

**REDISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO A LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAGRADO CORAZON DE JESÚS
EL INGENIO- SANDONÁ.**

SANDRA ORDÓÑEZ VASQUEZ.
HUMBERTO ORTEGA RODRIGUEZ.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO.
FACULTAD DE EDUCACIÓN.
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.
SAN JUAN DE PASTO.

2008

**REDISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO A LA GESTIÓN ESCOLAR EN
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS
EL INGENIO- SANDONÁ.**

SANDRA ORDÓÑEZ VASQUEZ.
HUMBERTO ORTEGA RODRIGUEZ.

Trabajo de investigación presentado como
requisito para optar el título de especialista
en Administración Educativa.

Asesor: Magister NELSON TORRES VEGA.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO.
FACULTAD DE EDUCACIÓN.
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.
SAN JUAN DE PASTO.

2008.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, mayo de 2008

DEDICATORIA

*A mis padres y hermanos por el apoyo constante,
A mi esposo Humberto por la comprensión y ayuda
A Crithian Joseph, Karen Melissa y Heyder Danilo
Las tres razones fundamentales de mi existencia.*

Sandra Ordóñez.

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos

A mi esposa Sandra por el constante apoyo

A mis hijos, regalo de Dios.

Humberto Ortega.

AGRADECIMIENTO

Los autores expresan sus agradecimientos a:

La Universidad de Nariño, Facultad de Educación por la oportunidad de actualización en el campo de la administración educativa.

A los docentes por compartir su bagaje de experiencias y sembrar una semilla de inquietud por la investigación y por la superación constante.

A los compañeros y compañeras por hacer de la convivencia pedagógica un espacio de crecimiento personal, intercambio de opiniones y aprendizaje.

A la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús y sus estamentos, por hacer posible esta investigación.

A todas las personas que de una u otra manera contribuyeron para que este sueño sea una realidad.

A Dios, Todo Poderoso por permitir que cada día disfrutemos del don precioso de la vida.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1 ASPECTOS TÉCNICO- CIENTÍFICOS	14
1.1 TÍTULO	14
1.2 PROBLEMA	14
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	15
1.6 OBJETIVOS	16
1.6.1 General	16
1.6.2 Específicos	16
1.7 JUSTIFICACIÓN	16
2. MARCO REFERENCIAL.	19
2.1 ANTECEDENTES.	19
2.2 DESCRIPCIÓN DE CONTEXTOS.	19
2.2.1 Contexto general.	20
2.2.2 Contexto específico	21
2.3 MARCO LEGAL	24
2.4 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.	25
2.4.1 La calidad educativa.	26
2.4.2 Gestión escolar.	31
2.4.3 Autoevaluación Institucional.	33
2.4.4 Plan de mejoramiento de la calidad educativa.	41
2.4.5 Participación y liderazgo	54
3. MARCO METODOLÓGICO	57
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.	57
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.	57
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	58
3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS	59
3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	60
4. PROPUESTA: CONSTRUIR PARTICIPANDO.	68
4.1 PRESENTACIÓN	67
4.2 OBJETIVOS	68
4.3 ORIENTACIONES GENERALES	68
4.3.1 Contextualización	68
4.3.2 Lineamientos conceptuales	70

4.3.4 Evaluación del plan	72
5. CONCLUSIONES	75
6. RECOMENDACIONES.	77
BIBLIOGRAFÍA.	78
ANEXOS.	81

LISTA DE GRÁFICAS.

	Pág.
Gráfica No. 1: Matrícula Estudiantes Institución Ed. Sagrado Corazón de Jesús. 2007-2008	21
Gráfica No. 2: Principales actividades económicas de los padres de familia.	21
Gráfica No. 3: Mapa Auto evaluación institucional.	36
Gráfica No. 4: PEI y su articulaciones con el proceso de gestión.	38
Gráfica No. 5: Mapa Gestión Directiva	39
Gráfica No. 6: Mapa Gestión Administrativa	39
Gráfica No. 7: Mapa Gestión Comunitaria	40
Gráfica No. 8: Mapa Gestión Académica.	40
Gráfica No. 9: Gestión Directiva- Priorización.	45
Gráfica No. 10: Gestión Académica- Priorización.	47
Gráfica No. 11: Gestión Administrativa- Priorización.	49
Gráfica No. 12: Gestión Comunitaria- Priorización.	51
Gráfica No. 13: Matriz PMI	53
Gráfica No. 14: Comunidad Educativa.	57
Gráfica No. 15: Muestra	57
Gráfica No. 16: Técnicas e instrumentos para la recolección de información	58
Gráfica No. 17: Operalización objetivos.	59

Gráfica No 18: Guía para la revisión del archivo.	60
Gráfica No. 19: Fortalezas y oportunidades de mejoramiento	62
Gráfica No. 20: comparativo de perfiles.	63
Gráfica No. 21: Logros derivados y dificultades en el desarrollo del PMI.	64
Gráfica No. 22: Perfil institucional 2006-2007	65
Gráfica No. 23: Resultados Pruebas ICFES	69
Gráfica No.24: Centros educativos asociados	69
Gráfica No.25: Guía para la evaluación técnica del PMI.	72

LISTA DE ANEXOS.

	Pág.
ANEXO A: Guía técnica para la evaluación del PMI	82
ANEXO B: Encuesta a docentes.	85
ANEXO C: Guía para la revisión documental.	86
ANEXO D: Guía para talleres.	87
ANEXO E: Entrevista para docentes.	88
ANEXO F: Mapa del municipio de Sandoná.	89

INTRODUCCIÓN.

En el ámbito general se habla, cada vez más, de evaluación, ya que en la actualidad se tiene en cuenta como una herramienta esencial inherente a la vida humana; el objetivo es que cada acción esté ligada a procesos donde se pueda analizar los progresos, detectar fortalezas y oportunidades de mejora para potencializar las primeras y superar las segundas. Este nuevo paradigma se asume dentro de una cultura emergente que busca la excelencia en el desempeño de toda actividad, es así como no sólo en Latinoamérica sino a lo largo y ancho del mundo entero se pasean diversas posturas al respecto, unas que afirman que el modelo administrativo de las empresas pasó sin ninguna modificación al sistema educativo, mientras otras sostienen que es un espacio propio para ejercer la autonomía escolar que parte desde un diagnóstico muy pertinente y coherente con las reales condiciones del entorno institucional y todos los estamentos de la comunidad educativa tienen la oportunidad de participar en su construcción para dar vida a lo que se encuentra plasmado en un PEI.

Para el presente trabajo se toma la última disertación, ya que se trata de ampliar la información sobre el manejo, inicialmente de la autoevaluación y sus resultados superando ampliamente la práctica cotidiana, en muchas de las Instituciones Educativas, de llenar un requisito legal sin el análisis respectivo ni de la reflexión profunda de los resultados como base de un análisis que va a confluir en la construcción participativa de un Plan de Mejoramiento, que a su vez será una brújula que orienta la gestión escolar.

Es así como en el primer capítulo se abordan los aspectos técnicos científicos como el título, problema a través de unos interrogantes, formulación del problema, los objetivos y concluye con una justificación que expone las razones por las cuales desde la cotidianidad se hace una reflexión y se busca nuevos elementos de abordar el quehacer educativo.

Dentro del segundo capítulo se esbozan algunos antecedentes con respecto al tema de investigación, desde el sentido general en que las propuestas desarrolladas convergen en la intención de mejoramiento, aunque el contenido no sea muy explorado en este

momento en el entorno, existen experiencias interesantes de las comunidades educativas que han buscado iniciarse en los planes de mejoramiento institucional como estrategia en la optimización de la gestión escolar. Lo anterior como parte de este gran bloque denominado marco referencial, que además, condensa aspectos del municipio de Sandoná y del Corregimiento de El Ingenio, como entornos donde se desenvuelve la vida de la Institución Educativa Sagrado Corazón De Jesús. Además se exponen algunos elementos teóricos conceptuales que permiten adentrarse en la comprensión de la calidad educativa, la gestión escolar, la autoevaluación institucional, el plan de mejoramiento junto a la participación y liderazgo, todos ellos elementos que ayudan a ubicar el trabajo y a comprender lo que se pretende hacer en el establecimiento educativo.

En el tercer aspecto se trata sobre el proceso metodológico, describiendo el tipo de investigación, las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, la Operacionalización de objetivos y el análisis e interpretación de resultados frente a la utilización de los resultados de la autoevaluación, la construcción del PMI. Y el procedimiento de ejecución y evaluación del mismo.

El cuarto capítulo del proyecto de investigación esta orientado al rediseño de un plan de mejoramiento a la gestión escolar buscando la participación de diversos estamentos para fomentar la pertenencia institucional y a su vez una corresponsabilidad en los procesos de mejora continua.

Finalmente se encuentran conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

No queda más que invitar a la comunidad educativa de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús para asumir el reto de hacer posible el ideal educativo en función del desarrollo humano, social y político en un esfuerzo colectivo, de inserción en la nueva cultura de mejora continua, donde el sentido pertenezca a todos.

1. ASPECTOS TÉCNICO- CIENTÍFICOS

1.1. TÍTULO: REDISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO A LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS- EL INGENIO- SANDONÁ.

1.2. PROBLEMA.

Inoperancia del plan de mejoramiento institucional a la gestión escolar en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, corregimiento El ingenio- municipio de Sandoná, como resultado de la ausencia de seguimiento y evaluación del mismo.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cómo rediseñar el plan de mejoramiento a la gestión escolar en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, corregimiento El ingenio- municipio de Sandoná con participación comunitaria, para que se pueda desarrollar?

1.4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

Cada año lectivo, finalizando labores académicas, se realizan dentro de las actividades programadas, una auto-evaluación institucional, donde los participantes son los integrantes de la comunidad educativa que han seguido de cerca su desempeño.

Actualmente, la auto- evaluación institucional constituye un proceso que se desarrolla como un requisito legal establecido y no como una herramienta para el mejoramiento continuo. Por consiguiente un plan resultante del proceso antes anotado, permite optimizar la utilización de los recursos para encaminarlos en acciones eficientes y de efectividad institucional; donde se articulan acciones que se desprenden de un análisis que esta elaborado desde la unificación de diversas perspectivas sobre un mismo ente: la institución educativa. Claro está, que la sola elaboración de un plan, no va a contribuir con el cambio

en las condiciones educativas institucionales, es necesario evaluar este trabajo para darle viabilidad y así ejecutarlo.

La ausencia de visión integradora entre los miembros de la comunidad educativa, especialmente entre docentes y padres de familia, hace necesario, un cambio urgente que propicie la utilización de herramientas que apoyen la consecución de una eficiente gestión escolar.

Entre las principales razones que motivaron a realizar este proyecto se encuentran:

- Ausencia del mecanismo de seguimiento, control y evaluación a planes de mejoramiento derivados de la autoevaluación.
- Carencia de archivos institucionales organizados que evidencien los procesos evaluativos institucionales.
- Pocas habilidades para el trabajo en equipo.
- Falta de participación de la comunidad educativa en la elaboración y seguimiento del plan de mejoramiento actual.

Todo esto constituye un gran reto profesional y personal ya que es necesario hacer acopio de innumerables estrategias para aprovechar al máximo los potenciales de los actores educativos y encaminarlos en la ruta trazada hacia el mejoramiento escolar, que implica desde la revisión de un ciclo administrativo que permita proyectar con base en la revisión y evaluación de la propuesta de mejora actual e ir paulatinamente, optimizando los niveles de desempeño institucional, hasta la viabilización de un plan participativo, enmarcando todo este proceso en la adquisición de la calidad educativa.

1.5. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

1. ¿Qué prácticas en cuanto autoevaluación institucional se han realizado en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, El ingenio- Sandoná en los últimos tres años?
2. ¿Cuáles son los resultados de la autoevaluación institucional de la gestión escolar en estos tres últimos años?
3. ¿Cómo se elaboró el plan de mejoramiento institucional a la gestión escolar?

4. ¿Cómo se viabiliza un plan de mejoramiento coherente a los resultados y se logra la participación de la comunidad educativa?

1.6. OBJETIVOS.

1.6.1. General.

Rediseñar el plan de mejoramiento a la gestión escolar de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, El ingenio- Sandoná con base en su evaluación, con la participación activa y compromiso de la comunidad educativa.

1.6.2. Específicos.

-Diagnosticar los procesos de mejoramiento derivados de la autoevaluación institucional en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, El ingenio- Sandoná desde el año 2004 hasta la fecha, sus logros y realizaciones.

-Describir los resultados de la autoevaluación a la gestión escolar en el año 2006-2007 en términos de fortalezas y oportunidades de mejoramiento.

-Analizar los componentes del plan de mejoramiento a la gestión escolar con la participación de la comunidad educativa.

-Viabilizar la ejecución del plan de mejoramiento.

1.7. JUSTIFICACIÓN.

La evaluación institucional, considerada como una herramienta que permite establecer los niveles de calidad de la educación y los compromisos que se tiene con el acto educativo, de allí procede la participación que ella implica y la utilización real de sus resultados y se

derivan condiciones que le otorgan posibilidades de mejoramiento. Constituyéndose en una acción permanente por medio de la cual se busca estimar y emitir juicios sobre los procesos administrativos, pedagógicos o comunitarios de una institución, así como de sus resultados, con el fin de elevar o mantener la eficacia de los mismos.

Es indiscutible que en el mundo actual, la educación se enfrenta a una reflexión profunda sobre sus propósitos, su proyección y sus métodos que como resultado, conlleva a la utilización de herramientas de gestión que permitan potenciar y desarrollar nuevas formas de acción que involucren y relacionen en el ambiente de aprendizajes, los recursos físicos, humanos y financieros y así lograr un mejoramiento efectivo en términos de pertinencia y calidad.

Por consiguiente, el plan de mejoramiento institucional será una herramienta válida, ya que nace de la propia auto-evaluación institucional del año lectivo y con base en sus resultados admite la construcción de un conjunto de actividades que plantea una nueva forma de acción para consecución de metas que permitan incrementar su nivel de calidad educativa, sólo revisando minuciosamente cuales son las fortalezas y las oportunidades de mejoramiento, se pueden optimizar las primeras y trazar, de igual manera, estrategias, para superar las segundas, y si a esto, se suma la posibilidad de involucrar en su elaboración, ejecución y seguimiento a todos los actores que intervienen en el proceso educativo institucional será un gran paso en la adquisición de una comunidad participativa y corresponsable con su entorno.

Un plan de mejoramiento institucional implica el manejo de cuatro gestiones: directiva, administrativa, comunitaria y pedagógica, siendo cada una muy importante dentro de la vida institucional, alrededor de ellas gira el quehacer educativo y da la posibilidad de la construcción colectiva de saberes formativos, así como de la participación de múltiples actores sociales y al ser manejada como un elemento dinamizador permite encaminar a toda la institución en la ruta del ascenso progresivo. En este caso específico, la institución educativa aplicó los instrumentos para la autoevaluación (guía 11 del Ministerio de Educación Nacional), elaboró un plan que tiene como principal debilidad la falta de sostenibilidad ya que se ha convertido en un documento muerto e inviable, porque existe pero no se ha ejecutado y carece de mecanismos de seguimiento que le permitan monitorear el avance en las metas propuestas; si esta es la carta de orientación del

establecimiento hacia el mejoramiento continuo, es urgente rediseñarlo, con la participación de la comunidad educativa para que todos los actores visualicen una ruta común y se encaminen en ella.

Se busca, además, la sensibilización entre los participantes, ante un hecho que permite aplicar la autonomía escolar para establecer su propio ritmo de avance en las metas propuestas y le posibilita ir visualizando su alcance, a través de indicadores que evidencian el progreso del plan y a la vez da cabida a los ajustes necesarios, aún sobre la marcha del mismo. Esto hace que la comunidad educativa se integra a una nueva cultura: la del mejoramiento continuo.

2. MARCO REFERENCIAL.

2.1. ANTECEDENTES.

En el contexto latinoamericano el proceso de evaluación institucional ha representado un tema difícil de abordar en el escenario laboral y productivo de las empresas. Tanto gerentes, como empleados y obreros cuestionan constantemente los procesos de evaluación en los cuales se ven implicados sus respectivos trabajos. En el contexto de las instituciones educativas la situación es aún más compleja, en general, el ámbito de la práctica educativa no presentaba indicadores significativos que reflejen una mejor calidad de dicho proceso, según el informe de la UNESCO (Cochabamba, 2000).

En la actualidad, la preocupación sigue vigente, ya que la necesidad de encarrilarse hacia el mejoramiento es inherente al desarrollo personal e institucional y es innegable que el docente, como un sujeto investigador, ha incursionado en esta carrera; se trata de abordar un proceso específico que permita demostrar estas evidencias. Aunque en un cambio educativo no solo se ve afectado el maestro sino que son múltiples los actores involucrados en este hecho, sean éstos los políticos que toman decisiones, los padres de familia que cada vez se involucran más en los procesos institucionales, los estudiantes como ejes dentro de una labor educativa, la comunidad que opina sobre la calidad del establecimiento y todos aquellos que se comprometan con la mejora continua.

En conclusión, aunque el tema como tal es nuevo en nuestro medio, existen una serie de experiencias difundidas en el foro sobre gestión escolar del año pasado, donde relatan las vivencias de las comunidades que se arriesgaron a enfrentar esta tarea e integrarla en su cotidianidad, no solo como requisito para la certificación de calidad de los establecimientos educativos sino como un paso hacia la inmersión en la cultura de la mejora continua y así transitar hacia la obtención de la calidad educativa.

2.2. DESCRIPCIÓN DE CONTEXTOS.

Es necesaria una ubicación física del lugar donde se realiza el proyecto, así como su descripción sociocultural para obtener una visión global del entorno que rodea la Institución

Educativa Sagrado Corazón de Jesús, corregimiento del Ingenio Municipio de Sandoná, y es así como a continuación se exponen algunos aspectos.

