la planta física para la realización de eventos comunitarios, ratificando con ello la falta de proyectos y programas de extensión y beneficio a la misma.

No hay programas psicosociales educativos como preventivos de drogadicción, el alcoholismo y la prostitución, entre otros, ni de prevención de desastres naturales hacia la comunidad educativa.

Las opiniones expresadas por la comunidad educativa se hacen con temor a recibir represalias o rechazo por parte de los directivos y de algunos docentes, lo que impide el desarrollo de un clima de trabajo favorable, y una comunicación libre y espontánea.

Los administrativos no tienen en cuenta las inquietudes y necesidades presentadas por los miembros de la comunidad educativa, desperdiciando sus experiencias y sus propuestas para el mejoramiento institucional.

Los administrativos solamente visitan a los estudiantes en el aula de clase cuando se presenta conflictos de disciplina, y algunas veces toman decisiones autocráticas que perjudican la convivencia tanto a nivel individual como de grupo. Así mismo, los administrativos pocas veces dialogan con los estudiantes acerca de los diferentes procesos de la gestión educativa.

La proyección de la institución educativa hacia la comunidad es casi nula, ya que no hay programas, ni proyectos de capacitación para la comunidad educativa en general.

7. Propuesta de Mejoramiento de la Calidad Educativa 2015-2018

7.1 Identificación de la institución educativa.

Nombre: Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN).

Constitución legal: Acuerdo No 132 del 26 de mayo de 1981 expedido por el Ministerio de Educación Nacional – MEN.

Personería Jurídica: Resolución No.1379 del 3 de febrero de 1983 expedida por el Ministerio de Educación Nacional – MEN.

Redefinición Institucional: Resolución 6218 del 23 de diciembre de 2005 del Ministerio de Educación Nacional – MEN, facultada para ofrecer formación profesional por Ciclos Propedéuticos con Registro Calificado en los ciclos Técnico Profesional, Tecnológico y Profesional Universitario, en las metodologías de estudios presencial y distancia.

Instituto Colombiano de Fomento de la Educación Superior (ICFES): CÓDIGO 4813.

Dirección de Impuestos y Administración Nacional de Aduanas (DIAN) Número de identificación tributaria (NIT): 860401734-9.

7.2 Direccionamiento estratégico.

7.2.1 Misión. Somos una institución de Educación Superior, innovadora, interdisciplinaria, competitiva y flexible, que contribuye a la construcción de conocimiento y a la formación integral de líderes con visión empresarial global, al servicio del desarrollo armónico de la sociedad.

7.2.2 Visión. Ser en el 2017 la primera institución de Educación Superior de origen privado reconocida nacional e internacionalmente por su excelencia académica, modelo de gestión y formación integral que garantiza la creación del valor social.

7.2.3 Principios:

- Respeto
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Innovación / creatividad

7.2.4 Valores Institucionales.

7.2.4.1 Compromiso. Hacemos bien las cosas desde el inicio, de manera proactiva y con eficiencia. Nos consideramos auténticos pues a partir de la individualidad construimos una colectividad que trabaja por asegurar el proceso de formación de nuestra comunidad y contribuir activamente al desarrollo de nuestra sociedad. Nos identificamos con una educación de calidad y trabajamos por el crecimiento personal e institucional.

7.2.4.2 Integridad. Somos personas honestas que responsablemente asumimos las consecuencias de nuestros actos. Somos coherentes con lo que pensamos, decimos y hacemos; buscamos generar valor para nosotros mismos, nuestras familias y el entorno en que participamos.

7.2.4.3 Respeto. Reconocemos a todas las personas como semejantes, con valores, derechos y deberes, que promovemos en el ejercicio educativo y la convivencia diaria. Somos solidarios con las personas, críticos con los procesos y siempre identificamos

en cada situación de la vida, oportunidades de mejora. Valoramos la capacidad transformadora de un lenguaje correcto y apreciamos el poder de una sonrisa.

7.2.4.4 Creatividad. Trabajamos por aprender a desaprender para continuar aprendiendo. Entendemos que no hay ideas pequeñas y siempre estamos innovando para asegurar mejores resultados. Nos inspiran las mentes que rompen paradigmas y las personas que son capaces de sorprenderse a sí mismas. Apropiamos los avances del entorno actual para anticiparnos a las situaciones futuras. Creemos en la innovación en valor.

