

BEATRIZ RAMÍREZ B.  
Magíster en Educación  
Administradora de Empresas Turísticas y Hoteleras  
[beatriz.ramirez@uexternado.edu.co]  
CRISTINA VIATELA O.  
Magíster en Educación  
Administradora de Empresas Turísticas y Hoteleras  
[Cristina.viatela@unicafam.edu.co]



## EVALUACIÓN, CONDICIÓN SIN LA CUAL NO HAY CALIDAD<sup>1</sup>

ASSESSMENT: WITHOUT IT  
THERE IS NO QUALITY

<sup>1</sup> Fecha de recepción: 27 de julio de 2015  
Fecha de modificación: 20 de enero de 2016  
Fecha de aceptación: 26 de septiembre de 2016

Para citar el artículo: Ramírez, B. y Viatela, C. (2017). Evaluación, condición sin la cual no hay calidad. *Turismo y Sociedad*, XX, pp. 211-240.  
DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n20.11>

## Resumen

El artículo que a continuación se presenta muestra –por medio de las teorías de sistemas, eficacia escolar y educación de calidad, según la UNESCO, los modelos de sistema de gestión de calidad y la *Guía para el mejoramiento institucional*– la importancia de la evaluación como mecanismo para mejorar la educación en el país y, en especial, para ofrecer una formación pertinente, equitativa y contextualizada, teniendo en cuenta no solo a la persona, sino la relación que esta posee con su entorno. Luego, acorde con la *Guía 34* propuesta por el Ministerio de Educación Nacional para que se adelanten procesos de evaluación en las instituciones educativas del país, y teniendo en cuenta los procesos de gestión directiva, pedagógica, administrativa y comunitaria, se presentan los resultados de la intervención realizada a veinte instituciones educativas en el marco del Programa Nacional Colegios Amigos del Turismo, bajo la asesoría de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia, con el objetivo de plantear reflexiones que aporten al mejoramiento, la sostenibilidad y buena marcha del mencionado programa. A partir de una escala de calificación de 1 a 4, se observará que en algunas instituciones se alcanzó un mayor desarrollo del ejercicio que en otras, pero que, de manera global, la labor realizada resultó ser un proceso serio, sistemático y aportante, tanto de consultoría como de evaluación de esta, con un enfoque integral y en beneficio de la sostenibilidad de la actividad turística de Colombia.

**Palabras clave:** Calidad educativa, evaluación continua, calidad de la enseñanza, modelo de evaluación.

## Abstract

The following article shows - through the Systems Theory, the Scholar Efficiency, the Quality Education from the UNESCO, the models of Quality Management and the Guide

for the improvement of the institutions - the importance of evaluation as a mechanism to improve education in the country and, in particular, to provide relevant, equitable and contextualized education; taking into account not only the person but also his/her relationship with the environment. Then, and according with the Guide 34, proposed by the Ministry of Education for the evaluation processes in educational institutions of Colombia, and given the Directive, Pedagogical, Administrative and Communitarian Management. The article presents the results of the intervention to 20 educational institutions that belong to the National Program "Schools Friends of Tourism" (Colegios Amigos del Turismo), under the guidance of the Tourism and Hotel Management Faculty from the Universidad Externado de Colombia. The aim was to propose considerations that contribute to the improvement, sustainability and good progress of this program. With a rating scale from 1-4, it will be shown that some institutions have reached a better development than others, but in general, the task has proved to be serious, systematic and gratifying, for both the consulting and the evaluation of the process, with an integral approach and in benefit of a sustainable tourism activity in Colombia.

**Keywords:** Quality in education, continuous assessment, quality in teaching, evaluation model.

## Introducción

Con el ánimo de alcanzar la competitividad en el desarrollo de la actividad turística del país, el Viceministerio de Turismo resalta la importancia del Programa Nacional Colegios Amigos del Turismo como una de las estrategias encaminadas a generar cultura turística (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Viceministerio de Turismo y DNP, agosto-septiembre de 2014). Es por ello que, bajo el contrato FPT 124-2012, solicitó a la Uni-

versidad Externado de Colombia que desde su Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras acompañara a veinte instituciones educativas del sector público para intervenir sus proyectos educativos institucionales (PEI) con una visión turística y de buen uso del tiempo libre, buscando formar a sus educandos de manera pertinente y contextualizada, generando competencias de identidad cultural, sentido de pertenencia local, regional y nacional, sensibilidad medioambiental, entre otras múltiples.

El Programa Nacional Colegios Amigos del Turismo, aunque nació en Colombia, tiene antecedentes internacionales. Su idea inicial fue retomada de un programa denominado *Red de Escuelas Asociadas de la Unesco* (1953), que en sus inicios pretendía inculcar en los estudiantes el respeto por los derechos humanos (Coordinación Internacional de las Escuelas Asociadas UNESCO, 2006). Posteriormente, sus objetivos se fueron ampliando, hasta buscar formar en la reflexión crítica en diversos temas, algunos de ellos relacionados con el sector turismo, tales como el intercambio cultural y el desarrollo sostenible, por medio de proyectos que buscaran preparar a la juventud, desde su infancia, para los retos que les deparará el planeta en el futuro próximo, esto desde el punto de vista ambiental, social y cultural, entre otros múltiples aspectos (UNESCO, 2009b).

En el año 2005, el doctor Gustavo Adolfo Toro Velásquez, entonces director de la DITUR –hoy elevada a nivel de Viceministerio de Turismo (comunicación personal, 2005)–, se dio a la tarea de concretar su idea de desarrollar el Programa Nacional Colegios Amigos del Turismo en Colombia, inicialmente denominado Programa Escuelas de Turismo, y abrió una convocatoria para el desarrollo de la metodología y su posterior aplicación en un pilotaje en ocho colegios ubicados en distintos lugares del país. Este reto lo asumió el reconocido educador y teórico del turismo,

doctor Luis Fernando Jiménez, por medio de la Fundación PAS, con un equipo interdisciplinario de docentes de la Universidad Externado de Colombia y otros destacados formadores con experiencia en educación de infantes, básica y media.

Este programa ha intentado construir colectivamente –con un cuerpo asesor designado por el Viceministerio de Turismo y las comunidades de las instituciones educativas (IE) de básica y media que voluntariamente deseen participar del proceso– una propuesta de implementación y consolidación del proyecto transversal de buen uso del tiempo libre, en el que sea tenida en cuenta la vocación turística de cada localidad, dependiendo de si se trata de historia, cultura, naturaleza, negocios, ecoturismo, religión, salud, etc. El programa busca que los estudiantes conozcan y quieran su entorno, que sean sensibles a la importancia y al impacto del turismo como sector y que tengan una alta valoración ética, de tal manera que sean actores de una sociedad responsable a nivel social, cultural, ambiental y económico, a la vez que sean formados desde y para la lúdica (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011).

Durante la etapa de intervención, se realizaron tres visitas a cada una de las instituciones para que, de manera colectiva con la comunidad educativa, se fueran desarrollando las actividades propias del programa y se cumplieran los objetivos propuestos. Una vez finalizada la intervención y procurando la sostenibilidad del Programa Colegios Amigos del Turismo (CAT), en la tercera visita se realizó un ejercicio de autoevaluación cuyos resultados se presentan en la segunda parte del presente artículo. A partir de los resultados del proceso de autoevaluación, surgieron varios interrogantes que se convirtieron en el punto de reflexión de este texto: ¿cuentan las instituciones educativas con un sistema de calidad que garantice procesos continuos de autoevaluación y seguimiento?

¿Es monitoreado dicho sistema? Los procesos de calidad, ¿generan planes estratégicos y de mejoramiento? ¿Qué es evaluación de calidad? ¿Cómo se entiende?

Según el Ministerio de Educación Nacional, la evaluación es el elemento regulador de todo **proceso** y, con base en un diagnóstico, da la posibilidad de valorar el avance y los resultados, que pueden ser positivos o no. Evaluar es un proceso en el que se toman muestras, evidencias, se busca información y se compara, para medir la eficiencia y eficacia del sistema que se aplica.

**Vicky Colbert** considera la evaluación como un

[...] **proceso** mediante el cual se identifica, se recolecta, se organiza y se analiza información respecto a un objeto de evaluación sobre el cual se emiten juicios de valoración (evaluativos) a partir de criterios claramente establecidos, como base para la toma de decisiones relacionadas con el mejoramiento de la calidad de la educación. (Ministerio de Educación Nacional, 2006).

Se mejora cuando la evaluación permite identificar los principales problemas de la educación, pues los esfuerzos se concentran en su solución (Ministerio de Educación Nacional, 2006).

La *Guía n.º 5* del Ministerio de Educación Nacional, titulada *Y ahora ... ¿Cómo mejoramos?*, define la calidad de la educación así:

Hablamos de calidad de la educación cuando los estudiantes alcanzan los objetivos propuestos, cuando las instituciones educativas se centran en las necesidades de los estudiantes con el fin de ofrecer las oportunidades de aprendizaje en forma activa y cooperativa, a través de ricas experiencias y vínculos con la realidad, de manera que se fortalezcan los talentos individuales

y los diversos estilos de aprendizaje; hablamos de calidad de la educación cuando, con lo que aprenden, los estudiantes saben desempeñarse en forma competente. (Ministerio de Educación Nacional, 2004, p. 5).

El Ministerio de Educación Nacional así responde a la pregunta “¿por qué es importante evaluar?”:

La evaluación tiene como propósito determinar en qué medida se están cumpliendo las metas de calidad que se fijan en los estándares, asociadas con los aprendizajes que se espera logren los estudiantes en su paso por la escuela. Por tanto, la evaluación brinda retroalimentación a las instituciones educativas, a las entidades territoriales y al Ministerio de Educación Nacional, detectando fortalezas y debilidades, y valorando el impacto de los procesos educativos sobre el desarrollo de competencias básicas por parte de los estudiantes del país. (Ministerio de Educación Nacional, 2006).

En las anteriores definiciones se pueden identificar dos miradas: una desde el proceso administrativo de la educación, en la que se han determinado unos objetivos y metas por cumplir; durante el proceso se va realizando el análisis para detectar su grado de ejecución o desviación; está centrada en el cumplimiento de metas preestablecidas. La otra se centra más en la persona, en la razón de ser de la educación (el estudiante) y está concentrada en responder a sus necesidades particulares.

A partir de la lectura de las definiciones, se puede entender la evaluación como un proceso sistemático y continuo, orientado al cumplimiento de metas en pro de mejorar la calidad de vida del estudiante. La evaluación aparece como la columna vertebral en el sistema educativo, pues ella determina la calidad de los procesos de formación en todas sus etapas y niveles. Se dirá que un proceso

educativo es de calidad cuando promueve “el máximo desarrollo de las múltiples potencialidades de cada persona [por medio] de aprendizajes socialmente relevantes y experiencias educativas pertinentes a las necesidades y características de los individuos y de los contextos en los que se desenvuelven” (Blanco, 2008, p. 11).

Todo sistema educativo debe ser de calidad y, por ende, debe ser evaluado. Ahora bien, al momento de afrontar el proceso de evaluación, las IE cuentan con diferentes modelos y métodos a los que pueden acogerse según sea su deseo y respetando la autonomía que les confiere la Ley General de Educación. Se presentan a continuación algunos de estos métodos y modelos por ser los más relevantes: la teoría de sistemas aplicada a la gestión social; la teoría de la eficacia escolar; la teoría de educación de calidad establecida por la UNESCO para América Latina; el sistema de gestión de calidad (SGC); y la *Guía para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento*, autoría del Ministerio de Educación Nacional.

