

EVALUACIÓN AL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL:
PERSPECTIVAS Y RETOS DESDE LA GESTIÓN ESCOLAR

NOELIA HERNÁNDEZ ROMERO

MARÍA DEL PILAR NAVAJA HERNÁNDEZ



UNIVERSIDAD DE LA COSTA CUC
FACULTAD DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
BARRANQUILLA
2018

EVALUACIÓN AL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL:
PERSPECTIVAS Y RETOS DESDE LA GESTIÓN ESCOLAR

NOELIA HERNÁNDEZ ROMERO

MARÍA DEL PILAR NAVAJA HERNÁNDEZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE MAGISTER EN EDUCACIÓN

ASESOR:

SAMARA CECILIA ROMERO CABALLERO

UNIVERSIDAD DE LA COSTA CUC
FACULTAD DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
BARRANQUILLA
2018

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Barranquilla, Febrero de 2018

Agradecimientos

Al finalizar este trabajo investigativo resultado de una ardua labor, es inevitable que en este espacio exaltemos la labor de todas aquellas personas que colaboraron para su culminación y que sin su ayuda el resultado no hubiese sido el mismo, por lo cual, es para nosotras un verdadero placer expresarles nuestros más sinceros agradecimientos; en primer lugar, a Dios quien fue nuestra fortaleza para poder finalizar este trabajo de una manera satisfactoria.

A nuestra asesora Samara Cecilia Romero Caballero por sus orientaciones para la formación de este trabajo al habernos facilitado los medios necesarios para el desarrollo de esta tesis.

A Reynaldo Rico, por su colaboración y apoyo al aportar soluciones, sugerencias y compartir sus conocimientos para el desarrollo de la presente investigación.

A Nadis Meza, Lorena Cabas, Luis Cabas, Omar Marengo, Neifa Mantilla, Sonia Carrillo, Ana Aguacha, Jesús de la Hoz y Boris por compartir con ellos grandes momentos y su gran apoyo en este proceso.

A la comunidad educativa del establecimiento educativo: Jesús misericordioso por su apoyo y colaboración en la construcción de este proyecto de investigación.

A nuestras familias por su apoyo y paciencia en todo momento. Gracias a todos ellos

Dedicatoria

Noelia Hernández Romero

A Dios por la fe que siempre le tengo, mis padres por sus valores.

A mi hijo por su gran apoyo que no me tenían con ellos todo el tiempo con las llegadas tarde a casa.

A mi compañero y mi gran amor por los ratos que lo dejaba solo sin poder hablarle, por su gran apoyo y fuerzas que me brindaba cada instante.

A mis familiares que me dieron siempre esa voz de aliento.

A mis compañeros de trabajo que no tenía tiempo para compartir con ellos.

Este triunfo se lo dedico a todos ellos

María Del Pilar Navaja Hernández

A Dios quien me dio la fortaleza necesaria para dar el paso de inicio y culminación de este proceso.

A mi esposo Benicio José Charris por su comprensión y apoyo incondicional para seguir adelante en este peldaño de mi vida profesional.

A mis hijos por su paciencia y por el sacrificio al restar tiempo con ellos para poder dedicarme a mis estudios profesionales.

A mis padres que me han brindado su apoyo moral y su amor para poder seguir adelante.

Este triunfo se lo dedico a todos ellos.

Resumen

La presente investigación se define como un estudio cualitativo con un paradigma epistemológico socio crítico y un método de investigación acción, orientada a establecer el estado de evaluación del plan de mejoramiento y que se llevan a cabo en la Institución educativa distrital Jesús Misericordioso.

Para la sustentación teórica se partió de los referentes de la administración científica, especialmente en lo que respecta el procesamiento de los datos con la aplicación de tres tipos de instrumentos, una ficha de caracterización, revisión documental y un grupo de discusión. La ficha de caracterización se dirigió al rector de la institución con el fin de diagnosticar el estado del Plan de Mejoramiento Institucional que se aplica en el colegio.

En cuanto al grupo de discusión este se aplicó a los padres de familia, estudiantes y docentes; el desarrollo de los grupos de discusión permitió darles respuesta a los objetivos de la investigación, así como la complementación diagnóstica de la institución con respecto al diseño, planeación, organización y evaluación al plan de mejoramiento.

Los resultados evidenciaron que el plan de mejoramiento no es evaluado por los estudiantes y padres de familia, por lo cual la evaluación institucional que se hace del mismo esta concretamente el criterio de directivos y docentes, puesto que los estudiantes y padres de familia no participan de este proceso ni del diseño del plan y no ha sido legitimado como vivencia práctica en los integrantes de la comunidad educativa.

Durante en fase II construcción sobre la evaluación del PMI se socializó el taller de intervención con el grupo de discusión se realizó con la finalidad de concientizar y explicarle cuáles fueron los objetivos planteados como fortalecimiento

para la evaluación al plan de mejoramiento desde la gestión escolar, durante el taller se tuvieron en cuenta la opinión de los participantes, el desarrollo del taller fue de forma concreta y flexible para expresar las ideas y puntos de vista divergentes.

Palabras Clave: *Evaluación- Plan de mejoramiento – Gestión Escolar.*

Abstract

This research was defined as a qualitative study with a focus on action research, oriented to establish the State of evaluation to the plan of improvement that is carried to out in the institution educational district Jesus merciful. For the bearing capacity theoretical is departed of them relating of the Administration scientific, especially in what regard the processing of them data with the application of three types of instruments, a tab of characterization and a group of discussion. Characterization tab approached the rector of the institution in order to diagnose the status of the plan of institutional improvement applied to the College. As for the discussion group this was applied to the parents, students and teachers; the development of the discussion groups allowed to respond to the objectives of the research, as well as complementing diagnosed of the institution with regard to the design, planning, organization and assessment to improvement plan. The results showed to the plan of improvement is met in the life every day of the school, but that is required a greater participation of them parents of family and of them students in his knowledge and elaboration.

Keywords: *Breeding-Evaluation Plan – Management*

Contenido

Lista de Tablas	12
Lista de Figuras	13
Introducción.....	14
1. Planteamiento del problema	16
1.1. Datos De La Secretaría De Educación	20
1.2. Formulación Del Problema	25
2. Objetivos.....	26
2.1. Objetivo General.....	26
2.2. Objetivos Específicos.....	26
3. Justificación.....	27
4. Marco referencial.....	31
4.1 Referentes Teóricos	31
4.2 Estado Del Arte	31
4.3 Fundamentación Teórica.....	57
5. Metodología.....	80
5.1 Población y Muestra.....	80
5.1.1 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	81
5.1.2 Ficha de caracterización	81
5.1.3 Revisión documental	81
5.2 Grupo de Discusión.....	82
5.3 Procedimiento	83
5.4 Fase I Diagnóstico participativo	84
5.5 Fase II de Construcción sobre la evaluación del PMI	86
6. Resultados.....	87
6.1 Resultados de la Revisión Documental del PMI.....	89
6.2 Categorización y Subcategorización	92
6.3 Resultados del grupo de Discusión	94
6.4 Resultado Fase II Construcción sobre la evaluación del PMI	99
6.5 Resultado.....	99
6.6 Resultado Construcción colectiva.....	100
7. Discusión	102

8. Conclusiones.....	110
9. Recomendaciones	112
10. Bibliográficas.....	114
Anexos	124

Lista de Tablas

Tabla 1. Estadística de entrega del PMI en el distrito de Barranquilla por localidad año -2016.....	22
Tabla 2. Índice Sintético de la Calidad Educativa 2015- 2016 a nivel nacional.....	23
Tabla 3. Índ.sintético de la calidad educativa, institución Jesús misericordioso 2015-16.....	23
Tabla 4. Tabla comparativa Sintético Institución Índice Educativa Jesús Misericordioso	24
Tabla 5: Categorización.....	93
Tabla 6: Categorización y subcategorización.....	95

Lista de Figuras

Figura 1. La espiral de la investigación 79

Figura 2. Procedimiento para la evaluación del PMI en la IED Jesús Misericordioso 101

Introducción

La presente investigación de tipo cualitativo se diseñó con un método de investigación-acción orientado a comprender la dinámica de la evaluación del plan de mejoramiento institucional de la Institución Educativa Distrital Jesús Misericordioso de la ciudad de Barranquilla, de modo que se construyan espacios de análisis y reflexión frente a los retos que este proceso implica.