7.2.4.5 Adaptabilidad. Asumimos el cambio como lo único constante. Buscamos la estabilidad personal y del equipo, incorporando nuevas prácticas y desarrollos que permitan acrecentar nuestro potencial. Pensamos globalmente, gestionando localmente. Somos flexibles, por ello todo lo que hacemos aporta a nuestra vida, transformándola y haciéndonos mejores profesionales, personas asertivas, capaces y felices.

Regional: Tolima.

Sede regional: Carrera 5° No.11-65 Ibagué Tolima.

Teléfono: 2623840.

Línea gratuita nacional: 018000115411.

www.cun.edu.co/regionales.html

7.3 Presentación.

La Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), ha crecido significativamente en los últimos años, ubicándose como la universidad privada de mayor cobertura en Colombia. El compromiso de este crecimiento se ratifica en la necesaria consolidación de sus profesores, de su oferta académica, el fortalecimiento de sus procesos académicos, en el desarrollo de su infraestructura y recursos que la soportan. Con todo, el enfoque de este crecimiento es ir en la búsqueda permanente de la excelencia académica, a través de la transmisión, generación, transferencia y aplicación del conocimiento, al servicio del desarrollo humano sostenible en lo local, regional y nacional.

Se reconoce que los grandes avances y cambios que ha experimentado la CUN desde su creación hasta ahora, garantiza su consolidación institucional y el aporte que puede ofrecer a la sociedad.

Las reformas educativas de los quince últimos años han hecho evidente que el elemento central de la política de calidad del sector debe ser la institución educativa, al igual que cualquier esfuerzo de mejoramiento de la oferta educativa, en cuanto a su acceso, eficiencia y calidad debe estar articulado con lo que pasa en la institución educativa que es donde el proceso de enseñanza-aprendizaje- ocurre.

El concepto de calidad educativa es complejo y entraña diversas dimensiones que lo articulan en una unidad verdaderamente integral (Seibold, 2000).

El informe Delors de la UNESCO, de 1996, subraya que la educación tiene como fundamento cuatro grandes pilares o aprendizajes: 1º: aprender a conocer, 2º:

aprender a hacer, 3º: aprender a convivir con los demás, 4º: aprender a ser (Delors, 1997).

Todo esto significa que la calidad educativa no resulta de los logros de la excelencia de una sola de sus áreas. Tal parcialidad de las pruebas evaluativas afecta el resultado, por más que la escuela tenga un aspecto más amplio de expectativas en cuanto a su calidad, y por más que esos limitados indicadores pueden dar alguna idea de niveles de calidad objetiva y dar pie a correlaciones con otros índices educativos o con causales que la producen (Llach, Montoya, & Roldan, 1999).

El interés del actual gobierno de convertir la calidad y la pertinencia de la educación en Colombia en un propósito nacional, aspira a un desempeño mayor de su sistema de educación superior, a un impacto fuerte en el desarrollo económico y social de la nación y a una paz sostenible y duradera (Salmi, 2013).

El Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) que es el máximo organismo asesor de política en educación superior, en el cual confluyen representantes de sectores públicos y privados, gubernamentales y no gubernamentales, de todos los niveles y modalidades educativos; el sector empresarial y el sector educativo, elegidos democráticamente entre sus comunidades, lideró el proceso del dialogo nacional, iniciado por el Ministerio de Educación Nacional en 2012, el gran diálogo nacional por la educación superior generó el *“Acuerdo por la superior 2034: Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz”* (CESU, 2014), en él se establecen lo que requiere el país en esta materia, en las próximas dos décadas.

El objetivo de la propuesta de política pública, es la construcción de un país para la paz, donde la educación superior sea uno de los pilares de transformación y de movilidad social.

Para hacer un país para la paz, Colombia debe cumplir diez metas, siendo la segunda mejorar radicalmente la calidad de sus instituciones y programas. El Acuerdo por la superior 2034 se concreta en diez grandes temas, siendo el segundo calidad y pertinencia: La calidad de las instituciones de educación superior y de los programas académicos, su mejoramiento continuo y una educación pertinente y de alto nivel para todos.

Dada la rapidez con que se producen actualmente los cambios tecnológicos, se ha de preparar al alumno para una posible reconversión profesional, lo que implica una formación básica polivalente, no hacerlo así, supone alejarse progresivamente de la realidad laboral. Es por esto que uno de los objetivos principales de las instituciones universitarias, las administraciones públicas y los demandantes de la educación superior es conseguir una enseñanza de calidad (Moreno, 2010). La CUN Regional del Tolima desea lograr un nivel alto de calidad educativa.

La gestión del sistema educativo es sistemática porque la gestión de cada instancia se articula con los otros y tiende al logro de sus objetivos (Presidencia de la República del Peru, 2005).