2.2.1 Contexto general

* Municipio de Sandoná. Se encuentra incrustada en una zona montañosa a 46 Km. de la ciudad capital del departamento, Pasto. Tiene un clima promedio de 19 °C. Dispone de una cascada natural de una gran altura que embellece el paisaje.

El municipio de Sandoná es uno de los más jóvenes del departamento de Nariño y asiento de una vigorosa población, que en poco tiempo ha llegado como uno de los más importantes de la región tanto por su agricultura como por su comercio y artesanías.

Cuenta la historia, recopilada en documentos que reposan dentro del Plan municipal de desarrollo, que Sandoná fue fundada en 1868 en los terrenos de la monjas Conceptas caracterizados por los cenagales, el intento se hizo tanto en El Hatillo como en La Cruz de Arado, finalmente se seleccionó el terreno cenagoso donde hoy se encuentra. También se llamó Llanos de Sandoná. Al finalizar el siglo, por medio de Ordenanza 06 de 1898 la Asamblea del Cauca anexó a Sandoná el corregimiento de El Ingenio, que pertenecía a la Florida y dio como límite los Distritos, el río Chacaguaico; En este mandato, junto con el corregimiento de El Ingenio pasaron a jurisdicción de Sandoná, las parcialidades indígenas de Anganoy, Santa Rosa y Santa Bárbara.

Actualmente, cuenta con una división administrativa de cuatro corregimientos, 27 veredas y la cabecera o capital asiento de la autoridad civil y sede del Quinto Distrito de la Policía de Nariño.

Dentro de su aspecto económico, cabe destacar que sus pobladores viven principalmente de la actividad agrícola de productos tales como la caña panelera y dispone de al menos medio centenar de trapiches, el café, y algunos cereales como el maíz y el frijol en menor escala. Además se destaca la producción y comercialización de productos tales como sombreros y accesorios creados con fibras naturales de una planta llamada Iraca, también llamada paja toquilla; tarea a la que se han dedicado principalmente las mujeres. Sus artesanías le han hecho famosa a nivel local, nacional y mundial. Son de tal calidad que en forma de accesorios estuvieron en desfiles de modas en Milán (Italia) en 2005 y

actualmente gozan de un amplio reconocimiento y uso en las principales pasarelas nacionales e internacionales.

Para referirse a la cultura de este municipio, se destaca el aspecto religioso, donde prima dentro de un 90% de la población la religión católica y en ella sobresalen las fiestas patronales a la Virgen del Rosario y a la Virgen del Tránsito. Tiene una iglesia con diseño europeo de estilo Gótico Florido, neogótico según algunos, y construcción de piedra con una belleza reconocida y cuya construcción fue dirigida por el maestro José Farinango quien también dirigió la construcción de la iglesia de Catambuco y la del Municipio de Ancuya en el mismo departamento. Sus torres tienen 65 metros de altura. Se construyó con base en aportes económicos populares y con mingas entre 1952 y 1977. En la construcción de las paredes de piedra se utilizó una mina encontrada a pocos kilómetros y cuyas rocas habían sido labradas por los antiguos indígenas con cinco lados perimetrales, el trabajo consistió en dejar cuatro lados. La Comunidad participa de los eventos folclóricos que cada año se realizan en la región como las festividades de fin y principio de año como los carnavales de blancos y negros participando con las danzas, comparsas y otras manifestaciones.

2.2.2 Contexto específico. El corregimiento de El Ingenio, es el más importante por su extensión, producción y población del municipio; esta enmarcada por los ríos Chacaguaico e Ingenio y la vereda Patachorrera, esta franja estrecha y alargada recorre toda la variedad de climas, desde el muy frío, a más de dos mil ochocientos metros de altura, hasta el ardiente, alrededor de los mil doscientos cincuenta metros, ocupando unas mil doscientas hectáreas en total, en los cuales se recoge un alto porcentaje de producción agrícola del sector. Debido a su extensión y por el relieve de la ladera, el corregimiento esta dividido en tres secciones Alto Ingenio, Plan de El Ingenio y el Ingenio Central.

Posee una gran área urbanizada con los servicios esenciales, plaza pública, templo, establecimientos educativos de Educación Básica y Media, despacho parroquial, Inspector de policía, además, guarderías comunitarias, oficinas de Telecom, y una cooperativa artesanal. Está unido a Sandoná por medio de la carretera principal que cruza la localidad a distancia de 4 Km., Una red de vías de penetración permite el transporte de productos y la comunicación y con todas sus intermediaciones.

El núcleo habitacional está en el sector central. Es asiento de la parroquia que tiene el templo del Sagrado Corazón de Jesús, el cementerio y la Casa Cural, Hogar Infantil Las Mercedes, satélite del de Sandoná. La población es del corregimiento asciende a 2.280 habitantes aproximadamente.

La economía del corregimiento depende en mayor grado de la producción de café y caña panelera, comercializados por intermediarios y a través de la Cooperativa de paneleros del Occidente de Nariño y FEDECAFÉ, regional Sandoná le siguen el plátano, la yuca, el maíz y frutas tropicales del clima caliente. En la parte alta de la región, se produce maíz, algunas leguminosas, verduras y la explotación de parcelas ganaderas. Sus habitantes, se dedican a las labores agropecuarias y artesanales, muy pocos al sector de la micro-empresa, representada en una cooperativa artesanal para la comercialización de las manufacturas hechas en paja toquilla.

Sí se hace referencia a la estructura familiar, es muy variada, ya que existen familias completas, mono parentales, familias extensas, entre otras; predomina un alto índice de madre solterismo y madres cabeza de hogar que hacen de los entornos familiares unos cultivos que necesitan estudio en el momento de analizar la población estudiantil en la región, siendo esta presentación independiente del factor socioeconómico.

Aparte de estas características, es de destacar que dentro del desarrollo comunitario hay ausencia de organización, que a través de actividades extracurriculares, como los campeonatos deportivos, recreativos y culturales establecidos por la Institución educativa, desde hace algún tiempo, han logrado unir a los habitantes de los sectores.

Es así, como según la reseña histórica consignada en el PEI del establecimiento, la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, inicia su labor como eje productor de desarrollo social, Fundada en 1.990 como Extensión El Ingenio del Instituto Santo Tomas De Aquino de Sandoná, para el nivel de básica secundaria con modalidad académica y orientación artesanal. Cuatro años más tarde, la Secretaría de Educación Departamental otorga licencia para ampliación de estudios para educación media y se ratifica como académica y es así como a partir de este año, 1.996, se otorga título de bachiller académico hasta la fecha. La Institución Educativa, está ubicada en el corregimiento de El Ingenio, en el costado norte de la vía que conduce de Pasto a Sandoná, a 4 Km. de la cabecera municipal.

Ofrece servicios educativos en los tres niveles: preescolar, con el grado de transición, básica y media académica, con una población estudiantil total de 455 usuarios, incluyendo los centros asociados. La sede central reporta el siguiente comportamiento en cuanto a matrícula, en el último año:

Gráfica No. 1: Matrícula estudiantes Institución Educativa. 2007-2008.

Nivel	2007-2008
Preescolar	12
Básica	273
Media académica	42
Total	327

Fuente: Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús. Sistema de Matrículas (SIMAT). 2.007

Pertencientes a los estratos uno y dos de la población; dentro de las actividades económicas de padres y acudientes sobresalen:

Gráfica No.2: Principales actividades económicas de padres de familia de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús.

Actividades	Prioridad	Principales productos.
Agrícola	1	Cultivo de caña panelera, café. Otros: plátano, yuca, frutales, maíz y verduras
Industria	2	Elaboración de panela en forma artesanal.
Comercio	3	Productos: panela, café, frutales y otros en menor escala.
Artesanal	4	Sombreros y accesorios de paja Toquilla.
Ganadería	5	Producción de leche.
Pecuaría	6	Producción de ganado y especies menores

Fuente: Esta investigación basada en documentos de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, PEI. 2.007.

Dentro de la planta docente y administrativa, cuenta con 19 docentes, un directivo docente y un administrativo.

Los centros educativos asociados son:

Centro Educativo Bohórquez, Centro Educativo Alto ingenio, Centro Educativo Paraguay y Centro Educativo San Antonio.

2.3. MARCO LEGAL.

La tarea de rediseñar el Plan de mejoramiento institucional a la gestión escolar de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, esta enmarcada dentro de los siguientes parámetros legales de nuestro país, así:

Ley 115 del 08 de febrero de 1994, artículo 84: Evaluación institucional anual: de esta manera, se ha realizado, en la institución educativa, la autoevaluación utilizando un instrumento donde se analizan las debilidades y fortalezas en cada gestión; Con los resultados se procede a elaborar, aplicar y evaluar un plan de mejoramiento que recoge las debilidades (oportunidades de mejoramiento) y alrededor de ellas se trazan unas metas que le permitirán subsanar estos aspectos integrándose en un proceso de mejoramiento continuo. Las herramientas utilizadas para dicha tarea son las guías del MEN. Publicadas al respecto (guía No 5 y guía No.11)

Se soporta adicionalmente en el Decreto 230 del 11 de febrero de 2002, artículo 13: La evaluación académica institucional, ya sea ésta autoevaluación o externa, es el proceso mediante el cual la institución educativa establece si ha alcanzado los objetivos y las metas de calidad académicas propuestas en su proyecto educativo institucional PEI y en su plan de estudios, además propone correctivos y planes de mejoramiento, con su respectivo seguimiento.

En cuanto a la acción del MEN, su marco legal está en el artículo 5 de la Ley 715 del 21 de diciembre de 2001, en cuanto a las competencias de la nación establece lo concerniente a la definición y establecimiento de instrumentos y mecanismos para la calidad de la educación, así:

¹“La política educativa para el mejoramiento de la calidad está orientada al mejoramiento y fortalecimiento de la institución educativa a través de un proceso de adquisición y enriquecimiento de herramientas necesarias desde el punto de vista pedagógico y organizacional para el logro de mejores aprendizajes en los estudiantes” (Ley 715 de 2001 MEN.).

Si se trata de la responsabilidad institucional recae directamente sobre el rector en el sentido de la formulación, dirección y ejecución de planes de mejoramiento así como

¹ COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley 115 de 2001.

responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución, lo anterior de acuerdo al artículo 10: funciones de rectores y directores en la ley 715 del 21 de diciembre de 2001. Y al referirse a la participación comunitaria, según lo expresa el decreto 1286 de abril 27 de 2005, en su artículo 7, dentro de las funciones del consejo de padres se afirma:

“Participar en la elaboración de planes de mejoramiento y en el logro de los objetivos planteados”, aunque en la implementación de los planes, aún, la participación es incipiente.

Ya, en los compendios institucionales, está el Manual de convivencia y dentro del capítulo correspondiente a los deberes de los padres de familia, menciona la participación en actividades de mejoramiento institucional

2.4. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.

A partir de 1980, la UNESCO se planteó como objetivos primordiales erradicar el analfabetismo, ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la educación en la región de América Latina. Existen cifras que reflejan un acierto en cuanto a las metas de cobertura. El analfabetismo se redujo de 20,3% a 11,7%, la oferta de educación primaria aumentó de 80 a 89%, el índice de repetición se redujo de 17 a 13% en primer grado y los maestros pasaron de 2,2 millones en 1980 a 3,2 millones en 1997 (Cochabamba, 2000). A pesar de tener datos optimistas en cuanto al tema del analfabetismo y a la cobertura de la educación, la meta innovadora de mejorar la calidad de la actividad continúa siendo un gran reto para los sistemas educativos.

Las sociedades y sus respectivos gobiernos están concentrando esfuerzos para garantizar a los ciudadanos una educación digna e integral, que prepare a los niños y joven para ser excelentes ciudadanos y es así como el sector educativo ha sufrido notables transformaciones que han incidido en retomar a la educación como agente de cambio y eje fundamental en la construcción de tejidos sociales, que potencien al sujeto como un ser humano inacabado que interactúa en múltiples escenarios y orienta sus acciones hacia la búsqueda de un mejoramiento continuo. Sin embargo, en el campo de la práctica educativa no presenta indicadores significativos que reflejen una mejor calidad. De igual manera, emprender un proceso de cambio educativo en un plantel requiere de la convergencia de diversas intenciones y actitudes de apertura, diálogo y colaboración. Sin duda que el

cambio genera esfuerzo, mayor carga laboral y una enorme incertidumbre por parte de los actores.

A partir de los nuevos retos que la educación asume en materia de reorganización escolar, incremento de cobertura, mejoramiento de la calidad y la consolidación de espacios de participación y democracia dentro de la escuela; es prioridad de las instituciones educativas concebir otras formas de hacer gestión e integración de herramientas que le permitan desempeñarse efectivamente frente a las exigencias. Fue en el año 2003 que se inicia el rediseño del PEI, al darse las fusiones de los establecimientos educativos y emerger el concepto de Institución Educativa, con el que se denomina la nueva estructura organizacional con miras a la constitución de comunidades de aprendizaje. Desde este punto de vista toda la vida escolar se trastoca, ya que se inicia a pensar en conjunto, incluso la dirección es ahora integradora, y, nacen nuevas oportunidades de generar aprendizajes pertinentes, tomar decisiones, organizar el trabajo escolar y sumergir a toda la cotidianidad educativa en transformaciones aceleradas y efectivas con base en sus reales necesidades para lograr una verdadera transformación social, como fue uno de los postulados que la Misión de Ciencia Educación y Desarrollo presentara hace trece años, en la proclama: Por un país al alcance de los niños, la carta de navegación que potenciaba la educación como órgano maestro del cambio social.

Dentro de este proceso es necesario hacer claridad sobre las herramientas básicas que son indispensables para que una comunidad educativa se encarrile en la ruta del mejoramiento continuo.

2.4.1. Calidad educativa. Actualmente, la reflexión alrededor de la calidad educativa es un tema que preocupa a todos y se unifican esfuerzos como en la creación en 1959 de la Asociación Internacional para la Evaluación del logro educativo (IEA), la elaboración del Proyecto de Indicadores Internacionales de Educación (OCDE), el laboratorio latinoamericano para la evaluación de los niveles de lectura, y la creación de centros para evaluar la calidad de la educación en la mayor parte del mundo. Convirtiéndose en prioridad dentro de la formulación de postulados alrededor del mejoramiento de los sistemas educativos.

En este caso, son varios los factores que pueden considerarse: primero: los avances en

pedagogía y genética que demuestran el activo papel de nuestros esquemas y estructuras cognitivas en el aprehendizaje y aprendizaje del mundo externo. El segundo factor está condensado en los múltiples cambios que han elevado el nivel de importancia del conocimiento dentro de la sociedad actual. En tercer lugar, ante los relativos avances en cobertura, aparece con insistencia la preocupación en torno a las condiciones de calidad en las cuales se desenvuelve el proceso educativo. Finalmente, los crecientes niveles de descentralización educativa han exigido una significativa reestructuración de las funciones y responsabilidades de los diversos niveles del sector público y nuevas formas de control social sobre el trabajo adelantado en las instituciones educativas. Como claramente lo expresa la Organización de Estados Iberoamericanos: *“la evaluación no es sino una forma distinta y nueva de hacer política”* (OEI, 1994).

Alcanzar una educación de calidad para todos como condición para el desarrollo de las naciones y de los individuos es un propósito sobre el cual no hay discusión y Colombia así lo ha entendido. En efecto el mejoramiento de la calidad de la educación viene ocupando, hace ya varias décadas, un lugar preponderante en la política educativa nacional, alimentándose del desarrollo alcanzado en los campos de educación y pedagogía, de los señalamientos de diversos organismos multilaterales, así como de las innovaciones adelantadas por un gran número de docentes que han tenido la valentía de poner en cuestión los modelos tradicionales la constatar que con ellos no logran que sus estudiantes accedan de manera comprensiva a los conocimientos, ni pueden desempeñarse en el mundo de la vida.

Las nuevas expectativas sociales exigen que el sistema educativo fuera más allá de garantizar escolaridad universal, y ofreciera a todos los estudiantes, independientemente de su procedencia, oportunidades para desarrollar las habilidades y valores necesarios para vivir, convivir, ser productivos y seguir aprendiendo a lo largo de la vida; no se trata únicamente de garantizar la permanencia en el aula sino que además propender por que ellos obtengan mejores resultados, claro, anexo a distintos aspectos relacionados con la calidad: currículo y evaluación, los recursos y prácticas pedagógicas, la organización de las escuelas y la cualificación docente, entre otros.

Es por lo tanto, una de las grandes tareas fijar metas de calidad y realizar el respectivo seguimiento a su implementación, para que a través de los indicadores se vaya controlando

poco a poco su adquisición, permitiendo, simultáneamente, realizar una retroalimentación para que cada vez, el nivel de alcance sea mayor y los ajustes se hacen sobre la marcha, así los resultados esperados implican un esfuerzo intencionado y eficiente de recursos, intercambio de saberes entre la comunidad académica, la comunidad educativa en general y el contexto en la ruta del mejoramiento continuo.

² *El propósito de la Revolución Educativa ha sido ampliar la cobertura educativa, mejorar la calidad de la educación y mejorar, también, la eficiencia del sector.*

La estrategia para diseñar y poner en marcha un sistema permanente de mejoramiento de la calidad educativa comprende cuatro componentes: 1) el diseño y divulgación de estándares en competencias básicas; 2) la evaluación censal y sistemática de los estudiantes; 3) la divulgación de los resultados de esas evaluaciones y 4) la formulación y aplicación de planes de mejoramiento en todas las instituciones educativas del país (Ministerio de Educación Nacional. Serie guías No 21 Aportes para la construcción de currículos pertinentes.2006.).

