

SED
070
2004-2005



GALARDON A LA EXCELENCIA

Premio a la Gestión Escolar



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
Secretaría
Educación

Guía de Evaluación 2004 - 2005



compensar

CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR



CAMARA
DE COMERCIO DE BOGOTÁ



Bogotá sin indiferencia



**GALARDON
A LA EXCELENCIA**
Premio a la Gestión Escolar

**Guía de Evaluación
2004 - 2005**



Alcalde Mayor de Bogotá D.C.

Luis Eduardo Garzón

Secretario de Educación del Distrito

Abel Rodríguez Céspedes

**Comité Directivo Galardón
a la Excelencia**

Secretaría de Educación del Distrito

Subsecretario Académico

Alejandro Álvarez Gallego

Cámara de Comercio de Bogotá

Presidenta

María Fernanda Campo Saavedra

Vicepresidente Ejecutivo

Andrés López Valderrama

Caja de Compensación Familiar Compensar

Director

Néstor Rodríguez Ardilla

Subdirectora Administrativa y Financiera

Marta Giraldo de Trujillo

Corporación Calidad

Director Ejecutivo

Luis Emilio Velásquez Botero

**Comité Operativo
Galardón a La Excelencia**

Secretaría de Educación del Distrito

Directora de Evaluación y Acompañamiento

Cecilia Rincón Berdugo

Profesional Especializada

Alma del Carmen Guevara Barbosa

Profesional Especializado

Edilberto Novoa Camargo

Cámara de Comercio de Bogotá

Gerente de Formación

Johanna Mantilla Pinilla

Caja de Compensación Familiar Compensar

Subdirectora Operativa

Ligia Granados de Prieto

Corporación Calidad

Director Sector Educativo

Libardo Ortigón Camacho

Coordinadora Galardón a la Excelencia

Elizabeth Alfaro Pérez

Guía de Evaluación 2004 – 2005

Galardón a la Excelencia – Premio a la Gestión Escolar

ISSN 0124-9312

Bogotá D.C. Colombia

Mayo de 2005

Diseño editorial e impresión

Sanmartín Obregón & Cía.

Contenido

Presentación	5
Instituciones Galardonadas	6
Testimonio Instituciones Destacadas 2003 - 2004	7
Palabras Empresas Patrocinadoras	9
Primera parte: proceso del Galardón	11
Propósitos del Galardón	12
Modelo de Excelencia en la Gestión Escolar	12
Categorías	15
Requisitos	15
Premiación	15
Compromisos de las instituciones galardonadas	16
Marco general de evaluación	16
Características de una Institución Galardonada	19
Evaluadores y jurados	20
Visión general del proceso	20
Fases del proceso	21
Segunda parte: componentes y criterios de evaluación	25
Resumen de componentes, criterios y puntajes	26
0. La institución y su contexto	28
1. Horizonte institucional	28
2. Gobierno escolar y liderazgo	30
3. Gestión académica	32
4. Gestión administrativa	34
5. Desarrollo del estudiante	36
6. Desarrollo del personal docente y administrativo	38
7. Desarrollo de la comunidad	40
8. Resultados y mejoramiento institucional	41
Bibliografía	42
Glosario	43
Formulario de inscripción	47

★ Presentación

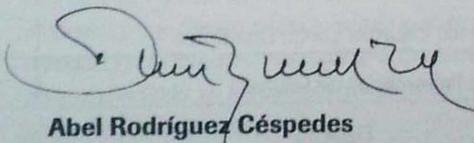
El Premio Galardón a la Excelencia, hace parte de la política de estímulos que la Secretaría de Educación de Bogotá ejecuta, en reconocimiento a la labor formativa, investigativa y profesional de los maestros, los directivos y de la institución educativa.

El Galardón es una oportunidad para resignificar la escuela en la ciudad, y la pedagogía en la escuela. El Premio tiene como propósito reconocer y valorar los proyectos educativos institucionales que como un todo articulan saberes, prácticas, escenarios y actores.

El esfuerzo del maestro para que se traduzca en mejoramiento a la calidad de la educación y bienestar de los niños, niñas y jóvenes, debe realizarse en el contexto de la institución escolar, un maestro que reflexiona y trabaja de manera aislada, no obtiene los resultados de un maestro que trabaja de manera cooperada con la institución. El Galardón debe estimular tanto el esfuerzo colectivo de las instituciones como el aporte individual de los maestros para este fin.

El Plan Sectorial de Educación "Bogotá Una Gran Escuela" tiene como lugar de realización la institución educativa, es allí donde está su suerte, sus logros, su impacto en la ciudad, en los niños, niñas y jóvenes. De la capacidad de cada colegio para ponerlo en acción depende su éxito.

Espero que muchos colegios se inscriban esta vez para participar en la búsqueda del Galardón a la Excelencia, una oportunidad más para figurar entre los merecedores del reconocimiento social.



Abel Rodríguez Céspedes

Secretario de Educación del Distrito

★ Instituciones Galardonadas

Mediante Decreto N° 379 del 30 de mayo de 1997 la Administración Distrital crea el Galardón como reconocimiento y estímulo a las instituciones escolares estatales y privadas de enseñanza pre-escolar, básica y media que hayan logrado articular exitosamente las tareas pedagógicas y administrativas consiguiendo innovar y mejorar la acción educativa. Es así como en sus primeras versiones se ha otorgado el Galardón a la Excelencia a las siguientes instituciones educativas:

Año	Categoría	Institución	Localidad
1997	Estatal B	Instituto Distrital Torca	Usaquén
	Privado A	Colegio Parroquial Adveniat	San Cristobal
	Privado C	Colegio Mayor de San Bartolomé	Candelaria
1998	Estatal A	Liceos del Ejército Patria Sector Norte B "Liceo Colombia"	Suba
	Privado A	Colegio Hijas de Cristo Rey	Suba
1999	Estatal B	CEDID San Pablo	Bosa
	Privado A	Colegio Santa Teresa de Jesús	Fontibón
	Privado B	Instituto Colsubsidio de Educación Femenina - ICEF	Chapinero
2000	Privado A	Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario	Suba
	Privado A	Colegio Santa Clara	Teusaquillo
2001	Privado A	Colegio Parroquial Adveniat	San Cristobal
	Privado A	Instituto Técnico Industrial Centro Don Bosco	Engativá
2002	Privado A	Colegio de la Presentación de Fátima	Tunjuelito
2003/04	Desierto		

★ Testimonio de Instituciones Destacadas versión 2003 - 2004

Colegio del Santo Ángel

Categoría: Privada

Haber participado en Galardón a la Excelencia ha sido un acierto traducido en logros significativos, dentro de los cuales vale la pena destacar el haber encontrado una forma de hacer el despliegue adecuado de los principios fundacionales o congregacionales. El Galardón se ha convertido en una guía institucional para organizar el PEI en torno al enfoque, la implementación y seguimiento para lograr los impactos deseados en el servicio educativo, como ruta hacia el mejoramiento. Año tras año, la Cartilla ha sido un instrumento organizador de nuestros procesos de gestión a la luz del Ciclo PHVA. El valor agregado del proceso ha consistido en los informes de retroalimentación, un aporte efectivo que nos ha orientado hacia la calidad como fruto del trabajo en equipo y la autoevaluación. La capacitación que antecede la presentación de la Cartilla y la Convocatoria es una oportunidad de aprendizaje y mejoramiento, y en general el proceso ha posibilitado a través de la referenciación, el acercamiento y conocimiento de instituciones pares como un medio de compartir en doble vía los saberes pedagógicos y administrativos.

Hermana María Jesús Sánchez del Río Álvarez – Rectora

Liceo Hermano Miguel La Salle

Categoría: Privada

La postulación al Premio Galardón a la Excelencia se constituyó en una buena oportunidad para mirarnos ad intra y determinar qué se ha hecho, cómo se ha hecho, dónde estamos y qué oportunidades se tienen, a la luz del enfoque de gestión integral al que se refieren cada uno de los aspectos evaluados.

Hoy sabemos gracias al informe de retroalimentación que somos coherentes con los objetivos y metas propuestas, que nuestro proyecto pedagógico es innovador; pero también que debemos buscar mayor participación de todos los miembros de la Comunidad Educativa, y por tanto, los planes de mejoramiento para el año 2005 en los campos académicos y administrativos se recrean y enriquecen en nuestros proyectos y acciones cotidianas.

Lo anterior desde el punto de vista de gestión, pero qué importante es sentir a su vez que contamos con una comunidad capaz de unirse para construir un proyecto común, con gran sentido de pertenencia y orgullosa de los logros obtenidos, además de ser consciente de la oportunidad de servicio que tiene al mundo académico del Distrito Capital.

Hermano Félix Hernando Barreto Junca – Rector

Colegio Sor Teresa Valsé

Categoría: Privada

En el año 2003 iniciamos el trabajo de implementación de un sistema de gestión de calidad con la comunidad educativa basado en los parámetros que exige el Galardón a la Excelencia, con el fin de conducir y operar la institución de una forma sistemática y mejorar continuamente el desempeño mediante la consideración de las necesidades del cliente y las partes interesadas. Los beneficios obtenidos han sido amplios, ya que nos han permitido medir día tras día nuestra gestión y asimismo, mejorar nuestros procesos.

Sor Magnolia Giraldo – Rectora

IED Luis Carlos Galán Sarmiento

Categoría: Oficial

"La educación un proceso de investigación y construcción del proyecto de vida"

La participación en el concurso Galardón a la Excelencia nos ha permitido fortalecer el enfoque de gestión integral; el cual ha sido asumido por todos los integrantes de la comunidad Galanista como un instrumento que facilita aprender y desaprender en el día a día.

Esta experiencia ha generado ambientes favorables y acogedores hacia el aprendizaje, la convivencia y el crecimiento personal y profesional; lo mismo que el fortalecimiento de una cultura institucional basada en principios y valores que guardan coherencia y pertinencia con el diseño de los procesos y su relación con el direccionamiento estratégico.

Stella Reyes de Lemus – Rectora

Gimnasio Fontana

Categoría: Privada

La participación en el Premio Galardón a la Excelencia, no sólo fue una oportunidad para autoevaluar nuestro modelo de gestión, sino también para validar el trabajo en equipo como uno de los valores más trascendentes dentro del direccionamiento estratégico.

Estar en el "umbral de la excelencia" como se expresa en la Mención de Honor recibida, es un desafío para un equipo humano comprometido con la gestión estratégica del cambio.

Agradecemos a la Corporación Calidad por ser un aliado en la consolidación de una gestión escolar fundamentada en la innovación, el liderazgo y la creatividad.

Amparo Triana de Zuleta – Rectora

Colegio Cristiano Semilla de Vida

Categoría: Privada

La versión 2003 – 2004 fue la segunda oportunidad en que nos animamos a participar en el Galardón a la Excelencia. Esta valiosa experiencia nos permitió identificar nuestras fortalezas y debilidades, consolidar las acciones de mejoramiento y planear hacia el futuro una gestión enfocada en la calidad. Galardón nos ayudó a ser fuertes, y de paso, a asegurar el futuro y proyección de nuestra institución.