En una acción educativa es imprescindible que educados y profesores deben intervenir en la realidad educativa de manera sistemática e interrelacionada (Delgado, 2013).

De acuerdo con Pozner (2000), para la universidad su intencionalidad más grande es el mejoramiento de la calidad, objeto de una evaluación, desarrollada en forma consciente y sistemática.

La universidad del siglo XXI tiene varios desafíos: afianzar la figura de la autonomía universitaria, establecer un clima democrático, mejorar la calidad de la educación, fortalecer la educación integral, y construir la universidad virtual.

La formación integral va más allá de conformarse con instruir. Se trata de convertir las instituciones en generadoras de un clima que posibilita el ejercicio de valores en lo cotidiano, en las aulas, los patios y en las instancias de decisión.

Instituciones que cambian para transformarse en espacios protectores de derechos y responsabilidades de directivos, jóvenes, profesores y padres de familia. Formar integralmente es educar con visión crítica, con capacidades de autoaprendizaje, así como en la asimilación de valores proclives a la democracia, la solidaridad social, el resguardo de los derechos humanos, la no discriminación sexual o étnica y el respeto al medio ambiente (Botero, 2009).

La gestión educativa es integral porque comprende las dimensiones pedagógicas, institucionales y administrativas (Presidencia de la República del Perú, 2005).

Para apoyar a la CUN en la formulación y ejecución de su plan de mejoramiento de la calidad de la educación en la Regional del Tolima, desde una gestión sistemática, con dimensión temporal e integradora, se realizó una primera etapa de autoevaluación que consistió en una investigación cualitativa, transversal y participativa que congregó en la

muestra seleccionada a todas las unidades de la universidad, tanto directivos, administrativos, académicos y de la comunidad.

Una segunda etapa es el diseño y elaboración de una propuesta de mejoramiento de la calidad educativa. Un plan de mejoramiento es una herramienta pedagógica que les permite a las instituciones educativas, de manera integral y detallada, materializar los procedimientos, las acciones, los ajustes y las metas que guían el logro de sus objetivos comunes, de acuerdo con los componentes de la gestión escolar, directiva, académica, administrativa, financiera y comunitaria (MEN, 2004).

7.4 Objetivos de la propuesta de mejoramiento.

7.4.1 General. Induce y fortalece los procesos de gestión para el desarrollo y la construcción de competencias en los actores institucionales, para el mejoramiento de la calidad de la educación en la CUN Regional del Tolima, desde una gestión sistemática, con dimensión temporal e integradora.

7.5 Objetivos Específicos o Resultados Estratégicos.

7.5.1 Gestión Directiva. Seguir orientando el direccionamiento estratégico y articulando los planes y proyectos de la institución, con el fin de responder a los retos externos y necesidades de los estudiantes, desarrollando estrategias de evaluación organizadas con registros sistemáticos para la revisión permanente del rendimiento institucional.

7.5.2 Gestión Académica. Continuar con el rediseño del componente pedagógico mediante un proceso de indagación y aplicación de lineamientos curriculares para a ser competentes a los estudiantes.

7.5.3 Gestión Administrativa. Orientar y proveer recursos financieros, físicos, logísticos y humanos; guiar los sistemas de apoyo en beneficio del quehacer pedagógico y las otras gestiones.

7.5.4 Gestión de la Comunidad. Continuar con la participación activa de la comunidad para que se integre constantemente con sentido de pertenencia, en los procesos y acciones de la Institución Educativa.

7.6 Metas de la propuesta de mejoramiento.

7.6.1 Gestión Directiva. Realizar una capacitación a la comunidad educativa sobre el direccionamiento estratégico de la universidad, principios y valores, para el periodo febrero del 2016 a diciembre 2018.

Mantener el direccionamiento estratégico teniendo en cuenta la política local, regional y nacional para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Fortalecimiento de los procesos de autoevaluación y mejoramiento continuo para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Fortalecimiento de los procesos de planeación para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Desarrollo de estrategias para contribuir a las iniciativas nacionales de paz y post conflicto para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Desarrollo de espacios de participación y debate académico para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Conformación y dinámica de los cuerpos colegiados que permitan el seguimiento a la gestión y la mejora permanente de las necesidades de docencia, investigación y la proyección social.

Firmar un convenio con la Universidad del Tolima a fin de aplicar becas con el descuento del 20% del valor de la maestría que ofrece la Facultad de Educación, siendo beneficiario los docentes de la CUN Regional del Tolima periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Estimular a los coordinadores entre la sede central de la regional y las otras sub-sedes para el diseño de acciones mejoradoras y hacer una evaluación a la incidencia de las prácticas académicas al desarrollo local y regional.

