



**UNAC**

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA  
COLOMBIA

Potenciando la Creación,  
Actualización e  
Innovación del  
**PROYECTO  
EDUCATIVO  
INSTITUCIONAL - PEI**  
del Sistema Educativo  
Adventista de Colombia



**SEDUNAC**

# **Potenciando la Creación, Actualización e Innovación del Proyecto Educativo Institucional del Sistema Educativo Adventista de Colombia**

Manual de Orientación para Directores y Equipos de Gestión Escolar, fundamentado en las pautas establecidas por el Ministerio de Educación Nacional y la Secretaría de Educación de Medellín.



Iglesia Adventista del Séptimo Día. Unión Colombiana del Norte. Dpto. de Educación  
Iglesia Adventista del Séptimo Día. Unión Colombiana del Sur. Dpto. de Educación  
Corporación Universitaria Adventista. Dirección de Investigación  
Potenciando la Creación, Actualización e Innovación del Proyecto Educativo Institucional - PEI del  
Sistema Educativo Adventista de Colombia / Dpto. de Educación; Dirección de Investigación.  
Prólogo de Enoc Iglesias Ortega. - 1 edición. - Medellín: Editorial SEDUNAC Corporación  
Universitaria Adventista; 2023.  
156 páginas.  
ISBN: 978-628-95453-5-7 (versión electrónica)

1. Gestión Educativa. 2. Planeación. 3. Administración Institucional. 4. Proyecto Educativo  
Institucional  
370  
C822

Unión Colombiana del Norte © / Unión Colombiana del Sur © / Corporación Universitaria Adventista ©

Unión Colombiana del Norte ©  
Departamento de Educación ©

Unión Colombiana del Sur ©  
Departamento de Educación ©

UNIÓN COLOMBIANA DEL NORTE  
Presidente  
PhD. EDGAR REDONDO

UNIÓN COLOMBIANA DEL SUR  
Presidente  
Mg. ÁLVARO NIÑO

Director de Educación  
PhD. GONZALO CARDONA

Director de Educación  
Mg. YURY LEÓN

Corporación Universitaria Adventista ©  
Sello Editorial SedUnac ©

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA  
Rector  
PhD. JUAN CHOQUE FERNÁNDEZ

Vicerrectora Académico  
PhD. MÓNICA CASTAÑO MEJÍA

Director Investigación  
PhD. EDGARDO JAVIER RAMOS

Editor  
PhD. GUSTAVO ADOLFO PHEREZ

Autores  
PhD. GUSTAVO ADOLFO PHEREZ GÓMEZ  
Mg. GELVER PÉREZ PULIDO  
Esp. ELMER MARTÍNEZ  
Esp. SANDRA MILENA TIUSABÁ

[editorialinvestigacion@unac.edu.co](mailto:editorialinvestigacion@unac.edu.co)

Corrección de texto: Dr. ENOC IGLESIAS  
Diagramación y carátula: HÉCTOR FABIÁN PALACIOS  
1a edición: Septiembre de 2023

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma o por medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, u otro, sin haber citado la fuente. Los conceptos expresados en este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente corresponden con los de la Unión Colombiana del Norte, Unión Colombiana del Sur y la Corporación Universitaria Adventista.



# Contenido

Prólogo .....	10
Introducción.....	13
<b>Capítulo 1:</b>	
<b>Fundamentos del PEI.....</b>	<b>15</b>
1.1. Aspectos Legales.....	15
1.2. ¿Qué es el PEI?.....	16
1.3. Propósito e Importancia del PEI en el SEAD .....	17
1.4. El PEI y sus Implicaciones en la Calidad.....	19
1.4.1. La Importancia del PEI dentro de la Gestión Educativa .....	20
1.4.2. El PEI como Conservadora de la Identidad.....	23
1.4.3. El PEI y su Sentido de Pertinencia.....	24
1.5. Dimensiones Articuladas al PEI .....	27
1.5.1. Comunicación y Sensibilización .....	27
1.5.2. Participación: ¿Quiénes Contribuyen para su Constitución? .....	28
1.5.3. Investigación e Innovación en el PEI .....	29
1.5.4. Análisis y Reflexión: Contextualización y Articulación del PEI.....	30
1.6. Estructura del PEI y sus Áreas de Gestión Escolar.....	31
1.7. Ruta para la Adopción, Legalización, Gestión, Actualización y Evaluación del PEI.....	34
<b>Capítulo 2.</b>	
<b>Formulación del PEI.....</b>	<b>38</b>
2.1. Proceso de Sensibilización y Reflexión .....	38
2.2. Distinción entre los Procesos de Construcción y Actualización del PEI .....	40

2.3. Conformación del Equipo de Trabajo para la Formulación del PEI .....	40
2.4. Etapas para el Desarrollo del PEI .....	42

### **2.4.1. Etapa 1. Diagnóstico Institucional..... 43**

2.4.1.1. ¿Qué es un Diagnóstico Institucional?.....	43
2.4.1.2. Propósito del Diagnóstico.....	43
2.4.1.3. Tipo de Diagnóstico .....	43
2.4.1.4. Componentes del Diagnóstico Institucional.....	43
2.4.1.5. Diagnóstico para la Toma de Decisiones.....	44
2.4.1.6. Determinar el Tamaño de la Muestra .....	44
2.4.1.7. Elaboración de los Objetivos del Diagnóstico.....	44
2.4.1.8. Técnica e Instrumento para la Recolección de Datos.....	45
2.4.1.9. Formulación de las Preguntas o Ítems del Diagnóstico Relacionada con las Áreas de Gestión Educativa.....	45
2.4.1.10. Técnicas de Registro .....	45
2.4.1.11. Aplicación del Instrumento a la Muestra .....	45
2.4.1.12. Técnica para el Análisis de Resultados .....	45
2.4.1.13. Reporte de Resultados y Conclusiones .....	46
2.4.1.14. Propuesta para el Plan de Mejora .....	46

### **2.4.2. Etapa 2. Descripción institucional ..... 46**

2.4.2.1. Situación legal institucional .....	46
2.4.2.2. Reseña Histórica .....	49
2.4.2.3. Fundamento Filosófico .....	49

### **2.4.3. Etapa 3. Gestión Directiva, Administrativa y Financiera ..... 51**

2.4.3.1. Horizonte Institucional .....	52
2.4.3.2. Principios .....	54
2.4.3.3. Misión .....	54
2.4.3.4. Visión .....	56

2.4.3.5. Objetivos .....	56
2.4.3.6. Valores .....	57
2.4.3.7. Perfiles .....	58
2.4.3.8. Gobierno Escolar .....	60
2.4.3.8.1. Integración de los Órganos de Gobierno Escolar .....	61
2.4.3.8.2. Órganos y Funciones del Gobierno Escolar .....	63
2.4.3.8.2.1. Junta Directiva .....	63
2.4.3.8.2.2. Consejo Directivo .....	64
2.4.3.8.2.3. Consejo Académico .....	65
2.4.3.8.2.4. Rector o Director .....	67
2.4.3.8.3. Órganos de Control y Apoyo al Gobierno Escolar .....	68
2.4.3.8.3.1. Personero Estudiantil .....	68
2.4.3.8.3.2. Consejo Estudiantil .....	69
2.4.3.8.3.3. Asambleas de Padres de Familia .....	70
2.4.3.8.3.4. Consejo de Padres de Familia .....	71
2.4.3.8.3.5. Asociación de Padres de Familia .....	71
2.4.3.8.3.6. Las Comisiones de Evaluación y Promoción .....	72
2.4.3.8.3.7. Comité de Convivencia .....	72
2.4.3.9. Jornada Escolar y Laboral .....	75
2.4.3.10. Calendario Académico .....	78
2.4.3.11. Sistema de la Gestión de la Calidad .....	79
2.4.3.12. Política de Calidad .....	81
2.4.3.13. Reglamento de Trabajo .....	83
2.4.3.14. Código de ética y buen gobierno .....	84
2.4.3.15. Manual de Convivencia .....	85
2.4.3.16. Gestión Financiera .....	93
2.4.3.17. Matrículas, Pensiones y Otros Cobros .....	94
2.4.3.18. Políticas Financieras .....	98
2.4.3.18.1. Políticas de facturación .....	99
2.4.3.18.1.1. Matrícula .....	99
2.4.3.18.1.2. Pensiones .....	100
2.4.3.18.1.3. Otros Cobros Periódicos .....	101

2.4.3.1.18.1.4. Otros Servicios (Con los Estudiantes 11°) .....	101
2.4.3.1.18.2. Políticas de Cartera .....	102
2.4.3.1.18.3. Políticas de Gestión de Cobranza .....	103
2.4.3.1.19. Evaluación y Gestión de Recursos .....	103

#### **2.4.4. Etapa 4. Gestión Pedagógica y Académica ..... 123**

2.4.4.1. Enfoque o Modelo Pedagógico .....	123
2.4.4.2. Diseño del Currículo y Plan de Estudio .....	124
2.4.4.3. Proyectos Pedagógicos .....	129
2.4.4.4. Sistema Institucional de Evaluación .....	137
2.4.4.4.1. Propósitos de la Evaluación Institucional de los Estudiantes.....	138
2.4.4.4.2. Definición del Sistema Institucional de Evaluación de los Estudiantes .....	138
2.4.4.4.3. Escala de Valoración .....	139
2.4.4.4.4. Promoción Escolar .....	140
2.4.4.4.5. Principios de la Evaluación de los Aprendizajes.....	141
2.4.4.4.6. Tipos de Evaluación .....	142
2.4.4.4.7. Técnicas e Instrumentos de Evaluación .....	145
2.4.4.5. Políticas de Investigación e Innovación Educativa .....	147
2.4.4.6. Políticas de Formación de Docentes .....	148

#### **2.4.5. Etapa 5. Gestión de Interacción y Proyección Comunitaria ..... 149**

2.4.5.1. Políticas para la Interacción y Proyección Social .....	151
2.4.5.2. Relación con Otras Instituciones .....	152
2.4.5.3. Articulación con Expresiones Culturales .....	153
2.4.5.3.1. Foros Educativos .....	153
2.4.5.3.2. Festivales.....	154
2.4.5.3.3. Intercolegiados.....	154
2.4.5.3.4. Encuentros Culturales.....	155
2.4.5.4. Programa de Educación Familiar .....	155
2.4.5.5. Programa de Formación Docente .....	155



**2.4.6. Etapa 6. Plan Operativo Institucional ..... 156**

Conclusiones ..... 159

Referencias Bibliográficas ..... 160

## PRÓLOGO

Los profesionales, y la vida ciudadana, en general, se ven ante un formidable enemigo, como es la Inteligencia Artificial, aunque podría ser un aliado. En forma particular, enfocamos la realidad del docente en la historia de la educación, la pedagogía y la didáctica, de que ha tenido que competir con rivales poderosos, tratando de sobrevivir a toda costa. La Tecnología Educativa a mediados del siglo XX comportó serios desafíos para los maestros, puesto que se previó que las máquinas de enseñar reemplazarían a los profesores. En varios países ya se han tomado medidas para prohibir las consultas empleando el ChatGPT, en vista de que las posibilidades de tal robot virtual son *infinitas*. La línea del menor esfuerzo o el camino más expedito para lograr un producto intelectual, por ejemplo, podría ser que pidamos al robot que haga nuestro trabajo.

Las redes sociales son un imán atrayente que envuelve a las personas y muchas veces las subyuga. Entonces, asumir una tarea como la de producir la *Potenciando la Creación, Actualización e Innovación del Proyecto Educativo Institucional - PEI del Sistema Educativo Adventista de Colombia*, representa una encomienda de gran responsabilidad. Uno de los gremios profesionales más complicados es el docente. En este se encarnan con frecuencia ciertas contradicciones o paradojas: los maestros exigen leer, pero no leen; demandan que los alumnos sean puntuales en clase o tareas, mas, no dan ejemplo de cumplimiento; piden que sus estudiantes sean creativos, pero se anquilosan en sus métodos, estrategias o didácticas; y exigen que sus alumnos sean innovadores, pero como profesores no dan señales de innovación.

Una de las inquietudes que nos han asaltado en la gestión docente de aula es la funcionalidad del Proyecto Educativo Institucional (PEI). En varias materias que hemos regentado formulamos a los estudiantes la pregunta concerniente a su participación en procesos relacionados con el PEI en sí mismo, como rediseño, reforma o diseño para un plantel educativo nuevo; la

respuesta nos deja perplejos, como el desconocimiento de tal instrumento de gran valor organizacional. Aun a nivel universitario hemos indagado si conocen el PEI de su centro de estudios y responden que no. Muchas veces hemos tratado de tomar ideas de PEI expuestos en la Web y no los encontramos, lo que se suma a realidades como el olvido vencible, la obsolescencia, el desgano administrativo o la carrera contrarreloj ante una visita del director del núcleo educativo al cual pertenece el plantel escolar, o de la Asociación de Acreditación de Escuelas, Colegios y Universidades Adventistas, más conocida como la Asociación Acreditadora Adventista (AAA, Accrediting Association of Seventh-day Adventist Schools, Colleges and Universities), dentro del Sistema Educativo Adventista.

El PEI debiera ser como el reloj, el PEI se debe consultar a menudo, para conocer dónde estamos, para dónde vamos, qué se tiene que transformar y lo que aspiramos a lograr. El PEI es la foto y la película, usando una analogía ya conocida; es un espejo para la organización educativa, es un reflejo de las realidades internas y externas. Cuando llegó la pandemia del Covid-19 tuvimos que migrar sin mayor idoneidad hacia la virtualidad, salvo algunas instituciones educativas que tienen programas o modalidades virtuales; tratamos de trasplantar modelos presenciales a escenarios virtuales y sobrevivimos. Volvimos a la presencialidad en alto grado, así como se ha hecho en la Rama Judicial colombiana, con quejas, reclamos o sugerencias de todo tipo. Además, la deserción estudiantil fue alta y ocasionó serias inquietudes que obligaron a tomar medidas para hacer una reingeniería educativa. Al escribir estas notas sabemos que el MEN informó que en 2023 la deserción ha sido de más de 500.000 alumnos en todo el país, especialmente por causas financieras.

En medio de este panorama descrito en forma sencilla, el producto intelectual que ponen en circulación y conocimiento el doctor Gustavo Adolfo Pherez Gómez, el magíster Gerver Pérez Pulido, y los especialistas Elmer Martínez y Sandra Milena Tiusabá, motivados y respaldados con decisión optimista por el Departamento de Educación de la Unión Colombiana del Norte liderado por el doctor Gonzalo Cardona Artunduaga y Unión Colombiana del Sur por el Magíster Yury León Duarte, se distingue por la prolijidad esmerada que supone una derivación de una investigación realizada en la Corporación Universitaria Adventista (UNAC), para llenar un vacío existente en la educación adventista en Colombia.

Los autores nos llevan de modo magistral en el Capítulo 1, desde los Fundamentos del PEI, que se inician en los Aspectos Legales que son ineludibles, y culmina en la Ruta para la Adopción, Legalización, Gestión, Actualización y Evaluación del PEI. Después abocan el Capítulo 2, que versa sobre la Formulación del PEI, componentes que van desde el Proceso de Sensibilización y Reflexión hasta la Etapa 6, del Plan Operativo Institucional, el cual en forma didáctica nos da soporte para actuar, dejando de lado, ahora sí, la socorrida argumentación de la falta de inducción cuando se nos llamó a ocupar la dirección o la rectoría, o cualesquiera otros cargos administrativos que exigen ciertos saberes asociados al PEI de uno u otro modo.

Las Conclusiones son resultado de la reflexión y del pensamiento crítico-divergente de los autores, quienes proveen por lo demás, abundantes Referencias Bibliográficas para el uso o la consulta, en la búsqueda del aquilatamiento de las funciones directivas. Un valor elevado de esta *Guía* es la metodología que se diseñó. Dejamos en manos de estudiosos, investigadores, docentes, directivos, alumnos, padres de familia, autoridades educativas y demás, esta obra como consecuencia, que responde preguntas universales como ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿por qué?, ¿para qué?, ¿quién?, ¿con qué?, ¿cómo?, para dar soporte a los directivos docentes y otros administradores de la educación para que asuman una posición sabia ante el reto de la educación integral, no dejando resquicios para enaltecer a la mente o intelecto, subestimando al cuerpo o al espíritu, ya que los la confesión adventista del séptimo día acepta que la formación del estudiante debe ser integral u holística. El PEI ofrece posibilidades indefinidas de transformación para responder a las necesidades de la sociedad, y esta *Guía* también sirve para apoyar a instituciones educativas externas a la Iglesia Adventista del Séptimo Día, por cuanto su Sistema Educativo se encuentra en contextos locales, regionales y nacionales. Esta *Guía*, asimismo, es hacedora de tejido social, tanto en la Iglesia Adventista del Séptimo Día como en otras esferas.

1 de junio de 2023.

*Enoc Iglesias Ortega, Ph.D.*

## Introducción

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) más que un documento legal, debería constituirse en el mapa general e integral, que traza las rutas para la gestión y el desarrollo del establecimiento educativo. En lugar de ser un documento que se hace solo para cumplir con unos requerimientos legales establecido por el Estado, convendría ser contemplado como una herramienta de consulta permanente para una gestión educativa con calidad.

Si el PEI, pudieran ser comprendido como un instrumento diseñado intencional y participativamente para el logro de los fines educativos y que éste, esté en consonancia con los planes actuales de desarrollo educativos nacional y regional, los procesos escolares serían más asertivos y eficientes. Se estaría a tono no solo con la legislación colombiana, sino que estaríamos en sintonía con las condiciones actuales del país y del mundo globalizado.

No obstante, la realidad es otra. Generalmente los PEI, son construidos, no bajo los lineamientos o directrices del Ministerio de Educación Nacional que fueron establecidos desde 1996, que instituye cuatro dimensiones básicas para su construcción: Comunicación, participación, investigación y, análisis y reflexión pedagógica permanente. Mas bien son productos de esfuerzos individualizados o solitarios no negociados y concertados; donde la interacción social es nula; en donde la investigación no está presente dentro de su construcción y desarrollo; y, por último, no hay una comunidad educativa, que se involucren, por medio de la reflexión metódica de su realidad y puedan conceptualizar los aspectos que orientarán la construcción del PEI (Ministerio de Educación Nacional, 1996a), en aspectos tales como literalmente lo expone el MEN:

- Los fundamentos filosóficos, antropológicos, sociológicos, epistemológicos y pedagógicos para identificar quiénes somos, qué queremos y hacia dónde vamos.

- La investigación de su entorno y propia realidad, a través de un diagnóstico real en donde se evidencien sus necesidades, expectativas, sueños y aspiraciones, tanto de la institución como de la comunidad local.
- Las nuevas formas de gestión y administración, organización escolar, planeación, cronograma, evaluación, monitoreo, y relaciones interinstitucionales e intersectoriales (Ministerio de Educación Nacional, 1996<sup>a</sup>, p. 28).

Esta guía, traza los lineamientos para la construcción, actualización e innovación de los PEI de las instituciones Sistema Educativo Adventista (SEAD), realizado por investigadores de la Corporación Universitaria Adventista (UNAC), contando con el soporte del Departamento de Educación de la Unión Colombiana del Norte y Unión Colombiana del Sur. Consta de dos capítulos, donde el primero orienta sobre la construcción de los Fundamentos del PEI y el segundo, sobre la formulación del PEI, donde son presentados los aspectos técnicos, componentes y etapas para su construcción.

Estos lineamientos que son ofrecidos al SEAD, es un franco apoyo que facilita la construcción y actualización de los PEI, que intenta orientar desde la cosmovisión adventista los aspectos filosóficos, epistemológicos, pedagógicos, curriculares y de proyección social hacia la comunidad, desde su fundamentación y desarrollo. Que gracia al trabajo en equipo, el servicio público educativo pueda innovarse por medio de la aplicación de nuevos procesos y de la inclusión de ideas nuevas y exitosas.

# Capítulo 1.

## Fundamentos del PEI

En esta parte se desarrolla literalmente las bases filosóficas, conceptuales y teóricas del PEI, que sirven de sustento, que dan sentido y horizonte al servicio educativo ofrecido. Fundamentos que determinan nuestra identidad educativa, mostrando nuestras características singulares que nos diferencian de otras formas de hacer educación. A demás también, estas bases orientarán los planes, proyectos y las propuestas de gestión.

### 1.1. Aspectos Legales

La necesidad de optimizar la calidad de la educación conduce a producir significativas innovaciones en el sistema educativo. Fundamenta y promueve la profesionalización de las instituciones educativas.

No hay otro documento y proceso que permita y facilite estas perspectivas, como lo es el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Según la Ley 115 de 1994, art. 73; el Decreto 1860 de 1994, art. 14 y el Decreto 180 de 1997, art. 1, este documento es un requisito obligatorio para la aprobación y funcionamiento de una institución educativa (IE), dentro de los cuales también el Decreto 1075 del 2015 en su artículo 2.3.3.1.4.3, también respalda su obligatoriedad.

Elaborar, actualizar y poner en práctica este documento, para el Ministerio de Educación Nacional, es fomentar las transformaciones de las instituciones educativas como ejes de progreso y mejora de la calidad educativa. El PEI como proyecto de desarrollo humano e institucional, debería constituirse en

un proceso de construcción colectiva, que lleve al crecimiento y desarrollo colegial y social de las comunidades educativas (Ley 180 de 1997).

Para la facilitación de este proceso de construcción del PEI, el Ministerio de Educación Nacional emite dos documentos en 1996 que presentan las pautas o lineamientos generales para su construcción: PEI Lineamientos (1996a) y Procesos de construcción del PEI. Lineamientos generales para las diferentes instancias administrativas de la entidades territoriales y el MEN (1996b).

## 1.2. ¿Qué es el PEI?

El PEI sea considerado, comparado y denominado del siguiente modo por el MEN:

- Es la definición de las características o formas de actuar que tiene la institución, para alcanzar de manera intencionada, de acuerdo con su filosofía, sus principios y sus concepciones los fines educativos (Ley 115, artículo 5) que establece la ley (Decreto 1075 de 2015, art. 2.3.3.1.4.1).
- Es un plan de desarrollo administrativo y pedagógico del establecimiento educativo que da sentido al proceso educativo; y que es de carácter obligatorio (Decreto 1075 de 2015, art. 2.3.3.1.4.3).
- Es la carta de navegación de la institución educativa. Porque desde el PEI, es donde se especifican entre otros aspectos, los principios, los fines y los objetivos de los establecimientos educativos, que darán el derrotero a seguir.
- Es una estrategia básica de la Ley 115 de 1994 (art. 73), del Decreto 1860 de 1994 (art. 14) y del Decreto 180 de 1997(art. 1), por la cual se organiza el servicio público de la educación.

El PEI es la ruta que escoge una institución educativa para el logro de tres aspectos muy importantes: “definirse, consolidarse y fortalecerse permanentemente” (Alcaldía de Medellín y Universidad de Antioquia, 2016, p. 14), respondiendo a las políticas públicas y a la legislación educativa vigente



para su planeación y actualización. Solo así, el PEI podrá “direccionar las prácticas de todos los actores de la comunidad educativa, pero a la vez alimentarse de ellas transformándose permanentemente” (Alcaldía de Medellín y Universidad de Antioquia, 2016, p. 14).

En gran medida, el PEI y los encargados de su cumplimiento, permitirán que él, determine el rumbo que seguirá la gestión directiva y administrativa; el desarrollo académico, pedagógico y curricular; y la integración con la comunidad educativa del centro educativo; y cuando ese centro educativo pertenece a un subsistema del Sistema Educativo Nacional, como lo es el Sistema Educativo Adventista (SEAD); el PEI, como carta de navegación, regirá la articulación, el quehacer y la posición de los planteles educativos de ese subsistema, frente al proceso formativo y educativo, desde su identidad filosófica y cosmovisiva.

### 1.3. Propósito e Importancia del PEI en el SEAD.

El PEI es la ruta que las instituciones han diseñado como una herramienta para su planeación y organización, que en su ejecución evidencia cotidianamente lo planificado en él, guiando las acciones escolares para la toma de decisiones.

Conforme al Ministerio de Educación Nacional (1996<sup>a</sup>, pp. 22-24) el PEI tiene unos importantes y variados propósitos que podemos deducir:

1. Promoción de una nueva organización escolar, al fortalecer la integración y cualificación de la comunidad educativa, propiciando ambientes de comunicación, de gestión democrática, de participación y de equidad.
2. Unos de los propósitos fundamentales del PEI, es el crear ambientes para aprender de modo significativo. Al crear ambientes adecuados para los estudiantes, es para que se apropien de aprendizajes significativos, desarrollando capacidades, actitudes, conocimientos, y asuman valores y compromisos necesario con la

intención de mejorar la calidad de vida, en lo personal como en lo social, y así poder enriquecer su contexto.

3. Transformar las relaciones y conformar una comunidad educativa entres sus integrantes, por medio de una sólida cultura de creación y construcción social de: (a) conocimientos, (b) de amor, (c) de felicidad, (d) de afecto, (e) de sueños y (f) de manifestaciones en su interior.
4. Integrar todos los procesos institucionales, que muestren un sello de unidad y articulación para que sus procedimientos alcancen de modo armónico y consensuado los fines de la educación definidos por Ley.
5. Dar identidad y sentido a la institución educativa, mediante la conservación de sus rasgos individuales que la distinguen de las demás instituciones; y puedan confirmar lo que realmente dicen ser en su Misión.
6. Coordinar las acciones escolares con las políticas y proyectos estatales.
7. Evidenciar las condiciones reales de la institución y de su contexto, a través de un diagnóstico inicial y de seguimiento permanente.
8. Transformar la concepción y el ejercicio de la administración, del poder, la autoridad y la participación.
9. Integrar, dar sentido y flexibilizar todos los proceso administrativos y pedagógicos, con el fin de superar las dificultades, reconocer y respetar las diferencias individuales en el comportamiento y en los aprendizajes.
10. Promover, apoyar y consolidar los procesos de investigación cualitativa y cuantitativa en la institución educativa con el fin de formular alternativas pedagógicas innovadoras apropiadas a las condiciones socioeconómicas, culturales y ambientales local y nacional.
11. Perfeccionar y cualificar el ejercicio de la profesión docente.

12. Diseñar estrategias para utilizar el espacio escolar como herramientas valiosas de aprendizaje.

#### **1.4. El PEI y sus Implicaciones en la Calidad.**

Frente a estos propósitos, es conveniente que las mismas instituciones educativas se cuestionen y gestionen procesos de cambio. Para el logro de este propósito, la calidad educativa debe ser soportada, desarrollada y apoyada por medio de sus PEI. Los Proyectos Educativos Institucionales son parte crucial de esta gestión y son el instrumento real de gestión.

El PEI, más que un documento, es una ruta de la gestión educativa, que nos viabiliza operar y enfrentar las necesidades, los problemas, las dificultades y retos de la escuela, para atenderlas y tomarlas en cuenta desde los procesos educativos. No es suficiente y nunca lo será, que sean tomadas medidas de mejoras en pro de la calidad, atendiendo solo la infraestructura, la inversión en tecnologías o en modificaciones curriculares y metodológicas innovadoras, divorciadas o desarticuladas de un Proyecto Educativo Institucional, inexistente o ignorado por los miembros de la comunidad educativa. Se requiere una visión de conjunto y bajo las pautas de un Proyecto Educativo Institucional unificador. Como lo presenta Torres Álvarez (2021): "Si la institución educativa no tiene un PEI claro y definido se quedará estancado en el mercado y en el mundo en proceso de transformación" (p.4). Para este autor, la calidad educativa y la reinención de la institución educativa, requieren una visión colectiva y un cambio total de perspectiva, requiere una transformación de la cultura escolar. Situación que demanda que toda la comunidad educativa le apueste y se comprometa con el desarrollo institucional a través del PEI.

Cuando los PEI, no son construidos de modo democrático y participativo, y no se le comprende o percibe como una planeación estratégica escolar, se convierte en un plan aislado, que no se asume como propio y que poco interesará al profesorado y a la comunidad en general. Se ha encontrado en investigaciones, que en muchos casos el motivo de la resistencia, es originada por la falta de representantes durante el proceso de formulación, lo que se convierte "en una ausencia de concienciación de la necesidad de cambio y de una percepción generalizada de un plan estratégico de desarrollo impuesto de forma rígida" (Daza Lesmes, 2010, p. 6).

Más cuando el PEI es la herramienta que tiene la institución escolar para explicitar su propuesta general, que ha sido concebida previamente de modo estratégico. "Debe entenderse como un proceso que siempre se está construyendo colectivamente, donde la institución perdura fortaleciendo su identidad y no como la formulación de un documento que exige la burocracia y demanda cualquier autoridad competente" (Piñeyro, s.f., p. 1).

Es la institución educativa, la responsable de la calidad del servicio público educativo. Debe conformar y cualificar "la comunidad educativa (directivos docentes, docentes, administrativos, padres de familia, egresados, estudiantes y el sector productivo, para su participación, en la definición y construcción del PEI" (Ministerio de Educación Nacional, 1996b).

#### **1.4.1. La Importancia del PEI dentro de la Gestión Educativa.**

Para lograr una buena gestión, se requiere primeramente un buen liderazgo. La gestión es un producto o fruto del liderazgo. El liderazgo debe ser contemplado como una oportunidad para la gestión educativa.

El liderazgo permite que las instituciones educativas trabajen en forma conjunta en el Proyecto Educativo Institucional, potenciando la confianza, el trabajo en equipo con los diferentes estamentos que representan a la comunidad educativa [avancen]<sup>1</sup> hacia el logro de la Visión y Misión de la Institución (Hasek de Barbúdez y Ortiz Jiménez, 2021, p. 406).

Para que la gestión educativa fundamentada en los PEI, se concrete con éxito y eficiencia, el desempeño del líder es básico. Pero, así como el liderazgo es clave para la gestión educativa, así la gestión educativa es un factor clave para la garantía de la calidad.

La gestión educativa es determinada como un proceso de alta calidad, donde la gestión se asume como un complejo proceso social de participación. De los cuales la participación y la calidad poseen una dependencia de recíproca transformación. "El participante construye y modifica al objeto o hecho en el

<sup>1</sup> El añadido es nuestro.

cual participa, y por el hecho de hacerlo, es también transformado” (Botero, Atencio, Tafur y Hernández, 2021, p. 312). Es una relación y un resultado recíproco. Donde la gestión como proceso social transforma el objeto, que en este caso es la educación; y esa educación intervenida, transforma también a los participantes. Donde esto sea logrado, sujetos y objetos transformados, estaremos hablando de una gestión y educación de calidad.

Sin embargo, qué se entiende por gestión, para que se constituya un factor esencial para la calidad educativa. Antúnez (2000, citado por García Colina, Juárez Hernández y Salgado García, 2018):

distingue la gestión como el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de ciertos objetivos que se desarrollan en las diversas áreas de actividad de la organización y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo (p. 207).

Tal vez, bajo este soporte conceptual, el Ministerio de Educación de Perú conceptualizó “la gestión educativa como el conjunto de acciones que sitúan y conducen los distintos componentes de la institución educativa que se ejecutan para el logro de los objetivos institucionales planteados en el Proyecto Educativo Institucional” (Minedu, 2014, citado por Quispe-Pareja, 2020, p. 8)

En el Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016, coincide con el concepto anterior y define la gestión educativa, bajo los siguientes términos:

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos (Ministerio de educación Nacional, 2007).

Gracias a la gestión educativa y de los encargados de ella, es la que posibilitará que en los establecimientos educativos materialice el PEI y se concrete la planeación curricular, las actividades pedagógicas y las relaciones

con los diferentes participantes de la comunidad educativa y otras entidades u organizaciones (Ministerio de educación Nacional, 2007).

Un año después, el MEN conceptualizó la gestión educativa como un “conjunto de acciones que los miembros de una institución realizan para hacer factibles los objetivos y metas establecidos en el proyecto educativo institucional y en el plan de mejoramiento” (Ministerio de Educación Nacional, 2008 primera edición, p. 150).

El MEN de Colombia en el año 2015 agrega a este concepto otros elementos primordiales:

Es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales (Ministerio de Educación Nacional, 2015).

En relación con el concepto de gestión, Pérez (2012, citado por Saucedo Meza, 2018) señala algo que tiene relevancia:

que es un proceso que permite superar la acción de control con tareas de cumplimiento y aseguramiento, para acercarse a la obtención de resultados deseables y requeridos que implican lograr satisfacción y eficacia. En ambos procesos (el control y la gestión) se puede hablar de calidad: el primero es visto desde la perspectiva del proceso y el segundo, desde el impacto que el proceso tiene en el destinatario final (p. 45).

El control y la gestión son esenciales para el logro de la calidad educativa. El control es cuando se asegura que los objetivos y los planes trazados en el PEI se cumplan durante el proceso; y la gestión sucede cuando esos objetivos y planes trazados, se logran con eficiencia y eficacia, motivados por un buen liderazgo y una buena comunicación.

### **1.4.2. El PEI como Conservadora de la Identidad.**

La Real Academia Española (Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española, 2021) define la identidad como un "conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás". Al aplicarlo a las organizaciones, la identidad "es el conjunto de rasgos invariantes que constituye la organización, transformándola en singular y única a los ojos de los sujetos" (Tejera, A., 2003, citado por Ciza Núñez, 2021).

Al hablar de identidad institucional "se hace referencia al espacio socio-psicológico de pertenencia, integrado por el conjunto dialéctico de rasgos, significaciones y representaciones que comparten los miembros de una organización" (Marañón, 2006, citado por Muñoz Bolaños, 2020). Esto permite, según el autor que se reconozca de forma consciente rasgos distintivos que posibilita la comparación indicando semejanzas y diferencias con otros grupos. Ayuda a plantearse preguntas como, ¿qué somos? ¿qué queremos? y ¿hacia dónde vamos?

Para lograr poseer una identidad institucional, se necesita no solo el concurso de la institución misma, sino las realizaciones personales de los individuos que la integran, de tal modo que exista cohesión entre sus miembros, que converjan en valores, en sus muestras culturales y su organización, su historia y diversos componentes que la definan y la identifiquen es su autogestión, autogobierno y a sus propósitos de optimizar su compromiso social (Muñoz Bolaños, 2020).

Los fundamentos filosóficos, antropológicos, sociológicos, epistemológico y pedagógico, sirven para identificar quiénes somos, qué queremos y hacia dónde vamos (Ministerio de Educación Nacional, 1996a). Según la Ley 115, artículo 73, toda institución debe tener un PEI de acuerdo con los principios y fines de la institución. Por tanto, el gobierno aunque solicita un PEI obligatorio para el desarrollo de la gestión educativa, da libertad de lograr hacerlo desde la propia identidad y autonomía escolar (artículo 77).

### 1.4.3. El PEI y su Sentido de Pertinencia.

Una característica infaltable del PEI es su pertinencia en la educación que se imparte en la comunidad, cuando toma en cuenta, partiendo de los fundamentos institucionales, las exigencias legales, las manifestaciones y necesidades políticas, económicas, sociales, culturales, ambientales, etcétera. No se puede gestionar la educación si no se conoce a profundidad a la cultura que se está inmerso, porque hay una relación estrecha entre la educación con las necesidades y proyecciones de una cultura que caracteriza una nación, un municipio o un pueblo.

Sin embargo, qué es la pertinencia. Parra Monserrat y Souto González (2022), presenta algunos detalles importantes a ser considerado:

La pertinencia es la oportunidad, adecuación y conveniencia de una cosa. Es algo que viene a propósito, que es relevante, apropiado, congruente con aquello que se espera. La palabra proviene del latín *pertinentia*, que significa 'correspondencia', 'conveniencia', 'aquello que pertenece a alguien' (p. 25).

Entonces, ¿qué es la pertinencia en un PEI? "cuando éste responde a las necesidades, problemática, inquietudes, etc. de la realidad sociocultural, económica e histórica de una determinada comunidad" (Dionisio Ricse, 2020).

Es decir, un PEI solo es pertinente cuando este guarda relación y conexión a las necesidades y problemas sociales relevantes. Cuando el PEI es pertinente, es porque tiene incidencia e impacto dentro y a fuera del ámbito educativo. Un PEI y por ende la institución misma, son pertinentes, cuando como comunidad educativa se adecuan y son congruentes a las realidades internas y externas, atendiendo en la sociedad lo relevante. Así, la educación y los centros educativos, no importa el nivel que se desempeñe, "deben cumplir una función social, acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad" (Ministerio de Educación Nacional, Ley General de la Educación, art. 1, 1994).