La institución, vista desde la teoría de sistemas, se concibe así:

Un sistema que adopta una estructura determinada por su interacción con otros sistemas con los que mantiene una permanente y productiva interacción. La escuela ha de ser considerada un sistema dinámico en permanente evolución, en cuya configuración influye, decisivamente, un mecanismo de ajuste permanente a su entorno, a sus exigencias y requerimientos. (Gómez, 1981).

El sistema educativo guarda dentro de sí varios procesos, como el de gestión de recursos, el de producción de servicios educativos y el pedagógico, los cuales deben articularse para transformar los insumos educativos en resultados. El proceso de gestión de recursos corresponde a las características de

dotación del plantel en cuanto a su planta física, docentes, estudiantes, aulas, espacios deportivos, presupuesto y demás, y a cómo la administración potencia esos recursos para el cumplimiento del proyecto educativo institucional o PEI (Sarmiento, 2003, citado en Sarmiento, Alonso, Duncan y Garzón, 2006).

Otro proceso es el de producción del servicio educativo, que tiene como fin cumplir con el perfil de egreso definido. Tendrá como indicadores de calidad el cumplimiento de las competencias, habilidades y destrezas definidas para los egresados, medirá políticas establecidas para reducir la deserción y repetición, buscará el bienestar institucional y diseñará estrategias para la motivación del aprendizaje.

Por último, el proceso pedagógico, considerado el más importante de los tres, es el encargado de medir el grado de comunicación que se da entre estudiantes y docentes. Es en este proceso en el que se potencian las competencias del ser, el hacer y el saber. Para evaluar bajo este modelo, se establece como primer paso la elaboración de un diagnóstico, luego se definen objetivos, las actividades que se van a realizar, los órganos responsables y se lleva a cabo la revisión periódica de resultados.

Una segunda teoría es la de eficacia escolar, definida así: “Escuela eficaz es aquella que promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo esperado, teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica”. (Sarmiento, 2003, p. 35, citado en Sarmiento et al., 2006).

Según Scheerens y Bosker (1997, citado en Sarmiento, 2006):

[...] para que una escuela sea eficaz, debe cumplir con los siguientes factores: i) cooperación: que los docentes compartan

recursos, ideas y experiencias; ii) clima escolar: que la escuela posea una cultura orientada hacia los logros y un ambiente ordenado; iii) monitoreo: que la escuela evalúe y retroalimente la consecución de los logros establecidos; iv) cobertura de los contenidos: que la escuela monitoree el cumplimiento de los contenidos curriculares; v) tarea: que la escuela lleve a cabo una estrategia exitosa de tareas en casa; vi) tiempo: que exista una cantidad de tiempo específico a la instrucción; vii) inclusión de los padres: que los padres se involucren en los asuntos de la escuela; viii) persistencia por los logros: la difusión y compromiso que la escuela le da a los logros; ix) liderazgo: la medida del liderazgo de la escuela en la consecución del logro. (Sarmiento, 2006, p. 9).

Analizando los factores anteriormente expuestos, se puede concluir que una escuela eficaz es aquella que involucra a todos y cada uno de sus miembros en la consecución de los logros y que está en permanente auscultación para detectar el alcance o no de tales logros.

Desde la perspectiva de otros autores, como Stoll, se definen ocho factores asociados con el mejoramiento escolar:

i) Agrega valor; ii) prepara a los estudiantes para el futuro más que para el presente; iii) se centra en los procesos y [en las] condiciones para el mejoramiento; iv) se centra en el aprendizaje en todos los niveles de la escuela; v) promueve una cultura de mejoramiento en las condiciones y los procesos que soportan y fortalecen el aprendizaje; vi) existe excelente liderazgo y gestión: el liderazgo no depende de una sola persona, su éxito depende de la respuesta de todos los miembros de la comunidad académica al liderazgo y a la gestión de directivos y docentes; vii) se evidencia capacidad para sostener el aprendizaje de los procesos; viii) existen fuertes sistemas de apoyo.

Las instituciones dependen tanto de sí como de su entorno para alcanzar los logros académicos. De modo que los programas y sistemas de apoyo cumplan un papel fundamental en el mejoramiento escolar. (Sarmiento, 2006, p. 10).

Para efectos de este artículo, se da alta relevancia a los factores tres y cinco, relacionados con el mejoramiento. Para que una escuela alcance el mejoramiento, debe establecer procesos planificados y cumplir diferentes fases, como el diagnóstico, la definición de objetivos, el monitoreo y levantamiento de datos, el diseño de actividades, y debe estar financiado. La teoría se refiere a crear una cultura de mejoramiento, es decir, adoptar unos símbolos, unas creencias compartidas, unos supuestos básicos, a crear condiciones que soporten y fortalezcan el aprendizaje. La teoría debe ser compartida por todos y ha de ser palpable en los métodos y en las prácticas de enseñanza.

El tercer modelo está referido al adoptado por la UNESCO, el cual define una educación de calidad si aborda, desde la perspectiva de un enfoque de derechos, las siguientes dimensiones: relevancia, pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia, las cuales están estrechamente ligadas, ya que la ausencia de alguna de ellas produciría un efecto de educación sin calidad. La relevancia se relaciona con el sentido, los enfoques y contenidos que se le dan a la educación y cómo se dirige a resolver las necesidades de toda la población. Desde el enfoque de derechos humanos, la educación será relevante si apunta a resolver los cuatro pilares del aprendizaje: aprender a conocer, a hacer, a ser y a vivir juntos.

Se dice que:

La pertinencia de la educación nos remite a la necesidad de que esta sea significativa para personas de distintos contextos sociales y culturales, y con diferentes capacida-

des e intereses, de tal forma que puedan apropiarse de los contenidos de la cultura, mundial y local, y construirse como sujetos en la sociedad, desarrollando su autonomía, autogobierno, su libertad y su propia identidad. Para que haya pertinencia, la oferta educativa, el currículo y los métodos de enseñanza tienen que ser flexibles para adaptarse a las necesidades y características de los estudiantes y de los diversos contextos sociales y culturales. Esto exige transitar desde una pedagogía de la homogeneidad hacia una pedagogía de la diversidad, aprovechando esta como una oportunidad para enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, y optimizar el desarrollo personal y social. (Blanco, 2008, p. 13).

Habrà calidad en la educación si se cumple con la dimensión de equidad. Es decir, una educación para todos es, en otras palabras, democratizar la educación para que cualquier persona pueda acceder a ella, llegando a niveles de excelencia sin importar condiciones de origen o estrato; crear condiciones de igualdad en cuanto a calidad de planteles, recursos físicos, “financieros, humanos, tecnológicos y pedagógicos, con el fin de alcanzar resultados de aprendizaje equiparables” (Blanco, 2008, p. 14).

La eficacia y la eficiencia son dos atributos básicos de la educación de calidad para todos los que han de representar las preocupaciones centrales de la acción pública en el terreno de la educación. Eficacia implica analizar en qué medida se logran o no garantizar, en términos de metas, los principios de equidad, relevancia y pertinencia de la educación, mientras que la eficiencia se refiere a cómo la acción pública asigna a la educación los recursos necesarios y si los distribuye y utiliza de manera adecuada. (Blanco, 2008, p. 14).

La teoría de la UNESCO centra la calidad de la educación en la persona, en el estudiante,

y se podría inferir que de la manera como se aborde la educación dependerá el desarrollo adecuado del ser, el ideal de persona que se forme.

Otro modelo abordado es el del sistema de gestión de calidad, el cual se tiene en cuenta debido a que todas las instituciones educativas que conforman la Red de Colegios Amigos del Turismo pertenecen al sector oficial. Desde la gestión pública, la evaluación se ha definido así: “La evaluación es un proceso de aprendizaje continuo que se utiliza para generar información útil que permita tomar decisiones oportunas para el mejoramiento constante de la gestión pública” (Ministerio de Educación Nacional, 2007).

El sistema de gestión de calidad ha determinado cuatro fases para su desarrollo: 1) diagnóstico, 2) planeación, 3) diseño, 4) implementación y evaluación. Además, resalta la importancia de que debe ser un proceso participativo, en el que se involucre a todos los miembros de la organización. Debe ser continuo, para garantizar así la optimización de esfuerzos y recursos. Un instrumento propuesto para trabajar bajo esquemas de calidad es la llamada *empowerment*, definida por Carlos Martínez como “la capacidad de generar liderazgo participativo, desarrollar factores de motivación, propiciar organizaciones inteligentes, procesos de aprendizaje y capital intelectual” (Grillo, 2008).

Más que ser una teoría de calidad, como las anteriores, el sistema de gestión aborda la manera como debe implementarse la calidad en la organización.

Para Levin (1994, citado en Sarmiento 2006), las condiciones para crear instituciones públicas eficaces están ligadas a definir los siguientes aspectos:

- i) Un objetivo claro con resultados medibles;
- ii) incentivos ligados a resultados dentro

de la función objetivo; iii) acceso eficiente a información útil para las decisiones; iv) capacidad de adaptarse a condiciones cambiantes y v) usar la mejor tecnología consistente con la restricción de costos. (Sarmiento, 2006, p. 10).

Al analizar estas condiciones, se recuerda que la escuela no es una institución sola, sino que está inmersa en un entorno, razón por la cual debe estar preparada para adecuarse y manejar diferentes situaciones, sean estas favorables o adversas.

El último modelo analizado es el que presenta la *Guía para el mejoramiento institucional (Guía n.º 34)*, elaborada por el Ministerio de Educación Nacional para facilitar el trabajo de evaluación a las IE. El Ministerio de Educación se ha preocupado por crear el sistema de aseguramiento de la calidad, cuyos objetivos están definidos así:

El sistema propiciará más y mejores oportunidades educativas para la población; favorecerá el desarrollo de competencias básicas, ciudadanas y laborales; mejorará los resultados de la educación; y fortalecerá la descentralización y la autonomía escolar. Se busca así que los establecimientos educativos sean abiertos e incluyentes, además de que en ellos todos los estudiantes puedan aprender, desarrollar sus competencias básicas y convivir pacíficamente. (Ministerio de Educación Nacional, 2008).

Si se contrastan los objetivos planteados por el MEN, en procura de la calidad de la educación, con la teoría expuesta por la UNESCO, se encuentra coherencia entre ellos. Se habla de desarrollar las competencias del ser, el saber, lo que puede dirigir a una educación relevante. Propiciará más y mejores oportunidades para todos, alcanzando así la equidad. Fortalecerá la descentralización, lo que la puede hacer pertinente, ya que cada región del país orientará los contenidos educativos

a las características de su población, cultura, entorno. El sistema de aseguramiento cuenta con tres elementos: 1) la definición y socialización de competencias básicas; 2) la evaluación de estudiantes, docentes, directivos e instituciones; y 3) el mejoramiento. Ahora, la gestión del establecimiento educativo se da alrededor de varias áreas dentro de las cuales se desarrollan procesos y componentes. Cada área define una gestión. Es decir, hay gestión directiva, académica, administrativa y financiera y de comunidad, las cuales tendrán que ser evaluadas y establecer posteriormente planes de mejoramiento.

Al hablar de mejoramiento y calidad, la guía propone tres pasos que se deben seguir: 1) autoevaluación, 2) elaboración del plan de mejoramiento y 3) seguimiento y evaluación. Tanto el sistema de gestión de calidad (SGC) cómo la *Guía n.º 34* pretenden ser más una propuesta metodológica que una teoría de calidad educativa. Los dos presentan la manera fácil de abordar procesos de calidad en procura de mejora.