Articular los planes de estudio con proyectos productivos transversales que llenen las expectativas de la comunidad para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Organizar procedimientos adecuados que permitan una información objetiva de los resultados de la evaluación institucional para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Establecer los procesos de comunicación interna que permita una relación e información oportuna entre los diferentes estamentos y subsedes (rediseño del portal web y la intranet) para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Promover alianzas estratégicas con el sector productivo para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Liderar la implementación participativa del sistema de gestión ambiental, de manera que la universidad se constituya en referente tanto en la formación como en la gestión ambiental, a nivel local y regional para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

El proceso de evaluación y seguimiento al cumplimiento de la propuesta de mejoramiento institucional, se realizará bajo la metodología Balance Score Card para periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

7.6.2 Gestión académica. Reorganización y diseño curricular de los planes de estudio por ciclos propedéuticos en concordancia con la política nacional de la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES) periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Formular un nuevo reglamento estudiantil, ajustado a las nuevas opciones académicas y responsabilidades a diciembre 2016.

Formular un Estatuto profesional para los docentes de planta, en el que se establecen los criterios de selección, vinculación, remuneración, deberes, derechos y criterios para el ingreso y ascenso en el escalafón periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Formular un reglamento para los profesores de cátedra a periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Formular criterios para la definición de la labor académica de los profesores periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Ante el bajo resultado de las pruebas SABER-PRO, se estableció un programa de asesoría e inscripción a través de la plataforma para técnico, tecnólogo y profesional, promoción periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Desarrollar talleres de multimedia y uso de tecnología aplicados a la docencia y diseño del software para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Asesoría y apoyo en la aplicación de los principios metodológicos y tecnológicos, en el diseño y construcción de materiales de apoyo a la docencia para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Formular acciones que impulsen el dominio de una segunda lengua para los integrantes de la comunidad educativa periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Implementar los cursos de ambientes virtuales de aprendizaje y docencia universitaria para la educación a distancia que oferta la CUN Regional del Tolima para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Aplicación de un programa de desarrollo profesional que contempla actividades de formación, capacitación y actualización, promoviendo con ellas la cualificación de los docentes en diferentes áreas del quehacer académico periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Favorecer las diferentes formas de flexibilidad: curricular, académica, administrativa y pedagógica periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Como política institucional, desarrollar un conjunto de alternativas académicas para favorecer la permanencia de los estudiantes en los diferentes programas periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Implementar en la institución un conjunto de acciones que favorezcan el proceso de enseñanza aprendizaje mediante la incorporación de elementos propios de la metodología virtual para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Establecer estrategias para la atención preferencial de estudiantes con necesidades especiales o desplazados periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

7.6.3 Gestión administrativa. Implementar el sistema informativo plataforma tele campus para la gestión académica y administrativa periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Establecer las acciones a seguir y sus responsables, en la implementación de los procesos de calidad bajo la Norma Técnica Colombiana NTC-1509001: 2008, periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Realizar adecuaciones a la planta física, mejorando las condiciones de acceso para las personas con limitaciones físicas periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Conectividad de la universidad con más de 650 Mbyte año 2016.

Dotar de elementos logísticos al bienestar universitario para sus salas de danza, música y deporte periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Dotar las bibliotecas con textos de las Normas Internacional Contables (NIC), Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y Normas Internacionales de

Contabilidad del Servicio Público (NICSP), vigentes en el país a partir del 1 de enero de 2015, periodo febrero 2016 diciembre 2018.

Dotar a las bibliotecas del texto de la ley N° 1753 de 2015, Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, de fecha 9 de junio de 2015, periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Mejorar el número de inscritos en programas de baja demanda, aplicando diversas estrategias de promoción, incluyendo tarifas de matrícula especial para estudiantes con alto puntaje en las pruebas SABER periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Hacer seguimiento a los admitidos que no se matriculan, ofreciéndoles opciones de pago y opciones académicas como validaciones, homologaciones para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Difusión de las actividades de bienestar social universitario para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Diseño de estrategias para mejorar el clima organizacional para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

7.6.4 Gestión de la comunidad. Ofrecer mayor difusión y participación de la comunidad en el programa de capacitación comunitaria gratuito en sistemas, que actualmente posee la institución, programa MI LLAVE para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Implementar el proyecto de atención y prevención de riesgos y desastres para el periodo febrero a 2016 diciembre 2018.