Para la organización teórica del documento se partió de los aportes de la administración científica -como referente teórico-, considerando que la administración educativa se ha alimentado de los paradigmas desarrollados desde la disciplina en mención, que se han integrado en el manejo administrativo de las instituciones educativas con el fin de darle curso y cumplimiento disciplinar para articularlos con los lineamientos ministeriales que constituyen una exigencia regulada por el Ministerio de Educación Nacional (MEN).

Para el proceso metodológico se diseñaron y aplicaron tres tipos de instrumentos de recolección de datos, a saber: una ficha de caracterización para el diagnóstico general de la escuela, un grupo de discusión para la evaluación por parte de la comunidad educativa y, por último, un taller de socialización con el propósito de realizar una retroalimentación con los actores participantes del estudio.

El grupo de discusión se aplicó con los estudiantes, los docentes y los padres de familia. Para estos actores socioeducativos el plan de mejoramiento se debe cumplir en su totalidad puesto que su impacto se vivencia en la calidad académica de la institución; sin embargo, existe la necesidad de una mayor participación de los padres de familia y de los estudiantes en la construcción y el seguimiento de los planes de mejoramiento.

Este proceso investigativo se llevó a cabo siguiendo el lenguaje metodológico de la investigación acción, orientando el análisis fenomenológico de la realidad estudiada con los actores educativos participantes, puesto que la validez interna de la misma está determinada por el testimonio del actor socio-educativo quien ha representado simbólicamente la realidad institucional y por tanto el aporte de los participantes y la reflexión socializada frente a las experiencias vividas en la institución educativa, constituye las unidades de análisis de la presente investigación que fueron sometidas a discusión, para concluir el estudio y definir las recomendaciones frente a las vivencias expresadas por los participantes.

Esta experiencia investigativa llevo a reflexiones críticas sobre la legitimidad de los PMI como mandato hegemónico, puesto que la participación en su evaluación requiere la incorporación de procesos generales que comprometan y motiven al recurso humano en el alcance de la calidad, que es en esencia la meta de los planes de mejoramiento.

1. Planteamiento del problema

La gestión escolar es un aspecto clave para el desarrollo y el fortalecimiento de toda institución como proceso articulado al Proyecto Educativo Institucional (PEI). Por tanto, toda institución estructura un Plan de Mejoramiento (Ley 715 de 2.001) que le permite precisar las metas, las acciones y los ajustes coherentes con la misión, la visión y el horizonte de posibilidades educativas expresadas en su PEI.

De esta manera, el Plan de Mejoramiento es un instrumento para dirigir el rumbo de una institución educativa con base en el análisis y el reconocimiento de su realidad hacia el logro de los objetivos establecidos de común acuerdo, con el fin de mejorar la gestión escolar en los espacios académico, administrativo, de comunidad y directivo a través del seguimiento y de la evaluación. Estos aspectos de la gestión son clave -se reitera- para los resultados académicos de los estudiantes, así como para el desarrollo y el fortalecimiento de la institución según su PEI y el progreso de la comunidad educativa.

Desde el orden internacional organismos como la UNESCO y la CEPAL han llevado a cabo investigaciones con respecto a la calidad de la educación impartida puesto que el alcance de la calidad educativa deviene de procedimientos, acciones y metas de los planes de mejoramiento institucional que se organizan de una forma planeada para responder a las exigencias externas e internas dentro de las cuales puedan mencionarse los cambios macroeconómicos producto de la globalización.

Para la CEPAL es necesario que las personas que interactúan dentro del ámbito escolar reciban la formación de calidad para que puedan responder a las exigencias del medio. Esta inquietud surge de la problemática relativa a los planes de formación que han sido conjugados como una administración de conocimiento que han desconectado a

la escuela de una realidad contextual que se expresa en las dificultades que durante mucho tiempo han presentado los estudiantes para transferir los conocimientos impartidos en la resolución de los problemas del medio.

Es preciso anotar que la gestión escolar abarca todos los procesos educativos y, por tanto, el desempeño de los estudiantes en lo que respecta a la producción intelectual que es, en esencia, una consecuencia de las estructuras curriculares pedagógicas y evaluativas, definidas desde la gestión escolar de la escuela. De hecho, los bajos resultados académicos de la educación básica secundaria en los contextos nacional e internacional ponen de relieve la necesidad de ajustar la gestión escolar. De ahí la organización del Día E (Día de la Excelencia) para la evaluación de los planes de mejoramiento de la institución.

En este orden de ideas, puede determinarse que tanto el país como el Distrito de Barranquilla han avanzado significativamente en el mejoramiento institucional y cuentan con procesos consolidados y maduros (Guía 34), con una ruta definida y concreta a partir de la cual se establece la caracterización de los establecimientos educativos que se dan a la tarea de configurar replanteamientos educativos teniendo en la base los indicadores concretos para evaluar el estado de funcionamiento de los procesos educativos y de las personas que interactúan en los mismos (directivos y docentes).

Al respecto, la Guía 34 de 2.008, en el paso 3 se ha definido parámetros generales para evaluar los planes de mejoramiento institucionales. Sin embargo, la aplicación de estos parámetros ha permitido observar que las instituciones educativas no alcanzan los niveles de rigurosidad establecidos en la guía, lo que pone en evidencia las

limitaciones que el sector educativo presenta, tanto en los planteamientos de planes de mejoramiento institucional como frente al proceso de la evaluación de las mismas.

La problemática es aún más evidente frente a la ausencia de seguimientos a los planes de mejoramiento que han sido definidos por la misma institución. Esto no sólo indica que no se mide su impacto en la realidad institucional, también que la acción del plan de mejoramiento no resulta funcional o, por lo menos, su efectividad se desconoce.

Este panorama pone en riesgo la estabilidad institucional porque no permite la orientación efectiva en el rumbo de la misma, imposibilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Por consecuencia, la escuela no puede dar solución a sus problemas institucionales, lo que trae consigo el impedimento para propiciar los cambios en el entorno y para identificar las oportunidades y las amenazas que se presenten. Este escenario constituye una realidad frecuente en muchas escuelas del país que presentan dificultades para dar funcionamiento a la Evaluación de los Planes de Mejoramiento Institucional debido a que en muchas ocasiones la planificación de los mismos no es coherente con la realidad de la escuela.

Lo que surge es una problemática de orden académico y administrativo que, a su vez, da como resultado la ausencia de buenas prácticas pedagógicas en función del desarrollo humano de los estudiantes. Ejemplo de lo anterior es la “Institución Educativa Jesús Misericordioso”, ubicada en los sectores que colindan con los barrios 20 de julio, Villa San Carlos, Santa María y Las Gardenias.

Esta esfera de la población se encuentra afectada por diferentes problemáticas, entre ellas la violencia, que afectan directamente a los estudiantes. La educación está orientada a incrementar el nivel social de las personas que la conforman, creando actitudes para su propio progreso de formas individual y colectiva.

El poco liderazgo en la capacidad de gestión para la adopción de los planes de mejoramiento, así como la poca transferencia de funciones en equipos de trabajo con los cuales puedan manejarse objetivos y metas claras en el alcance de los indicadores para el mejoramiento institucional, constituyen problemáticas expresadas por los docentes de la escuela.

A este proceso se suman la poca participación de organismos como los consejos directivo y académico, el comité de convivencia, la mínima participación de la asamblea general de padres de familia, el consejo de padres de familia, de la asociación de padres de familia, el consejo estudiantil, el personero y el gobernador estudiantil, y las comisiones de evaluación y promoción institucional que no están cumpliendo con las funciones para el alcance de la calidad, puesto que así lo han afirmado padres de familia y estudiantes.

Atendiendo estos planteamientos puede establecerse que la investigación acerca del funcionamiento de la gestión escolar es necesaria para determinar el alcance de la eficacia y de la eficiencia de los procesos académicos y administrativos para el alcance de la calidad, estas problemáticas fueron expresadas al grupo investigado durante los acercamientos previos a la aplicación de los instrumentos.

1.1 Datos De La Secretaría De Educación

Las secretarías de educación son los entes encargados de dirigir, desarrollar e impulsar el mejoramiento del servicio educativo, liderando la gestión con calidad y eficiencia para la ampliación permanente de la cobertura en sus distintos departamentos, distritos y municipios. Esto, con el fin de incrementar la economía del conocimiento al servicio de la productividad y la competitividad intelectual del hombre para lograr acciones conjuntas que consoliden la autonomía escolar, así como un adecuado acceso y permanencia de la población escolar al sistema educativo. Todo lo anterior, de conformidad con las disposiciones constitucionales, legales y los fines de la educación establecidos en las leyes que regulan el servicio público educativo en condiciones de calidad, pertinencia, equidad, eficiencia, eficacia y efectividad.