La reflexión sobre la calidad nace como respuesta a la fuerte crítica hecha a la concentración de esfuerzos y recursos del estado en los que se ha llamado la eficiencia interna del sistema educativo (acceso, retención, promoción, repitencia y deserción) Los resultados del modelo educativo vigente señalaron desde las décadas de los sesenta y setentas, como la educación, que se aspira se constituya en el motor de crecimiento de los países, no estaba aportando al efectivamente aportando al desarrollo social de las naciones y menos aún, a satisfacer las necesidades de grandes sectores de la sociedad. Por tanto se trata de un concepto complejo, dada la naturaleza de la tarea educativa, la diversidad de actores involucrados y la multiplicidad de factores que la afectan.

A pesar de esto y desde otra perspectiva: la baja cobertura en el servicio educativo colombiano en todos los niveles, los bajos resultados de los estudiantes en pruebas externas: SABER E ICFES, es lógico pensar que la preocupación del gobierno es elevar la calidad y más aún en el siglo de la sociedad del conocimiento lo que quiere decir que ya no es el dinero, ni la posesión de la tierra lo que es fuente de riqueza, sino que el desarrollo y la productividad de un país están en función de lo que gane en conocimiento científico, nuevas tecnologías y avances en el mundo de la informática. Para esto es necesario

² *COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Serie GUÍAS No 21 Aportes para la construcción de currículos pertinentes. 2006*

fortalecer el espacio de la pedagogía y la educación para que no se quede la calidad en el simple campo de la eficiencia y eficacia institucional, volviendo a la administración por resultados, como único valor. Por tanto es muy grande la responsabilidad de maestros, estudiantes, directivos, administrativos y comunidad en general para aprovechar esa autonomía escolar y usar las herramientas posibles para lograr una amalgama interesante, donde los resultados sean importantes pero también los procesos, de tal manera que las huellas que se dejen en el camino sean una marca indeleble de esfuerzo mancomunado, de distribución adecuada de recursos, de toma de decisiones participativas que afecten los planes de vida de los sectores de influencia del establecimiento educativo y las grandes transformaciones se generan desde diversos lugares del país. Recordando que una revolución educativa no la hace un gobierno o una política, ni mucho menos una ley, la hace el profundo convencimiento de quienes manejan día a día la pedagogía de la reconstrucción social a partir de un profundo convencimiento del papel que desarrolla en este tejido social.

*Eficiencia y eficacia. Dos términos que son importantes cuando se habla de calidad, la eficiencia hace referencia a la manera como las instituciones se apropian y utilizan de forma racional y adecuada, los medios y recursos para el desarrollo y los logros de su Proyecto Educativo Institucional y la eficacia relacionada con el grado de correspondencia entre los propósitos formulados por las instituciones en sus proyectos educativos institucionales y los logros efectivamente alcanzados.

Ahora, estos términos, relacionándolos con el mejoramiento continuo que se busca en las instituciones educativas, se pueden considerar como el esfuerzo sistemático y continuo dirigido a mejorar, a cambiar los ambientes y condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas, con el propósito de alcanzar objetivos y metas educativas. *“mejora en la escuela es un enfoque para el cambio educativo que mejora los resultados de los estudiantes además de fortalecer la capacidad de la escuela para gestionar el cambio” (hoppkins 1994)*

Es posible destacar algunas aportaciones de varios grupos de teorías que resultan relevantes para un modelo de mejora de la eficacia escolar. Históricamente, unas teorías han ido creciendo a partir de otras o en respuesta a ellas; este crecimiento, con su dialéctica,

permite comprender mejor los fenómenos que tienen lugar en las organizaciones educativas, así como fundamentar estrategias eficaces de mejora en el ámbito organizativo. Tradicionalmente, las teorías racionales y estructurales han propuesto los siguientes factores de eficacia: el diseño cuidadoso e integrado de fines y objetivos; la sinergia y unidad de las diferentes fases en el proceso educativo que vive el alumno; la articulación de la actuación de los diferentes actores educativos; o el alcance del control y la evaluación. Además, es necesario destacar la importancia de la interdependencia estructural de las actividades de la organización; en este sentido, diversos autores recomiendan alcanzar un máximo nivel de coordinación cuando la interdependencia es extrema, como sucede en la acción educativa, asegurando una retroalimentación constante y la realización de los ajustes necesarios. Finalmente, estas teorías señalan también diversos riesgos que, con frecuencia, se materializan en el ámbito organizativo de los centros docentes.

Las teorías sistémicas, por su parte, conciben el centro como un sistema complejo, dinámico y abierto al entorno, con lo que aportan conceptos y mecanismos muy útiles en la comprensión y fundamentación de la intervención sobre la mejora de la eficacia escolar. Desde otra perspectiva, las teorías de recursos humanos destacan la importancia de la satisfacción y la motivación del personal del centro, la toma de decisiones y la necesidad de compartir valores, fines y objetivos, y dan cabida a cuestiones sobre el liderazgo educativo (recoger las aspiraciones de los colegas, sensibilidad hacia los asuntos informales que por último, las teorías políticas atienden a las relaciones de poder y su distribución, así como a los conflictos de interés que surgen en la organización.

De esta forma, los elementos de las teorías de la organización que deben estar recogidos:

- El cambio en las instituciones necesita liderazgo.
- Es necesario tener una visión, unas metas compartidas y consensuadas acerca de lo que se quiere alcanzar.
- Los docentes deben colaborar, estar comprometidos y participar en la gestión y en la toma de decisiones.
- Los cambios han de estar cuidadosamente planificados y tener prevista su evaluación por parte de la institución: análisis de las presiones externas e internas de cambio, diagnóstico de la situación del plantel, una selección de las áreas de mejora, diseño de estrategias

adecuadas y evaluación de los procesos de mejora; para que los cambios sean exitosos, el establecimiento ha de tener una cultura y un clima favorables.

- Las instituciones escolares deberá ser una organización de aprendizaje (formación y desarrollo del profesorado, implicación en un proceso autorregulativo).
- Existencia de apoyos externos (de familias, asesores, redes educativas) y recursos.
- Los procesos de mejora deben ser, esencialmente, parte de la vida cotidiana de los centros, en lugar de hechos aislados y se evalúan periódicamente.
- Las experiencias anteriores de innovación en la institución tienen influencia en los procesos de mejora.

2.4.2. La gestión escolar. Cuando se aborda el tema de la gestión se inserta dentro de la modernización y es inevitable tratar de comprenderlo, partiendo del enfoque weberiano, entendida como razón instrumental; es decir, racionalidad económica y administrativa que rigen la actividad educativa, hasta los enfoques últimos de Calidad Total y Reingeniería.

El enunciado anterior permite identificar dos componentes de la modernización. El primero es el aspecto tecnológico: mejorar la forma de hacer las cosas, que significa la implementación de nuevas herramientas administrativas, la introducción de nuevas técnicas, tales como nuevas ideas en la forma de administrar las acciones y la mejora continua de los procesos, entre otros. El segundo, visto desde esta óptica, es el impacto que deben tener dichos procesos de mejora en la ciudadanía, o sea, de lograr mayores niveles de eficiencia, eficacia y oportunidad, de manera que se responda positivamente a las expectativas de bienestar de los usuarios. Este componente sugiere, además, qué tipo de tecnología debe introducirse y qué variables de cambios administrativos deben incorporarse.

En este momento, denota acción, una acción de carácter creativo, y como tal supone cierta intencionalidad y dirección de los sujetos implicados, implica el manejo de los recursos de un sistema para el logro de objetivos del mismo, a través de la acción coordinada de personas. Se hace evidente mediante indicadores que reflejan el avance hacia los propósitos establecidos. Sugiere procesos de planeación, ejecución, evaluación y ajuste siempre hacia el mejoramiento continuo e incluye la voluntad y apropiación de las personas involucradas en la búsqueda de nuevas formas de organizar el trabajo en procura de

mejoras eficaces (alcanzar propósitos) y eficientes (alcanzar propósitos, con la menor cantidad de recursos, incluido el tiempo).

*La gestión escolar y el plan de mejoramiento institucional. Al enfrentar un plan de mejoramiento no solo es un proceso ordenado y sistemático para superar debilidades sino también un espacio para potencializar fortalezas y demostrar su sostenibilidad, ya que se incentiva la investigación social y este camino pedagógico como se halla acorde a su contexto genera un nuevo estilo de gestión muy particular que poco a poco irá transformando la realidad circundante y a largo plazo, elevar los niveles de vida de la comunidad educativa. Pues se considera la institución educativa como una organización que aprende y que es capaz de superar su propio desempeño, identificando y mejorando los procesos y componentes de la gestión escolar que afectan el cumplimiento de su misión.

Los planes de mejoramiento institucional propenden por el mejoramiento permanente de la gestión escolar, los cuales tienen un impacto directo en los logros del aprendizaje académico de los niños y jóvenes y en el progreso de su comunidad educativa.

³"Se define como un instrumento para dirigir el rumbo de la institución educativa, con base en el análisis y reconocimiento de su realidad, hacia el logro de unos objetivos establecidos de común acuerdo, con el fin de mejorar la gestión escolar en las cuatro áreas de gestión escolar: directiva, académica, administrativa y de comunidad. El desarrollo de cada una de estas áreas o aspectos de la gestión es clave para que los estudiantes obtengan excelentes resultados académicos e igualmente para que la institución fortalezca de manera permanente su Proyecto Educativo Institucional y responda con eficiencia y calidad a los requerimientos del sector productivo y del desarrollo local y regional"(www.colombiaprende.gov.co)

* El plan de mejoramiento como herramienta de gestión escolar. La gestión apoya la labor pedagógica y hace que los resultados sean sostenibles exigiendo que las entidades que administran las instituciones educativas orienten su diseño y ejecución de programas al mejoramiento de calidad. De manera paralela con la formulación del Plan Decenal de Educación, se abrió la discusión en el país sobre las implicaciones de la Gestión Educativa en el mejoramiento continuo de la calidad. Para lograrlo, se invitó a diferentes entidades del país: universidades, ONG, asociaciones de directivos docentes, grupos de investigación y actores de otros sectores a unirse, a través del desarrollo de talleres, seminarios, encuentros y otras actividades académicas que contribuyen a la disertación y percepción de puntos de vista diversos alrededor del tema.

³ www.colombiaprende.gov.co. Ministerio de Educación Nacional. 2007

La gestión fue un elemento central en el Foro Educativo Nacional 2007. En él, se congregaron experiencias nacionales e internacionales que enriquecieron y cualificaron las prácticas educativas en gestión que realizan los establecimientos educativos del país. A continuación se realiza un corto aparte sobre las conclusiones al respecto del tema:

⁴“Asegurar la calidad educativa... requiere un proceso de articulación entre los diferentes actores y las distintas acciones que se desarrollan entre ellos. En razón de lo anterior, el Ministerio ha desarrollado estrategias que apuntan al fortalecimiento de la gestión institucional. Algunas de ellas son:

Formulación, socialización y apropiación de estándares de calidad.

Aplicación y socialización de los resultados de las pruebas Saber, de Estado y Ecaes.

Acompañamiento a los equipos directivos de las secretarías de educación, establecimientos educativos y las IES, para potenciar su función de líderes y de gestores de la educación.

Utilización y aprovechamiento de los sistemas de información para hacer seguimiento y evaluación a los procesos desarrollados.

Reconocimiento de la evaluación como insumo para el continuo mejoramiento.

Utilización de herramientas de gestión (autoevaluación, planes de mejoramiento y planes de apoyo)

2.4.3. Auto evaluación institucional. Recordando que la evaluación es una actividad permanente, por medio de la cual se busca apreciar, valorar, estimar y emitir juicios sobre los procesos de formación del estudiante, institucionales, pedagógicos, de investigación, y sobre sus resultados, con el fin de orientar, perfeccionar y mejorar su calidad y también se relaciona con los factores del contexto que inciden en tales resultados. En la institución educativa, finalizando un período académico, se realiza una autoevaluación y es de diversas formas como se ha llevado a cabo hasta el 2004, año en el que el Ministerio de Educación Nacional (MEN) orientó para el seguimiento de una Guía de autoevaluación para el mejoramiento; algunas de ellas son:

Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas): Es una importante herramienta que facilita el análisis de la información y la consecuente formulación de estrategias viables y pertinentes. El objetivo de la utilización de la matriz DOFA es la generación de estrategias alternativas factibles y seleccionar cuales son las mejores. Por tanto no todas las estrategias desarrolladas en la matriz serán seleccionadas para su ejecución.

4. *www.colombiaaprende. Ministerio de Educación Nacional. 2007.*

Subrayado por parte de los autores. Se afirma, una vez más, que el Plan de mejoramiento es una herramienta válida para el incremento de la calidad del servicio educativo prestado en la institución. Y así, lo demuestran las experiencias significativas socializadas en el marco del foro educativo nacional 2007.

La DOFA-FODA conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias, entendiendo una estrategia como la acción que se implementa para alcanzar los objetivos dichas estrategias son: FO, DO, FA, DA. Las estrategias de tipo FO tienen como objetivo usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Las estrategias tipo DO tienen como propósito las mejoras de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. La estrategia tipo FA se basan en la utilización de las fortalezas de la institución para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Las estrategias de tipo DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales lo cual indicaría cambiar por completo la institución, por cual razón este tipo de estrategias son poco utilizadas, en la educación.

Plan Estratégico: La esencia de formulación de estrategias radica en la evaluación de si las instituciones están haciendo las cosas bien y como ser más efectiva en lo que hace. Los objetivos y estrategias deben desarrollarse en forma consciente y coordinada, en vez de surgir de decisiones operativas cotidianas, para el trabajo inmediato. En el plan estratégico que la institución educativa adopta, están claramente discriminadas las diferentes acciones a ejecutar, los recursos, tiempos y responsables, para el logro de los objetivos curriculares, con los siguientes elementos: objetivos, estrategias, actividades, recursos, tiempo, responsable, indicador de logros.

Hoy, se concibe, la autoevaluación como un proceso colectivo que realiza la institución educativa para determinar el logro de objetivos y metas institucionales; es una herramienta que permite obtener información sobre el funcionamiento institucional, ya que da la posibilidad de recogerla, sistematizarla y analizarla para identificar fortalezas y debilidades y buscar nuevas estrategias para el fortalecimiento del proyecto educativo, de las prácticas pedagógicas y el mejoramiento del clima escolar, entre otras.

El PEI. Es el insumo fundamental para desarrollar esta tarea pedagógica, ya que se constituye en el documento orientador de la actividad institucional y haciendo uso de la autonomía escolar; se valora las cuatro gestiones: pedagógica, financiera, administrativa y comunitaria, en cuanto al alcance de logros propuestos formulados en cada una de ellas, en un período de tiempo de un año escolar.

Algunos datos evaluativos servirán de base para procesos de planificación, de gestión escolar, la formulación de la política educativa, organización del currículo de tal manera

que sus programas respondan a marcos legales pero sobre todo a las necesidades del entorno inmediato. Por consiguiente el análisis de esta información le permitirá a los actores institucionales comprender la nueva realidad generada a partir de este proceso y a la vez desencadenar un sentido de participación y corresponsabilidad en la vida escolar.

De lo anterior, se deriva la urgente necesidad de una aplicación consciente y muy responsable, inicialmente de la comunidad académica, quien junto con las directivas de la institución educativa están al frente del proceso, luego hacer extensiva la sensibilización para la participación efectiva del resto de los miembros de la comunidad educativa, ya que de los resultados obtenidos se plantearán planes de mejoramiento que permitan enfrentar con las mejores estrategias los problemas encontrados, porque si la actitud generalizada se mantiene y es solo por el cumplimiento de un requisito, muy poco se puede alcanzar con respecto al mejoramiento institucional.

Teniendo en cuenta, que no sólo, es necesario aplicar una autoevaluación institucional sino que las herramientas que se utilice para ello sean las más efectivas, de tal manera que se pueda obtener resultados fácilmente observables que puedan ser utilizados en la toma de decisiones; por es razón, el Ministerio de Educación Nacional, en concordancia con el establecimiento de sus funciones en cuanto a la definición y establecimiento de instrumentos y mecanismos para la calidad de la educación, orienta a las instituciones educativas a través de una guía No 11: guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional, considerándose, actualmente, una herramienta muy completa, en la medida que describe cada gestión como componentes de un Proyecto Institucional, de tal manera que se especifica detalladamente los aspectos que lo integran y a su vez permite que después de seguir el proceso de recoger la información, sistematizarla, analizarla, confrontándola con las evidencias, para emitir un juicio de valor se pueda determinar el estado de la Institución, observando fortalezas detectando debilidades que se constituyen, a su vez en oportunidades de mejoramiento, que posibilite una construcción participativa y contextualizada de la ruta que se emprende hacia el mejoramiento continuo.

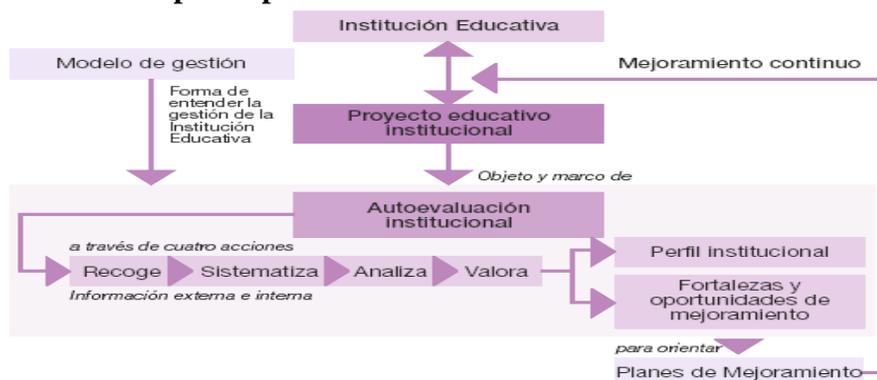
Si es un trabajo conjunto y propositivo, los participantes van a compartir los siguientes principios:

_ Veracidad: como una condición que se necesita para sustentar la valoración con las evidencias (documentos, informes, encuestas, indicadores) existentes, para que las decisiones tomadas tengan soporte real.