Generación de estrategias de interacción con el entorno en el marco de la relación universidad, la comunidad y el Estado para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Fortalecimiento de la acción ambiental de la universidad en su entorno local para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Desarrollo de estrategias para contribuir a las iniciativas nacionales, regionales y locales de paz y post conflicto para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Desarrollo de especies de participación y debate académico para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Desarrollo de alianzas con el sector público y privado para el desarrollo de prácticas, pasantías y servicio social para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Desarrollo de proyectos de impacto en convenio con alcaldías y empresas privadas para el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Evaluar la satisfacción de los egresados sobre formación y el impacto que han tenido en la sociedad en el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

Consolidar el sistema de información sobre egresados en el periodo febrero 2016 a diciembre 2018.

8. Resumen de la Caracterización

8.1 Oportunidades de mejoramiento identificadas en la caracterización de la CUN regional Tolima.

8.1.1 Gestión Directiva. Hacer obligatorio la asistencia de la comunidad educativa, al proceso educativo que se realiza en la jornada de inducción, donde se abocan entre otras temáticas, el planeamiento estratégico de la Institución, al iniciarse cada nuevo período académico.

Desarrollar una cultura de auto regulación y mejoramiento continuo de las gestiones académicas y administrativas, centrada en la calidad de sus procesos y resultados.

Fortalecer la gestión institucional a través de un modelo estratégico participativo, centrado en la calidad.

Implementación de políticas y acciones para facilitar el intercambio con otras instituciones, el sector productivo y proveer ayudas y/o servicios.

Conformar alianzas estratégicas sectoriales e intersectoriales a través de la celebración de convenios de cooperación, para articular la educación propedéutica y el sector productivo, reflejando el compromiso de la institución con las necesidades locales y regionales.

Articular simultáneamente la docencia y la investigación con la proyección social, vinculando a profesores y estudiantes, que se desarrollaran mediante procesos sustentables de gestión estratégica.

Los administrativos y algunos docentes deben asumir una actitud de cambio de liderazgo autoritario que ejercen en la institución y en el aula, por un liderazgo democrático, participativo y colaborativo, que genera motivación e interés por el mejoramiento en el desarrollo de los procesos de la gestión educativa, para el logro de una excelente calidad educativa.

Capacitar a los administrativos y docentes en la elaboración y aplicación de simulacros de pruebas SABER PRO.

8.1.2 Gestión Académica. Fomentar proyectos psicosociales para evitar problemas de drogas, alcohol y embarazos no deseados.

Avanzar en el fortalecimiento de los programas académicos en los ámbitos de docencia, investigación y extensión, tanto en su calidad como en su inserción en el medio laboral.

Orientar el currículo de la universidad hacia la formación integral, flexible e interdisciplinaria desde una construcción social.

Incentivar los programas que estimulen el plurilingüismo.

El Comité Curricular de cada programa deberá plantear problemas o núcleos problemáticos de interés regional, articulados a las líneas de investigación del programa, para que los docentes orienten los contenidos de las asignaturas hacia la discusión y planteamiento de alternativas de solución de éstas, de acuerdo con la investigación formativa.

La CUN Regional del Tolima orientará sus acciones a la estructuración de su sistema de investigación, con base en la creación de centros en las subsedes y grupos que respondan a las demandas de generación y transferencias de ciencia y tecnología que contribuyan efectivamente al desarrollo regional.

Contribuir a la formación en concientización ambiental y ecológica de los estudiantes, que permita la generación de saber ambiental, la transformación del pensamiento y un cambio de actitud, con miras a la construcción de medio ambiente sostenible.

Reingeniería al servicio de biblioteca: establecer su reglamento para acceder a los servicios que ofrece; promover los convenios inter bibliotecarios.

8.1.3 Gestión Administrativa. Fortalecimiento de los procesos de planeación.

Consolidación de la calidad de los sistemas de gestión administrativa.

Desarrollo de la infraestructura física de acuerdo con las necesidades de cobertura y funcionamiento académico de la universidad.

Diseñar políticas y programas que apoyen el desarrollo armónico del personal de la institución en lo relacionado con formación, capacitación, investigación y evaluación del desempeño.

Mejorar los índices de disponibilidad bibliográfica, uso de los recursos computacionales disponibles, superficies en áreas de esparcimiento.

Elaborar un proyecto de mantenimiento de la institución y sus sedes.

Incremento de la capacidad funcional de las TIC al servicio de la academia.