El Ministerio de Educación Nacional, con el ánimo de facilitar el establecimiento de planes de mejoramiento en las IE, publicó la *Guía n.º 5: Planes de mejoramiento. Y ahora ... ¿cómo mejoramos?*, instrumento para aumentar la calidad de la educación en Colombia. La *Guía n.º 5* define los planes de mejoramiento así:

El mejoramiento, materializado [por medio] del Plan de Mejoramiento de la Calidad, es el conjunto de metas, acciones, procedimientos y ajustes que la institución educativa define y pone en marcha en períodos de tiempo definidos, para que todos los aspectos de la gestión de la institución educativa se integren en torno de propósitos comúnmente acordados y apoyen el cumplimiento de su misión académica. El mejoramiento necesita del convencimien-

to y la decisión de que mejorar siempre es posible, cualquiera que sea la naturaleza de la institución, grande o pequeña, rural o urbana, privada o pública. (Ministerio de Educación Nacional, 2004).

La *Guía* no solo presenta la definición, sino que también muestra cómo todos los actores forman parte de la construcción del plan de mejoramiento. Claramente, se da la responsabilidad mayor al rector, pero coordinadores, docentes, estudiantes, padres de familia, otras instituciones formadoras de educadores y que conozcan de procesos de mejoramiento y calidad, la Secretaría de Educación, los empresarios y egresados deben participar. Cada uno de los componentes de gestión debe estar incluido en los planes de mejoramiento: directivo, académico, de la comunidad y administrativo y financiero; y, como se dijo en la definición, debe planear las actividades y definir las metas a corto, mediano y largo plazo, así como también establecer los recursos tanto físicos como humanos y financieros con los que podrá ejecutar el plan.

El plan debe ser socializado y constantemente evaluado para determinar su porcentaje de ejecución y avance, para generar luego estrategias de ajuste que permitan garantizar su cumplimiento. Tener claros los resultados de la evaluación se convierte en un referente concreto para establecer el grado de responsabilidad de los diferentes actores que participan en el proceso y analizar, en el interior de cada una de las gestiones, su desarrollo y funcionamiento. Con los resultados de la evaluación se pueden generar acciones y estrategias que apunten a la mejora del currículo, de los docentes, de la institución en general y del estudiante en particular, razón de ser de toda la escuela.

“La calidad no cuesta, cuestan las cosas desprovistas de calidad” (Crosby, 2000).

## Metodología

Ahora bien, al relacionar las teorías y los modelos anteriormente expuestos con el ejercicio de autoevaluación, cuyos resultados se presentan a continuación, se encuentra alta coincidencia entre lo que se define como educación de calidad y los aspectos evaluados. Esbozando algunos ejemplos, si se relea la definición expuesta en la *Guía n.º 5* del Ministerio de Educación Nacional, la del modelo de la UNESCO y los indicadores valorados en el aspecto de gestión pedagógica y los procesos académicos, se busca determinar cuán pertinente es el Programa CAT y cuánto responde a las necesidades de formación de los estudiantes. Es por ello que se evalúa la articulación del Programa CAT con los planes y programas del Plan Sectorial de Educación, con los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal, con las características de la región donde se desarrollará el Programa, determinando la eficacia a la que se refiere la UNESCO.

Con base en la teoría de sistemas, se evalúa el aspecto denominado “gestión comunitaria” para indagar cuán apropiada resulta la interacción de la institución educativa que participa en el Programa CAT con otros sistemas. Por ello, se califica la efectividad de la articulación con la Oficina de Turismo, la Secretaría de Educación, el SENA e instituciones de educación superior y otros organismos estatales, municipales y departamentales.

Por otra parte, al buscar la eficiencia de la que habla la UNESCO, se evalúa el componente “gestión directiva” y se examinan aspectos como el estímulo para el desarrollo del Programa CAT, el apoyo a líderes del Programa CAT para la participación en eventos, la consecución efectiva de recursos con organizaciones externas y la canalización de tales recursos para la sostenibilidad del programa, entre otros.

Siguiendo los factores definidos por Stoll, se desarrollaron los indicadores para el componente “gestión pedagógica y procesos académicos” al evaluar aspectos como el diseño y la implementación de estrategias de aprendizaje por áreas de formación respecto al Programa CAT, el desarrollo de material didáctico, la articulación de políticas institucionales con el modelo pedagógico, la articulación de planes de estudio y de área con el Programa CAT, entre otros.

Cuando se habla de calidad o del proceso de autoevaluación en el Programa Nacional Colegios Amigos del Turismo, se debe hacer mención a tres momentos principales: *uno inicial o etapa diagnóstica*, en el que se indaga por la caracterización del colegio y cómo desarrolla su proyecto educativo institucional (PEI). Durante esa etapa, la IE brinda información, entre otros temas, sobre cómo desarrolla su proceso de evaluación y cómo de ella resultan los planes de mejoramiento. De las veinte instituciones intervenidas en 2012, solo una presenta un serio, juicioso, detallado y documentado ejercicio de evaluación de sus procesos y el establecimiento de un plan de acción o plan de mejoramiento, con partidas presupuestales asignadas que garanticen su real cumplimiento. Todas las demás indican realizar el ejercicio de evaluación propuesto en la *Guía n.º 34*, que constituye un compromiso ante el Ministerio de Educación Nacional de estricto cumplimiento, del que debe resultar un plan de mejoramiento institucional que infortunadamente no siempre se cumple por la falta de recursos existentes para su completa y efectiva ejecución.

*El segundo momento de autoevaluación* se presenta al realizar el análisis DOFA de los componentes del diagnóstico: información básica, horizonte institucional, gestión académica, información de contexto, información específica sobre el Programa CAT, marco de referencia desde lo social y productivo, marco de referencia desde la normatividad

educativa, ambiental, cultural y turística. Y se establecen estrategias para superar las debilidades y mantener las fortalezas. Los docentes, reunidos por áreas de formación, desarrollan un análisis DOFA de las potencialidades de la IE para desarrollar el Programa CAT. A partir de este análisis, se generan estrategias de acción y seguimiento que garanticen el buen desarrollo del programa.

*En el tercer y último momento* se realiza un proceso de autoevaluación de las acciones realizadas durante el año de acompañamiento e implementación del Programa CAT, a partir del cual se propone un plan de mejoramiento que plantea estrategias para mejorar la vida escolar y aportar en la gestión de la calidad de los procesos de aprendizaje, no solo en temas de turismo, lúdica y buen uso del tiempo libre, sino en todas las áreas del saber. Con el ánimo de garantizar la sostenibilidad del Programa CAT en las veinte nuevas IE que ingresaron

al programa durante 2012, se adelanta por primera vez este proceso de autoevaluación de forma sistematizada mediante una matriz desarrollada por la Universidad Externado de Colombia.

## Población

Durante el desarrollo del contrato arriba mencionado, además de otros objetivos adicionales que involucraron a 50 instituciones educativas que, al parecer, ya habían concluido una primera etapa de asesoría, se trabajó con 20 nuevos colegios que ingresaron al programa, ubicados a lo largo y ancho del país, en 13 departamentos diferentes, según se muestra en la tabla 1 y en la figura 1. Como puede apreciarse, el impacto de la labor realizada es representativo, ya que involucró a alrededor de 22.526 estudiantes y 799 profesores:

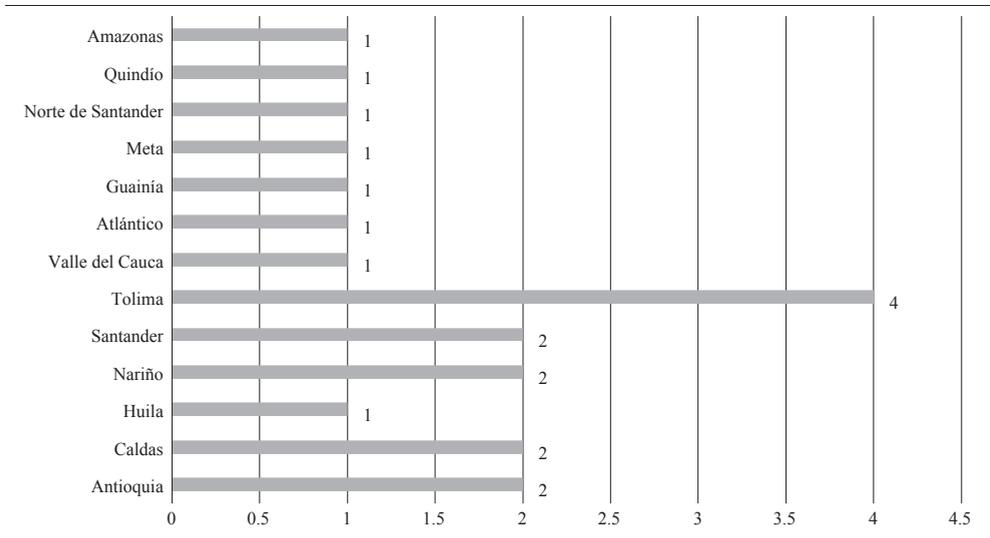
Tabla 1. Colegios asesorados

<i>n.º</i>	<i>Nombre de la institución educativa (IE)</i>	<i>Departamento</i>	<i>Municipio</i>	<i>Población estudiantil</i>	<i>Población docente</i>
1	Institución Educativa Pío XII	Caldas	Salamina	911	23
2	Jorge Isaacs	Valle del Cauca	El Cerrito	1.263	102
3	Colegio Isabel Valbuena Cifuentes	Santander	Vélez	1.419	51
4	Institución Educativa Las Lajas	Nariño	Ipiales	291	14
5	Institución Educativa Iracá	Meta	San Martín de los Llanos	556	31
6	Institución Educativa Instituto Montenegro	Antioquia	Montenegro	1.963	58
7	Institución Educativa Técnica Ambiental Combeima	Tolima	Ibagué	779	27
8	Institución Educativa Juan Pablo II	Nariño	Nariño	642	31
9	Institución Educativa Luis Carlos Galán Sarmiento	Guainía	Puerto Inírida	989	41
10	Institución Educativa Técnica Sumapaz	Tolima	Melgar	880	66
11	Institución Educativa San José de Luruaco	Atlántico	Luruaco	1.661	30
12	Institución Educativa Isla del Sol	Tolima	Prado	284	14
13	Colegio Laureano Gómez	Huila	San Agustín	1.352	74

n.º	Nombre de la institución educativa (IE)	Departamento	Municipio	Población estudiantil	Población docente
14	Instituto Integrado Francisco Serrano Muñoz	Santander	San Juan Girón	2.613	89
15	Institución Educativa Técnica Musical Amina Melendro de Pulecio	Tolima	Ibagué	1.733	24
16	Institución Educativa Viboral	Caldas	Aguadas	294	16
17	Institución Educativa Fe y Alegría Luis Amigó	Antioquia	Medellín	910	33
18	Institución Educativa Fray José María Arévalo	Norte de Santander	Playa de Belén	425	16
19	Institución Educativa Benjamín Herrera	Antioquia	Medellín	1.378	28
20	Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús	Amazonas	Leticia	2.183	31
	Totales poblacionales			22.526	799

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

Figura 1. Cantidad de colegios intervenidos por departamento



Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

Uno de los principales retos del programa es alcanzar su autosostenibilidad en el interior de cada una de las instituciones educativas una vez concluida la etapa de intervención. Buscando dar respuesta a este requerimiento, se exigía la concepción e implementación de un proceso que le permitiera a cada colegio establecer su nivel de avance en los distintos

indicadores y componentes que integran el programa, para generar sus propios planes de mejora y estrategias para el cumplimiento de estos.