En las secretarías de educación se encuentran establecidas las Buenas Prácticas Pedagógicas (BPP) para todas las Instituciones Educativas. A pesar de que la ley otorga cierta autonomía, las instituciones cuentan con herramientas (como el PEI, los lineamientos curriculares y estándares básicos de competencia, indicadores de evaluación externa -Pruebas SABER- y herramientas de gestión para el mejoramiento institucional, la autoevaluación institucional, las mallas que pertenecen al programa

Todos a aprender, el PTA, y programas pioneros del Ministerio de Educación Nacional) donde los docentes son capacitados e ingresan en un proceso de seguimiento al Plan de Mejoramiento Institucional, que constituyen el camino a seguir para el logro de la calidad educativa.

Pese a este marco existe una fractura evidente entre las políticas públicas hechas por el Ministerio de Educación Nacional y el comportamiento del sector educativo. Esta

tendencia negativa no es ajena al Distrito de Barranquilla ni a la institución educativa objeto de estudio. Pese a que la IED Jesús Misericordioso ha procurado por trabajar en la calidad participando de los días E y gestionando un proceso de transformación en favor de la mejora de la institución, no obstante, existen aspectos en los que necesita consolidarse, razón por la cuáles pertinente investigar la forma como directivos, docentes, estudiantes y comunidad educativa aplican la mejora continua a partir de los planes de mejora institucionales, como actores válidos del proceso.

La evaluación del PMI permite visualizar la situación institucional -como lo establece la Guía 34-, y ésta evaluación responde a una estructura bien definida con las responsabilidades, las metas, los objetivos, las actividades precisas y coherentes, además de los correctivos a tomar. En este sentido, el Distrito de Barranquilla ha mostrado avances importantes en el mejoramiento.

Institucional, tal y como se evidencian en el registro estadístico que realiza la Secretaría de Educación Distrital (tabla. 1). Este se ejecuta por medio de la ruta de mejoramiento institucional (auto evaluación- PMI) de las 150 instituciones de todas las localidades del Distrito de Barranquilla.

Los resultados que arroja en el componente de autoevaluación en el año 2.015 muestran un porcentaje de cumplimiento de 99,3 %. En el año 2.016 el porcentaje de entrega del PMI registrado a través del sistema de información SCOLA arrojó unos resultados de cumplimiento del 98%. La “Institución Educativa Jesús Misericordioso” objeto de estudio de esta tesis investigativa se encuentra ubicada en el suroccidente de Barranquilla, y de las 53 instituciones que componen esta localidad, 52 entregaron el PMI arrojando un porcentaje de cumplimiento de 98,1%.

Lo anteriormente expuesto pone en evidencia los resultados que la Secretaría de Educación Distrital obtiene de las visitas que realiza a través de supervisores de educación pertenecientes a cada Unidad Local de Apoyo de la Gestión de los

Establecimientos Educativos (UNALES). Por medio de estas visitas se registra la ejecución del Plan de Mejoramiento Institucional de las diferentes localidades del Distrito de Barranquilla. Cabe anotar que si bien existe un registro de actas de visitas (anexo 5) no se ejecuta un acompañamiento permanente a las instituciones educativas. Ahora bien, otra herramienta con la que cuenta el Ministerio de Educación para medir qué

Tabla 1

Estadística de entrega del PMI en el distrito de Barranquilla por localidad año -2016

Localidad	N.º IED	AUTO EVALUACIÓN 2015			PMI 2016		
		Registro SCOLA	Cumplimiento %	PEND. Registro SCOLA	Registro SCOLA	Cumplimiento %	PEND. Registro SCOLA
Norte centro histórico	28	28	100	0	28	100	0
Suroriental	37	37	100	0	35	94,6	2
Suroccidental	53	52	98,1	1	52	98,1	1
Metropolitana	32	321	100	0	32	100	0
TOTAL	150	149	99,3	1	147	98	3

Nota: Secretaría de Educación - Alcaldía de Barranquilla.

Ahora bien, otra herramienta con la que cuenta el Ministerio de Educación para medir qué tanto han mejorado los colegios es el Índice Sintético de la Calidad Educativa (ISCE), que permite evaluar en una escala del 1 al 10 el proceso educativo de los colegios en sus distintos niveles (básica primaria, básica secundaria y media),

compuesto por cuatro componentes (progreso, desempeño, eficiencia y ambiente) (tabla. 3).

Tabla. 2

Índice Sintético de la Calidad Educativa 2015- 2016 a nivel nacional.

Nivel educativo	ISCE 2015 nacional	Meta establecida	ISCE 2016 nacional
Primaria	5.07%	5.24%	5.42%
Secundaria	4.96%	5.12%	5.27%
Media	5.56%	5.86%	5.89%

Nota articulos/profesor/resultados-del-indice-sintetico-de-la-calidad-educativa

Los resultados del Índice Sintético de la Calidad Educativa para el 2.016 fueron muy satisfactorios, según declaraciones expuestas por la ministra de educación Gina Parody y el presidente Juan Manuel Santos. Los resultados superaron las metas establecidas en el Plan de Mejoramiento Mínimo Anual (MMA), todo esto con el fin de mejorar cada vez más para lograr el objetivo de hacer de Colombia la más educada. Sobre las bases de las ideas expuestas aterrizamos en los resultados del ISCE de la institución Jesús Misericordioso del Distrito de Barranquilla.

Tabla 3.

Índ.sintético de la calidad educativa, institución Jesús misericordioso 2015-16

Componentes del índice sintético	2015 Porcentaje	2016 Porcentaje
Progreso	1,86	3,00
Desempeño	2,19	2,27
Eficiencia	1,82	1,97
Ambiente escolar	NR	NR
Total	5,88	7,24

Nota página virtual- colombiaaprende.edu.co

En torno a los resultados obtenidos de la medición de la población de estudiantes de educación media de la institución, es necesario aclarar que la “Institución Educativa Jesús Misericordioso” muestra una mejora del Índice Sintético de la Calidad Educativa de acuerdo con los valores de los años 2.015 y 2.016: 5.88 y 7.24, respectivamente (siendo 10 el valor más alto a obtener).

La suma de los componentes no da exactamente el valor del índice ya que las cifras están redondeadas, y en el reporte aparece NR o espacios en blanco que se deben a que la institución no reportó la correspondiente información. En contraste, se observa una disminución significativa en el promedio obtenido entre los periodos de 2.014 y 2.015 (tabla 3) en los niveles de educación básica primaria y secundaria. En básica primaria, en los grados 3° y 5°, los resultados de las pruebas saber de 2.014 a 2.015 bajaron el promedio institucional.

Tabla 4.

Tabla comparativa Sintético Institución Índice Educativa Jesús Misericordioso.

INSTITUCIÓN DISTRITAL JESÚS MISERICORDIOSO			
PRUEBAS SABER			
AÑO	Promedio	Nivel	Resultados
2014	4.48		2016
Básica primaria			
2015	4.43	Básica	2016
primaria			
2014	3.74	Secundaria	2016
2015	3.00	Secundaria	2016
2014	5.88	Media	2016
2015	7.24		2016
Media			

Nota: Secretaría de Educación Distrital de Barranquilla

Partiendo de los supuestos anteriores es posible señalar que la situación actual del establecimiento educativo Jesús Misericordioso respecto al uso, la apropiación y el

desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucionales precaria, debe mostrarse en el desempeño de los resultados académicos de la institución; señalando la tabla se evidencian altibajos que ponen de manifiesto que se requiere mejoras, circunstancias como la falta de orientación y el poco manejo de la Guía 34, la falta de disposición y apropiación por parte de los docentes a realizar la evaluación y seguimiento al PMI, la falta de socialización y divulgación conducen a que no se apliquen a cabalidad los planes de mejoramiento, lo cual se revierte en los resultados que se pueden tener a nivel académico.

Por ende, es importante realizar la evaluación de los planes de mejoramiento institucional por que en mejora de la calidad educación que es lo que se proponen todas las instituciones educativas, la cual debe determinar cuáles son sus objetivos, acciones y las metas, que se realizan a través de estrategias y actividades que se desarrollaran en las diferentes gestiones para llevar a cabo su evaluación. De acuerdo con el planteamiento de este problema formulamos:

1.2. Formulación Del Problema

¿Cómo es la dinámica de la evaluación del Plan de mejoramiento institucional de la Institución Educativa Distrital Jesús Misericordioso de la Ciudad de Barranquilla?