Fortalecimiento de los recursos académicos para el apoyo a las funciones sustantivas.

Mejoramiento de los procesos administrativos y financieros, bajo las Normas Técnicas Colombianas de Calidad NTC ISO: 9001:2008.

Mejoramiento de los procesos de comunicación interna y rediseño del portal WEB y la intranet.

Consolidar mecanismos de evaluación de impacto de las actividades y servicios de bienestar.

Diseño de estrategias para mejorar el clima organizacional.

8.1.4 Gestión de la Comunidad. Establecer mecanismos para conocer e incorporar intereses y necesidades de la comunidad.

Fortalecer la vinculación de la universidad con el medio social, con el propósito de compartir valores, transferir conocimiento y recoger experiencias.

Capacitación en el manejo de conflictos, valores y derechos humanos.

Apoyo a los egresados mediante proyectos de actualización permanente.

Apertura de nuevos espacios de participación institucional a los egresados.

Evaluación del aporte de los graduados al desarrollo en los diferentes sectores de la sociedad.

Referencias

- Abalo, R. G., Valdés, C. C., & Betancur, M. R. (1999). *Metodología de la investigación*. Ibagué: Corporacion Universitaria de Ibagué.
- Ander-Egg, E. (1974). *Introducción a las técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Humanitas.
- Arriaga, M. J. (2008). *La gestión educativa en América Latina: logros, dificultades y perspectivas*. Videoconferencia, Escuela de Ciencias de la Educación de Monterrey, Maestría en Educación, Mexico.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson.
- Best, J. W. (2000). *Como investigar en educación*. Madrid: Morata.
- Biermann, E. (1990). *Metodología de la investigación y del trabajo científico*. Santafé de Bogotá: MEN/UNISUR.
- Bizquerra, A. (2014). *Metodología de la investigación educativa* (Cuarta ed.). Barcelona: La Muralla S.A.
- Botero, C. C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*(49).
- Boutaud, D. A. (2012). *Método cualitativo de investigación* (Quinta ed.). Panamá: Universidad Tecnológica de Panamá.

Bruns, B., & Luque, J. (2014). *Profesores excelentes. Cómo mejorar el aprendizaje en América Latina y el Caribe*. Washington D.C.: Grupo del Banco Mundial.

Obtenido de

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/20488/Spanish-excellent-teachers-report.pdf?sequence=5>.

Bunge, Mario (2000). *La investigación científica*. México: Siglo XXI.

Buros, Castillo, E. (1999). *La gestión ambiental*. Caracas: Fundación Polar.

Calizaya, C. (18 de Enero de 2013). *El Proyecto de investigación. El Planteamiento del problema*. Obtenido de slideshare Sitio web:

<http://es.slideshare.net/danielitocalizaya/ic-43-proyecto-de-investigacion-planteamiento-del-problema>.

Camacho, B. B. (2003). *Metodología de la investigación científica*. Tunja: Universidad Pedagógica Tecnológica de Colombia. Facultad de Ciencias de la Educación.

CESU. (2014). *Acuerdo por lo Superior -2034: propuesta de Política Pública para la excelencia de la educación superior en Colombia, en el escenario de la Paz*. (C.

M. Lopera, S. Cortés, S. Duarte, & R. Tamayo, Edits.) Santafé de Bogotá:

.Puntoaparte Bookvertising; Multi-impresos S.A.S. Obtenido de dialogo educación superior sitio web:

http://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles-319917_recurso_1.pdf

Chiavenato, I. (2005). *Administración en los tiempos modernos*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.

CIDAC. (2014). *¿Que buscan - y no encuentran- las empresas en los profesionistas jóvenes en México?* México D.F.: Centro de Investigación para el Desarrollo CIDAC.

Ciro, M. B., Ospina, Y. F., Montoya, R. j., & Salazar, V. A. (2011). *¿Calidad de la educación o derecho a la educación con calidad?* Medellín: Asociación de Institutores de Antioquia.

Colombia Aprende. (14 de Julio de 2013). *Colombia Aprende*. Obtenido de Colombia Aprende Sitio Web: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>

Congreso de la República de Colombia. (1992). *Ley 30 de 1992*. Santafé de Bogotá: Legis.

Corcho, T. G. (22 de Mayo de 2014). El reto de una educación superior de calidad, tema central del Going Global. *La República*. Recuperado el 27 de Agosto de 2015, de http://www.larepublica.co/el-reto-de-una-educaci%C3%B3n-superior-de-calidad-tema-central-del-going-global_124691

Correa, C. (1997). *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones*. Santafé de Bogotá: Cooperativa editorial magisterio.