Es lo que Knight G. en el año 2002, trato de decir implícitamente en cuanto a la pertinencia, en su libro '*Educación y Filosofía. Una introducción en la perspectiva cristiana*', un clásico de la literatura adventista. Dice este autor

<sup>2</sup> El añadido es nuestro.



que el blanco definitivo de la educación cristiana, es entrenar y preparar a los estudiantes a un servicio a la humanidad. “Que es el propósito fundamental y resultado final de la educación”; [por consiguiente]<sup>2</sup>, “es el blanco más alto de la educación” (Knight, 2002, p. 220), de tal modo, “que el carácter cristiano que no encuentra expresión en el servicio, prácticamente no es digno de ese nombre” (Welch, citado por Knight, 2022, p. 220) y que “las instituciones educativas y el contenido que debía enseñarse en dichas instituciones es, por lo tanto, una cuestión social perenne” (p. 253).

¿Dónde encontrar directrices o normas que ayuden a las instituciones del SEAD, para que sus PEI puedan ser pertinentes? A continuación, son presentadas algunas sugerencias en el normograma en la tabla 1:

**Tabla 1. Normograma para la pertinencia de los PEI.**

No.	NORMA	EMISOR	DESCRIPCIÓN
1	Ley 115 de 1994 (arts. 14, 97) y Resolución 4210 de 1996.	Congreso de Colombia	Se normatiza en la educación formal la enseñanza obligatoria de los proyectos pedagógicos y el servicio social obligatorio para la Educación Media.
2	Decreto 1864 de 1994 (art. 36)	Presidente de la República de Colombia	Donde los proyectos pedagógicos en el plan de estudio deben ejercitar a los estudiantes en la formación de problemas cotidianos, seleccionados por tener relación directa con su entornos social, cultural, científico y tecnológico.
3	Decreto 1075 de 2015, art. 2.3.3.1.6.3	Ministerio de Educación Nacional	Donde son presentados los proyectos pedagógicos que cumplen la función de correlacionar, integrar y hacer activo los conocimientos, las habilidades, actitudes y valores
4	17 Objetivos de Desarrollo Sostenible	Naciones Unidas	Son presentados los Objetivos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con el fin de que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino para una mejor calidad de vida.
5	Módulos de Educación en Emergencias (Guías 55, 56, 57)	Ministerio de Educación Nacional. Unicef	Son tres modulo: (a) Módulo Uno: Guía de Educación en Emergencias (EeE), dirigida a tomadores de decisiones político-administrativos; (b) Módulo Dos: Guía de Educación en Emergencias (EeE), dirigida a la comunidad educativa; y (c) Caja de Herramientas de Educación en Emergencias (EeE): Guía de Implementación.

6	Plan Nacional de Desarrollo PND 2018-2022	Departamento Nacional de Planeación	Es la hoja de ruta que establece los objetivos de gobierno, fijando programas, inversiones y metas para el cuatrienio. Permite evaluar sus resultados y garantiza la transparencia en el manejo del presupuesto. Se fijan 20 metas que transformarán a Colombia.
7	Plan de Desarrollo Unidos por la Vida	Gobernación de Antioquia	Es una hoja de ruta y agenda que consolida Departamento como un territorio saludable, seguro, en paz, con equidad y prosperidad, que nos ofrezca oportunidades para acordar una agenda colectiva, aprovechar así nuestras riquezas y forjar progreso con desarrollo humano sostenible.
8	Plan de Desarrollo de Medellín Futuro 2020-2023	Alcaldía de Medellín	Plan de Desarrollo Medellín Futuro 2020 – 2023 es la propuesta para garantizar la atención integral de las necesidades básicas de nuestros ciudadanos y ciudadanas, el cuidado de las poblaciones vulnerables, la reactivación económica, la construcción de una ciudad sostenible y la generación de oportunidades a partir de una gran transformación educativa.
9	Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026. El camino hacia la calidad y la equidad	Ministerio de Educación Nacional	El Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026, PNDE 2016-2026, es la política pública que marcará el norte de Colombia en Educación en los próximos 10 años. Es un mecanismo único de consulta, en el que la educación se convierte en un compromiso de TODOS los colombianos y uno de los principales temas de la agenda pública.
10	Guía para el mejoramiento institucional de 2008	Ministerio de Educación Nacional	Es un documento que muestra los lineamientos para que las instituciones educativas aspiren a la transformación y la innovación por medio de la autoevaluación y el plan de mejoramiento institucional anualizado.

Nota: Las descripciones son las que proveen por si misma los documentos legales.

## **1.5. Dimensiones Articuladas al PEI**

Al referirse el MEN como dimensiones del PEI, puede referirse a los aspectos que se deben tomar en cuenta para que tenga el tamaño, la envergadura, la importancia que se espera para su creación, actualización e implementación. Estas dimensiones están tratadas en los Lineamientos del PEI (Ministerio de Educación Nacional, 1996a), y son: la participación, la investigación, la comunicación y, la reflexión y análisis. El MEN, espera que estas dimensiones se desarrollen de forma simultánea e interrelacionadas.

Podría decirse, que estas dimensiones son conductas, comportamientos y procesos permanentes, que debieran tener las comunidades educativas de un plantel escolar, para originar, actualizar y desarrollar un PEI. En la figura 1, podemos ver ilustrado de modo resumido las funciones y conductas esperadas en cada dimensión:

### ***1.5.1. Comunicación y Sensibilización.***

De esta dimensión se espera que los encargados del PEI, puedan generar mecanismos para la sensibilización, para la participación, para la negociación y finalmente para toma de decisiones. (a) Con la sensibilización se espera hacer conciencia de la importancia y el impacto que pudiera tener un PEI, bien diseñado y aplicado; (b) con respecto a la participación, es fundamental que los líderes procedan dar espacio para la cooperación con el fin de construir democracia, y porque así se comparten responsabilidades y optimiza los momentos para la toma decisiones; y (c), con relación al modo como han de tomarse las decisiones y establecer las negociaciones, se aspira que se descentralice la autoridad y de lugar a decisiones concertadas "porque en la multitud de consejo hay sabiduría" (Proverbios 11: 14).

Figura 1. Dimensiones y conductas esperadas en el PEI, para la construcción, actualización y aplicación. Adaptadas de Los Lineamientos del PEI del MEN (1996<sup>a</sup>).



En resumen, el propósito fundamental de la comunicación del PEI, es lograr su socialización. Es decir, al socializar el PEI, se propone que no solo sea conocido, sino que sea también motivo para la reflexión, para la colaboración en su co-construcción, y para que el PEI, pueda ser fruto de la participación de la comunidad en su mejoramiento y enriquecimiento; y, por último, “valorar su impacto” e “interiorización en la comunidad” (Laverde Rojas, 2020, pp. 43 y 45).

### 1.5.2. Participación: ¿Quiénes Contribuyen para su Constitución?

La participación proviene del latín *participare*, que significa tomar parte en algo, y del verbo *capere*, que significa tomar y agarrar. Dando así el significado de que él que participa, ha sido involucrado a tomar parte de algo. La participación es la intervención del otro a un acto, a un proceso o actividad, y conduce a que los individuos a que desarrollen conciencia de sí

mismo, de sus derecho y deberes, y de su sentido de pertenencia a un grupo o comunidad. La participación es una actitud fundamental para la construcción, actualización y aplicación del PEI. Lleva consigo la indagación de nuevos modos de relación entre los miembros de la comunidad educativa para intercambiar nuevas ideas, opiniones, experiencias, saberes y formas de hacer el trabajo.

La participación fomenta y favorece la creación de conocimientos significativos, el acatamiento y respeto por la diferencia de ideas, la valoración de la cultura, la vivencia del amor y del compromiso (Ministerio de Educación Nacional, 1996a); como también el fortalecimiento de la institución educativa, por permitir la confianza y el desarrollo de sus integrantes en la toma y ejecución de sus decisiones. Según el MEN, los centros educativos deben tener en cuenta que la participación de todos sus miembros, “permite fundamentar la cosmovisión, la diversidad, la interculturalidad, el sentido de pertenencia a su territorio” (Ministerio de Educación Nacional, 1996<sup>a</sup>, p. 27); pero también, por Ley, el sector productivo debe ser tomado en cuenta, sobre todo los empresarios o empresas que están en su lugar de influencia para que interactúen corresponsablemente con el mejoramiento de la educación de su entorno (Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaria de Educación, 2008).

El Sector productivo “está personificado por aquellos representantes de las actividades económicas del área de influencia del colegio, que ponen a disposición del Consejo Directivo todas las posibilidades a su alcance para la promoción de actividades sociales, culturales, productivas y de participación” (Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaria de Educación, 2008, p. 20).

### ***1.5.3. Investigación e Innovación en el PEI.***

La investigación, es un proceso que debe estar presente durante toda la construcción y desarrollo del PEI (Ministerio de Educación Nacional, 1996a). Como la gráfica 1 lo indica, la investigación por medio del diagnóstico posibilita conocer la realidad institucional tanto interna como externa, recopilando información de las necesidades institucionales e interpretándolas, para la elaboración de conclusiones y la toma de decisiones

que den respuestas a problemas asociados o vinculados con el establecimiento de educativo.

Una vez desarrollado un diagnóstico confiable, donde se ha interpretado la realidad institucional, se establecen estrategias para atenderla, "identificar sus causas, efectos, tendencias y socializar sus hallazgos" (Ministerio de Educación Nacional, 1996<sup>a</sup>, p. 29) con los miembros de la comunidad educativa. Aquí es donde la innovación toma su razón de ser. Porque la innovación educativa, resulta cuando es tomada en cuenta "un conjunto de ideas, procesos y estrategias, los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes" (Cañal de León, 2002 citado por Ministerio de Educación del Ecuador, 2020, p. 10). Como proceso la innovación se da, cuando es necesaria "alterar la realidad vigente, modificando concepciones y actitudes, alternando métodos e intervenciones y mejorando o transformando, según los casos" (Ministerio de Educación del Ecuador, 2020, p. 10) y los procesos, dentro de las diferentes áreas de gestión, que han sido señaladas en los planes de mejora, como producto del diagnósticos y la autoevaluación institucional.

#### ***1.5.4. Análisis y Reflexión: Contextualización y Articulación del PEI.***

El análisis y la reflexión, son procesos transversales para la construcción, actualización y aplicación del PEI. Las fundamentaciones teóricas que dan base al quehacer educativo, las investigaciones que se hace al interior de la institución, las orientaciones pedagógicas, y las nuevas formas de gestión y administración escolar, deben ser el producto del análisis, de la deliberación y la reflexión de la comunidad, que han ser desarrolladas permanentemente, y en mesas de trabajo (Ministerio de Educación Nacional, 1996<sup>a</sup>).

El análisis debe convertirse en una exploración de las problemáticas educativa, a fin de conocer su estado, con el fin de extraer conclusiones que le den solución; y la reflexión, toma los productos de ese análisis con atención para estudiarlos, entenderlos correctamente y manifestar como proceso del pensamiento, las consideraciones personales a presentar dentro del colectivo.

El PEI, puede crearse e iniciarse bajo la participación de la comunidad educativa a partir de situaciones encontradas desde la contextualización del

establecimiento educativo. Tomando en cuenta las expectativas de la comunidad local, municipal, departamental, regional, nacional y universal. Para lograr este cometido, se requiere: (a) una lectura de la realidad institucional y de su entorno; (b) las discusiones democráticas, que posibiliten coexistir e interactuar en sus diferentes formas de ver el mundo y llegar a tener consensos básicos; (c) que los enfoques metodológicos y pedagógicos puedan responder a las exigencias laborales y el avance de la ciencia y la tecnología; (d) que las investigaciones curriculares ubiquen al educando en una relación con la vida y con la comunidad; (e) el PEI debe ofrecer unos proyectos y programas que puedan atender de modo directo y con convenios, a las personas con limitaciones físicas, emocionales o sociales, y aquellos con capacidades excepcionales; (f) que la interacción y las experiencias con las diferentes comunidades educativas, puedan ser sistematizadas, posibilitando el enriquecimiento y ajuste del PEI, y (g) que la cualificación y actualización de los docentes, permitan renovarse en enseñanzas y metodologías para su calidad profesional y laboral (Ministerio de Educación Nacional, 1996b).

## **1.6. Estructura del PEI y sus Áreas de Gestión Escolar**

¿Cómo se construye la estructura de un PEI? Tomando en cuenta los Lineamientos PEI (Ministerio de Educación Nacional, 1996a) que establece los componentes para que estos sean desarrollados por la gestión educativa. La Guía para el mejoramiento institucional N° 34 (Ministerio de Educación Nacional, 2008 primera edición), establece las áreas de gestión, procesos y componentes, como elementos que permiten integrar los aspectos que debe tener un PEI. Es decir, que cada componente que estructura el PEI, es atendido por su correspondiente gestión (ver tabla 2), que posibilita que se torne una realidad y materialice la teoría y que el PEI sea documento dinámico.

**Tabla 2. Relación de los componentes del PEI con la gestión educativa.**

N°	COMPONENTES DEL PEI (Lineamientos PEI-1996)	GESTIÓN EDUCATIVA (Guía para el mejoramiento institucional N° 34 de 2008)	RESPONSABLES Estructuración y gestión del PEI
1.	Conceptual	Gestión directiva	Directivos docentes y representantes de docentes, estudiantes, egresados, padres o acudientes. Junta directiva o Consejo Directivo
2.	Administrativo	Gestión administrativa y financiera	Directivos docentes, administradores, representantes de docentes, estudiantes, egresados, padres o acudientes. Junta directiva
3.	Pedagógico	Gestión Académico-Pedagógica	Directivos docentes, Consejo Académico, Comité de Evaluación y Promoción; y representantes de docentes, estudiantes, egresados, padres o acudientes.
4.	Interacción y proyección comunitaria	Gestión de la Comunidad	Directivos docentes, representantes de docentes, estudiantes, egresados, padres o acudientes. Consejo de Padres, Consejo de Estudiantes. Coordinación de Proyección Social

Nota: Esta es una propuesta de los investigadores. Donde se sugiere los responsables del diseño del PEI y su debida gestión.

En Colombia, está preestablecido y determinado, cuáles son esas áreas donde se debe desarrollar una gestión educativa con calidad. La Guía No 34,



“Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento”, desarrollado por el Ministerio de Educación Nacional en el 2008, bajo la dirección de la ministra Cecilia María Vélez White, establece que la gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión. La Guía 34 las define así:

- **Gestión directiva:** se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.
- **Gestión administrativa y financiera:** esta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.
- **Gestión académica:** ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.
- **Gestión de la comunidad:** como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos. (Ministerio de Educación Nacional, 2008 primera edición, p. 27).

En el interior de estas áreas hay un conjunto de procesos y componentes, que deben ser gestionado y evaluados de modo periódico, que a la vez servirán para la identificación de los avances y dificultades, con el fin de establecer medidas de que permitan superar los problemas y emprender la ruta para el mejoramiento. Porque una institución educativa que ha obtenido satisfactorios “resultados y que mejora continuamente va a requerir un rector

o director con un alto nivel de liderazgo y con un conjunto de habilidades y competencias que le permitan desempeñar todas sus funciones en la gestión de todos estos campos” (Ministerio de Educación Nacional, 2008 primera edición, p. 25).

### **1.7. Ruta para la Adopción, Legalización, Gestión, Actualización y Evaluación del PEI.**




¿Cuál es el camino determinado que debe llevar un PEI desde que se inicia su construcción hasta que se ejecuta y evalúa? Es relevante destacar que no existe una ruta metodológica estricta para la formulación, adopción y puesta en práctica de un PEI. La legislación presenta asuntos generales y cada IE coloca en su autonomía el sello específico en cuanto a la realización de los procedimientos.


El Decreto 1075 de 2015, en su artículo 2.3.3.1.4.2. (basado en el Decreto 1860, art. 15), presenta el proceso inicial, para la adopción del PEI; y en el artículo 2.3.3.1.4.3 (basado en el Decreto 1860, art. 16, que fue modificado por el Decreto 180 de 1997, art. 1) muestra el modo de legalizarlo antes las autoridades competentes. En lo que respecta con la evaluación del PEI, este debe realizarse al finalizar el año escolar con la Evaluación Anual, prescrita en el artículo 2.3.3.1.4.2, del Decreto 1075, donde instituye que “periódicamente, y por lo menos cada año, el plan operativo será revisado y constituirá un punto de referencia para la evaluación institucional. Deberá incluir los mecanismos necesarios para realizar ajustes al plan de estudios” (Decreto 1860, 1994 Art. 15, numeral 5, El Presidente de la República de Colombia).

En la tabla 3, puede observarse los procesos comprendidos en los dos artículos mencionados:

Tabla 3. Procesos del PEI legalmente establecido.

1. ASPIRACIÓN DE COLEGIOS NUEVOS	
Proceso	Reglamentación
IE que pretendan iniciar actividades para prestar el servicio público educativo y no tengan comunidad educativa conformada.	(a) Presentar a secretaria departamental o municipal una propuesta de PEI de acuerdo con los lineamientos del MEN. -La propuesta será punto de partida del PEI. -A los doce (12) meses siguientes, de iniciada las labores educativas, será presentado y registrado los avances del PEI en la Secretaria de Educación correspondiente, con el objeto de obtener la licencia de funcionamiento. <i>(Decreto 1075, art. 2.3.3.1.4.3, Párr. 2).</i> (b) Se perderá la licencia de funcionamiento temporal o definitiva si la IE no registra el PEI adoptado por el Consejo Directivo en la secretaria de Educación. <i>(Decreto 1075, art. 2.3.2.1.8).</i>
↓	
2. CONSTRUCCIÓN O FORMULACIÓN DEL PEI	
Construcción del PEI con la participación de la comunidad educativa	(a) Para la formulación y deliberación de la propuesta de PEI, EL Consejo Directivo convocará diferentes grupos para la participación equitativa de los diversos estamentos de la comunidad educativa, para que deliberen sobre las iniciativas que le sean presentadas. <i>(Decreto 1075, en su artículo 2.3.3.1.4.2, numeral 1)</i>
↓	
3. ADOPCIÓN DEL PEI	
Adopción del PEI por medio de acta del Consejo Directivo y acuerdo con el Consejo Académico.	(a) El PEI se adopta: Hecha la deliberación, ante el Consejo Directivo, "la propuesta será sometida a la consideración del Consejo Directivo que, en consulta con el Consejo Académico, procederá a revisarla y a integrar sus diferentes componentes en un todo coherente. Cuando en esta etapa surja la necesidad de introducir modificaciones o adiciones sustanciales, estas deberán formularse por separado. Acto seguido, el Consejo Directivo procederá a adoptarlo y divulgarlo entre la comunidad educativa". <i>(Decreto 1075, artículo 2.3.3.1.4.2, numeral 2)</i>
↓	

4. LEGALIZACIÓN DEL PEI	
<b>Legalización para el licenciamiento del PEI</b>	<p>(a) Presentación del PEI ante la secretaria de educación con el plan operativo correspondiente. <i>(Decreto 1075, art. 2.3.3.1.4.2, numeral 5)</i></p> <p>(b) En la secretaria de educación, registrados los avances del PEI, establecerá políticas educativas y programas de apoyo, asesoría y seguimiento que se requieran. <i>(Decreto 1075, art. 2.3.3.1.4.3, Párr. 4).</i></p>
	
5. IMPLEMENTACIÓN O EJECUCIÓN DEL PEI	
<b>La ejecución es cuando lo planeado y organizado en el PEI, se pone en marcha bajo una buena comunicación, dirección, motivación y seguimiento.</b>	<p>(a) Toda la legislación vigente, es tomada en cuenta, ya que ella enmarca el derrotero a seguir en la gestión en cada área de la IE.</p> <p>(b) El propósito de la ejecución es llevar a cabo los planes, programas, proyectos pedagógicos y actividades correspondientes al PEI. Todas las áreas de gestión, son llevadas a cabo de modo eficiente.</p> <p>(c) En esta fase es necesario tener en cuenta las funciones de: dirección, coordinación, asesoría y supervisión de la IE, para que el desarrollo de los actividades del PEI alcancen con eficacia los objetivos previstos.</p> <p>(d) El Consejo Directivo es concebido como la instancia que facilita, contribuye y lidera la construcción o resignificación del P.E.I., su planeación, ejecución evaluación y proyección (Gobernación de Cundinamarca. Secretaria de Educación de Cundinamarca. Dirección de Calidad, 2021).</p>
	
6. ACTUALIZACIONES O MODIFICACIONES DEL PEI	
<b>Las actualizaciones o modificaciones del PEI</b>	<p>(a) Las modificaciones pueden ser solicitadas al rector por cualquier estamento de la comunidad educativa.</p> <p>(b) El rector la someterá a discusión de los demás estamentos, y una vez concluida esta etapa, el Consejo Directivo decidirán sobre las propuestas para ser adoptadas en acuerdo con el Consejo Académico. <i>(Decreto 1075, art. 2.3.3.1.4.2, numeral 3).</i></p>
	

7. EVALUACIÓN DEL PEI	
<p><b>Es cuando los directivos y los diversos estamentos de la IE, se aseguran que los objetivos y planes trazados del PEI se cumplan, a fin de trazar nuevas estrategias de mejoramiento. Este proceso debe hacerse de modo permanente, sistemático y transversal.</b></p>	<p>(a) De acuerdo con el Decreto 1075 en el artículo 2.3.3.1.4.2, la evaluación debe realizarse por lo menos, al finalizar el año escolar (Ley 115 de 1994, art. 84).</p> <p>(b) En esa ocasión, el plan operativo debe ser revisado y ser constituido el punto de referencia para la evaluación institucional.</p> <p>(c) El Consejo Directivo, participa de la planeación y la evaluación del PEI, y han someterlo a consideración ante la secretaria de educación, para verificar su cumplimiento (Decreto 1075, art. 2.3.3.1.5.6, literal g).</p> <p>(d) La evaluación debe tomar en cuenta los lineamientos, los procesos, las fases, los instrumentos y los responsables de la autoevaluación conforme a la Guía 34 del MEN, para determinar la valoración del desarrollo del PEI y su gestión.</p> <p>(e) Esta evaluación es de tipo autoevaluativo que evalúa todas las áreas de gestión de la IE, tomando en cuenta todos los criterios de la Guía 34 ya sea para mejorar o fortalecer el desarrollo institucional.</p>
	

Nota: Tomado y adaptado de la Gobernación de Cundinamarca. Secretaria de Educación de Cundinamarca. Dirección de Calidad, 2021).

## **Capítulo 2. Formulación del PEI**

### **2.1. Proceso de Sensibilización y Reflexión**

La sensibilización implica un proceso inicial y continuo, donde directivos gestionan momentos para que los miembros de la comunidad educativa, puedan darse cuenta de la importancia o el valor de contar con un PEI, y en donde se requiere la participación para su construcción.

Como se ha expuesto, la sensibilización y la reflexión, son procesos transversales, que se requieren tanto en el proceso inicial como permanente para la creación, actualización y aplicación del PEI. Con respecto a la sensibilización, con el fin de que sea una realidad como proceso continuo, va a requerir de momentos para la información, la motivación y la participación con la comunidad educativa, en actividades y experiencias de variadas índoles, como lo son los conversatorio, los talleres, los seminarios, las exposiciones, las mesas de trabajo, los eventos deportivos y sociales, las reuniones con estudiantes, padres y profesores; entre muchas otras actividades, que quedan a disposición de la creatividad de los directivos.

Realizada la sensibilización, gracias a los momentos de información, motivación y participación, se pretende a que provea la posibilidad de tomar de decisiones (como lo señala la figura 2), que permitan evaluar la información, a fin de decidir por diversas alternativas viables que den solución a problemas encontrados.

Figura 2. Momentos para el logro de la sensibilización.



La información oportuna mantiene a la comunidad educativa al tanto de lo que se espera con el PEI, se orienta las acciones para su consecución y se logra la percepción de las necesidades institucionales, generando un apoderamiento y motivación de los miembros de la comunidad educativa. En sentido contrario, la desinformación desmotiva, porque causa recelo o desconfianza, o peor aún, conlleva a la improductividad, por la falta de conocimientos para poder realizar bien el trabajo educativo.

La participación provee la posibilidad de intervenir y colaborar. El sentirse parte del PEI, entusiasma porque se entra con el otro a un equipo de trabajo, en un ámbito desafiante que reta con procesos de calidad e innovación. No obstante, los desafíos son debilidades, problemas o amenazas por las que hay que tomar decisiones para sortearlas y superarlas. Todos estos aspectos, contribuyen para la generación de la sensibilización y la creación de actitudes positivas de valor con respecto a la IE del cual se están sirviendo. Todo esto, a la larga genera la motivación esperada, porque se necesita estar motivados para la acción.

Por el otro lado, la reflexión debe transformarse en un medio para la exploración y análisis de problemáticas educativas en los estudiantes, a fin de conocer y comprender sus estados o condiciones; situaciones que deben ser abordadas para la resignificación del PEI y que a su vez, la reflexión fomente espacios para la investigación como estrategia pedagógica (Secretaría de Educación. Norte de Santander, 2023).

## 2.2. Distinción entre los Procesos de Construcción y Actualización del PEI

Los establecimientos educativos gozan de autonomía para formular, adoptar y poner en práctica su PEI (Decreto 1075, art. 2.3.3.1.4.2). Esto incluye los procesos de creación, adopción, actualización y aplicación de este importante documento de gestión.

Para la construcción o creación de un PEI acontece, cuando este no se tiene y se requiere; y cuando por primera vez una IE pretende iniciar sus actividades escolares, porque es un prerrequisito por Ley para que le sea otorgada la licencia de funcionamiento (Ley 115 de 1994, art. 138 y art. 193; Decreto 1860, art. 16; Decreto 1075, art. 2.3.3.1.4.3). En cambio, la actualización del PEI, acontece como fruto de la autoevaluación institucional y cuando la legislación y políticas educativas vigentes, demande su modificación (Decreto 1075, art. 2.3.3.1.4.2, numeral 3). También se modifica, "con el fin de realizar posteriores ajustes para su actualización según las necesidades y exigencias de la comunidad, tomando como objeto de estudio el PEI" (Bravo, Lagos Toba, Castro Ramírez, & Benavides Botina, 2021, p. 17). Esos ajustes o modificaciones también se dan cuando el PEI no responde a las realidades o necesidades del medio, y por consiguiente, demanda inmediata intervención.

## 2.3. Conformación del Equipo de Trabajo para la Formulación del PEI

La legislación determina que su formulación, adopción y "modificación, debe hacerse mediante un proceso de participación de los diferentes estamentos integrantes de la comunidad educativa" (Decreto 1075, art. 2.3.3.1.4.2). Esa



comunidad educativa, según la Constitución Política de Colombia participa en la dirección de los establecimientos educativos (art. 68). De acuerdo con la Ley 115 de 1994, está “conformada por estudiantes, educadores, padres de familia, egresados, directivos docentes y administradores escolares. Todos ellos, según su competencia, deben participar en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo” (art. 6).

El Decreto 1864 de 1994, en su art. 18, precisa que la comunidad educativa son las personas que tiene responsabilidad directa en la organización, desarrollo y evaluación del PEI. Precisa además que lo componen los siguientes estamentos:

1. Los estudiantes que se han matriculados.
2. Los padres y madres, acudientes o en su defecto, los responsables de la educación de los alumnos matriculados.
3. Los docentes vinculados que laboren en la institución.
4. Los directivos docentes y administradores escolares que cumplan funciones directas en la prestación del servicio educativo.
5. Los egresados organizados para participar.

De estas declaraciones gubernamentales, puede deducirse los siguientes aspectos: Que la formulación y los demás procesos que acompañen al PEI, es responsabilidad directa de todos los miembros de la comunidad educativa. Que los miembros de la comunidad educativa, son los que tienen responsabilidad directa con la institución, y son los que están oficialmente vinculados por la matriculación o por medio de la contratación laboral con el establecimiento, en el caso de los docentes. Con base a todo esto, el equipo de trabajo para la formulación del PEI, debería estar conformado por equipos de gestión de la comunidad educativa, especializado o identificados con las diferentes áreas de gestión institucional (directiva, académica, administrativa-financiera y de proyección a la comunidad).

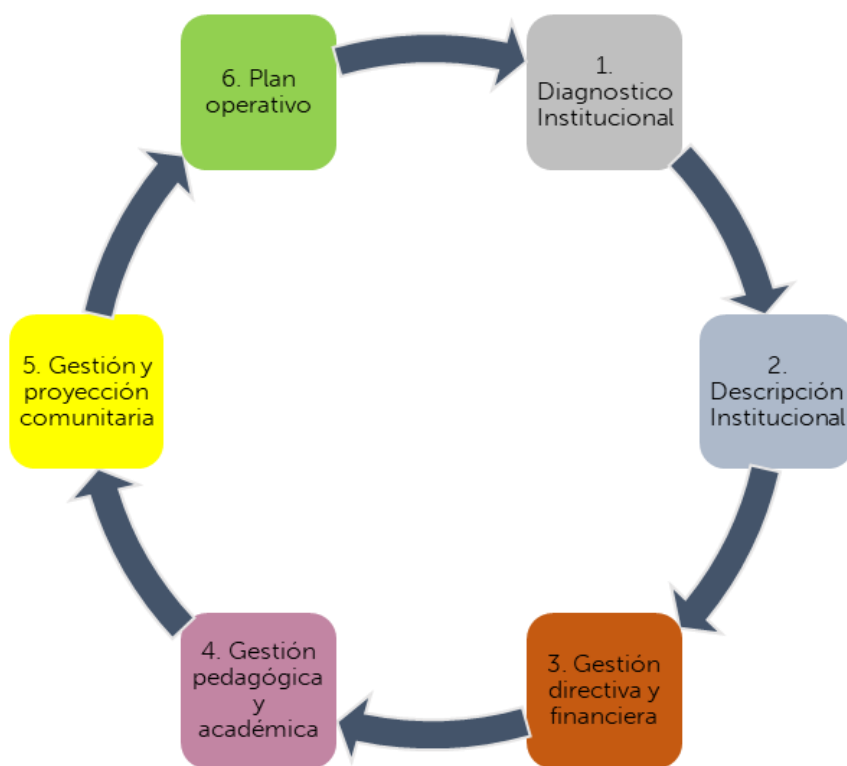
La Guía 34 del MEN, presenta las áreas de gestión, la definición, los procesos y componentes, a ser tomada en cuenta para la planeación, ejecución y evaluación de la gestión en el PEI (Ministerio de Educación Nacional, 2008, pp. 27-31). La recomendación es que los equipo de gestión sean

conformadas de acuerdo con la realidad institucional, con base a su gobierno escolar y de acuerdo con los diversos estamentos que conforman su organigrama.

## 2.4. Etapas para el Desarrollo del PEI

Para desarrollar la estructura fundamental del PEI, debe tenerse en cuenta en este proceso en el SEAD, seis etapas básicas y esenciales: un diagnóstico institucional; una corta descripción institucional; la gestión directiva y financiera; una propuesta de gestión pedagógica y académica; una gestión y proyección comunitaria; y, por último, un plan operativo que plasme el modo como IE describe sus estrategias y acciones que debe realizar cotidianamente para alcanzar los objetivos institucionales ofrecidos en el PEI. En la figura 3, puede observarse las etapas para la estructura y desarrollo del PEI:

Figura 3. Estructura fundamental para la construcción y desarrollo del PEI.



## 2.4.1. Etapa 1. Diagnóstico Institucional

### 2.4.1.1. ¿Qué es un Diagnóstico Institucional?

El diagnóstico institucional es el análisis del estado actual de cada una de las áreas de la gestión institucional tal como se especifican en la figura 3. Además, se deben presentar las estrategias de evaluación de dicha gestión y de desarrollo personal tal como se menciona en el artículo 2.3.2.1.4. del Decreto 1075 de 2015. El diagnóstico institucional debe incluir a la comunidad educativa con los respectivos representantes de los diferentes grupos que la conforman (art. 6, Ley 115 de 1994), siendo muy importante la participación del alumno ya que éste “es el centro del proceso educativo” (art. 91, ley 115 de 1994).

### 2.4.1.2. Propósito del Diagnóstico.

Aportar a través de los resultados un punto de partida para la construcción y actualización del PEI. El diagnóstico se constituye en un primer insumo para la revisión del PEI. El diagnóstico identifica si hay aspectos por construir o actualizar, si están ajustados a la realidad institucionalidad y a la normatividad vigente (Decreto 1860 de 1994, artículo 14, numeral 2).

### 2.4.1.3. Tipo de Diagnóstico.

Si la institución está en pleno funcionamiento se deberían emplear los procedimientos e instrumentos del MEN para la Autoevaluación, lo cual evitaría utilizar dos o más formas de realizar el diagnóstico. Para su inicio, se formulan preguntas sobre los diferentes elementos de las áreas de gestión del PEI, se recolecta información, se analiza dicha información y se presentan los resultados o hallazgos junto con las conclusiones.

### 2.4.1.4. Componentes del Diagnóstico Institucional.

Se requieren para el diagnóstico institucional las siguientes componentes: (a) Preguntas de evaluación: ¿Para qué se realiza el diagnóstico? ¿Qué se quiere saber sobre el PEI? ¿Qué información se necesita para identificar lo que se

requiere? (b) Objetivos del diagnóstico: se generan a partir de las preguntas de evaluación. (c) Análisis de cada una de las áreas de gestión: se emplea la matriz de análisis conocida como FADO o DOFA, la cual, permite identificar con el aporte de los diferentes participantes, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en cada una de las áreas de gestión de acuerdo con sus respectivos descriptores (Alcaldía de Medellín y Universidad de Antioquia, 2016).

#### 2.4.1.5. Diagnóstico para la Toma de Decisiones.

Los resultados del diagnóstico producto del desarrollo de la matriz FADO, son el primer insumo para la toma de decisiones, las cuales se plantean teniendo como propósito mantener las fortalezas, aprovechar las oportunidades, atender las debilidades y contener las amenazas; por lo tanto, a partir de tales resultados se debe generar un plan de mejoramiento con las respectivas acciones a adelantar para tal propósito; eso sí, teniendo en cuenta el alcance, los recursos y las potencialidades de la institución educativa.

#### 2.4.1.6. Determinar el Tamaño de la Muestra.

Para fijar el tamaño de la muestra se debe establecer la población total de cada grupo: Docentes, estudiantes, padres de familia o acudientes. Con estos datos y a partir de una distribución normal a un 95% de confianza y con un error de estimación del 5% se podrá utilizar la fórmula en Excel que determina el tamaño de la muestra para cada grupo. Sin embargo, en instituciones pequeñas o que por sus particularidades se dificulta cumplir con tamaños nutridos en la muestra, se considerará una muestra no estadística, conformándose así un grupo de participantes en representación de cada uno de los grupos.

#### 2.4.1.7. Elaboración de los Objetivos del Diagnóstico.

Los objetivos deben ser alcanzables y medibles. Se deben tener objetivos en torno a los resultados académicos, la relación con el entorno, el clima laboral, y a lo pedagógico, curricular, didáctico y evaluativo.

#### 2.4.1.8. Técnica e Instrumento para la Recolección de Datos.

Comprende el levantamiento de la información mediante la metodología definida. Se pueden utilizar técnicas como: la entrevista, la encuesta, el análisis documental, entre otros. También es preciso definir las fuentes de la información (documentos, informes de autoevaluación, reportes de evaluación interna o externa, miembros de la comunidad)

#### 2.4.1.9. Formulación de las Preguntas o Ítems del Diagnóstico Relacionada con las Áreas de Gestión Educativa.

Para no empezar desde cero, el Ministerio de Educación Nacional y la Secretaría de Educación de Medellín han desarrollado instrumentos que facilitan la autoevaluación institucional y el diseño e implementación de un proceso de diagnóstico; tal es el caso de la Guía 34 del MEN, como herramienta de autoevaluación. También es importante mencionar la guía de autoevaluación de la AAA dentro del sistema educativo adventista. La importancia de estos documentos radica en que ya han sido validados, utilizados y retroalimentados.

#### 2.4.1.10. Técnicas de Registro.

Ante el volumen de información, es preciso elegir técnicas de registro ágiles y eficientes, entre las cuales destacan las herramientas de formularios de Google y las oportunidades de almacenamiento en Drive.