Con el propósito de aportar coherentemente en los procesos que adelantan los colegios y evitar cargas adicionales, la autoevaluación

propuesta por la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia contempló los aspectos contenidos en la *Guía n.º 34* del Ministerio de Educación Nacional para la educación media y básica sobre evaluación, que integra los siguientes componentes, los cuales fueron retomados y ajustados para la propuesta evaluativa del Programa CAT:

1. Gestión directiva
2. Gestión pedagógica – Procesos académicos
3. Gestión administrativa
4. Gestión comunitaria

La escala de evaluación propuesta contempla los cuatro rangos siguientes con sus correspondientes niveles de cumplimiento. Las proporciones de cada ítem que integra cada componente fueron similares en cada caso, así mismo, el peso relativo que se otorgó a estos:

Tabla 2. Escala de calificaciones

Calificación numérica	Calificación cualitativa - proporción	Cumplimiento
1	No se cumple (0% - 25%)	
2	Se cumple aceptablemente (26%-50%)	
3	Se cumple en alto grado (51%-75%)	
4	Se cumple plenamente (76% -100%)	

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir archivos Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

Es importante tener en cuenta que la matriz de autoevaluación contempló todos los aspectos relativos al Programa CAT, incluyendo tanto los pertenecientes a la etapa de acompaña-

miento e intervención como aquellos que debía realizar posteriormente la institución de manera autónoma una vez concluyera la primera fase en mención. En este orden de ideas, en cada componente se identificarán cuáles no fueron tenidos en cuenta para el análisis del presente estudio.

## Resultados

El **primer componente, gestión directiva**, está integrado por ocho aspectos, de los cuales se excluyeron los siguientes cuatro porque en el momento de diligenciamiento de la autoevaluación aún no podían estar ejecutados, pues se requería haber concluido el proceso de acompañamiento para que la propuesta total fuese aprobada por los órganos directivos de la institución para su posterior inclusión oficial en el PEI, divulgación con la comunidad educativa y correspondiente apropiación por parte de esta:

1. Conocimiento de la misión institucional con inclusión del Programa CAT.
2. Conocimiento de los principios y valores institucionales con inclusión del Programa CAT.
3. Divulgación del PEI actual y/o ajustado que incluya el proyecto transversal de buen uso del tiempo libre a la comunidad educativa (profesores, estudiantes, directivos, egresados, empresarios).
4. Inclusión del proyecto transversal de buen uso del tiempo libre en el PEI.

Por ende, el análisis de las calificaciones se realiza con base en los siguientes cuatro aspectos:

1. Estímulos para el desarrollo del Programa CAT.

2. Existencia de un plan de formación y capacitación docente que incluya contenidos, didácticas y sistemas evaluativos, para soportar el Programa CAT.
3. Apoyo a líderes del Programa CAT para la participación en eventos de cualificación e intercambios de experiencias, entre otros.
4. Consecución efectiva de recursos con organizaciones externas y canalización de tales recursos para la sostenibilidad del Programa CAT.

Se explica a continuación cada aspecto:

Tabla 3. Estímulos para el desarrollo del Programa CAT

n.º colegios	9	2	$\bar{x}$	7	2
Calificación	1	2	2,10	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

La calificación promedio para este ítem fue de 2,10 (cumplimiento aceptable). Dos colegios otorgaron la calificación “cumplimiento pleno” (4,0), y la más baja (1,0 - no cumplimiento) fue otorgada por nueve colegios, los cuales justificaron esta nota por considerar que el programa representaba un trabajo extra para el cual no se contaba con el tiempo suficiente, pues simultáneamente se encontraban realizando otros proyectos; algunos manifestaron desconocer los estímulos y otros indicaron que hacía falta gestión para la consecución de recursos económicos y que era necesario continuar con la asesoría para la posterior implementación de la propuesta. Siete calificaron con 3,0 (cumplimiento en alto grado) y el resto asignó una calificación de 2,0 (cumplimiento aceptable).

Tabla 4. Existencia de un plan de formación y capacitación docente que incluya contenidos, didácticas y sistemas evaluativos, para soportar el Programa CAT.

n.º colegios	6	6	$\bar{x}$	5	3
Calificación	1	2	2,25	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

Este ítem fue evaluado con 2,25 como calificación promedio (cumplimiento aceptable) a pesar de que durante 2013 se llevó a cabo la primera capacitación como soporte al Programa CAT por parte del Viceministerio de Turismo. La más alta calificación o de cumplimiento pleno (4,0) la otorgaron tres colegios. El ítem recibió calificación de no cumplimiento por seis instituciones que consideraron que, al haberse llevado a cabo la capacitación en ciudades específicas, en su mayoría capitales, no se contaba con los recursos para costear los desplazamientos de los docentes. Otro aspecto en este sentido es que solo se autorizaba participar a un par de profesores por institución educativa, y resulta que la población docente de este grupo de colegios era cercana a los 800, pero el posible cupo para acceder a la capacitación era apenas de 40.

Tabla 5. Apoyo a líderes del Programa CAT para la participación en eventos de cualificación e intercambios de experiencias, entre otros.

n.º colegios	3	10	$\bar{x}$	5	2
Calificación	1	2	2,30	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

La calificación promedio de este indicador fue de 2,30 (un poco más que aceptable). Se asignó la calificación de no cumplimiento (1,0) por parte de tres colegios, los cuales manifestaron desconocer los apoyos a los líderes del equipo dinamizador del Programa CAT; otros aceptaron conocer sobre las capa-

citaciones y los eventos, pero indicaron no poder asistir por no subsidiarse el traslado y la manutención. La más alta calificación (4,0) fue otorgada por dos colegios. La mayoría (10 colegios) asignó la calificación de cumplimiento aceptable (2,0).

Tabla 6. Consecución efectiva de recursos con organizaciones externas y canalización de tales recursos para la sostenibilidad del Programa CAT

n.º colegios	13	$\bar{x}$	1	4	2
Calificación	1	1,75	2	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

Este ítem obtuvo una calificación promedio de 1,75, por debajo del aceptable y la más baja de todo el componente. La nota más alta (4,0) fue otorgada por dos colegios y la más baja (1,0 o no se cumple) fue dada por trece colegios. Es de destacar que, siendo este un objetivo y meta por cumplir por parte de las directivas de las instituciones, tuvo el más bajo cumplimiento del componente, lo cual da alarmas para la sustentabilidad del programa y denota la necesidad de generar mayores compromisos por parte de los rectores, las Secretarías de Educación, el Sena, los empresarios, el Viceministerio de Turismo y demás actores involucrados para sacar adelante el Programa CAT. Unas instituciones argumentaron que “se requiere que el programa esté totalmente implementado para buscar esas ayudas” (Mincit y Fontur, 2014), y otras indicaron que, “a pesar de haber realizado los trámites respectivos, no se obtuvieron los recursos” (Mincit y Fontur, 2014).

A nivel global, el **componente “gestión directiva”** obtuvo una calificación total promedio **aceptable**, cuyo factor más crítico se refiere a la consecución de recursos, lo cual es muy preocupante, pues de ello dependen la sustentabilidad y el progreso del Programa CAT.

Tabla 7. Componente Gestión Directiva

n.º colegios	12	$\bar{x}$	4	4
Promedios	1,0-2,0	2,1	2,2-3,0	3,1-4,0

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

El segundo componente, relacionado con la **“gestión pedagógica y los procesos académicos”**, está compuesto por 19 aspectos, de los cuales fueron excluidos del análisis los siguientes siete, pues, como puede observarse, se refieren a temas que requieren de la conclusión de la etapa de intervención e incluso de su implementación posterior completa, como ocurre cuando se indaga sobre los egresados con cohortes formadas con el Programa CAT:

1. Avance del proceso para la construcción, actualización e implantación del Programa CAT.
2. Apreciación de docentes, estudiantes, egresados y empresarios sobre el perfil ocupacional de los egresados de las cohortes formadas luego de la intervención del Programa CAT.
3. Apreciación de docentes, estudiantes y egresados sobre la pertinencia del material didáctico relacionado con el Programa CAT.
4. Documentos, materiales y otros mecanismos que evidencien la divulgación del Programa CAT.
5. Porcentaje de profesores que han participado en los últimos cinco años en programas de desarrollo profesoral o capacitaciones en temas relacionados con el Programa CAT.
6. Apreciación de estudiantes, profesores y egresados sobre el soporte bibliográfico del Programa CAT.

7. Grado de consolidación del proyecto transversal para un buen uso del tiempo libre en el currículo de la institución, a partir de la intervención realizada por el Programa CAT.

El análisis se llevó a cabo con base en los siguientes doce aspectos:

1. Articulación del Programa CAT con los planes y programas del Plan Sectorial de Educación.
2. Diseño e implementación de estrategias de aprendizaje por áreas de formación respecto del Programa CAT.
3. Desarrollo de material didáctico de soporte para el Programa CAT.
4. Grado de avance en la articulación de las políticas académicas institucionales con el modelo pedagógico definido a partir de la intervención del Programa CAT.
5. Grado de avance de la articulación del plan de estudios, los planes de área y el Programa CAT.
6. Porcentaje de estudiantes y profesores que tienen conocimiento del Programa CAT.
7. Información actualizada sobre el número y nivel de formación de los docentes que apoyan la implementación y el desarrollo del Programa CAT.
8. Pertinencia de la formación de los docentes en relación con el Programa CAT.
9. Número de horas semanales que dedica cada docente para la implementación y el desarrollo del Programa CAT.
10. Número de docentes registrados en la red virtual del Programa CAT.

11. Número de estudiantes registrados en la red virtual del Programa CAT.

12. Número de documentos y materiales producidos por las diferentes áreas y “colgados” en la red Programa CAT.

Se explica a continuación cada aspecto:

Tabla 8. Articulación del Programa CAT con los planes y programas del Plan Sectorial de Educación

n.º colegios	1	2	$\bar{x}$	3	2	12
Calificación	1	2	2,75	3	4	N/A

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

La calificación promedio asignada a este ítem fue de 2,75 (cumplimiento muy cercano al alto grado), la cual permitiría deducir que las comunidades educativas de los colegios, reconocen lo siguiente:

Los objetivos del programa están articulados con los planes de desarrollo tanto nacional y departamental como municipal, pero ven dificultades en su concreción por la falta de recursos no solo de dinero, sino de tiempo, personal capacitado, instituciones y partidas que faciliten la articulación, etc. (Mincit y Fontur, 2014).

Esto explicaría por qué doce colegios no calificaron este ítem por considerar que no aplicaba hacerlo hasta que se concluyera totalmente la implementación del programa.

Tabla 9. Diseño e implementación de estrategias de aprendizaje por áreas de formación respecto del Programa CAT

n.º colegios	2	6	$\bar{x}$	8	4
Calificación	1	2	2,70	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

La calificación promedio obtenida para este ítem fue de 2,70 (cumplimiento por encima del aceptable, cercano al alto grado). La calificación más alta de cumplimiento pleno (4,0) la asignaron cuatro colegios. Se destaca que ocho instituciones lo calificaron con 3,0 (nivel de cumplimiento alto), indicador que constituye uno de los aspectos neurálgicos del Programa CAT, pues representa la ruta y planeación del camino por seguir para su posterior implementación. Solo dos colegios calificaron con 1,0 (no cumplimiento) y el resto asignó una calificación aceptable (2,0).