Crosby, P. B. (1979). *La calidad de gratis*. New York: McGraw-Hill.

Curcio B. C. (2002) Introduccion A La Investigacion Cualitativa. *Revista de la asociación colombiana de gerontología y geriatría*. Vol. 16, (3) 412-412. ISSN: 0122-6916 Ed: bochica Ltda.

- Delgado, M. (2013). *La gestión del cambio en la gerencia educativa*. Madrid: Editorial académica Española.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre educación para el siglo XXI*. Madrid: Santillana Ediciones UNESCO.
- Deming, W. E. (1982). *Salir de la crisis*. Massachusetts: Cambridge MIT.
- DNP. (28 de Agosto de 2015). *Departamento Nacional de Planeación. Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Obtenido de DNP Sitio web: <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>
- El Tiempo. (9 de Febrero de 2014). Fallas en educación habrían causado crisis. *El Tiempo*.
- Escalante, A. C. (2012). *El problema y la hipótesis*. Serie Aprender a Investigar. Santafé de Bogotá: ICFES.
- Estevan Bolea, María Teresa. (1994) *La gestión ambiental en el sector público*. En master en evaluación de impacto ambiental. Málaga: Artegraf.
- Feignbaum, A. V. (1991). *Control total de la calidad*. New York: McGraw-Hill.
- Gómez Orea, Domingo.(2002) *Evaluación del impacto ambiental* .3° edición Madrid: Mundiprensa.
- Gutiérrez P., Humberto. (2010) *Calidad Total y productividad*. México: Mc. Graw Hill.

Hernández, O. M., & Lugo, G. A. (2013). Lo histórico y lo filosófico en la formación de docentes de educación superior tecnológica. *Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica*. Obtenido de: <http://odiseo.com.mx/articulos/lo-historico-lo-filosofico-en-formacion-docentes-educacion-superior-tecnologica>

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos & Baptista Lucio, Pilar (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.

IPEBA. (2012). *¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la institución educativa?* Lima: IPEBA.

ISO. (2000). *Fundamentos y vocabulario*. Santafé de Bogotá: International Organization for Standardization.

James, P. (2004). *Gestión de la calidad*. Madrid: Prentice Hall.

Juran, J. M. (1988). *Manual de control de calidad*. New York: McGraw-Hill.

Kure, W. (1992). *Diseño de un trabajo de Grado*. Ibagué: Universidad del Tolima.

La Gestión Educativa. (28 de Agosto de 2015). *La Gestión Educativa*. Obtenido de La Gestión Educativa blog: <http://www.lagestioneducativa.blogspot.com/>

Lara, M. E. (2011). *Fundamentos de Investigación*. México D.F.: Alfa Omega.

Las 5 grandes tendencias en educación. (14 de Enero de 2014). *El observatorio de la Universidad Colombiana*. Obtenido de:

http://www.universidad.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=4429:las-5-grandes-tendencias-en-educacion-superior-para-014&catid=16:noticias&Itemid=198

Lerma, G. H. (2011). *Metodología de la Investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto* (Cuarta ed.). Santafé de Bogotá: ECOE.

Llach, J. J., Montoya, S., & Roldan, F. (1999). *Educación para todos*. Buenos Aires: IRAL.

Llisterri, J., Gligo, N., Homs, O., & Ruíz-Devesa, D. (2014). *N° 13. Educación técnica y formación profesional en América Latina. El reto de la productividad*. Caracas: CAF. Recuperado el 27 de Agosto de 2015, de:

<http://scioteca.caf.com/handle/123456789/378#sthash.8admq54l.dpuf>

Martínez Miguélez, Miguel (1999). *La investigación cualitativa. Etnografía en educación. Manual Teórico- práctico*. México: Trillas

MEN. (1994). Decreto 1743 de 1994. Mediante el cual se reglamenta la enseñanza de la educación ambiental en Colombia.