Julio César Orozco – Rector

★ **Palabras Empresas Patrocinadoras**

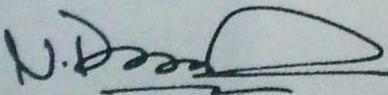
Caja de Compensación Familiar Compensar

Por tercer año consecutivo, Compensar se une a la Cámara de Comercio de Bogotá y a la Corporación Calidad en una versión más del Galardón a la Excelencia, con el objetivo de reconocer el esfuerzo de las instituciones escolares, estatales y privadas de enseñanza pre-escolar, básica y media del Distrito Capital, en la construcción e implementación de enfoques de gestión participativa orientados hacia la calidad.

Formulamos una vez más a los responsables de las instituciones escolares, la invitación a participar en el Galardón, realizando el ejercicio de autoevaluación que les proponemos, para conocer más profundamente el estado de sus procesos de gestión, documentarlo y formular estrategias de mejoramiento.

Agradecemos y valoramos el entusiasmo de todas las instituciones que hasta la fecha han participado en este programa. El testimonio de muchas de ellas es que independientemente del resultado, valió la pena haber recorrido este camino de reflexión sobre la experiencia diaria de la comunidad educativa y tomar medidas de mejoramiento en favor de la formación de los estudiantes y de la vida institucional en su conjunto.

La participación creciente de las instituciones educativas en el Galardón nos anima a continuar en este esfuerzo y a renovar nuestro compromiso con la calidad de la educación de los niños, niñas y jóvenes colombianos, es decir, con el mejor futuro del país.



Néstor Rodríguez Ardila – Director

Cámara de Comercio de Bogotá

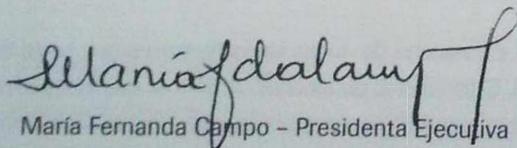
La Cámara de Comercio de Bogotá, consciente de la responsabilidad que tiene el sector empresarial frente al futuro de la ciudad, ha asumido un firme compromiso con el mejoramiento de la calidad de la educación a través de diversos programas y mediante el fortalecimiento de los lazos de cooperación entre los sectores público y privado. Solamente con una educación que llegue a todos, con excelente calidad, se podrá superar la pobreza y tener mayores oportunidades de desarrollo.

Por tercer año consecutivo, la Cámara de Comercio de Bogotá en forma conjunta con la Secretaría de Educación, Compensar y la Corporación Calidad ha tenido la valiosa oportunidad de vincularse al premio Galardón a la Excelencia Educativa.

Nos hemos vinculado al premio porque consideramos que es un importante estímulo para que las instituciones educativas realicen un proceso de autoevaluación e implementen estrategias de mejoramiento continuo.

Estamos seguros que el valioso esfuerzo que están realizando las instituciones educativas se reflejará en resultados muy positivos en la formación de los estudiantes.

Para que nuestra sociedad progrese y logremos brindar mayores oportunidades de desarrollo para todos, es fundamental que la ciudad acceda a una educación integral y de excelente calidad. Por ello, la Cámara de Comercio de Bogotá seguirá trabajando por un mejor futuro para los niños, niñas y jóvenes de Bogotá y su región.



María Fernanda Campo - Presidenta Ejecutiva



Primera PARTE
PROCESO DEL GALARDÓN

★ Propósitos del Galardón

Objetivo general

Identificar en las instituciones escolares estatales y privadas de enseñanza pre-escolar, básica y media del Distrito Capital experiencias ejemplarizantes en la construcción e implementación de enfoques de gestión participativa orientados hacia la calidad.

Objetivos específicos

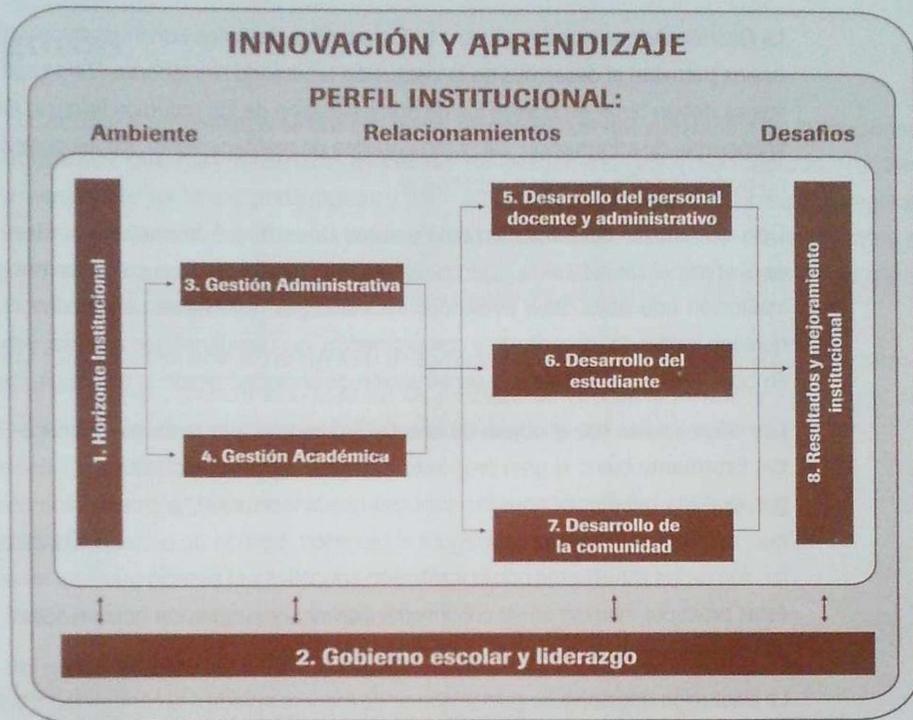
- Suministrar a las instituciones educativas una herramienta de autoevaluación que les permita conocer y documentar el estado de sus procesos de gestión y formular estrategias de mejoramiento en la implementación del PEI.
- Conocer y difundir experiencias significativas en la generación y aplicación de enfoques de gestión y organización orientados hacia la calidad.

★ Modelo de Excelencia en la Gestión Escolar

El modelo del Galardón a la Excelencia, Premio a la Gestión Escolar, se inspira en los postulados de la gestión integral, que armoniza los lineamientos para un futuro mejor (Gestión Estratégica), con la mayor efectividad en el presente (Gestión de Procesos) y la condición indispensable para el éxito (Gestión de la Cultura), en un estado permanente de innovación y aprendizaje.

Con el trasfondo definido por el ambiente, los relacionamientos y los desafíos que ofrece un contexto educativo nacional e internacional, el modelo enmarca de manera armónica ocho elementos que sirven como referentes para la autoevaluación y evaluación de las instituciones educativas, y que promueven su desarrollo hacia la excelencia por la vía de una mejor gestión (ver gráfico).

Como primer elemento se propone el **Horizonte Institucional**, entendido como el eje rector que orienta y proyecta las acciones y esfuerzos de la institución hacia el futuro y el entorno, obedeciendo a su responsabilidad ética y social, lo cual es validado y compartido por toda la comunidad educativa, y le imprime sentido e identidad a las acciones cotidianas de la institución, con miras al cumplimiento de sus grandes propósitos.



En este aspecto juega un papel crucial la dirección de la institución, liderando los procesos de la estrategia institucional, propiciando la definición y afianzamiento de los rasgos que deben caracterizar la cultura institucional, y definiendo una estructura que permita cumplir con los propósitos institucionales, alineada con la estrategia y la cultura.

La plataforma en la cual se soporta la institución y a través de la cual se desarrollan las prácticas de toma de decisiones y orientación del Direccionamiento Estratégico está en el Gobierno Escolar y Liderazgo. A través de él se puede visualizar cuáles son las instancias de participación de la comunidad educativa y los procesos por medio de los cuales se toman las decisiones de la institución, y cuáles son los lineamientos y conceptos rectores que orientan el desarrollo institucional.

Siendo los procesos de enseñanza, aprendizaje y formación el eje del oficio educativo, la Gestión Académica es el tercer componente, relacionado con las metodologías de enseñanza, modelos pedagógicos, programas curriculares, programas de evaluación y ambientes propicios para el aprendizaje y la formación con los que cuenta la institución, propuestos a partir de su misma concepción y filosofía.

La **Gestión Administrativa** alude a todos aquellos procesos administrativos y de soporte, los cuales permiten el desarrollo de la institución facilitando sus labores. Dentro de estos procesos se deben tener en cuenta los de administración de los recursos físicos e infraestructura, financieros, de información, así como aquellos de mantenimiento, sin los cuales la institución no podría cumplir su misión cabalmente.

Otro elemento es el **Desarrollo del Personal Docente y Administrativo**. El recurso humano es el principal capital de las organizaciones, sin importar cuál sea su naturaleza, y por tanto, la institución educativa debe evidenciar los esfuerzos que realiza para contar con un equipo humano motivado, capacitado y comprometido, que se identifique con ella, y que reconozca en qué consiste su aporte a la construcción de sociedad desde la estrategia institucional.

Los niños y niñas son el objeto de la actividad escolar, por tanto se reconoce el **Desarrollo del Estudiante** como el gran propósito inspirador del oficio educativo. Es conveniente indagar, exaltar y referenciar aquellas acciones que la institución ha emprendido con el objeto de que, en primera instancia, se asegure el bienestar, sentido de pertenencia, identidad y satisfacción de los estudiantes con la institución educativa y el servicio que ésta les ofrece, y cómo éstas prácticas influyen en su crecimiento personal y proyección hacia el futuro, reconociéndose e incluyéndose como parte importante de la sociedad.

La institución educativa no puede operar de manera aislada a la comunidad a la cual pertenece. La realidad del entorno es la realidad de la comunidad educativa, y su problemática y rasgos característicos necesariamente determinarán la vivencia cotidiana de la institución. Por lo tanto, el modelo contempla el **Desarrollo de la Comunidad**, y examina cómo la institución, desde su responsabilidad social, se integra a su comunidad y responde a los requerimientos particulares de la misma.

El reflejo de la gestión de la institución educativa se manifiesta en el último elemento, **Resultados y Mejoramiento Institucional**. Es importante que la institución cuente con prácticas consolidadas que permitan evidenciar el nivel de cumplimiento de objetivos y metas trazados desde el horizonte institucional, debe existir un sistema de información que permita verificar dichos resultados, establecer cuál es el uso que se hace de esta información, y si revierte o no en la formulación de acciones correctivas y estratégicas para el mejoramiento.

En la medida en que la institución disponga de estos sistemas y prácticas, puede controlar efectivamente sus acciones, ser consciente de los resultados que éstas generan, reducir el desgaste institucional y puede visualizar claramente hacia dónde debe enfocar sus planes de mejoramiento en el camino a la excelencia.

★ Categorías

El Galardón a la Excelencia se entrega en las categorías Estatal y Privada a las instituciones educativas que han construido esquemas de gestión integral y han logrado articular exitosamente las tareas pedagógicas y administrativas, consiguiendo demostrar y asegurar buenos resultados, transferir el conocimiento e identificar elementos diferenciadores e innovadores que se constituyen en la mejor estrategia de su entorno. Se premiará una institución en cada categoría.