#### 2.4.1.11. Aplicación del Instrumento a la Muestra.

Se definen canales de distribución efectivos de acceso en línea a los instrumentos para quienes conforman la muestra. Se realiza un seguimiento y se cierra la recolección de la información en una fecha prevista.

#### 2.4.1.12. Técnica para el Análisis de Resultados.

Se definen las técnicas tanto cuantitativas como cualitativas, dependiendo del tipo de información que se recoja en cada uno de los instrumentos.

#### 2.4.1.13. Reporte de Resultados y Conclusiones.

Los resultados y conclusiones se presentan de manera ordenada y de acuerdo con cada una de las áreas analizadas y los objetivos propuestos.

#### 2.4.1.14. Propuesta para el Plan de Mejora.

Se conforman 3 grupos que establecerán dos metas por área de gestión (mínimo una meta), cada grupo estará conformado por un líder, uno o dos docentes, estudiantes, egresados, padres o acudientes. Así, se tendrán los siguientes grupos: grupo para la gestión administrativa directiva, grupo para la gestión académico pedagógica, y grupo para la gestión comunidad. El rector funge como moderador de los grupos. El plan de mejoramiento se formará con las metas creadas, el criterio de medición de cada meta (porcentaje - %, número - #, o documento), punto de partida de la meta, cantidad que se espera alcanzar con la meta, fecha para el cumplimiento de la meta, fechas de seguimiento y presentación de avances, y el responsable para la gestión de la meta.

### 2.4.2. Etapa 2. Descripción institucional

#### 2.4.2.1. Situación legal institucional.

Nos referimos como situación legal institucional, al soporte legal que tiene la institución para poder operar. El servicio educativo, será prestado tanto por las instituciones educativas del Estado y las privadas, cuando las condiciones para su creación y gestión estén establecidas en "las normas pertinentes y la reglamentación del Gobierno Nacional" (Ministerio de Educación Nacional, 1994, art. 3). Este proceso da como resultado la situación legal del plantel educativo.

Generalmente, la situación legal del establecimiento educativo, es presentada en una tabla de modo resumido dentro del PEI, desde su inicio o es ubicado dentro de la descripción institucional, tal como se está presentado en esta Guía, en la tabla 4.

Tabla 4. Situación legal del establecimiento educativo.

Estado legal de la Institución Educativa	
<b>Nombre Legal de la Institución:</b>	Nombre tal como esta registrado e identificado ante la Secretaria de Educación Municipal o Departamental. Generalmente en el SEAC, existe directrices para la adjudicación del nombre.
<b>Ubicación y Localización Física:</b>	Se refiere a la dirección del plantel y su ubicación geográfica.
<b>Naturaleza:</b>	Si la naturaleza del establecimiento educativo es pública, privada o de economía solidaria (Ley 115 de 1994, art. 138).
<b>Carácter de la Institución Educativa:</b>	Comunitario, solidario, cooperativo sin ánimo de lucro (Ley 115 de 1994, art. 3; Decreto de 1075, art. 2.3.3.1.1.1).
<b>Personería Jurídica:</b>	Es cuando se es dada reconocimiento , a una persona natural o a una organización, a fin de permitirle asumir una actividad u obligación sobre la cual se tendrá responsabilidad jurídica.
<b>Licencia de Funcionamiento:</b>	Es el reconocimiento oficial que otorga la Secretaria de Educación certificada que autoriza la apertura y operación del establecimiento educativo, dentro de su jurisdicción (Decreto 1075 de 2015, art. 2.3.2.1.2)
<b>Número de Identificación del Establecimiento (Código DANE):</b>	Es una nomenclatura única que le es asignada a cada IE, legalmente establecida para su identificación en el territorio nacional (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2013).
<b>Representante Legal de la Institución:</b>	Es la persona encargada de actuar en nombre y en representación de una organización, o de una persona natural o jurídica. Mediante un acta como previo procedimiento consagrado en los Estatutos institucionales, para realizar su nombramiento. El acta y otros documentos exigibles, son presentados ante un Notario Público.

	<p>El representante legal, es personalmente responsable de todas las acciones tomadas en nombre de la empresa ante las autoridades gubernamentales, entidades privadas y particulares (Bizlatin Hub, 2021).</p>
<p><b>Fecha de Fundación del Colegio:</b></p>	<p>Es cuando se establece o se crea la IE, siendo esta, una fecha comprobable y registrada en el Libro Historial de la Institución (Alcaldía de Medellín. Secretaria de Educación, 2009, p. 35).</p>
<p><b>Correo Electrónico:</b></p>	<p>El correo electrónico o e-mail es un servicio en línea, que a modo del correo postal, sirve para enviar o recibir mensajes, a través del servicio de internet.</p>
<p><b>Teléfono:</b></p>	<p>Son los números institucionales asignados a los teléfonos fijos, celulares, Tablet, u otro dispositivo que sirven de sistema de comunicación que transmite la voz, los sonidos y las imágenes a distancia.</p>
<p><b>Núcleo Educativo:</b></p>	<p>Se entiende por núcleo educativo, la instancia encargada de proceso de administración que a partir del estudio de la realidad local y con el propósito de mejorar la prestación del servicio, busca generar desarrollo educativo, cultural, que facilite la solución a los problemas educativos locales a través de su director y colaboradores.</p> <p>Son los encargados de liderar, dinamizar y promover los administrativos, investigativos, comunitarios, culturales de su jurisdicción (El Presidente de la República de Colombia, Decreto 1246 de 1990, arts. 1 y 14).</p>



<b>Código ante el ICFES:</b>	Es el número de registro ante el ICFES, conocido como número SNP (Servicio Nacional de Prueba), que sirven para registrar y consultar los resultados de las pruebas SABER, que son evaluaciones externas estandarizadas hechas por el Estado, los cuales valoran el desempeño alcanzados por los estudiantes, según sus competencias básicas (Ministerio de Educación Nacional, 2022).
<b>Jornadas que tiene la Institución:</b>	Es establecida de acuerdo con los artículos 2.3.3.1.7.2 y el 2.4.3.1.1 del Decreto 1075 de 2015 (si es diurna o nocturna y única).
<b>Niveles que ofrece:</b>	Organizados por tres niveles (preescolar, educación básica y media). Ley 115 de 1994, art. 11.
<b>Énfasis:</b>	Es el énfasis curricular para la educación media, que puede tener de carácter académico o técnico (Ley 115 de 1994, arts. 28, 29, 30, 31, 32 y 33).

Nota: Esta tabla que ha sido adaptada y tomada del PEI del Colegio la Salle de Bello del Departamento de Antioquía.

#### 2.4.2.2. Reseña Histórica.

Es cuando la institución mediante un texto breve presenta y describe los hechos históricos relevantes del centro educativo que merecen ser tomados en cuenta desde el momento de su fundación. Puede contemplarse dentro de esos hechos históricos: la fecha de su fundación y sus miembros fundadores; las fechas, los requerimientos y momentos relacionados para la obtención de la licencia de funcionamiento. Las fechas y creadores de los símbolos institucionales: escudo, himno, bandera y hasta el uniforme escolar. Pueden registrarse eventos académicos, científicos, culturales, deportivos destacados. También, premiaciones y reconocimientos hechos al plantel.

#### 2.4.2.3. Fundamento Filosófico.

Todo proyecto educativo bien construido deberá contar siempre con una "filosofía educativa que le dé sustento y dirección" (Morales Gómez, Reza Suárez, Galindo Mosquera, & Rizzo Bajaña, 2019, p. 119). Razón por la cual, el PEI, debe tener un fundamento filosófico, que son las bases, que darán

“solidez y seguridad a lo que se pretende construir. De ahí que, sin buenos fundamentos no hay garantía de que lo construido se pueda mantener o cambiar razonablemente en el tiempo” (Morales et al., 2019, p. 117). Estos fundamentos son predominantemente teóricos, como lo sostiene Kurt Lewin (1988, citado por Morales, et al., 2019) al afirmar que “la mejor práctica es una buena teoría”. De acuerdo con estos autores, aunque existen otros fundamentos, los filosóficos son “los que más importan cuando pensamos en el diseño de modelos educativos, porque los procesos educativos demandan de sus actores pensar bien, reflexionar y actuar en forma coherente” (p. 117).

Con relación a la importancia de los fundamentos filosóficos, cuando estos se tornan sólidos en cuanto a su creencia y práctica, es un elemento útil y práctico en el repertorio de los docentes, esto se debe, según Knight, porque la filosofía en su mejor versión “tiene que ver con las reglas básicas de la vida como por ejemplo la naturaleza de la realidad, la verdad y los valores” (Knight, citado por el Departamento de Educación de la Asociación General de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, 2012, p. 5).

De acuerdo con este autor, las creencias de estas tres categorías (la realidad, la verdad y los valores), determinará lo personal y lo profesional en la vida de las personas y, desde el plano de lo educativo, sin estas tres categorías no se podrá tomar decisiones, formular un plan de estudio o evaluar lo personal e institucional. De modo contrario, si se escoge de forma consciente una determinada filosofía, posibilitará las condiciones para establecer los objetivos y el curso de acción para alcanzarlos.

La realidad, la verdad y los valores, son temas básicos y relevantes para la educación. Estos tres temas, con la participación Knight (2012), han sido organizados por el Departamento de Educación de la Asociación General (2012) en tres categorías fundamentales:

- **La metafísica:** que consiste en el estudio de interrogantes relacionados con la naturaleza de la realidad.
- **La epistemología:** es el estudio que trata la naturaleza de la verdad y el conocimiento, y la manera en que estos son alcanzados y evaluados.
- **La axiología:** es la disciplina que estudia los valores.

Dentro del PEI, deben ser desarrolladas estas tres categorías que darán bases y significado al quehacer educativo, respondiendo interrogantes que estos temas filosóficos plantean. Las preguntas metafísicas pueden ser divididas, respondidas y desarrolladas en cuatro aspectos o subconjuntos: Cosmológico, teológico, antropológico y el ontológico. La epistemología, se ocupará de responder preguntas relacionadas con la fiabilidad o credibilidad del conocimiento y la validez o autenticidad de las fuentes por medio de las cuales obtenemos ese conocimiento. Desde lo axiológico, como rama de la filosofía busca responder preguntas relacionadas con el valor, desde sus dos ramas principales, la ética y la estética.

En la formulación del PEI, estos temas básicos y fundamentales de la filosofía debe tomar en cuenta las *Declaraciones Filosóficas de la Educación Adventista*, realizadas por la Asociación General en el 2002, *La Filosofía de la Educación Adventista*, hecha por el Departamento de Educación de la Asociación General, publicada por la Revista Educación Adventista en el 2012 y el libro *Filosofía y educación. Una introducción a la perspectiva cristiana*, escrito por Knight en el 2002. No obstante, pueden también ser consultados la *Propuesta Pedagógica Comprensiva y Restauradora* de la Corporación Universitaria Adventista (2019) y *La Configuración del Modelo Pedagógico desde la Pedagogía comprensiva-Restauradora: propuesta para el sistema educativo adventista de la Unión Colombiana del Norte* (2022) por Chaparro Luz Doris y Pérez Gelver, quienes desarrollaron en parte estos componentes filosóficos.

### 2.4.3. Etapa 3. Gestión Directiva, Administrativa y Financiera

Actualmente las instituciones educativas han tenido cambios relevantes, donde han dejado “de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas” (MEN, Guía 34). Este argumento, le incumbe a la gestión directiva, que le corresponde el cumplir con los propósitos y la consolidación de los procesos internos de un PEI.

Dentro de las cuatro áreas de gestión educativa, está la Gestión directiva. Para la Secretaria de Educación de Cundinamarca y la Dirección de Calidad (2021), dicen que se refiere:

A la manera como el establecimiento educativo es orientado. Se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución (p. 28).

De igual modo, estas mismas entidades, afirman que la Gestión administrativa y financiera: "da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable" (p. 28).

#### 2.4.3.1. Horizonte Institucional.

El horizonte institucional debe incluir una educación de calidad, dispuestas a la innovación curricular, basada en la realidad. La importancia de implantar el Horizonte Institucional en el PEI, es el de articular:

Los diferentes procesos de la comunidad educativa, convirtiéndolo en la carta de navegación que oriente a la institución hacia unos objetivos claros y concretos, desarrollados desde un direccionamiento estratégico y un horizonte institucional resignificados a la luz de la normatividad legal vigente, a los desafíos del mundo postmoderno y las necesidades específicas del contexto donde se desarrolla (Díaz, Gutiérrez, & Agudelo, 2020, p. 18).

Ravelo , Padilla Orbes, & Paredes Mora (2021), sostienen que "el horizonte institucional, deben apegarse a un lineamiento orientado por el Ministerio de Educación Nacional Colombiano, pero que la institución lo caracteriza para atender las necesidades identificadas en su entorno" (p. 182). A esto Díaz et al. (2020), define el horizonte institucional como aquel que "debe ser estructurado según las necesidades no solo de los educandos sino también de toda la comunidad educativa" (p. 22).

El Horizonte institucional según lo establecido en el Decreto 1860 de 1994 en el artículo 14 dice que toda institución educativa debe poseer, un Proyecto Pedagógico Institucional (PEI), constituido por un conjunto de elementos que conforman el horizonte institucional.

La Guía 34 del MEN, argumenta que “el Horizonte Institucional involucra los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión del establecimiento educativo en los contextos local y regional” (p. 21). Por ende, el horizonte Institucional aborda unos procesos específicos tales como:

El direccionamiento estratégico. Respecto a este proceso, afirma, que “es el fundamento filosófico y la proyección de la institución que dan sentido, orientan los planes y proyectos institucionales” (p. 21). Al respecto conviene decir que debe existir una apropiación de este direccionamiento y al establecer objetivos mancomunados que servirá de guía a la acción institucional.

El segundo proceso, tiene que ver con el seguimiento y evaluación: Se “considera la evaluación y el seguimiento como un proceso sistemático y permanente en la institución educativa que se realiza a partir de información organizada” (p. 21). Lo anterior debe tener un análisis, el cual arroja unos resultados, entonces debe haber apropiación de estos y de esa forma, permite una buena orientación en el momento de tomar decisiones en la institución.

El tercer proceso tiene que ver con la Comunicación, la cual está “orienta las estrategias para la coordinación de acciones, entre cada área y con los diversos procesos al interior de la institución, y permite compartir y socializar el conocimiento que se genera” (p. 21). Al respecto conviene decir que este estudia las herramientas más acertadas para informar a la comunidad educativa la cual se debe involucrar la autoevaluación.

El cuarto proceso corresponde al Clima institucional que, según la Guía es un proceso para “facilitar la convivencia armónica entre los diferentes miembros de la comunidad educativa en el marco de la integración institucional y conlleva el diseño de estrategias para promover la creación de ambientes propicios al desarrollo de las actividades u acciones institucionales.” (p. 22).

Finalmente se encuentra el proceso de Gobierno escolar. Que “comprende los procesos de participación de la comunidad educativa, tanto en la proyección de la institución como en la orientación y seguimiento de su proyecto educativo” (p. 22).

Al respecto, conviene decir que, el desafío del Horizonte Institucional es la de armonizar y coordinar el esfuerzo de las diferentes áreas de la gestión

educativa para que haya concordancia; de tal manera que, si hay pertinencia, va a preparar a la institución a responder a los diversos y múltiples retos que debe afrontar.

### 2.4.3.2. Principios.

Los principios son leyes, reglas o normas de carácter universal, que orientan los comportamientos y conductas del ser humano. En el Documento Orientador para la Construcción del PEI en Instituciones Educativas en el Departamento de Cundinamarca (2021) afirma: “los principios institucionales orientan las acciones, controlan las consecuencias de los actos, rigen las decisiones, son la base para la convivencia escolar” (p. 15).

El Ministerio de Educación del Ecuador (2020), argumenta que los principios, pueden ser de orden “filosóficos y pedagógicos, da coherencia a la práctica educativa y plasma la intención sobre el tipo de ser humano que la institución educativa pretende formar” (p. 11), dando como resultado la propuesta pedagógica de la IE; tal como lo ilustra la figura 4.

Figura 4. Principios Institucionales.



### 2.4.3.3. Misión.

La misión describe el propósito, el fin o la razón de la existencia de la institución educativa y está orientada a saber qué es, qué hace, para qué lo hace y cómo lo hace; aspectos que deben ser tomadas en cuenta para su estructuración y conformación. La Secretaria de Educación de la Gobernación de Cundinamarca (2021) define la Misión como la que da razón “de la existencia del establecimiento escolar, es la que provee de sentido, la

que la distingue de las demás instituciones y le proporciona identidad. Es el propósito más importante por el que deben esforzarse sus miembros” (p. 14).

La Misión debe ser coherente y convincente; ser compartida por los miembros de la institución y se proyecta a un tiempo determinado para lograr viabilidad, factibilidad y contextualización.

El Ministerio de Educación Nacional (1996a), “la define dentro del marco de la Ley General de Educación y de las exigencias de la realidad, los principios, fundamentos y fines de la institución, dando líneas de acción que cohesionan el ser y el hacer de la comunidad educativa” (p. 32). Estos principios, fundamentos y fines deben estar enmarcados en el contexto sociocultural, tanto local como internacional.

El Ministerio de Educación del Ecuador (2020), al referirse a la Misión, afirma que “la Misión orienta a la institución educativa a saber: ¿Qué es? ¿Qué hace? ¿Para qué lo hace? y, ¿Cómo lo hace?” (p. 39). Amplia que, para construir la misión debe responder a las preguntas: “¿Quiénes somos? ¿Por qué y para qué educamos? ¿Qué y cómo lo hacemos? ¿Qué nos proponemos? ¿A quién educamos?” (p. 39).

De esta manera podemos tener un amplio contenido para construir y desarrollar la misión.

En la educación adventista, la Misión debe tomar en cuenta los principios cristianos, enfocados en preparar hombre y mujeres para esta vida y para la eternidad, como lo expresa White (2019):

La verdadera educación significa más que la prosecución de un determinado curso de estudio, es más que la preparación de la vida actual, abarca todo el ser y toda la vida del ser humano; es el desarrollo armonioso de las facultades físicas, mentales y espirituales (p. 13).

Esto quiere decir que el verdadero aprendizaje y desarrollo tiene su origen en el conocimiento de Dios por tal razón es necesario considerar la naturaleza del ser humano como el propósito de Dios al crearlo.

La IE, deben ofrecer un servicio educativo pertinente, integral, crítico, innovador e investigativo y de calidad, en que sus estudiantes los lleven a comprender el valor de servir en este mundo; y que, en Dios, radica el verdadero conocimiento.

#### 2.4.3.4. Visión.

El Ministerio de Educación Nacional (1996a) define que, “es el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la institución educativa y estará enmarcada en los retos de la Constitución Nacional del 1991” (p. 31). Para el Ministerio de Educación del Ecuador (2020) sostiene que “la visión institucional es el horizonte que se busca alcanzar con el desarrollo y la ejecución del PEI. En esta se recoge una mirada hacia el futuro con la perspectiva del sueño que se anhela alcanzar para la institución educativa” (p. 38).

Para poder desarrollar la Visión, el Ministerio de Educación del Ecuador (2020), propone la respuesta de las siguientes preguntas: “¿Cuáles son los propósitos en su trabajo como docente? ¿Cómo se ve usted como docente o directivo en cinco años? ¿Cuál es la meta que desea alcanzar? ¿Cómo anhela que sea su institución de aquí a cinco años?” (p. 38).

La Secretaría de Educación del Departamento de Cundinamarca (2021), menciona que “la Visión es aquella imagen ideal que se espera ocupe el establecimiento en el futuro, debe reflejar al establecimiento educativo en el mediano plazo (4 o 5 años)” (p.14). Por tal razón esta debe ser compartida, nunca impuesta. Deberá incluir el perfil del estudiante que se pretende formar, en principios y valores. La temporalidad de la visión es de uso interno y no necesariamente, en su declaración escrita deba llevar una fecha explícita.

#### 2.4.3.5. Objetivos.

Los objetivos en las instituciones adventistas deben ser de calidad, orientados desde las políticas nacionales, regionales y locales. Se deben elaborar según las características y necesidades propias de las instituciones; estos deben ser explícitos, reales y alcanzables. La Secretaria de Educación de Cundinamarca, plantea que “deberán ser pocos y realmente estratégicos, puesto serán los que buscará lograr el establecimiento escolar en los próximos años (tres), es decir, deben anticipar el cambio y deben servir para unificar e integrar las decisiones y hacerlas coherentes” (p. 15). Por consiguiente, dice esta secretaria (p. 15):



- Debe incluir objetivos generales y específicos, de tal forma que sean claros, concisos, coherentes, factibles, medibles, verificables y tengan relación con la misión, visión y horizonte institucional y con cada nivel de gestión.
- Deberán ser redactados como descripciones de los resultados que la IE desea alcanzar en un tiempo determinado.
- Los objetivos del establecimiento educativo deben estar formulados de manera consistente y enfocada a los resultados.

Es fundamental destacar, que los objetivos del PEI y sus resultados esperados, comprometen la participación de la comunidad educativa, por consiguiente, han de ser realistas, es decir, se debe contar con todos los recursos para su implementación y que puedan responder a las necesidades existentes en la comunidad educativa.

El Ministerio de Educación Nacional (1996a). sostiene que estos objetivos establecen “los logros esperados en el desarrollo del proyecto educativo institucional en cuanto a los procesos de aprendizaje, de convivencia, de gestión y administración de desarrollo institucional e impacto social” (p. 32).

#### 2.4.3.6. Valores.

El diccionario Larousse, 2012 define los valores como una cualidad física, intelectual o moral que se aprecia de una persona.

El Proyecto Educativo de Programa (PEP) de la Facultad de Teología de la Corporación Universitaria Adventista (2018), conceptualiza los valores, como “las acciones que orientan la gestión y comportamientos para asegurar la eficiencia, integridad, transparencia y el logro de objetivos” (p. 9).

Por tal motivo, los valores deben ser uno de los propósitos fundamentales del PEI, donde debe crearse un ambiente propicio, donde los niños, jóvenes y adultos, obtengan un aprendizaje significativo, desarrollen capacidades, actitudes, sentimientos, conocimientos, que asuman los valores y los compromisos precisos para mejorar la calidad de vida, sea de forma personal y social y que permitan transformar y enriquecer el contexto.

### 2.4.3.7. Perfiles.

El Documento Orientador para la Construcción del PEI en Instituciones Educativas de la Gobernación de Cundinamarca (2021), argumenta que el perfil es el que:

expresa el ideal de las características actitudinales, los valores y competencias que deben poseer los integrantes de la comunidad educativa: Directivo(a) docente, docente, estudiante, padre/madre de familia y administrativos(as), con el ánimo de adelantar acciones de desarrollo del personal que les permita paulatinamente aproximarse a ese ideal que los hará fuertes como personas, como profesionales y como organización social (p. 16).

Caira, T.& Lescher, I. (2013), sustentan que “el perfil puede definirse como las características y cualidades mínimas indispensables que debe poseer un individuo y determinan su capacidad de éxito académico” (2013, p. 590). Esto es importante, porque el perfil no solo da la pauta de lo esperado en las personas sino que también presenta las cualidades necesarias que serán tomadas para asegurar el éxito en su área ocupacional y en cara a las necesidades que rodean el contexto. Pero también, cuando los perfiles se hallan bien determinados, son coherentes con el PEI y con la normatividad vigente.

En esta Guía, se propone dar algunas orientaciones sobre la construcción de los perfiles institucional, docente, de los estudiantes y de los padres de familia o acudientes:

La elaboración del perfil institucional debe permitir identificar los aspectos que requieren atención prioritaria en el plan de mejoramiento. Para tal efecto este perfil se constituirá en criterio de la evaluación institucional para establecer los avances, estancamientos y retrocesos. Este perfil de la IE, será la base de contraste para determinar los avances y para centrar la atención en las dificultades que se tienen, para superarlas (Ministerio de Educación Nacional, 2008).

Para la elaboración del perfil docente, se debe tener claro la proyección de la institución, al igual que una disposición de capacitar al maestro. Solano Gutiérrez y Campo Céspedes (2014), proponen que “el perfil profesional del docente exige competencias que logren satisfacer no solo las exigencias del

mercado sino las necesidades de los diferentes sectores sociales y contribuir al cumplimiento de las aspiraciones de desarrollo de la sociedad” (p. 86).

El educador debe mostrar conocimiento, habilidades y actitudes para desenvolver de forma efectiva, el proceso enseñanza-aprendizaje. De acuerdo con Solano Gutiérrez y Campo Céspedes (2014), la elaboración del perfil profesional del docente debe permitir “la identificación de diferentes saberes, quehaceres, actitudes y valores que se materializan en características de las personas para la realización de un buen desempeño en contextos determinados” (p. 86).

Un ejemplo del perfil del docente lo encontramos en el Instituto Colombo Venezolano, en su Proyecto Educativo Institucional (2022):

El docente debe reflejar una preocupación constante por lograr un conocimiento personal y una adecuada relación con Dios; un anhelo creciente por reflejar el carácter de Cristo a través de un compromiso personal con la vivencia de principios y valores cristianos; el desarrollo de un estilo de vida que le permita ser un modelo para sus estudiantes; y un líder comprometido con el servicio a los demás (p. 34).

Con respecto al perfil de los educandos, se tiende a relacionar con el momento de ingreso y egreso del estudiante. El perfil de ingreso se entiende como la descripción de las “características, conocimientos previos, habilidades y destrezas, actitudes, recursos personales o atributos mínimos que debe presentar el estudiante en el momento de ingresar al programa” (Universidad de la Frontera, 2016, p. 3) de estudio. Con relación al perfil de egreso, son los conocimientos, habilidades y actitudes que debe haber adquirido el estudiante al finalizar sus estudios, amparado y apoyado con la titulación correspondiente.

El perfil de egreso es guía para delinear de la malla curricular y de cada actividad académica que ésta contemple, así como para su modificación. Silva Salas (2016, citando a Hawes, 2010) señala que:

El perfil de egreso describe el desempeño esperado del egresado, certificado por la institución en términos de las habilitaciones logradas en el proceso formativo, representando el compromiso social de la institución en el logro de las competencias, adquiridas en el curso del itinerario formativo del plan de formación (p. 81).

Debe tenerse claro un perfil general de los educandos para mostrarse conforme el alcance del plan de estudio y así poder medir el desarrollo de su recorrido académico.

En relación con los padres de familia, su rol juega un papel importantísimo en los procesos educativos. Barrios Barrios , Alcalá Narváez , Carrillo Landazábal, & Vargas (2020). afirman que “la participación de los padres y madres de familia, acudientes o representantes legales de los estudiantes en las actividades y procesos propios de la escuela, incluyendo la toma de decisiones de trascendencia para el proyecto educativo, determinan el éxito académico” (p. 139).

Por ende, es fundamental el apoyo casa-colegio-casa, para el fortalecimiento de los valores que se inculcan en una formación integral, así lo corroboran Barrios et al (2020) “que la participación de los padres va más allá de matricular a los niños en la institución educativa, implica también permanecer en constante comunicación con la escuela, participar en los organismos pertinentes y velar por la educación integral de su hijo” (p. 142).

Basados en las funciones esperadas de los padres de familia o acudientes, es importante que su perfil reúna las condiciones y orientaciones que ofrece la Guía N° 26, que consiste en una cartilla denominada “¿Cómo participar en los procesos educativos de la escuela?” (Ministerio de Educación, 2007).

Para desarrollar el perfil de los padres de familia, la Institución Augusto E. Medina de Comfenalco de Tolima, ofrece un claro y buen ejemplo del perfil de la madre y del padre de familia Colcomfenalquista (2017-2021). Es recomendado revisar estos perfiles en las referencias de esta Guía, en el enlace de la página Web de esta Institución.

#### **2.4.3.8. Gobierno Escolar.**

El gobierno escolar el Ministerio de Educación Nacional (1996a) lo define como “la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa en la toma de decisiones escolares” (p. 32) y es de carácter obligatorio su organización y cumplimiento (Decreto 1075 de 2015, art. 2.3.3.1.5.2 y Ley 115 de 1994, art. 142)

Está contemplado en la Ley General en los artículos 143,144,145, los órganos que constituyen el gobierno escolar están visiblemente definidos por el

Decreto 1860, artículos 18-21, los cuales son la guía y no un parámetro rígido para los procesos.

Según lo dispuesto en el artículo 6. de la Ley 115 de 1994 y el Decreto 1075 de 2015 en su artículo 2.3.3.1.5.1, la comunidad educativa está constituida por las personas que tienen responsabilidades directas en la organización, desarrollo y evaluación del proyecto educativo institucional que se ejecuta en un determinado establecimiento o institución educativa.

Todas las IE deberán organizar un gobierno para la participación democrática de todos los estamentos de la comunidad educativa, según el artículo 142 de la Ley 115 de 1994.

Con base al Decreto 1075 de 2015, artículo 2.3.3.1.5.5 y el Decreto 1864 de 1994, art. 18, se compone el gobierno escolar con los siguientes estamentos:

1. Los estudiantes que se han matriculado.
2. Los padres y madres, acudientes o en su defecto, los responsables de la educación de los alumnos matriculados.
3. Los docentes vinculados que laboren en la institución.
4. Los directivos docentes y administradores escolares que cumplen funciones directas en la prestación del servicio educativo.
5. Los egresados organizados para participar.

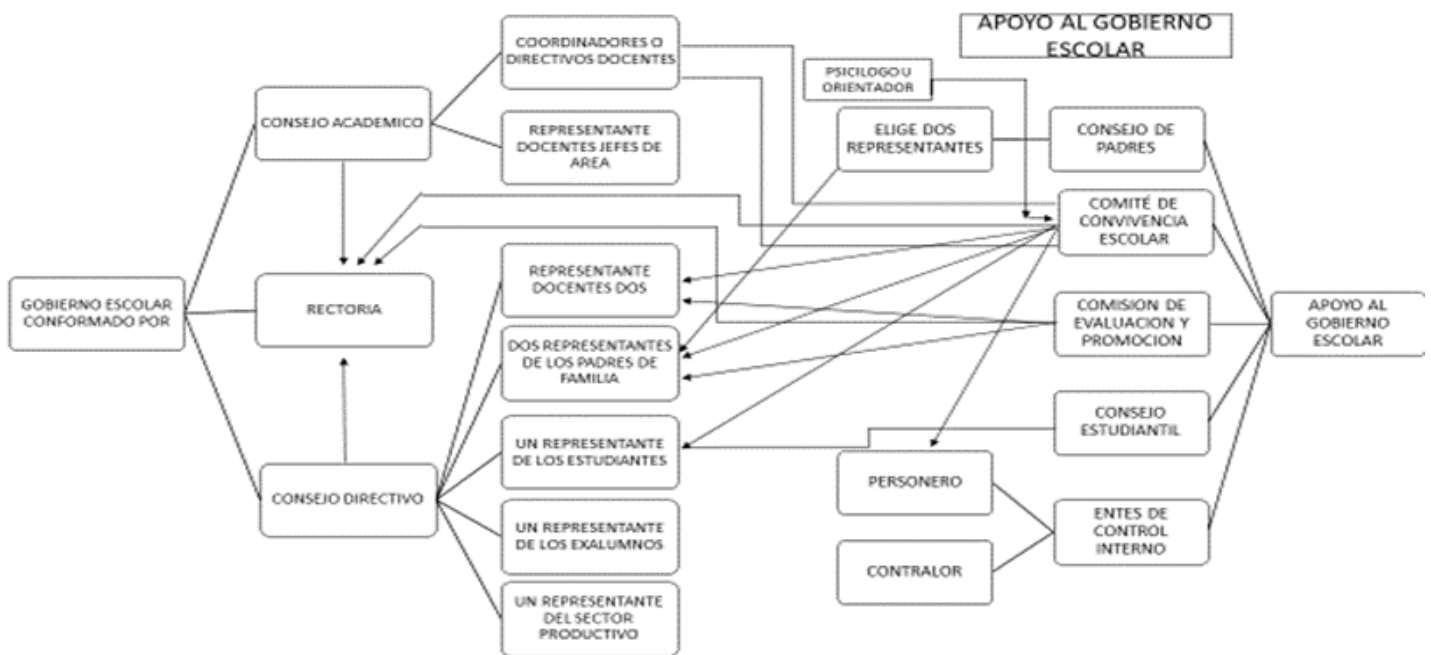
Todos los miembros de la comunidad educativa son competentes para participar en la dirección de las instituciones de educación y lo harán por medio de sus representantes en los órganos del gobierno escolar, usando los medios y procedimientos establecidos en el presente Decreto ( se refiere al 1075 de 2015).

#### ***2.4.3.8.1. Integración de los Órganos de Gobierno Escolar.***

La Alcaldía de Medellín y Universidad de Antioquia (2016), argumenta que estos órganos debieran suscitar la relación de los diferentes estamentos que la conforman y promover la formación ciudadana en los estudiantes “de forma responsable, comprometida y desinteresada en pro del bienestar colectivo” (p. 146).

Los órganos que constituyen el Gobierno Escolar son el Consejo Directivo, el Consejo Académico y la Rectoría. No obstante, existen órganos de control y apoyo que se articulan con estos estamentos, como lo son el personero y contralor escolar; los diversos consejos como lo de los padres de familia, el de los estudiantes y el de los profesores; como también el Comité Escolar de Convivencia y las Comisiones de Evaluación y Promoción, tal como es expresado en la figura 5.

Figura 5. Integración de Gobierno Escolar y sus Órganos de Apoyo.



El Decreto 1075 de 2015, en el artículo 2.3.3.1.5.1, afirma que “todos los miembros de la comunidad educativa son competentes para participar en la dirección de las instituciones de educación y lo harán por medio de sus representantes en los órganos del gobierno escolar”. El Artículo 2.3.3.1.5.2, argumenta que “todos los establecimientos educativos deberán organizar un gobierno para la participación democrática de todos los estamentos de la comunidad educativa, según lo dispone el artículo 142 de la Ley 115 de 1994”.

## 2.4.3.8.2. Órganos y Funciones del Gobierno Escolar.

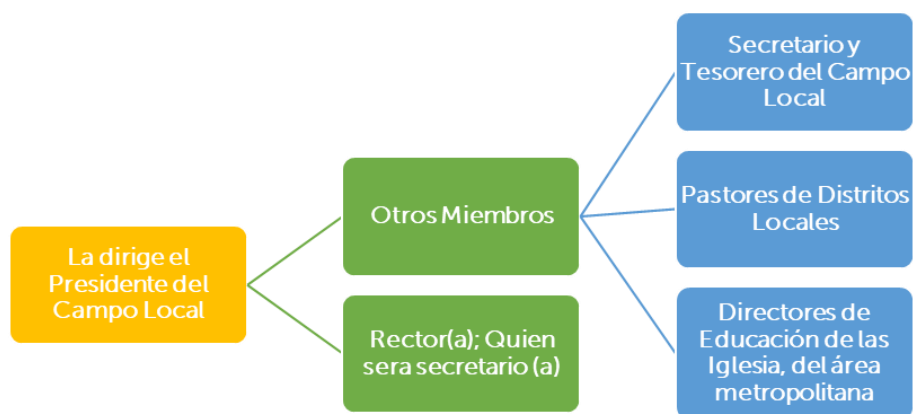
### 2.4.3.8.2.1. Junta Directiva

Esta junta es la encargada según Lineamientos del PEI (Ministerio de Educación Nacional, 1996a), “de la administración de los recursos físicos, financieros y laborales” (p. 35).

Las instituciones del SEAD tienen como representante legal al presidente del campo local, quien oficia como presidente de esta junta, el (o la) rector (a) quien se constituye como el secretario (a). Los demás miembros son: El Secretario y el Tesorero del campo local, los pastores de los Distritos locales y el Director de Educación de cada una de las iglesias del área metropolitana. En la figura 6, vemos graficado su constitución

Esta Junta Directiva a de reunirse por lo menos una vez al año. El presidente será el encargado de indicar el lugar y la fecha de reunión, y podrá convocar reuniones extraordinarias cuando sea necesario.

Figura 6. Junta Directiva.



En el caso con el Instituto Colombo Venezolano, los miembros de esta Junta están conformados por los Administradores de la Corporación Universitaria Adventista, siendo el Rector de la UNAC el presidente, los demás miembros están especificados en su PEI.