MEN. (Enero de 2004). *La gestión y sus componentes*. Obtenido de Al Tablero: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/propertyvalue-31333.html>

MEN. (2008a). *Guía No. 11 Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional*. Obtenido de Ministerio de Educación Nacional Sitio Web: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-91093.html>

- MEN. (2008b). *Guía No. 34 Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Obtenido de Ministerio de Educación Nacional Sitio Web: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-177745.html>
- MEN. (2011). *Plan Sectorial de Educación 2010-2014*. Santafé de Bogotá. Recuperado el 27 de Agosto de 2015, de: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-293647.html>
- MEN. (14 de Mayo de 2013). *Ministerio de Educación Nacional*. Obtenido de Ministerio de Educación Nacional Sitio Web: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48473.html>
- Millan, A. (2001). *Calidad y efectividad en las instituciones educativas*. México: Trillas.
- Moreno, C. L. (2010). *La calidad educativa en la enseñanza educativa*. Cuba: Fejido.
- Morzing Grupo Corporativo (2011). *Método dialéctico de la investigación*.
- Murcia, P. N. (2008). *Investigación cualitativa: La complementariedad* (Segunda ed.). Armenia: Kinesis.
- Ohmae, Kiniche (1990). *El mundo sin fronteras: El poder y la estrategia en la economía interconectada*. New York: Harpes.
- Ortega Domínguez, Ramón, Rodríguez Muñoz, Ignacio (1994). *Manual de gestión del medio ambiente*. Madrid: Fundación Mapfre.

Pérez, S. G. (1994). *Investigación Cualitativa I: Retos e Interrogantes: Métodos*. (6 Ed.).

México D.F.: Editorial La Muralla . ISBN: 9788471336286

Pozner, P. (2000). *Negociación*. En: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. IPE/UNESCO: Buenos Aires.

PRELAC. (15 de Noviembre de 2007). *El Proyecto Regional de Educación*. Obtenido de:

UNESCO Sitio Web: [http://portal.unesco.org/geography/es/ev.php-](http://portal.unesco.org/geography/es/ev.php-URL_ID=7705&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

[URL_ID=7705&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/geography/es/ev.php-URL_ID=7705&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

Presidencia de la República del Perú. (2005). *Decreto Supremo No. 009-2005-ED*.

Lima: Educación.

Ramírez, F.M. (2009). *Investigación cualitativa: definición y diseño*. En: Investigación y práctica en la educación en personas adultas. Valencia: Nau Libres, Serie Educación Social 19.

Ramírez, Angee (2011). *Diseño metodológico de investigación*: es.slideshare.net

Ramos, A. (2012). *Calculo tamaño óptimo de la muestra*. Colombia: Universidad Nacional.

Redacción Estilo de Vida. (9 de Mayo de 2014). Expertos urgen transformación de modelo educativo en el país. *El Tiempo*. Recuperado el 27 de Agosto de 2015, de: <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/educacion/transformacion-de-educacion-en-colombia/13969175>

Rodríguez, G. G., Florez, G. J., & García, J. E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada, España: Aljibe.

Ruíz, G. C. (10 de Abril de 2014). Gobierno y Andi plantean 5 acciones para la educación. *La República*. Recuperado el 27 de Agosto de 2015, de: http://www.larepublica.co/gobierno-y-andi-plantean-5-acciones-para-la-educaci%C3%B3n_109656

Ruíz, O. J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (Quinta ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.

Salmi, J. (2013). *La urgencia de ir adelante*. Santafé de Bogotá: SECAB.

Sánchez Zinny, Gabriel (2015). *No es muy realista extrapolar modelos educativos a América Latina*. El Tiempo, Debes hacer, página 8. Noviembre 6 .Bogotá.

Sandín, E. (2003). *Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y Tradiciones*. Madrid: McGraw Hill.

Secretaría de Educación de Bogotá. (2011). *Plan de Mejoramiento herramienta de gestión para el desarrollo Institucional*. Santafé de Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.

Seibold, J. R. (2000). La calidad integral en la educación. reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integra valores y equidad educativa. *Revista Iberoamericana de educación N°23*.

Selltiz, C. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. México D.F.: Iteco.

Tamayo, T. M. (2007). *Manual del proyecto de investigación*. Instituto Colombiano de Estudios Superiores INCOLDA, Cali: ICESI.

Tapias, J. (1990). *La investigación de mercado a su alcance*. Santafé de Bogotá: Norma.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Santafé de Bogotá: Norma.

UNESCO (1977). *Tendencias de la educación ambiental*. Paris.

UNESCO (16 de Enero de 2014). Nuevas estadísticas de la UNESCO demuestran que la educación transforma el desarrollo. *UNESCOPRESS*. Obtenido de: <http://www.unesco.org/new/es/media-services/in-focus-articles/new-unesco-data-proves-education-transforms-development/>

UNESCO, OREALC, & LLECE. (2008). *Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO Santiago.

WCEFA. (1990). *World Conference on EFA*. Jomtien, Tailandia: Inter-Agency Commission (UNDP, UNESCO, UNICEF, WORLD BANK).