El Galardón es una herramienta de autoevaluación que le permite a las instituciones educativas, conocer el estado de los procesos de gestión y formular estrategias de mejoramiento.

★ Requisitos

Para participar en el Galardón se requiere:

- Ser una institución de educación formal.
- Tener domicilio en Bogotá y estar bajo su jurisdicción.
- Estar debidamente reconocida por la Secretaría de Educación Distrital.
- No haber sido sancionada en los últimos cinco años.
- No haber ganado el Galardón a la Excelencia en los cinco años anteriores.

★ Premiación

- Estatuilla que identifica el Galardón a la Excelencia.
- Pergamino.
- \$25'000.000 por institución premiada.
- Difusión y publicación de las experiencias en los medios de la Secretaría de Educación Distrital, la Cámara de Comercio de Bogotá, la Caja de Compensación Familiar COMPENSAR y la Corporación Calidad.

Mención especial al esfuerzo en el mejoramiento

Las instituciones educativas oficiales o privadas que, tras presentarse en versiones anteriores del GALARDÓN A LA EXCELENCIA, demuestren un mejoramiento sustancial en los distintos componentes de la gestión escolar, recibirán:

- Pergamino.
- \$5'000.000 por institución premiada.

★ **Compromiso de las Instituciones Galardonadas**

Las instituciones galardonadas adquieren el compromiso de difundir su experiencia y convertirse en líderes en la promoción de la cultura de la calidad. El compromiso se cumple ejecutando las siguientes acciones:

- Estableciendo un plan de atención, consultas y visitas.
- Acompañando instituciones asignadas por la Secretaría de Educación Distrital, para apoyarlas en la incorporación de criterios de calidad en su gestión escolar.
- Vinculándose a la Red de Acción para la Excelencia para compartir sus experiencias exitosas.
- Haciendo mención de este reconocimiento en sus estrategias de divulgación y publicidad, especificando el año en que lo obtuvieron.

★ **Marco general de evaluación**

La metodología de evaluación busca identificar el nivel de gestión de cada institución examinando la capacidad de ésta de moverse en el tiempo y alcanzar los resultados que se ha propuesto, mediante un sistema gerencial que integra el direccionamiento estratégico o mirada de largo plazo de la institución, la gerencia de sus procesos y la gerencia de la cultura institucional.

Las instituciones galardonadas son líderes en la promoción de la cultura de la calidad

El informe que realiza la institución será analizado a la luz del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar correctivamente), el cual permite observar el desarrollo de los procesos desde su formulación hasta su ejecución, evaluación y establecimiento de acciones correctivas a partir de ésta. Se evalúa la gestión en sus distintos momentos:

- **Planear**, es la forma como la institución define sus metas y los métodos para alcanzarlas en los distintos componentes.
- **Hacer**, es la manera como la institución genera acciones para educar y preparar a sus actores para ejecutar las tareas planteadas, lograr las metas y recoger los datos correspondientes a las mismas.
- **Verificar**, son los mecanismos que establece la institución para conocer los resultados de las tareas ejecutadas y evaluar el logro de los objetivos propuestos.
- **Actuar**, es la aplicación de acciones correctivas necesarias que conduzcan al logro de los objetivos propuestos y al mejoramiento continuo de los procesos de la institución.

En este ciclo se observan los procesos en su relación con los distintos actores de la comunidad educativa, su participación real y la incidencia de sus decisiones y acciones en la gestión integral de la institución.

Cada institución presenta un informe que es analizado a la luz del ciclo PHVA:
Planear, Hacer, Verificar, Actuar.

La evaluación de la institución también es realizada considerando tres dimensiones: **Enfoque, implementación y resultados**; con los cuales se valora la madurez de la institución en sus distintos sistemas y procesos, y se establece la consistencia y armonía de la gestión. El significado de estas dimensiones es el siguiente:

Enfoque

Se refiere a la concepción y directrices que orientan a la institución y los métodos utilizados para lograr el propósito establecido en cada tema o factor que se va a evaluar.

Se evalúa que sea adecuado para atender el propósito del ítem en función de la realidad de la institución, que sea proactivo, innovador y conocido por la comunidad educativa.

Implementación

Se refiere a la forma como se lleva a la práctica cotidiana el enfoque, así como su alcance y extensión dentro de la institución.

Se analiza su incorporación en las diferentes áreas y procesos de la institución, así como la permanencia en la aplicación del enfoque.

Resultados

Se refiere a los logros obtenidos gracias a la aplicación del enfoque.

Se evalúan los niveles de desempeño de los procesos, en función de la realidad institucional, las tendencias a través de los años y la relación de causalidad con respecto al enfoque y la implementación. Incluye información cuantitativa y cualitativa.

Aplicando la metodología de evaluación descrita se busca determinar la integralidad y consistencia de la gestión y la forma en que son gerenciados los procesos claves de la institución que inciden directamente sobre los resultados esperados y alcanzados, e igualmente, valorar la dinámica de mejoramiento institucional, para así establecer las instituciones merecedoras del Galardón, las cuales se distinguen porque:

- Aseguran la calidad de sus resultados, es decir, garantizan un servicio que cumple altos estándares, atienden las necesidades de sus estudiantes y de su comunidad educativa.

Las instituciones ganadoras son ejemplo de la gestión como un proceso sistemático, organizado y que articula el horizonte institucional y todas aquellas opciones de enfoque y concepción de sociedad, de mundo y de escuela, para alcanzar los resultados propuestos.

- Pueden demostrar resultados sostenidos en el tiempo. La calidad está basada en un proceso continuo que implica disciplina, consistencia y perseverancia, decisiones desde los rectores y los Consejos Directivos que permean la cultura y prácticas institucionales y que garantizan una orientación para satisfacer a la comunidad educativa en su conjunto.

Los resultados son fundamentales. Una institución educativa debe cumplir las responsabilida-

La gestión integral facilita la obtención
de resultados positivos

des sociales que le han sido asignadas en términos de formación de competencias de los niños para la apropiación y construcción de un conocimiento útil, pertinente y relevante para su vida personal, laboral y ciudadana. Estos resultados no son un tema ajeno a la gestión, son su eje y orientación. Una gestión integral facilita, en un escenario de recursos escasos, la obtención de resultados positivos en los estudiantes, en el personal directivo, docente, administrativo y de servicios de la institución, en los padres de familia, y en el entorno inmediato de la escuela. La gestión pensada como un ejercicio para lo administrativo únicamente, es un reduccionismo. Las instituciones galardonadas demuestran que asumir un esquema de gestión institucional de manera integral, implica cambiar de una mirada fragmentada a un pensamiento sistémico que entienda el océano de relaciones que implican y explican la situación institucional.

- Cuentan con mecanismos para que el capital de conocimiento de sus instituciones sea apropiado y ampliado permanentemente, gracias a que sus procesos claves están documentados, controlados y estandarizados.

Esto les permite lograr un mejoramiento continuo como requisito para alcanzar sus metas y responder a un entorno tan cambiante, incierto y difícil como el que vivimos pero que, a pesar de ello, insinúa y abre múltiples oportunidades para los planteles.

Características de una Institución Galardonada

Una institución galardonada representa un ejemplo de excelencia en la gestión porque:

- *Demuestra y asegura buenos resultados orientados especialmente hacia los estudiantes.*
- *Los logros que alcanza son el resultado del enfoque de gestión que desarrolla.*
- *Cuenta con uno o más elementos diferenciadores e innovadores que la distinguen ante las demás.*
- *Documenta, consolida y mejora continuamente la calidad de sus procesos.*
- *Tiene capacidad para enseñar a otros.*
- *Son organizaciones que aprenden continuamente y gracias a ello generan innovaciones importantes que les permiten poseer elementos que las distinguen ante los otros.*
- *Son capaces de transferir sus aprendizajes a otras para que éstas puedan conocer, apropiar y adaptar sus mejores prácticas.*

★ Evaluadores y jurados

La composición y conformación del grupo de evaluadores y jurados del Galardón obedece a criterios de especialización y experiencia en gestión, procesos pedagógicos y estrategias de calidad y mejoramiento.

Los jurados son altos directivos de empresas privadas, entidades públicas y universidades, de reconocida trayectoria práctica y/o académica en los temas pedagógicos y de gestión.

Los jurados y evaluadores, reciben una capacitación especial para garantizar la interpretación unificada de los componentes y criterios del Galardón y el sistema de calificación establecido.

La asignación de los evaluadores se realiza con base en la experiencia del evaluador y el tipo de institución a evaluar, acorde además con criterios éticos y un cuidadoso análisis de los conflictos de interés.

★ Visión general del proceso

1. *Inscripciones*
2. *Talleres de orientación a postulantes*
3. *Elaboración de informes de postulación*
4. *Entrega de informes de postulación*
5. *Análisis y valoración de informes de postulación y selección de instituciones para visita de campo*
6. *Visitas de campo*
7. *Selección de ganadores*
8. *Proclamación y entrega del Galardón*
9. *Proceso de Retroalimentación*

Fases del proceso

Inscripción

Las instituciones deben diligenciar el FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN PARA POSTULACIÓN AL GALARDÓN que se encuentra disponible en www.redacademica.edu.co. Al final de esta cartilla puede encontrar un modelo del mismo con los datos que debe incluir. Con su diligenciamiento la institución adquiere la posibilidad de asistir a los talleres de orientación y oficializa su postulación y compromiso de acogerse al proceso.

Sólo se reciben informes de postulación de las instituciones previamente inscritas.

Informes:

- Corporación Calidad
Galardón a la Excelencia
E-mail: gesedu@ccalidad.com.co
- Secretaría de Educación Distrital
Dirección de Evaluación y Acompañamiento
Email: galardon@redp.edu.co

Orientación a instituciones inscritas

La Secretaría de Educación Distrital ha confiado a la Corporación Calidad desarrollar un proceso de orientación a las instituciones inscritas que tendrá una duración de 16 horas, distribuidas en dos jornadas de ocho (8) horas cada una. Estos talleres son realizados para lograr una mejor comprensión de la Guía y el enfoque de evaluación.


Los talleres de orientación buscan lograr una mejor comprensión de la guía de evaluación.