#### 2.4.3.8.2.2. Consejo Directivo

Es el Consejo encargado de tomar las decisiones relacionadas con el funcionamiento institucional. La Guía 34 del MEN (2008) plantea que su función es:

“Planear y evaluar el PEI, el currículo y el plan de estudios; adoptar el manual de convivencia; resolver conflictos entre docentes y administrativos con los estudiantes; definir el uso de las instalaciones para la realización de actividades educativas, culturales, recreativas, deportivas y sociales” (p.16).

Para el Ministerio de Educación Nacional. (1996a) sostiene que este Consejo “está concebido como la instancia que facilita, lidera y contribuye a la construcción del Proyecto Educativo Institucional” (p. 35). En la figura 7, vemos su constitución.

El Decreto 1075 del 2015, artículo 2.3.3.1.5.4, establece al igual que el Decreto 1860 de 1994 en su artículo 20, los integrantes del Consejo Directivo, los cuales son:

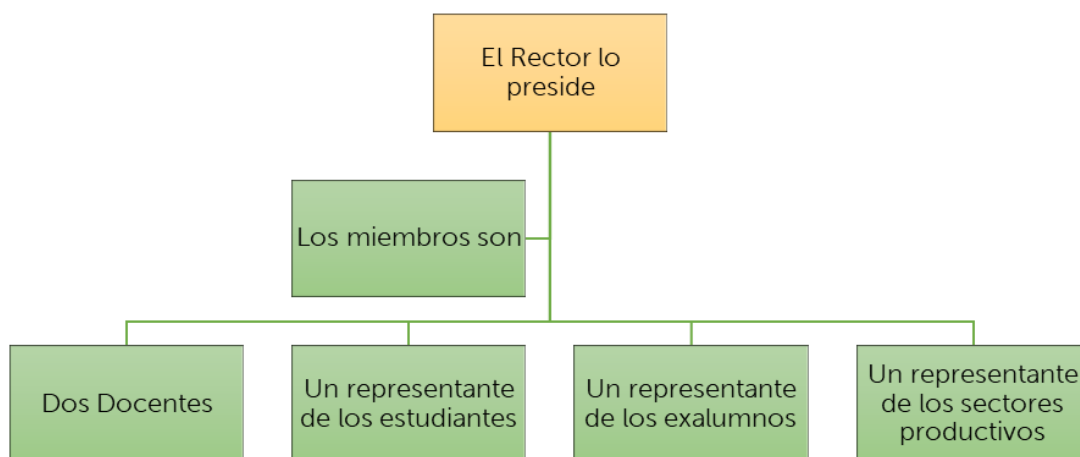
1. El Rector, quien lo presidirá y convocará ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuando lo considere conveniente.
2. Dos representantes del personal docente, elegidos por mayoría de los votantes en una asamblea de docentes.
3. Un representante de los estudiantes elegido por el Consejo de Estudiantes, entre los alumnos que se encuentren cursando el último grado de educación ofrecido por la Institución.
4. Un representante de los exalumnos elegido por el Consejo Directivo, de ternas presentadas por las organizaciones que aglutinen la mayoría de ellos o en su defecto, por quien haya ejercido en el año inmediatamente anterior el cargo de representante de los estudiantes.
5. Un representante de los sectores productivos organizados en el ámbito local o subsidiariamente de las entidades que auspicien o patrocinen el funcionamiento del establecimiento educativo. El



representante será escogido por el Consejo Directivo, de candidatos propuestos por las respectivas organizaciones.

Las funciones del Consejo Directivo de los establecimientos educativos de los cuales pueden ser adaptadas al SEAD, están plasmados en el Decreto 1075 del 2015, artículo 2.3.3.1.5.6. en armonía al Decreto 1860 de 1994 en su artículo 23.

Figura 7. Consejo Directivo.



#### 2.4.3.8.2.3. Consejo Académico

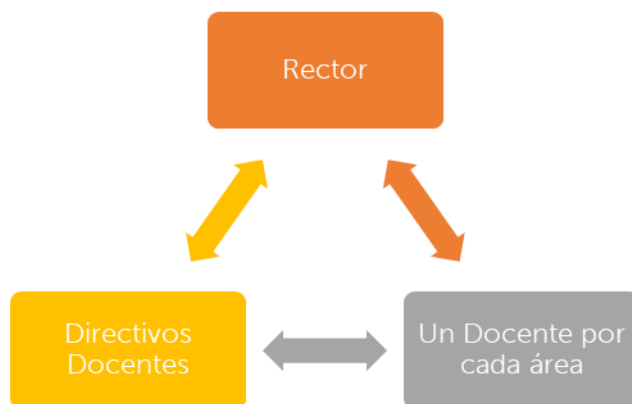
La Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (2008), establece que: “Es responsable de la organización, orientación pedagógica, ejecución y mejoramiento continuo del plan de estudios; así como de revisar y hacer ajustes al currículo, y participar en la evaluación institucional anual” (p.16).

Según el Decreto 1075 del 2015, artículo 2.3.3.1.5.7. en armonía al Decreto 1860 de 1994 en su artículo 24, que el Consejo Académico está integrado por el Rector quien lo preside, los directivos docentes y un docente por cada área definida en el plan de estudios, tal como se ve expresado en la figura 8. La Ley 115 en su artículo 145, argumenta que el Consejo Académico, convocado y presidido por el rector o director, estará integrado por los

directivos docentes y un docente por cada área o grado que ofrezca la respectiva institución. Cumplirá las siguientes funciones:

1. Servir de órgano consultor del Consejo Directivo en la revisión de la propuesta del Proyecto Educativo Institucional.
2. Estudiar el currículo y propiciar su continuo mejoramiento, introduciendo las modificaciones y ajustes, de acuerdo con el procedimiento previsto.
3. Organizar el plan de estudios y orientar su ejecución.
4. Participar en la evaluación institucional anual.
5. Integrar los consejos de docentes para la evaluación periódica del rendimiento de los educandos y para la promoción, asignarles sus funciones y supervisar el proceso general de evaluación.
6. Recibir y decidir los reclamos de los alumnos sobre la evaluación educativa.
7. Las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el Proyecto Educativo Institucional.

Figura 8. Consejo Académico.



#### *2.4.3.8.2.4. Rector o Director*

Encargado de liderar de darle un nuevo significado del PEI, con la participación y colaboración de los distintos miembros de la comunidad educativa. La Guía No 34, desarrollado por el MEN (2008), señala que debe responder y garantizar la calidad del servicio educativo, y "presidir los consejos directivo y académico, coordinar los demás órganos del gobierno escolar, además de formular y dirigir la ejecución de los planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad" (p.16).

El Decreto 1075 del 2015, artículo 2.3.3.1.5.8, al igual que el Decreto 1860 de 1994 en su artículo 25, definen las funciones del rector las cuales rezan de la siguiente manera.

1. Orientar la ejecución del proyecto educativo institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar;
2. Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto;
3. Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento;
4. Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria.
5. Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa;
6. Orientar el proceso educativo con la asistencia del Consejo Académico.
7. Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la ley, los reglamentos y el manual de convivencia;
8. Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional;

9. Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local;
10. Aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio público educativo, y
11. Las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el Proyecto Educativo Institucional.



### ***2.4.3.8.3. Órganos de Control y Apoyo al Gobierno Escolar.***

Son los órganos de apoyo al gobierno escolar y que la legislación educativa de Colombia, le confiere funciones y actividades relacionadas con lo académico, la convivencia y con las manifestaciones artísticas, científicas, técnicas y deportivas del IE. También, son encargados de ejercer control y promover los derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa.

#### ***2.4.3.8.3.1. Personero Estudiantil***

Ha de ser un estudiante que curse el último grado que ofrece la institución, de los cuales será escogido y seleccionado democráticamente para la promoción de los derechos y deberes de los estudiantes, establecido por la Carta Magna, las leyes y el Manual de Convivencia. El personero será elegido por los estudiantes dentro de los treinta días calendario siguientes al de la iniciación de clases por un período lectivo anual.

El Decreto 1860 en su artículo 28, argumenta que el personero tendrá las siguientes funciones:

1. Promover el cumplimiento de los derechos y deberes de los estudiantes, para lo cual podrá utilizar los medios de comunicación interna del establecimiento, pedir la colaboración del consejo de estudiantes, organizar foros u otras formas de deliberación;
2. Recibir y evaluar las quejas y reclamos que presenten los educandos sobre lesiones a sus derechos y las que formule cualquier persona de la comunidad sobre el incumplimiento de las obligaciones de los alumnos;

3. Presentar ante el rector o el Director Administrativo, según sus competencias, las solicitudes de oficio o a petición de parte que considere necesarias para proteger los derechos de los estudiantes y facilitar el cumplimiento de sus deberes, y
4. Cuando lo considere necesario, apelar ante el Consejo Directivo o el organismo que haga sus veces, las decisiones del rector respecto a las peticiones presentadas por su intermedio.

Cabe resaltar que el ejercicio del cargo de personero de los estudiantes es incompatible con el de representante de los estudiantes ante el Consejo Directivo.

#### *2.4.3.8.3.2. Consejo Estudiantil*

Es el estamento que posibilita la participación de los estudiantes en la vida institucional. Esta conformado por un estudiante de cada grado entre que los que se elige un representante ante el Consejo Directivo.

El Decreto 1860 del 1994 en su Artículo 29, paralelo al Decreto 1075 en el Artículo 2.3.3.1.5.12. hacen referencia a la importancia, funciones y quienes integran este consejo plasmándolo de la siguiente manera:

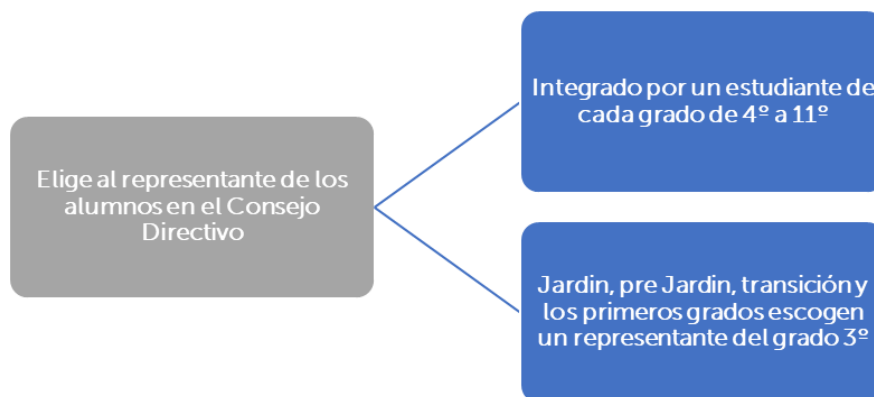
En todos los establecimientos educativos el Consejo de Estudiantes es el máximo órgano colegiado que asegura y garantiza el continuo ejercicio de la participación por parte de los educandos. Estará integrado por un vocero de cada uno de los grados ofrecidos por el establecimiento o establecimientos que comparten un mismo Consejo Directivo. El Consejo Directivo deberá convocar en una fecha dentro de las cuatro primeras semanas del calendario académico, sendas asambleas integradas por los alumnos que cursen cada grado, con el fin de que elijan de su seno mediante votación secreta, un vocero estudiantil para el año lectivo en curso. Los alumnos del nivel preescolar y de los tres primeros grados del ciclo de primaria, serán convocados a una asamblea conjunta para elegir un vocero único entre los estudiantes que cursan el tercer grado. Obsérvese la figura 9.

De acuerdo con el Decreto 1860 de 1994, art. 29 y el Decreto 1075 en el Artículo 2.3.3.1.5.12, corresponde al Consejo de Estudiantil:

1. Darse su propia organización interna;

2. Elegir el representante de los estudiantes ante el Consejo Directivo del establecimiento y asesorarlo en el cumplimiento de su representación;
3. Invitar a sus deliberaciones a aquellos estudiantes que presenten iniciativas sobre el desarrollo de la vida estudiantil, y
4. Las demás actividades afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el manual de convivencia.

Figura 9. Consejo Estudiantil.



#### 2.4.3.8.3.3. Asambleas de Padres de Familia

El Decreto 1075 de 2015<sup>4</sup>, en su artículo 2.3.4.4. sostiene que está conformada por la totalidad de padres de familia del establecimiento educativo quienes son los responsables del ejercicio de sus deberes y derechos en relación con el proceso educativo de sus hijos.

<sup>4</sup> Es importante aclarar que el Decreto 1075 de 2015, copila los aspectos relacionados con el Decreto 1286 de 2005, y explica con detalle la conformación, constitución y legalización de la Asamblea de Padres, el Consejo de Padres y la Asociación de Padres de familia

#### *2.4.3.8.3.4. Consejo de Padres de Familia*

Según la Guía 34 de MEN (2008) debe:

Involucrarse en la elaboración de los planes de mejoramiento; contribuir con el rector o director en el análisis, difusión y uso de los resultados de las pruebas saber y el examen de Estado; al igual presentar propuestas para actualizar el Manual de Convivencia; apoyar actividades artísticas, científicas, técnicas y deportivas orientadas a mejorar las competencias de los estudiantes en distintas áreas (p. 17).

El Decreto 1075 (2015), en su Artículo 2.3.4.5. plantea que; “estará integrado por mínimo un (1) y máximo tres (3) padres de familia por cada uno de los grados que ofrezca el establecimiento educativo, de conformidad con lo que establezca el Proyecto Educativo Institucional, PEI”.

1Las funciones de este consejo están enmarcadas en los Artículos 2.3.4.6 y 2.3.4.7, de dicho Decreto.

#### *2.4.3.8.3.5. Asociación de Padres de Familia*

1Según el Ministerio de Educación Nacional (2008), le compete como responsabilidad el apoyo de

2la ejecución del PEI y del plan de mejoramiento; promover la formación de los padres para que cumplan adecuadamente la tarea educativa que les corresponde; apoyar a las familias y a los estudiantes en el desarrollo de acciones para mejorar su formación integral y sus resultados de aprendizaje; además de contribuir a la solución de los problemas individuales y colectivos de los alumnos (Guía 34, p. 17).

El Decreto 1075 de 2015, Artículo 2.3.4.10, exhibe las finalidades de la Asociación de Padres de Familia, las cuales son las siguientes:

1. Apoyar la ejecución del Proyecto Educativo Institucional y el plan de mejoramiento del establecimiento educativo.
2. Promover la construcción de un clima de confianza, tolerancia y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.

3. Promover los procesos de formación y actualización de los padres de familia.
4. Apoyar a las familias y a los estudiantes en el desarrollo de las acciones necesarias para mejorar sus resultados de aprendizaje.
5. Promover entre los padres de familia una cultura de convivencia, solución pacífica de los conflictos y compromiso con la legalidad.

#### *2.4.3.8.3.6. Las Comisiones de Evaluación y Promoción*

La Guía 34, el Ministerio de Educación Nacional (2008), argumenta que esta comisión estará compuesta por: "el rector o director, tres docentes de cada grado y un representante de los padres de familia, cuyas responsabilidades son definir la promoción de los estudiantes y recomendar actividades de refuerzo para aquellos que tengan dificultades" (p. 17).

#### *2.4.3.8.3.7. Comité de Convivencia.*

La Guía 34, del Ministerio de Educación Nacional (2008), define este comité como; "el encargado de asesorar a estas instancias en la resolución de situaciones relacionadas con la convivencia y la disciplina. Está conformado por representantes de todos los estamentos de la comunidad educativa" (p.17)

La Ley 1620 de 2013<sup>5</sup>, en su artículo 1, define el objeto del Comité Escolar de Convivencia como: El encargado de apoyar la labor de promoción y seguimiento a la convivencia escolar, a la educación para el ejercicio de los Derechos Humanos, sexuales y reproductivos, así como del desarrollo y aplicación del Manual de Convivencia y de la prevención y mitigación de la violencia escolar.

El art. 12 del Decreto 1620 de 2013. Expone los integrantes que la conforman: El rector del establecimiento educativo, quien preside el comité, el personero estudiantil, el docente con función de orientación, el coordinador cuando exista este cargo, el presidente del consejo de padres de

<sup>5</sup> El Decreto 1075 de 2015, presenta la conformación de Comité de Convivencia Escolar, sus acciones o funciones, su incorporación al Manual de Convivencia, la ruta de atención integral para la convivencia escolar, los protocolos para la atención de situaciones Tipo I, II y III; y otros aspectos fundamentales para su implementación.



familia, el presidente del consejo de estudiantes y un (1) docente que lidere procesos o estrategias de convivencia escolar. Obsérvese la figura 10.

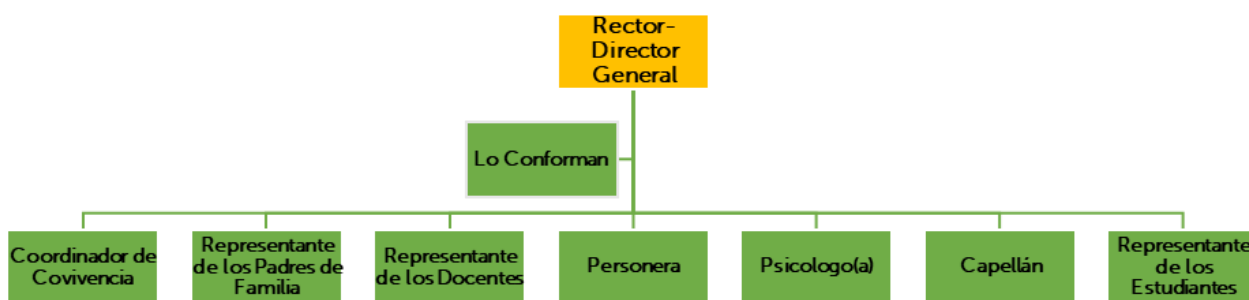
Por su parte la Alcaldía de Medellín y Universidad de Antioquia (2016), presentan las funciones de Comité de Convivencia.

1. Identificar, documentar, analizar y resolver los conflictos que se presenten entre docentes y estudiantes, directivos y estudiantes, entre estudiantes y entre docentes.
2. Liderar en los establecimientos educativos acciones que fomenten la convivencia, la construcción de ciudadanía, el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos y la prevención y mitigación de la violencia escolar entre los miembros de la comunidad educativa.
3. Promover la vinculación de los establecimientos educativos a estrategias, programas y actividades de convivencia y construcción de ciudadanía que se adelanten en la región y que respondan a las necesidades de su comunidad educativa.
4. Convocar a un espacio de conciliación para la resolución de situaciones conflictivas que afecten la convivencia escolar, por solicitud de cualquiera de los miembros de la comunidad educativa o de oficio cuando se estime conveniente en procura de evitar perjuicios irremediables a los miembros de la comunidad educativa. El estudiante estará acompañado por el padre, madre de familia, acudiente o un compañero del establecimiento educativo.
5. Activar la Ruta de Atención Integral para la Convivencia Escolar definida en el artículo 29 de esta Ley, frente a situaciones específicas de conflicto, de acoso escolar, frente a las conductas de alto riesgo de violencia escolar o de vulneración de derechos sexuales y reproductivos que no pueden ser resueltos por este comité de acuerdo con lo establecido en el Manual de Convivencia, porque trascienden del ámbito escolar, y revistan las características de la comisión de una conducta punible, razón por la cual deben ser atendidos por otras instancias o autoridades que hacen parte de la estructura del Sistema y de la Ruta.

6. Liderar el desarrollo de estrategias e instrumentos destinados a promover y evaluar la convivencia escolar, el ejercicio de los derechos humanos sexuales y reproductivos.
7. Hacer seguimiento al cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Manual de Convivencia, y presentar informes a la respectiva instancia que hace parte de la estructura del Sistema Nacional De Convivencia Escolar y Formación para los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar, de los casos o situaciones que haya conocido el Comité.
8. Proponer, analizar y viabilizar estrategias pedagógicas que permitan la flexibilización del modelo pedagógico y la articulación de diferentes áreas de estudio que lean el contexto educativo y su pertinencia en la comunidad para determinar más y mejores maneras de relacionarse en la construcción de la ciudadanía (pp. 150-151).

Las pautas para la elaboración de las faltas Tipo I, II y III, están contempladas en la Ley 1620 del (2013), en los artículos 35 al 47, donde se describe cada una de las faltas y los procesos para la ejecución de las mismas.

Figura 10. Comité de Convivencia Escolar.



### 2.4.3.9. *Jornada Escolar y Laboral.*

Es el tiempo diario que dedica el establecimiento educativo a sus estudiantes en la prestación directa del servicio público educativo, de conformidad con las normas vigentes sobre calendario académico y con el plan de estudios (Decreto 1850, art. 1 y Decreto 1075 de 2015, art. 2.4.3.1.1).

El Decreto 1850 de 2002, es el que reglamenta la organización de la jornada escolar. Encontramos que en el artículo 1, habla sobre el horario de la jornada escolar, y en el artículo 2, define la jornada escolar.

Será definido por el rector o director, al comienzo de cada año lectivo, de conformidad con las normas vigentes, en el PEI y el plan de estudios, los cuales deben “cumplirse durante las cuarenta (40) semanas lectivas establecidas por la Ley 115 de 1994 y fijadas por el calendario académico de la respectiva entidad territorial certificada” (Decreto 1075, art. 2.4.3.1.2).

El horario de la jornada escolar debe permitir a los estudiantes, el cumplimiento de las siguientes intensidades horarias mínimas, semanales y anuales, de actividades pedagógicas relacionadas con las áreas obligatorias y fundamentales y con las asignaturas optativas, para cada uno de los grados de la educación básica y media, las cuales se contabilizarán en horas efectivas de sesenta (60) minutos

Para básica primaria serán de 25 horas semanales y 1000 anuales; en básica Secundaria y media 30 horas semanales y 1200 anuales (Decreto 1850 de 2002, art. 2 y Decreto 1075 de 2015, art. 2.4.3.1.2)

En el Parágrafo 1, de dicho artículo, en concordancia con los artículos 23 y 31 de la Ley 115 de 1994, serán dedicadas por el establecimiento educativo al desarrollo de las áreas obligatorias y fundamentales, un 80% de las intensidades semanales y anuales (Decreto 1850 de 2002, art. 2 y Decreto 1075 de 2015, art. 2.4.3.1.2).

Por su parte el Parágrafo 2, presenta la intensidad horaria para el nivel preescolar será como mínimo de veinte (20) horas semanales efectivas de trabajo con estudiantes, las cuales serán fijadas y distribuidas por el rector o director del establecimiento educativo (Decreto 1850 de 2002, art. 2 y Decreto 1075 de 2015, art. 2.4.3.1.2).

Relacionado a ello el artículo 3 del Decreto 1850, define los periodos de tiempo o clase, en que se divide la jornada escolar. Mientras que el artículo 4, se enfoca a aquellos establecimientos educativos con varias jornadas escolares.

Teniendo en cuenta lo que quiere decir la profesión docente, el Decreto 2277 de 1979 en el Artículo 2, manifiesta que, las personas que ejercen la profesión docente se denominan genéricamente educadores "Se entiende por profesión docente el ejercicio de la enseñanza en planteles oficiales y no oficiales de educación en los distintos niveles que trata este decreto". Dicho decreto también incluye a docentes que ejercen funciones de dirección y coordinación de los planteles educativos de supervisión e inspección escolar, de programación y capacitación educativa, de consejería y orientación de educando.

Simultáneamente, dicho Decreto habla de los educadores no oficiales, en el artículo 4, dichos educadores se regirán por las normas del Código Sustantivo del Trabajo, los pactos y convenciones colectivas y los reglamentos internos, según el caso. Igualmente, el Decreto 1278 de 2002, en el artículo 68, respalda el Decreto, al decir que el régimen laboral aplicable a "los educadores de los establecimientos educativos privados, será el establecido en el Código Sustantivo del Trabajo y en los reglamentos internos".

Para la asignación académica el Decreto 1850 en su Artículo 5, la define como el tiempo que, distribuido en períodos de clase, dedica el docente a la atención directa de sus estudiantes en actividades pedagógicas correspondientes a las áreas obligatorias fundamentales y a las asignaturas optativas, de conformidad con el plan de estudios (Decreto 1075 de 2015, 2.4.3.2.1).

Los docentes de preescolar y de educación básica primaria será igual a la jornada escolar de la institución educativa para los estudiantes de preescolar y de educación básica primaria, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 2.4.3.1.2 del Decreto 1075 de 2015.

El tiempo total de la asignación académica semanal de cada docente de educación básica secundaria y educación media, será de veintidós (22) horas efectivas de sesenta (60) minutos, las cuales serán distribuidas por el rector o

director en períodos de clase de acuerdo con el plan de estudios (Decreto 1075, art. 2.4.3.1.2, en su párrafo único).

Según dice el Decreto 1850 en el Artículo 7. Señala sobre la distribución de actividades de los docentes; para el desarrollo de las cuarenta (40) semanas lectivas de trabajo académico con estudiantes, definidas en el calendario académico, el rector o director del establecimiento educativo, fijará el horario de cada docente. Distribuido para cada día de la semana, discriminado el tiempo dedicado al cumplimiento de la asignación académica y a las actividades curriculares complementarias (Decreto 1075 de 2015, art. 2.4.3.2.3).

Las actividades de desarrollo institucional, están contempladas en el Artículo 8, del Decreto 1850 y en el Decreto 1075 de 2015, art. 2.4.3.2.4, afirmando que corresponde al tiempo dedicado por los directivos docentes y los docentes, dichas actividades deberán realizarse durante cinco (5) semanas del calendario académico y serán distintas a las cuarenta (40) semanas lectivas de trabajo académico.

En la Jornada laboral de docentes, encontramos que es el tiempo que dedican los docentes al cumplimiento de la asignación académica, que está plasmado en Capítulo 3 del Decreto 1850, artículo 9 y en el Decreto 1075 de 2015, art. 2.4.3.3.1, presentando la ejecución de actividades curriculares complementarias<sup>6</sup> tales como la administración del proceso educativo; preparación de lo académico; evaluaciones, calificaciones, planeación, disciplina y formación de los alumnos; las reuniones de profesores generales o por área, la dirección de grupo y servicio de orientación estudiantil, la atención de la comunidad en especial de los padres de familia; las actividades formativas, culturales y deportivas contempladas en el Proyecto Educativo Institucional; actividades de investigación y actualización pedagógicas relacionadas con el Proyecto educativo Institucional; y actividades de planeación y evaluación institucional.

Los Artículos 10, 11 del Decreto 1850 y el Decreto 1075 de 2015, arts. 2.4.3.3.2 y 2.4.3.3.3, definen la jornada laboral y cumplimiento de la jornada laboral de los directivos docentes. La jornada laboral es el tiempo que dedican al cumplimiento de las funciones propias de dirección, planeación, programación, organización, coordinación, orientación, seguimiento y

<sup>6</sup> Las actividades curriculares complementarias en las IE del SEAD se incluyen: Semana de la Biblia, Día de la Oración. Semana de Valores y énfasis espiritual, campamentos, programas de prevención, etc.

evaluación de las actividades de los establecimientos educativos, y deberán dedicar todo el tiempo de su jornada laboral al desarrollo de las funciones propias de sus cargos con una dedicación mínima de ocho (8) horas diarias.

De acuerdo con el Decreto 1075 de 2015, art. 2.4.3.3.3, el tiempo que dedicarán los docentes, al cumplimiento de su asignación académica y a la ejecución de actividades curriculares complementarias en el establecimiento educativo será como mínimo de seis (6) horas diarias, las cuales serán distribuidas por el rector o director. Para completar el tiempo restante de la jornada laboral, los docentes realizarán fuera o dentro de la institución educativa actividades propias de su cargo, indicadas en el art. 2.4.3.3.1 del Decreto 1075 de 2015 y en el Decreto 1850 de 2002, art. 11). Dichos artículos rigen los docentes estatales, cuán importante que se acojan e implementen dicha jornada laboral en los planteles educativos del SEAD.



#### *2.4.3.10. Calendario Académico.*

De manera puntual el Capítulo 4, en su artículo 14 del Decreto 1850 de 2002, habla del Calendario académico y también el Decreto 1075 de 2015, art. 2.4.3.4.1, lo corrobora. Dicen que las entidades territoriales certificadas expedirán cada año y por una sola vez, el calendario académico para todos los establecimientos educativos estatales de su jurisdicción, que determine las fechas precisas de iniciación y finalización de las siguientes actividades:

Para docentes y directivos docentes:

1. Cuarenta (40) semanas de trabajo académico con estudiantes, distribuido en dos períodos semestrales.
2. Cinco (5) semanas de actividades de desarrollo institucional.
3. Siete (7) semanas de vacaciones.

Para estudiantes:

1. Cuarenta (40) semanas de trabajo académico, distribuido en dos períodos semestrales.
2. Doce (12) semanas de receso estudiantil.

El párrafo, de los artículo mencionados, argumenta que el calendario académico de los establecimientos educativos estatales del año lectivo siguiente, será fijado antes del 1º de noviembre de cada año para el calendario A y antes del 1º de julio para el calendario B.

El artículo 15 del Decreto 1850 del 2002 y el artículo 2.4.3.4.2 del Decreto 1075 de 2015, muestran que la modificación del calendario académico o de la jornada escolar, es del Gobierno Nacional, por lo tanto las autoridades territoriales, los consejos directivos, los rectores o directores de los establecimientos educativos no son competentes para autorizar variaciones en la distribución de los días fijados para el cumplimiento del calendario académico y la jornada escolar, ni para autorizar la reposición de clases por días no trabajados por cese de actividades académicas.

#### **2.4.3.11. Sistema de la Gestión de la Calidad.**

¿Qué podría entenderse como sistema de gestión de la calidad? Es el sistema de gestión relacionada con la calidad y que es esencial para el buen funcionamiento de las IE, y está compuesta con la interrelación de un conjunto de procesos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos de una organización y como herramienta permite formar una estructura organizada y sistemática, capaz de diseñar y desarrollar procesos, subprocesos y actividades orientados al mejoramiento continuo (Becerra Lois, Andrade Orbe, & Díaz Gispert, 2019). El Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2008 primera edición), estableció la *Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento*, posibilitando a que las IE cuenten “con una herramienta útil para sistematizar y ordenar de manera coherente y efectiva los procesos, y así facilitar la labor de seguimiento a los objetivos y metas propuestos” (p. 6).

Es fundamental que se entienda, lo que como IE del SEAD, comprende por calidad, pues desde la manera como la concebimos determinará el modo de lograrla. La Corporación Universitaria Adventista UNAC (2021), la piensa:

Como el grado de aproximación a la excelencia en el cumplimiento de la Misión institucional, apoyados en referentes internos tales como el PEI, la filosofía institucional, los acuerdos y reglamentos y referentes contextuales, legales, académicos y técnicos, que permitan dar cuenta de los procesos de planeación, ejecución, evaluación y mejora continua (p. 4).

De acuerdo con esta concepción podemos observar que el primer compromiso con la calidad, tiene que ver con factores propios e internos de la institución, que responden primero a la Misión, al PEI y a los elementos filosóficos institucionales. Solo así, se podrá garantizar coherencia con lo que hacemos con los que somos. Sin embargo, los procesos de calidad interno, no pueden estar desvinculado con los aspectos contextuales y legales, que son a la larga lo que darán soporte y sentido a los procesos de calidad.

Para formular el Sistema de Gestión de la Calidad, puede tomarse como referentes la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (2008), del cual, le es sugerido como IE que el Sistema de Gestión de la Calidad, contenga lo siguientes elementos:

- La concepción de calidad de la IE.
- El marco normativo y legal de la autoevaluación y del mejoramiento de la calidad en Colombia. Debe ser incluida los aspectos normativos de la Asociación Acreditadora Adventista (AAA).
- Responsables del sistema de gestión de la calidad de la IE: Se definen las principales instancias de gobierno y participación institucional y sus funciones relacionados con las áreas de gestión de la calidad.
- Formular las políticas de la calidad y de la autoevaluación.
- Enunciar y desarrollar los principios básicos de la calidad y de la autoevaluación.
- La ruta para el mejoramiento institucional, abordada en la Guía 34 del MEN. Contemplado en tres etapas: (a) autoevaluación Institucional, (b) elaboración del plan de mejoramiento y (c) seguimiento y evaluación de los resultados del plan de mejoramiento. Para comprender y desarrollar cada etapa, es importante tomar en cuenta la Guía 34 del MEN, donde se especifica los pasos constituyentes. Puede observarse el proceso en la figura11.
- Incluir como anexos, los diversos instrumentos propios para autoevaluar la gestión de la calidad institucional.



Figura 11. Etapa y pasos para el mejoramiento institucional.



#### 2.4.3.12. Política de Calidad.

La calidad educativa se ha convertido en un concepto clave dentro de las instituciones educativas, de tal forma que se ha transformado en una política que estas han adoptado para regular su actuación y con el propósito de ser evaluadas por organizaciones externas a nivel nacional e internacional en dirección del aseguramiento de la calidad (Cabrera, 2018, citado por Muñoz Sánchez, Castillo Pérez, & Martínez Lazcano, 2022).

Las políticas institucionales, deben constituirse en una guía o un marco de acción que pueden ayudar a definir a los miembros de una organización, los límites y las orientaciones dentro los cuales pueden operar en una determinada situación (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2022); que dentro de las IE abarca entre muchas otras, las políticas de calidad. Las políticas de calidad presentan las decisiones asumidas por la alta gerencia del centro educativo, que definen las líneas de acción para mejorar sus procesos internos en relación a la gestión de la calidad. Es importante aclarar, que cuando las IE, organizan en sus PEI el sistema de gestión y aseguramiento de

la calidad, ya de por sí, están definiendo sus políticas con relación al tema. Es decir, cuando definen los responsables y sus funciones, la ruta de la gestión de la calidad, y los otros elementos constituyentes, están definiéndose las políticas de calidad de la institución.

No obstante, es necesario señalar qué políticas particulares asume el SEAD, para el aseguramiento de la calidad. Esta guía presenta, las siguientes sugerencias:

1. Para el desarrollo del sistema de la gestión de la calidad, involucra a todos los estamentos y el personal de la IE, adscritos al gobierno escolar y sus dependencias de apoyo. Esto incluye a los representantes de la comunidad escolar que conformarán los equipos que evaluarán cada área de gestión.
2. El diagnóstico institucional que es hecho para efecto de construcción o actualización del PEI; la autoevaluación anual para el mejoramiento institucional; y la autoevaluación desarrollada por la Comisión de la AAA, son insumos que identifican la realidad organizacional, y deben ser usadas como herramientas hacia la mejora continua.
3. La autoevaluación de la calidad debe convertirse en una cultura institucional, un proceso continuo y permanente, que como estrategia sirva para mejorar, reflexionar, ajustar, regular, reorientar, corregir sobre la marcha, los procesos educativos que deban ser atendidos.
4. Corresponde al rector, "promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento" (Decreto 1075, art. 2.3.3.1.5.8, literal c) y en unión con la Junta Administrativa Escolar, son los encargados de planificar, orientar, coordinar y supervisar los procesos de autoevaluación para el aseguramiento de la calidad.
5. La autoevaluación y la gestión para el mejoramiento de la calidad tendrán como criterio o factor de referencia documentos tales como el PEI, el Modelo Pedagógico, el Manual de Convivencia, los Lineamientos Curriculares, los Estándares Básicos de Competencias, los Derechos Básicos de Aprendizaje (DBA), el Plan Decenal Nacional Decenal de Educación, el Plan Nacional de

Desarrollo, el Decreto único Reglamentario del Sector educativo (1075 de 2015) y la Guía N° 34 para el Mejoramiento Institucional (2008).

6. Toda autoevaluación institucional conduce a la autorregulación y a la realización de planes de mejoramiento, donde “se definirán objetivos, actividades, tiempos y responsables de cada tarea, de manera que se logren los propósitos acordados para cada una de las áreas de gestión” (Ministerio de Educación Nacional, 2008 primera edición, p. 32).
7. Los planes de mejoramiento deben ser proyectados en el Plan Operativo Anual (POA) o en la Planeación Estratégica de la Institución.

Al Plan de Mejoramiento debe realizársele seguimiento periódico con la finalidad de detectar en la marcha:

cuáles fueron los resultados obtenidos, las dificultades y retrasos en la ejecución, los recursos utilizados y las razones por las cuales no se realizaron ciertas actividades. Esto permitirá revisar el logro de las metas y de los objetivos, así como efectuar los ajustes pertinentes (Ministerio de Educación Nacional, 2008 primera edición, p. 32).