¿Qué perspectivas y retos tiene la gestión escolar a partir de la evaluación del plan de mejoramiento en la institución educativa Jesús misericordioso?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Comprender la dinámica de evaluación al plan de mejoramiento institucional en la Institución Educativa Jesús Misericordioso de modo que se construyan espacios de análisis y reflexión frente a los retos que este proceso implica.

2.2. Objetivos Específicos

1. Caracterizar el ejercicio de evaluación al Plan de Mejoramiento Institucional en la Institución en la IED Jesús Misericordioso.
2. Priorizar los factores críticos que inciden en el estado actual del proceso de evaluación del PMI en la IED investigada.
3. Reflexionar conjuntamente con los miembros de la comunidad educativa sobre las perspectivas y retos que implica la evaluación del Plan de Mejoramiento Institucional como elemento de transformación en la estructura de la gestión escolar.

3. Justificación

En el panorama mundial la Evaluación se ha posicionado como una herramienta útil para el mejoramiento de la Calidad Educativa, como instrumento que ha suscitado el interés de los sistemas educativos contemporáneos. A este respecto, debe destacarse la constitución de la International Association for the Evaluation of Educational Achievement (Asociación para la Evaluación del Rendimiento Educativo), organización dedicada a promover y a realizar estudios de evaluación educativa y a desarrollar mecanismos de apoyo que se han convertido en una oportunidad para revisar todos los componentes que los constituyen (tecnológicos, metodológicos y conceptuales) y sobre los cuales se forman dispositivos de evaluación.

De otra parte, se debe mencionar el interés por la construcción de indicadores internacionales de la educación por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que agrupa a los países con economías más desarrolladas. En principio, su proyecto inicial de evaluación resultó un fracaso, sin embargo, a finales de los años ochenta la OCDE retomó la idea y puso en marcha el proyecto denominado INES (Indicadores Internacionales de la Educación), que ha realizado un conjunto de publicaciones de carácter teórico-práctico con un alcance considerable. Si se analizan los antecedentes en el panorama internacional se concluye que el interés por la evaluación de los sistemas educativos perteneció a los países más desarrollados. No obstante, este interés ha alcanzado una resonancia importante que no deja de expandirse por regiones muy diversas.

En el conjunto de las motivaciones que impulsaron la evaluación al plan de mejoramiento institucional como perspectivas y retos de la gestión escolar, y principalmente el motor para la realización de esta investigación, se encuentra la poca

importancia que se concede a la gestión de la Institución Educativa Distrital Jesús Misericordioso. Por tal motivo, uno de los objetivos importantes es el comprender la dinámica de la evaluación del plan de mejoramiento institucional desde la gestión escolar, de modo que se construyan espacios de análisis y reflexión frente a los retos que estos implican, comprendiendo en todos los aspectos desde la comunidad educativa. En contraposición, el Plan de Mejoramiento Institucional es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas de manera completa, organizada y sistemática para corregir las falencias en el sistema de control interno y en la gestión de operaciones. Como consecuencia, se generan las observaciones formales provenientes de los organismos de control (Archivo General de la Nación- Plan de Mejoramiento Institucional- PMI, año 2010-2102).

Pero, ¿que tanto se materializan estos procesos en las instituciones educativas?, ¿hasta qué punto llega la independencia de las instituciones en sus operaciones internas?, ¿existe un registro donde se deposite la información de los PMI de los años anteriores?, ¿las evaluaciones se realizan con total independencia?, ¿son fidedignos los resultados?, ¿dichos resultados se socializan a todos los integrantes de la comunidad educativa?, ¿qué medidas correctivas se elaboran a partir de los resultados que arrojan? Con estos interrogantes surge la necesidad de indagar sobre la evaluación de los PMI, orientando hacia un proceso de reflexión y construcción permanente para la retroalimentación de la institución y la participación de la comunidad educativa. En la actualidad, los sistemas de evaluación a los PMI de las instituciones pueden resultar procesos meramente formales que no conllevan a ningún fin, por lo que no resultaría extraño encontrar personal o instituciones apáticas a dichos procesos.

Así como la sociedad está en continuo cambio y evolución, la educación no puede quedarse rezagada en prácticas monótonas. Por consiguiente, el contexto social

de hoy obliga a las escuelas y al sistema educativo a responder a las demandas que ciudadanos y sociedades plantean, donde reclaman una mayor transparencia e inclusión bajo los principios de una gestión democrática y participativa. Además, habría que hablar de la conexión generalmente admitida entre educación y desarrollo, que ha llevado a administradores y administrados a preocuparse por la calidad de la enseñanza impartida: La calidad de la formación de las personas es un factor fundamental en el desarrollo de un país.

En este orden de ideas, el estado actual de la educación en determinada región del país, proporciona información que permite establecer fortalezas y debilidades que orientan el diseño de políticas y estrategias a través de la identificación del problema y la elaboración de los planes de mejoras en las mismas instituciones educativas. Por otra parte, esta investigación es importante porque genera un gran impacto en la evaluación y en el Plan de Mejoramiento Institucional en busca de la calidad educativa con los procesos que se puedan adaptar para el fortalecimiento y su aplicabilidad en el interior de los establecimientos institucionales mediante planes de mejoras encaminados al enriquecimiento constante y su desarrollo como medidas correctivas a mediano y largo plazo con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos.

Es así como la evaluación al PMI se convierte en una herramienta de gestión que posibilita procesos articulados, consistentes y dinámicos entre todos los actores de la comunidad educativa, y de acuerdo con las demandas actuales que plantea la educación, pues con el Plan de Mejoramiento Institucional se pretende proporcionar datos, análisis e interpretaciones válidas y confiables que permitan tener una idea precisa acerca del estado y la situación del sistema educativo y sus componentes.

Se deduce, entonces, que la presente investigación tiene gran potencial toda vez que se realiza un trabajo en equipo donde todos los miembros de la comunidad se comprometen a hacer de la escuela un espacio donde la evaluación al Plan de Mejoramiento sea continuo. De ahí la importancia de generar conciencia pues el elemento fundamental es una actitud crítica y analítica de las personas que conforman una institución educativa. En síntesis, para este trabajo investigativo el esfuerzo humano, ético y profesional de indagar y proponer posibles soluciones sobre las problemáticas planteadas son indispensables para poder llevar a cabo medidas correctivas, lo mismo que es indispensable conocer la situación de la institución en su momento, es decir, identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto se logra evaluando todos los aspectos que hacen parte del proceso educativo, así como también los resultados que estos arrojan.

Los resultados de esta investigación servirán de iniciativa para fortalecer la evaluación al Plan de Mejoramiento Institucional, no sólo en la Institución investigada sino también en otros planteles. Es necesario generar la necesidad de corregir la forma en que se desarrollan estos procesos, que en algunos casos se realizan de forma superficial y a veces arbitraria sin medir las consecuencias que esto genera. Además de lo anterior, la Evaluación al Plan de Mejoramiento Institucional es una categoría o unidad de análisis que no ha sido explorada en su totalidad. Con la presente investigación se asumirán vacíos conceptuales y de conocimiento que servirán como base para fortalecer procesos de implementación de políticas para el desarrollo de la calidad educativa.

4. Marco referencial

4.1 Referentes Teóricos

4.2 Estado Del Arte

Considerando que el estado del arte es una mirada al tratamiento que se le ha dado al objeto de estudio que se pretende investigar como antecedentes del mismo, en este caso las tres categorías o unidades de análisis estudiadas son Evaluación, Plan de Mejoramiento Institucional y Gestión escolar. Se determinó cómo han sido tratadas las diferentes categorías en el panorama internacional, en América, en Colombia y en Barranquilla, a través del análisis conjunto de esta información para que se construyan espacios que contribuyan a la transformación de este proceso mediante la caracterización, priorizando los factores críticos que inciden en el estado actual del proceso de evaluación del PMI y propiciar transformaciones en la estructura de la gestión escolar. Al respecto, Trejos, I. (2004, p.1) expresa que:

“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, con el fin de mejorar la gestión escolar en lo académico, administrativo, de comunidad y directivo”

Por tal razón, el Plan de Mejoramiento está encaminado hacia la gestión escolar que va en busca del fortalecimiento y la transformación del establecimiento educativo, teniendo en cuenta los diferentes ámbitos de la gestión escolar, a saber: directivo, académico, administrativo- financiero y comunitario.