_ Participación: como la posibilidad de la creación de un espacio de contribución propositiva de la comunidad educativa, a través del gobierno escolar en su aplicación y posterior conocimiento de resultados.

_ Corresponsabilidad: como escenario de sensibilización para la comprensión de que el esfuerzo conjunto y organizado es necesario par mejorar la calidad educativa institucional.

Gráfica No. 3: Mapa del proceso de autoevaluación institucional



Fuente: Ministerio de Educación Nacional. 2.004

La autoevaluación institucional, como una de las tareas fundamentales de la gestión directiva, se encuentra a cargo del rector. Él es quien dirige el proceso, coordina los recursos y los equipos, asigna roles y tareas y responde por la calidad de sus resultados; para esta labor, cuenta con el apoyo de su equipo directivo institucional y del consejo directivo. Es así como se asume la autoevaluación siguiendo los siguientes pasos:

Conocer el proceso y contenido de la autoevaluación: para esto se documenta a la comunidad académica (docentes) con talleres para la adquisición de los fundamentos teóricos de la guía.

Divulgar el proceso de la autoevaluación en la comunidad educativa. Etapa que se realiza convocando al Consejo Directivo para realizar el mismo proceso anterior.

Conformar los grupos de trabajo: se forman cuatro grupos que se integra docentes de varias áreas y de varios niveles.

Recoger la información necesaria para la autoevaluación: reunir evidencias.

Evaluar, analizar y valorar la realidad institucional: aplicar instrumento por grupos de trabajo.

Socializar el proceso y sus resultados: cada grupo expone sus conclusiones y valoraciones realizadas. Los directivos sintetizan el trabajo y presentan conclusiones generales que evidencian el estado actual de la institución y las prioridades detectadas para posterior diseño del plan de mejoramiento de modo que la autoevaluación y sus resultados adquieren sentido cuando da origen a los planes, programas y acciones que contribuyen a mejorar la institución, el tiempo y el trabajo que ha implicado el proceso de evaluación, se percibe como una inversión, que redundará en el compromiso de toda la comunidad educativa, para sacar adelante las mejoras que la institución define como prioritarias.

También son condiciones fundamentales para el ejercicio de la autoevaluación institucional:

- _ Disponer de información relevante sobre el desempeño de los procesos.
- _ Comprometer a los equipos participantes con la veracidad de la información.
- _ Asegurar el liderazgo del equipo de dirección.
- _ Facilitar el apoyo de los diferentes grupos o equipos de trabajo de la institución.
- _ Desarrollar un proceso de comunicación con la comunidad educativa sobre la importancia y el sentido de la autoevaluación y sus resultados.

Según el Ministerio de educación Nacional, algunas de las características son:

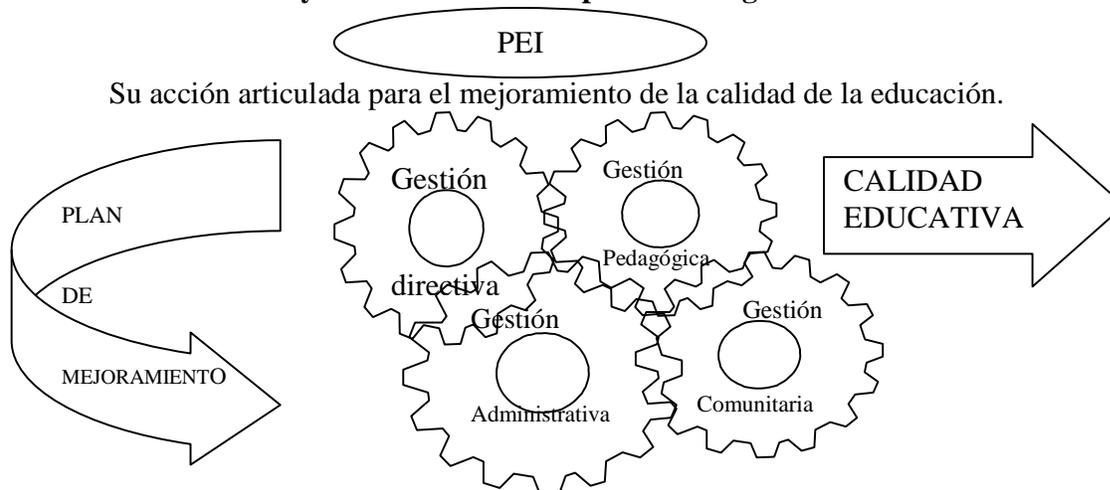
- _ Continuo: el ejercicio de autoevaluación institucional es un proceso que requiere de un sistema de recolección y organización de la información durante todo el año escolar. Al finalizar el período académico se realiza un ejercicio de análisis y evaluación de la información recuperada que permite identificar, tanto las áreas de mayores fortalezas que deben mantenerse como las que requieren mejorarse para obtener los resultados esperados.
- _ Participativo: para el acierto del proceso de autoevaluación institucional es fundamental contar con la participación de los estudiantes, los padres de familia y los equipos docente y administrativo.
- _ Coherente: la autoevaluación institucional responde a criterios de evaluación explícitos y aceptados, es decir, los instrumentos, los referentes y la metodología de autoevaluación deben ser conocidos e interiorizados por la comunidad educativa.

_ Válido: los resultados de la autoevaluación institucional requieren ser reconocidos como veraces por parte de los distintos estamentos de la comunidad educativa.

Es muy importante todo el proceso de autoevaluación institucional, sus resultados y su aplicación en un plan de mejora, pero cabe recordar que este es el principio de un largo sendero hacia la calidad educativa. Por consiguiente es un gran ejercicio de cambio participativo donde la visión es muy práctica y de realización de acciones colectivas determinadas para tal fin.

Los establecimientos educativos han evolucionado y funcionan como organizaciones abiertas y autónomas y requieren nuevas formas de gestión para que pueda cumplir con sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI (Proyecto Educativo Institucional); Ya que este documento que resume la vida institucional necesita elementos que lo dinamicen y permitan llevar lo teórico a la práctica y de esta manera conseguir los objetivos trazados de manera participativa y democrática, incluyendo dinámicas como la corresponsabilidad y el mejoramiento continuo, tópicos que se insertan en la cotidianidad escolar como ejes vitales dentro de una construcción de un colectivo social.

Gráfica No. 4: El PEI y su articulación con procesos de gestión.



Fuente: Ministerio de Educación Nacional. 2004.

Se ha mencionado que se tiene en cuenta los ámbitos de la vida institucional:

La gestión directiva: hace referencia a la forma como la institución esta siendo orientada y dirigida. La acción se centra en el direccionamiento estratégico, seguimiento y

evaluación, mecanismos de comunicación, alianzas y acuerdos, clima institucional y gobierno escolar. Con ello es posible organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento general de la institución a través de la dirección del rector y su equipo de gestión.

Gráfica No. 5: Mapa de la Gestión Directiva.



Fuente: Ministerio de Educación Nacional. 2.004

La gestión administrativa y financiera: tiene a su cargo todo lo relacionado al apoyo a la gestión académica y la administración de los recursos financieros, físicos, logísticos y humanos, necesarios para la prestación del servicio educativo. Consta de apoyo financiero y contable, apoyo a la gestión académica, administración de recursos físicos, administración de la planta física, servicios complementarios y talento humano.

Gráfica No. 6: Mapa de la Gestión Administrativa.



Fuente: Ministerio de Educación Nacional. 2.004

La gestión comunitaria: Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, los procesos específicos se hallan agrupados así: participación y convivencia, prevención, permanencia e inclusión, proyección a la comunidad.

Gráfica No. 7: Mapa de la Gestión Comunitaria.



Fuente: Ministerio de Educación Nacional. 2.004

La gestión pedagógica: es la esencia de la institución y señala como enfoca sus acciones para el desarrollo de competencias en los estudiantes para su desempeño futuro. Se encarga de: diseño curricular, prácticas pedagógicas y seguimiento académico. Se describe la consolidación y puesta en marcha de los planes de estudio, de articulación de grados, niveles y áreas, y de aula. Los referentes para su caracterización son los resultados de las evaluaciones internas y externas y los estándares de competencia. Las oportunidades de mejoramiento se crean con la integración curricular, el establecimiento de acuerdos pedagógicos, el diálogo entre grados, áreas y niveles, la definición de los tiempos para el aprendizaje, la consolidación de un sistema de evaluación interna, el uso de los resultados y la utilización pedagógica de los recursos.

Gráfica No. 8: Mapa de la gestión académica.



Fuente: Ministerio de Educación Nacional. 2.004

2.4.4 Plan de mejoramiento de la calidad educativa. Planear, en el ámbito de las políticas sociales, es una actividad que permite ver de antemano lo que se quiere lograr, decidir cuáles son las acciones y estrategias que se seleccionan -dado que los recursos son finitos-, y se orienta a obtener mejores resultados. En la institución, planear es un método que permite dirigir procesos pedagógicos y administrativos hacia el logro de mejores productos. Mejorar significa pasar de un estado a otro más satisfactorio; parte de reconocer una situación no satisfactoria y requiere voluntad para superarla.

En la búsqueda de la calidad escolar, la revolución educativa nacional plantea la implementación de estándares de competencias básicas, la evaluación y los planes de mejoramiento, que permite a cada establecimiento integrarse en torno a unos propósitos participativamente acordados de acuerdo a su realidad, que al canalizarse, en uno tiempos determinados logrará alcanzarlos. En los últimos años, las instituciones educativas han debido introducir aceleradamente importantes modificaciones físicas, estructurales y pedagógicas, originadas en hechos concretos: integrar en una sola institución varios establecimientos educativos, antes independientes y con historias propias; integrar recursos educativos y garantizar su disposición a todas las sedes; recibir, manejar y controlar recursos financieros; incorporar docentes procedentes de otros centros educativos; asignar tiempos específicos para la planeación, la evaluación institucional y la actividad directa con estudiantes; y analizar los resultados de las evaluaciones externas a estudiantes y usarlos para planear el mejoramiento.

El mejoramiento se materializa a través de un plan de mejoramiento institucional – PMI.- que es el conjunto de objetivos, indicadores, metas, procedimientos, acciones y ajustes, que la institución educativa define y pone en marcha en periodos de tiempo establecidos, para que todos los aspectos de gestión institucional se integren en torno de propósitos comúnmente acordados.

Como resultado de la autoevaluación institucional que cada año lectivo se realiza, se obtiene una caracterización del establecimiento educativo; una caracterización es un análisis de estado de la institución y parte del análisis de los resultados de las evaluaciones, tanto internas como externas, de los estudiantes y debe dar cuenta de una manera precisa y rigurosa de las causas que originan esos resultados, de los problemas que atraviesa la institución, de sus oportunidades de mejora y de las fortalezas, o sea de un diagnóstico que

selecciona los aspectos críticos o necesidades más sentidas, para esto se organiza un listado y se priorizan de tal manera que cada componente se vea reflejado, pero a la vez sean los problemas más relevantes y que al trazar un plan de acción, las soluciones sean las más acertadas.

Como el interés común es el alcance de la calidad educativa y el fortalecimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI) Con base en su misión y visión, es necesario analizar los resultados de las pruebas externas: ICFES y SABER, entre otros aspectos, para compararlos con los promedios locales, municipales y observar el posicionamiento para mejora continua. Además, es indispensable indagar en los archivos, documento y registros la información sobre la eficiencia institucional, como fuente primaria de contraste para la valoración y base para el diseño de indicadores que evidencian el alcance de las metas.

Al margen, de todos los logros que pueden derivarse de la implementación, seguimiento y evaluación de un Plan de Mejoramiento Institucional, se pueden mencionar otros, como:
Posibilitar un dialogo abierto al interior de su comunidad y con otras instituciones.

Aportar orden y dirección a los procesos de planeación, ejecución, evaluación y control.

Aumentar la capacidad para la gestión participativa y a la vez hacer uso de su autonomía al determinar sobre las prioridades que desea trabajar.

Elaborar un plan de acción, ubicarlo en un tiempo, con unas metas e indicadores que le permitirán controlar su avance.

Reconocimiento de sus fortalezas para mantenerlas e incluso superarlas.

Mejoramiento del ambiente escolar.

Incremento del sentido de pertenencia institucional de la comunidad educativa.

En instituciones educativas cada vez más complejas y con entornos exigentes y variables, las tareas de planeación, organización de procesos y liderazgo, superan la exclusiva responsabilidad del rector. Emerge en estas nuevas características institucionales, la necesidad de conformar y fortalecer Equipos de Gestión para lograr gobernar mejor el día a día y conducir a su comunidad al cumplimiento de la misión principal de la institución escolar: garantizar que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias y valores indispensables para su progreso personal, social y profesional.; como se afirma, de igual manera, en los múltiples documentos del Ministerio de Educación Nacional:

“El mejoramiento hacia la calidad de la educación, constituye la brújula del Equipo de Gestión,

Así su principal herramienta es el Plan de Mejoramiento, que le asegura ajustes a nuevos escenarios”.
(M.E.N. *Revolución educativa. Colombia aprende. 2006.*)

Aunque, legalmente, el rector es el responsable de la calidad educativa de su institución, para esta ocasión, se rodea de un equipo de gestión, elegido democráticamente y de acuerdo a sus intereses y capacidades, lo selecciona el Rector, integrado así:

El Rector, quien convoca, orienta y promueve el proceso.

Los Coordinadores, quienes mantienen la comunicación en el equipo, impulsan permanentemente el proceso y dinamizan el intercambio constante de ideas.

Docentes entusiastas y comprometidos con el cambio.

Los aliados, que pueden ser universidades, secretarías de educación, otros colegios, egresados, padres de familia, etc.

*Características del plan de mejoramiento. Teniendo en cuenta los documentos expedidos por el Ministerio de Educación Nacional, el plan de mejoramiento se caracteriza: Participativo, todos son escuchados, las personas llamadas a participar se sienten parte del plan (puesta común)

Enfocado a lo básico (problemas)

Gobernable, se plantea lo que se puede modificar

Tiene visión compartida, es decir que sea clara, explícita y que todo el mundo la entienda.

Es pertinente, parte de la realidad inmediata.

Parte del mejoramiento personal y de la convicción

* Operatividad del plan de mejoramiento. Sintetizando los elementos de cada área de gestión escolar: directiva, académica, administrativa y de comunidad. El desarrollo de cada una de estas áreas o aspectos de la gestión es clave para que los estudiantes obtengan excelentes resultados académicos e igualmente para que la institución fortalezca de manera permanente su Proyecto Educativo Institucional –PEI- y responda con eficiencia y calidad a los requerimientos del sector productivo y del desarrollo local y regional.

1. La gestión directiva; orientada hacia la planeación estratégica, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima de la institución educativa. Lidera la definición y apropiación del horizonte institucional la proyección y definición de las oportunidades de

articulación con el medio; la determinación de los procesos comunicativos y la integración y consolidación del equipo de gestión y equipos de trabajo que generen lineamientos para un buen ambiente escolar. Las instituciones requieren incluir la cultura de la planeación y mejorar los niveles de comunicación entre los diferentes grupos de la institución: equipo directivo, coordinadores, maestros y alumnos, entre sí. El área de gestión directiva y horizonte institucional involucra los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión del establecimiento educativo en los contextos local y regional. Los procesos específicos de esta área se agrupan en:

Direccionamiento estratégico: establece el fundamento filosófico y la proyección de la institución que dan sentido y orientan los planes y proyectos institucionales. La apropiación de este direccionamiento y el establecimiento de metas colectivas deben servir de guía a la acción institucional.

Seguimiento y evaluación: considera la evaluación y el seguimiento como un proceso sistemático y permanente en la institución educativa que se realiza a partir de información organizada. El análisis y la apropiación de los resultados de la misma orientan la toma de decisiones en la institución.

Comunicación: orienta las estrategias para la coordinación de acciones, entre cada rea y con los diversos procesos al interior de la institución, y permite compartir y socializar el conocimiento que se genera. Además, pondera, los mecanismos más adecuados para informar a la comunidad educativa e involucrarla en el trabajo de autoevaluación.

Alianzas: determina las políticas y acciones implementadas por la institución educativa para facilitar el intercambio con otras instituciones y proveer ayudas y/o servicios que apuntalen el desarrollo del proyecto pedagógico.

Clima institucional: abarca los procesos orientados a facilitar la convivencia armónica entre los diferentes miembros de la comunidad educativa en el marco de la integración institucional y conlleva el diseño de estrategias para promover la creación de ambientes propicios al desarrollo de las actividades u acciones institucionales.

Gobierno escolar: comprende los procesos de participación de la comunidad educativa, tanto en la proyección de la institución como en la orientación y seguimiento de su proyecto educativo.

Algunos indicadores generales a tener en cuenta son:

- _ Porcentaje de retención escolar y porcentaje de deserción.
- _ Porcentaje de ausentismo de la jornada escolar y porcentaje de ausentismo a clase.
- _ Índice de satisfacción con el clima escolar.
- _ Número y tipo de casos de conflictos remitidos al Comité de Convivencia.
- _ Porcentaje de ejecución del Plan de mejoramiento.
- _ Porcentaje de permanencia en la institución educativa.

Gráfica No 9: Gestión Directiva - priorización

PROCESO	LINEA DE BASE	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	PRIORIZACION
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y HORIZONTE INSTITUCIONAL: -Misión, visión, principios institucionales. -Metas institucionales. - Articulación de planes, proyectos y acciones. - cultura institucional. - apropiación del direccionamiento.			
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. -Procedimiento para la evaluación institucional. - información histórica. -Uso de resultados.			
COMUNICACIÓN Sistemas de comunicación. Identificación y divulgación de buenas prácticas. Comunicación con instituciones y autoridades del sector.			
ALIANZAS Y ACUERDOS INSTITUCIONALES. -Alianzas con el sector productivo. - Relaciones interinstitucionales.			
CLIMA INSTITUCIONAL -Integración. - Trabajo en equipo. -Manual de convivencia. -Personero escolar.			
GOBIERNO ESCOLAR. -Consejo Directivo. -Consejo Académico.			