Elaboración del informe de postulación

Basados en las instrucciones contenidas en la guía, los postulantes deben presentar un **informe completo**, que describa los enfoques, la implementación y los resultados de su esquema de gestión, teniendo en cuenta las siguientes especificaciones:

- Cefirse fielmente a las indicaciones establecidas en los componentes y criterios de la guía de evaluación, siguiendo la misma numeración.
- Redactar el informe de postulación en forma precisa y sintética, respondiendo a la información solicitada. Es deseable que tenga un estilo unificado, sin repetir información y ubicándola en el capítulo en que es solicitada.
- Se pueden incluir ejemplos, siempre y cuando sean pertinentes, relevantes, cortos y que no sustituyan la respuesta conceptual requerida.
- Es conveniente utilizar gráficos y tablas para la presentación de datos solicitados y evitar descripciones largas e imprecisas.
- Presentar el informe en diskette de alta densidad (3.5), Word 7.0 y tres copias impresas idénticas, tamaño carta, fuente Arial 12, a un espacio, por una sóla cara, en sentido vertical de la hoja, numerado y legajado.
- La extensión total del informe no debe exceder las ochenta (80) páginas, distribuidas de la siguiente forma:
 - Página 0: portada
 - Página 1: copia del formulario de inscripción debidamente radicada
 - Página 2: acta del Consejo Directivo
 - Página 3: índice
 - Página 4 a 80: cuerpo del informe que incluye: institución y su contexto, los ocho capítulos de la guía de evaluación desarrollados y los anexos.

Se recomienda no superar el límite de las 80 páginas, ya que no se recibirán informes con un número superior.

La gestión integral facilita la obtención
de resultados positivos

La responsabilidad de liderar la elaboración del informe será del rector o director con la participación de los distintos estamentos de la institución y contará con el aval del Consejo Directivo mediante acta de aprobación del informe de postulación, que se debe anexar al informe.

Toda la información aportada por las instituciones postulantes es de carácter estrictamente confidencial, lo que significa que ni el nombre de la institución, ni los documentos por ella suministrados, serán divulgados a ninguna instancia distinta de las creadas para el desarrollo de este Galardón (jurado, evaluadores y coordinadores designados por la SED, y la Corporación Calidad, para dichos efectos).

Es importante que el informe de postulación refleje la realidad de la institución ya que éste constituye la única base para la primera etapa de la evaluación y es guía fundamental para la decisión del jurado. El informe debe ser el reflejo fiel de la situación real de la institución, y por lo tanto es necesario dedicar los mayores esfuerzos en su realización, para que sea lo suficientemente claro para personas que no conocen la institución.

Presente un informe completo que describa su esquema de gestión.

Entrega del informe de postulación

El informe de postulación debe ser enviado en sobre cerrado, a nombre del Galardón a la Excelencia a la Corporación Calidad, o en la Secretaría de Educación, Dirección de Evaluación y Acompañamiento. La fecha límite de entrega será comunicada oportunamente.

No se reciben informes después de la fecha y hora fijada. Únicamente se reciben informes de instituciones previamente inscritas.

Análisis y valoración de informes de postulación y selección de instituciones para visita de campo

El grupo de evaluadores efectúa un análisis de los informes, con el fin de valorarlos de acuerdo con los criterios establecidos en la presente guía.

La valoración es presentada al Jurado para que éste determine qué instituciones se hacen acreedoras a una visita de campo.

Visitas de campo

Las instituciones seleccionadas en la etapa anterior recibirán la visita del grupo de evaluadores asignado, para examinar y evidenciar la coherencia entre lo consignado en el informe y la realidad institucional.

Producto de estas visitas, los evaluadores elaborarán un informe definitivo de la institución que será entregado a los miembros del jurado.

Selección de ganadores

Recibidos los informes definitivos, el jurado hará un análisis integral de cada una de las instituciones educativas y definirá a la merecedora del Galardón en cada una de las categorías y podrá recomendar menciones especiales a otras. Las decisiones de los evaluadores y los jurados en todas y cada una de las etapas del proceso serán inapelables.

El jurado selecciona las experiencias de excelencia que sean ejemplarizantes, y no las mejores entre las postuladas, de tal modo que pueden declararse categorías desiertas.

Proclamación y entrega del Galardón

Los Galardones serán entregados por el Señor Alcalde Mayor de Bogotá, la Secretaria de Educación Distrital, la Presidenta Ejecutiva de la Cámara de Comercio de Bogotá, el Director de COMPENSAR y el Director Ejecutivo de la Corporación Calidad en un acto público de premiación. Los galardonados obtienen unos beneficios y adquieren unos compromisos, los cuales serán pactados con la Secretaría de Educación Distrital mediante un convenio.

Proceso de retroalimentación

Todas las instituciones postuladas recibirán por escrito un informe de retroalimentación, el cual describe las fortalezas y oportunidades de mejoramiento observadas en el proceso de evaluación. Adicionalmente, se programará una sesión de retroalimentación presencial, con representantes de la Secretaría de Educación Distrital y la Corporación Calidad.

Todas las instituciones postuladas reciben un
informe de retroalimentación

Resumen de componentes, criterios y puntajes



Segunda PARTE
COMPONENTES Y
CRITERIOS DE
EVALUACIÓN

★ Resumen de componentes, criterios y puntajes

	Puntaje máximo
0. La institución y su contexto	0
1. Horizonte institucional	130
1.1. Formulación del direccionamiento estratégico	30
1.2. Estructura organizacional	20
1.3. Despliegue y apropiación del direccionamiento estratégico	25
1.4. Seguimiento y evaluación	25
1.5. Resultados	30
2. Gobierno escolar y liderazgo	110
2.1. Gobierno escolar	25
2.2. Formación para la convivencia	25
2.3. Liderazgo	30
2.4. Resultados	30
3. Gestión académica	150
3.1. Procesos pedagógicos	40
3.2. Desarrollo curricular	40
3.3. Sistema de evaluación del proceso de aprendizaje	35
3.4. Resultados	35
4. Gestión administrativa	130
4.1. Procesos administrativos	30
4.2. Administración de los recursos financieros	25
4.3. Administración de la infraestructura y los materiales	25
4.4. Administración de la información	20
4.5. Resultados	30

5.	Desarrollo del estudiante	150
5.1.	Ingreso y seguimiento a estudiantes	40
5.2.	Bienestar y desarrollo personal	45
5.3.	Estímulos y reconocimientos	30
5.4.	Resultados	35
6.	Desarrollo del personal docente y administrativo	120
6.1.	Procesos de selección e inducción	20
6.2.	Bienestar y satisfacción del personal docente y administrativo	25
6.3.	Capacitación y desarrollo personal	30
6.4.	Sistema de evaluación, estímulo y reconocimiento	20
6.5.	Resultados	25
7.	Desarrollo de la comunidad	80
7.1.	Programas y servicios	30
7.2.	Servicio social estudiantil	25
7.3.	Resultados	25
8.	Resultados y mejoramiento institucional	130
8.1.	Resultados institucionales	50
8.2.	Análisis de los indicadores	40
8.3.	Acciones de mejoramiento	40
	PUNTAJE TOTAL	1000



La institución y su contexto

Este apartado tiene como objeto describir la evolución de la institución en el tiempo y evidenciar el contexto social en el que ésta se desenvuelve. Aunque no se asignan puntos por este concepto, su adecuada redacción es sumamente importante para dar a entender a los evaluadores cuál es el tipo de institución que está presentando el informe de postulación.

Describa brevemente la evolución de la institución relatando su constitución y los sucesos claves, tanto internos como externos, que han determinado que el centro educativo sea hoy lo que es.

Señale las características más relevantes del entorno cercano en el que está inserta la institución escolar y que la influyen de manera importante.



Horizonte institucional

Este capítulo examina el proceso de formulación y apropiación del direccionamiento estratégico, así como la estructura organizacional, principios y valores establecidos para asegurar su alcance.

130
puntos

1.1 Formulación del direccionamiento estratégico

- Escriba la misión, la visión, objetivos estratégicos de la institución y sus correspondientes metas e ilustre el proceso para establecerlos.
- Presente las estrategias claves definidas para asegurar el logro de cada uno de los objetivos estratégicos y las metas establecidas.
- Señale la información relevante que se tuvo en cuenta para la formulación del direccionamiento estratégico, relacionada entre otros aspectos con: necesidades y expectativas de estudiantes, padres y madres de familia y

entorno; desempeño de egresados, cambios en la legislación educativa, cambios tecnológicos en el ámbito educativo, enfoques pedagógicos, planes de desarrollo distritales y locales, programas del gobierno (p.e. Plan Decenal y Plan Nacional de Desarrollo Educativo), resultados de evaluaciones de competencias básicas e ICFES, personal docente, administrativo y de servicios y referenciación con otras instituciones.

- Enuncie los principios y valores institucionales que promueven la cultura institucional deseada, así como la forma en que han sido definidos y validados.
- Describa las acciones que ha adelantado la institución para disminuir las brechas existentes entre la cultura institucional actual y la deseada.

1.2 Estructura organizacional

- Presente el organigrama que refleja las relaciones e interacciones entre las áreas pedagógicas, administrativas y de dirección, para facilitar el logro del direccionamiento estratégico.
- Describa cómo esta forma de organización adoptada permite y facilita los procesos de toma de decisiones, delegación, participación y distribución equitativa de responsabilidades.
- Enumere los procesos clave de la institución y qué área del organigrama es responsable de cada uno de ellos.

1.3 Despliegue y apropiación del direccionamiento estratégico

- Indique cómo los objetivos estratégicos, metas y estrategias claves definidas en el direccionamiento estratégico, se traducen en metas y estrategias a ejecutar por cada una de las áreas de la institución, garantizando la construcción de planes de acción.
- Describa las acciones emprendidas por el Consejo Directivo y el rector, para divulgar y compartir el direccionamiento estratégico con los miembros de la comunidad educativa.
- Señale los planes y actividades desarrolladas para lograr la apropiación y el refuerzo de los valores y principios institucionales.

1.4 Seguimiento y evaluación

- Describa cómo se hace el seguimiento al avance en la ejecución del direccionamiento estratégico, la frecuencia con la que se realiza, quiénes participan y cómo se recolecta la información utilizada para dicho seguimiento.
- Mencione los indicadores clave que ha definido la institución para hacer seguimiento a la gestión y cómo se realiza su monitoreo.
- Indique cómo son aplicadas las acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento, en los casos en que los resultados no sean acordes con lo establecido en el direccionamiento estratégico. Presente ejemplos.
- Mencione la forma como se mide el grado de conocimiento y apropiación de la misión, visión, principios y valores por parte de la comunidad educativa.
- Indique cómo se evalúa, mejora e innova continuamente el proceso de formulación, despliegue, difusión, apropiación y seguimiento del direccionamiento estratégico.

1.5 Resultados

- Mencione qué resultados y ventajas ha obtenido la institución gracias a la definición de la misión, visión y objetivos estratégicos.

- Presente a través de indicadores los resultados obtenidos en relación con los objetivos estratégicos y sus correspondientes metas, establecidos en el direccionamiento estratégico. Explique los resultados significativos, así como los desfavorables y las estrategias que se han emprendido para su corrección.
- Identifique los factores críticos que se han definido para el cumplimiento de la misión y con base en ellos, describa cómo se compara la institución o sus procesos y servicios con las mejores prácticas.
- Describa las conductas que en la actualidad se observan en la comunidad educativa, que evidencian logros en la construcción de la cultura institucional deseada.



Gobierno escolar y liderazgo

Este capítulo indaga por las instancias y procesos establecidos para fomentar los valores democráticos y garantizar la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones. Igualmente, examina el papel de las directivas como líderes y responsables principales del desarrollo institucional.