Tabla 10. Desarrollo de material didáctico de soporte para el Programa CAT

n.º colegios	2	7	$\bar{x}$	4	7
Calificación	1	2	2,80	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

La calificación promedio ponderada de 2,80 (por encima de cumplimiento aceptable y cercano al cumplimiento en alto grado) es un logro un poco superior a los obtenidos en los dos anteriores ítems. La más alta calificación fue de 4,0 (cumplimiento pleno), asignada por siete colegios, y la más baja, equivalente a 1,0 (no cumplimiento), fue dada por parte de dos colegios que indicaron “apenas estar realizando su construcción en el momento de la autoevaluación” (Mincit y Fontur, 2014). Es de aclarar que el material didáctico se construyó para todos los casos, sin embargo, como es lógico, los profesores de algunas áreas trabajaron más y, por tanto, desarrollaron mayor cantidad de materiales y de superior calidad que los de otras áreas en cada una de las IE.

La calificación promedio de 3,0 (nivel de cumplimiento alto) es la nota más alta obtenida hasta el momento por un ítem. La mayor calificación (4,0 o de cumplimiento

Tabla 11. Grado de avance en la articulación de las políticas académicas institucionales con el modelo pedagógico definido a partir de la intervención del Programa CAT

n.º colegios	3	2	7	$\bar{x}$	8
Calificación	1	2	3	3,0	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

pleno) fue asignada por ocho colegios. La calificación más baja, equivalente a 1,0 (no cumplimiento), fue asignada por tres colegios. Esta calificación evidencia el respeto del Programa CAT por los modelos pedagógicos y demás políticas institucionales, cumpliendo la exigencia de acoplarse y adaptarse a cada uno de ellos.

Tabla 12. Grado de avance de la articulación del plan de estudios, los planes de área y el Programa CAT

n.º colegios	3	7	$\bar{x}$	7	3
Calificación	1	2	2,50	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

La calificación promedio global ponderada fue de 2,50, justo en el medio entre un cumplimiento aceptable y un alto cumplimiento. La más alta nota fue 4,0 (cumplimiento pleno) y la más baja fue 1,0 (no cumplimiento), otorgadas por tres colegios respectivamente. Siete instituciones calificaron el ítem con 2,0 (aceptable) y otras siete dieron calificación de 3,0 (cumplimiento en alto grado), lo que indica que “el trabajo avanzó por parte de algunas áreas, pero no de manera equitativa en todas” (Mincit y Fontur, 2014). Por tratarse de una propuesta transversal, lo ideal es que hubiese sido acogida por la totalidad de las áreas, sin embargo, en el marco de la autonomía educativa, no se podían imponer las metas.

Tabla 13. Porcentaje de estudiantes y profesores que tienen conocimiento del Programa CAT

n.º colegios	2	8	$\bar{x}$	6	4
Calificación	1	2	2,60	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

La calificación promedio ponderada para este ítem fue de 2,60 (aceptable con tendencia al cumplimiento alto). El pleno cumplimiento (4,0) fue asignado por cuatro colegios y la calificación 1,0 (no cumplimiento) fue otorgada por dos. La mayoría de los colegios (ocho) lo calificó como aceptable (2,0) y el resto, es decir, seis colegios, le asignó 3,0 (cumplimiento en alto grado) como calificación, lo cual es entendible, dado que en casi la totalidad de los colegios se trabajó solo con los miembros del equipo dinamizador, sin lograrse involucrar a la totalidad de la comunidad académica.

Tabla 14. Información actualizada sobre el número y nivel de formación de los docentes que apoyan la implementación y el desarrollo del Programa CAT

n.º colegios	3	7	$\bar{x}$	5	5
Calificación	1	2	2,60	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

Calificación promedio 2,6, equivalente a un desempeño aceptable con tendencia a un alto cumplimiento. La más alta calificación, de 4,0 (pleno cumplimiento), fue asignada por cuatro colegios, y la más baja (1,0), equivalente a un no cumplimiento, fue dada por parte de dos colegios. La mayoría (ocho colegios) calificó el ítem como aceptable (2,0) y el resto lo calificó con 3,0. Los docentes indican que, “aunque el levantamiento de la información se hizo y la caracterización se concretó, se requiere formación especializada en turismo para poder abordar el programa

con responsabilidad e idoneidad” (Mincit y Fontur, 2014).

Tabla 15. Pertinencia de la formación de los docentes en relación con el Programa CAT

n.º colegios	2	9	$\bar{x}$	6	3
Calificación	1	2	2,50	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

Calificación promedio de 2,50, intermedia entre aceptable y cumplimiento en alto grado, muy cercana a la anterior por tratarse de aspectos relacionados. Tres colegios asignaron la calificación 4,0 (pleno cumplimiento); dos instituciones evaluaron no cumplimiento (1,0); nueve más dieron calificación aceptable (2,0) y el resto, seis, evaluó el ítem con 3,0, esto es, cumplimiento en alto grado. Como la propuesta es transversal, todos los perfiles de los docentes son pertinentes, se trata de formar a los estudiantes desde y para la lúdica, haciendo que conozcan, se apropien y amen su entorno, para lo cual los contenidos y el desarrollo de competencias de cada una de las áreas de formación deben ser contextualizados tanto local como regionalmente y contrastados a nivel nacional e internacional, circunstancia que no exime la imperiosa necesidad de que los docentes reciban formación especializada en turismo.

Tabla 16. Número de horas semanales que dedica cada docente para la implementación y el desarrollo del Programa CAT

n.º colegios	5	8	$\bar{x}$	7	0
Calificación	1	2	2,10	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

La calificación promedio para este ítem fue de 2,10, o sea, un cumplimiento aceptable. Esta calificación denota la falta de tiempo de los profesores, lo que les impide dedicarse como

corresponde a los compromisos derivados del Programa CAT, de ahí que ninguna institución lo calificara como de un cumplimiento pleno (4,0). La calificación 3,0 (alto cumplimiento) fue asignada por siete colegios; la calificación más baja, de 1,0 (no cumplimiento), fue otorgada por cinco colegios, los cuales la justificaron así: “Reconocen solo dedicar el tiempo invertido durante la visita; no invertir tiempo alguno; no haber realizado ninguna programación ni asignación de tiempo al proyecto” (MincIT y Fontur, 2014).

Tabla 17. Número de docentes registrados en la red virtual del Programa CAT

n.º colegios	13	4	$\bar{x}$	0	3
Calificación	1	2	1,65	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

La calificación promedio del ítem fue 1,65, la segunda calificación más baja de todo el componente, dado que, en el tiempo que duró la intervención, la red no funcionó adecuadamente, incluso se perdió la información recogida en el contrato anterior. La calificación más alta fue de 4,0 (cumplimiento pleno), otorgada por tres colegios, y la más baja, de 1,0 (no cumplimiento), fue asignada por la mayoría (trece) de los colegios. Este punto es crítico en relación con el desarrollo y cumplimiento de objetivos del Programa CAT y refleja, además, la pésima conectividad con la que cuenta la mayoría de los colegios en el país, lo cual no solo dificultó la realización de los trabajos a distancia, sino la inscripción de docentes y su posterior interacción por medio de la red. También se evidenció que se requiere, por parte del Viceministerio de Turismo, la asignación de personal con dedicación exclusiva a la Red CAT, que proporcione el adecuado soporte al uso, mantenimiento y seguimiento de la plataforma.

Tabla 18. Número de estudiantes registrados en la red virtual del Programa CAT

n.º colegios	11	$\bar{x}$	6	1	2
Calificación	1	1,70	2	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

Calificación promedio para el ítem 1,70, es decir, un no cumplimiento, cuya justificación es la misma razón indicada para el ítem anterior. La más alta calificación (4,0) fue asignada por dos colegios y la más baja (1,0 – no cumplimiento) fue otorgada por once colegios (la mayoría), mientras que seis instituciones calificaron el ítem con 2,0 (aceptable).

Tabla 19. Número de documentos y materiales producidos por las diferentes áreas y “colgados” en la red Programa CAT

n.º colegios	12	$\bar{x}$	5	3	0
Calificación	1	1,55	2	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

Calificación promedio del ítem 1,55, la más baja calificación no solo del presente componente, sino del anterior, pues, como se ha expresado, la mala calidad de la conectividad, además de las dificultades técnicas de la plataforma y de soporte de la Red CAT desde el Viceministerio y la ausencia de tiempo de los docentes para cumplir con los objetivos del Programa CAT, ocasionaron que prácticamente ningún colegio generara o compartiera información por medio de la Red CAT, razón por la cual no existió calificación con un cumplimiento pleno de 4,0. La más alta nota fue 3,0 (cumplimiento en alto grado) por parte de tres colegios; y el no cumplimiento (1,0) fue asignado por doce instituciones.

El segundo componente, “gestión pedagógica y procesos académicos”, obtuvo una

calificación promedio de 2,4, **aceptable** y equivalente a un nivel de cumplimiento un poco por encima del 50%. Las calificaciones más bajas asignadas a los aspectos pertenecientes a este componente estuvieron relacionadas con la inscripción de los miembros de las comunidades educativas a la Red Colegios Amigos del Turismo y su interacción por medio de esta; pese a ello, este componente obtuvo una calificación promedio tres puntos por encima del componente “gestión directiva”.

Tabla 20. Gestión pedagógica y procesos académicos

n.º colegios	11	$\bar{x}$	6	3
Promedios	1,0-2,4	2,4	2,5-3,0	3,1-4, 0

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

El tercer **componente**, “**gestión administrativa**”, está compuesto por ocho ítems, los cuales son todos pertinentes para el análisis:

1. Existencia de un comité para la orientación y ejecución del Programa CAT (equipo dinamizador).
2. Grado de estabilidad de los docentes que conforman el equipo líder para soportar el Programa CAT.
3. Efectividad de las acciones realizadas por el equipo líder respecto de sus resultados oportunos.
4. Acciones administrativas para dar soporte a la construcción permanente del Programa CAT.
5. Evaluación del personal provisional en la ejecución del Programa CAT.
6. Grado de satisfacción del personal con las decisiones adoptadas por el Consejo

Directivo en el marco del desarrollo del Programa CAT.

7. Definición de perfiles docentes requeridos para dar soporte al Programa CAT.
8. Grado de estabilidad de los docentes que soportan el Programa CAT.

Se explica a continuación cada ítem:

Tabla 21. Existencia de un comité para la orientación y ejecución del Programa CAT (equipo dinamizador)

n.º colegios	1	1	9	$\bar{x}$	9
Calificación	1	2	3	3,30	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

Calificación promedio de 3,30 (cumplimiento en alto grado), la más alta calificación no solo de este componente, sino de los dos anteriores, equivalente a una ejecución un poco por encima del 75 %, lo cual se explica porque lo primero que se solicita a la institución educativa cuando se da inicio a la asesoría es la conformación del denominado equipo dinamizador, responsable de liderar el proceso y la metodología que plantea el Programa CAT. La calificación más alta, de 4,0 (nivel de cumplimiento pleno), fue otorgada por nueve colegios; la más baja, 1,0 (no cumplimiento), fue asignada por una IE; nueve instituciones más le dieron una nota de 3,0 (alto nivel de cumplimiento) y una más lo calificó con 2,0 (cumplimiento aceptable).