Fuente: Ministerio de Educación Nacional. 2.004

El reto escolar de esta área es el de armonizar y coordinar los esfuerzos de las diferentes áreas de gestión de la institución en consonancia con su horizonte institucional; horizonte que en la medida que es pertinente prepara a la institución para responder a los múltiples retos que debe enfrentar.

Por lo anterior, toda institución debe tener un Plan de Mejoramiento (Ley 715), en el cual precise las metas, acciones y ajustes que, de acuerdo con la misión, visión y horizonte de posibilidades educativas expresadas en su PEI, emprenderá en un período de tiempo para el mejoramiento permanente y sostenido de su gestión.

2. La gestión pedagógica, se refiere a la consolidación y puesta en marcha de los planes de estudio, de articulación de grados, niveles y áreas, y de aula. Los referentes para su caracterización son los resultados de las evaluaciones internas y externas, y los estándares de competencia. Las oportunidades de mejoramiento se crean con la integración curricular, el establecimiento de acuerdos pedagógicos, el diálogo entre grados, áreas y niveles, la definición de los tiempos para el aprendizaje, la consolidación de un sistema de evaluación interna, el uso de los resultados y la utilización pedagógica de los recursos.

Este componente recoge lo que se considera una de las funciones claves de la institución educativa y una de las razones de ser: asegurar las competencias de los estudiantes. En este apartado se indaga por los elementos estructurales de la gestión académica, los aspectos básicos de las prácticas de aula, el seguimiento y evaluación.

El diseño curricular que básicamente hace referencia a aquellos aspectos necesarios para dar soporte, pertinencia y coherencia al trabajo de aula: plan de estudios, enfoque metodológico, evaluación, recursos para el aprendizaje, jornada escolar.

Las prácticas pedagógicas que en esencia se relacionan con aquellos aspectos que amplían la capacidad de la institución para el desarrollo de su propuesta educativa en un marco de innovación e investigación, ellos son: la relación pedagógica, la planeación en el aula, el estilo pedagógico y evaluación en el aula.

El seguimiento académico que se ocupa de analizar las estrategias mediante las cuales se lleva a cabo el monitoreo del proceso de enseñanza-aprendizaje de tal manera que los resultados de los estudiantes sean una fuente de retroalimentación tanto del desarrollo de sus competencias como de la gestión escolar en su conjunto. Para ello se analizan: el seguimiento al ausentismo, el seguimiento de resultados académicos, el uso pedagógico de la evaluación externa, actividades de recuperación y apoyo pedagógico.

Algunos indicadores son:

— Rendimiento académico interno por curso, grado, área y período (porcentaje de estudiantes en Excelente, Sobresaliente, Aceptable, Insuficiente, Deficiente).

_ Resultados históricos (SABER e ICFES).

_ Promoción anual por grado.

_ Reprobación anual por área y grado.

Gráfica No. 10. Gestión Académica- Priorización.

PROCESO	LINEA DE BASE	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	PRIORIZACION
EL DISEÑO CURRICULAR -Plan de estudios -Enfoque metodológico -Evaluación -Recursos para el aprendizaje -Jornada escolar			
LAS PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS -Relación pedagógica -Planeación en el aula -Estilo pedagógico -Evaluación en el aula.			
SEGUIMIENTO ACADEMICO -Seguimiento al ausentismo -Seguimiento de resultados académicos -- Uso pedagógico de la evaluación externa -Actividades de recuperación -Apoyo pedagógico. Rendimiento académico interno por curso, grado, área y período (porcentaje de estudiantes en Excelente, Sobresaliente, Aceptable, Insuficiente, Deficiente). _ Resultados históricos (SABER e ICFES). _ Promoción anual por grado. _ Reprobación anual por área y grado.			

Fuente: Ministerio de Educación Nacional. 2.004

3. La Gestión Administrativa apoya y existe en función de los componentes académico y directivo, además del logístico (biblioteca, laboratorios, inventario de bienes); el ofrecimiento de servicios complementarios y la administración de los recursos humanos. Las normas, procesos y procedimientos son insumos para determinar cómo se comporta este componente institucional y crear las oportunidades de mejoramiento en la prestación de servicios internos. Es decir, en la institución educativa, la Gestión Administrativa se orienta a proveer los recursos financieros, físicos, logísticos y humanos necesarios a la

prestación del servicio educativo. En esta área se analiza la capacidad de la institución para guiar sus sistemas de apoyo en beneficio del quehacer pedagógico y la manera como la administración fundamenta su razón de ser en función de las demandas de la Gestión pedagógica. Los procesos corresponden a:

Apoyo financiero y contable: identifica los procesos de administración de los recursos financieros y su respuesta a las prioridades y necesidades institucionales del proyecto educativo; informa del manejo de la documentación e información contable y del uso de éstas en la planeación financiera en la institución.

Apoyo a la gestión pedagógica: se orienta a la administración de la información y los procesos para el apoyo a la gestión académica de la institución y examina la agilidad y confiabilidad, tanto en el proceso de matrícula como en la expedición de constancias, certificados, boletines de notas y otros documentos.

Administración de recursos físicos: busca garantizar la existencia y disponibilidad de recursos físicos (laboratorios, biblioteca, talleres y salas de informática, entre otros) y otros suministros que sirvan de herramientas para el aprendizaje escolar.

Administración de la planta física: se orienta a asegurar los requerimientos de la planta física de la institución que corresponden a las necesidades identificadas por el direccionamiento estratégico.

Servicios complementarios: provee de programas y servicios que apoyan el desarrollo físico, emocional y social de los educandos y facilitan su socialización y proceso de aprendizaje.

Talento humano: se orienta al diseño de políticas y programas que apoyan el desarrollo armónico del talento humano en la institución educativa y promuevan las competencias para el cumplimiento del proyecto educativo institucional.

Algunos indicadores son:

- Porcentaje de ejecución del Fondo de Servicios Docentes.
- _ Nivel de uso de recursos educativos institucionales (biblioteca, laboratorios, aula de informática, sala de audiovisuales).
- _ Tiempo de respuesta a solicitudes (certificados, cartas, arreglos).

Estos procesos se valoran confrontando con el estado de las evidencias y al realizar este análisis se pueden extraer las oportunidades de mejoramiento priorizarlas y sobre ellas trabajar en un plan participativo.

Gráfica No.11: Gestión administrativa- Priorización.

PROCESO	LINEA DE BASE	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	PRIORIZACION
APOYO FINANCIERO Y CONTABLE. Presupuesto anual del Fondo. Contabilidad. Recaudo de ingresos. Proceso de compra.			
APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA. Proceso de matrícula. Archivo académico. Boletín de notas.			
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FÍSICOS. -adquisición de recursos para el aprendizaje. -Suministros y dotación físico. -Mantenimiento de equipos. -Seguridad y protección.			
ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA. -mantenimiento. -Adecuación de planta física. -Seguimiento del uso de los espacios físicos.			
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS. -Transporte, restaurante y/o cafetería.			
TALENTO HUMANO. Perfiles. Formación y capacitación. Apoyo y estímulo a al investigación. -Evaluación del desempeño docente y otros.			

Fuente: Ministerio de Educación Nacional. 2.004

4. La gestión de comunidad promueve la participación, prevención, convivencia, inclusión y permanencia dentro del colegio. Los referentes para su análisis son el Proyecto Educativo Institucional, el Manual de Convivencia, los resultados de las evaluaciones, los proyectos transversales y el contexto de la institución. Algunas actividades para crear las oportunidades de mejoramiento son la formación, el establecimiento de acuerdos de

convivencia, la exploración y el apoyo a los proyectos de vida de los estudiantes, proyectos de emprendimiento y la utilización de su tiempo libre. Es decir, que la comunidad pueda ser interlocutora para el mejoramiento de la institución educativa y participante activa en el direccionamiento del mejoramiento. El propósito es que la comunidad se sienta identificada e integrada con la institución.

El área de Gestión de la comunidad comprende aquellos procesos orientados al análisis de las necesidades de la comunidad y al desarrollo de la capacidad de respuesta de la institución educativa hacia su comunidad y la sociedad en general.

Participación y convivencia: busca la creación de escenarios y formas de comunicación claramente establecidos y de doble vía, que estimulen la participación de los miembros de la comunidad educativa en los diferentes espacios e instancias de toma de decisiones y de acción de la institución educativa.

Prevención: se orienta al diseño de programas encaminados a la formación de la cultura del auto cuidado, la solidaridad y la prevención frente a las condiciones de riesgo a las que pueden estar expuestos tanto los diferentes miembros de la institución como la comunidad educativa en sus entornos físico, social y cultural.

Permanencia e inclusión: establece tanto las políticas y programas tendientes a favorecer la equidad de oportunidades para poblaciones vulnerables en riesgo o con necesidades especiales o talentos excepcionales, como las políticas y programas orientados a promover el sentido de identidad con la institución misma y su PEI y el sentimiento de pertenencia a la comunidad educativa, de tal manera que se favorezca la retención de los estudiantes dentro del sistema escolar con propuestas que respondan de forma significativa a sus expectativas y requerimientos.

Proyección a la comunidad: comprende los planes, programas y servicios que la institución pone a disposición de la comunidad para mejorar sus condiciones de vida, hacerla partícipe de la vida institucional, de sus procesos y decisiones y estimular el apoyo de la familia en relación con el aprendizaje de los estudiantes.

Algunos indicadores son:

- Porcentaje de Padres que participan en actividades institucionales (reuniones, asambleas).
- _ Porcentaje de quejas atendidas y quejas recibidas.
- _ Porcentaje de estudiantes en situaciones de riesgo atendidos con programas.

_ Programas o proyectos realizados con la comunidad local.

Gráfico No. 12: Gestión de la comunidad- priorización.

PROCESO	LINEA DE BASE	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	PRIORIZACION
PARTICIPACIÓN Y CONVIVENCIA. -Gestión de conflictos. -Participación de los estudiantes. -Asamblea de padres de familia. -Participación de padres de familia.			
PREVENCIÓN -Programas de atención a riesgos psicosociales. -Programa de atención a riesgos físicos. -Programas de seguridad.			
PERMANENCIA E INCLUSIÓN -Atención a poblaciones con necesidades especiales. -Necesidades y expectativas de los estudiantes. -Proyecto de vida. -Seguimiento a egresados.			
PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD. -Oferta de servicios a la comunidad. -Escuela de padres. Uso de planta física y los medios. -Servicio social.			

Fuente: Ministerio de Educación Nacional. 2.004

Es pertinente registrar el valor de cada uno de los indicadores y utilizar esta información como un elemento de juicio, al momento de valorar el estado de cada una de las áreas de la gestión institucional. En el caso de que la institución adolezca de uno o varios de ellos se recomienda orientar un grupo de trabajo para que organice la información institucional y registre periódicamente los resultados en cada uno de los indicadores seleccionados.

El equipo de trabajo analizará las oportunidades de mejoramiento como resultado de la autoevaluación institucional realizada en la Institución Educativa, procediendo a la priorización de las mismas, justificando las decisiones tomadas al respecto y registrando la información. Una vez seleccionado el problema, ya sea de carácter directivo, académico, administrativo y/o comunitario, se elabora la matriz que tendrá como elementos mínimos:

Objetivo del plan: El PMI debe poseer un único objetivo marco que permita visualizar hacia donde apuntan las acciones de mejoramiento de la institución. Debe tener relación coherente con la problemática planteada y jerarquizada en la caracterización.

Meta general: La meta general del plan de mejoramiento debe poseer el que se quiere lograr, en que magnitud (el cuanto) y en que plazo (el cuando). Esta asociada con el Objetivo fijado y debe ser medible y verificable.

Gestión: donde se especifica a que gestión hace referencia el aspecto a mejorar.

Áreas de oportunidad: Un área de oportunidad nace de los problemas jerarquizados en la Autoevaluación Institucional, y se define como el aspecto susceptible de mejoramiento a partir de acciones de la misma institución. Hace relación a problemas identificados respecto de los resultados que deben resolverse y enfrentarse mediante el PM y clasificado por Gestiones. Debe hacer un mínimo de cuatro áreas de oportunidad, una por cada gestión, y deben estar orientadas hacia el alcance del logro.

Resultados estratégicos: Un Plan de Mejoramiento debe tener formulado un mínimo de cuatro resultados (uno por cada Área de Oportunidad – De Gestión), los cuales estarán enfocados a la consecución de la meta general. El resultado es aquello a lo que se quiere llegar después de realizar una serie de acciones. Debe ser preciso, observable y medible.

Indicador general: El PMI debe tener un indicador que de cumplimiento de la meta general. Es importante tener en cuenta que un indicador es la expresión matemática de cómo se mide la meta; es decir es la medición cuántica de una o más variables que permite evidenciar el proceso o resultado de una gestión determinada; por ejemplo, un indicador de Gestión Académica:

No. Áreas con Planes de Estudio Ajustados a Estándares x 100

No. total de Áreas del Conocimiento

Este indicador le permitirá saber al equipo de gestión que porcentaje del total de áreas ha sido ajustado de acuerdo a los estándares.

Indicadores de áreas de oportunidad (específicos): De la misma manera como se construye el indicador general el PM construirá un indicador para cada una de las Áreas de Oportunidad que indique el avance del plan.

Plan de acción: El plan de acción del PMI es un mapa general de actividades y tareas que muestra como la Institución Educativa funcionará, paso a paso, mes tras mes, para lograr el mejoramiento de la calidad educativa.

Gráfica No 13: matriz plan de mejoramiento institucional.

Objetivo general:

GESTION	AREA DE OPORTUNIDAD	RESULTADO ESTRATEGICO	INDICADOR (RESULTADO)	ACTIVIDADES	TIEMPOS		RESPONSABLES	RECURSOS
					INICIO	FINAL		

“El motor del mejoramiento es tener convicción firme y constante de que la educación agrega valor y que contribuye a superar las dificultades en un medio rodeado de carencias. Es un elemental derecho de justicia y equidad en nuestra sociedad, que todos los niños y jóvenes reciba mejora educación y los mismos niveles de educación básica” (Ministerio de Educación Nacional). Serie GUÍAS Planes de mejoramiento: ¿Y ahora cómo mejoramos? (2004)

*Evaluación técnica de los planes de mejoramiento. Inicialmente y dentro de la estructuración se determina si cumple con los requisitos mínimos definidos anteriormente, para la construcción de la matriz y proceder a la evaluación, la cual se basará en tres criterios; Coherencia, Pertinencia y Evaluabilidad (Medición).

-Pertinencia: busca analizar si las oportunidades de mejoramiento y las metas previstas son el producto del análisis de los resultados de la autoevaluación institucional; es decir, si están orientados a mejorar aquellos aspectos en los que la institución encuentra más debilidades.

Para obtener esta medida el evaluador interno (Equipo de Gestión) o externo (de la Secretaría de Educación) debe estar provisto de los resultados de la auto evaluación y contrastar este resultado con las competencias que se pretenden mejorar con el Plan. Si el PM es pertinente se califica con 1, de lo contrario con 0.

-Coherencia: este aspecto está relacionado con la estructura del Plan de Mejoramiento, cuenta con un hilo conductor entre sus componentes; es decir, que el objetivo, proviene de

⁵ COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Serie GUÍAS Planes de mejoramiento: ¿Y ahora cómo mejoramos? (2004)

la identificación de las debilidades resultantes de las evaluaciones; y que las oportunidades se derivan de la identificación del objetivo, etc. Si el PM es pertinente se califica con 1, de lo contrario con 0.

-Evaluabilidad: medida por el número de metas cuantificables del Plan de Mejoramiento. Un plan que no se pueda evaluar en términos precisos, no servirá como instrumento de gestión en la medida que no permitirá evidenciar los logros alcanzados o los aspectos que han impedido su cumplimiento. La medida de evaluabilidad estará dada por la siguiente fórmula.

de metas medibles del Plan de Mejoramiento

Total de metas del Plan de Mejoramiento

Los resultados obtenidos permitirán determinar si el Plan de Mejoramiento está ajustado, medianamente ajustado o desajustado y a la vez, a través de las recomendaciones se ira mejorando su formulación y por consiguiente su ejecución (ver anexos).

2.4.5. Participación y liderazgo. El debate sobre la educación es una excelente oportunidad para aprovechar, con autonomía, capacidad de deliberación y responsabilidad, un espacio del ejercicio ciudadano y de la competencia comunicativa. Se trata de un intercambio constructivo en el que las personas expresan sus opiniones y son capaces de adoptar las perspectivas de los demás. Asimismo, que se facilite la resolución de problemas mediante la deliberación y la construcción de mínimos comunes que hagan productivo el debate y la búsqueda de soluciones a favor del interés colectivo.

En esta ocasión, la Institución educativa abrirá espacios para superar reclamos comunes relacionados con las dificultades que enfrentan las personas para una participación efectiva, como no utilizar los espacios dispuestos porque piensan que de nada sirve expresar sus argumentos si estos no van a ser tenidos en cuenta, no tener la información necesaria para que su participación represente aportes significativos, o estar dispuestos a discutir y argumentar pero no a asumir la corresponsabilidad en las decisiones que resulten de la deliberación.

La participación es, fundamentalmente, una acción comunicativa y directamente proporcional a la comunicación. Cuanta más capacidad exista de poner en común la

construcción de un sentido entre varias personas, aumenta la posibilidad de que ese sentido sea resultado de una decisión compartida.

- Competencia para recibir, interpretar y producir información. En la base de la participación está la información. Una persona que tiene información sobre algo que la afecta o involucra está más dispuesta a participar con respecto a aquello que la afecta. Pero no basta con tener información. Es preciso aprender a interpretarla, manejarla, valorarla y utilizarla. De la misma manera es necesario desarrollar la capacidad de producir información, de valorar nuestra responsabilidad de comunicar en forma comprensible aquello que sabemos y afecta a otros. La información es un bien de interés público.