A continuación, estas cuatro gestiones plantean para esta investigación un conjunto de coherencias en los componentes básicos del sistema educativo, dando como resultado una educación funcional, eficiente y eficaz. Toda educación con una buena

gestión escolar es la que debe responder con eficacia a las exigencias y las necesidades del individuo, la comunidad y el contexto en general.

Atendiendo a los planteamientos expuestos, puede determinarse que el interés por el alcance de la calidad educativa está orientado hacia la optimización de los planes de mejoramiento institucional. Esta ha sido una de las grandes preocupaciones de organismos internacionales como el Banco Mundial, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). De esta manera, desde el orden internacional las investigaciones han estado orientadas hacia la evaluación del impacto de los planes de mejoramiento de la calidad educativa, así como en el diseño de instrumentos cada vez más eficaces y eficientes para la evaluación de la calidad de la gestión escolar.

Iniciando con la categoría de Gestión Escolar, y desde el panorama internacional, Cuervo, R. (2014) en su investigación

“Los bachilleratos bivalentes, las estructuras organizativas y la incorporación de las competencias genéricas en sus currículos, plantea que elevar la calidad y el desempeño de la educación media superior es uno de los grandes retos de la educación pública de México. Las orientaciones para construir un marco curricular común en este nivel educativo deben considerar la importancia de que los docentes se involucren en los procesos de toma de decisiones de cada uno de sus centros escolares. Las orientaciones educativas deben mediatizar la construcción de nuevas capacidades profesionales, relaciones y organizaciones dentro de la escuela con el fin de alcanzar la transformación de la realidad académica para la calidad”

Esta investigación es el análisis de la reforma integral de la educación media superior entre los años 2.007 y 2.008 en México. Este proyecto está sustentado en cuatro ejes: la creación de un marco curricular común, la definición y reconocimiento a las porciones de la oferta en educación media superior, lo cual significa la identificación precisa de

los tipos de bachillerato que ofrece el sistema, el nivel de profundidad y la profesionalización de los servicios educativos, que tiene diversas estrategias (entre las más importantes está la formación del personal docente). Los resultados de este proceso revelan la inclusión de novedades metodológicas que hacen de este un nuevo referente en el diseño de políticas y planes para la orientación y la promoción del desarrollo científico-tecnológico regional, haciéndolo potencialmente útil para otras regiones en condiciones similares. Por lo cual, se toma como referente para esta investigación.

La gestión de procesos pedagógicos que emprende el colectivo de una escuela (liderado por el equipo directivo) está definida como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí para la promoción y garantía del logro de los aprendizajes con responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos en el marco de una cultura ética y participativa. Así, se construye una visión común de toda la comunidad educativa que inspira, orienta y acompaña el fortalecimiento de capacidades y el compromiso de sus miembros para crear condiciones favorables y hacerse responsables del logro de aprendizajes de los estudiantes con una organización más abierta, informada y democrática, y promoviendo el protagonismo estudiantil y adecuándose a las necesidades de sus estudiantes y del contexto.

En Colombia, se han aunado esfuerzos por integrar la participación de la comunidad en la gestión escolar, con la finalidad de que todos los colegios sean capaces de crear, dirigir y regular sus acciones educativas mediante procesos de participación real en la toma de decisiones, la vigilancia social, el control y la rendición de cuentas. Para lograr estos propósitos, la participación de la ciudadanía en la gestión escolar es una condición esencial. Sólo en la medida en que los gobiernos escolares sean un mecanismo democrático real para la toma de decisiones, que la comunidad conozca y exija

resultados a las instituciones educativas, que los padres pregunten por la calidad y que los directivos informen sobre la utilización de los recursos, se puede aspirar a escuelas más democráticas y efectivas.

Los anteriores son elementos que movilizan modos de apropiación específicos entre sus distintos agentes para darle sentido a sus orientaciones cotidianas, donde se regulan los procesos de socialización escolar y como componentes de significación que incursionan activamente al interior de las relaciones sociales a través de las cuales se produce una heterogeneidad de los intereses, las convenciones, los supuestos, los valores o las creencias acerca de la educación y sus implicaciones prácticas. Estos componentes parten de una perspectiva simbólica centrada en la interpretación de los significados.

Una construcción desarrollada por los sujetos en contextos sociales específicos supone ubicar la naturaleza de las prácticas escolares no únicamente como una expresión de racionalidad instrumental basada en el cálculo, o simplemente como una mera adaptación funcional a los imperativos normativos desprendidos de la institucionalidad educativa, todo lo contrario, debe ser parte de un esquema de significación más amplio y alimentado por referentes de orden histórico-cultural por medio de los cuales se confronta, se conviene o se negocia la idea de “ser escuela” y, por extensión, la de “ser directivo”, “ser maestro” o “ser alumno”.

En este orden de ideas, en la tesis desarrollada por Pérez, I. (2013) denominada *Animación sociocultural, desarrollo comunitario y educación para el desarrollo:*

“Una experiencia integradora en educación en el contexto europeo, se ha hecho un intento por destacar la relevancia analítica de centrar el estudio de la gestión desde un referente cultural. Las propuestas de reordenación de la gestión escolar

invitan a la indagación de los procesos educativos y sus formas de organización correspondiente”.

Ante la complejidad que rodea el funcionamiento de las escuelas es necesario revalidar la pertinencia de ubicar los centros como la unidad de análisis fundamental para estar en posibilidad de comprender los alcances efectivos de las nuevas exigencias condensadas en las políticas educativas, atrayendo para este efecto la dimensión simbólica-cultural.

Desde este ángulo, la gestión presenta una íntima vinculación con la cultura escolar, y ambos dominios los podemos ubicar desde tres referentes analíticos: como parte de una construcción socio-histórica a través de la cual se producen, se recrean y transmiten contenidos de significación expresados en códigos, rituales, artefactos, creencias, valores y prácticas que ordenan y guían la acción educativa al interior de los centros.

En el contexto mexicano, Pérez, R. (2013) en la investigación Gestión y cultura escolar. Referentes analíticos alrededor de la reforma educativa, discute algunos puntos de articulación entre la gestión y la cultura escolar como

“Una vía necesaria para avanzar en la comprensión del funcionamiento real de las escuelas en contextos contrastantes y complejos. Se reconoce que al interior de los centros existen códigos culturales configurados históricamente, que mantienen una relación dialéctica con la instrumentación de una política, un programa o un plan de carácter emergente orientado a la mejora de los procesos. Por tanto, establece un análisis de reordenamiento de legislación escolar que debe partir desde la indagación de los procesos educativos”.

La anterior investigación es de importancia en virtud de las condiciones socioeducativas de Colombia, que al ser un país multicultural por excelencia hace necesario poner de relieve este aspecto. Por otro lado, si el equipo directivo llega al rango de líderes educativos, el proceso de gestión escolar retoma otra línea de acción

dirigida a ser Instituciones de Educación Superior competentes y de calidad, ya que la visión que tiene un líder es más amplia y estratégica que la de un director. Un líder educativo debe, como primera instancia, tener los conocimientos fundamentales en cuestiones administrativas que sustenten su gestión adecuada, mirando la escuela como una organización que requiere una proyección institucional pertinente.

Al respecto, Bernal, A., y Ibarrola, S. (2015) en su investigación Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa (España) proponen que:

“El liderazgo del profesor constituye una de las metas principales de la gestión educativa, por la relación que se establece entre el liderazgo pedagógico y los resultados escolares. Esta investigación es desarrollada en España y está enfocada en el liderazgo pedagógico, la actualización de la identidad profesional que tiene como misión promover la enseñanza, la cultura educativa, la comunidad y la organización educativa.”

En segunda instancia, pero no menos importante, los líderes educativos tienen que desarrollar la capacidad de planeación y de gestión administrativa escolar que es característica propia de los directivos en el sentido estricto. Finalmente, un líder educativo debe sustentar su práctica en el ser o estar de su organización, es decir, en la meta de toda Institución: la educación integral de su alumnado. De allí la importancia de un liderazgo que vaya más allá de las prácticas meramente escolares, y se concentre en todo el proceso pedagógico educativo.