Tabla 22. Grado de estabilidad de los docentes que conforman el equipo líder para soportar el Programa CAT

n.º colegios	2	2	4	$\bar{x}$	12
Calificación	1	2	3	3,30	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

Igual que en el componente anterior, la calificación promedio fue de 3,30, con un nivel de cumplimiento alto, un poco por encima del 75 %. Fue calificada con cumplimiento pleno (4,0) por parte de doce colegios y con 1,0 (no cumplimiento) solo por dos instituciones que indicaron que “se presenta falta de compromiso e interés por parte de los docentes a pesar de que inicialmente se nombra un equipo líder o dinamizador” (Mincit y Fontur, 2014).

Tabla 23. Efectividad de las acciones realizadas por el equipo líder respecto de sus resultados oportunos

n.º colegios	2	2	8	$\bar{x}$	8
Calificación	1	2	3	3,10	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

La calificación promedio del ítem fue de 3,10, equivalente a un cumplimiento en alto grado, un poco por encima del 75 %. Ocho colegios lo calificaron con un cumplimiento pleno (4,0). La calificación más baja, esto es, 1,0, la otorgaron dos colegios, que asignaron esta calificación por considerar que “aún no se realizan las gestiones para oficializar el trabajo del equipo dinamizador” (Mincit y Fontur, 2014).

Tabla 24. Acciones administrativas para dar soporte a la construcción permanente del Programa CAT

n.º colegios	2	2	4	$\bar{x}$	12
Calificación	1	2	3	3,30	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

Calificación promedio 3,30, equivalente a un alto cumplimiento, por encima del 75 %. La calificación más alta, equivalente 4,0 (cumplimiento pleno), fue otorgada por doce colegios (la mayoría), y la calificación

de 1,0 (no cumplimiento) fue asignada por dos colegios que apreciaron “inexistencia de acciones administrativas para garantizar la sustentabilidad del programa” (Mincit y Fontur, 2014).

Tabla 25. Evaluación del personal provisional en la ejecución del Programa CAT

n.º colegios	6	1	$\bar{x}$	5	2	6
Calificación	1	2	2,21	3	4	N/A

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

El personal provisional se refiere al resto del cuerpo docente que no forma parte del equipo dinamizador. Se sugiere cambiar el nombre de este aspecto, pues todos los miembros de la comunidad educativa deben integrarse al programa de forma permanente. La calificación promedio para este ítem fue de 2,21, o sea, nivel de cumplimiento aceptable, un poco por encima del 50 %. La calificación más alta, es decir, 4,0 (cumplimiento pleno), fue otorgada por dos colegios; y la más baja o de no cumplimiento (1,0) fue asignada por otros seis colegios:

No se ha empleado personal provisional, pues no ha sido necesario dado el alto compromiso del líder y equipo dinamizador; es inexistente; no se han realizado evaluaciones del personal que ejecuta el programa CAT, ya que no hay implementación de este; en esta variable no se avanzó; no se realizó este proceso. (Mincit y Fontur, 2014).

Tabla 26. Grado de satisfacción del personal con las decisiones adoptadas por el Consejo Directivo en el marco del desarrollo del Programa CAT

n.º colegios	3	6	$\bar{x}$	9	2
Calificación	1	2	2,50	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

La calificación promedio del ítem fue de 2,50, justo en la mitad entre un cumplimiento aceptable y un alto cumplimiento. La más alta calificación, de 4,0 (correspondiente al pleno cumplimiento), fue otorgada por dos colegios, y la más baja o 1,0 (no cumplimiento) fue recibida por tres instituciones, las cuales expresaron “inconformidad con la participación en el programa por considerarlo una amenaza para el énfasis que ya posee la IE; porque lo vieron como uno de tantos proyectos peregrinos que llegan a las instituciones sin continuidad”. Nueve colegios calificaron el ítem con cumplimiento en alto grado (3,0).

Tabla 27. Definición de perfiles docentes requeridos para dar soporte al Programa CAT

n.º colegios	4	1	6	$\bar{x}$	9
Calificación	1	2	3	3,00	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

La calificación promedio fue de 3,0 (cumplimiento en alto grado), equivalente a un cumplimiento entre el 50 y el 75 %. La calificación más alta fue de 4,0 (cumplimiento pleno), otorgada por nueve colegios, y la más nota baja fue de 1,0, equivalente a no cumplimiento, expresada por cuatro colegios según los cuales “no se ha adelantado esta variable, si bien la institución educativa tiene bien definidos sus perfiles docentes a nivel académico con el énfasis con el que ya cuenta”.

Tabla 28. Grado de estabilidad de los docentes que soportan el Programa CAT

n.º colegios	1	2	12	$\bar{x}$	5
Calificación	1	2	3	3,05	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

La calificación promedio para este ítem fue de 3,05, correspondiente a un alto cumplimiento,

dado que era uno de los requerimientos en el momento de conformación del equipo dinamizador, necesario para garantizar la sustentabilidad del programa. La calificación de 4,0 (cumplimiento pleno) fue otorgada por cinco colegios y la calificación más baja o 1,0 (no cumplimiento) fue asignada por un colegio.

La **gestión administrativa** obtuvo una calificación promedio de 2,9, la más alta de todos los componentes, aunque aceptable, muy cercana a la escala de un alto cumplimiento y al 75 % de ejecución. La calificación más baja (2,5) la recibió el denominado personal provisional, cuya denominación, como se indicó previamente, se sugiere cambiar para una mejor ilustración.

De otra parte, es en este componente en el que el cuerpo asesor y consultor tiene mayor injerencia desde el punto de vista de la planeación y el seguimiento de actividades.

Tabla 29. Gestión administrativa

n.º colegios	4	2	$\bar{x}$ (1)	13
Promedios	1,0-2,0	2,1-2,8	2,9	3,0-4,0

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

El **cuarto componente**, relacionado con la “**gestión comunitaria**”, consta de quince ítems, de los cuales se excluyen del análisis los siguientes siete, pues deben ser medidos luego de su planeación, implementación y desarrollo, una vez concluida la etapa de intervención y acompañamiento. Incluso algunos exigen el paso de más de una década, como es lo atinente a los egresados, pues debe concluirse el tránsito de la primera cohorte completa, que inicia desde el preescolar hasta la finalización del bachillerato, con el currículo ajustado con la propuesta de buen uso del tiempo libre construida a partir del Programa CAT:

1. Estrategias adoptadas en la articulación de empresarios para el desarrollo de prácticas y demás actividades académicas relacionadas con el Programa CAT.
2. Efectividad de las estrategias adoptadas en la articulación de empresarios para el desarrollo de prácticas y demás actividades académicas relacionadas con el Programa CAT.
3. Espacios y programaciones definidos que permitan la deliberación y la construcción de acuerdos para establecer actividades o líneas de trabajo relacionadas con el Programa CAT.
4. Mecanismos establecidos para informar y socializar a la comunidad educativa en su conjunto las decisiones de la inversión del Programa CAT.
5. Número de egresados que se encuentren vinculados laboralmente a una actividad turística.
6. Número de egresados que han realizado estudios relacionados con la actividad turística.
7. Seguimiento a egresados con indicadores que soporten el Programa CAT.

Los siguientes ocho aspectos fueron incluidos en el análisis por pertenecer a la etapa de intervención y acompañamiento, como se indica a continuación:

1. Estrategias adoptadas en la articulación de la Oficina de Turismo para el desarrollo de prácticas y demás actividades académicas relacionadas con el Programa CAT.
2. Efectividad de las estrategias adoptadas para la articulación de la Oficina de Turismo para el desarrollo de prácticas y demás actividades académicas relacionadas con el Programa CAT.

3. Estrategias adoptadas para la articulación de la Secretaría de Educación con el Programa CAT.
4. Efectividad de las estrategias adoptadas para la articulación de la Secretaría de Educación con el Programa CAT.
5. Estrategias adoptadas para la articulación del colegio con el SENA y/o instituciones de educación superior.
6. Efectividad de las estrategias adoptadas para la articulación del colegio con el SENA y/o instituciones de educación superior.
7. Estrategias adoptadas para la atención y la inclusión de otros organismos del Estado, municipales y departamentales para el desarrollo del Programa CAT.
8. Efectividad de las estrategias adoptadas para la atención y la inclusión de otros organismos del Estado, municipales y departamentales para el desarrollo del Programa CAT.

Tabla 30. Estrategias adoptadas en la articulación de la Oficina de Turismo para el desarrollo de prácticas y demás actividades académicas relacionadas con el Programa CAT

n.º colegios	10	$\bar{x}$	4	4	2
Calificación	1	1,90	2	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

El promedio de 1,90, sin alcanzar a ser aceptable, identifica que, aunque en la primera visita los consultores se pusieron en contacto con los directores de las respectivas oficinas de turismo, el apoyo al Programa CAT resultó prácticamente inexistente debido, entre otros aspectos, a su altísimo nivel de rotación o al desinterés de casi la totalidad para involucrarse verdaderamente con el programa.

Solo dos colegios calificaron con 4,0 (alto nivel de cumplimiento) este ítem, mientras que diez le dieron la calificación de 1,0 (no cumplimiento). Se aclara, además, que en algunos municipios no funciona una Oficina de Turismo, situación que también contribuyó con las bajas calificaciones logradas en este punto.

Tabla 31. Efectividad de las estrategias adoptadas para la articulación de la Oficina de Turismo para el desarrollo de prácticas y demás actividades académicas relacionadas con el Programa CAT

n.º colegios	11	$\bar{x}$	5	3	1
Calificación	0-1	1,65	2	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

Si no hay acciones, obviamente su efectividad es baja, razón por la cual la calificación promedio de este ítem fue de 1,65. Solo un colegio asignó la calificación de cumplimiento pleno (4,0) y once colegios lo calificaron con 1,0 (no cumplimiento).

Tabla 32. Estrategias adoptadas para la articulación de la Secretaría de Educación con el Programa CAT

n.º colegios	7	4	$\bar{x}$	7	2
Calificación	1	2	2,20	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

La calificación promedio del ítem fue de 2,20, equivalente a un nivel de cumplimiento aceptable por encima del 50 %, lo que evidencia un mayor acercamiento con la Secretaría de Educación frente a la relación alcanzada con la Oficina de Turismo del municipio, aunque, si se piensa, debería ser aún más alta, más allá de aceptable, dado que se esperaría que fuera estrecha y permanente. Solo dos colegios lo calificaron con un nivel pleno de cumpli-

miento (4,0), mientras que siete le otorgaron simultáneamente un no cumplimiento (1,0), así como un cumplimiento en alto grado (3,0). Este aspecto resulta fundamental para potenciar el trabajo que plantea el Programa CAT desde el punto de vista curricular y que va de la mano con las políticas nacionales en materia de educación, en la medida en que el proyecto transversal de buen uso del tiempo libre es obligatorio para todos los colegios.

Tabla 33. Efectividad de las estrategias adoptadas para la articulación de la Secretaría de Educación con el Programa CAT

n.º colegios	8	5	$\bar{x}$	4	3
Calificación	1	2	2,10	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

La calificación de efectividad resultó, como es lógico, un poco más baja con relación a la implementación de las estrategias, con una calificación promedio de 2,1, equivalente a un nivel de cumplimiento aceptable. La calificación de pleno cumplimiento (4,0) de este ítem fue asignada por tres colegios, y ocho colegios lo evaluaron con 1,0 (no cumplimiento), instituciones que adujeron al respecto, entre otros aspectos, que “el cambio permanente de las autoridades en los entes educativos y de la Oficina de Turismo de los respectivos municipios impide un real acercamiento y apoyo con los procesos que desarrolla el Programa CAT”. Al no generarse acciones, es imposible obtener efectividad en ellas.