- Competencia para consultar y ser consultado. Consultar significa asesorarse de otro, conocer su punto de vista y considerarlo en la decisión. Ello supone el compromiso ético de utilizar responsablemente la información para respaldar la decisión. Tanto el consultante como el consultado, que deben desarrollar la capacidad de respetar esa decisión, se benefician de la consulta. No se responde a una consulta sobre la base de que nuestro aporte tiene que ser el que se imponga, pues estaríamos asumiendo que no fuimos consultados sino llamados a decidir.

- Competencia para deliberar. Deliberar es exponer nuestros argumentos y defenderlos con firmeza, dispuestos a la negociación, y a la vez estar preparado para escuchar y enriquecer o modificar los argumentos teniendo en cuenta las conversaciones con los otros. Quien se sienta a una mesa de deliberación con la decisión previa de que sus argumentos deben imponerse, no delibera sino impone.

- Competencia para concertar. Concertar significa poner en juego los propios intereses y estar preparado para ceder y conceder, en una negociación compleja en la cual se renuncia, en alguna medida, para ganar en la decisión final, teniendo en cuenta la prevalencia del interés colectivo. Este es el ideal de construcción de lo público y es una de las etapas más maduras y significativas.

- Competencia para asumir la corresponsabilidad. Es la responsabilidad y el compromiso que le compete al ciudadano, a la luz de sus derechos y obligaciones, con respecto a la implementación de las decisiones. Esa capacidad de llevar a la práctica las decisiones no recae solamente en quien tiene el poder de tomarlas. Por eso es necesario conocer los

alcances y medir las consecuencias de la corresponsabilidad, así como estar informados y preparados para asumirla.

Sumada al desempeño de dichas competencias, se halla La dirección es un factor fundamental para poner en marcha los procesos de cambio y para su desarrollo y éxito; su papel se hace manifiesto en los siguientes aspectos: tener visión, es decir, capacidad para imaginar un futuro para el centro; movilizar al profesorado y lograr su compromiso; planificar el proceso de cambio; facilitar los cambios organizativos y curriculares; evaluar y reforzar a los participantes; y gestionar los conflictos que pudieran producirse. Básicamente, se han propuesto cuatro modelos para describir el liderazgo para el cambio: el directivo facilitador (Hall et al., 1984; Findley y Findley, 1992), el transformacional (Bass, 1988; Pascual, Villa y Auzmendi, 1993), el persuasivo (Stoll y Fink, 1996) y el distribuido (Spillane, Halverson y Diamond, 2001).

La fijación de objetivos claros, así como una adecuada motivación del personal de la institución son pilares fundamentales para transformar la gerencia educativa, por consiguiente, los gerentes educativos deben propiciar una reflexión sobre la labor que llevan a cabo las organizaciones: Las escuelas del siglo XXI deben fomentar los ideales educativos son necesarias. La implantación de un adecuado sistema de evaluación permite precisar la eficacia y eficiencia de las instituciones tomando como base las metas o propósitos planteados por las comunidades educativas.

Las informaciones suministradas durante el proceso de evaluación institucional permiten apreciar la labor que desempeñan las distintas dependencias de la institución y a su vez resalta aquellos aspectos que deben ser mejorado. El cambio educativo sólo es posible lograrlo a través del compromiso de quienes están directa e indirectamente vinculados al mismo. Es imprescindible un radical cambio de actitud por parte de los sectores involucrados en la educación, enfocando dicho esfuerzo a la búsqueda constante de la excelencia.

3. MARCO METODOLÓGICO.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Paradigma: Cualitativo.

Enfoque: Histórico Hermenéutico.

Tipo: Interpretativo.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.

El término población se usa para denotar el conjunto del cual se extrae una muestra; se entiende como un conjunto de unidades que tiene características más o menos homogéneas.

La población seleccionada está integrada por la Comunidad educativa de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, corregimiento del Ingenio, municipio de Sandoná. Su estudio y análisis se realizará en los sectores de docentes, padres de familia, estudiantes y Consejo Directivo ampliado.

Gráfica No.14: Comunidad educativa de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús.

Establecimiento	Docentes	Directivos	Estudiantes	Administrativo	Padres de familia.
Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús.	18	(2 docentes con carga académica y asignación de funciones en coordinación)	327	1	300
Total	18	1	327	1	300

Fuente: Proyecto Educativo Institucional. Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús.2007.

Gráfica No. 15: Muestra Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús.

Establecimiento	Docentes	Estudiantes	Padres de familia.
Muestra Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús.	18	13 representantes: consejo estudiantil ampliado.	13 representantes Consejo directivo ampliado.
Total	18	13	13

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para el desarrollo del presente estudio, se determina un diseño básico de instrumentos para la recolección de información que se fundamenta en las técnicas que se describen:

Gráfica No.16: Técnicas e Instrumentos para la recolección de información

TÉCNICA	INSTRUMENTO	POBLACIÓN OBJETO	PROPÓSITO.
<p>Revisión documental Técnica que permite recurrir a la información consignada en documentos y una fuente de datos que enriquecen la investigación.</p>	Guía de revisión.	Archivo institucional	Para conocer las prácticas evaluativas institucionales en el pasado con respecto a autoevaluación y el manejo que se ha dado a los resultados, como se construyó el Plan de mejoramiento y los alcances.
<p>Encuesta Técnica destinada a recolectar información primaria que se obtiene de un colectivo determinado</p>	Cuestionario	Todos los docentes	Por que relatan sus experiencias sobre la formulación e implementación de planes de mejora en la institución y son autores intelectuales de la evaluación institucional y del proyecto de mejoramiento resultante
<p>Entrevista a profundidad Técnica destinada a obtener información en forma verbal de una persona acerca de sus experiencias a las que ha estado expuesta. La flexibilidad de la técnica permite aclarar el sentido de la respuesta o hacer preguntas adicionales.</p>	Guía	5 docentes: los dos coordinadores, en asignación de funciones y 3 maestros que han liderado procesos de mejoramiento	Como medio de contraste con la encuesta anterior y además para obtener una perspectiva más amplia con respecto al tema.
<p>Talleres. Forma participativa y sencilla de desarrollar una temática donde la diversidad, el diálogo y el consenso son elementos esenciales.</p>	Guía de talleres	Consejo de estudiantes ampliado. Consejo Directivo en sesiones ampliadas Personas de la comunidad que contribuyen con sus opiniones y compromiso en la ejecución del plan	Para conocer su perspectiva sobre la institución y a la vez ser un medio que permitan la expresión y participación de diversos sectores sobre la mejora de su establecimiento.

Ver anexos correspondientes.

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS

Gráfica No.17: Operacionalización de objetivos.

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADORES	PREGUNTA
Diagnosticar los procesos de mejoramiento derivados de la autoevaluación institucional en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, El ingenio-Sandoná desde el año 2004 hasta la fecha, sus logros y realizaciones.	Autoevaluación institucional	Proceso de autoevaluación institucional. Manejo de los resultados de la autoevaluación.	-¿Cómo se desarrolla el proceso de autoevaluación en la Institución Educativa? --Desde su conocimiento, ¿cómo se construye un P.M.I.? -¿Cuáles han sido las principales fortalezas y oportunidades de mejoramiento encontradas en el año lectivo: 2.004-2.005: 2.005-2.006.
Describir los resultados de la autoevaluación a la gestión escolar en el año 2006-2007 en términos de fortalezas y oportunidades de mejoramiento.	Resultados de la autoevaluación institucional	Evidencias del desarrollo del Plan de mejoramiento institucional.	-¿Cuáles han sido las principales fortalezas y oportunidades de mejoramiento encontradas en el año lectivo: 2.006-2007.
Analizar los componentes del plan de mejoramiento a la gestión escolar con la participación de la comunidad educativa.	Componentes del Plan de mejoramiento	Indicadores Gestión académica, administrativa, directiva y comunitaria Participación Toma de decisiones Evaluación de plan de mejoramiento	-Brevemente describa el P.M.I. a la gestión escolar. -¿Cuáles son los principales logros derivados de los planes de mejoramiento? -¿Cuáles son las principales dificultades que se presentan en el desarrollo del P.M.I.? -¿Cómo está conformado el equipo de gestión?
Viabilizar la ejecución del plan de mejoramiento.	Ejecución del plan de mejoramiento	Trabajo en equipo. Toma de decisiones. Seguimiento al plan de acción.	-Desde su rol, ¿qué pudiera hacer para mejorar la gestión Escolar? -¿Cuál es la expectativa que tiene con respecto a los alcances del plan de mejoramiento para la gestión escolar en la institución?

3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Esta parte presenta los resultados obtenidos mediante la aplicación de una guía de revisión documental de los archivos institucionales, los cuestionarios de la encuesta a docentes, los testimonios en la entrevista a directivos docentes, en encargo de funciones y las conclusiones del grupo de reflexión de estudiantes pertenecientes a la Institución educativa Sagrado Corazón de Jesús, en el corregimiento El Ingenio, municipio de Sandoná.

1 Autoevaluación institucional y el manejo de sus resultados.

Gráfica No.18: Guía para la revisión del archivo

Año lectivo	Instrumentos utilizados	Respuestas	Resultados obtenidos	Plan resultante			
				Oportunidad de mejoramiento	acciones	Responsable	tiempo
2004 - 2005	No se encontró archivo en la institución	-	-	-	-	-	-
2005 - 2006	Guía 11	Docentes y directivas de la Institución	No se evalúa los resultados	<ul style="list-style-type: none"> . Capacitación docente. . Dotación de material. . Adecuación de espacios pedagógicos. . Liderazgo directivo. . Resignificación del PEI. 	<ul style="list-style-type: none"> .Capacitación . Elaboración de proyectos de inversión. . Cronograma de jornadas pedagógicas. 	Directivas	Año lectivo

2006 - 2007	Guía 11	Docentes y directivas de la Institución	No se evalúan los resultados	G. académica: Enfoque pedagógico. Proceso de transversalidad. Plan de estudios articulado.	.Capacitación docente.	Directivas Docentes	Año lectivo
				G. Directiva: Resignificación del PEI. Socialización manual de convivencia.	. Jornadas pedagógicas.	Directivas Docentes	Año lectivo
				G. Administrativa: Rendición de cuenta a padres de familia. Presupuesto participativo.	. Asambleas informativas.	Directivas	Año lectivo
				G. comunitaria: Permanencia e inclusión. Proyecto de vida.	. Diagnóstico sobre población con necesidades educativas especiales. . Diseño de plan de apoyo a proyecto de vida estudiantil.	Directivas Docentes	Año lectivo

Al revisar el archivo institucional se encontró que no reposan copias de autoevaluación de los años lectivos anteriores a 2006-2007, ya que según el testimonio del secretario: Robert Gómez, la documentación se entregaba, en original, los formatos de la Secretaría de Educación departamental, y su registro se guardaba en la memoria del computador de esta dependencia. Al intentar acceder a esta fuente, no se encontró vestigios de tal información, ni tampoco existen evidencias de planes resultantes.

Por consiguiente se procede a tomar los datos de los docentes, expresados en la entrevista sobre tales períodos, como es el caso del Docente Orlando Andrade Rodríguez, docente en el área de Humanidades y lengua extranjera, con asignación de funciones de coordinador de disciplina; con un tiempo de trabajo en el establecimiento de diez y seis años, quien en su reflexión acerca de la construcción de los planes de mejoramiento a partir de los resultados de la autoevaluación en los períodos mencionados, expresa:

Referente a los planes de mejoramiento y resultados de autoevaluación, se trazaban unas directrices en evaluación y/o en planeamiento institucional pero que no se los seguía, era el simple hecho de que se presentaban en el momento y se aplicaba a su acomodo dependiendo del tiempo y su objetivo personal”.

Para la autoevaluación correspondiente al año 2006-2007, se inicia la implementación del formato guía 11, del Ministerio de Educación Nacional; después de la familiarización con el instrumento, por parte de los docentes y dados los vacíos encontrados al momento de la aplicación, se decide solicitar orientación a la jefatura de Núcleo Educativo, en manos de Jorge Muñoz, quien posibilita el espacio para que se actualice al personal docente y directivo sobre el instructivo de manejo a la guía 11, con respecto a escalas y diligenciamiento del instrumento, como lo expresa el docente Adilson Barahona Riascos del área de matemáticas y con asignación de funciones como coordinador académico, con doce años de trabajo en el establecimiento:

“ ...con esta claridad, nos aproximamos a formular elementos de construcción y planeación en beneficio de la Institución. Teniendo en cuenta, para ello, los problemas más sentidos según los diferentes tópicos de las gestiones”

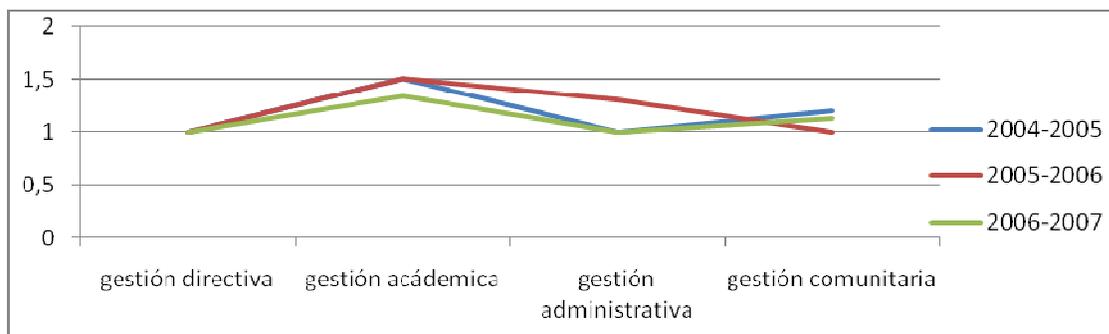
1. En cuanto a la información suministrada por los docentes con respecto al proceso de autoevaluación y el manejo de sus resultados se observa los siguientes criterios expresados:

Gráfica No.19: fortalezas y oportunidades de mejoramiento

Año lectivo	Fortalezas	Oportunidades de mejoramiento
2.004-2.005:	“Grupo de docentes idóneo”. “Buena administración” “Buena disposición docente”	“Análisis de pruebas SABER e ICFES”.
2005-2006	“Buena disposición docente” “Ganas de mejorar”	“Resignificación de PEI”. “Selección de un enfoque pedagógico”.
2006-2007	“Capacitación docente” “Compromiso de trabajo” “Material Humano”	“Resignificación de PEI”. “Selección de un enfoque pedagógico”. “Organización de lo administrativo”. “Dotación de material”

Para observar gráficamente las fortalezas y las oportunidades de mejoramiento que son evidenciadas en los testimonios, expresadas en una cifra de los rangos entre 1 y 4, donde dependiendo de la situación en que se encuentra se ubica el establecimiento educativo y convertida a la escala que maneja la guía 11:

Gráfica No.20: comparativo de perfil institucional.



Todo lo anterior, ofrece una perspectiva, desde la cual se puede afirmar que dentro de la vida institucional, muchos procesos como la autoevaluación se realizan como un simple requisito y no se dimensiona como fuente organizada de un diagnóstico y soporte fundamental en la construcción de un plan de mejora, así como su seguimiento y evaluación que posibiliten acercarse a las metas de calidad. En el último año, al aplicar el instrumento, presentar evidencias y análisis profundamente la institución, baja la valoración en cada gestión por el mal manejo técnico de la guía que junto a una evaluación somera distorsionó la realidad.

2. Plan de mejoramiento y sus componentes.

Como se expuso líneas arriba, la institución recibió asesoría para la aplicación del instrumento de la guía once, se procede a construir un plan de mejoramiento y constituir el equipo de gestión para articular la tarea. Cabe destacar que los docentes encuestados expresan su opinión al respecto de una concepción de plan de mejoramiento refiriéndose a los componentes o la forma como se elabora, describen el proceso de organización del personal docentes por grupos de trabajo, donde cada uno analiza una gestión y sus tópicos, para en plenaria priorizarlos y establecer un plan de acción que incluye objetivo general, meta, indicador, resultado estratégico y meta estratégica; lo anterior buscando avance de la Institución; evidencia esto que se conoce la generalidad en la elaboración de un plan de mejora institucional.

Al respecto, se puede observar que hace falta una posición conceptual sobre Plan de Mejoramiento, como una herramienta que contribuye a la organización corporativa y al mismo tiempo le permite, desde su propio diagnóstico, armar una propuesta de desarrollo educativo sostenible y con autonomía, ya que es la misma comunidad la que traza sus propias metas y fija sus tiempos de ejecución, siendo ella misma veedora de su avance. No se puede desconocer que los insumos básicos son: el perfil institucional, conclusión derivada de la autoevaluación, que ubica en una escala de acuerdo al desempeño institucional en cada tópico y a las evidencias requeridas, el análisis que se hace de la situación anterior y un balance de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento por cada gestión, componentes que cabe la anotación del docente Adilson Barahona, quien afirma:

6”Los planes de mejoramiento han sido instrumentos que han llegado a la institución en tiempos de trabajo institucional como ha sido la autoevaluación, ellos no se han construido desde el referente teórico, más bien ha sido la aplicación ligera de un instrumento al cual no se le ha prestado mayor profundidad en su análisis”.

Al revisar el archivo de actas de planeamiento institucional, correspondiente a septiembre de 2007 se encuentra que se priorizan algunos tópicos dentro de cada gestión y luego en el documento final, para entrega a la Secretaría de Educación Departamental no se registran; esto constituye, una evidencia, más, que los procesos se realizan sin el verdadero sentido de mejora institucional que ellos encierran y mucho menos se les otorga la importancia que requieren.

3. Logros y dificultades en el plan de mejoramiento.

Según los docentes encuestados estas son las principales dificultades y logros encontrados:

Gráfica No.21: logros derivados y dificultades en el desarrollo del PMI.