110
puntos

2.1 Gobierno escolar

- Mencione los órganos del gobierno escolar existentes, quiénes los conforman e indique el tipo de contenidos y problemáticas de que se ocupan.
- Indique los mecanismos establecidos para el funcionamiento e interrelación de los órganos del gobierno escolar.
- Describa cómo los órganos del gobierno escolar, participan activamente en la formulación del direccionamiento estratégico y en su seguimiento.
- Mencione cómo se ha logrado la vinculación activa de representantes del sector productivo y de los exalumnos en el gobierno escolar. Señale su impacto.
- Describa cómo los representantes de la comunidad educativa en los distintos órganos del gobierno escolar mantienen comunicación permanente con sus representados, para conocer sus propuestas e inquietudes y transmitir decisiones.
- Describa las estrategias empleadas por la institución para dar a conocer, promover la discusión y recoger la opinión de la comunidad educativa sobre asuntos de interés general.

2.2 *Formación para la convivencia*

- Mencione cuáles son los valores democráticos que la institución promueve y señale las estrategias desarrolladas para lograr su apropiación en la comunidad educativa.
- Describa las estrategias específicas y generales que ha desarrollado la institución para la formación de sus estudiantes en relación con sus derechos, deberes y valores ciudadanos que aumenten su nivel de pertenencia y afecto por la ciudad.
- Comente cómo se constituyó el consejo estudiantil, la elección del personero y qué acciones relevantes han cumplido.
- Indique los principios establecidos en el manual de convivencia que orientan y regulan la convivencia escolar.
- Describa la metodología adoptada por la institución para la resolución de conflictos en los distintos estamentos, tendiente a generar habilidades personales para enfrentarlos adecuadamente.

2.3 *Liderazgo*

- Describa el estilo de liderazgo definido por la institución y los mecanismos establecidos para llevarlo a la práctica.
- Describa el papel del rector y/o director y los directivos docentes en la difusión y mantenimiento de los grandes propósitos institucionales (misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores).

- Indique de qué forma el rector y/o director y los directivos docentes promueven e incentivan en todas las áreas de la institución un enfoque hacia el conocimiento y satisfacción de las necesidades de los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa.
- Mencione cómo el rector y los directivos docentes fomentan una cultura de la calidad mediante la revisión, estandarización, documentación y mejoramiento sistemático de los procesos pedagógicos y administrativos.
- Ilustre cómo el rector y/o director y los directivos docentes promueven y lideran la vinculación de la institución en asociaciones y eventos que conduzcan al mejoramiento institucional.
- Describa la estrategia organizativa, procedimientos y medios existentes en la institución para garantizar en los ámbitos interno y externo, una comunicación oportuna y de calidad de sus objetivos, decisiones y actividades.
- Indique los mecanismos de comunicación permanente que establece la institución con las instituciones gubernamentales y no gubernamentales de nivel local y distrital.

2.4 *Resultados*

- Mencione los principales resultados obtenidos a través de las acciones y proyectos emprendidos por los diferentes órganos del gobierno escolar.
- Mencione evidencias que demuestren la efectividad de las estrategias diseñadas para la formación para la convivencia.

- Mencione cómo mide la institución el nivel de participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa. Presente y explique el comportamiento en los cinco últimos años, de los indicadores usados para su medición.
- Indique el proceso aplicado para evaluar y mejorar los mecanismos establecidos para el funcionamiento de los órganos del gobierno escolar.
- Señale los resultados más importantes que se han obtenido gracias al estilo de liderazgo adoptado por la institución.
- Describa la forma como se evalúa la efectividad de la estrategia de comunicación implementada y cómo se mejora a partir de los resultados de la evaluación.



Gestión académica

Este capítulo evalúa cómo lo establecido en el direccionamiento estratégico de la institución se refleja en planes de estudio, métodos, actividades y ambientes para el aprendizaje y la formación integral de los estudiantes.

150
puntos

3.1 Procesos pedagógicos

- Mencione y describa cuál es el enfoque pedagógico de la institución y las razones por las cuales fue adoptado.
- Indique cuáles aprendizajes, competencias y valores busca desarrollar la institución en el proceso de formación de los estudiantes.
- Ilustre cómo la institución promueve y orienta a sus estudiantes hacia la excelencia académica y el logro de altos desempeños.
- Mencione cuáles metodologías aplica la institución para crear un ambiente adecuado para el trabajo escolar y garantizar la apropiación de los aprendizajes y competencias básicas en los estudiantes.
- Describa el sentido y papel que la institución le asigna al proceso de evaluación de los estudiantes.
- Describa los procesos pedagógicos clave que la institución ha definido y explique cómo se difunde y asegura su apropiación entre la comunidad educativa.

3.2 Desarrollo curricular

- Describa brevemente la estructura curricular de la institución relacionando áreas fundamentales, proyectos y actividades institucionales. Indique para cada una: objetivo, enfoque, intensidad horaria y frecuencia.

- Explique el énfasis que desarrolla la institución en la formación de los estudiantes y que la caracteriza o diferencia de otras instituciones. Describa los proyectos y actividades asociadas al énfasis.
 - Ilustre cómo se ha incorporado el uso de nuevas tecnologías en el proceso educativo y sus efectos en el trabajo de aula.
 - Señale los criterios institucionales aplicados para definir el tipo de material didáctico necesario para el desarrollo curricular y su congruencia con el enfoque pedagógico y las necesidades de los estudiantes.
 - Indique cómo la institución incorpora en la formación de los estudiantes el desarrollo de competencias que le faciliten su desempeño en el ámbito laboral.
 - Señale los criterios establecidos por la institución para el diseño y desarrollo de las clases, y cómo se fomenta la cooperación y el trabajo en equipo de los docentes para la planeación de las mismas.
 - Describa brevemente las estrategias metodológicas que con mayor frecuencia utiliza la institución en el trabajo con los estudiantes.
 - Mencione las acciones institucionales generales que se realizan para promover y estimular la actividad académica, cultural y deportiva, individual o colectiva. Señale los eventos internos y externos en los que participa.
 - Mencione las estrategias y procedimientos desarrollados por la institución para promover el espíritu científico y apoyar proyectos de investigación de los estudiantes.
 - Mencione cómo la institución establece la calidad y pertinencia de sus planes de estudio y los procedimientos adoptados para incorporar mejoras a los mismos.
- ### 3.3 *Sistema de evaluación del proceso de aprendizaje*
- Enuncie los principales aspectos que la institución evalúa en los estudiantes.
 - Presente los criterios centrales que la institución posee para la promoción de los estudiantes de grado a grado.
 - Mencione cómo se comunican oportunamente estos criterios a la comunidad educativa.
 - Describa las estrategias, derivadas del enfoque pedagógico, que aplica la institución para evaluar y hacer seguimiento al proceso de aprendizaje y logros de los estudiantes.
 - Señale cómo la institución garantiza en sus docentes coherencia y unidad de criterios de evaluación en relación con las estrategias institucionales definidas.
 - Señale los mecanismos y estrategias existentes para atender oportunamente las dificultades identificadas en el desempeño de los estudiantes.

- Describa las evidencias de la efectividad de dichas estrategias y cómo éstas se evalúan y mejoran.
- Mencione la periodicidad y los mecanismos empleados para comunicar los resultados de la evaluación a los estudiantes y los padres de familia. Indique cómo se orienta el apoyo en el hogar.
- Indique los procedimientos adoptados para incorporar modificaciones a los enfoques y estrategias de evaluación y cómo se aplican dichos cambios.

3.4 Resultados

- Presente los índices de promoción por áreas en los últimos cinco años, y los demás indicadores de eficiencia académica empleados por la institución.
- Mencione cómo a partir del análisis de estos indicadores, la institución desarrolla planes de mejoramiento de su estrategia académica. Ilustre con un ejemplo.
- Señale los proyectos de investigación desarrollados por los estudiantes que han generado mayor impacto en la institución. Indique título, área, año de realización, resultados y grado de los estudiantes que los ejecutaron.



Gestión administrativa

Este capítulo examina la forma como se gestionan los procesos administrativos y los recursos, como soporte al desarrollo de las labores propias de la institución y al logro del direccionamiento estratégico.

130
puntos

4.1 Procesos administrativos

- Mencione los procesos administrativos clave que la institución ha definido para el desarrollo de sus labores. Ilustre con un flujograma la secuencia de cada uno de ellos.
- Mencione de qué forma se realiza y garantiza la estandarización de los procesos administrativos clave. Presente un ejemplo.
- Indique cómo se garantiza que los cambios en los procesos sean conocidos y comprendidos por toda la comunidad educativa antes de ser implementados.

- Describa los métodos e indicadores que utiliza la institución para establecer y medir los niveles de calidad de los procesos administrativos.

4.2 Administración de recursos financieros

- Describa cómo se establecen las prioridades de inversión en relación con el direccionamiento estratégico y el plan operativo anual institucional.

- Presente los porcentajes de ejecución frente a lo planeado en cada uno de los rubros establecidos y muestre el comportamiento en los últimos cinco años.
- Relacione en un cuadro el comportamiento durante los últimos cinco años de las diferentes fuentes de financiación (permanentes y adicionales E); recursos propios, crédito, traslado, donaciones, etc.). Indique el porcentaje de cada una respecto del total por año.
- Señale los mecanismos que se tienen establecidos para informar sobre los aspectos financieros de la institución a la comunidad educativa.
- Indique los mecanismos utilizados y su periodicidad para garantizar el mantenimiento, seguridad, limpieza y mejoramiento de la planta física.
- Enuncie los criterios con que cuenta la institución para evaluar y adquirir equipos y materiales para el uso pedagógico y administrativo.
- Señale las estrategias empleadas para promover el uso racional y el aprovechamiento de los equipos y materiales. Ilustre con ejemplos las estrategias aplicadas para los equipos y materiales de mayor uso pedagógico.
- Mencione la forma como la institución establece su relación con los proveedores para asegurar oportunidad y calidad de los recursos adquiridos.

4.3 *Administración de infraestructura y materiales*

- Mencione los criterios que utiliza la institución para la construcción, evaluación y adecuación de los distintos espacios físicos. Indique cómo se asegura que estos espacios sean empleados en las actividades para las cuales han sido destinados.
- Relacione, mediante una tabla los diferentes espacios físicos que posee, indicando la cantidad, el área en metros cuadrados y la relación metro cuadrado por alumno, frente a los estándares de referencia (tenga en cuenta los estándares que se presentan en: Secretaría de Educación Distrital. Construyendo Pedagogía, Estándares básicos para construcciones escolares. Bogotá, D.C., Colombia 2000.)
- Mencione las estrategias implementadas para suplir necesidades de espacios físicos con los que no cuenta la institución.

4.4 *Administración de la información*

- Describa los criterios que utiliza la institución para diseñar su sistema de información.
- Señale la información significativa que utiliza la institución para ejercer control y seguimiento de sus procesos clave. Indique la forma como se recolecta y procesa esta información.
- Mencione los procedimientos y el soporte físico y tecnológico que son utilizados para asegurar la confiabilidad, consistencia y actualización de la información utilizada.
- Indique el sistema implementado por la institución para clasificar, ordenar y archivar la información y asegurar su fácil acceso y rápida consulta.