Tabla 34. Estrategias adoptadas para la articulación del colegio con el SENA y/o instituciones de educación superior

n.º colegios	4	5	$\bar{x}$	9	2
Calificación	1	2	2,45	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

Al parecer, hay más estrategias de trabajo con el SENA que con las Secretarías de Educación respectivas (2,20), por cuanto la calificación asignada a este ítem fue superior: 2,45, equivalente a un nivel de cumplimiento un poco por encima del 50 %, aunque se mantuvo en el rango de aceptable. Dos colegios calificaron con 4,0 (cumplimiento pleno) este ítem, mientras que cuatro le asignaron la nota de 1,0, es decir, no cumplimiento, justificando esta calificación por los siguientes factores:

No se ha adelantado, hasta el momento de realizar la respectiva autoevaluación, ninguna gestión para realizar articulación con esta institución; se han adelantado gestiones, pero no se ha logrado una concertación total, sino apenas parcial; como la comunidad educativa apenas está en conocimiento incipiente del tema turístico, aguardará para estar más empapada e iniciar trámites con el SENA. (Mincit y Fontur, 2014).

Es importante manifestar que en diversas ocasiones se ha encontrado que la formación que ofrece el SENA relacionada con turismo no es pertinente con la vocación o las necesidades del entorno donde se ubican los colegios. Así mismo, resulta inapropiada en lugares donde existe más de una institución educativa con vocación turística, que requieren generar perfiles diferentes entre sus estudiantes para facilitar la inserción en el mercado laboral; sin embargo, la oferta académica del SENA es única.

Tabla 35. Efectividad de las estrategias adoptadas para la articulación del colegio con el SENA y/o instituciones de educación superior

n.º colegios	5	7	$\bar{x}$	7	2
Calificación	1	2	2,20	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

La calificación concedida fue de 2,20, frente al 2,45 del diseño de las estrategias, o sea, un nivel de cumplimiento aceptable del 50 %.

Dos colegios calificaron este ítem con cumplimiento pleno (4,0) y cinco lo calificaron con 1,0, los cuales expusieron la siguiente argumentación: “Se debe al hecho de que, al no haber realizado estrategias, no se puede generar efectividad en [estas]”. También expresaron lo siguiente:

Aún es temprano, dado el estado incipiente del programa, pero es un proceso que en poco tiempo se va a adelantar; sin embargo, la oferta de instituciones en el departamento es escasa, así como también la posibilidad de muchos de los respectivos alumnos de estudiar en otras ciudades. (Unexcol, 2013).

Tabla 36. Estrategias adoptadas para la atención y la inclusión de otros organismos del Estado, municipales y departamentales para el desarrollo del Programa CAT

n.º colegios	4	9	$\bar{x}$	2	5
Calificación	1	2	2,40	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

La calificación promedio de este ítem fue de 2,40, la cual corresponde a un nivel de cumplimiento aceptable, un poco por encima del 50 %. Cinco colegios lo calificaron con cumplimiento pleno (4,0). Con calificación de 1,0 (no cumplimiento) lo evaluaron cuatro colegios, que indicaron que iniciarán ese proceso cuando la parte documental del Programa CAT esté completa:

Cuando la institución tenga el informe final y, a su vez, un proceso deliberatorio amplio con la comunidad educativa, entraría a reformular nuevas propuestas de articulación con el SENA y con otras instituciones que sean afines para el pleno desarrollo del Programa CAT. (Unexcol, 2013)

Este ítem, que no alcanzó un nivel de cumplimiento aceptable, recibió una calificación de 1,9, inferior al diseño de la estrategia (2,40).

Tabla 37. Efectividad de las estrategias adoptadas para la atención y la inclusión de otros organismos del Estado, municipales y departamentales para el desarrollo del Programa CAT

n.º colegios	8	$\bar{x}$	8	2	2
Calificación	1	1,9	2	3	4

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

Dos colegios lo califican con pleno cumplimiento (4,0), mientras que ocho lo calificaron simultáneamente con 1,0 (no cumplimiento) y con 2,0 (cumplimiento aceptable), porque, según indicaron:

No se ha medido la efectividad porque las acciones son recientes; se han realizado los acercamientos, pero les han indicado que no hay recursos; estas estrategias no han sido muy efectivas, dada la poca participación de otros organismos municipales. (Unexcol, 2013).

La **gestión comunitaria** obtuvo una calificación global de 2,0 (**cumplimiento aceptable**) y ejecución del 26 al 50%, pero la más baja de los cuatro componentes. El menor cumplimiento lo obtuvieron los aspectos relacionados con la participación, el respaldo, compromiso y apoyo de las oficinas de turismo municipales con el desarrollo del Programa CAT, al igual que las Secretarías de Educación, el SENA y los demás organismos del gobierno municipal, lo cual es coherente con la identificación de falta de consecución de recursos para darle sostenibilidad al programa, situación reconocida en el análisis del componente “gestión directiva”.

Tabla 38. Gestión comunitaria

n.º colegios	12	$\bar{x}$	7	1
Promedios	1,0,-2,0	2,0	2,1-3,0	3,1-4,0

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

Se presenta a continuación un resumen comparativo de los promedios de calificación alcanzados por la totalidad de los colegios para cada uno de los componentes. Se encuentra que el promedio general fue de 2,4, o sea, aceptable, con un nivel de cumplimiento un poco por encima del 50%. El componente que obtuvo el más alto desempeño fue el relacionado con la “gestión administrativa”, con una calificación de 2,9, entre aceptable y alto desempeño; y el que obtuvo la calificación más baja fue el de “gestión comunitaria”, con una calificación de 2,0, para un cumplimiento aceptable. Los otros dos componentes –“gestión directiva” (2,1) y “gestión pedagógica/procesos académicos (2,4)”– obtuvieron igualmente una calificación aceptable, pero con tendencia al alto cumplimiento.

Figura 3. Promedio de cada componente

G. Comunitaria	G. Directiva	Promedio	G. Pedagógica	G. Admitiva.
2,0	2,1	2,4	2,4	2,9

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de matrices de autoevaluación construidas por Unexcol (2013).

Se muestra en seguida una tabla que consolida el total de calificaciones de los veinte colegios para los cuatro componentes, con el propósito de establecer cuántos colegios desarrollaron un nivel de cumplimiento de los objetivos planteados para la etapa de intervención o acompañamiento, por debajo o por encima del promedio.

Tabla 39. Total de calificaciones de los veinte colegios para los cuatro componentes

n.º colegios	3	9	$\bar{x}$	3	4	1
Promedios	1,0-1,9	2,0-2,4	2,4	2,5-2,9	3,0-3,4	3,5-4,0

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de archivos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Unexcol (2013).

Como se aprecia en la tabla 39, el 85% de los colegios logró desarrollar los objetivos

propuestos en la etapa de acompañamiento, reconociendo diversos niveles de cumplimiento, desde aceptable, cumplimiento en alto grado y cumplimiento pleno. La calificación promedio alcanzada por las veinte instituciones educativas que participaron en el proceso objeto de estudio fue 2,4, equivalente a un cumplimiento un poco por encima del aceptable, destacándose el hecho de que el 40 % (ocho) alcanzara una calificación por encima de la media mencionada.

El 60 % (doce) de los colegios tuvo un nivel de cumplimiento aceptable; 20 % (cuatro) un nivel de cumplimiento en alto grado y 5 % (uno) cumplimiento pleno.

## Conclusiones

La calidad debe ser una forma de vida, por lo tanto, todos los procesos que se adelanten en pro de la educación deben ser pensados, gestionados y logrados desde la calidad y en procura del mejoramiento continuo, no puede ser de otra manera. Se debe pensar que a quien se está formando es a la persona inmersa en un contexto, por ende, se impacta no solo su presente y su futuro individual, sino también su círculo de relación. Por tratarse de un ser social, se están potenciando no solo sus competencias, habilidades y destrezas, sino también su cultura, sus creencias, su forma de ser, actuar, pensar y comportarse, razones por las cuales la escuela debe tomar de manera seria y reflexiva la evaluación de todos los procesos de aprendizaje que se llevan a cabo en su interior. La planeación, la organización, la dirección, la ejecución y el control deben desarrollarse solo de una forma: con calidad.

Las instituciones educativas deben recordar que no están solas, siempre están rodeadas de familias, iglesia, gobierno, comunidades, entorno, entre otros, y que esas otras esferas las afectan para bien o para mal, por lo cual deben mantenerse procesos fortalecidos,

socializados, implementados y de calidad que indiquen el norte hacia donde se debe actuar ante cualquier situación. Los procesos de calidad y evaluación se deben caracterizar por ser continuos y sistémicos y han de ser realizados en equipo y con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

Cada teoría y modelo tiene su representación y participación en la matriz que se elaboró para adelantar el proceso de autoevaluación bajo la intervención del Programa CAT. Esto no significa que se haya construido un modelo ecléctico, tomando de una y otra; se buscaron factores y aspectos coincidentes y se acordó apoyarse en modelos ya trabajados en los planteles educativos, como el caso de la *Guía n.º 34* del Ministerio de Educación Nacional. Lo que sí se puede concluir es que, independientemente de cuál sea la teoría o el modelo que se quiera adoptar, todos apuntan al mismo fin: alcanzar y ofrecer educación de calidad.

El Programa Nacional Colegios Amigos del Turismo pretende formar desde y para la lúdica, procurando que en cada una de las asignaturas y áreas de formación los estudiantes se apropien de su entorno, de las características sociales, naturales y de producción propias del lugar que habitan, para garantizar que las juventudes de cada uno de los departamentos y regiones colombianas crezcan conociendo y, por tanto, amando su territorio, su cultura, teniendo identidad y pertenencia en relación con lo que les es propio. Para garantizar la sostenibilidad del programa, se propuso la construcción colectiva de un sistema de autoevaluación que permitiera valorar su avance y de esta manera generar planes de mejoramiento continuo, garantizar la calidad y resultados adecuados de los procesos. De la aplicación de dicho sistema, efectivamente, se encontraron puntos críticos del proceso que exigen la generación de acciones para su mejora.

Dado que para los colegios que fueron intervenidos en el contrato objeto de este análisis se excluyeron aquellos indicadores que deberían ser desarrollados con posterioridad a la finalización de la asesoría, se propone generar un estudio que analice las calificaciones otorgadas a estos mismos indicadores por parte de aquellos colegios que habían sido asesorados previamente, los cuales también debieron diligenciar la misma matriz de autoevaluación en el mencionado contrato.

Si bien los resultados de los indicadores analizados de los diferentes componentes arrojaron un cumplimiento en promedio aceptable de los objetivos del programa, se destaca el hecho de que en el análisis se tuvieron en cuenta todas las instituciones, incluyendo aquellas que, por diversos motivos y circunstancias, fueron renuentes a colaborar, impactando negativamente las calificaciones globales del promedio general de los veinte colegios intervenidos o asesorados. La anterior circunstancia se ocasionó, en parte, porque la(s) persona(s) que realiza(n) la inscripción al programa no representa(n) los intereses comunes de la institución educativa y esta(s), en el momento de la asesoría, ya no pertenece(n) a la institución o, a pesar de estar vinculada(s), no logra(n) concertar con las respectivas comunidades educativas la voluntad y el compromiso de cumplir las responsabilidades derivadas del programa. Esto conlleva retiros o incumplimientos de los objetivos en menoscabo del logro de las metas, pese a la existencia de una carta de compromiso de cada una de las rectorías de las instituciones inscritas al programa.