Logros derivados del PMI	Dificultades en el desarrollo del PMI.
<ul style="list-style-type: none"> . Iniciación en la Resignificación del PEI. . Capacitación docente. .Mantenimiento del nivel académico. .Mingas de los padres de familia. .Mejoramiento en general. 	<ul style="list-style-type: none"> . Muchas oportunidades de mejoramiento al mismo tiempo. . Falta de capacitación. .Dotación insuficiente de material didáctico. . Falta de acciones pedagógicas y liderazgo directivo. . Falta trabajo en equipo.

Es evidente que la ausencia de una evaluación y seguimiento a un plan de mejoramiento se refleje en el mínimo alcance de las metas programadas, es así como en los

⁶ BARAHONA RIASCOS Adilson. Docente con encargatura de funciones como coordinador académico en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús. Corregimiento El Ingenio. 2007-2008

logros derivados, se detectan pequeños beneficios aislados, derivados de tareas separadas y no se menciona los indicadores para describir en que parte del proceso de mejora continua se está y que acciones son necesarias para avanzar; al igual las dificultades son generalidades de la institución y no contempla las estrategias para superarlas y convertirlas en una oportunidad de mejoramiento. Por consiguiente, es necesario evaluar el plan realizado y ajustarlo a un esquema factible que permita observar las actividades diversas a ejecutar para alcanzar una meta común: un real mejoramiento del establecimiento escolar.

4. Plan de mejoramiento 2006-2007.

Según los resultados del perfil institucional es preocupante que se encuentre en un nivel de existencia, de acuerdo al documento de la guía 11: guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional, donde contempla una escala de cuatro niveles ascendentes:

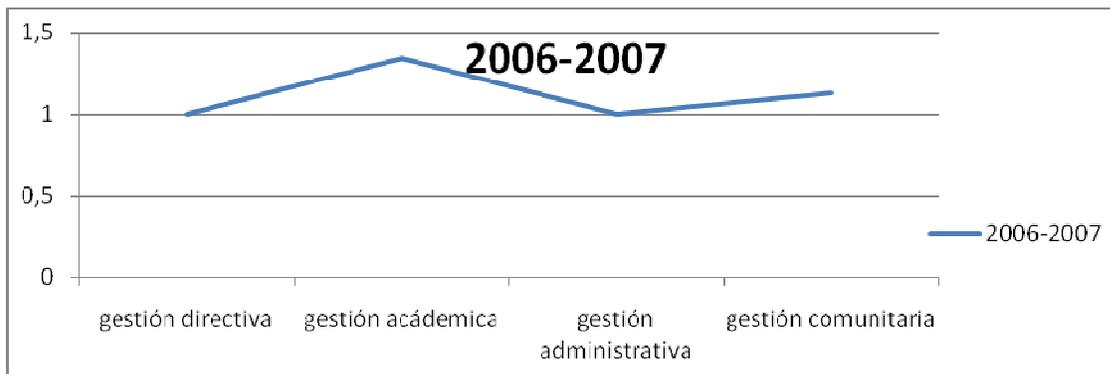
“Existencia: el estado de la institución se caracteriza por un desarrollo parcial, desordenado, incipiente o desarticulado, según el caso.

Pertinencia: El estado de la institución responde a dos condiciones básicas: los retos institucionales (articulación al PEI y a las necesidades de los usuarios) y las demandas externas (normatividad vigente y contexto).

Apropiación: El estado de la institución se caracteriza por la implementación del aspecto, es decir, hay evidencia de su nivel de desarrollo, ha sido difundido ampliamente y es reconocido por la comunidad educativa.

Mejoramiento Continuo: la institución ha alcanzado un nivel de desarrollo que ya involucra la lógica del mejoramiento continuo, puesto que evalúa sus procesos y, en consecuencia, los ajusta y mejora”.

Gráfica No.22: Perfil Institucional.



Los otros elementos como son: análisis institucional, no se ha realizado hasta el momento y el balance de oportunidades de mejoramiento y fortalezas lo realiza cada grupo de trabajo, se socializa y se priorizan para elaborar el plan de mejoramiento.

5. Aportes en la construcción y puesta en marcha del Plan De Mejoramiento Institucional.

Desde la óptica de los docentes, expresan que conocen el proceso de construcción de un plan de mejora y a la vez formulan, teóricamente, argumentos sobre la forma de mejorar desde su rol la gestión escolar, como le afirma la docente Mercedes Benavides, del área de biología y química, con una experiencia de más de 10 años:

7, "Desde nuestro rol como docentes somos parte primordial en los diagnósticos y desarrollo del PMI, porque somos los que observamos las fortalezas y debilidades en forma directa y en conjunto podemos buscar soluciones"

Siendo el Plan de Mejoramiento una herramienta esencial de trabajo en la Institución, es de considerar que afecta a toda la comunidad, pero en su construcción no se observa que exista participación amplia y democrática de los diferentes componentes de la misma. Por lo tanto un documento producto de esta reflexión será sectario y contiene una sola mirada, de una parte, no menos importante en el proceso, pero no la única: la de los maestros, y así difícilmente se puede involucrar en la ejecución del plan de acción a otros que desconocen la filosofía del mejoramiento continuo y pasaría a ser una simple tarea para desarrollar, sin real compromiso y pertenencia institucional.

⁷ *BENAVIDES Mercedes, docente Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús- corregimiento El Ingenio, municipio de Sandoná. Encuesta para docentes. 2008.*

4. PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA EL REDISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO: CONSTRUIR PARTICIPANDO.

4.1 PRESENTACIÓN.

Cada vez más se afianza la tendencia a considerar la evaluación como un proceso inseparable de toda actividad humana, como quiera que, solamente a través de ella, es factible el reconocimiento de factores, condiciones, niveles de desarrollo y resultados que a la postre, aseguran conocer avances, fortalezas, limitaciones y debilidades. Sin embargo, la importancia dada a la evaluación en estos términos es relativamente nueva y usualmente se restringía a mediciones y calificaciones de lo aprendido por los estudiantes. Lo restante, es decir, la formación y desempeño de los docentes, del personal directivo y administrativo, de la organización administrativa de la institución educativa, no era en forma alguna, objeto de evaluación.

Partiendo de esta posición, el grupo de investigación toma el plan de mejoramiento institucional 2006-2007 y lo somete a un análisis para superar el simple cumplimiento de requisitos legales e insertar en la cotidianidad del establecimiento la ruta del mejoramiento continuo, para que las acciones que se realicen tengan propósitos alcanzables y se encaminen hacia la materialización del PEI. Es así, como se somete el documento a una matriz técnica para su evaluación, con el objeto de tener elementos concretos que demuestren la necesidad de un rediseño. Posteriormente se abordan algunos lineamientos conceptuales para la reconstrucción de un plan de mejoramiento, tomando la pauta de la guía 5 del Ministerio de Educación Nacional; es bueno recordar, que se toma esta perspectiva porque es sencilla y clara, posibilita la participación comunitaria y da la opción de iniciar el ejercicio que conlleva a una certificación de calidad educativa.

También, se hace referencia al proceso de gestión escolar como un abordaje desde la perspectiva humanizadora y pionera en la acción educativa que permita el desarrollo de la autonomía, la libre expresión del pensamiento, la acertada toma de decisiones y la corresponsabilidad de todos los estamentos en la consecución de la calidad educativa. Finalmente se enfatiza en los procesos de participación comunitaria y la nueva concepción de comunidad educativa bajo una visión de participación activa, como instrumento

verdadero de la democracia, reconociendo la importancia que tienen los diversos estamentos dentro de la labor educativa, concertando metas para la institución que deseamos construir.

Por consiguiente, se inicia un proceso que permita revalorar las acciones pedagógicas y administrativas al interior de la institución, reorientar un plan que demuestre que la institución puede ascender en la escala de mejoramiento y a su vez se encamine en la ruta de la cultura de la mejora continua.

4.2. OBJETIVOS

4.2.1. General.

Plantear alternativas participativas para el rediseño de un plan de mejoramiento institucional.

4.2.2. Específicos.

1. Retomar los productos derivados de autoevaluación: perfil institucional, análisis de la situación y el balance de fortalezas y oportunidades de mejoramiento, para reflexionar alrededor de ellos.
2. Aplicar una matriz de evaluación técnica al plan actual de mejoramiento, para detectar debilidades e su construcción.
3. Propiciar espacios de participación comunitaria en ejercicio de la democracia dentro de los escenarios educativos para el rediseño y viabilización de un plan de mejora institucional.

4.3. ORIENTACIONES GENERALES

4.3.1 Contextualización. El volcán Galeras ha sido y representa el emblema del departamento de Nariño, para quienes habitan el sector se constituye en la fuente de riqueza natural más grande y su valioso aporte en el ecosistema mundial es invaluable por encontrar en él gran parte de la biodiversidad que caracteriza a nuestro planeta. El municipio de Sandoná y las veredas aledañas: El Ingenio, Bohorquez, alto Ingenio, La

Regadera, San Miguel, La Dorada Guaitara, Alto Jiménez, La joya, San Antonio, San Gabriel y San Isidro hacen parte de esta gran riqueza natural y de las actividades humanas que aquí se desarrollan. El municipio de Sandoná está repartido en cuatro corregimientos, veintisiete 27 veredas, y la cabecera o capital asiento de la autoridad civil y sede del Quinto Distrito de la Policía de Nariño.

En cuanto al corregimiento El Ingenio, dispone de los servicios fundamentales y está unido a Sandoná y Pasto por medio de la carretera principal que cruza la localidad; una red de vías permite el transporte de productos y toda la comunidad con sus inmediaciones, La economía del corregimiento depende de la caña de azúcar, plátano, café y otros productos agrícolas y pecuarios. Junto a la vía central se ubica la Institución educativa Sagrado Corazón de Jesús, de carácter oficial, cuenta, actualmente, con 327 estudiantes desde grado pre escolar hasta grado once, en modalidad académica.

Apoyando el proceso pedagógico se hallan 19 docentes, un directivo y un secretario auxiliar, en la Sede central; todo personal idóneo que garantizan calidad educativa reflejada en los resultados de pruebas ICFES como se describe a continuación:

Gráfica No.23: resultados pruebas ICFES

Periodo	Número de estudiantes	Categoría de desempeño
2007	24	ALTO
2006	38	MEDIO
2005	21	ALTO
2004	14	ALTO

Fuente: www.ICFESinteractivo.gov.com.2007.

A partir de la reorganización educativa en el departamento de Nariño, en el año 2004, bajo las directrices de la Ley 715 de 2001, se asocian cuatro Centros Educativos:

Gráfica No.24: Centros educativos asociados

Centro educativo	Docentes	Estudiantes	Nivel educativo que ofrece
Bohorquez	3	47	Pre escolar Básica primaria
Alto Ingenio	2	30	Pre escolar Básica primaria
Paraguay	1	10	Pre escolar Básica primaria
San Antonio	2	41	Pre escolar Básica primaria
Total	8	128	

Fuente: SIMAT. Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús. 2008.

La infraestructura de la institución educativa está conformada por 14 aulas, sala de profesores, sala de informática e internet, sede administrativa, restaurante escolar, espacios deportivo-recreativos. El nivel cultural y educativo de la región, llega hasta básica primaria y muy pocos han terminado el bachillerato y es muy reducido es el grupo de personas de nivel universitario, lo que se demuestra que el colegio es la cuna de la cultura y de la educación para las próximas generaciones.

Dentro del Horizonte institucional se hallan:

- Misión: contribuir a la formación integral del educando para el cumplimiento de sus responsabilidades y la construcción de una autonomía personal que genere calidad de vida entendida como desarrollo intelectual, sicomotriz, afectivo y volitivo, para la realización personal y social del educando.

*visión: Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, guiará a la juventud por la senda del progreso, la tolerancia, el respeto, la democracia la autonomía y la actividad crítica y reflexiva, con el fin de solucionar los diferentes problemas que agobian al mundo actual, esta actividad, la realizará a la luz de las diferentes teorías científicas y de investigación, las cuales le proporcionarán los elementos básicos para promover el cambio personal comunitario y natural.

El gobierno escolar está conformado de acuerdo a los parámetros legales y se encuentra vigente.

4.3.2. Lineamientos conceptuales. Colombia, al igual que América Latina ha incursionado en el proceso de mejorar la calidad educativa, no por la noble intención y vocación de los docentes sino por el movimiento mundial existente al respecto, donde se inserta la evaluación como elemento inherente a la condición humana y como toda actividad susceptible de mejora; por consiguiente la lente de observación de la acción escolar incluye procesos renovadores, humanizadores y emancipadores, puesto que se viabiliza el propósito de convertir el establecimiento en un verdadero proyecto cultural, para lo cual es de vital importancia estructura los tópicos en cada gestión que posibiliten alcanzar la mejora continua a través de la formulación de un plan concertado y participativo que recoge la vivencia cotidiana.

La educación cumple dos papeles fundamentales en la vida de una persona: la formación como ciudadano y la formación para el desarrollo productivo. Pero, desgraciadamente parece que la segunda función hubiera ocupado casi todos los momentos y lugares de la vida escolar, donde el énfasis en los aspectos académicos, sean científicos y tecnológicos, casi no han dejado lugar para las actividades que afianzan el ejercicio de los derechos fundamentales y el desarrollo de las habilidades sociales o el problema de la formación de valores ciudadanos que dan consistencia al tejido social. Siendo la participación ciudadana uno de ellos y su ejercicio permite que la educación trascienda las paredes del aula.

Desde la visión actual de la educación, la gestión escolar se puede considerar como proceso que organiza, coordina y articula todas las acciones pedagógicas que se desarrolla en un establecimiento educativo, cuyo objetivo central y su razón de ser es proporcionar las mejores condiciones para el aprendizaje y la formación del estudiante. Esto se alcanza a través de Un Plan de Mejoramiento es un instrumento para dirigir el rumbo de una institución educativa, con base en el análisis y reconocimiento de su realidad, hacia el logro de unos objetivos establecidos de común acuerdo, liderado por un equipo de gestión, quien es el responsable de la coordinación en la viabilización, ejecución y evaluación.

Al hacer referencia a la vida institucional indiscutiblemente se trata el tema de los procesos administrativos ya que para asumir un nuevo rol dentro del mejoramiento continuo exige dinamizar los modelos tradicionales administrativos que han puesto a la pedagogía al servicio de la administración y no se podrían operar todos los cambios que el nuevo sistema educativo demanda. No quiere decir que se cierren las estructuras organizacionales sino por el contrario debe tener en cuenta que los grupos toman mejores decisiones que los individuos y esto adjunto al surgimiento de nuevas culturas organizacionales generará espacios de desarrollo y transformación en busca de la mejora continua. El proceso administrativo debe en realidad generar espacio de gestión y administración institucional, desarrollo pleno de la autonomía, coordinación intra e interinstitucional, relaciones comunicacionales y mecanismos de organización flexibles y amplios que permitan la participación de todos los estamentos.

Para que se puedan compartir las decisiones en un proceso educativo se requiere:

- La creación y consolidación de una comunidad educativa y democrática y participativa.
- La organización sistemática y permanente de un colectivo gestor de proyectos y procesos educacionales que velen por el desarrollo institucional expresado en el progreso, el bien común y la satisfacción de todos los agentes educativos, en especial de los estudiantes, expresadas en su formación integral.
- El respeto profundo a la opción, elección y decisión de las personas y del grupo.
- Un compacto equipo de trabajo que viabilice un plan concertado y sea capaz de autoevaluarlo, asumir los correctivos a tiempo y ejecute las acciones pertinentes.

4.3.3. Evaluación del plan. Antes de poner en marcha un plan es necesario evaluarlo para verificar su coherencia, pertinencia y posibilite la medición de su estructura, para esto, se aplica una guía técnica que dará un panorama sobre los requisitos mínimos en la construcción, siendo así se determina el grado de ajuste y las recomendaciones necesarias para su implementación.

Gráfica No.25: Guía para la evaluación técnica del plan de mejoramiento institucional.

COHERENCIA	DETALLE DEL MOMENTO 1			DETALLE DEL MOMENTO 2			
	VERIFICAR SI EL PMI CONTIENE	MOMENTO 1		DECISION	PROCESO	MOMENTO 2	
		SI	NO	Si en todos los ítems del momento 1 la respuesta fue si pase al momento 2 de los contrario pase a recomendaciones 1	ACCIONES	SI	NO
	OBJETIVO GENERAL		X		Analizar si el objetivo general está orientado a mejorar la calidad educativa		
META GENERAL		X	Analizar si la meta del PMI tiene en cuenta las pruebas saber o ICFES				
INDICADOR GENERAL		X	Analizar si el indicador me permite medir la meta general				

DETALLE DEL MOMENTO 3		Recomendaciones No demuestra coherencia ya que contiene objetivo general,, meta e indicador respectivo.	PERTINENCIA	DETALLE MOMENTO 4			DECISION		
DECISION	SÍ en todos los ítems del momento 2 la respuesta fue si. Se evalúa de lo contrario pasa a recomendaciones			0 puntos		verificar si en el PMI, están presentes las cuatro gestiones	Momento 4		
							si	no	
							X		
Gestión académica							X		
Gestión comunidad		X							
	X								
Gestión administrativa	X								

DETALLE MOMENTO 5							
Detalle del proceso	objetivo específico	Meta del objetivo específico	Actividades	Recursos	responsables	fecha inicio y terminación	reflexión
Marque con una X en todas las gestiones detallan los ítems, relacionados con las columnas, de lo contrario pase a recomendaciones							

RECOMENDACIONES
Gestión directiva: no contiene elementos mínimos en su construcción.
Gestión académica: no contiene elementos mínimos en su construcción.
Gestión comunidad y convivencia: no contiene elementos mínimos en su construcción.
Gestión administrativa: no contiene elementos mínimos en su construcción.

MOMENTO 6
EVALUACION
Presenta una serie de acciones que no demuestran coherencia y muy poca pertinencia en su construcción.