- Describa los distintos tipos de análisis de datos que se realizan e indique cómo la información recolectada es utilizada para el mejoramiento de los procesos y servicios.

4.5 Resultados

- Presente los resultados obtenidos por la institución gracias a la definición y estandarización de los procesos administrativos clave.

- Presente cuál ha sido el comportamiento durante los últimos cinco años de los siguientes indicadores: número de libros por estudiante, estudiantes por aula, estudiantes por docente, número de alumnos por computador, número de horas anuales dedicadas a actividades directas con estudiantes, costo anual por estudiante y otros indicadores definidos por la institución para medir los resultados de su estrategia administrativa.
- Explique el comportamiento de los anteriores indicadores y su impacto en el mejoramiento de los procesos y en el desarrollo institucional.

5

Desarrollo del estudiante

Este capítulo analiza las acciones y servicios que el centro educativo adelanta para el desarrollo integral del estudiante y el aseguramiento de su bienestar en la institución.

150
puntos

5.1 Ingreso y seguimiento a estudiantes

- Mencione los criterios que emplea la institución para el ingreso y aceptación de nuevos estudiantes y la renovación de matrícula de los actuales.
- Señale cómo la institución asegura que los nuevos estudiantes conozcan y se apropien de su filosofía, el direccionamiento estratégico y las formas de trabajo institucional.
- Mencione cómo hace la institución para conocer las causas del ausentismo y deserción escolar y cuáles estrategias utiliza para disminuir estos índices y fomentar la permanencia y retención escolar.
- Describa cómo responde la institución ante las expectativas y características de estudiantes con necesidades especiales o marcadas diferencias con el resto de la población escolar. Ilustre con datos o ejemplos.
- Mencione la atención que brinda la institución a los estudiantes que presentan casos excepcionales de bajo rendimiento académico.
- Indique los mecanismos de seguimiento a los egresados, el tipo de información que se recoge y cómo la utiliza para el mejoramiento de los procesos institucionales y su impacto.

- Describa cómo la institución evalúa y mejora los procesos utilizados para la aceptación, inducción y seguimiento de sus estudiantes.

5.2 *Bienestar y desarrollo personal*

- Mencione cómo la institución crea y promueve altas expectativas de desarrollo personal en los estudiantes.
- Describa los mecanismos que la institución emplea para conocer las necesidades, intereses y expectativas de los estudiantes. Indique con qué frecuencia los aplica y cómo se analiza la información recolectada.
- Señale las estrategias implementadas para satisfacer las necesidades, intereses y expectativas identificadas.
- Describa las acciones desarrolladas para identificar, promover y apoyar aptitudes y talentos de los estudiantes.
- Mencione los servicios complementarios que la institución presta a los estudiantes para su atención integral y bienestar y cómo los innova y mejora.
- Señale las acciones que adelanta la institución para identificar y orientar las aspiraciones profesionales y vocacionales de los estudiantes.
- Señale cómo se mide la satisfacción de los estudiantes en cuanto a atención, servicios, instalaciones, clases y calidad de los docentes.

5.3 *Estímulos y reconocimientos*

- Señale los aspectos individuales y colectivos que la institución identifica como merecedores de estímulo y reconocimiento en los estudiantes.
- Mencione cuáles estímulos y reconocimientos ha creado, así como los requisitos y procedimientos para otorgarlos. Señale el impacto de éstos en la motivación y esfuerzo de los estudiantes.

5.4 *Resultados*

- Presente el promedio anual de ausentismo diario de los estudiantes en los cinco últimos años. Indique cómo ha utilizado esta información para la implementación de mejoras.
- Señale los logros en la formación de los estudiantes por efecto de la integración de alumnos con necesidades especiales o diferencias marcadas.
- Mencione los premios y logros externos obtenidos por los estudiantes atribuibles al apoyo de la institución a sus talentos y aptitudes.
- Presente el comportamiento durante los últimos cinco años de los indicadores utilizados para medir la satisfacción de los estudiantes. Indique las acciones de mejoramiento adelantadas como fruto del análisis de estos datos.



Desarrollo del personal docente y administrativo

Este capítulo examina las acciones y procesos que la institución adelanta para lograr un recurso humano idóneo, motivado y autónomo, con capacidad de colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de la institución y el cumplimiento de su direccionamiento estratégico.

120
puntos

6.1 *Procesos de selección e inducción*

- Enuncie los criterios establecidos para la selección, inducción y reinducción del personal de planta de la institución.
- Describa los procedimientos específicos de los procesos de selección, inducción y reinducción, indicando los contenidos que se trabajan y los responsables de realizarlos.
- Señale cómo la institución asegura que el nuevo personal conoce y se apropia de su filosofía, el direccionamiento estratégico y formas de trabajo institucional.
- Mencione las estrategias para evaluar, mejorar e innovar los procesos de selección, inducción y reinducción de todo el personal.

6.2 *Bienestar y satisfacción del personal docente y administrativo*

- Indique las estrategias implementadas por la institución para lograr un clima laboral favorable orientado al cumplimiento del direccionamiento estratégico.
- Describa los mecanismos que la institución emplea para conocer y satisfacer las necesidades, intereses y expectativas del personal. In-

dique con qué frecuencia los aplican y cómo se analiza la información recolectada.

- Mencione los programas y servicios complementarios existentes en la institución dirigidos al personal docente y administrativo para su bienestar.
- Describa cómo y con qué frecuencia se indaga por la satisfacción de las personas en su puesto de trabajo y con respecto a los servicios que le brinda la institución.
- En el caso de las instituciones privadas, señale si existe una política salarial y su forma de implementación. Presente un análisis comparativo de la competitividad de los salarios de la institución frente a los del sector.
- Describa cómo la institución mejora sus prácticas para conocer las necesidades del personal y adecuar sus programas y servicios.

6.3 *Capacitación y desarrollo personal*

- Mencione cómo la institución crea y promueve altas expectativas de desarrollo personal y profesional en su equipo docente y administrativo.

- Describa los mecanismos implementados por la institución para promover entre el personal una cultura de calidad enfocada a la prestación de los servicios de forma eficiente, oportuna y amable.
- Indique los lineamientos establecidos para definir planes de capacitación y desarrollo profesional del personal, que apunten al cumplimiento del direccionamiento estratégico de la institución.
- Describa cómo y con qué frecuencia la institución determina y satisface necesidades de capacitación de los distintos miembros que hacen parte del personal.
- Mencione las estrategias y procedimientos desarrollados por la institución para promover y apoyar la realización de proyectos de investigación por parte de los docentes.
- Describa la forma como se evalúan y mejoran los procesos de capacitación y desarrollo del personal docente y administrativo.

6.4 Sistema de evaluación, estímulo y reconocimiento

- Presente los criterios y aspectos que se tienen en cuenta para evaluar el desempeño del personal y conocer su contribución individual y grupal al logro del direccionamiento estratégico.
- Describa cómo los resultados de la evaluación del personal sirven de insumo para el otorgamiento de estímulos y reconocimientos, tanto a nivel individual como de equipos de trabajo.

- Mencione los mecanismos utilizados por la institución para mejorar e innovar permanentemente los sistemas de evaluación del personal, estímulos y reconocimientos.

6.5 Resultados

- Presente el comportamiento durante los últimos cinco años de los indicadores utilizados para medir la satisfacción del personal docente y administrativo. Señale las acciones de mejoramiento adelantadas como fruto del análisis de estos datos.
- Presente el porcentaje anual de los ingresos que la institución ha invertido durante los últimos cinco años en capacitación e investigación. Explique el impacto de esta inversión en el mejoramiento institucional.
- De los docentes que actualmente posee la institución relacione el porcentaje de: docentes por escalafón y años de antigüedad en la institución (use preferiblemente rangos de dos años). Analice y presente cómo influye esta situación en el desempeño institucional.
- Mencione los proyectos de investigación desarrollados por los docentes. Especifique año, título, investigador principal, área, resultados y medios en los cuales han sido publicados.



Desarrollo de la comunidad

Este capítulo evalúa cómo se despliegan acciones para integrar y beneficiar a la comunidad, en desarrollo de la responsabilidad ética y pública de la institución.

80
puntos

7.1 Programas y servicios

- Indique el enfoque y criterios que han motivado a la institución para establecer contacto con su comunidad externa y las acciones que adelanta para impactarla.
- Describa los mecanismos utilizados para identificar las necesidades, intereses y expectativas de la comunidad externa.
- Mencione los programas y acciones institucionales que se han implementado dirigidos hacia la comunidad externa, especificando nombre, objetivo, responsables, beneficiarios y principales actividades que implica. Indique de qué forma estos programas y acciones dan respuesta a las necesidades detectadas.
- Enuncie las acciones desarrolladas por la institución para cuidar y conservar el entorno.
- Mencione los programas, campañas y acciones locales, distritales o nacionales en que la institución ha participado en desarrollo de su espíritu social y solidario.
- Describa cómo y con qué frecuencia evalúa la pertinencia y calidad de los programas ofrecidos a la comunidad externa.
- Indique cuáles vínculos ha establecido la institución con organizaciones sociales, culturales,

deportivas y empresariales para referenciar y cualificar los programas y servicios ofrecidos. Señale el beneficio para la institución.

7.2 Servicio social estudiantil

- Describa las prioridades que la institución establece para la formación del sentido comunitario en los estudiantes y cómo dichas prioridades se reflejan en el servicio social estudiantil.
- Mencione qué campos y actividades se desarrollan en el cumplimiento del servicio social estudiantil. Indique a qué apoyo recurre la institución para implementarlas.
- Indique cómo estas acciones están relacionadas con las necesidades, intereses y expectativas detectadas en la comunidad externa.

7.3 Resultados

- Indique los resultados alcanzados por los programas y servicios institucionales destinados a impactar y beneficiar a la comunidad externa.
- Ilustre los mecanismos de evaluación y mejoramiento de los programas desarrollados por la institución para el beneficio de la comunidad externa.



Resultados y mejoramiento institucional

Este capítulo examina el nivel de logro de los objetivos y metas establecido en el direccionamiento estratégico. Igualmente evalúa de qué forma las decisiones están sustentadas en información objetiva y confiable.

130
puntos

8.1 Resultados institucionales

- Mencione cuáles son los indicadores de gestión clave que la institución ha establecido para medir los resultados de su direccionamiento estratégico y el cumplimiento de las metas. Presente los resultados de los últimos cinco años.
- Mediante gráficas, tablas o cuadros presente los resultados institucionales de los últimos cinco años en cuanto a:
 - Matrícula.
 - Índice de promoción.
 - Índice de deserción.
 - Horas anuales dedicadas a trabajo directo con los estudiantes.
 - Resultados del ICFES.
 - Indicadores de seguimiento a egresados.
- Relacione los premios y menciones obtenidos por la institución, indicando nombre, entidad que lo otorgó, año y razón por la que lo obtuvo.
- Indique los logros que evidencian el liderazgo en el énfasis que caracteriza a la institución.