#### 2.4.3.13. *Reglamento de Trabajo.*

El reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que debe sujetarse el empleador y su trabajador en la prestación del servicio (Art. 104 del Código Sustantivo del Trabajo, Senado Secretaria, 1950). En este sentido, el reglamento para los docentes y directivos docentes, como aspecto a desarrollar, entre otros, en el PEI (Art. 73, Ley 115 de 1994), estará en armonía con las disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo y estipulará la normativa de la institución para quienes desempeñan cargos como docentes al servicio de la institución.

En el reglamento de trabajo se podrán establecer criterios y requisitos, entre otros, en cuanto a: objeto, aplicación y alcance del reglamento; la naturaleza del trabajo para los docentes, requisitos de vinculación, período de prueba, tipos de contrato, derechos y deberes de los docentes, jornada laboral, horarios de trabajo, número de horas semanales de trabajo, horas extras,

salario base, de acuerdo con el escalafón que determine la institución, o la cuantía de la remuneración teniendo en cuenta que, cuando se trata del ejercicio de la docencia, la ley presenta una garantía de remuneración mínima para educadores privados así: “el salario que devenguen los educadores en establecimientos privados no podrá ser inferior al ochenta por ciento (80%) del señalado para igual categoría a quienes laboren en el sector oficial. La misma proporción regirá para los educadores por horas” (Art. 197, Ley 115 de 1994); lugar, días, horas de pagos y periodos que lo regulan, días de descanso, licencias, permisos, vacaciones, medidas de seguridad y atención de accidentes de trabajo, prevención del acoso laboral, entre otros. Es muy importante la revisión jurídica por profesionales del reglamento de trabajo. Se anexa ejemplo de referencia (Reglamento de trabajo del ICOLVEN).

Si las instituciones educativas del SEAD, aspiran tener un estatuto docente, este puede verse reflejado en el Reglamento Interno de Trabajo, exigido por el Código Sustantivo del Trabajo, en el artículo 105, que dice que es obligatorio adoptarlo, bajo las circunstancias allí exigidas.



#### ***2.4.3.14. Código de ética y buen gobierno***

Es un documento legal que cada IE debe erigir como una herramienta indispensable que establece las pautas de comportamiento para una gestión académica, directiva, administrativa y financiera de forma transparente y competente, mediante el acatamiento de unas políticas de autorregulación y conforme a unos principios éticos.

La Corporación Universitaria Adventista (s.f.) dice que es un “documento que define los principios, valores, normas, prácticas y procedimientos, a través de cual se busca el desarrollo de la gestión corporativa de manera eficiente y transparente, incluyendo los procesos de toma de decisiones, rendición de cuentas de la gestión, constituyéndose en un instrumento orientador del plan estratégico de desarrollo institucional” (art. 1).

Dentro del código, los contenidos que han de contemplarse para su desarrollo, se sugieren:

- La presentación de la identidad, los principios, valores y los compromisos con la misión, visión y objetivos institucionales.

- Las políticas del buen gobierno.
- Los compromisos institucionales.
- La administración del Código de Ética y del Buen Gobierno.
- Los lineamientos de comportamiento para los miembros de la comunidad educativa.
- La resolución de conflictos para la solución pacífica de los desacuerdos.
- Los indicadores de gestión del código de ética y del buen gobierno.
- La adopción, divulgación, reforma y vigencia del Código de Ética y Buen Gobierno.

#### **2.4.3.15. Manual de Convivencia.**

En el Decreto 1860 en el Artículo 17, de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 73 y 87 de la Ley 115 de 1994, dicen que todos los establecimientos educativos deben tener como parte integrante del Proyecto Educativo Institucional, un reglamento o Manual de Convivencia. El reglamento o Manual de Convivencia debe contener una definición de los derechos y deberes de los alumnos y de sus relaciones con los demás estamentos de la comunidad educativa.

En los Artículos 73 y 87 de la Ley 115, establece que para la participación democrática de las comunidades educativa se hace necesario la elaboración del Manual de Convivencia.

En particular debe contemplar los siguientes aspectos (Decreto 1860 de 1994, art. 17):

1. Reglas de higiene personal y de salud pública que preserven el bienestar de la comunidad educativa, la conservación individual de la salud y la prevención frente al consumo de sustancias psicotrópicas.

2. Criterios de respeto, valoración y compromiso frente a la utilización y conservación de los bienes personales y de uso colectivo, tales como equipos, instalaciones e implementos.
3. Pautas de comportamiento en relación con el cuidado del medio ambiente escolar.
4. Normas de conducta de alumnos y profesores que garanticen el mutuo respeto. Deben incluir la definición de claros procedimientos para formular las quejas o reclamos al respecto.
5. Procedimientos para resolver con oportunidad y justicia los conflictos individuales o colectivos que se presenten entre miembros de la comunidad. Deben incluir instancias de diálogo y de conciliación.
6. Pautas de presentación personal que preserven a los alumnos de la discriminación por razones de apariencia.
7. Definición de sanciones disciplinarias aplicables a los alumnos, incluyendo el derecho a la defensa.
8. Reglas para la elección de representantes al Consejo Directivo y para la escogencia de voceros en los demás consejos previstos en el presente decreto. Debe incluir el proceso de elección del personero de los estudiantes.
9. Calidades y condiciones de los servicios de alimentación, transporte, recreación dirigida y demás conexos con el servicio de educación que ofrezca la institución a los alumnos.
10. Funcionamiento y operación de los medios de comunicación interna del establecimiento, tales como periódicos, revistas o emisiones radiales que sirvan de instrumentos efectivos al libre pensamiento y a la libre expresión.
11. En cargos hechos al establecimiento para aprovisionar a los alumnos de material didáctico de uso general, libros, uniformes, seguros de vida y de salud.
12. Reglas para uso del bibliobanco y la biblioteca escolar.

El PEI Lineamientos (1996a), argumenta que el Manual de convivencia es “un acuerdo colectivo expresado en los compromisos que asume cada uno de los miembros de la comunidad educativa, con el objetivo primordial de caer y favorecer ambientes propios para el desarrollo de la personalidad y la convivencia armoniosa” (p. 36).

Tiene como fin superar los errores o fallas y convertir sus logros y éxitos en fortalezas.

En los Lineamientos (1996a) se establece algunos elementos que forman parte del Manual de Convivencia entre ellos tenemos:

1. Organización y ejecución de la autoridad.
2. Proceso de comunicación.
3. Relaciones interpersonales y grupales basadas en la autoestima, el respeto, la autonomía, la responsabilidad, el compromiso, la equidad, etcétera.
4. Competencias, deberes y derechos de los miembros de la comunidad educativa.
5. Manejo del conflicto.
6. Niveles de exigencia y calidad en cuanto a rendimiento académico, evaluación y promoción de estudiante y desempeño de los demás miembros de la comunidad educativa.
7. Práctica de la equidad de género en el ámbito escolar.
8. Forma de interacción con el ambiente.
9. Prevención de problemas socialmente relevantes.

De acuerdo con la Guía No. 49 (Ministerio de Educación Nacional, 2013) plantea que “el manual de convivencia puede entenderse como una herramienta en la que se consignan los acuerdos de la comunidad educativa para facilitar y garantizar la armonía en la vida diaria de los EE” (p. 26).

“Los acuerdos consignados en el manual de convivencia se pueden entender como pactos que se construyen con la participación de todas las personas

que conforman la comunidad educativa” (Ministerio de Educación Nacional, 2013, p. 26).

El Manual de Convivencia se puede entenderse también como una herramienta para fortalecer los procesos pedagógicos, por lo que su revisión se convierte en una oportunidad para responder a los retos de la formación para el ejercicio de la ciudadanía (Ministerio de Educación Nacional, 2013, p. 24). Su actualización debe hacerse cada año, esto “sirve para hacer partícipes directos a las personas que conforman la comunidad educativa en procesos que faciliten la convivencia escolar, como la revisión y establecimiento de acuerdos y la toma de decisiones” (Ministerio de Educación Nacional, 2013, p. 24).

El Decreto 1075 (2015), artículos del 2.3.5.3.1 al 2.3.5.6.4, reglamenta la Ley 1620 de 2013, con el fin de tener en cuenta una serie de lineamientos que permiten incorporar en el Manual de Convivencia, las definiciones, principios y responsabilidades planteadas por esta Ley, respondiendo además a los requerimientos de la Ley 1098 de 2006 o Ley de Infancia y Adolescencia.

La Guía 49 (MEN, 2013), plantea que en “el proceso de actualización del Manual de Convivencia se puede convertir en una oportunidad pedagógica para fortalecer la convivencia escolar en sí misma y fortalecer las acciones de formación para el ejercicio de la ciudadanía” (p. 28).

En el Decreto 1075 en el artículo 2.3.5.3.2, expresa que los establecimientos educativos oficiales y no oficiales deberán asegurarse que en el Manual de Convivencia y respecto del manejo de los conflictos y conductas que afectan la convivencia escolar y los derechos humanos, sexuales y reproductivos, y para la participación de la familia de que trata el artículo 22 de la Ley 1620 de 2013, se incluyan como mínimo los siguientes aspectos:

1. Las situaciones más comunes que afectan la convivencia escolar y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos, las cuales deben ser identificadas y valoradas dentro del contexto propio del establecimiento educativo.
2. Las pautas y acuerdos que deben atender todos los integrantes de la comunidad educativa para garantizar la convivencia escolar y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos.



3. La clasificación de las situaciones consagradas el artículo 2.3.5.4.2.6 del presente Decreto.
4. Los protocolos de atención integral para la convivencia escolar de que tratan los Artículos 2.3.5.4.2.8, 2.3.5.4.2.9 y 2.3.5.4.2.10, del presente Decreto.
5. Las medidas pedagógicas y las acciones que contribuyan a la promoción de la convivencia escolar, a la prevención de las situaciones que la afectan y a la reconciliación, la reparación de los daños causados y el restablecimiento de un clima de relaciones constructivas en el establecimiento educativo cuando estas situaciones ocurran.
6. Las estrategias pedagógicas que permitan y garanticen la divulgación y socialización de los contenidos del Manual de Convivencia a la comunidad educativa, haciendo énfasis en acciones dirigidas a los padres y madres de familia o acudientes.

El Parágrafo 1, de este mismo artículo añade que acorde con lo establecido en la Ley 115 de 1994, en el artículo 21 de la Ley 1620 de 2013 y en el Decreto 1860 de 1994, en la manera en que queda compilado en el presente Decreto, los establecimientos educativos en el marco del Proyecto Educativo Institucional deberán revisar y ajustar el Manual de Convivencia y dar plena aplicación a los principios de participación, corresponsabilidad, autonomía, diversidad e integralidad que establece la Ley 1620 de 2013.

La Alcaldía de Medellín y Universidad de Antioquia (2016), señala que el espíritu de estas normas correspondientes al Manual de Convivencia, es preventivo-formativo, más no punitivo, tendiente a garantizar en todo momento los derechos fundamentales del menor, como también a precisar que todo lo definido en el manual no puede sobrepasar la normatividad.

La Alcaldía de Medellín y Universidad de Antioquia (2016), muestran los posibles contenidos de un Manual de Convivencia escolar, sugeridos y conformados por:

1. Introducción
2. Justificación
3. Fundamentos constitucionales y legales

- 3.1 Constitución política de Colombia 1991.
- 3.2 Código de la infancia y de la adolescencia (Ley 1098 / 2006)
- 3.3 Ley 1620 de marzo 15 de 2013
- 3.4 Decreto 1075 de 2015
- 3.5 Acuerdo del Consejo Directivo por medio del cual se aprueba el Manual de Convivencia para la institución educativa
- 4. Objetivos del Manual de Convivencia
- 5. Horizonte Institucional
  - 5.1 Misión
  - 5.2 Visión
- 6. Filosofía de la institución educativa
- 7. Política de calidad
  - 7.1 Objetivos de calidad
- 8. Símbolos institucionales
  - 8.1 Escudo
  - 8.2 Bandera
  - 8.3 Himno
  - 8.4 Uniformes
- 9. Del estudiante
  - 9.1 Perfil del estudiante
  - 9.2 Derechos
  - 9.3 Responsabilidades
  - 9.4 Estímulos.
- 10. Del docente
  - 10.1 Perfil del docente
  - 10.2 Derechos
  - 10.3 Responsabilidades
- 11. De la familia (padre, madre de familia y/o acudientes de los estudiantes)

- 11.1 Perfil de la familia
- 11.2 Derechos
- 11.3 Responsabilidades
- 12. Del personal administrativo
  - 12.1 Derechos
  - 12.2 Responsabilidades
- 13. Procedimientos y mecanismos de atención y resolución de reclamos
- 14. Mecanismos formativos y procedimientos de intervención
- 15. Gobierno Escolar
  - 15.1 Rector
  - 15.2 Consejo directivo
  - 15.3 Consejo académico
  - 15.4 Órganos colegiados y de apoyo al gobierno escolar.
- 16. Conflictos
  - 16.1 Definiciones
    - 16.1.1 Agresión escolar
    - 16.1.2 Agresión física
    - 16.1.3 Agresión verbal
    - 16.1.4 Agresión gestual
    - 16.1.5 Agresión relacional
    - 16.1.6 Agresión electrónica
    - 16.1.7 Acoso escolar (bullying)
    - 16.1.8 Ciberacoso escolar (ciberbullying)
    - 16.1.9 Violencia sexual
  - 16.2 Conflictos manejados inadecuadamente
- 17. Vulneración de Derechos de los NNA (Niños, niñas y adolescentes)
- 18. Restablecimiento de los Derechos de los NNA
  - 18.1 Situaciones Tipo I

- 18.2 Situaciones Tipo II
- 18.3 Situaciones Tipo III
- 18.4 Protocolo para cada una de las situaciones
- 18.5 Acciones que conllevan a cada una de las situaciones
- 19. Comité de Convivencia Escolar
  - 19.1 Composición del comité de convivencia escolar
    - 19.1.1 El rector del colegio o su delegado
    - 19.1.2 El director de bienestar estudiantil
    - 19.1.3 El coordinador de bienestar estudiantil
    - 19.1.4 El presidente del consejo de padres de familia
    - 19.1.5 El presidente del consejo de estudiantes
    - 19.1.6 El personero estudiantil
    - 19.1.7 El coordinador del grado correspondiente.
    - 19.1.8 El director de grupo
  - 19.2 Reglamento del Comité de Convivencia Escolar
    - 19.2.1 Objetivos del comité de convivencia escolar
    - 19.2.2 Naturaleza
    - 19.2.3 Funciones del comité de convivencia escolar
    - 19.2.4 Medidas pedagógicas: mediación, reconciliación y reparación
- 20. Ruta de atención integral para la convivencia escolar (desde sus 4 componentes: promoción, prevención, atención y seguimiento)
  - 20.1 El componente de promoción
  - 20.2 El componente de prevención
  - 20.3 El componente de atención
  - 20.4 El componente de seguimiento

Se recomienda tener en cuenta los Artículos 35 al 49 del Decreto 1965, los cuales señalan la ruta de atención integral para la convivencia escolar, al igual que en la Ley 1620 en los Artículos 35 al 47. También, es importante tener en

cuenta el Decreto 1290 de 2009, relacionado con la evaluación de los aprendizajes y el SIE. Es importante trabajar en el Manual de Convivencia las necesidades educativas especiales, es decir los procesos de inclusión determinados por la Ley 1618 de 2013, el Decreto 1421 del 2017 y la Ley 2216 de 2022.

Incluir el Decreto 2383 del 2015 que consiste en la prestación del servicio educativo con estudiantes que estén dentro del marco con el Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SRPA); y acatar lo relacionado con el deber de Cuidado, que ha incluyó en los Manuales de Convivencia a partir del 2020 y tiene que ver con Código Civil, artículo 2347.

#### 2.4.3.16. *Gestión Financiera.*

Según la Guía 34, la Gestión Financiera, “tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable” (p. 27).

Los colegios privados son regulados de forma distinta en este aspecto con relación a las instituciones educativas públicas.

El Ministerio de Educación Nacional (2020), en la Guía 4, sostiene que las propuestas de cobros sean evaluadas por: “El Consejo Directivo, en el cual están representados todos los estamentos de la comunidad educativa, hace un análisis exhaustivo de la propuesta, evalúa su viabilidad y comunica la misma a todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente los padres de familia” (p. 9).

Anualmente, el Ministerio de Educación Nacional expide una resolución, en la cual según la Alcaldía de Medellín y Universidad de Antioquia (2016), “se establecen los parámetros para la fijación de tarifas de matrícula y pensiones del servicio de educación preescolar, básica y media, prestado por establecimientos educativos de carácter privado para el año escolar” (p. 157).

De acuerdo con la Alcaldía de Medellín y Universidad de Antioquia (2016, p.156), son determinantes para fijar estas tarifas:

1. La clasificación de la institución educativa según el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE) de acuerdo a los resultados en el año

anterior, fijando 10 grupos posibles de categorización, y fijando claramente dicha resolución los porcentajes mínimos y máximos para cada grupo y ciclo educativo que se ofrezca en el establecimiento educativo.

2. El régimen de matrícula y pensiones en el que se encuentre clasificado el establecimiento educativo según la Ley 115 Art. 202. (Costos y tarifas en los establecimientos educativos privados).

Aprobados éstos, serán remitidos por el rector o director del establecimiento a la Secretaría de Educación Departamental o Distrital de la respectiva jurisdicción, con sesenta (60) días calendario de anticipación al inicio de la etapa de matrícula, acompañados de toda la documentación exigida en el Manual, de la copia del acta del Consejo Directivo en donde conste la determinación y de la certificación de la fecha prevista para el inicio del año académico (Alcaldía de Medellín y Universidad de Antioquia, 2016, p. 157).



#### ***2.4.3.17. Matrículas, Pensiones y Otros Cobros.***

Según los parámetros estipulados en el Decreto 1075 de 2015 en el capítulo 2, en lo dispuesto sobre tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos en colegios privados en el Artículo 2.3.2.2.1.1, manifiesta que

los establecimientos educativos privados que ofrezcan la educación formal en cualquiera de sus niveles, preescolar, básica y media, serán autorizados para la aplicación de tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos, originados en la prestación del servicio educativo, de acuerdo con las normas contenidas en dicho capítulo (p 52).

El artículo 2.3.2.2.1.5, del Decreto 1075 de 2015, presenta los criterios para definir las tarifas. El Consejo Directivo del establecimiento educativo privado deberá observar y aplicar los criterios definidos en el artículo 202 de la Ley 115 de 1994. Adelantará además de manera directa, un proceso de evaluación y clasificación para cada año académico, atendiendo las características del servicio educativo prestado, la calidad de los recursos utilizados y la duración de la jornada y de calendario escolar, de acuerdo con los lineamientos, indicadores e instrucciones contenidos en el Manual de Evaluación y Clasificación de Establecimientos Educativos Privados que adopte el Ministerio de Educación Nacional.

Para efectos de la aplicación del Artículo 2.3.2.2.1.4. el decreto 1075 de 2015, define los conceptos de:

1. Valor de matrícula: es la suma anticipada que se paga una vez al año en el momento de formalizar la vinculación del educando al servicio educativo ofrecido por el establecimiento educativo privado o cuando esta vinculación se renueva, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 201 de la Ley 115 de 1994. El valor no podrá ser superior al diez por ciento (10%) de la tarifa anual que adopte el establecimiento educativo, atendiendo lo dispuesto en el Manual de Evaluación y Clasificación de Establecimientos Educativos Privados (p 53).

2. Valor de pensión es la suma anual que se paga al establecimiento educativo privado por el derecho del alumno a participar en el proceso formativo, durante el respectivo año académico. Su valor será igual a la tarifa anual que adopte el establecimiento educativo, atendiendo lo dispuesto en el Manual de Convivencia, menos la suma ya cobrada por concepto de matrícula y cubre el costo de todos los servicios que presta el establecimiento educativo privado, distintos de aquellos a que se refieren los conceptos de cobros periódicos aquí determinados.

El cobro de dicha pensión podrá hacerse en mensualidades o en períodos mayores que no superen el trimestre, según se haya establecido en el sistema de matrículas y pensiones, definido por el establecimiento educativo en su proyecto educativo institucional.

3. Cobros periódicos: son las sumas que pagan periódicamente los padres de familia o acudientes que voluntariamente lo hayan aceptado, por concepto de servicios de transporte escolar, alojamiento escolar y alimentación, prestados por el establecimiento educativo privado. Estos cobros no constituyen elemento propio de la prestación del servicio educativo, pero se originan como consecuencia del mismo.

4. Los otros cobros periódicos: corresponden a servicios que cancelan en el establecimiento educativo privado, distintos de los anteriores conceptos y fijados de manera expresa en el reglamento o Manual de Convivencia de conformidad con lo definido en el

artículo 2.3.3.1.4.4. del presente Decreto 1075, siempre y cuando dicho reglamento se haya adoptado debidamente, según lo dispuesto en los artículos 2.3.3.1.4.1. y 2.3.3.1.4.2. del presente Decreto y se deriven de manera directa de los servicios educativos ofrecidos.

La Ley 115 define en el artículo 203 en lo referente a cuotas adicionales. Expresa:

que los establecimientos educativos no podrán exigir por sí mismos, ni por medio de las asociaciones de padres de familia, ni de otras organizaciones, cuotas, bonos o tarifas adicionales a las aprobadas por concepto de matrículas, pensiones y cobros periódicos, salvo la excepción contemplada en el inciso segundo de este artículo. Sólo los establecimientos educativos privados sin ánimo de lucro, podrán establecer un bono como aporte de capital, con destino al mejoramiento del Proyecto Educativo Institucional, siempre y cuando se encuentren bajo el régimen controlado establecido en el artículo 202. En este caso se deberá expedir el título correspondiente. Los establecimientos educativos que en la fecha tengan adoptados sistemas de financiación mediante bonos o aportes de capital, tendrán un período de cinco (5) años para ajustarse gradualmente a lo dispuesto en este artículo.

Teniendo en cuenta el Artículo 2.3.2.2.1.3, del Decreto 1075 sobre los Regímenes para la definición de las tarifas, de conformidad con el artículo 202 de la Ley 115 de 1994, los regímenes ordinarios para la autorización de tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos originados en la prestación del servicio educativo por parte de los establecimientos educativos privados, son los de libertad regulada, deberá llevar los registros contables necesarios para establecer los costos y determinar los cobros correspondientes. Por consiguiente, se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

1. La recuperación de costos incurridos en el servicio se hará mediante el cobro de matrículas, pensiones y cobros periódicos que en su conjunto representen financieramente un monto igual a los gastos de operación, a los costos de reposición, a los de mantenimiento y reservas para el desarrollo futuro y cuando se trate de establecimientos con ánimo de lucro, una razonable



remuneración a la actividad empresarial. Las tarifas no podrán trasladar a los usuarios los costos de una gestión ineficiente.

2. Las tarifas podrán tener en cuenta principios de solidaridad social o redistribución económica para brindar mejores oportunidades de acceso y permanencia en el servicio a los usuarios de menores ingresos;
3. Las tarifas establecidas para matrículas, pensiones y cobros periódicos deberán ser explícitas, simples y con denominación precisa. Deben permitir una fácil comparación con las ofrecidas por otros establecimientos educativos que posibilite al usuario su libre elección en condiciones de sana competencia, y
4. Las tarifas permitirán utilizar las tecnologías y sistemas administrativos que garanticen la mejor calidad, continuidad y seguridad a sus usuarios.

El Ministerio de Educación Nacional, en coordinación con las entidades territoriales, hará evaluaciones periódicas que permitan la revisión del régimen que venga operando en el establecimiento educativo para su modificación total o parcial.

Hay que mencionar, además, que según la Ley 115 en el art. 202, define los costos y tarifas en los establecimientos educativos privados. Según este artículo, "el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Educación Nacional y atendiendo los anteriores criterios, reglamentará y autorizará el establecimiento o reajuste de tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos dentro de uno de los siguientes regímenes:

1. **Libertad regulada**, es aquella por la cual los establecimientos se ajusten a los criterios fijados por el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Educación Nacional, sólo requieren para poner en vigencia las tarifas, comunicarlas a la autoridad competente con sesenta (60) días calendario de anticipación, acompañadas del estudio de costos correspondiente. Las tarifas así propuestas podrán aplicarse, salvo que sean objetadas.
2. **Libertad vigilada**, según el cual los diferentes servicios que ofrece un establecimiento serán evaluados y clasificados en categorías por el Ministerio de Educación Nacional, en cuyo caso las tarifas

entrarán en vigencia sin otro requisito que el de observar los rangos de valores preestablecidos para cada categoría de servicio, por la autoridad competente.

3. **Régimen controlado**, según el cual la autoridad competente fija las tarifas al establecimiento educativo privado, bien por sometimiento voluntario de éste o por determinación del Ministerio de Educación Nacional, cuando lo considere necesario para evitar abusos del régimen de libertad.

Es conveniente tomar en consideración las orientaciones adicionales que ofrece la Guía 4: Manual de Autoevaluación y Clasificación de Establecimientos Privados de Preescolar, Básica y Media del 2022 del Ministerio de Educación Nacional, que orienta el proceso anual de autoevaluación institucional de los establecimientos educativos privados, en el que el Consejo Directivo del establecimiento<sup>3</sup>, con la guía del rector, puedan ubicarse en el Régimen correspondiente, para definir los costos de la matrícula, las pensiones y los otros cobros periódicos.



#### **2.4.3.18. Políticas Financieras.**

Secretaria de Educación de Cundinamarca (2021), haciendo referencia a lo financiero, manifiesta:

Que debe permitir identificar los procesos de soporte y apoyo que garantizan el cumplimiento de los procesos misionales, por tanto, además de estar asociado a la administración, uso y optimización de la infraestructura comprende los fondos de servicios educativos, el uso, optimización y cuidado de las ayudas y recursos educativos, el talento humano, la administración del tiempo efectivo de aprendizaje y el sistema de información para llevar a cabo los objetivos del PEI (p. 24).

La política financiera en las IE, puede percibirse como un conjunto de medidas, que tienen como intencionalidad el cumplir con los objetivos organizacionales, que resguarde el poder adquisitivo del dinero, desde la perspectiva del crecimiento económico y financiero sostenible y estable. Dichas políticas son las reglas o pautas que gobiernan las actividades financieras, y toma en cuenta el horizonte institucional (DocuSign, 2022).

El Instituto Colombo Venezolano (2022), refiriéndose a Políticas Financieras, trata tres de ellas de modo particular: Políticas de Facturación, Cartera y Cobranza.

#### *2.4.3.18.1. Políticas de facturación.*

Con respecto a ellas, trata políticas relacionadas con la matrícula, las pensiones, otros cobros y servicios.

##### *2.4.3.18.1.1. Matrícula*

- El costo de matrícula corresponde al porcentaje de la tarifa educativa anual, establecido por la Secretaria de Educación Municipal.
- El proceso de admisión para el siguiente año escolar se realizará a partir del primero de septiembre con la venta de los formularios de inscripción y la matrícula se oficializará dentro las fechas establecidas en el calendario académico.
- Para recibir la factura de matrícula, a de firmarse el contrato de prestación de servicios educativos y avanzar con el proceso de matrícula, es absolutamente necesario que el estudiante se encuentre a paz y salvo por todo concepto o haya suscrito un acuerdo de pago con las respectivas garantías.
- El pago de la matrícula para los estudiantes se realizará en su totalidad en el momento del proceso de la misma. Cualquier excepción deberá ser aprobada por la administración de la institución, previa solicitud del interesado.
- El Colegio otorga un plazo extraordinario después de la fecha de corte para el proceso y pago de la matrícula, donde el valor inicialmente pactado tendrá el recargo del porcentaje autorizado por el Consejo Directivo.
- Se reembolsará el 100% del valor de la matrícula siempre y cuando los padres se trasladen a otra ciudad y lo informen durante los primeros 15 días de clases del año escolar en curso. Los valores

correspondientes a carnet y póliza estudiantil no son reembolsables.

- Para los estudiantes que ingresan durante los 4 primeros meses del año escolar (febrero-mayo) se les facturará el 100% del valor de la matrícula, para los estudiantes que ingresan a partir del 5tº mes del año escolar (junio- noviembre) se les facturará el 50% del valor de la matrícula.
- La institución se reserva el derecho de admisión de aquellos estudiantes que se encuentran en mora.

#### *2.4.3.18.1.2. Pensiones:*

- El cobro de las pensiones escolares, se facturará en diez (10) mensualidades iguales iniciando desde el mes de febrero y finalizando en noviembre.
- El pago de la mensualidad se deberá realizar hasta el día diez (10) de cada mes.
- Se entregará a cada estudiante una libreta de pago que contiene las diez (10) mensualidades, las cuales podrán ser canceladas en los bancos autorizados o en la caja de la institución.
- El colegio ofrecerá un descuento del diez (10%) sobre el valor de la pensión, cuando se realiza el pago anticipado de todas las mensualidades del año escolar. La fecha límite para acogerse a este beneficio será hasta el último día de matrícula ordinaria.
- El colegio ofrecerá un descuento del cinco (5%) sobre el valor de la pensión, cuando se realiza el pago anticipado de al menos cinco de las mensualidades del año escolar.
- En caso que un estudiante durante el año escolar tenga que ausentarse del Colegio, deberá cancelar el valor total de la pensión correspondiente al período de su ausencia.
- Los estudiantes que soliciten el cierre del año escolar anticipado por motivos de estudios en el exterior, y cumplan con los

requisitos académicos, deberán cancelar la totalidad del año académico.

#### *2.4.3.18.1.3. Otros Cobros Periódicos*

- El Concepto otros cobros incluye los siguientes: seguro estudiantil, papelería, Proyecto Innovación y Desarrollo de las TICS, materiales de Preescolar (Pre jardín a Transición), bibliobanco (de Cuarto a Undécimo grado), Pruebas Externas (desde primero a undécimo grado) y cualquier otro autorizado por las entidades gubernamentales competentes y el Consejo Directivo.
- Para los estudiantes que ingresan en cualquier mes del año escolar se les factura el 100% de los siguientes cobros: Seguro estudiantil y papelería.
- Para los estudiantes que ingresan a partir del 5 mes del año escolar (junio-noviembre) se les factura el 50% de los demás cobros.
- Las salidas pedagógicas se cobran en el momento de la actividad, las cuales no serán reembolsables en ningún caso.
- En el caso de nuevos cobros serán autorizados por las entidades gubernamentales competentes y el Consejo Directivo, los porcentajes de cobro de que trata el presente literal, serán fijados por la respectiva autoridad, en caso contrario será el Consejo Directivo quien lo determine.

#### *2.4.3.18.1.4. Otros Servicios (Con los Estudiantes 11º)*

- A los estudiantes del grado 11º se les factura la "participación de la ceremonia de graduación" que incluye los costos de la ceremonia, este valor debe ser cancelado tres semanas antes de la mencionada ceremonia. En casos fortuitos o de fuerza mayor que el estudiante no pueda participar de la ceremonia de graduación, se reembolsara el 25% del valor del derecho de grado.
- Los estudiantes que no se encuentren a paz y salvo por todo concepto no participarán de la ceremonia de graduación.

#### *2.4.3.18.2. Políticas de Cartera.*

Las siguientes políticas generales se seguirán para el manejo de la cartera de los estudiantes de la institución.

- El padre de familia y/o acudiente que suscriba el contrato de prestación de servicios educativos autoriza al Instituto Colombo Venezolano, a reportar a cualquier central de riesgo, datos, tratados o sin tratar, sobre el cumplimiento oportuno, así como el incumplimiento, si los hubiere, de sus obligaciones con el Colegio. ICOLVEN reporta a la DIAN como responsable económico al respectivo padre de familia y/o acudiente y es a este a quien se le inicia el proceso jurídico en caso de mora en los costos educativos de su(s) acudido(s).
- Para recibir el boletín de calificaciones el estudiante deberá estar a paz y salvo con la pensión del mes anterior. Si el estudiante no cancela antes de esta fecha, el colegio retendrá el boletín del periodo académico a menos que el padre de familia y/o acudiente del estudiante demuestre imposibilidad sobreviniente para pagar las pensiones escolares tales como, la pérdida intempestiva del empleo, enfermedad catastrófica, quiebra de la empresa, entre otros. En todo caso se podrá brindar información verbal sobre el avance de su hijo, pero no se entregará ni se le mostrará el informe.
- Los padres de familia y/o acudientes podrán ingresar a la plataforma institucional para conocer el desempeño escolar de su acudido. En caso de mora, se suspenderá dicho acceso.
- Para los estudiantes que se encuentren en mora, solo se les expedirán los certificados de años escolares en los que se encuentren a paz y salvo por todo concepto. En el caso de las constancias de estudio, estas se expedirán incorporando la anotación, "el estudiante se encuentra en mora por concepto de costos educativos".

### ***2.4.3.18.3. Políticas de Gestión de Cobranza:***

Las siguientes políticas se seguirán para el cobro de la cartera de los acudientes del Instituto Colombo Venezolano:

- El tesorero enviará estados de cuenta a los acudientes cada mes para informar la situación financiera del estudiante.
- Después del vencimiento de la última fecha de pago, el tesorero realizará llamadas o mensajes de texto de cobro a aquellos padres y/o acudientes que se encuentren pendientes de efectuar el pago del mes que finaliza.
- Pasados quince (15) días, en caso que el acudiente continúe en mora, se le enviará notificación por correo electrónico invitándolo a ponerse al día con la Institución.
- Pasados treinta (30) días, los directores de grupo harán visita domiciliaria a aquellos padres y/o acudientes morosos invitándolos a ponerse al día con la Institución.
- En caso de superar los cuarenta y cinco (45) días de mora, se enviará una notificación al correo reportado por el padre de familia y/o acudiente al momento de la matrícula, que de no cancelar en los siguientes cinco (5) días hábiles será reportado a las centrales de riesgo.
- En caso de persistir la mora, los quince (15) días de enviado el comunicado (60 días de mora), se enviará una segunda comunicación escrita, a la dirección reportada por el padre de familia y/o acudiente, informando el inicio del cobro jurídico.

### ***2.4.3.19. Evaluación y Gestión de Recursos.***

Dentro del PEI se debe prever la necesidad evaluar y gestionar los recursos humanos, económicos, físicos y tecnológicos. En cuanto al recurso humano, es deber que las instancias encargadas velen para que puedan concretarse las obligaciones de capacitación y de formación inicial y permanente, entre el equipo docentes; pero, también dentro esos mismos procesos administrativos, es deber que se racionalice y pueda darse la previsión y

ejecución de los recursos físicos, didácticos y financieros, y sirvan de apoyo al desarrollo del PEI. Se debe tomar precauciones para prever de modo oportuno las necesidades divisadas, sea en infraestructura, libros, materiales didácticos, muebles u otros recursos relacionados con los procesos educativos (Ministerio de Educación Nacional, 1996a).

Una vez sean identificados los recursos existentes y lo que han de ser requeridos, es necesario ubicar las fuentes de financiación y los responsables de las finanzas en la IE, quienes serán los responsables de elaborar el presupuesto de ingreso, gastos e inversiones para apoyar el proceso de desarrollo del PEI (Ministerio de Educación Nacional, 1996b).

La gestión administrativa y financiera, es quien da soporte al trabajo institucional. "Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable" (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 27). Peinado & Rodríguez Sánchez (2018) afirman que la gestión administrativa y financiera de una IE, su campo de acción es la planeación, desarrollo y evaluación de toda acción que respalde su Misión mediante el uso efectivo de los recursos, sean estos aspectos académicos, financieros, recursos físicos y humanos. El trabajo central de la gestión administrativa y financiera comprenden el apoyo administrativo y financiero a las actividades académicas. Es importante entonces esclarecer, que los encargados de la gestión administrativa y financieras en el SEAD, está en apoyar lo académico.

La guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (2008), señala claramente las funciones principales de la gestión administrativa y financiera, con relación a la gestión de los recursos en cuanto a su definición, procesos y componentes. En la tabla 5, puede verse con precisión estas funciones:



Tabla 5. Procesos y componentes del área de gestión administrativa y financiera.