Siguiendo con el escenario chileno, Silva, F. (2015) con la investigación Estudio de la gestión directiva en tres establecimientos municipalizados (Talca), plantea que

“La buena dirección es el liderazgo educativo, y la gestión del clima organizacional de la convivencia son las áreas que más predominan en la labor directiva que caracteriza la buena dirección. Según esta investigación los directivos conocen y emplean los contenidos propuestos por el referente marco para la buena dirección en su trabajo escolar. Otro aspecto importante de la gestión escolar es su

carácter sistémico a nivel interno. Esto implica que todas las dimensiones de la gestión educativa están interconectadas y se influyen mutuamente. A nivel externo cada unidad educativa está inserta en el sistema educacional por lo que debe considerarse su relación con los otros actores del sistema escolar, así como con otras instituciones relacionadas con el quehacer educativo”.

Mientras tanto, el trabajo de Sánchez, B. et al. (2013) denominado

“La gestión escolar desde los proyectos educativos, resulta importante para nuestra investigación toda vez que en los resultados demostraron la importancia que tiene realizar proyectos que integren tanto a la organización como a los procesos de enseñanza y aprendizaje, tomando experiencias que presentan la gestión escolar desde una perspectiva transformadora y crítica. Lo anterior, indica que son muchas las alternativas y las acciones de políticas implementadas para el alcance de la calidad. Sin embargo, un criterio de intervención está representado por los propósitos y los objetivos que se articulan conformando una sinergia para la mejora escolar. Esto, con el fin de proponer criterios que garanticen el acceso para todos en educación de calidad. Este propósito tendría que orientar el diseño de políticas curriculares para mejorar la perspectiva de la educación como derecho, promover procesos de enseñanza y logros de aprendizaje cada vez más igualitarios, justos, relevantes y pertinentes para todos”

En otro sentido, Weinstein, J., y Pascual, J. (2013) en un estudio denominado Subvención Escolar Preferencial (SEP) en Chile: Un Intento por Equilibrar la Macro y Micro Política Escolar,

“Realizan un análisis de los recursos que están ligados a la calidad educativa y a la implementación de estrategias de calidad educativa y a la subvención escolar preferencial, señalándolas como acciones que buscan compensar las desigualdades sociales que afectan a los niños y niñas de los sectores más modestos de Chile. Esta política entiende que educar a los estudiantes en el contexto de mayor vulnerabilidad económica es más complejo y costoso, por lo que se constituye en una nueva forma de comprensión de la política pública de mejoramiento escolar desde un nuevo paradigma que implica que el ministerio debe abordar la normatividad técnica asignando los recursos para el alcance de los logros esperados”.

Acurero, M .et al.(2014) en su investigación Gestión escolar para la promoción de proyectos productivos en la escuela rural describe

“El proceso de articulación que caracteriza la gestión escolar en las escuelas rurales para diseñar lineamientos bajo el enfoque de gerencia estratégica, que permite promocionar proyectos productivos en el municipio de Miranda, estado de Zulia (Venezuela). Cabe aclarar que estos procedimientos también se han implementado en Colombia es los escenarios que presentan alto grado de desigualdad. Los resultados han demostrado que se han cerrado las brechas paulatinamente entre los niveles socioeconómicos alto y medio, lo cual ha generado calidad en la educación”.

Ahora bien, el Ministerio de Educación y Deportes de la República Bolivariana de Venezuela (2005) en su artículo de la revista Educere, sustenta que, al realizar un estudio del proceso de gestión en América Latina Caracas Venezuela, *se elaboró un proyecto denominado “Proyecto educativo integral comunitario”*: Este proyecto sostiene el propósito de aplicar una gestión que se construye en conjunto, orientado a la organización de la vida escolar con un enfoque humanístico-social.

El proyecto educativo integral comunitario, proporciona espacios que ayudan a explicar las intenciones e intereses de todas las personas involucradas en la institución escolar negociando propuestas en función de los principios organizativos para imprimirle identidad a la escuela y hacerla funcionar en forma coherente.

En Perú, por su parte, el Ministerio de Educación Nacional (2013) desarrolló

“La gestión descentralizada de la educación” como una política para abordar las reformas y los cambios que se requieren en el sector, con el fin de promover servicios educativos de calidad en los estudiantes de todo el territorio y cerrar las brechas de inequidad. Dentro de sus objetivos está vincular la oferta educativa a las características y potencialidades culturales, sociales y económicas que caracterizan la diversidad territorial de este país. Un modelo con similitudes también se encuentra en Argentina, con el programa Escuelas de Calidad (PEC). Su

propósito ha sido lograr una mayor calidad de los resultados educativos a partir de la transformación de las formas de gestión de las escuelas, promoviendo la construcción de un modelo de gestión basado en la capacidad para la toma de decisiones, fortaleciendo un liderazgo compartido, trabajo cooperativo, participación social responsable, prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos.

El Ministerio de Educación Provincial en su investigación Sentido(s) de la gestión autónoma en la escuela secundaria: un análisis en contexto del Proyecto de Promoción de la Autonomía en la Escuela en Córdoba, Argentina promovió acciones articulando un discurso de mayor autonomía, dotación de recursos y responsabilidad por los resultados en la introducción de nuevas técnicas de gestión escolar. Se reconoce la “gestión por proyectos” como uno de los principales mecanismos de regulación y de focalización de recursos del sistema educativo, a partir del cual se promueve un tipo de autonomía que traslada responsabilidades a las escuelas y legitima nuevas modalidades de control.

Al respecto, Pérez, A. (2013) en la investigación Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano, expresa que

“La gestión en los centros de enseñanza básica tiene un largo camino por recorrer para el alcance de la calidad, que implica reflexión, conceptualización y tratamiento empírico, procesos que buscan un reordenamiento en los componentes que conforman el entorno escolar. Lo anterior implica que la gestión escolar en la actualidad sea un asunto de interés que va concentrado en los ideales del funcionamiento organizacional para los centros educativos como respuesta a la exigencia de la sociedad diversificada y cambiada”.

En nuestro país el Ministerio de Educación Nacional (MEN) publicó la Guía 34, denominada Guía para el mejoramiento institucional, que orienta las instituciones educativas en la recopilación, el análisis y la valoración de la información sobre el desarrollo de las acciones y el resultado de los procesos de las instituciones educativas.

De esta forma, se puede definir un balance de las debilidades y las fortalezas para construir oportunidades de fortalecimiento para las instituciones, para así formular, ejecutar y hacer evaluación a los resultados institucionales.

Siguiendo con el enfoque de la gestión escolar, ahora en el contexto nacional,

Siabato, M. (2013), en la investigación denominada Aporte a la gestión integral de las instituciones educativas oficiales de Bogotá, establece en sus resultados y conclusiones

“La evaluación del impacto del proyecto educativo Líderes siglo XXI, que establece el aprovechamiento de las características de las instituciones educativas articulado a este proyecto en función de que se alcancen mejores resultados en la gestión integral de los colegios oficiales de la ciudad de Bogotá. Los resultados de esta investigación permitieron identificar la importancia de la dimensión de la gestión escolar, orientada al direccionamiento estratégico para la formulación, el ajuste y el desarrollo del plan estratégico, la gerencia de procesos establecidos sobre la base de la planeación, la ejecución, la evaluación y el mejoramiento de los procesos que conlleven a la cultura institucional desde la administración, la participación, el liderazgo, el desarrollo de la comunidad y el trabajo en equipo para planear estrategias que permitan mejorar los resultados de diferentes dimensiones y variables”.P (128)

Por otra parte, se encuentra la tesis de Acosta, L., Guerrero, A., y Torroledo, Y. (2016), denominada Gestión educativa para la atención de las dificultades específicas de aprendizaje en la básica primaria del colegio rural Quiba alta, que basándose en

“Los logros y las estrategias que obtuvieron desde la gestión educativa concluyeron que los instrumentos aplicados fueron pertinentes para identificar la necesidad prioritaria de atender las dificultades específicas de aprendizaje DEA que afectan los niveles académico, social y emocional de los niños y niñas desde diferentes áreas institucionales. Se establecieron relaciones entre los referentes teóricos, experiencias y prácticas cotidianas al interior de la institución educativa. P. 113

De igual forma, la tesis doctoral de Aguirre, E. (2013) denominada Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio, expresa en sus resultados

“La implantación del sistema de gestión a nivel de las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media, así como la incidencia en la formulación de las directrices que orientan la gestión de la calidad, puesto que la implementación del plan de mejoramiento ha promovido acercamiento entre la Secretaría de Educación y las instituciones educativas. La mejora en la gestión escolar establece el marco educativo para la auto- gestión en las escuelas públicas de educación básica a fin de que puedan desarrollarse las competencias técnicas que conlleven a promover el desarrollo de la autonomía de gestión y las capacidades técnicas de la comunidad escolar para que los niños, niñas y adolescentes alcancen los mejores logros educativos” P. 89.