8.2 Análisis de indicadores

- Mencione los responsables, mecanismos, periodicidad de la recolección de la información y la forma como se analizan los datos de los indicadores presentados.

- Explique los niveles y tendencias de los indicadores presentados en el numeral 8.1.
- Señale los mecanismos y medios establecidos para que la comunidad educativa conozca, comprenda, analice, interprete y utilice los indicadores.

8.3 Acciones de mejoramiento

- Indique las estrategias y procedimientos que la institución emplea para diseñar y establecer sus planes de mejoramiento institucional a partir de los resultados que muestran los indicadores.
- Describa las mejoras e innovaciones implementadas en factores y procesos críticos identificados, producto de la práctica de ejercicios de referenciación, conocimiento y aprendizaje de las mejores prácticas de instituciones líderes.
- Indique los mecanismos y acciones adoptadas para facilitar que otras instituciones conozcan y aprendan de la institución. Ilustre con datos o ejemplos.
- Presente la síntesis del plan de mejoramiento institucional, señalando: áreas clave de mejoramiento, metas, estrategias y seguimiento.

Bibliografía

- **Baldrige National Quality Program.** Education criteria for performance excellence. Gaithersburg, 2001. 62 p.
- **Barbosa, Eduardo Fernandes y otros.** Gerencia da qualidade total na educacao. Belo Horizonte: FCO, 1994. 228 p.
- **Byrnes, Margaret A.; Cornesky, Robert A.; Byrnes, Lawrence W.** The quality teacher: implementing total quality management in the classroom. Port Orange: Cornesky & Associates Press, 1994. 338 p.
- **Cano, García Elena.** Evaluación de la Calidad Educativa. Madrid: Editorial la Muralla, 1996. Aula abierta.
- **Correa de Molina, Cecilia.** Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio, 1997. 110 p. Aula abierta.
- **Cotter, Maury; Seymour, Daniel.** Kidgits and other insightful stories about quality in education. Wisconsin: ASQC, 1993. 154 p.
- **Cruz Ramírez, José.** Educación y calidad total. México: Grupo Editorial Iberoamérica, 1997. 557 p.
- **Falconi Campos, Vicente.** TQC: Control de la calidad total (al estilo Japonés). Río de Janeiro: Bloch, 1994. 229 p.
- **Falconi Campos, Vicente.** Gerenciamiento de la rutina del trabajo cotidiano. Belo Horizonte: FCO, 1992. 276 p.
- **Falconi Campos, Vicente.** Gerenciamiento pelas diretrizes: Hoshin Kanri. Belo Horizonte: FCO, 1996. 331 p.
- **Fields, Joseph C.** Total quality for schools: a suggestion for American education. Wisconsin: ASQC, 1993. 137 p.
- **Fields, Joseph C.** Total quality for schools: a guide for implementation. Wisconsin: ASQC, 1994. 204 p.
- **Póvoa, Francisco Liberaton y otros.** Escola: solucionando problemas, melhorando resultados. Belo Horizonte: FCO, 1996. 93 p. Qualidade Total na Educacao.
- **Franco de Machado, Clara.** Pensar y actuar: un enfoque curricular para la educación integral. 2a ed. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio, 1990. 103 p. Colección Mesa Redonda.
- **Gardner, Howard.** La mente no escolarizada: cómo piensan los niños y cómo deberían enseñar las escuelas. Buenos Aires: Paidós, 1993. 292 p.
- **Gento Palacios, Samuel.** Instituciones educativas para la calidad total. Madrid: Editorial la Muralla, 1996. 271 p. Aula abierta.
- **Hubbard, Dean L.** Continuous quality improvement: making the transition to education. Maryville: Prescott Publishing, 1993. 524 p.
- **McClanahan, Elaine; Wicks, Carolyn.** Future force: kids that want to, can, and do! California: Griffin Publishing, 1994. 158 p.
- **Ministerio de Desarrollo Económico, Corporación Calidad.** Premio Colombiano a la Calidad. Guía para los participantes. Bogotá: San Martín Obregón, 2000. 48 p.
- **Ministerio de Educación Nacional.** República de Colombia. Ley 115 de 1994.
- **Ministerio de Educación Nacional.** República de Colombia. Decreto 1860 de 1994.
- **Moreno Santacoloma, María del Carmen.** Innovaciones pedagógicas: una propuesta de evaluación crítica. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio, 1994. 120 p.
- **Neill, A.S.** Summerhill: un punto de vista radical sobre la educación de los niños. México: Fondo de Cultura Económica, 1986. 302 p.
- **Organization for Economic Cooperation and Development.** Escuelas y calidad de la enseñanza: informe internacional. Barcelona: Paidós, 1991. 185 p.
- **Pérez Abril, Mauricio; Bustamante Zamudio, Guillermo.** Evaluación escolar, resultados o procesos?: investigación, reflexión y análisis crítico. 2a ed. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio, 1996. 183 p. Mesa redonda.
- **Ramos, Cosete.** Sala de aula da qualidade total. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 225 p.
- **Rinehart, Gray.** Quality education: applying the philosophy of Dr. W. Edwards Deming to transformation the Educational system. Wisconsin: ASQC, 1993. 328 p.

- **Rodríguez Becerra, Manuel; Dávila L. de Guevara, Carlos; Romero Ortiz, Luis Ernesto.** Gerencia privada, gerencia pública, educación en crisis. Bogotá: Tercer Mundo Editores, 1994. 168 p.
- **Santos, Elci Pimenta Costa; Godoy, Maria Helena Pádua Coelho de; Fernandes, Maria de Lourdes Moreira; Mendoca, Marlene de Oliveira Pinto.** O painel da escola: um instrumento de gestão a vista. Belo Horizonte: FCO, 1997. 77 p. Qualidade Total na Educação. 3.
- **Secretaría de Educación Distrital.** Construyendo Pedagogía. Estándares básicos para construcciones escolares. Bogotá, D.C., Colombia 2000.
- **Secretaría de Educación Distrital.** Fondos de Servicios Docentes, Elementos básicos para su gestión. Bogotá, D.C., Colombia 2000.
- **Siegel, Peggy; Byrne, Sandra.** Using quality to redesign schools systems: the cutting edge of common sense. San Francisco: Jossey-Bass, 1994. 168 p.
- **Spanbauer, Stanley J.** A quality system for education: using quality and productivity techniques to save our schools. Wisconsin: ASQC, 1992. 239 p.

Glosario

- **Acciones correctivas:** acción implementada para eliminar las causas que generaron un problema, un defecto, un resultado no acorde con lo esperado o situaciones indeseables, con el propósito de prevenir su recurrencia. No se debe confundir con Corrección; Acción de reparo, ajuste o retrabajo relacionada con el tratamiento de un problema, pero sin la eliminación de su causa.
- **Acciones preventivas:** acción implementada con anticipación para eliminar las causas de la posible ocurrencia de un problema, una no conformidad, un defecto o una situación indeseable.
- **Área clave de mejoramiento:** área de la institución cuyos procesos son fundamentales para el desarrollo institucional y que guardan directa relación con el direccionamiento estratégico.
- **Competencias laborales:** conjunto de capacidades y habilidades que el estudiante debe aprender para poder participar y actuar con éxito en el sistema económico productivo para satisfacer necesidades sociales y generar bienestar personal. Las competencias laborales generales más relevantes son: Trabajo en equipo, responsabilidad, ética y compromiso, manejo de información y comunicaciones, adaptabilidad y capacidad de aprendizaje, solución de problemas, dominio tecnológico y gestión de recursos.
- **Comunidad educativa:** todas aquellas personas que de alguna manera aportan o reciben servicios que parten del quehacer de la institución. La conforman los directivos, estudiantes, padres y madres de familia, exalumnos, personal docente, administrativo y de servicios y comunidad aledaña.
- **Comunidad externa:** se refiere a los padres de familia, al sector productivo, a los exalumnos, a la comunidad aledaña y a comunidades no aledañas pero sobre las cuáles la institución ejerce alguna influencia.
- **Conocimiento de necesidades:** forma en que la institución detecta permanentemente y en forma precisa las necesidades y expectativas de los estudiantes, personal docente, administrativo y de servicios, padres, entorno, etc., en relación con los servicios y productos ofrecidos.
- **Criterio:** norma establecida por la institución que guía la toma de decisiones.
- **Cultura de la calidad:** conjunto de comportamientos que caracterizan a las personas y a la institución tendientes a lograr una mayor efectividad y satisfacción de la comunidad educativa.
- **Cultura institucional:** conjunto de costumbres, creencias, ritos, comportamientos, lenguaje, símbolos, hitos o eventos determinantes, formas de poder formal e informal y relaciones entre las personas que caracterizan a una institución y la distinguen de otras.

- **Delegación:** acción de ceder a otro(s) la competencia que es propia de uno, sin hacer abandono de ella, buscando mantener el equilibrio entre la innovación y el mejoramiento.
- **Despliegue:** proceso mediante el cual la institución hace que las metas definidas por el Consejo Directivo y/o la rectoría se desglosen en metas para las distintas áreas de la institución.
- **Direccionamiento estratégico:** enunciado de la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias que constituyen el futuro a largo plazo ambicionado por una institución. Incluye también los valores, capacidades y activos que se utilizarán y desarrollarán para lograr ese futuro y el despliegue de objetivos y estrategias a los diferentes.
- **Documentación:** es el registro cotidiano del desempeño de los procesos y sistemas. Constituye el acervo de conocimientos de la institución y permite evaluar y mantener vigente la tecnología operativa.
- **Efectividad:** capacidad de alcanzar los resultados deseados en forma eficiente y eficaz, de una manera continua y sostenida en el largo plazo.
- **Eficacia:** indicadores y respectivos resultados que miden el grado en que los requisitos de los clientes (alumnos, personal docente, administrativo y de servicios, padres de familia, entorno, etc) están siendo atendidos por los procesos.
- **Eficiencia:** indicadores y respectivos resultados que miden el nivel de los recursos empleados en un proceso para atender los requisitos del cliente (alumnos, personal docente, administrativo y de servicios, padres de familia, entorno, etc).
- **Enfoque:** se refiere a la concepción y directrices que orientan a la institución y los métodos utilizados para lograr el propósito establecido en cada tema o factor que se va a evaluar.
- **Enfoque pedagógico:** concepción y directrices que orientan a la institución en el desarrollo de los procesos de enseñanza y transmisión de conocimiento y su apropiación (aprendizaje) por parte de los estudiantes.
- **Espacios físicos:** se refiere a las locaciones de la institución con destinaciones específicas tales como: aulas, laboratorios, ludoteca, baños, zonas de recreación, talleres, biblioteca, aulas de informática y demás.
- **Estandarización:** actividad sistemática de establecer, utilizar y mejorar estándares (reglas, instrucciones y procedimientos) para el desarrollo de actividades o tareas específicas. Los estándares se consignan en documentos, permiten que los procesos se ejecuten bajo control, con características similares, independiente de las personas que los operan y facilitan el mantenimiento del dominio tecnológico (conocimiento) por parte de la institución.
- **Estilo de liderazgo:** enfoque que manejan los directivos para guiar la institución hacia el cumplimiento de su direccionamiento estratégico y motivar a los distintos miembros de la comunidad educativa a participar e involucrarse en lo que sucede a su alrededor y a liderar los procesos de los cuales son responsables.
- **Estímulos y reconocimientos:** formas de motivar y gratificar las acciones, logros, aportes y comportamientos sobresalientes de educadores, estudiantes, padres, exalumnos y empleados, a partir de un procedimiento que permita identificarlos, evaluarlos, premiarlos y promoverlos.
- **Estrategia:** acción que ha sido diseñada para el logro de un propósito específico.
- **Estrategias claves:** es el conjunto de acciones que deben realizarse para permitir el logro de los objetivos estratégicos. Establecen los "cómo" de cada objetivo estratégico.
- **Estrategias metodológicas:** medios escogidos y utilizados por la institución para facilitar el trabajo con los estudiantes. Ej: guías, talleres, textos, entre otros.
- **Estructura organizacional:** forma como la institución establece interrelaciones y responsabilidades operacionales y administrativas entre los individuos y grupos de trabajo, en relación con los niveles, procesos y sistemas que se han diseñado para facilitar el cumplimiento de los propósitos institucionales.
- **Evaluación:** es el proceso de comparación y análisis de los resultados esperados con los obtenidos y la identificación de las causas del desvío entre unos y otros para definir acciones de mejoramiento.
- **Evidencia:** hecho o dato observable y verificable que demuestra y sustenta un resultado.
- **Expectativas:** posibilidades de conseguir un derecho al ocurrir un suceso que se prevé.