Área de gestión	Proceso	Definición	Componentes
Administrativa y financiera	Apoyo a la gestión académica	Dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución.	Proceso de matrícula, archivo académico y boletines de calificaciones.
	Administración de la planta física y de los recursos	Garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios.	Mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, seguridad y protección.
	Administración de servicios complementarios	Asegurar la adecuada prestación de los servicios complementarios disponibles en la institución educativa para facilitar la asistencia de los estudiantes, mejorar sus procesos de aprendizaje y desarrollar sus competencias.	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología), apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales.

<b>Administrativa y financiera</b>	Talento humano	Garantizar buenas condiciones de trabajo y desarrollo profesional a las personas vinculadas al establecimiento educativo.	Perfiles, inducción, formación y capacitación, asignación académica, pertenencia a la institución, evaluación del desempeño, estímulos, apoyo a la investigación, convivencia y manejo de conflictos, bienestar del talento humano.
	Apoyo financiero y contable	Dar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades del establecimiento educativo	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos, control fiscal.

Nota: Guía 34. Tomada del MEN (2008, p. 30).

Con respecto a la planeación y organización de los recursos institucionales, es importante que, en el PEI, cuente en esta sección con tablas o matrices u otros tipos de instrumentos, que ayude con la distribución racional o la repartición lógica y razonables de los recursos, sean estos humanos, físicos, didácticos y financieros.

Para la organización de los recursos humanos como lo son los docentes, directivos, administradores y personal de apoyo, deben crearse modos de organización donde puedan tomar en cuenta los nombres, los documentos de identificación, el nivel educativo, los títulos que ostentan, el cargo que desempeñan, el tipo de contratación, la dirección, el teléfono u otros.

Para la administración de la planta física, que está "constituida por los bienes inmuebles, los bienes muebles y el equipamiento escolar" (Peñates Montes & Peinado, 1998, p. 57), también pueden crearse tablas u otro tipo de instrumento, que permita "planear, organizar, ejecutar, controlar y evaluar su adecuada utilización, mantenimiento preventivo" (Peñates Montes & Peinado,

1998, p. 57). El Decreto 1860 de 1994, en sus artículos 42 y 46, establecen como infraestructura escolar mínima obligatoria: la biblioteca, los espacios para al ejecución de las actividades artísticas, culturales y la realización de proyectos pedagógicos, las áreas de experimentación dotadas materiales y equipos de laboratorios y espacio suficiente para las actividades de educación física.

En los instrumentos o matrices escogidas para la administración de la planta física, debe registrarse los espacios y dependencias que cuenta la institución para prestar su servicio educativo; espacios para lo:

- Administrativo (rectoría, tesorería, coordinaciones, secretaria, caja, sala de profesores, sala de juntas, etc.)
- Pedagógico (aulas de clase, talleres y laboratorios).
- Servicios especiales (biblioteca, cuarto para el almacenamiento para los recursos didácticos y audiovisuales, psicología, enfermería, capellanía, etc.)
- De bienestar: cafetería o tienda escolar, baños, servicios generales, canchas o campo deportivo, aula múltiple, auditorio, etc.
- Espacios de servicios generales: caseta para los vigilantes, depósito de aseo, taller de mantenimiento, parqueadero, etc.

También, el PEI debe tener matrices que ayuden para la organización y equipamiento escolar, que son el mobiliario y los recursos didácticos que cuenta la IE. En lo que respecta a los mobiliarios, debe registrarse y describirse su estado, elementos con que se cuenta como:

- Pupitres.
- Escritorios.
- Sillas.
- Mesas.
- Pizarras.
- Archivadores.

- Muebles para los laboratorios.
- Etc.

Los materiales para uso didácticos y administrativos, deben estar igualmente registrarse y describir su estado, recursos como:

- Televisores.
- Equipos de audiovisuales.
- Computadores.
- Celulares.
- Proyectoros.
- Fotocopiadoras.
- Impresoras.
- Micrófonos.
- Amplificadores.
- Instrumentos musicales.
- Equipos para los diferentes tipos de laboratorios.
- Implementos deportivos.
- Libros digitales e impresos.
- Otros.

Las tablas, las matrices u otro tipo de instrumentos que sean útiles para la planeación y la organización de los recursos materiales, deben permitir a los interesados o consultores del PEI, tener un conocimiento real de los diferentes elementos con que cuenta la institución, igualmente deben posibilitar su mantenimiento, actualización o inversión, para la toma de decisiones, frente a futuras compras (Peñates Montes & Peinado, 1998).

En la guía 34 de Ministerio de Educación Nacional (2008), también establecen los aspectos a tomar en cuenta para la evaluación y atención de recursos físicos, humanos, económicos y tecnológicos, a fin de ejercer un

debido control y asegurar la consolidación del mejoramiento continuo del servicio educativo institucional.

La guía 34 el MEN (2008) recomienda el uso de la tabla 6, para la evaluación y valoración de la gestión administrativa y financiera en cuanto a la gestión de los recursos relacionados con el apoyo de la gestión académica, la administración de la planta física y de los recursos materiales, la administración de servicios complementarios, la administración del talento humano, y los recursos financieros y contables.

Tabla 6. Evaluación y valoración de la gestión de los recursos

Proceso	Componentes	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento continuo	Valoración (1-4)	Evidencia
1. Apoyo a la gestión académica	1.1 Proceso de matrícula	El proceso de matrícula se desarrolla según los criterios adoptados por cada una de las sedes.	La institución cuenta con una política para desarrollar el proceso de matrícula que garantiza su agilidad y coherencia con los lineamientos nacionales y locales.	La institución cuenta con un proceso de matrícula ágil y oportuno que tiene en cuenta las necesidades de los estudiantes y los padres de familia, y que es reconocido por la comunidad educativa.	La institución hace evaluaciones periódicas sobre la satisfacción de las familias y los estudiantes en relación con el proceso de matrícula y propicia el mejoramiento del mismo.		
	1.2 Archivo académico	La información académica de los estudiantes están organizados en archivo en algunas sedes, según criterios diferentes.	La institución cuenta con un sistema de archivo organizado donde se integra la información histórica de los estudiantes de todas las sedes.	La institución tiene un sistema de archivo que le permite disponer de la información de los estudiantes de todas las sedes, así como expedir constancias y certificados de manera ágil, confiable y oportuna.	La institución revisa periódicamente la calidad y disponibilidad del archivo académico y ajusta y mejora este sistema.		

	1.3 Boletines de calificaciones	La expedición de boletines de calificaciones presenta en ocasiones inconsistencias e irregularidades. No hay un sistema unificado para todas las sedes.	La institución cuenta con una política unificada para administrar la expedición de boletines de calificaciones en todas sus sedes.	La institución dispone de un sistema ágil y oportuno para la expedición de boletines de calificaciones y cuenta con los sistemas de controles necesarios para garantizar la consistencia de la información.	La institución revisa periódicamente el sistema de expedición de boletines de calificaciones e implementa acciones para ajustarlo y mejorarlo.		
<b>Proceso</b>	<b>Componentes</b>	<b>Existencia</b>	<b>Pertinencia</b>	<b>Apropiación</b>	<b>Mejoramiento continuo</b>	<b>Valoración (1-4)</b>	<b>Evidencia</b>
<b>2. Administración de la planta física y de los recursos</b>	2.1 Mantenimiento de la planta física	El mantenimiento de la planta física se realiza ocasionalmente, sin obedecer a una planeación sistemática.	La institución cuenta con un programa de mantenimiento preventivo de su planta física.	La institución asegura los recursos para cumplir el programa de mantenimiento de su planta física.	La institución revisa periódicamente el programa de mantenimiento de su planta física y realiza los ajustes pertinentes.		
	2.2 Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física	La institución realiza actividades aisladas y ocasionales de adecuación, accesibilidad y embellecimiento de su planta	La institución cuenta con un programa de adecuación, accesibilidad y embellecimiento de su planta física, y éste cuenta con la ayuda de la	El programa de adecuación, accesibilidad y embellecimiento de la planta física se lleva a cabo periódicamente y cuenta con la	La institución revisa y evalúa periódicamente su programa de adecuación, accesibilidad y embellecimiento de su planta física y los resultados		

		física, y recibe apoyos puntuales de la comunidad educativa para realizarlas.	comunidad educativa.	participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.	propician acciones de mejoramiento.		
	2.3 Seguimiento al uso de los espacios	La institución tiene algunos registros sobre la manera cómo se están utilizando los espacios físicos, pero éstos son esporádicos y no están sistematizados.	La institución cuenta con un sistema de registro y seguimiento al uso de los espacios físicos.	La institución realiza una programación coherente de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de sus espacios físicos, basada en indicadores de utilización de los mismos.	La institución revisa y evalúa periódicamente el plan de uso de cada uno de sus espacios físicos y diseña acciones para optimizarlos.		
	2.4 Adquisición de los recursos para el aprendizaje	En los procesos de adquisición de los recursos para el aprendizaje (computadores, laboratorios, bibliotecas, etc.) priman los intereses aislados de algunos docentes o los criterios de la administración municipal.	La institución cuenta con un plan para la adquisición de los recursos para el aprendizaje que consulta las demandas de su direccionamiento o estratégico y las necesidades de los docentes y estudiantes.	La institución tiene un plan para adquisición de los recursos para el aprendizaje que garantiza la disponibilidad oportuna de los mismos dirigidos a prevenir las barreras y potenciar la participación de todos los estudiantes, en y	La institución evalúa periódicamente la disponibilidad y calidad de los recursos para el aprendizaje y realiza ajustes a su plan de adquisiciones.		



				concordancia con el direccionamiento estratégico y las necesidades de los docentes y estudiantes.			
	2.5 Suministros y dotación	La adquisición de los suministros se realiza en el momento en que se presentan las necesidades; no hay un plan que oriente esa actividad.	La institución tiene un proceso establecido para garantizar la adquisición y la distribución oportuna de los suministros necesarios (papel, materiales de laboratorio, marcadores, etc.).	El proceso para determinar las necesidades de adquisición de suministro de insumos, recursos y mantenimiento de los mismos, es participativo, se hace oportunamente y está articulado con la propuesta pedagógica de la institución.	La institución revisa y evalúa periódicamente su proceso de adquisición y suministro de insumos en función de la propuesta pedagógica, y efectúa los ajustes necesarios para mejorarlo.		
	2.6 Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje	El mantenimiento de los equipos y otros recursos para el aprendizaje sólo se realiza cuando éstos sufren algún daño. Los manuales de los equipos no están disponibles para	La institución cuenta con un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y recursos para el aprendizaje y, en caso de requerirse, éste	El programa de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y recursos para el aprendizaje se cumple adecuadamente; con ello se garantiza su	La institución revisa y evalúa periódicamente su programa de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y recursos para el aprendizaje, y tiene en cuenta el		

		los usuarios.	se hace oportunamente. Además, los manuales de los equipos están disponibles.	estado óptimo. Además, los manuales de uso están disponibles cuando se requieran.	grado de satisfacción de los usuarios para realizar ajustes al mismo.		
	2.7 Seguridad y protección	La institución tiene una aproximación parcial a su panorama de riesgos o se encuentra apenas en proceso de iniciar el levantamiento.	La institución ha levantado el panorama completo de los riesgos físicos.	La comunidad educativa conoce y adopta las medidas preventivas derivadas del conocimiento cabal del panorama de riesgos.	La institución revisa y actualiza periódicamente el panorama de riesgos.		
<b>Proceso</b>	<b>Componentes</b>	<b>Existencia</b>	<b>Pertinencia</b>	<b>Apropiación</b>	<b>Mejoramiento continuo</b>	<b>Valoración (1-4)</b>	<b>Evidencia</b>
<b>3. Administración de servicios complementarios</b>	3.1 Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)	La institución ofrece algunos servicios complementarios esporádicamente y su cobertura es insuficiente.	La institución cuenta con programas definidos para algunos servicios complementarios, y los presta con la calidad y la regularidades necesarias para atender los requerimientos del estudiantado. Además, hay una	Los servicios complementarios y recursos que ofrece la comunidad y los Establecimientos Educativos, se distribuyen de forma equitativa, se ofrecen oportunamente teniendo en cuenta la calidad requerida. Cada	La institución revisa y evalúa periódicamente la cobertura, calidad y oportunidad de los servicios complementarios y recursos y promueve acciones correctivas en función de las necesidades del estudiantado.		

			articulación con la oferta externa.	sede tiene programas sensibles a las demandas de los estudiantes, y la institución cuenta con el apoyo de otras entidades para su prestación.			
	3.2 Apoyo a estudiantes con bajo desempeño académico o con dificultades de interacción.	La institución ofrece apoyos puntuales a los estudiantes que presentan bajo desempeño académico o con dificultades de interacción de acuerdo con sus requerimientos. No hay una estrategia articulada para atender a esta población.	La institución tiene una estrategia definida para prestar apoyos pertinentes a los estudiantes que presentan bajo desempeño académico o con dificultades de interacción, pero esta no es conocida ni aplicada por todos.	La estrategia para apoyar a los estudiantes que presentan bajo desempeño académico o con dificultades de interacción, es aplicada en todas las sedes y es conocida por toda la comunidad educativa. Además, está articulada con los servicios prestados por otras entidades o profesionales de apoyo.	La institución evalúa periódica y sistemáticamente la estrategia de apoyo a los estudiantes que presentan bajo desempeño académico o con dificultades de interacción y adelanta acciones correctivas y de gestión para mejorarla.		

Proceso	Componentes	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento continuo	Valoración (1-4)	Evidencia
4. Talento Humano	4.1 Perfiles	<p>La institución cuenta con perfiles poco específicos que no orientan con claridad el proceso de selección o solicitud de personal.</p> <p>Los perfiles se encuentran bien definidos, son coherentes con el PEI y con la normatividad vigente; sin embargo, no son tenidos en cuenta en los procesos.</p>	<p>Los perfiles se encuentran bien definidos, son coherentes con el PEI y con la normatividad vigente; sin embargo, no son tenidos en cuenta en los procesos de selección, solicitud e inducción del personal.</p>	<p>Los perfiles con que cuenta la institución se usan para la toma de decisiones de personal y son coherentes con su estructura organizativa. Además, su uso en procesos de selección, solicitud e inducción del personal facilita el desempeño de las personas que se vinculan laboralmente a la institución.</p>	<p>La institución revisa y evalúa continuamente la definición de los perfiles y su uso en los procesos de selección, solicitud e inducción del personal, en función del plan de mejoramiento y de sus necesidades.</p>		
	4.2 Inducción	<p>La institución realiza actividades de inducción con los docentes y administrativos nuevos, pero éstas no son sistemáticas y obedecen a iniciativas individuales, de</p>	<p>La institución cuenta con una estrategia organizada de inducción de docentes y administrativos nuevos, pero no se dan a conocer el PEI ni el plan de mejoramiento.</p>	<p>La institución tiene una estrategia organizada para la inducción y la acogida del personal nuevo, que incluye el análisis del PEI y del plan de mejoramiento.</p>	<p>La institución revisa y evalúa periódicamente su estrategia de inducción y reinducción del personal, y realiza los ajustes pertinentes para que ésta se adecue al PEI y al</p>		

		áreas o de sedes.	Además, realiza la reinducción del antiguo en lo relacionado con aspectos institucionales, pedagógicos y disciplinares.		plan de mejoramiento.		
4.3 Formación y capacitación	La formación y la capacitación son asumidas como un asunto de interés particular de cada docente. La institución acepta procesos de formación sin evaluar su pertinencia con respecto al PEI o sus necesidades.	La institución cuenta con lineamientos que permiten que sus integrantes opten por procesos de formación en coherencia con el PEI y con las necesidades detectadas.	La institución tiene un programa de formación que responde a problemas identificados y demandas específicas; existen criterios claros para valorar la oferta externa y se cuenta con destinación de recursos para adelantar procesos internos de capacitación.	La institución revisa y evalúa continuamente su programa de formación y capacitación en función de su incidencia en el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje y en el desarrollo institucional.			
4.4 Asignación académica	La institución cuenta con criterios explícitos para la asignación	La institución tiene un proceso establecido para elaborar los horarios y	La institución cuenta con procesos explícitos para elaborar los	La institución revisa y evalúa continuamente sus criterios de asignación			

		académica de los docentes; sin embargo, éstos no son tenidos en cuenta a la hora de realizar dicha asignación.	realizar la asignación académica de los docentes, pero éste solamente se aplica en algunas sedes o niveles, y no siempre es equitativo.	horarios y los criterios para realizar la asignación académica de los docentes, y éstos se cumplen.	académica de los docentes y realiza los ajustes pertinentes a los mismos.		
4.5 Pertenencia del personal vinculado	El personal vinculado se identifica solamente con algunos aspectos de la misma, y ello genera indiferencia hacia la institución.	Una parte importante del personal vinculado a la institución comparte la filosofía, principios, valores y objetivos y dedica algún tiempo a la realización de actividades relacionadas con estos aspectos.	El personal vinculado está identificado con la institución: comparte la filosofía, principios, valores y objetivos, y está dispuesto a realizar actividades complementarias que sean necesarias para cualificar su labor.	La institución revisa permanentemente e si el personal vinculado está identificado con su filosofía, principios, valores y objetivos, y toma medidas pertinentes para lograr que todos se sientan parte de la misma.			
4.6 Evaluación del desempeño	La institución realiza evaluaciones de desempeño de docentes, directivos y personal administrativo de forma esporádica	La institución ha implementado un proceso de evaluación de desempeño para docentes, directivos y personal administrativo	El proceso de evaluación de docentes, directivos y personal administrativo permite la implementación	La institución revisa continuamente el proceso de evaluación de docentes, directivos y personal			

		y sin contar con un modelo evaluativo para este propósito.	que indaga los diferentes aspectos en el desarrollo del cargo. Este proceso cuenta con indicadores y referentes claros que están en concordancia con la normatividad vigente, y son conocidos por todos.	de acciones de mejoramiento y de desarrollo profesional. Además, es conocido por la comunidad y cuenta con un respaldo amplio de los miembros de la institución.	administrativo, así como los resultados de las acciones de mejoramiento, con el fin de ajustarlos y crear nuevos planes de incentivos, apoyo a la investigación, divulgación de buenas prácticas, etc.		
4.7 Estímulos	La institución realiza algunas actividades de reconocimiento al personal vinculado, de acuerdo con iniciativas aisladas de sedes, niveles o grados.	La institución ha definido una estrategia de reconocimiento al personal vinculado, pero ésta no siempre es llevada a la práctica.	La estrategia de reconocimiento al personal vinculado es aplicada cabalmente y es parte fundamental de la cultura institucional.	La institución revisa y valora continuamente su estrategia de reconocimiento al personal vinculado y realiza los ajustes pertinentes.			
4.8 Apoyo a la investigación	La investigación en la institución se encuentra en estado incipiente; carece de apoyo y seguimiento a las iniciativas de los docentes.	La institución cuenta con una política de apoyo a la investigación y a la producción de materiales relacionados con la misma; además se han definido	La institución cuenta con una política de investigaciones y ha desarrollado planes para la divulgación del conocimiento generado entre	La institución discute y perfecciona sus planes de investigación y busca fuentes de financiación que permitan su realización.			

			temas y áreas de interés en concordancia con el PEI.	sus miembros.			
	4.9 Bienestar del talento humano	La institución realiza esporádicamente algunas actividades orientadas a la integración y bienestar del personal vinculado.	La institución ha definido un programa de bienestar del personal vinculado, pero éste no se cumple totalmente o no abarca a todas las sedes, niveles o grados.	La institución cuenta con un programa de bienestar del personal vinculado que se cumple en su totalidad. Además, es conocido y aceptado por la comunidad educativa desde una perspectiva de equidad.	La institución revisa y evalúa continuamente su programa de bienestar del personal vinculado y los ajusta de acuerdo con los resultados obtenidos y las nuevas necesidades.		
<b>Proceso</b>	<b>Componentes</b>	<b>Existencia</b>	<b>Pertinencia</b>	<b>Apropiación</b>	<b>Mejoramiento continuo</b>	<b>Valoración (1-4)</b>	<b>Evidencia</b>
5. Apoyo financiero y contable	5.1 Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos	El presupuesto de la institución es un agregado de ingresos y gastos que no tiene relación con las prioridades. No hay mecanismos de planeación financiera.	La elaboración del presupuesto se hace teniendo en cuenta las necesidades de las sedes y niveles, y toma como referentes el Plan Operativo Anual, el PEI, el plan de mejoramiento y la	Existen procedimientos establecidos para que las sedes y los niveles puedan elaborar el presupuesto de forma acorde con las actividades y metas establecidas en el Plan Operativo	La institución evalúa periódicamente los procedimientos para la elaboración del presupuesto, de manera que se logre coordinar las necesidades de las distintas sedes y niveles. Asimismo, realiza análisis		



			normatividad vigente.	Anual. Además, el plan de ingresos y egresos está relacionado con los flujos de caja. El presupuesto es un instrumento de planeación y gestión financiera que opera coherentemente con otros procesos institucionales.	financieros y proyecciones presupuestales para la planeación y gestión institucional.		
	5.2 Contabilidad	La institución lleva registros contables de algunas actividades, pero éstos se hacen de forma desorganizada y sin la totalidad de los soportes respectivos.	La contabilidad de la institución se organiza de acuerdo con los requisitos reglamentarios y discrimina claramente los servicios prestados. Sin embargo, su uso se limita a la elaboración de informes para los organismos de control, de modo que no se cuenta con esta información como	La contabilidad está disponible de manera oportuna y los informes financieros permiten realizar un control efectivo del presupuesto y del plan de ingresos y gastos.	La contabilidad tiene todos sus soportes; los informes financieros se elaboran y se presentan dentro de los plazos establecidos por las normas y se usan para el control financiero y para la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo. Sus resultados aportan información para ajustar los planes		

			instrumento de análisis financiero.		de mejoramiento.		
	5.3 Ingresos y gastos	La institución ha definido algunas actividades para el recaudo de ingresos y el desembolso de egresos, pero los registros pueden presentar inconsistencias con respecto al plan de ingresos y gastos estipulados.	La institución cuenta con procesos para el recaudo de ingresos y la realización de los gastos.  Los registros son consistentes y coinciden plenamente con el plan de ingresos y gastos estipulado.	Hay procesos claros para el recaudo de ingresos y la realización de los gastos, y éstos son conocidos por la comunidad. Además, su funcionamiento es coherente con la planeación financiera de la institución.	Hay seguimiento y evaluación de los procesos de recaudo de ingresos y de realización de los gastos; dicha información retroalimenta la planeación financiera y apoya la toma de decisiones.		
	5.4 Control fiscal	Los informes financieros presentados por la institución a las autoridades competentes no siempre se hacen de manera oportuna y no son conocidos por la comunidad educativa.	La institución presenta los informes financieros a las autoridades competentes de manera apropiada y oportuna, y también los da a conocer a la comunidad educativa. Sin embargo, no los utiliza para apoyar la toma de decisiones.	La institución presenta los informes financieros a las autoridades competentes de manera apropiada y oportuna. Éstos son parte del proceso de control interno y sirven para tomar decisiones y realizar seguimiento al manejo de los recursos.	La institución revisa y hace seguimiento a los resultados de los informes financieros, para que éstos sean un elemento clave en el momento de planear las acciones, tomar decisiones y evaluar los resultados de las mismas.		

Nota: Adaptado de la Guía 34 del MEN (2008).

## 2.4.4. Etapa 4. Gestión Pedagógica y Académica

La gestión pedagógica y académica es aquella que direcciona el quehacer pedagógico y académico de la institución de acuerdo con sus principios y valores, lo cual incluye: el diseño curricular (incluidos los proyectos pedagógicos y transversales), la orientación de las prácticas, la gestión de aula y el seguimiento académico; todo esto en coherencia con el PEI, el modelo pedagógico, las características del entorno y de los grupos poblacionales, los lineamientos curriculares, los estándares básicos de competencias y los derechos básicos de aprendizaje dispuestos por el MEN y la legislación vigente.

### 2.4.4.1. Enfoque o Modelo Pedagógico.

El modelo pedagógico de una IE es el referente básico y esencial para fortalecer el sello que identifica el hacer pedagógico y otorga respuestas a las reflexiones educativas, que están encaminadas a otorgar el enfoque educativo y delinear el proceso de enseñanza-aprendizaje (Pérez & Chaparro, 2022). En este sentido el modelo pedagógico se precisa como:

Una construcción teórico - formal, que fundamentada científica e ideológicamente interpreta, diseña y ajusta la realidad pedagógica que responde a una necesidad histórico concreta. Implica el contenido de la enseñanza, el desarrollo del estudiante y las características de la práctica docente (Ortiz, como se citó en Pérez & Chaparro, 2020).

En consecuencia, toda institución debe construir su propio modelo pedagógico, ya sea estructurando una propuesta que considere pertinente o retomando en mayor o menor medida de las propuestas circulantes en el ámbito académico. Ahora bien, para el caso del Sistema Educativo Adventista en Colombia, se ha desarrollado, como fruto de un proceso investigativo desarrollado por Pérez & Chaparro (2020) en sinergia con la oficina de educación de la Unión Colombiana del Norte y Unión Colombiana del Sur, un modelo pedagógico acorde con su cosmovisión y que está a disposición de todas las instituciones de este sistema, para que se adapte, se aplique y se incluya en el PEI de cada institución (el libro está disponible en <http://repository.unac.edu.co/handle/11254/1204>).

#### 2.4.4.2. Diseño del Currículo y Plan de Estudio.

Para las Instituciones Educativas del SEAD, la elaboración del currículo y el plan de estudio debe seguir las pautas del modelo pedagógico desde la Pedagogía Comprensiva-Restauradora; que es una propuesta para el sistema educativo adventista de la Unión Colombiana del Norte (2022). Esta guía, encomienda "orientar los procesos educativos y la ejecución del currículo de manera articulada y fundamentada en teorías pedagógicas, como en el sustento filosófico de la cosmovisión bíblico-cristiana" (Pérez & Chaparro, 2022, p. 20).

Chaparro y Pérez (2022), argumenta que los contenidos del currículo se debe tener presente la normatividad del estado: "insistiendo en su selección y secuenciación; estos son los contenidos que se deben enseñar y aprender" (pp. 46-47). De acuerdo con estos autores, los contenidos curriculares, deben estar orientados y programados con base a unos sistemas:

1. Sistema de conocimientos: Representado en diferentes áreas fundamentales contempladas en la Ley General de Educación 115/94 art 23.
2. Sistema de procedimientos: Académicos, comunicativos, educativos, técnicos, tecnológicos, pedagógicos, y de gestión del conocimiento.
3. Sistema actitudinal: Fijación de hábitos, normas y actitudes; desarrollo de un estilo de vida integral; y vivencia de principios y valores (Pérez & Chaparro, 2022, p. 47).

Por otra parte, el MEN (1996a), sugiere que el diseño del currículo está ligado en el desarrollo del ser humano, teniendo en cuenta "la consolidación de saberes, valores, afectos, ideas, aspiraciones y acciones hacia la identidad cultural, institucional, regional y nacional" (p. 42).

El MEN (1996a), sugiere tener presente estos principios para el diseño curricular.

1. Interdisciplinariedad o la relación entre las distintas disciplinas, áreas o asignaturas.

2. Transversalidad, entendida como los elementos conceptuales y prácticos que permean, desde el comienzo hasta el final, el proceso educativo y las interrelaciones horizontales de las diversas áreas del conocimiento.
3. Interculturalidad, para dar cabida a las propias vivencias y costumbres y a los de otros, como elemento fundamental del saber (p. 42).

Esto facilita la relación de las diferentes áreas y los diferentes proyectos, al igual que la integración de los enfoques y programas.

La Ley 115 de 1994, define al currículo como:

El conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías, y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el Proyecto Educativo Institucional (art. 76).

Se debe aclarar que el plan de estudio es diseñado por la autonomía de la Institución Educativa. El MEN (1996a), señala que el plan de estudio debe dar respuesta al qué, al cómo, al quien, al por qué y al cuándo del quehacer educativo; así también al cuándo y al cómo evaluar” (p. 43).

En el proceso de la organización del plan de estudio se deben precisar “las áreas, asignaturas, temas, proyectos pedagógicos, metodología y tiempos, teniendo en cuenta los ritmos de aprendizaje de los estudiantes” (Ministerio de educación Nacional, 1996a, p. 43).

La Ley 115 de 1994, define el plan de estudio

como el esquema estructurado de las áreas obligatorias y fundamentales y de áreas optativas con sus respectivas asignaturas, que forman parte del currículo de los establecimientos educativos. En la educación formal, dicho plan debe establecer los objetivos por niveles, grados y áreas, la metodología, la distribución del tiempo y los criterios de evaluación y administración, de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional y con las disposiciones legales vigentes (art. 79).

La guía metodológica para la construcción, actualización e implementación del Proyecto Educativo Institucional-PEI (2016), corrobora o coincide que en el plan de estudio "se incluye el esquema organizado de las áreas obligatorias y fundamentales para cada uno de los niveles y grados de la educación básica y media, las áreas optativas y los proyectos transversales de enseñanza obligatoria" (p. 104).

Para tener una clara comprensión de los mencionados niveles y grados de la educación, en el país, la Ley 115 de 1994 en su artículo 11, señalan los niveles de la educación formal, los cuales se organizan en tres (3) niveles:

1. El preescolar que comprenderá mínimo un grado obligatorio.
2. La educación básica con una duración de nueve (9) grados que se desarrollará en dos ciclos: La educación básica primaria de cinco (5) grados y la educación básica secundaria de cuatro (4) grados.
3. La educación media con una duración de dos (2) grados.

El Decreto 1860 en el artículo 33, expone los criterios que se deben tener en cuenta en el momento de la elaboración del currículo.

1. Los fines de la educación y los objetivos de cada nivel y ciclo definidos por la misma Ley.
2. Los indicadores de logro que defina el Ministerio de Educación Nacional.
3. Los lineamientos que expida el Ministerio de Educación Nacional para el diseño de las estructuras curriculares y los procedimientos para su conformación.
4. La organización de las diferentes áreas que se ofrezcan.

El Decreto 1075 en su artículo 2.3.3.1.6.1, plantea que dentro del plan de estudios se incluirán las áreas del conocimiento definidas como obligatorias y fundamentales en los nueve grupos enumerados en el artículo 23 de la Ley 115 de 1994. Además, incluirá grupos de áreas o asignaturas que adicionalmente podrá seleccionar el establecimiento educativo para lograr los objetivos del Proyecto Educativo Institucional, sin sobrepasar el veinte por ciento de las áreas establecidas en el plan de estudios.

Basado en la Ley 115 de 1994, art. 23, los grupos de áreas obligatorias y fundamentales que comprenden un mínimo del 80% del plan de estudios, son los siguientes:

1. Ciencias naturales y educación ambiental.
2. Ciencias sociales, historia, geografía, constitución política y democracia.
3. Educación artística.
4. Educación ética y en valores humanos.
5. Educación física, recreación y deportes.
6. Educación religiosa.
7. Humanidades, lengua castellana e idiomas extranjeros.
8. Matemáticas.
9. Tecnología e informática.

Para el desarrollo de las asignaturas en el currículo, el Decreto 1075 de 2015 (art. 2.3.3.1.6.2), apoyado en el Decreto 1860 de 1994 (art. 35), plantean que las asignaturas tendrán el contenido, la intensidad horaria y la duración que determine el proyecto educativo institucional, atendiendo los lineamientos del presente Decreto y los que para su efecto expida el Ministerio de Educación Nacional.

Además, agrega el art. 2.3.3.1.6.2, que en el desarrollo de una asignatura se deben aplicar estrategias y métodos pedagógicos activos y vivenciales que incluyan la exposición, la observación, la experimentación, la práctica, el laboratorio, el taller de trabajo, la informática educativa, el estudio personal y los demás elementos que contribuyan a un mejor desarrollo cognitivo y a una mayor formación de la capacidad crítica, reflexiva y analítica del educando.

Al considerar la normatividad del Estado para el diseño del currículo y del plan de estudio, es fundamental tomar en cuenta los elementos básicos que ofrece el MEN para su soporte y construcción:

1. Los fines de la educación y los objetivos de cada nivel y ciclo definidos por la Ley 115 de 1994.
2. Lineamientos generales de los procesos curriculares del servicio público educativo, y los indicadores de logros curricular para la educación formal (Ministerio de Educación Nacional, Junio 5 de 1996).
3. Planes de atención integral para la primera infancia (Ministerio de Educación Nacional, 2009).
4. Las normas técnicas, tales como estándares para el currículo en las áreas obligatorias y fundamentales del conocimiento, u otros instrumentos para la calidad, que defina y adopte el Ministerio de Educación Nacional.

Los estándares básicos tienen como fin, la integración a los lineamientos expedidos, para que las instituciones educativas tengan un común denominador y puedan formar sus planes de estudio, estos pueden ser encontrados en la serie Guías Estándares Básicos de Competencia, la cual cuenta con doce (12) ejemplares, las guías de: Ciencias Sociales, Catedra de Estudios Afrocolombianos, Educación Artística, Educación Física, Recreación y Deporte, Idiomas Extranjeros, Ciencias Naturales y Educación Ambiental, Constitución Política y Democracia, Educación Ética y Valores Humanos, Lengua Castellana, Matemáticas, Preescolar e Indicadores de Logros Curriculares

5. Los lineamientos curriculares expedidos por el Ministerio de Educación Nacional. Los estándares buscan la calidad de la educación y junto a ellos se une los lineamientos curriculares, los cuales según el MEN (2018), en su página define los lineamientos curriculares, como las orientaciones epistemológicas, pedagógicas y curriculares que define el MEN con el apoyo de la comunidad académica educativa para apoyar el proceso de fundamentación y planeación de las áreas obligatorias y fundamentales definidas por la Ley General de Educación en su artículo 23.

El MEN en su página Altablero N.º 12 (2002), sostiene que “Los lineamientos curriculares son directrices muy generales sobre el currículo, es la filosofía de las áreas. Los estándares están fundamentados en ellos, pero son más precisos y son para cada grado”.

Dentro de las Guías de los lineamientos tenemos: Ciencias Sociales, Catedra de Estudios Afrocolombianos, Educación Artística, Educación Física,



Recreación y Deporte, Idiomas Extranjeros, Ciencias Naturales y Educación Ambiental, Constitución Política y Democracia, Educación Ética y Valores Humanos, Lengua Castellana, Matemáticas, Preescolar e Indicadores de Logros Curriculares. Puede consultarse: <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-89869.html>

6. Los Derechos Básicos de Aprendizaje (DBA). En el 2015 se publicaron los Derechos Básicos de Aprendizaje (DBA). El Ministerio de educación Nacional (2016), lo define:

Los DBA, en su conjunto, explicitan los aprendizajes estructurantes para un grado y un área particular. Se entienden los aprendizajes como la conjunción de unos conocimientos, habilidades y actitudes que otorgan un contexto cultural e histórico a quien aprende. Son estructurantes en tanto expresan las unidades básicas y fundamentales sobre las cuales se puede edificar el desarrollo futuro del individuo (p. 6).

El MEN (2016), pretende que los DBA puedan ser organizados, conservando la relación y coherencia con los Lineamientos Curriculares y los Estándares Básicos de Competencias (EBC). Su razón de ser está, en que esbozan los elementos que servirán para construir las rutas de la enseñanza que promoverán el logro de los aprendizajes (Ministerio de educación Nacional, 2016).

Peñas, C. (2016) argumenta que los DBA, “listan, sin jerarquía u orden, los saberes básicos (contenidos y habilidades) de cada grado (1º a 11º). Están redactados como evidencias del desempeño de las competencias” (p. 2).

### 2.4.4.3. Proyectos Pedagógicos.

En lo referente a los proyectos pedagógicos establecidos por el MEN, el Decreto 1860 de 1994, en su artículo 36, especifica que un “proyecto pedagógico es una actividad dentro del plan de estudios que de manera planificada ejercita al educando en la solución de problemas cotidianos, seleccionados por tener relación directa con el entorno social, cultural, científico y tecnológico del alumno”, cuya función es correlacionar, integrar y hacer activos los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores logrados en el desarrollo de diversas áreas, así como de la experiencia acumulada.