EVALUABILIDAD	Contabilice el número de metas del PMI.	No. Metas	No. Metas cuantitativas
	General	0	0
	Gestión directiva	0	0
	Gestión académica	0	0
	Gestión comunidad y convivencia	0	0
	Gestión administrativa	0	0
TOTAL METAS		0	0

Realice la siguiente fórmula	Evaluación	Resultado	Recomendaciones (3)
Total No. De metas cuantitativas X 100/ No. De metas del PMI.	Resultado = valor total obtenido X 30. Observación el resultado no puede ser mayor a 30	0/0	Formulación de metas claras. Ajustar la información a un diseño organizado.

RESUMEN	Categorías evaluadas	Puntaje obtenido	Ponderación	Resultado	Concepto final del PMI.
	COHERENCIA	0	50 %	0 %	Si está entre 80 - 100, está ajustado; De 60 a 79 está medianamente ajustado y si está menos de 60 está desajustado
	PERTINENCIA	0.5	20 %	10 %	
	EVALUABILIDAD	0	30 %	0%	

Como el resultado es 10% entonces el plan está desajustado en su construcción.

COMPROMISOS	
1.	Revisar y analizar los resultados de la autoevaluación 2006-2007.
2.	Realizar balance de fortalezas y oportunidades de mejora por gestión.
3.	Diseñar un plan de mejoramiento con los mínimos requisitos técnicos en su construcción.
4.	Hacer seguimiento y evaluación al plan de acción resultante.
5.	Realizar los ajustes necesarios a tiempo.

Como resultado que es plan desajustado y se debe rediseñar de acuerdo a las recomendaciones de cada momento para ello se desarrollará talleres que permitan recopilar, sistematizar analizar y valorar los procesos y resultados para encaminarse en una construcción participativa y corresponsable con el futuro institucional.

4. CONCLUSIONES.

1. El punto de partida es la caracterización del estado en que se encuentra la institución en los aspectos de la gestión escolar (académica, administrativa, de comunidad y directiva). Esta valiosa información ayuda a que la institución visualice sus fortalezas y debilidades, concrete y priorice las oportunidades de mejoramiento en cada uno de los aspectos de la gestión escolar y las áreas en las que debe trabajar con más énfasis en busca de los objetivos propuestos en el Plan acordes con su PEI.
2. El Plan define las oportunidades de mejoramiento, los resultados esperados, los indicadores o señales para saber si se están logrando, designa los responsables en las diferentes áreas y fija acciones concretas.
3. Al considerar un Plan de mejoramiento como el instrumento que orienta la gestión escolar, es importante integrar en su construcción a los diversos estamentos de la comunidad educativa. La información, participación y compromiso de los padres de familia con los objetivos del Plan de Mejoramiento de la institución educativa de sus hijos es decisivo para su desarrollo y cumplimiento y elevar la calidad educativa.
4. La construcción de un plan de mejoramiento debe trascender a la idea de un simple requisito legal exigido por el Ministerio de Educación Nacional, a través de sus Secretarías de Educación Departamental para constituirse en un elemento dinamizador que orienta el quehacer institucional y le permite avanzar en el proceso de mejora continua.
5. El proceso de mejora continua evidencia tres pasos: primero autoevaluación institucional, como segundo el plan de mejoramiento y tercero el seguimiento permanente al desarrollo del plan de mejoramiento, por eso se han revisado estos para adquirir una visión real de la gestión escolar institucional.
6. La Investigación en el campo educativo y administrativo es un proceso que permite indagar sobre los hechos que envuelven la realidad de un contexto, posibilitando identificar causas, consecuencias y generar alternativas de solución.

7. Cuando los actores de un proceso toman conciencia de su verdadero papel en la transformación institucional, son ellos los que dinamizan el desarrollo de un plan y a su vez se involucran en una evaluación permanente que a través de indicadores van evidenciando el progreso de labor.

8. En el proceso de construcción de una herramienta se conjuga, dentro de los participantes, sensaciones de temor y hasta cierta incertidumbre pues lo que venían realizando les da cierta seguridad, mientras que emprender nuevas acciones los llena de expectativas.

5. RECOMENDACIONES.

1. La buena organización del proceso, el desarrollo coherente y la evaluación permanente son elementos que enrután a la comunidad educativa en la cultura del mejoramiento continuo.
2. Los actores serán motivados permanentemente para sostener el proceso.
3. La participación activa es una posibilidad de abrir la Institución a la mejora continua y que su quehacer este permeado por diversas miradas, intereses y necesidades.
4. Es urgente la organización del archivo institucional ya que es muy importante los documentos como soporte de los que se ha hecho y a la vez sirve como comparativo para la situación actual.
5. Continuidad del proceso iniciado ya que no es tarea que se logra en un momento sino que debe avanzar y mantenerse en el tiempo.
6. Dada la trascendencia de esta investigación y la actualidad del tema es necesario que se retroalimente ya que son inminentes las innovaciones al respecto.

BIBLIOGRAFÍA

ANGARITA SERRANO Tulio Manuel. *Los educadores del tercer milenio y la evaluación de competencias*. **Bogotá:** Lito Focet editores.2000. Pág. 150.

ARAGÓN M. L. y Otros .*Modelo Europeo de Gestión de Calidad: Cuestionario para la Autoevaluación (En línea)*, **Valencia España:** Centro de Publicaciones. Secretaría General Técnica.2005. Pág. 38-49.

BEARE, H. y Otros. *Cómo conseguir centros de calidad: Nuevas técnicas de Dirección*, **Madrid España:** Editorial La Muralla.1992. Pág. 45-59

BLEJMAR, B. *Diseño y organización de proyectos institucionales*. En revista: novedades educativas no.52. **Buenos Aires:** Editorial Paidós. 1995. Pág. 55.

CHAVÉZ, P. *Gestión para instituciones educativas: una propuesta para la construcción de proyectos educativos con enfoque estratégico y participativo*. En programa de formación en gerencia educativa, modulo VII centro interamericano y de estudios para el planeamiento educativo, Cinterplan- OEA. **Venezuela:** 1995. Pág. 80.

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL *Colombia al filo de la oportunidad. Documento de los sabios. Misión de ciencia, Educación y Desarrollo*. **Bogotá:** Editorial Linotípa Bolívar y Cia. S. enC.1995.Pág 193.

----- Decoyuntura “*La gestión educativa es la vía del mejoramiento de la educación*”. Al tablero. **Bogotá:** Septiembre.2007.

----- *Plan decenal de educación 2006-2015*. **Bogotá:** Memorias 2007.

----- *programa de asesoría y acompañamiento a las secretarías de educación de las entidades territoriales certificadas. Para el apoyo y desarrollo de planes de mejoramiento de las instituciones educativas oficiales.* **2007.**

----- *Reflexión sobre los proyectos educativos institucionales y guía par la construcción de planes operativos por parte de las comunidades educativas.* **Bogotá:** 1994.

----- serie GUIAS. *Aportes para la construcción de currículos pertinentes.* 2006

----- serie GUIAS. *Autoevaluación institucional para el mejoramiento institucional.* 2004.

----- serie GUIAS. *El mejoramiento institucional.* Módulo 3. 2006.

----- serie GUIAS. *Planes de mejoramiento. ¿Y ahora cómo mejoramos?* Enero 2004.

ELMORE, R. F. *La reestructuración de las Escuelas,* **México:** Tercera Edición: FCE. 1996. Pág. 240.

ESTÉ, Arnaldo. *El Aula punitiva. Descripción y características en las actividades en el aula de clases,* **Caracas Venezuela:** Publicaciones UCAB. Editorial Martínez Roca 1999. Pág. 150.

EZPELETA, justa. *Escuelas y maestros. Condiciones del trabajo docente en Argentina.* Centro editor de América Latina UNESCO Bs, As. Cap. VIII .Buenos Aires.1991. Pág.53-66.

FALS BORDA O. *Por la praxis: el problema de cómo investigar la realidad para transformarla.* **Bogotá:** Editorial Tercer mundo 1987. Pág. 119.

FERNANDEZ, L. *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas.* **Buenos Aires:** Editorial Paidós. 1.994. Pág. 305.

JARAMILLO LÓPEZ, Juan Camilo. (En línea) *Competencias comunicativas para la participación*. Plan Decenal Nacional de Educación 2006-2015. Altablero No.40. 2007.

LAGOS MARTÍNEZ, Alejandra y otros. (En línea) *Diseño de una metodología motivacional de un modelo de gestión de calidad aplicado a establecimientos de educación media*. 2005.

SAVATER, Fernando. *Educación para el próximo milenio*. **Bogotá**: Editorial Ateneo.2000. Pág. 116.

SENGE, Peter y otros. *Escuelas que aprenden*. Traducido por Jorge Cárdenas Nannetti. **Bogotá**: Editorial norma.2006.Pág. 630.

TOBON, Sergio. *Competencias en la Educación Superior ECOE*, Cooperativa Editorial magisterio. **Bogotá**: 2006. Pág. 209.

www.colombiaaprende. *Planes de mejoramiento*. Agosto 2007.

www.mineducación.gov.co. *Auto evaluación institucional y planes de mejoramiento* 2006.

www.mineducación.gov.co. *Revolución educativa*.2007.

ANEXOS

ANEXO A:
Guía para la evaluación técnica del plan de mejoramiento institucional.

COHERENCIA	DETALLE DEL MOMENTO 1			DETALLE DEL MOMENTO 2			
	VERIFICAR SI EL PMI CONTIENE	MOMENTO 1		DECISION	PROCESO	MOMENTO 2	
		SI	NO			SI	NO
	OBJETIVO GENERAL			Si en todos los ítems del momento 1 la respuesta fue si pase al momento 2 de lo contrario pase a recomendaciones 1	ACCIONES		
	META GENERAL				Analyze si el objetivo general está orientado a mejorar la calidad educativa		
INDICADOR GENERAL			Analyze si la meta del PMI tiene en cuenta las pruebas saber o ICFES				
				Analyze si el indicador me permite medir la meta general			

DETALLE DEL MOMENTO 3		Recomendaciones	PERTINENCIA	DETALLE MOMENTO 4		DECISION	
DECISION	50 puntos			verificar si en el PMI, están presentes las cuatro gestiones	Momento 4		
Sí en todos los ítems del momento 2 la respuesta fue si. Se evalúa de lo contrario pasa a recomendaciones				si	no		
			Gestión directiva				
			Gestión directiva				
			Gestión comunidad				
			Gestión administrativa				

DETALLE MOMENTO 5							
Detalle del proceso	objetivo específico	Meta del objetivo específico	Actividades	Recursos	responsables	fecha inicio y terminación	REFLEXION
Marque con una X en todas las gestiones detallan los ítems, relacionados con las columnas, de lo contrario pasea recomendaciones							

RECOMENDACIONES
Gestión directiva
Gestión académica
Gestión comunidad y convivencia
Gestión administrativa

MOMENTO 6
EVALUACION

EVALUABILIDAD	Contabilice el número de metas del PMI.	No. Metas	No. Metas cuantitativas
	General		
	Gestión directiva		
	Gestión académica		
	Gestión comunidad y convivencia		
	Gestión administrativa		
	TOTAL METAS		

Realice la siguiente fórmula	Evaluación	Resultado	Recomendaciones (3)
$\frac{\text{Total No. De metas cuantitativas X 100}}{\text{sobre No. De metas del PMI.}}$	Resultado = valor total obtenido X 30. Observación el resultado no puede ser mayor a 30		

RESUMEN	CATEGORIAS EVALUADAS	PUNTAJE OBTENIDO	CONCEPTO FINAL DEL PMI.
	COHERENCIA		Tomar el valor total del PMI, y verificar, si está entre 80 - 100, está ajustado; De 60 a 79 está medianamente ajustado y si está menos de 60 está desajustado
	PERTINENCIA		
	EVALUABILIDAD		
	TOTAL EVALUACION PMI.		

COMPROMISOS

ANEXO B:
Encuesta para docentes.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE EDUCACIÓN.
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

ENCUESTA PARA DOCENTES.

OBJETIVOS: 1. Realizar un diagnóstico de los planes de mejoramiento derivados de la autoevaluación institucional en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús Corregimiento el Ingenio, municipio de Sandoná, desde el año 2004 hasta la fecha, sus logros y realizaciones.

2. Con base en la opinión de los docentes, describir los resultados del plan de mejoramiento a la gestión escolar en el año 2006-2007 en términos de fortalezas y oportunidades de mejora.

NOMBRE.

CARGO:

TIEMPO DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN:

1. ¿Cómo se desarrolla el proceso de autoevaluación en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús Corregimiento el Ingenio, municipio de Sandoná?
2. Desde su conocimiento, ¿cómo se construye un P.M.I.?
3. ¿Cuáles han sido las principales fortalezas y oportunidades de mejoramiento encontradas en el año lectivo:
 - a. 2.004-2.005:
 - b. 2.005-2.006.
 - c. 2.006-2007:
4. ¿Cuáles son los logros derivados de los planes de mejoramiento?
5. ¿Cuáles son las dificultades que se presentan en el desarrollo del P.M.I.?
6. ¿Cómo está conformado el equipo de gestión?
7. ¿En cuanto a la gestión escolar, cuales fueron las principales fortalezas y oportunidades de mejoramiento encontradas el año lectivo 2006-2007?
8. Brevemente describa el P.M.I. a la gestión escolar.
9. Desde su rol, ¿qué pudiera hacer para mejorar la gestión Escolar?
10. ¿Cuál es la expectativa que tiene con respecto a los alcances del plan de mejoramiento para la gestión escolar en la institución?

Gracias por su valiosa colaboración.

**ANEXO C:
Guía para revisión documental.**

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE EDUCACIÓN.
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

**GUIA PARA LA REVISIÓN DOCUMENTAL DE LA AUTOEVALUACIÓN
INSTITUCIONAL.**

OBJETIVO: Realizar un diagnóstico de los planes de mejoramiento derivados de la autoevaluación institucional en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús Corregimiento el Ingenio, municipio de Sandoná desde el año 2004 hasta la fecha, sus logros y realizaciones.

Guía para la revisión del archivo de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús Corregimiento el Ingenio, municipio de Sandoná.

Año lectivo	Instrumentos utilizados	responsables	Resultados obtenidos	Plan resultante			
				Oportunidad de mejoramiento	acciones	responsable	tiempo
2004-2005							
2005-2006							
2006-2007							

Fuente secundaria: archivo de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús Corregimiento el Ingenio, municipio de Sandoná.

Especificaciones:

Año lectivo: los períodos comprenden el año lectivo de acuerdo a calendario B.

Instrumentos utilizados: brevemente se describe el instrumento utilizado para la autoevaluación.

Responsables: quién lideró este proceso y quién o quiénes fueron los responsables.

Resultados obtenidos: corto resumen de los resultados descritos por los responsables en cada gestión, enfatizando en la gestión pedagógica.

Plan resultante: Consignación de los datos en cada gestión (oportunidades de mejoramiento) del manejo de los resultados de acuerdo al plan operativo.

ANEXO D:
Guía para talleres.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE EDUCACIÓN.
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

Guía para talleres

OBJETIVO: Rediseñar un plan de mejoramiento a la gestión escolar con la participación de la comunidad educativa.

FASES.

- 1. DIAGNÓSTICO.- IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS.**
- 2. DETECCIÓN DE CAUSAS DE PROBLEMAS.**
- 3. SELECCIÓN DE PROBLEMAS PRIORITARIOS.**
- 4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.**
- 5. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS.**
- 6. SELECCIÓN DE SOLUCIONES Y ACCIONES.**
- 7. PROGRAMACIÓN DE ACCIONES**
- 8. EVALUACIÓN:**

Metodología.

- a. Realizar reuniones previas de motivación, sensibilización e información.
- b. Trabajar en equipo.
- c. Recoger la información pertinente.
- d. Organización de talleres de formación sobre aspectos metodológicos relacionados con el levantamiento de la información y sobre las acciones que se decida asumir.
- e. Establecer una red de personas dispuestas a trabajar en la elaboración del proyecto.
- f. Rendir cuentas en las sesiones de trabajo.
- g. Clasificar la información, los informes y elaborar síntesis.
- h. Difundir la información, explicitando los métodos empleados, los resultados del trabajo y los lugares donde pueden ser consultados los documentos que soportan el trabajo efectuado.
- i. Redactar el proyecto definitivo y presentarlo en asamblea general para su discusión.
- j. Desarrollar la práctica según el diagnóstico realizado, los objetivos trazados y las prioridades seleccionadas, revisando constantemente las acciones y redimensionando los objetivos.

**ANEXO E:
ENTREVISTA PARA DOCENTES**

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE EDUCACIÓN.
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

ENTREVISTA PARA DOCENTES.

OBJETIVOS: 1. Realizar un diagnóstico de los planes de mejoramiento derivados de la autoevaluación institucional en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús Corregimiento el Ingenio, municipio de Sandoná, desde el año 2004 hasta la fecha, sus logros y realizaciones.

1. Describir los resultados del plan de mejoramiento a la gestión escolar en el año 2006-2007 en términos de fortalezas y oportunidades de mejora.

NOMBRE.

CARGO:

TIEMPO DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN:

Partiendo desde la concepción de la evaluación institucional como un aspecto indispensable para la inserción dentro de la cultura de la mejora continua y la iniciación en el camino de la implementación de una certificación educativa, y, es el Plan de Mejoramiento Institucional la herramienta que viabiliza este proyecto, por lo tanto, es necesario determinar cuales son sus principales fortalezas y oportunidades de mejoramiento tanto en su construcción con en el seguimiento de su plan de acción. Razones más que suficiente para que usted, compañero (a), desde su experiencia y bajo su perspectiva pueda narrar su historia en esta construcción, elementos muy significativos a la hora de asumir una propuesta que sea coherente con la realidad del entorno educativo, sus necesidades e intereses y al mismo tiempo permita avanzar en la consecución de reales metas de calidad. Por su colaboración, participación y sinceridad, el grupo investigador anticipa agradecimientos.

ANEXO F:

MAPA DEL MUNICIPIO DE SANDONA