- **Factor crítico:** aspectos, procesos o áreas en los cuales la institución debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional como condición para asegurar su competitividad.
- **Fuentes de financiación:** cada uno de los orígenes de los recursos financieros que la institución maneja.
- **Flujograma:** diagrama que muestra la sucesión de actividades o pasos que conforman un proceso.
- **Gestión:** es la capacidad de una institución de definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.
- **Implementación:** se refiere a la forma como se lleva a la práctica cotidiana el enfoque, así como su alcance y extensión dentro de la institución. Se analiza su incorporación en las diferentes áreas y procesos de la institución, así como la permanencia en la aplicación del enfoque.
- **Indicador:** son expresiones numéricas que permiten medir, evaluar y comparar en el tiempo el desempeño de los procesos, productos y/o servicios de la institución. No es un enunciado, ni un dato estadístico. Es la relación cuantitativa entre dos cantidades relacionadas con un mismo fenómeno. Por ejemplo: indicador de eficiencia en el uso de materiales, que se expresa como materiales empleados por grado/materiales adquiridos por grado.
- **Indicador de gestión clave:** tipo de indicador que entrega información que permite administrar y mejorar la institución y la toma oportuna de decisiones estratégicas.
- **Información significativa:** se refiere a los datos con importancia estadística o relevante por su trascendencia en la operación de un sistema o proceso.
- **Intereses:** conveniencias o beneficios que espera obtener la comunidad educativa.
- **Interrelación:** los intercambios generados entre los diversos procesos y estamentos del establecimiento educativo para lograr comunicación de doble vía y coordinación de acciones.
- **Mecanismos:** medios prácticos que se emplean para desarrollar un determinado fin institucional.
- **Mejores prácticas:** desempeño superior dentro de una actividad sin importar el tipo de institución, el sector, los enfoques ni los métodos que llevan a resultados excepcionales. Es un término relativo que indica prácticas institucionales innovadoras o interesantes en una determinada área o proceso que han sido identificadas como las que contribuyen a un mejor desempeño en las instituciones líderes.
- **Meta:** enunciado que indica lo que espera lograr la institución, o uno de sus departamentos o áreas, definiendo en qué cantidad (expresión medible) y en cuánto tiempo se alcanzará este resultado en el futuro.
- **Misión:** razón de ser de la institución y la línea común que une los programas y las actividades de ésta. Especifica el rol funcional que la institución va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.
- **Necesidades:** aquellos deseos de la comunidad educativa en relación con un producto o servicio que ofrece la institución.
- **Necesidades especiales:** hace referencia, entre otros aspectos, a las capacidades excepcionales, discapacidades, diferencias étnicas y lingüísticas, observables entre los estudiantes y las cuales demandan una atención especial por parte de la institución.
- **Nivel de calidad:** grado alcanzado por una magnitud en comparación con un valor que se toma como referencia de satisfacción de las necesidades de la comunidad educativa.
- **Objetivos estratégicos:** son los propósitos de cambio radical hacia los cuales debe estar enfocada la institución para lograr su desarrollo.
- **Oportunidad:** hace referencia a la forma como los proveedores cumplen exactamente con los plazos, cantidades y lugares acordados para la entrega de los productos o servicios adquiridos por la institución.
- **Participación:** forma en que los distintos miembros de la comunidad educativa toman parte activa en el mejoramiento de procesos, la solución de problemas, el establecimiento de estrategias, etc. Es la posibilidad de influir positiva y constructivamente en el rumbo de la institución.
- **Personal:** hace referencia a la totalidad de colaboradores al servicio de la institución, es decir: directivos docentes, docentes, administrativos y de servicios generales.
- **Plan de acción:** conjunto de acciones operativas que debe realizar cada área o departamento para dar cumplimiento a las metas establecidas y que se organizan de tal forma que permite su monitoreo, seguimiento y evaluación.

- **Plan de mejoramiento institucional:** es el conjunto de objetivos, metas, estrategias y recursos, que interrelacionados, buscan mejorar o incrementar condiciones favorables para la institución, reducir amenazas y hacer frente a las debilidades.
- **Principios:** precepto, Verdad o idea que sirve de máxima orientadora de conducta o fórmula aceptada por su aplicación general.
- **Procedimiento:** conjunto de tareas que conducen a un resultado que contribuye al desarrollo de un proceso.
- **Proceso:** conjunto de acciones ejecutadas con orden y secuencia que transforma insumos en resultados (productos o servicios).
- **Procesos administrativos clave:** conjunto de acciones que sirven de soporte proporcionando productos o servicios sin los cuales la actividad pedagógica y académica no podría operarse o sería deficiente.
- **Procesos clave:** aquellos que son fundamentales para la obtención de los objetivos estratégicos y metas institucionales.
- **Procesos pedagógicos clave:** conjunto de procesos que la institución considera de vital importancia para el logro de su misión y que están relacionados con la enseñanza, transmisión, generación y apropiación (aprendizaje) de conocimiento.
- **Proveedores:** organizaciones o personas, internas o externas a la institución que proporcionan productos o servicios durante cualquier etapa de los procesos.
- **Proyecto de investigación:** proceso estructurado, reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene como finalidad descubrir o interpretar los hechos de un determinado ámbito de la realidad.
- **Referenciación:** un proceso de evaluación continua y sistemática, mediante el cual se analizan y comparan permanentemente, las filosofías, las estrategias, las prácticas, los procesos y servicios de las instituciones educativas que son reconocidas como exitosas, con el fin de aprenderlas y adaptarlas para el mejoramiento del desempeño institucional.
- **Reinducción:** proceso de capacitación que se ejecuta cuando una persona es transferida de área o puesto de trabajo, o cuando es modificado un estándar de trabajo.
- **Resultados:** se refiere a los logros obtenidos gracias a la aplicación del enfoque. Se evalúan los niveles de desempeño de los procesos, en función de la realidad institucional, las tendencias a través de los años y la relación de causalidad con respecto al enfoque y la implementación. Incluye información cuantitativa y cualitativa.
- **Satisfacción:** indicador que permite conocer el grado en que los productos y servicios que ofrece la institución, están cumpliendo con las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.
- **Satisfacción de necesidades:** forma en que la institución interpreta y da respuesta oportuna a las necesidades y expectativas detectadas. Incluye el mejoramiento y/o diseño de nuevos servicios y productos.
- **Sector productivo:** conjunto de organizaciones manufactureras, de servicios y comerciales que se encuentran en el área de influencia de la institución escolar o con las cuales ésta ha logrado establecer relaciones de cooperación.
- **Seguimiento:** proceso mediante el cual se observa el desarrollo de los planes y proyectos, para garantizar la obtención de las metas propuestas.
- **Servicios complementarios:** aquellos servicios adicionales que la institución ofrece a la comunidad educativa tales como: orientación, tutorías, odontología, fonoaudiología, servicio médico, recreación, etc.
- **Sistema de información:** mecanismo que permite conocer permanentemente el desempeño de la institución, sus proyectos, productos y servicios. Para su funcionamiento es necesario establecer, entre otros aspectos: responsables de su administración, frecuencia y flujo de información, metodología de recolección de información, herramientas para procesamiento y análisis
- **Valores:** conjunto de criterios básicos establecidos por la institución que guían las acciones en busca de la realización de su visión y definen los comportamientos, lenguaje, símbolos y actividades, que orientan y/o conforman la cultura institucional deseada.
- **Visión:** imagen o situación prevista que la institución proyecta tener en un futuro determinado.

Formulario de Inscripción 2004 - 2005

Galardón a la Excelencia - Premio a la Gestión Escolar

Nombre de la institución:	_____
Código DANE:	_____ Dirección: _____
Teléfono:	_____ Fax: _____ E-mail: _____
Localidad:	_____ Barrio: _____
Nombre del rector:	_____
Nombre del representante legal:	_____
Fecha de fundación:	_____
Licencia de funcionamiento o resolución de creación:	_____
Clase:	Estatul _____ Privado _____ Urbano _____ Rural _____
Genero:	Masculino _____ Femenino _____ Mixto _____
Jornada:	Mañana _____ Tarde _____ Noche _____ Única _____
Hora inicio jornada escolar:	_____ Hora terminación jornada escolar: _____
Calendario:	A _____ B _____ C _____
Modalidad:	Técnico _____ Académico _____ Pedagógico _____
Bilingue:	Si _____ No _____

Años en que se ha postulado al Galardón a la Excelencia

1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003-2004

No. de profesores tiempo completo

No. de profesores tiempo parcial

No. personal administrativo

No. personal servicios generales

Asociaciones de colegios a las que pertenece

Acceda a este formulario y diligéncielo en www.redacademica.edu.co

"Conserve una copia impresa"

Informes:

Secretaría de Educación Distrital

Dirección de Evaluación y Acompañamiento

Bogotá D.C.

E-mail: galardon@redp.edu.co

Corporación Calidad

Carrera 20 No. 90 - 40

Teléfono: 6220811

Fax: 6112630

Bogotá D.C.

E-mail: gesedu@ccalidad.com.co

Nota:

El diligenciamiento y entrega de este formulario de inscripción es requisito para la recepción del informe de postulación.

Apoyo técnico:



**CORPORACION
CALIDAD**

Secretaría de Educación Distrital
Dirección de Evaluación y Acompañamiento
Bogotá D.C.
galardon@redp.edu.co

Corporación Calidad
Coordinación Galardón a la Excelencia
Carrera 20 N° 90-40 Teléfono: 622 0811
Fax: 611 2630 Bogotá D.C.
gesedu@ccalidad.com.co