Precisamente, por lo antes expuesto, se decidió incluir las calificaciones otorgadas por todos los colegios para que los resultados globales mostraran este tipo de tendencias, bastante comunes en el proceso de ejecución del programa, y para evidenciar que se requiere tomar acciones que garanticen la voluntad no solo del directivo de turno, sino

de la generalidad de la comunidad educativa, que, en últimas, será la responsable de realizar las acciones y el trabajo que requiere el Programa CAT para el cumplimiento de sus metas. Se sugiere que en la primera visita, o mejor, previa a esta, se firme una nueva acta que involucre la decisión y el consentimiento primero del Consejo Directivo y luego del resto de la comunidad educativa.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta es que la autoevaluación se realiza en la tercera visita, cuando aún no se ha hecho entrega de las versiones definitivas de los documentos, redireccionamiento estratégico, material didáctico, etc., y que, además, en la mayoría de los casos la autoevaluación no se lleva a cabo de manera consensuada por el colectivo del grupo dinamizador ni mucho menos por la totalidad de la comunidad académica. Esta primera autoevaluación del programa se ejecutó con un objetivo didáctico, para que la comunidad de cada IE entendiera y se apropiara del proceso; sin embargo, los resultados que se obtuvieron constituyen un valioso insumo para la autoevaluación del programa mismo y de sus propios planes de mejora.

De otra parte, el haber puesto a prueba la autoevaluación una vez concluida la etapa de asesoría representa un aporte bastante grande, pues se ha identificado la tendencia de que, una vez cesa la etapa de acompañamiento, generalmente las comunidades educativas abandonan el trabajo porque sus actividades cotidianas y el día a día consumen todo su tiempo. Esto denota que es fundamental que al concluir la etapa de diseño se genere una etapa posterior e inmediata de mantenimiento del Programa CAT que garantice poner en práctica los lineamientos, las políticas, las estructuras, los planes de aula, el material didáctico y demás aspectos contenidos en los documentos; simultáneamente, se requiere la socialización del trabajo realizado durante la primera etapa, pues constituye la

evidencia concreta, contundente y directa de la propuesta curricular realizada por la comunidad educativa bajo la dirección del cuerpo asesor y la forma en que se espera impactar y transformar el respectivo proyecto educativo institucional. La falta de continuidad de los procesos y del seguimiento a estos por parte del Viceministerio ocasiona que se pierdan los avances logrados en cada una de las etapas del programa y, lo que es peor, la confianza y credibilidad en este.

Se sugiere adelantar un análisis similar al presente trabajo respecto de los cincuenta colegios que supuestamente ya habían sido intervenidos con anterioridad, los cuales también diligenciaron la misma matriz de autoevaluación y que así mismo fueron objeto del contrato FPT 124-2012. Sería conveniente identificar en estos cincuenta colegios la calificación obtenida en aquellos aspectos que fueron eliminados del presente estudio en cada componente por representar acciones que deberían realizarse de manera autónoma por cada institución educativa una vez finalizara la etapa de acompañamiento, lo cual establecería el liderazgo y la eficacia de las acciones de las directivas de cada plantel para respaldar el cumplimiento de los objetivos del Programa CAT.

El aspecto más crítico del programa se relaciona con la “Red Programa CAT”, la cual no funciona de manera adecuada, no solo desde el orden tecnológico, sino desde el punto de vista de su gestión, pues se requiere de la dedicación exclusiva de un administrador que genere una dinámica permanente de actualizaciones y la emisión de noticias de interés para sus integrantes, a la vez que garantice la interacción de las diferentes comunidades para que se retroalimenten y nutran con sus múltiples experiencias. A los aspectos relacionados con el manejo de la red se suma la pésima conectividad con la que cuenta la mayoría de los colegios del país, hecho que explica las más bajas calificaciones otorgadas

a estos indicadores pese a su gran importancia para la sustentabilidad del Programa CAT, pues constituye soporte estructural para respaldar la autonomía de los procesos.

Otro aspecto que requiere una urgente atención para garantizar la sustentabilidad del Programa CAT es la necesidad de articulación, trabajo colegiado con compromiso y recursos por parte del Viceministerio de Turismo, el Ministerio de Educación Nacional, las Secretarías de Educación, las Oficinas de Turismo (donde existan), los gobiernos locales, municipales y departamentales, al igual que del SENA, para apoyar el desarrollo de los objetivos y las metas del Programa CAT. Tratándose de colegios oficiales, de áreas rurales o urbanas, que atienden a poblaciones vulnerables del país, es fundamental contar con recursos que permitan el desarrollo y cumplimiento de las acciones derivadas del programa y, por tanto, su subsistencia.

De otra parte, es de destacar que la nota promedio más alta de los diferentes indicadores (3,0), cumplimiento en alto grado, corresponde al aspecto “grado de avance en la articulación de las políticas académicas institucionales con el modelo pedagógico definido a partir de la intervención del Programa CAT”, lo cual deja en evidencia el respeto absoluto que tiene la metodología por la individualidad y el principio de autonomía de cada una de las instituciones educativas, condición que precisamente hace tan complejo el proceso de asesoría, pues no se da lugar a estandarizaciones ni imposiciones de ninguna clase, circunstancia que debe servir de precedente para los evaluadores de los resultados que se alcancen en cada colegio, pues los análisis deben ser individuales y contextualizados por institución.

Para finalizar, se propone al Viceministerio de Turismo adelantar un estudio juicioso con todos los colegios que hayan sido intervenidos a la fecha, para establecer su grado de avance

con respecto de los objetivos del programa, identificar rangos de cumplimiento y generar planes de acción para garantizar el progreso individual y colectivo del Programa CAT.

Como gran conclusión, se destaca que, pese al gran número de teorías y modelos existentes para desarrollar procesos de calidad (las teorías de sistemas, de eficacia escolar y educación de calidad según la UNESCO, los modelos de sistema de gestión de calidad y la *Guía para el mejoramiento institucional*), las instituciones educativas adscritas al Programa CAT presentan grandes dificultades para ofrecer educación de calidad. La falta de recursos, ante todo financieros, de pertinencia de los currículos, de adecuadas instalaciones educativas, la carencia de bibliotecas, el difícil acceso de los estudiantes a sus escuelas y la falta de interés por parte de los entes gubernamentales en desarrollar los programas generan una gran brecha que atenta contra la sostenibilidad y calidad del Programa Nacional Colegios Amigos del Turismo. Aunque todos los planes de desarrollo de los municipios donde están ubicadas las instituciones educativas han encontrado en el turismo una alternativa de desarrollo, esta se alcanzará si hay decidida voluntad para ofrecer educación de calidad, pertinente y contextualizada, que genere en los estudiantes entusiasmo por el aprendizaje y deseos de trabajar por y en sus regiones de origen cumpliendo con los objetivos del Programa CAT.

## Referencias bibliográficas

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

Coordinación Internacional de las Escuelas Asociadas UNESCO. (2006). *Guía del coordinador nacional*. París: Autor. Recuperado de [goo.gl/i5gxeR](http://goo.gl/i5gxeR)

Departamento Administrativo de la Función Pública. (junio de 2008). *Guía de implementación sistema de gestión de la calidad bajo la norma técnica de calidad para la gestión pública NTCGP 1000:2004*. Santa Marta: Universidad del Magdalena. Recuperado de [goo.gl/KiCbAX](http://goo.gl/KiCbAX)

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (26 de abril de 2010). *Lineamientos de política para la recuperación de los centros históricos de Colombia* (Documento CONPES n.º 3658). Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social – DNP, Ministerio de Cultura, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y Mincit. Recuperado de [goo.gl/QrjbPt](http://goo.gl/QrjbPt)

\_\_\_\_\_. (2010). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. Prosperidad para todos*. Bogotá: DPN y Mincit. Recuperado de [goo.gl/EWO2Ek](http://goo.gl/EWO2Ek)

\_\_\_\_\_. (28 de noviembre de 2005). *Política sectorial de turismo* (Documento CONPES n.º 3397). Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social – DNP y Mincit. Recuperado de [goo.gl/gmlRbb](http://goo.gl/gmlRbb)

Facultad de Empresas Turísticas y Hoteleras, Universidad Externado de Colombia. (2015). *Colegios Amigos del Turismo* (Archivos). Bogotá: Autor.

Gómez Dacal, G. (1981). La teoría general de sistemas aplicada al análisis del centro escolar. *Revista de Educación*, 266, 5-40. Recuperado de [goo.gl/yvT3mW](http://goo.gl/yvT3mW)

Grillo, F. (2008). *Guía de implementación del Sistema de Gestión de Calidad*. Santa Marta: Universidad del Magdalena.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Mincit. (2011). *Programa Colegios Amigos del Turismo*. Recuperado de [goo.gl/48kzFW](http://goo.gl/48kzFW)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Departamento Nacional de Planeación. (junio de 2011). *Plan Sectorial del Turismo 2011-2014. Turismo: factor de prosperidad para Colombia*

(Versión de trabajo). Bogotá: Autores. Recuperado de [goo.gl/OIC1OZ](http://goo.gl/OIC1OZ)

\_\_\_\_\_. (agosto-septiembre de 2014). *Plan Sectorial de Turismo 2014-2018. Turismo para la construcción de la paz*. Bogotá: Autores. Recuperado de [goo.gl/uApBjb](http://goo.gl/uApBjb)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) y Fondo Nacional del Turismo (Fontur). (2014). *Anexo n.º 2. Matriz de autoevaluación. Plan de Mejoramiento*. Bogotá: MinCIT y Fontur.

Ministerio de Educación Nacional. (2004). *Planes de mejoramiento. Y ahora ¿cómo mejoramos?* (Serie Guías n.º 5). Bogotá: MEN. Recuperado de [goo.gl/Ae43D7](http://goo.gl/Ae43D7)

\_\_\_\_\_. (enero-marzo de 2006). *Periódico "Al Tablero"*, 38 (Página principal). Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/propertyvalue-33074.html>

\_\_\_\_\_. (2007). *Gestión estratégica del sector. Orientaciones e instrumentos* (Serie Guías n.º 27). Bogotá: MEN. Recuperado de [goo.gl/AAmoAO](http://goo.gl/AAmoAO)

\_\_\_\_\_. (2008). *Guías para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento* (Serie Guías n.º 34). Bogotá: MEN. Recuperado de [goo.gl/9mv7t3](http://goo.gl/9mv7t3)

Organización Mundial del Turismo - OMT. (2001). *Código Ético Mundial para el Turismo*. Recuperado de [goo.gl/1NirrZ](http://goo.gl/1NirrZ)

Sarmiento, A. (2006). *Una estrategia para aumentar la retención de los estudiantes*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional y Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de [goo.gl/rjIE2w](http://goo.gl/rjIE2w)

Sarmiento, A., Alonso, C. E., Duncan, G. y Garzón, C. (2006). *Calidad de la educación pública. Evaluación de la gestión de los colegios en concesión en Bogotá*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Scheerens, J. y Bosker, R. J. (1997). *The Foundations of Educational Effectiveness*. Reino Unido: Emerald.

UNESCO. (2009a). *Proyecto de educación relativa al Patrimonio Mundial*. Recuperado de [goo.gl/O2d0qH](http://goo.gl/O2d0qH)

Unexcol. (2013). *Matriz autoevaluación instituciones educativa*. Bogotá: Facultad Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Universidad Externado de Colombia.

\_\_\_\_\_. (2009b). *Temas de estudio de la redPEA*. Recuperado de [goo.gl/93YnYm](http://goo.gl/93YnYm)

Vázquez, A. M. (2000). *La calidad no cuesta*. Recuperado de <http://www.estrucplan.com.ar/Articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=116>