De igual forma, la tesis doctoral de Porras, E. (2013) denominada Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio, expresa en sus resultados

“La implantación del sistema de gestión a nivel de las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media, así como la incidencia en la formulación de las directrices que orientan la gestión de la calidad, puesto que la implementación del plan de mejoramiento ha promovido acercamiento entre la Secretaría de Educación y las instituciones educativas. La mejora en la gestión escolar establece el marco educativo para la auto- gestión en las escuelas públicas de educación básica a fin de que puedan desarrollarse las competencias técnicas que conlleven a promover el desarrollo de la autonomía de gestión y las capacidades técnicas de la comunidad escolar para que los niños,

En el contexto local, Aponte, L., y Tafur, J. (2013) en su investigación Gestión escolar, su incidencia en la implementación de la calidad en los establecimientos educativos no certificados, se enfocan en

“Determinar la incidencia de la gestión escolar en la implementación de la calidad en los establecimientos educativos oficiales no certificados del municipio de Malambo, así como en

definir la metodología empleada por los establecimientos educativos oficiales no certificados para la adopción de procesos de calidad, identificando las estrategias que utilizan los establecimientos educativos para la aplicación de la calidad y de su interacción con los componentes del sistema de gestión escolar”.

Este proceso investigativo se direccionó mediante el manejo de unas categorías de estudio que permitieron abordar de forma completa la gestión escolar y su incidencia en la implementación de calidad, las cuales plantearon un instrumento tipo encuesta tales como Conceptualización, Planeación, Implementación y Mejoramiento. Para cerrar, se menciona la importancia de la alianza familia-escuela en la gestión escolar, así como los retos que implica. Además de asegurar procesos constantes en las formas de gestión para potenciar las condiciones que detonen mejores resultados de logro educativo, desarrollan competencias colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional, escolar y pedagógica donde cada actor asuma su compromiso con la calidad educativa.

Otro aporte importante es el que se refiere a la organización y sus componentes, cuya sinergia permite alcanzar los resultados esperados en función de aprendizajes de calidad para todos los estudiantes a través de la gestión de los procesos pedagógicos: Convivencia democrática e intercultural, Vínculo entre la escuela, familia y la comunidad. Además, en el trabajo de campo realizado -que posibilitó reconocer indicios de “la sintaxis” que las gestiones directivas construyen, en la articulación de estos factores-, se materializó un modelo de gestión que implicó un “saber hacer” por parte del director y el conjunto de la gestión escolar para dar respuestas en la medida de lo posible a las demandas educativas, sociales, pedagógicas, burocráticas, entre otras que atravesaron la escuela.

Las investigaciones referenciadas en el contexto internacional, de América Latina y de Colombia ponen de relieve la importancia de la evaluación desde la gestión, proceso que debe seguirse de acuerdo con unos parámetros que se constituyen válidos y estandarizados para toda la comunidad educativa.

Luego de este recorrido, es evidente que la gestión educativa es un tema en auge en los contextos internacional y de Iberoamérica. En unos países se ha desarrollado más que en otros, y cada país hace énfasis en sus necesidades y orienta la gestión educativa en las falencias que desea superar. Sin embargo, todos concuerdan en que es un actor determinante para la construcción de la educación de las próximas generaciones.

Después de haber abarcado una de las tres categorías, pasaremos a estudiar la unidad de análisis referente al plan de mejoramiento.

Puede referenciarse dentro de esta dimensión investigativa el estudio de Ojeda, M.(2013) en su investigación La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica, donde determina que la planeación estratégica ocupa un lugar relevante en el ámbito de la educación y, específicamente, en la gestión institucional de la educación superior, a nivel de procesos como la inversión en el capital humano, la economía de la educación, la planeación de recursos y la planeación de los sistemas educativos.

Desde la base de la planificación estratégica esta investigación destaca la importancia de la participación de los miembros de la organización en la elaboración de los planes estratégicos. De igual forma, la sistematización de la información y la elaboración de los planes de desarrollo institucional que se diseñan previendo la evaluación externa como referente de desarrollo de la planeación estratégica para el alcance de resultados positivos. Esto se conecta con lo planteado por la Guía 34 para el mejoramiento

institucional que expresa la importancia de la participación de la comunidad educativa en la elaboración y evaluación del PMI.

Por su parte, Rojas, A. (2014) Revista Paraguaya de Educación, en la investigación La experiencia de Alda Educa en 12 escuelas públicas paraguayas explica que el modelo pedagógico Alda Educa, que

“Constituye una estrategia de intervención de carácter integral que busca contribuir al logro de la calidad educativa en instituciones públicas. Durante cuatro años acompaña de manera personalizada a toda la comunidad educativa para construir un proyecto educativo institucional (PEI) participativo e integrador, que refleje la realidad social propia de la comunidad. El trabajo de sistematización sobre la experiencia de Alda Educa busca evidenciar el contexto de intervención, el marco conceptual, las líneas de acción, las principales estrategias desarrolladas y los nudos críticos que se han presentado durante el periodo que se analiza, en este caso la experiencia de 2.007 – 2.011.

Otro aporte importante del proyecto Alda educa, Longas, J. (2.007-2.011) La estrategia del Modelo Pedagógico Alda” Integración y participación de la comunidad para mejorar la calidad de la educación,hace referencia al alcance de las mejoras escolares y pedagógicas, que debe ser un proceso activo y globalizador, con la participación de toda la comunidad educativa con la que comparten valores, experiencias y aprendizajes, sobre la base de debilidades y fortalezas que conlleven a la planificación de metas y actividades propuestas para la construcción de estrategias pedagógicas, educativas y sociales que mejoren la calidad de todos los participantes en el proceso.

En el escenario paraguayo el Ministerio de Educación Nacional de este país (2014), en el documento denominado Implementación de los planes de mejora, constituye un trabajo de campo que documenta los modos contemporáneos en que se procesan los instructivos de inclusión educativa en un contexto de desigualdad social. El documento

se ha centrado en el diseño e implementación de los planes de mejora para plantear desafíos que enfrenta la norma desde la política educativa, en donde intervienen los actores escolares y sociales, involucrados en la medida para el cumplimiento de la obligatoriedad escolar.

De igual forma, Brener, G. (2015) *Hacia la reconstrucción del sistema educativo federal*. Plantea la necesidad de una educación inclusiva y de calidad que expresa la necesidad de aplicar el conjunto de políticas que tienen que ver con el rol de la inversión económica para los programas educativos. En algunas líneas la implementación de políticas educativas que se desarrollan en el Ministerio de Educación en Argentina han tenido un gran avance en el despliegue de las políticas de inclusión educativa en la región que han generado consecuencias en los aprendizajes y las prácticas de la enseñanza, así como en la vida de las instituciones, lo que indica la aplicación de la normatividad.

Ahora bien, siguiendo con el escenario chileno, el Ministerio de Educación de Chile (2016) plantea dentro de sus políticas educativas los criterios del proyecto denominado Marco para la Buena Dirección, que constituye las opiniones entregadas por los directores y los docentes. Este documento considera temáticas fundamentales como la modificación y la actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI), la actuación como mediador de los conflictos educacionales, el monitoreo y la evaluación tanto de la práctica docente como del trabajo que realiza el personal educativo a su disposición, la obtención de recursos mediante la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) por la cantidad de alumnos, y principalmente de aquellos con altos índices de vulnerabilidad y las solicitudes ante el Departamento de Educación.

Los directores deben estar en conocimiento del Marco para la Buena Dirección debido a que es la base fundamental que deben aprender para realizar ordenadamente su trabajo como directivos, especialmente en el desarrollo de las capacidades administrativas, curriculares y pedagógicas que se requieren para mejorar el centro educativo, considerando la realidad social que se vivencia actualmente.

Sin embargo, los docentes tienen una observación superficial sobre el trabajo que realizan el director y su equipo; es decir, opinan desde sus propias apreciaciones, destacando la cantidad de años que llevan trabajando en el mismo establecimiento escolar, así como los trabajos realizados durante las reflexiones pedagógicas, pero sin tener un mayor conocimiento de las áreas, los criterios y los descriptores que propone el Marco para la Buena Dirección.