La Universidad de San Buenaventura de Medellín (2010) define “que un proyecto pedagógico es una estrategia de aprendizaje que articula teoría-práctica-investigación durante el proceso formativo”. Dichos proyectos en las Instituciones requieren de la participación e intervención de la comunidad y la transformación de la realidad socioeducativa

La Ley 115 de 1994, en su artículo 14, expresa que estos proyectos pueden cumplirse bajo la modalidad de proyectos transversales. El artículo 14, fue modificado por el artículo 1 de la Ley 1029 de 2006. Por tanto, el nuevo texto quedó conformado y reglamentado así:

En todos los establecimientos oficiales o privados que ofrezcan educación formal es obligatoria en los niveles de la educación preescolar, básica y media cumplir con: (a) El estudio, la comprensión y la práctica de la Constitución y la instrucción cívica, de conformidad con el artículo 41 de la Constitución Política; dentro de la capacitación a que se refiere este literal, deberán impartirse nociones básicas sobre jurisdicción de paz, mecanismos alternativos de solución de conflictos, derecho de familia, derecho laboral y contratos más usuales; (b) El aprovechamiento del tiempo libre, el fomento de las diversas culturas, la práctica de la educación física, la recreación y el deporte formativo, para lo cual el Gobierno promoverá y estimulará su difusión o desarrollo; (c) La enseñanza de la protección del ambiente, la ecología y la preservación de los recursos naturales, de conformidad con lo establecido en el artículo 67 de la Constitución Política; (d) La educación para la justicia, la paz, la democracia, la solidaridad, la confraternidad, el cooperativismo y, en general, la formación de los valores humanos; (e) La educación sexual, impartida en cada caso de acuerdo con las necesidades psíquicas, físicas y afectivas de los educandos según su edad; y (f) El desarrollo de conductas y hábitos seguros en materia de seguridad vial y la formación de criterios para evaluar las distintas consecuencias que para su seguridad integral tienen las situaciones riesgosas a las que se exponen como peatones, pasajeros y conductores (literal adicionado por el Congreso de la República en el artículo 5, de la Ley 1503 de 2011).

Los referidos proyectos pedagógicos, se le han sumados otros que el Ministerio de Educación Nacional, ha legislado. Seguidamente, son presentados cada uno de los proyectos pedagógicos vigentes en el sistema educativo de Colombia:

1. El estudio, la comprensión y la práctica de la Constitución y la instrucción Cívica. Según Ley 1029 (Congreso de la República de Colombia, 2006) y Ley 1195 de 2008 (Congreso de la República de Colombia, 2008). La Constitución Política de Colombia, en el artículo 41:

determina en todas las instituciones de educación, oficiales o privadas, serán obligatorios el estudio de la Constitución y la Instrucción Cívica. Igualmente se deben fomentar prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana. Dentro de la capacitación a que se refiere este literal, deben impartirse nociones básicas sobre jurisdicción de paz, mecanismos alternativos de solución de conflictos, derecho de familia, derecho laboral y contratos más usuales.

2. Con respecto al proyecto pedagógico sobre aprovechamiento del tiempo libre, la recreación o el deporte, la práctica de la educación física, el fomento de diversas culturas, está soportado en diversas normas, tales como la Ley 934 (Congreso de la República de Colombia, 2004) y en la Ley 1029 (Congreso de la República, 2006).

El Ministerio del Deporte basado en la Ley 181<sup>7</sup> (Congreso de la República de Colombia, 1995) en el artículo 4, conceptualiza:

el aprovechamiento del tiempo libre como el uso constructivo que el ser humano hace de él, en beneficio de su enriquecimiento personal y del disfrute de la vida, en forma individual y colectiva. El cual posee algunas funciones básicas, como el descanso, la diversión, el complemento de la formación, la socialización, la creatividad, el desarrollo personal, la liberación del trabajo y la recuperación psicobiológica.

3. Educación para la justicia, la paz, la democracia, la solidaridad, la Ley 1732 (Congreso de la República, 2014) en el art. 1, parágrafo 2, explica

que la Cátedra de la Paz tendrá como objetivo crear y consolidar un espacio para el aprendizaje, la reflexión y el diálogo sobre la cultura de la paz y el desarrollo sostenible que contribuya al bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

<sup>7</sup> Modificado por la Ley 494 de 1999, reformada por la Ley 582 de 2000 y modificado por el art. 44 de la Ley 344 de 1996.

En el Parágrafo 3°, del mismo artículo, especifica que “La Cátedra será un espacio de reflexión y formación en torno a la convivencia con respeto, fundamentado en el artículo 20 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos”.

La Cátedra para la Paz, es de carácter obligatorio en todos los niveles en las IE de preescolar, básica y media, sean de carácter oficial o privado (Decreto 1075, art. 2.3.3.4.5.1; Ley 1732 de 2014 y Decreto 1038 de 2015, art. 1). De acuerdo con el Decreto 1075 de 2015, en su artículo 2.3.3.4.5.2, serán objetivos fundamentales de la Cátedra de la Paz, contribuir al aprendizaje, la reflexión y al diálogo de los siguientes temas:

(a) Cultura de la paz: se entiende como el sentido y vivencia de los valores ciudadanos, los Derechos Humanos, el Derecho Internacional Humanitario, la participación democrática, la prevención de la violencia y la resolución pacífica de los conflictos; (b) Educación para la paz: se entiende como la apropiación de conocimientos y competencias ciudadanas para la convivencia pacífica, la participación democrática, la construcción de equidad, el respeto por la pluralidad, los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario; (c) Desarrollo sostenible: se entiende como aquel que conduce al crecimiento económico, la elevación de la calidad de la vida y al bienestar social, sin agotar la base de recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades, de acuerdo con el artículo [3](#) de la Ley 99 de 1993.

El Decreto 1075 de 2015, en sus artículos 2.3.3.4.5.3 y 2.3.3.4.5.4, presentan el modo de implementación, la estructura y contenido, como ha de ser ejecutada la Cátedra de la Paz.

4. Proyecto pedagógico de Educación Sexual. También es respaldado por la Ley 1029 (Congreso de la Republica de Colombia, 2006) y la Resolución 3353 del 02 de Julio de 1993 (Ministerio de Educación Nacional). Esta Resolución, presenta la obligatoriedad, finalidad y desarrollo de la educación sexual en todos los establecimientos educativos del país que ofrecen y desarrollan programas de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media (arts. 1, 2 y 3). El Ministerio de Educación Nacional (2008), dice “que la Ley General de Educación de 1994 estableció que la obligatoriedad de la educación sexual se debe cumplir bajo la modalidad de proyectos pedagógicos transversales”.

5. El proyecto pedagógico relacionado con la Protección del Medio Ambiente, la Ecología y la Preservación de los recursos, está reglamentado de acuerdo con el Decreto 1743 (Ministerio de Educación Nacional y Ministerio del Medio Ambiente, 2019). Dicho Decreto instituye el Proyecto de Educación Ambiental para todos los niveles de educación formal, y se fijan criterios para promoción de la educación ambiental no formal e informal. A su vez, ofrece la institucionalización, los principios rectores y la responsabilidad de la comunidad educativa, para el diseño y desarrollo del proyecto ambiental escolar.

6. El Plan de Prevención de Emergencias y Desastres, basada en la Resolución 7550 de 1994 (Ministerio de Educación Nacional), expone

que al sector de la educación le corresponde preparar a la niñez y a la juventud para afrontar inteligente y oportunamente lo que es inevitable y emplear todos los recursos posibles para evitar aquello que depende de acciones u omisiones humanas; le compete la preparación de la comunidad en la prevención, atención y recuperación en situaciones de posibles desastres.

El Artículo 3 de la presente Resolución, emana que el Plan de Prevención de Emergencias y Desastres debe mirar “como mínimo los siguientes aspectos: (a) Creación del comité escolar de prevención y atención de emergencias y desastres como también brigadas escolares; (b) Análisis escolar de riesgos; (c) Plan de acción, y d) Simulacro escolar ante una posible amenaza”.

El MEN, RET (The Foundation for the Refugee Education Trust) y Unicef (2009), diseñaron tres módulos para que, en cada centro educativo, construya e implemente un plan de emergencia. Los autores de esta guía, comparte los nombres y los enlaces correspondiente de cada módulo, para tomarlos en cuenta:

- Decisiones acertadas de educación en emergencia -Modulo 1:
- [https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-347129\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-347129_archivo_pdf.pdf)
- Herramientas escolares de educación en emergencia -Modulo 2:
- [https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-347128\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-347128_archivo_pdf.pdf)

- Herramientas de aplicación y talleres de intervención -Módulo 3:
- [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-347126\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-347126_archivo_pdf.pdf)

7. Catedra de Emprendimiento (Decreto 1192, 2009) que reglamenta la Ley 1014 (2006). Esta Ley, en su artículo 1 y literal c, define la palabra emprendimiento como

la manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza, centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

Ley 1014 de 2006 (art. 1, literales e y f), muestran que debe fomentarse la formación para el emprendimiento y los planes de negocio en la educación formal y en la educación para el trabajo y desarrollo humano. Por tal motivo, ha de convertirse una "enseñanza obligatoria. En todos los establecimientos oficiales o privados que ofrezcan educación formal, en los niveles de la educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media<sup>2</sup> (Ley 1014 de 2006, art. 13).

8. Servicio social obligatorio. De acuerdo con la Ley 115 de 1994, art. 97; el Decreto 1860 de 1994, art. 39 y la Resolución 4210 de 1996, establecen la organización y funcionamiento del servicio social estudiantil obligatorio para los estudiantes de educación media.

Con base al Decreto 1075 de 2015, en su artículo 2.3.3.1.6.4:

el servicio social que prestan los estudiantes de la educación media tiene el propósito principal de integrarse a la comunidad para contribuir a su mejoramiento social, cultural y económico, colaborando en los proyectos y trabajos que lleva a cabo y desarrollar valores de solidaridad y conocimientos del educando respecto a su entorno social.

Los temas y objetivos del servicio social estudiantil serán definidos en el proyecto educativo institucional. Los programas del servicio social estudiantil podrán ser ejecutados por el establecimiento en forma conjunta con entidades gubernamentales y no gubernamentales,

especializadas en la atención a las familias y comunidades (tomado del Decreto 1860 de 1994, art. 39).

9. Proyecto de Educación Inclusiva. En lo referente a la Educación Inclusiva, la Constitución Política de Colombia de 1991, en el artículo 13, 2 expresa que el Estado protegerá especialmente a aquellas personas que, por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan<sup>2</sup>, como la discriminación y la marginación.

El Ministerio de Educación Nacional (2022) destaca en la educación como derecho, involucra

el reconocimiento de la diversidad, entendida como las distintas condiciones y situaciones individuales, dentro de un ambiente que concibe la diferencia como un valor y la escuela como un elemento transformador para la erradicación de concepciones y prácticas discriminatorias, a fin de construir una sociedad respetuosa, justa y equitativa. En este contexto, la educación inclusiva presupone un marco amplio, que elimina las barreras para el aprendizaje y promueve la participación en la escuela, de tal manera que se asegure una educación equitativa que reconoce y aborda los diferentes ritmos de desarrollo y estilos de aprendizaje, así como las características contextuales de todos y cada uno de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

Tomando como referente los Lineamientos de política para la inclusión y la equidad en educación (Ministerio de Educación Nacional, 2021), donde se pretende superar la exclusión de niños y jóvenes dentro de los centros educativos, la Unesco en el 2019 (pp. 46-47), expresa que las exclusiones pueden estar relacionadas con dimensiones diferentes, tales como:

- Física: donde muchos niños, niñas, adolescentes y jóvenes se ven excluidos por cuestiones relacionadas con el territorio y el acceso a las instalaciones.
- Social: ya que, dentro de un grupo, no todas las personas son escuchadas o alentadas a participar.
- Psicológica: independientemente del entorno, las personas pueden percibirse a sí mismas como incluidas, marginadas o excluidas.

- Sistémica: se refleja en donde determinados requisitos pueden excluir a las personas pobres o en condición de migrantes y refugiadas de los beneficios de la educación.

10. Proyectos de Prevención de Riesgos Físicos y Psicosociales. La definición que emite la Alianza para la Protección y la Prevención del Riesgo Psicosocial en Niños, Niñas y Adolescentes de Perú (2011-2012), conceptualiza al riesgo psicosocial como:

el conjunto de circunstancias, hechos y factores personales, familiares o sociales, relacionados con una problemática determinada (abandono, maltrato, violencia, baja escolaridad, explotación económica, vínculos familiares precarios, necesidades básicas insatisfechas, entre otros) que aumentan la probabilidad de que un sujeto inicie o se mantenga en situaciones críticas que afectan a su desarrollo integral (deserción escolar, bajo desempeño académico, timidez o agresividad, entre otros), o que sea víctima o autor de la violencia u otras situaciones mencionadas afectando sus derechos esenciales” (p. 12).

La Ley 1098 de 2006, en su artículo 18, refiriéndose al derecho de la integridad personal de los niños y adolescentes que

tienen derecho a ser protegidos contra todas las acciones o conductas que causen muerte, daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico. En especial, tienen derecho a la protección contra el maltrato y los abusos de toda índole por parte de sus padres, de sus representantes legales, de las personas responsables de su cuidado y de los miembros de su grupo familiar, escolar y comunitario.

Para los efectos de este Código, se entiende por maltrato infantil toda forma de perjuicio, castigo, humillación o abuso físico o psicológico, descuido, omisión o trato negligente, malos tratos o explotación sexual, incluidos los actos sexuales abusivos y la violación y en general toda forma de violencia o agresión sobre el niño, la niña o el adolescente por parte de sus padres, representantes legales o cualquier otra persona.

Por tanto, entre las obligaciones especiales de las IE públicas y privadas, está el que

estructuren un módulo articulado al PEI -Proyecto Educativo Institucional- para mejorar las capacidades de los padres de familia y/o



custodios en relación con las orientaciones para la crianza que contribuyan a disminuir las causas de la violencia intrafamiliar y sus consecuencias como: consumo de sustancias psicoactivas, embarazo en adolescentes, deserción escolar, agresividad entre otros (Ley 1098 de 2006, numeral 12, párrafo 1 y Ley 1453 de 2011, art. 94).

Además, el Parágrafo 2º, manifiesta que “las Secretarías de Educación Municipal y Departamental deberán orientar y supervisar las estrategias y metas del sistema psicopedagógico y las Instituciones deberán consignarlo dentro del Proyecto Educativo Institucional –PEI– como de obligatorio cumplimiento”.

#### 2.4.4.4. Sistema Institucional de Evaluación.

Con la expedición del Decreto 1290 del 2009, se define y exige el sistema institucional de evaluación de los estudiantes (SIE) el cual debe ser incorporado al PEI (art. 4) y por el cual se reglamenta la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de educación básica y media (art. 2), que se realizan en el aula.

En este ámbito de la evaluación, que es realizado en los educandos en el aula, el Ministerio de Educación Nacional (2009) dice que:

Debe concentrarse en los sucesos del día a día, en observar y buscar información para establecer cómo están aprendiendo los estudiantes; qué necesitan aprender; dónde es necesario aclarar, reforzar o consolidar conceptos y procesos, entre otros, para contribuir a formarlos como seres competentes. Este tipo de evaluación tiene una naturaleza formativa para docentes como para estudiantes y su propósito fundamental es brindar información para que los maestros vuelvan a mirar sus procesos de enseñanza y los educandos enfatizen y consoliden sus procesos de aprendizaje (p. 17).

El SIE, debe incluir “los criterios, procesos e instrumentos para evaluar el aprendizaje de los estudiantes, así como los requisitos que estos deben cumplir para ser promovidos al grado siguiente” (Peinado & Rodríguez Sánchez, 2018, p. 224).



#### **2.4.4.4.1. Propósitos de la Evaluación Institucional de los Estudiantes.**

El artículo 3 del Decreto 1290 de 2009, presenta los propósitos de la evaluación de los estudiantes, desde el ámbito institucional:

1. Identificar las características personales, intereses, ritmos de desarrollo y estilos de aprendizaje del estudiante para valorar sus avances.
2. Proporcionar información básica para consolidar o reorientar los procesos educativos relacionados con el desarrollo integral del estudiante.
3. Suministrar información que permita implementar estrategias pedagógicas para apoyar a los estudiantes que presenten debilidades y desempeños superiores en su proceso formativo.
4. Determinar la promoción de estudiantes.
5. Aportar información para el ajuste e implementación del plan de mejoramiento institucional.

De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional (2009), los propósitos el Decreto 1290 del 2009, está situado en las concepciones más modernas de la evaluación, soportadas por expertos como resultado de investigaciones. Su propósito fundamental es que los maestros “trabajen para lograr y consolidar mejores prácticas, ambientes de aprendizaje y de evaluación, para apoyar los aprendizajes de los estudiantes colombianos” (p. 30).



#### **2.4.4.4.2. Definición del Sistema Institucional de Evaluación de los Estudiantes**

El Sistema Institucional de Evaluación de los Estudiantes (SIEE), debe contener los siguientes aspectos (Decreto 1290 de 2009, art. 4):

1. Los criterios de evaluación y promoción.

2. La escala de valoración institucional y su respectiva equivalencia con la escala nacional.
3. Las estrategias de valoración integral de los desempeños de los estudiantes.
4. Las acciones de seguimiento para el mejoramiento de los desempeños de los estudiantes durante el año escolar.
5. Los procesos de autoevaluación de los estudiantes.
6. Las estrategias de apoyo necesarias para resolver situaciones pedagógicas pendientes de los estudiantes.
7. Las acciones para garantizar que los directivos docentes y docentes del establecimiento educativo cumplan con los procesos evaluativos estipulados en el sistema institucional de evaluación.
8. La periodicidad de entrega de informes a los padres de familia.
9. La estructura de los informes de los estudiantes, para que sean claros, comprensibles y den información integral del avance en la formación.
10. Las instancias, procedimientos y mecanismos de atención y resolución de reclamaciones de padres de familia y estudiantes sobre la evaluación y promoción.
11. Los mecanismos de participación de la comunidad educativa en la construcción del sistema institucional de evaluación de los estudiantes.

#### **2.4.4.4.3. Escala de Valoración.**

El Decreto 1290 de 2009, en su art. 5, determina que los centros educativos definirán y adaptará, su escala de valoración de los desempeños de los estudiantes en su sistema de evaluación. Lo cual se hace con el fin de facilitar la movilidad o transferencia del estudiante a otras instituciones educativas. "Esto permite superar cualquier dificultad que se de en este sentido y generar un marco de unidad nacional" (Ministerio de Educación Nacional, 2009, p.

51). Para este efecto, la institución escogerá la escala de valoración nacional, representada en el siguiente modo:

- Desempeño superior.
- Desempeño alto.
- Desempeño básico.
- Desempeño bajo.

Las instituciones del SEAD, deben determinar una escala particular de acuerdo con su autonomía, que los identifiquen como un sistema unido y puedan hablar un mismo lenguaje “para comprendernos y facilitar la movilidad de los educandos” (Ministerio de Educación Nacional, 2009, p. 51), y cuando se requiera la transferencia externa entre nuestros colegios.

Basada en la escala de valoración nacional, se sugiere definir una escala cuantitativa, que se dé en términos de porcentaje, tal como se presenta en la tabla 7 con los siguientes rangos:

**Tabla 7. Conversión de la escala de valoración nacional**

Escala de desempeño nacional	Porcentajes sugerido	Equivalencias institucionales
Superior	Del 90% al 100%	Excelente
Alto	Del 80% al 89%	Sobresaliente
Básico	Del 60% al 79%	Aceptable
Bajo	Menos del 60%	Insuficiente

**Nota:** *Adaptado de Peinado & Rodríguez Sánchez, 2018.*



#### **2.4.4.4. Promoción Escolar.**

La promoción del estudiante en un área, asignatura o proyecto pedagógico, se dará a partir del desempeño básico. Pero, para los estudiantes que obtengan desempeños menos del 60%, deben ser objeto de atención para

superar sus dificultades académicas, por medio del uso de estrategias de apoyo desde un plan de mejoramiento (Peinado & Rodríguez Sánchez, 2018).

El artículo 6 del Decreto 12990 de 2009, dispone que los establecimientos educativos han de determinar los criterios de promoción escolar de acuerdo con SIE; esto incluye también la promoción anticipada de los estudiantes con sus respectivos procedimientos (art. 7) y la creación de criterios de promoción con los estudiantes que aspiran el título de bachiller (art. 18). También, la norma advierte que cuando un estudiante no puede ser promovido al grado siguiente, debe garantizársele en todos los casos, el cupo para que continúe con su proceso formativo.

El SIE debe acoger, además, la incorporación de los deberes y derechos, que han de tener los estudiantes y padres de familia, con relación al desarrollo formativo en la evaluación de los aprendizajes (arts. 12, 13, 14 y 15); pero el Decreto 1290 del 2009, ordena también, que los establecimientos educativos, en sus SIE, han de contener información sobre el registro escolar de los estudiantes (art. 16) y la emisión de constancias de desempeño, en caso de promoción o traslado del educando (art. 17).

#### **2.4.4.4.5. Principios de la Evaluación de los Aprendizajes.**

Si la evaluación es un medio que se ha de utilizar para conocer y comprender como avanza el proceso de enseñanza-aprendizaje con respecto a los resultados obtenidos, a fin de que pueda tomarse decisiones para mejorar y reorientar el proceso; en consecuencia, es más que lógico, que se vea la evaluación responder a una serie de principios orientadores que le servirán para su eficiencia y desarrollo. Una vez tomados en cuenta los principios, se determina el tipo de evaluación, los criterios que la sustentan, los procedimientos e instrumentos que se sirven; por esta razón, es importante que los SIE en el Sistema de Educación Adventista, puedan fijar unos principios que los utilizaran de guía para la orientar en el proceso evaluativo.

Estos principios se modifican según la teoría y los autores que consultemos. Sin embargo, existe un consenso entre los expertos de la evaluación dentro de los cuales Sandoval sintetizó (2008, citado por el Grupo de Investigación Pedagogía, Cultura y Sociedad , 2019, p. 66):

1. La evaluación debe ser total en el sentido de abarcar tanto al estudiante -proceso de aprendizaje-, como al profesor -proceso

de enseñanza-, y cualquier otro elemento que condicione el éxito o el fracaso -aula, materiales, organización.

2. La evaluación debe reflejar las posibles deficiencias del proceso y orientar en su corrección. La auténtica dimensión de la evaluación radica en su carácter formativo.
3. La evaluación ha de ser individualizada, con el fin de que cada estudiante esté informado en el momento oportuno de su progreso en relación con sus aptitudes, conocimientos, habilidades e intereses, sin entrar en competición y rivalidad con los compañeros.
4. La evaluación en relación con los aprendizajes de los estudiantes, debe abarcar el dominio cognitivo (conceptos), el psicomotor (procedimientos) y el afectivo (actitudes).
5. La evaluación necesita fundamentarse en criterios que le sirvan de guía para que los resultados que nos ofrezca sean garantía de rigor y objetividad.
6. La evaluación debe ser cuantitativa y cualitativa, por lo que se utilizará procedimientos e instrumentos de ambos tipos.
7. La evaluación también es responsabilidad del estudiante, por lo que debe intervenir para conocer sus avances concretos, su progreso general y tomar decisión con relación su mejoramiento integral.

Estos principios deberán constituirse en un conjunto de valores, que no solo deben orientar, sino también regular las prácticas evaluativas y todos son aplicables para la creación de una cultura evaluadora sana, libre de toda patología o problema en la evaluación.



#### **2.4.4.4.6. Tipos de Evaluación.**

Como tipos de evaluación, nos referimos a la clasificación de evaluaciones que las instituciones acogen y que ayudarán al docente escoger la modalidad de la evaluación más apropiada para valoración de los aprendizajes de sus estudiantes.

El SEAD, ha delimitado los tipos de evaluación de acuerdo con la clasificación que propone Casanova (1995, citado por Castillo y Cabrerizo, 2010), organizados con base a los siguientes criterios (tabla 8):

**Tabla 8. Modalidades o tipos de evaluación educativa**

Criterios	Modalidades o tipos de evaluación
1. Según el momento de aplicación	Inicial, procesual y final.
2. Según su finalidad o función	Diagnóstica, formativa y sumativa.
3. Según su extensión	Global y parcial.
4. Según el origen de los agentes evaluadores	Interna y externa.
5. Según sus agentes evaluador	Autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación.
6. Según su normotipo o estándar de comparación.	Normativa y criterial.

*Nota: Esta tabla es de creación propia, basada y adaptada en la clasificación de los tipos de evaluación de Casanova.*

Cabe advertir, que existen un amplio panorama de clasificaciones de tipos o modalidades de la evaluación, pero para fines prácticos y sintético, los investigadores recomiendan la de Casanova.

Basados en la clasificación de Casanova (1995, citado por Castillo y Cabrerizo, 2010), se realiza una explicación breve de estos tipos de evaluación, con el fin de ser escogidas por los directivos y docentes de acuerdo con los motivos o aspectos circunstanciales del proceso educativo.

1. Según el momento de aplicación:

- Evaluación inicial: se realiza en el comienzo de un curso académico.
- Evaluación procesual: obtiene información a lo largo del curso, proporcionando datos que permitan reorientar, regular, modificar o reforzar su proceso.

- Evaluación final: consiste en la recogida y valoración de la información al finalizar un periodo de tiempo previsto para la verificación de la consecución de los objetivos establecidos.
2. Según el propósito o finalidad:
- Evaluación diagnóstica: se hace al inicio del proceso educativo. Llamada también evaluación cero. Consiste en recoger datos o informe de carácter personal como académico y su finalidad es que se inicie el proceso educativo para tener un conocimiento real de los sus estudiantes.
  - Evaluación formativa: se hace durante el proceso educativo. Sirve como estrategia para mejorar, ajustar, regular, corregir sobre la marcha, los procesos educativos.
  - Evaluación sumativa: se hace al final del proceso educativo, como comprobación de los logros alcanzados en ese periodo. Tiene la función sancionadora porque permite decidir la aprobación o la desaprobación de una materia; la promoción o no al siguiente curso; o la obtención o no de una determinada titulación.
3. Según su extensión:
- Evaluación global: abarca todas las dimensiones del alumno, de una institución educativa, de un programa, etc.
  - Evaluación parcial: es la evaluación de los aprendizajes, que evalúa algún tema específico de alguna materia o la evaluación de un conjunto homogéneo de contenidos.
4. Según el origen o procedencia de los agentes evaluadores:
- Evaluación interna: es promovida y llevada a cabo desde adentro y por los propios integrantes de un centro educativo, de un programa, de un curso, etc.
  - Evaluación externa: es aquella que se realiza cuando los agentes no son integrantes del centro escolar y evalúa su estado integral.



#### 5. Según sus agentes evaluadores:

- Autoevaluación: es cuando el estudiante valora su propio trabajo. Se realiza mediante un proceso de autorreflexión ayudados por algún tipo de cuestionario o instrumentos.
- Heteroevaluación: en esta modalidad se da cuando los evaluadores evalúan a personas distintas y son del mismo centro educativo.
- Coevaluación: se hace cuando personas o grupos se evalúan mutuamente; es decir, evaluados y evaluadores intercambian su papel alternativamente.

#### 6. Según su normotipo o estándar de comparación:

- Evaluación normativa: es cuando al evaluar se utiliza un referente de comparación a un grupo normativo determinado, que podrían ser, otros estudiantes, otras instituciones o la media de otra clase, de otra institución o media nacional.
- Evaluación criterial: cuando al evaluar se hace con referencia a unos criterios u objetivos que delimitan de manera precisa y concreta, los desempeños que se pretende alcanzar.

#### 2.4.4.4.7. *Técnicas e Instrumentos de Evaluación.*

Se entiende por técnica, el método operativo que pone en acción distintos procedimientos para obtener la información y suele utilizar varios instrumentos. Las técnicas son el conjunto de instrumentos de evaluación categorizados de acuerdo con criterios tales como: tipo, enfoque, objetivo, forma de aplicación, forma de presentación, entre otros; por lo tanto, un instrumento puede plantearse de acuerdo con las diversas técnicas.

La identificación de las técnicas permite al docente aplicar variedad de instrumentos evaluativos logrando atender a la pluralidad de estilos de aprendizaje; y por instrumento, se entiende como una herramienta determinada, un recurso preciso o un material estructurado y constituido que se aplica para recoger y obtener la información que deseamos, y suele estar relacionados con una técnica.

Los instrumentos son herramientas o medios físicos o digitales que buscan demostrar la adquisición de conocimientos y el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes (observar tabla 9). Cada instrumento debe considerar aspectos tales como: duración de construcción, duración de aplicación, rúbricas, modalidad de presentación, entre otros.

**Tabla 9. Técnicas e instrumentos de evaluación**

Técnicas o procedimientos	Instrumentos
1. Pruebas	Escritas Orales Pruebas estandarizadas Interpretación de datos Desempeño Simuladores escritos
2. Observación	Lista de Cotejo o control Escala de Apreciación Escalas Estimativas Registros Anecdóticos Registros de Rasgos Diario de Clase
3. Informe	Entrevista Cuestionario o inventario Escala de Actitudes Autobiografía
4. Producciones de los Alumnos	Monografía Mapa Conceptual Cuaderno de trabajo Proyecto Trabajo de investigación Tareas Ensayo Reporte
5. Técnicas Sociométricas	Sociograma Sociodrama Inventarios de personalidad
6. Portafolio	Incluye una variedad de instrumentos de alguno o todos los procedimientos anteriores.

**Nota:** Esta clasificación, es usado en la Maestría en Educación de la Universidad Adventista de Chile (UNACH), en el curso de Evaluación Educativa y es parte constitutiva del Sílabo del programa de estudio.

La tabla 9, presenta la clasificación de técnicas e instrumentos, corresponde a los interesados, solicitar a la UNAC, para encontrar el manual sugerente, que muestra los aspectos específicos para la construcción de estos instrumentos como responsabilidad de los docentes. Vale señalar, que existe

muchas más guías o manuales, que definen las propiedades generales de estos instrumentos u otros, modo puntual.

#### 2.4.4.5. Políticas de Investigación e Innovación Educativa.

La base para un sistema de investigación e innovación en la institución está en las políticas para el desarrollo de tales actividades que apoyen las iniciativas de los docentes y la producción de materiales que se derivan de ellas, así como la divulgación o circulación de los resultados de las investigaciones y la aplicación de las innovaciones. A la vez, es necesario definir los temas de interés, áreas o líneas de investigación afines con el PEI y las necesidades de la institución y la comunidad.

Entre las principales políticas de investigación se reconocen:

- Fomento a la investigación en el aula como estrategia de aprendizaje y de formación.
- Desarrollo de proyectos de investigación de acuerdo con: (a) las necesidades de la institución y la comunidad; (b) temas o áreas de interés de la institución (líneas de investigación, si las hay), y (c) potencialidades del recurso humano.
- Apoyo a la divulgación de los resultados de las investigaciones elaboradas por los docentes mediante jornadas de investigación, seminarios, jornadas pedagógicas, entre otras,
- Destinar un rubro para el desarrollo de la investigación e innovación en el presupuesto de la institución.
- Posicionar la investigación como un eje transversal a las áreas obligatorias del currículo institucional.
- Fomento de la cultura investigativa que propicie el desarrollo del pensamiento crítico y autónomo.
- Conformación de grupos interdisciplinarios para la ejecución de proyectos de investigación.

Propiciar articulación con instituciones de educación superior o con centros de investigación para el desarrollo de la investigación y de la innovación.

#### 2.4.4.6. Políticas de Formación de Docentes.

El docente, en su corresponsabilidad de la formación del educando y estando inmerso en las aceleradas dinámicas del contexto educativo, requiere actualización y capacitación constante. Además, de acuerdo con el perfil del docente que se propone la institución para alcanzar su misión, es esencial que la misma determine las políticas para complementar la formación de los docentes o, si se está en condiciones, que se estructure un plan o programa de formación de docentes que propenda por su desarrollo personal y profesional.

Para el logro de estos cometidos se proponen las siguientes políticas de formación de docentes, dentro los cuales, las tres primeras son un aporte que nos brinda la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, de la Corporación Universitaria Adventista de Colombia:

- Reconocer al educador como un profesional de la educación y su formación como un proceso de profesionalización para la educación inicial, avanzada y en servicio (continua) (Facultad de Ciencia Humanas y de la Educación, 2022, p. 63).
- Valorar la importancia de cualificar a los docentes tanto en lo pedagógico como en lo disciplinar, con los valores institucionales, humanos y éticos en todas las etapas de la formación (Facultad de Ciencia Humanas y de la Educación, 2022, p. 63).
- Dignificar la profesión docente, que se inicia al asumir el educador su resignificación en la sociedad, actuando como un sujeto intelectual, consciente de su propio proceso de cualificación y profesionalización (Facultad de Ciencia Humanas y de la Educación, 2022, p. 63).
- Diseñar y ejecutar un plan de capacitación, actualización y profesionalización (Ley 115, artículo 104, literal a).

- Incluir un rubro en el presupuesto anual para el apoyo de los planes de capacitación, actualización y profesionalización docente.
- Apoyar la formación posgradual de los docentes a través de los convenios entre institución, asociación, unión y universidad.
- Fomentar en los docentes el desarrollo de competencias en TIC y el dominio de una lengua extranjera de acuerdo con los planes de bilingüismo de la institución, y el Plan Nacional Decenal de Educación 2016 - 2026.

#### 2.4.5. Etapa 5. Gestión de Interacción y Proyección Comunitaria

La gestión de la comunidad, es la apoderada de las relaciones de la IE con la comunidad (Ministerio de Educación Nacional, 2008), donde se presume el impacto del PEI en su entorno inmediato y local; y en donde se prevé la incidencia en los procesos educativos de la IE en el desarrollo y participación con grupos locales y el municipales y en el adelanto de proyectos e investigaciones aplicadas al mejoramiento de la comunidad (Ministerio de Educación Nacional, 1996<sup>a</sup>).

Con la gestión de interacción y proyección comunitaria, la comunidad educativa establece una relación continua y permanente, con las necesidades y expectativas del contexto; viabilizando la construcción de proyectos de extensión y de servicio a la comunidad; de tal manera que el ser y el que hacer de la IE se convierta en el motor de desarrollo local, regional y nacional (Ministerio de Educación Nacional, 1996<sup>a</sup>).

Es importante tomar en consideración, el modo como la Facultad de Ciencia Humanas y de la Educación de la Corporación Universitaria define en su Proyecto educativo de la Facultad, la proyección social. La define "como esa interacción innovadora (recreadora) entre la Facultad y la comunidad, mediante la cual la generación de conocimiento y el capital humano se vinculan en el espíritu de servicio cristiano, para influir positivamente la realidad" (2022, p. 70).

Por tanto, la proyección social es una función importante para la formación de los estudiantes y para el trabajo de los docentes que, en coherencia con los principios cristianos, sustenta que "está profundamente enmarcada por su modelo teocéntrico, en el cual el servicio a Dios y a los demás es la razón de los

procesos educativos” (Facultad de Ciencia Humanas y de la Educación, 2022, p. 70).

La intención es que lo enunciado, converja en la creación de un ambiente propicio o conveniente para el aprendizaje y la convivencia; así, como la estructuración de un currículo y un plan de estudio pertinente, a las necesidades del estudiante y de su entorno. Todo esto, porque se vive en un “mundo que experimenta grandes cambios y avances en todas las esferas de la humanidad, ello no es ajeno al acto pedagógico el cual permite la construcción y organización de la sociedad” (Giraldo Gómez, Zuluaga Giraldo, & Naranjo Gómez, 2020, p. 79). Por tanto, cada IE deben categorizar la pedagogía de acuerdo al contexto social, cultural, económico y a la época a la cual se está presente, con el propósito de buscar la adquisición de nuevos conocimientos y el desarrollo de las diferentes capacidades a nivel social, cultural, cognitivo y físico de los educandos (Giraldo Gómez, Zuluaga Giraldo, & Naranjo Gómez, 2020).

Ahora, ¿cómo se realiza esta articulación con el contexto? La Alcaldía de Medellín y Universidad de Antioquia (2016, p. 169), plantean la elaboración de unas estrategias que pudieran articular la IE con las expresiones culturales locales y regionales:

Lo primero es que la IE, debe hacer lectura de las expectativas de la comunidad educativa, articulándose a proyectos formativos, artísticos, culturales y deportivos que mejoren su dinámica interna y proyección social y cultural. Razón por la cual, el PEI a de vincularse de modo continuo o permanente a la oferta institucional local y regional, participando y promoviendo la interacción en foros, festivales, torneos deportivos y otras manifestaciones culturales que representen el interés de la población institucional.

Como segundo aspecto, debe además incluir el cómo la comunidad educativa celebra, conmemora y hace parte de los eventos culturales que dan identidad patria, regional y local a los ciudadanos. Por tanto, se sugiere realizar encuentros culturales, académicos y deportivos, en el que la institución educativa participa anualmente.

Como tercera medida, se recomienda crear una carpeta o anexos al PEI donde se consignen evidencia de la participación en estos escenarios, ordenadas por año; o en su defecto en el libro histórico de la institución.

Concreta y mínimamente, de acuerdo con ellos, se sugiere que en este apartado del PEI se dé cuenta de la articulación, entre otros con:

1. Foros educativos
2. Festivales
3. Encuentros culturales
4. Intercolegiados (p. 169).

#### 2.4.5.1. Políticas para la Interacción y Proyección Social.

A continuación, es presentadas las políticas generales de proyección social para las IE del SEAD:

- Asegurar que, en cada IE en su proyección social, sean involucrados los miembros de la comunidad educativa, como lo son los estudiantes, los egresados, los profesores, el personal de apoyo y los directivos.
- Hacer lectura de las posibilidades y expectativas de la comunidad limítrofe y de la comunidad adventista, para descubrir las posibles áreas de servicio.
- Fomentar el desarrollo de convenios de apoyo interinstitucional que posibiliten de ampliar los servicios a la sociedad en general.
- Buscar la articulación de los programas de proyección social y con las iniciativas investigativas de la IE.
- Evidenciar en el currículo de cada nivel educativo y cursos, las forma como las actividades de proyección social, están integradas a las clases en las aéreas obligatorias y en los diversos proyectos pedagógicos del plantel.
- Divulgar periódicamente los programas y resultados en proyección social, usando los medios de comunicación posibles.

Realizar acciones conjuntas para autoevaluar permanentemente la gestión de proyección social.

#### 2.4.5.2. Relación con Otras Instituciones.

Al respecto, el Ministerio de Educación Nacional (1996b), dice que ante la necesidad de la IE de buscar reconocimiento, valoración e importancia por parte de la comunidad local, es ineludible suscitar estrategias que posibiliten la coordinación y concertación con las otras instituciones y organizaciones que hacen parte de la comunidad, para la mutua complementariedad y beneficio.

Las IE del SEAD, deben establecer las formas cómo establecer relaciones con los medios de comunicación, agremiaciones e instituciones comunitarias, “articulando estrategias y proyectos a nivel interinstitucional y local, incluidos la proyección del servicio social obligatorio de los estudiantes de educación media” (Gobernación de Cundinamarca. Secretaria de Educación de Cundinamarca. Dirección de Calidad, 2021, p. 10).

Por consiguiente, las IE del SEAD, deben tomarse el trabajo de la creación de estrategias para establecer relaciones con los medios de comunicación, las agremiaciones y las instituciones de beneficencia a la comunidad, para implementarlas y ejecutarlas, dentro del componente y de la gestión de la proyección social en el PEI.

Basados en PEI lineamientos, desarrollados por el Ministerio de Educación Nacional (1996a), y apoyados por algunas propuestas de los investigadores, son presentadas estas estrategias o procedimientos para el relacionamiento interinstitucional, para conseguir la coparticipación en asuntos de interés comunitarios:

- Para el desarrollo de la gestión de la proyección social, se puede trabajar cooperativamente con aquellas instituciones que han hecho análisis o estudios conjuntos sobre las características, necesidades y prioridades educativas del entorno.
- Trabajar en equipo con instituciones que guarden afinidad conceptual, filosófica y pedagógicas.
- Obrar conjuntamente con instituciones ubicadas en el mismo sector geográficos y que sus integrantes tengan interés en trabajar colaborativamente.



Establecer convenios con instituciones culturales que impartan educación informal y educación para el trabajo y el desarrollo humano, como los son los museos; las casas de culturas; las Juntas de Acción Comunal; los gremios deportivos, de salud, de protección del medio ambiente, de empresarios y otros; tal como convenga y sea la naturaleza del servicio a la comunidad.

### 2.4.5.3. Articulación con Expresiones Culturales.

Para la formación integral de los estudiantes, se ha de diseñar dentro del PEI, estrategias de integración y participación, que den lugar a las expresiones culturales, locales, regionales y nacionales, dentro y fuera de la institución educativa. La Guía Metodológica de la Alcaldía de Medellín y de la Universidad de Antioquia (2016), sugiere que dentro de esta articulación “se debe además incluir cómo la comunidad educativa celebra, conmemora y hace parte de los eventos culturales que dan identidad patria, regional y local a los ciudadanos” (p.169).

Se hace necesaria una programación que integre las actividades culturales, académicas, deportivas, teniendo en cuenta la programación local, regional y nacional.

#### 2.4.5.3.1. Foros Educativos.

Para las Instituciones Educativas del SEAD, los foros son convocados, por la Unión Colombiana del Norte, Unión Colombiana del Sur, la Corporación Universitaria Adventista, el Campo Local y por la Secretaria de Educación correspondiente.

Según Pérez Sánchez (s.f.), se puede instituir diferentes tipos o modelos de foros “como sociales, técnicos, académicos, temáticos, de consulta, etc. Un foro puede presentar al mismo tiempo características académicas, ser de consulta, con visos de espacio de encuentro social, o bien haber sido creado para trabajar un tema concreto, o consultar cuestiones de carácter técnico” (p. 3).

### 2.4.5.3.2. *Festivales.*

Los festivales recreativos para las instituciones educativas deben tener de acuerdo con el Ministerio de Educación de Perú (2018), espacios seguros y compromiso de los docentes, para cumplir con las siguientes características:

1. Promueven el aprendizaje colaborativo y cooperativo: las actividades están orientadas para que todos los participantes colaboren a fin de alcanzar objetivos comunes; no existen individualidades, todos ponen lo mejor de sí mismos en un marco de integración, respeto, cooperación y tolerancia.
2. Integran al estudiante, la familia y la comunidad: a través de las actividades, los miembros de la comunidad educativa participan de manera solidaria, compartiendo normas, principios y valores. Asimismo, se busca que la familia se sienta cercana a la escuela, propiciando la interrelación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa y creando un clima de confianza y respeto, involucrándose y comprometiéndose con los aprendizajes de los estudiantes
3. Son inclusivos: se busca poner en práctica el respeto por una sociedad diversa donde los estudiantes reconozcan y valoren la diversidad de su entorno. Enfrenta de manera crítica las situaciones que generan exclusión y violencia, comportamientos que son contrarrestados de forma oportuna desde la práctica de actividades orientadas al desarrollo de habilidades sociales como empatía, asertividad, tolerancia y respeto (pp. 6-7).

### 2.4.5.3.3. *Intercolegiados.*

Son encuentros deportivos, artísticos, académicos u otros que se realizan con el fin de integrar y realizar concursos con las distintas instituciones educativas del Municipio, del Departamento o a nivel Nacional.

Las Instituciones Educativas del SEAD, realizan estos Intercolegiados a nivel de la Unión Colombiana del Norte y Unión Colombiana del Sur, es decir, a nivel nacional, en las olimpiadas académicas programadas por el Departamental de Educación

#### 2.4.5.3.4. Encuentros Culturales.

Para las Instituciones Educativas del SEAD, estos encuentros culturales se realizan en el ámbito escolar, con la celebración de los días que establece el Ministerio de Educación Nacional y que se programa en el calendario escolar institucional.

#### 2.4.5.4. Programa de Educación Familiar.

La Escuela de Padres, debe tener como propósito fundamental proporcionar educación, información, orientación, asesorías para el buen desempeño a los padres en la formación y desarrollo de sus hijos o acudidos. En el artículo 2.3.4.3 del Decreto 1075 de 2015, señala que dentro de los deberes de los padres de familia está el “acompañar el proceso educativo en cumplimiento de su responsabilidad como primeros educadores de sus hijos, para mejorar la orientación personal y el desarrollo de valores ciudadanos” (literal g); y uno de los modos de hacerlo, es comprometiéndose con su apoyo a las Escuelas de Padres, programadas por la IE.

En el calendario escolar se debe programar las Escuelas de Padres, los cuales ayudaran en la formación de los educandos, de esta manera se trabaja de manera compartida y participativa.

La Guía 26 (Ministerio de Educación, 2007), establece los parámetros y el papel que tienen los padres en la educación de sus hijos y la participación que estos deben tener en la Institución Educativa.

#### 2.4.5.5. Programa de Formación Docente.

Como un resultado de un proceso de construcción colectiva, el MEN y la comunidad académica, educativa y gremial del sector educativo, ha construido una cartilla denominada Formación Docente en Colombia (2022), que sirva como marco de referencia y ofrezca “las directrices que orientan la formación de docentes del país” (p. 9). Con el fin de organizar y articular los subsistemas que componen la formación inicial, en servicio y avanzada de los docentes; para que, desde la autonomía de las IE, con la participación de las secretarías de educación, los gremios y los maestros, forjen

mancomunadamente el desarrollo y fortalecimiento de las competencias profesionales de los educadores y el reconocimiento de la identidad como profesionales de la educación.

El Ministerio de Educación Nacional (2022), argumenta que estas formaciones (inicial, en servicio y avanzada) ayudan a "orientar la formación del educador a nivel disciplinar, ético, estético, comunicativo, pedagógico e investigativo, en función de su aplicación a los procesos de enseñanza y de aprendizaje para los distintos niveles y ámbitos de la educación en general, y en particular para la educación de la primera infancia, preescolar, básica y media" (p. 34).

En este documento del MEN (2022) se encuentra plasmada la importancia de la formación docente, las capacitaciones y la importancia que esta requiere, y que debería ser tomada en cuenta por las IE del país.

#### 2.4.6. Etapa 6. Plan Operativo Institucional

Legalmente se ha decretado que una vez que un PEI ha sido adoptado, el rector de la institución debe exponer ante el Consejo Directivo el plan operativo correspondiente, que incluya las metas, las estrategias, los recursos y las actividades indispensables para lograr los objetivos del PEI. Por lo menos en cada año, el plan operativo será objeto de revisión, actualización y ser utilizado como punto de referencia para la autoevaluación institucional (Decreto 1075 de 2015, artículo 2.3.3.1.4.2. que toma como soporte el Decreto 1860 de 1994, artículo 14).

En este sentido se concibe el plan operativo de manera general como una planeación anual de las acciones a ejecutar para el desarrollo del PEI (Ministerio de Educación Nacional, 1996a). Es muy importante realizar el seguimiento durante la ejecución del plan operativo, ya sea mediante reuniones para exponer los avances o mediante la entrega de informes de avance, en donde se señalan los indicadores de seguimiento con base en el porcentaje alcanzado.

El Ministerio de Educación Nacional (1996b, p. 41) señala que el plan operativo sirve para:

- Proporcionar información permanente para lograr que haya correspondencia entre el quehacer diario y los propósitos del PEI
- Identificar las acciones, los actores y los responsables de las mismas y organizarlas en secuencias de tiempo
- Prever los recursos físicos, didácticos y financieros que apoyarán y facilitarán la ejecución de las acciones, oportuna y eficazmente
- Identificar las fuentes de financiamiento
- Cualificar y racionalizar la administración de los recursos humanos didácticos, físicos y financieros
- Generar información básica, oportuna y veraz para evaluar y reorientar el PEI

Para el diseño de la matriz del Plan Operativo Institucional (POI), es sugerida la tabla 10. Dentro de ella, pueden incorporarse: (a) las metas, que describen lo que se quiere lograr a mediano y corto plazo; (b) las estrategias, que son los planes de acción que se ejecutan con el fin de cumplir y alcanzar las metas; (c) las acciones, que son las actividades asociadas a las estrategias que ayudaran en el logro de los fines determinados por las metas; (d) los recursos financieros, referido al dinero en efectivo que tiene disponible la institución para el cumplimiento de las metas del plan operativo; (e) los responsables, representa el talento humano, disponible como recurso que colaborarán en el logro de la metas establecidas en el POI, gracias a su función y capacidad; (g) indicadores de gestión, que son las expresiones cuantitativas del desempeño, que sirven de referencias para compararlos con las metas y que señalan el nivel de desviación para tomar acciones de modo preventivos y correctivo, según sea la situación (Zendesk, 2023) y (h) las fechas de inicio y fin, son los tiempos para iniciar y concluir las estrategias y acciones para el logro de las metas preestablecidas.

Tabla 10. Plan Operativo

Metas	Estrategias	Acciones	Recursos Financieros	Responsables	Indicadores de gestión	Fechas: Inicio - Fin

## Conclusiones

La Unión Colombiana del Norte, la Unión Colombiana del Sur, la Corporación Universitaria Adventista, la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación (FCHE) y el grupo de Investigación Pedagogía, Cultura y Sociedad, espera que esta guía, pueda constituirse en una herramienta apropiada para construir, actualizar e innovar los proyectos educativos institucionales, con el fin de conservar y atesorar los rasgos que como Sistema Educativo Adventista (SEAD) nos distinguen.

Que la investigación, la participación y la reflexión, se constituyan una pedagogía y una cultura permanente al interior de los diversos centros educativos, así como lo hacemos con los valores cristianos que promovemos y sustentamos.

Al Departamento de Educación de la Unión Colombiana del Norte (UCN) y Unión Colombiana del Sur (UCS) y a toda su comunidad educativa, le agradecemos como equipo de trabajo, habernos permitidos lograr la consecución del sueño de construir e investigar como sistema educativo de modo articulado, participativo y democrático; así como realizar intervenciones, diseñar planes y proyectos que brinden solución a los problemas y necesidades de nuestro entorno.

## Referencias Bibliográficas

- Alcaldía de Medellín y Universidad de Antioquia. (2016). *Guía metodológica para la construcción, actualización e implementación del Proyecto Educativo Institucional-PEI* (Primera ed.). (Y. M. Pino, Ed.) Medellín, Antioquia, Colombia: Secretaría de Educación de Medellín. Obtenido de file:///C:/Users/gpher/Downloads/guia-metodologica-pei.pdf
- Alcaldía de Medellín. Secretaria de Educación. (2009). *Guía básica para el manejo de libros y registros reglamentarios de educación*. Medellín.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaria de Educación. (2008). *El Sector Productivo y su responsabilidad con el derecho a la Educación*. Bogotá D.C. (Colombia): Publicación Oficial de la Secretaria de Educación Distrital.
- Alianza para la Protección y la Prevención del Riesgo Psicosocial en Niños, Niñas y Adolescentes. (2011-2012). *Guía para una intervención Integral en prevención de los Riesgos Psicosociales, en Niños niñas y Adolescentes*. Perú: CIDE Ñari Walac, Asociación Kallpa, tierra de niños y Fundación de Ayuda contra la Drogadicción (FAD). Obtenido de <https://www.fad.es/wp-content/uploads/2019/05/Gu%C3%ADa-para-una-intervenci%C3%B3n-integral-en-prevenci%C3%B3n-de-los-riesgos-psicosociales-en-ni%C3%B1os-ni%C3%B1as-y-adolescentes.pdf>
- Barrios Barrios , Y., Alcalá Narváez , M., Carrillo Landazaba, M. S., & Vargas, L. E. (2020). Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa. Caso estudio. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 11(11), 137-153. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27964922010>



- Becerra Lois, F. Á., Andrade Orbe, A. M., & Díaz Gispert, L. I. (Enero-Abril de 2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: universidad de Otavalo, Ecuador. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(1), 1-32. Obtenido de [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-47032019000100571&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-47032019000100571&script=sci_arttext)
- Bizlatin Hub. (29 de Octubre de 2021). *¿Cuándo es necesario un Representante Legal en Colombia?* Obtenido de <https://www.bizlatinhub.com/es/representante-legal-colombia/>
- Botero, S., Atencio, F., Tafur, J., & Hernández, H. (2021). Proceso vital en la gestión educativa: Herramienta de alta calidad hacia la sostenibilidad ambiental. *Revista de Ciencias Sociales*, XXV(2), 309-321. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/35916/38271>
- Bravo, D. O., Lagos Toba, D. L., Castro Ramírez, L. M., & Benavides Botina, J. A. (2021). La actualización del Proyecto Educativo como alternativa para el mejoramiento institucional. *Huellas*, 7(1), 17-24. Obtenido de <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rhuellas/article/view/6307>
- Caira Tovar, N. M., & Lescher Soto, I. S. (Julio-Septiembre de 2013). Perfil del estudiante de Sociología de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, xix(3), 588-600. Obtenido de <file:///C:/Users/gpher/Downloads/Dialnet-PerfilDelEstudianteDeSociologiaDeLaUniversidadDelZ-4417311.pdf>
- Ciaza Núñez, M. A. (26 de mayo de 2021). *Programa de estrategia de gestión institucional para mejorar la identidad institucional en los docentes del nivel primario de la I.E. N° 10075 caserío Pampa la Victoria, Distrito de Patapo*. Lambayeque, Perú: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Obtenido de [https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9206/Cieza\\_Nu%c3%b1ez\\_Mario\\_Alberto.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9206/Cieza_Nu%c3%b1ez_Mario_Alberto.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Congreso de la Republica. (12 de Junio de 2006). *Gestion Publica*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=20465>

Congreso de la Republica. (01 de Septiembre de 2014). *Ley 1732*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=59313>

Congreso de la República de Colombia. (08 de Febrero de 1994). *Ley 115*. Obtenido de [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)

Congreso de la Republica de Colombia. (18 de Enero de 1995). Obtenido de Ley 181: [https://www.mindeporte.gov.co/recursos\\_user/2019/Juridica/Normograma/Leyes/Ley-181-de-1995.pdf](https://www.mindeporte.gov.co/recursos_user/2019/Juridica/Normograma/Leyes/Ley-181-de-1995.pdf)

Congreso de la Republica de Colombia. (30 de Diciembre de 2004). Obtenido de Ley 934: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=15592>

Congreso de la República de Colombia. (26 de Enero de 2006). *Ley 1014*. Obtenido de <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-1014-2006.pdf>

Congreso de la Republica de Colombia. (12 de Junio de 2006). *Ley 1029*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=20465>

Congreso de la República de Colombia. (12 de junio de 2006). *Ley 1029*. Obtenido de <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1672916>

Congreso de la Republica de Colombia. (8 de noviembre de 2006). *Ley 1098*. Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=22106](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=22106)

- Congreso de la República de Colombia. (30 de Mayo de 2008). *Ley 1195*.  
Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=30547#:~:text=La%20presente%20ley%20tiene%20por,Naci%C3%B3n%20observada%20desde%20su%20perspectiva>.
- Congreso de la Republica de Colombia. (16 de Junio de 2011). *Ley 1450*.  
Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43101>
- Congreso de la República. (s.f.). *Ley 1503 de 2011*. Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=45453](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=45453)
- Constitución Política de Colombia. (septiembre de 1991). *Presidencia de la Republica de Colombia*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>
- Corporación Universitaria Adventista. (s.f.). *Código de Ética y de Buen Gobierno*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1qqvFyPhDP8zIzQepeLdRSLcuJHSnOfju/view>
- Daza Lesmes, J. (10 de Noviembre de 2010). Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, 2(54), 1-16. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/26329/3994Daza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2013). *Creación y asignación del código de identificación para Establecimientos Educativos*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/educacion/formularios/Creacion\\_codigos\\_DANE\\_13.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/educacion/formularios/Creacion_codigos_DANE_13.pdf)
- Departamento de Educación de la Asociación General de la Iglesia Adventista del Séptimo Día. (2012). La Filosofía de la Educación Adventista. *Revista*

*Educación Adventista*(33), 1-64. Recuperado el 14 de febrero de 2023, de <https://www.adventist.education/wp-content/uploads/2017/10/JAE-Philosophy-of-Adventist-Education-JAE-33-Spanish.pdf>

Díaz, R. C., Gutiérrez, B. C., & Agudelo, R. D. (2020). *La Gerencia Educativa como eje para la resignificación del horizonte institucional de la I.E. Francisco Julián Olaya de Pueblo Nuevo Pensilvania-Caldas*. Pueblo Nuevo Pensilvania (Caldas). Obtenido de [http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/2928/Diana\\_cristina\\_Riascos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/2928/Diana_cristina_Riascos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Dionisio Ricse, L. V. (2020). *Pertinencia del proyecto educativo institucional de la I. E. Hipólito Unanue con las aspiraciones de la comunidad San Cristóbal de Chaupimarca*. Yanahuanca, Perú: Universidad Nacional Alcides Carrión. Recuperado el 25 de Octubre de 2022, de [http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/2043/1/T026\\_72158405\\_T.pdf](http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/2043/1/T026_72158405_T.pdf)

DocuSign. (24 de marzo de 2022). *¿Qué son las políticas financieras y por qué debes tenerlas para asegurar la salud de tu empresa?* Obtenido de <https://www.docusign.mx/blog/politicas-financieras>

El Presidente de la República de Colombia. (s.f.). *Decreto 1246 de 1990*. Bogotá.

El Presidente de la República de Colombia. (s.f.). Organización y Pedagogía del Servicio Educativo: Decreto 1860 de 1994. Bogotá, Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

Facultad de Ciencia Humanas y de la Educación. (2022). *Proyecto Educativo de Facultad. FCHE-PEF*. Medellín: Corporación Universitaria Adventista de Colombia.

Facultad de Teología. (18 de septiembre de 2018). *Repositorio UNAC*. Recuperado el febrero de 2023, de Proyecto Educativo del Programa:

<http://repository.unac.edu.co/bitstream/handle/11254/1006/PEP%20Lic%20en%20Teologi%cc%81a.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C., & Salgado García, L. (Mayo-Agosto de 2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216.

Giraldo Gómez, O., Zuluaga Giraldo, J. I., & Naranjo Gómez, D. (2020). La proyección social una apuesta desde el acompañamiento pedagógico. *Práxis*, 16(1), 77-84. Obtenido de file:///C:/Users/gpher/Downloads/Dialnet-LaProyeccionSocialUnaApuestaDesdeElAcompanamientoP-7437439.pdf

Gobernación de Cundinamarca. Secretaria de Educación de Cundinamarca. Dirección de Calidad. (2021). Documento orientador para la construcción del Proyecto Educativo Institucional PEI, en las instituciones educativas del Departamento de Cundinamarca. Bogotá D.C. Obtenido de <https://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/4deb76a3-9c91-4c6d-9607-4468c5c54495/1.+DOCUMENTO+ORIENTADOR+PEI+.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nOUQY9P>

Grupo de Investigación Pedagogía, Cultura y Sociedad . (2019). *Propuesta Pedagógica Comprensiva Restauradora* . Medellín: Corporación Universitaria Adventista.

Hasek de Barbúdez, S. R., & Ortiz Jiménez, L. (1 de Diciembre de 2021). Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 405-416. Obtenido de <https://eds-p-ebsohost-com.ezproxy.interamerica.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=00322374-14ac-4559-955c-3e9840db2353%40redis>

Institución Augusto E. Medina de Comfenalco de Tolima. (2017-2021). Recuperado el 16 de febrero de 2023, de Perfil de la Madre y del Padre

de Familia Colcomfenalquista: <https://www.colegiocomfenalcoibague.edu.co/index.php/areas-de-gestion/gestion-directiva/perfil-del-estudiante-2>

- Instituto Colombo Venezolano. (2022). *Proyecto Educativo Institucional*. Medellín, Colombia.
- Knight, G. R. (2002). *Filosofía y educación. Una introducción a la perspectiva cristiana*. Miami, Florida (Estados Unidos de Norteamérica): Asociación Publicadora Interamericana.
- Ministerio de Educación. (2007). *Guía N° 26. ¿Cómo participar en los procesos educativos de la escuela?* Bogotá: Sanmartín Obregón & Cía. Ltda.
- Ministerio de Educación Nacional. (2 de julio de 1993). *Resolución 3353*. Obtenido de [https://xperta.legis.co/visor/legcol/legcol\\_7599204143b0f034e0430a010151f034/coleccion-de-legislacion-colombiana/resolucion-3353-de-1993](https://xperta.legis.co/visor/legcol/legcol_7599204143b0f034e0430a010151f034/coleccion-de-legislacion-colombiana/resolucion-3353-de-1993)
- Ministerio de Educación Nacional. (1994). *Decreto 1860*. Obtenido de [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-172061\\_archivo\\_pdf\\_decreto1860\\_94.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-172061_archivo_pdf_decreto1860_94.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional. (1994). *Ley General de educación*. Bogotá: MEN.
- Ministerio de Educación Nacional. (06 de Octubre de 1994). *Resolución 7550*. Obtenido de [http://corpouraba.gov.co/sites/default/files/res\\_7550\\_de\\_1994.pdf](http://corpouraba.gov.co/sites/default/files/res_7550_de_1994.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional. (Septiembre de 12 de 1996). *Resolución 4210*. Obtenido de [https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-96032\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-96032_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional. (1996a). *PEI Lineamientos*. Santa Fe de Bogotá: Elaborado por Equipo PEI-MEN.

- Ministerio de Educación Nacional. (1996b). *PEI Lineamientos*. Santa Fe de Bogotá D.C.: MEN.
- Ministerio de Educación Nacional. (1998). *PEI Lineamientos. Serie documentos de trabajo*.
- Ministerio de Educación Nacional. (Mayo de 2002). *Altablero*. Obtenido de Estándares curriculares, un compromiso con la excelencia: <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-87872.html>
- Ministerio de educación Nacional. (Septiembre-Noviembre de 2007). *Altablero. Un periódico de un país que educa y se educa*. Obtenido de <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-137440.html>
- Ministerio de Educación Nacional. (Octubre - Noviembre de 2008). *Al Tablero No 47*. Obtenido de <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-173872.html>
- Ministerio de Educación Nacional. (2008 primera edición). *Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Bogotá: Cargraphics S.A. Obtenido de [https://www.mineduccion.gov.co/1780/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1780/articles-177745_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional. (2009). *Desarrollo infantil y competencias en la primera infancia*. Bogotá, Colombia: Taller Creativo de Aleida Sánchez B. Ltda.
- Ministerio de Educación Nacional. (2009). *Fundamentaciones y orientaciones para la implementación del Decreto 1290 de 2009. Documento No. 11*. Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional. (2009). *Guía operativa para la prestación del servicio de atención integral a la primera infancia*. Bogotá, D.C.: Nomos Impresores.
- Ministerio de Educación Nacional. (2013). *Guías pedagógicas para la convivencia escolar. Guía 49*. Bogotá, D.C., Colombia: Amado

Impresores S.A.S. Obtenido de <https://redes.colombiaaprende.edu.co/ntg/men/pdf/Guia%20No.%2049.pdf>

Ministerio de Educación Nacional. (9 de Diciembre de 2015). *Gestión Educativa*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48473.html>

Ministerio de Educación Nacional. (2016). *Derecho Básico de Aprendizaje. Ciencias Sociales*. Obtenido de [https://www.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files\\_public/2022-06/DBA\\_C.Sociales-V2.pdf](https://www.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files_public/2022-06/DBA_C.Sociales-V2.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (22 de agosto de 2018). <https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-preescolar-basica-y-media/Direccion-de-Calidad/Referentes-de-Calidad/339975:Lineamientos-curriculares>. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-preescolar-basica-y-media/Direccion-de-Calidad/Referentes-de-Calidad/339975:Lineamientos-curriculares>

Ministerio de Educación Nacional. (2020). *Guía 4: Manual de Autoevaluación y Clasificación de Establecimientos Privados de Preescolar, Básica y Media*. Bogotá D.C., Colombia. Obtenido de [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-345218\\_recurso\\_13.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-345218_recurso_13.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (Noviembre de 2021). *Lineamientos de Política para la Inclusión y la equidad en Educación*. Obtenido de [https://www.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files\\_public/archivos\\_contenidos/AF%20LINEAMIENTOS%20DE%20POLI%CC%81TICA%20ACCESIBLE.pdf](https://www.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files_public/archivos_contenidos/AF%20LINEAMIENTOS%20DE%20POLI%CC%81TICA%20ACCESIBLE.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (Mayo de 2022). *Inclusión y equidad hacia la construcción de una política de Educación Inclusiva para Colombia*. Bogotá: Corocora RBT SAS. Obtenido de [https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-363488\\_recurso\\_17.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-363488_recurso_17.pdf)



Ministerio de Educación Nacional. (Mayo de 2022). *La formación docente en Colombia. Nota técnica*. Obtenido de [https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-363488\\_recurso\\_18.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-363488_recurso_18.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (Junio 5 de 1996). *Resolución 2343*. Santa Fe de Bogotá: Roto Offset Spot.

Ministerio de Educación Nacional y Ministerio del Medio Ambiente. (07 de febrero de 2019). *Decreto 1743*. Obtenido de <https://www.mineduacion.gov.co/portal/normativa/Decretos/104167:Decreto-1743-de-Agosto-3-de-1994#:~:text=Por%20el%20cual%20se%20instituye,el%20Ministerio%20del%20Medio%20Ambiente.>

Ministerio de Educación Nacional, Artículo 36. (05 de Agosto de 1994). *Decreto 1860*. Obtenido de [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-172061\\_archivo\\_pdf\\_decreto1860\\_94.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-172061_archivo_pdf_decreto1860_94.pdf)

Ministerio de Educación Nacional, Corpovisionarios Qualificar. (2022). *Orientaciones Pedagógicas para la Educación Económica y Financiera. Versión 4*. Obtenido de [https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-340033\\_Orientaciones\\_Edu\\_economica\\_financiera\\_vfinal.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-340033_Orientaciones_Edu_economica_financiera_vfinal.pdf)

Ministerio de Educación Nacional, Corte Constitucional, . (22 de Octubre de 2007). *Oficina Asesora Jurídica, sentencia C 114 de 2007*. Obtenido de [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-127852\\_archivo\\_pdf\\_ServicioSocial\\_3.unknown#:~:text=La%20Corte%20Constitucional%20en%20Sentencia%20C%20%E2%80%93%20114%20de%202005%20sostiene,los%20estudiantes%20y%20su%20comunidad.](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-127852_archivo_pdf_ServicioSocial_3.unknown#:~:text=La%20Corte%20Constitucional%20en%20Sentencia%20C%20%E2%80%93%20114%20de%202005%20sostiene,los%20estudiantes%20y%20su%20comunidad.)

Ministerio de Educación Perú. (2018). *Festivales recreativos escolares*. Obtenido de <https://www.ugelnasca.gob.pe/control/filemgr/archivos/varios/setiembre2018/FESTIVAL%20-%20RECREATIVO%20-%20ESCOLAR%20-%202018.pdf>

- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (Diciembre de 2022). Guía para la elaboración de políticas institucionales. San José, Costa Rica. Obtenido de [https://www.mtss.go.cr/perfiles/lineamientos\\_circulares\\_directrices\\_politicas\\_internas/lineamientos-circulares-directrices-politicas%20internas/guia\\_politicas\\_institucionales\\_MTSS.pdf](https://www.mtss.go.cr/perfiles/lineamientos_circulares_directrices_politicas_internas/lineamientos-circulares-directrices-politicas%20internas/guia_politicas_institucionales_MTSS.pdf)
- Morales Gómez, G., Reza Suárez, L., Galindo Mosquera, S., & Rizzo Bajaña, P. (2019). ¿QUÉ SIGNIFICA “FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS” DE UN M ¿Qué significa fundamentos filosóficos de un modelo educativos de calidad? *Revista Ciencia Unemi*, 12(31), pp. 116-127. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661248012/582661248012.pdf>
- Muñoz Bolaños, G. A. (2020). Periodismo digital e identidad institucional. Guayaquil, Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Recuperado el Octubre de 2022, de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4144/1/T-ULVR-3456.pdf>
- Parra Monserrat, D., & Souto González, X. M. (2022). *El profesorado como agente de cambio*. Nau libres.
- Peinado, H. S., & Rodríguez Sánchez, J. H. (2018). *Manual de gestión y administración educativa. Cómo crear, gestionar, legalizar, liderar y administrar una institución educativa*. Bogotá, D.C. Colombia: Magisterio.
- Peña, C. A. (13 de Abril de 2016). *Fundación SIGE (Sistema Integral de Gestión Educativa)*. Obtenido de <https://santillanaplus.com.co/pdf/que-son-los-derechos-basicos-de-aprendizaje.pdf>
- Peñates Montes, L. R., & Peinado, H. S. (1998). *Administración de instituciones educativas desde la perspectiva del PEI*. Santafé de Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

- Pérez Sánchez, L. (s.f.). *El foro virtual como espacio educativo: Propuestas didácticas para su uso*. Obtenido de Departamento de Teoría e Historia de la Educación. Universidad de Salamanca: [https://cursa.ihmc.us/rid=1194755417796\\_498997369\\_7677/uso\\_educativo\\_foro.pdf](https://cursa.ihmc.us/rid=1194755417796_498997369_7677/uso_educativo_foro.pdf)
- Pérez, G., & Chaparro, L. D. (2022). *Configuración del modelo pedagógico desde la pedagogía comprensiva-restauradora: propuesta para el sistema educativo adventista de la Unión Colombiana del Norte*. Medellín: SEDUNAC.
- Presidente de la República de Colombia. (03 de Abril de 2009). *Decreto 1192*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=35834>
- Quispe-Pareja , M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 14(1)*, 7-14.
- Ravelo , R. M., Padilla Orbes, L., & Paredes Mora, J. H. (2021). Pertinencia curricular e intercultural en ciencias sociales, grado quinto, Centro Educativo Pueblo Nuevo Isla Grande, Tumaco, Colombia. *Perspectivas Educativas, 11(1)*, 1. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8544927>
- Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española. (2021). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 24 de Octubre de 2022, de <https://dle.rae.es/identidad>
- Saucedo Meza, G. M. (14 de Noviembre de 2018). *Desde la calidad académica y formación humana, un modelo interno de gestión educativa para la excelencia de la comunidad educativa y las Instituciones de Educación Superior*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/14706>
- Secretaria de Educación. Norte de Santander. (2 de Febrero de 2023). *Las instituciones educativas de la región buscan el fortalecimiento del*

*Proyecto Educativo Institucional (PEI)*. Obtenido de <http://www.sednortedesantander.gov.co/index.php/89-publicaciones/397-reflexion-pei>

Senado Secretaria. (1950). *Código Sustantivo de trabajo*. Bogotá. Obtenido de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)

Silva Salas, L. (2016). *Universidad de Alcalá de Henares. Departamento de Ciencias de la Educación. Programa de Doctorado en Planificación e Innovación Educativa*. Obtenido de Aseguramiento de la calidad del perfil de egreso en las carreras de pedagogía de la Universidad Adventista de Chile. Tesis doctoral: <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/29394/Tesis%20Loreto%20Silva%20Salas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Solano Gutiérrez, W., & Campo Céspedes, Y. (2014). Hacia la construcción de un perfil para el docente futuro. *Innovaciones Educativas*(21), 85-107. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5181312>

Torres Álvarez, G. (8 de Noviembre de 2021). El PEI como bitácora para la Gestión de la Calidad Educativa en las Instituciones Educativas. Guía para su Elaboración, Implementación y Evaluación. 4. Medellín, Antioquia, Colombia: Universidad de San Buenaventura, Medellín. Obtenido de [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/573/1/PEI\\_Bitacora\\_Gestion\\_Escobar\\_2011.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/573/1/PEI_Bitacora_Gestion_Escobar_2011.pdf)

Universidad de la Frontera. (Mayo de 2016). *Dirección Académica de Posgrado. Unidad de Gestión Escolar*. Obtenido de Orientaciones sobre "cómo construir un perfil de ingreso de un programa de posgrado": <http://gestionpostgrado.ufro.cl/images/documentos/Orientaciones-para-la-elaboracion-de-perfil-ingreso-nov-2017.pdf>

Universidad de San Buenaventura Medellín. (2010). *Facultad de Educación. Coordinación de Prácticas*. Obtenido de Proyecto pedagógicos, estrategias aplicadas a las prácticas: <https://proyectopedagogico.webnode.com.co/proceso-de-pp/definicion-de-proyecto-p/>

White, E. (2019). *La educación*. Bogotá: IADPA Ediciones.

Zendesk. (14 de febrero de 2023). *6 indicadores de gestión administrativa para líderes*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-gestion/#:~:text=%C2%A1Adelante!-,%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%3F,o%20preventivas%20seg%C3%BAAn%20el%20caso>.