En el escenario argentino la tesis de Fumagalli, L. (2015) denominada Mejora de los resultados de aprendizaje escolar: qué hacer desde la política curricular, plantea que

“Es necesario implementar propuestas de acción para promover la mejora de los resultados, lo cual constituye un punto clave que puede ser tomado como prioridad de acción. Sin embargo, los profesores desarrollan un análisis a partir de su experiencia laboral y la observación que tienen de la labor pedagógica, administrativa y curricular que cumplen los directores de los establecimientos en estudio. Otro punto relevante es el concerniente a la cultura escolar y la búsqueda de apoyos organizacionales por instituciones públicas y privadas que imparten talleres y charlas a las comunidades educativas, y que por consecuencia brindan beneficios materiales y conceptuales a los estudiantes, ya sea previniendo el consumo de drogas o alcohol, evitando que se produzcan accidentes de tránsito, conflictos entre los integrantes del sistema escolar, entre otros”.

En esta misma línea, el Ministerio de Educación de Ecuador (2015) en su proyecto *Sistema integral de tecnologías para la escuela y la comunidad- sitec*, plantea especialmente el poco acceso de los estudiantes a las herramientas tecnológicas y la

prevalencia de docentes sin especialización que constituyen procesos que traen consigo la baja calidad educativa. Por ello, este proyecto se dio a la tarea de mejorar la calidad educativa a través del diseño de un plan estratégico para el alcance de las metas con el concurso de todos los agentes de la comunidad educativa consolidando la estrategia de cumplimiento.

De otro lado, en el escenario mexicano, Aguirre, G. (2014), En la propuesta educativa, *Mediación en la enseñanza tecnologías de la información y la comunicación (TIC)*, plantea que *las* tecnologías han transformado la vida en sociedad, y si bien es cierto han estado presentes a lo largo de la historia en el plano educativo es en estos tiempos cuando se han incorporado, generando cambios en el paradigma como en los modelos de enseñanza, promoviendo ambientes innovadores. En esta investigación se analizan algunos aspectos relacionados con toda esta transformación, así como lo que supone la enseñanza de la investigación ante los nuevos escenarios o territorios educativos.

Lo anterior, pone de relieve la importancia de las tecnologías como mecanismo de enseñanza en todo el mundo. Colombia no ha sido indiferente a este proceso, y si bien es cierto que su Ministerio de Educación Nacional (MEN) lanza estrategias como el Portal Educativo Colombia Aprende, concebido como el principal punto de acceso y encuentro virtual de toda la comunidad educativa a través de la oferta y el fomento del uso de contenidos y servicios de calidad que contribuyan al fortalecimiento de la equidad y el mejoramiento de la educación en el país, entre otros programas de implementación de las tecnologías de la información, se ve rezagado en comparación con otros países, por lo que las anteriores investigaciones resultan una guía en este proceso de cambio.

Definitivamente, los planes de mejoramiento institucional obedecen al análisis de las situaciones contextuales, de las cuales se derivan las estrategias y las actividades con las cuales se pretenden modificar los resultados y alcanzar otros más satisfactorios. Es por esto que la gestión educativa liderada por el rector impulsa desde el análisis situacional su desarrollo y consolidación, vistos como procesos a corto y mediano plazo que requieren de evaluación y control para que cumplan con su objetivo, que por lo general están relacionados con:

1. La obtención de mejores resultados académicos en pruebas externas como las SABER 3°, 5°, 9° y las de grado 11°, que ayuden a posicionar a la institución y la ubique con respecto a otras, en posiciones de ascenso.

2. La participación activa de toda la comunidad educativa en el desarrollo de los PEI, a través del trabajo mancomunado desde las diferentes gestiones.

En Colombia se desarrollaron inicialmente dos instrumentos fundamentales en la planeación educativa, el Plan Decenal de Educación y el proceso de construcción de proyectos educativos PEI. El primero fue presentado en 1.996 con proyección hasta el 2.005, y establecía como compromiso una educación para la creación de ciudadanía. Los PEI en los establecimientos educativos han generado un amplio proceso de vinculación de la comunidad educativa en las actividades y los esfuerzos propios de la planeación escolar.

El Ministerio Nacional de Colombia cuenta con un Plan de Mejoramiento Institucional PMI que enmarca los fines de la educación establecidos en la ley 115 de 1.994 y la ley 715 de 2.001, que fomenta la autonomía de los establecimientos educativos en función de alcanzar nuevas formas de organizar y ejecutar las acciones que conllevan al alcance de las metas, orientadas a la calidad de la educación.

Por otra parte, Castañeda, A. (2015) en la investigación Planes de mejoramiento institucional pensados desde el liderazgo que implica la gestión, en la universidad católica de Manizales plantea que los Planes de Mejoramiento Institucional obedecen al análisis de las situaciones contextuales, de las cuales se derivan las estrategias y las actividades para alcanzar unos resultados más satisfactorios respecto al liderazgo.

Asimismo, plantea la expectativa que se espera del directivo docente, como la capacidad que tiene para promover cambios, desarrollar y mejorar procesos, acompañar, guiar y direccionar un equipo de personas para que trabajen de manera conjunta por el bienestar de los estudiantes y, en definitiva, de toda una comunidad. En ese sentido, el liderazgo se expresa en una serie de valores que parten del respeto por la profesión docente, de la responsabilidad con la que asume su cargo, puesto que los valores están implícitos como ser humano y le permiten su reconocimiento como líder.

Siguiendo a Romero, S., y Ojeda, K. (2014) en su investigación Plan de Mejoramiento Institucional como dispositivo de gestión participativa para el fortalecimiento de la calidad educativa,

Se centra en la generación de un conjunto de acciones que conlleven al análisis sistemático del estado de desarrollo de esta práctica en el escenario local. Así mismo, la reflexión técnica y pedagógica sobre las implicaciones e incidencia de los PMI en el fortalecimiento de la calidad educativa, al igual que su valor agregado como cultura participativa en los establecimientos educativos oficiales y busca la transformación integral de los actores vinculados a la comunidad educativa y el fortalecimiento de políticas públicas en materia de mejoramiento a la gestión escolar.

El estudio establece que en Colombia se han manejado esfuerzos por integrar la participación de la comunidad en la gestión escolar con la finalidad de que todos los colegios sean capaces de crear, dirigir y regular sus acciones educativas, mediante

procesos de participación real en la toma de decisiones, la vigilancia social, el control y la rendición de cuentas.

Para lograr esos propósitos la participación de la ciudadanía en la gestión escolar es una condición esencial. Sólo en la medida en que los gobiernos escolares sean un mecanismo democrático real para la toma de decisiones y que la comunidad conozca y exija resultados a las instituciones educativas, que los padres pregunten por la calidad y que los directivos informen sobre la utilización de los recursos, se puede aspirar a escuelas más democráticas y efectivas.

Por otra parte, Bermeo, R., Cabrera, H., y Santofimio, T. (2013) en la investigación denominada *Planes estratégicos de ciencia, tecnología e innovación (CTI) como mecanismo para crear nuevas condiciones para el desarrollo regional sostenible en Colombia* orientan el análisis de las condiciones que facilitan el desarrollo y avance tanto en los estudiantes, como en los Docentes.

Esta investigación presenta la metodología y los factores clave que deben tenerse en cuenta para la construcción del plan estratégico de ciencia y tecnología para la región del Tolima (Colombia). Los resultados de este proceso revelan la inclusión de novedades metodológicas que hacen de este plan un nuevo referente nacional en el diseño de políticas y planes para la orientación y la promoción del desarrollo científico-tecnológico. Los resultados lo hacen potencialmente útil para otras regiones del país en condiciones similares, por lo cual se toma como referente para esta investigación. Esta investigación fue concebida como mecanismo para crear condiciones que faciliten el desarrollo, este artículo presenta la metodología y los factores clave tenidos en cuenta para la construcción del plan estratégico de ciencia y tecnología.

En el contexto regional, la Alcaldía de Barranquilla junto con el Ministerio de Educación Nacional, el Instituto SER de Investigación PREAL, la Fundación Corona-Banco Mundial, realizaron un estudio de casos en siete entidades territoriales en el Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla, y en lo que se refiere a la gestión pedagógica:

Sugiere que no existe claridad en el distrito de Barranquilla para orientar las políticas en el ámbito pedagógico, podría decirse que existe una falta de discusión en los equipos responsables de liderar estos procesos para llegar a consensos de política educativa.

Seguidamente, Lechuga, J., Rodríguez, M., y Alarcón, C. (2014) en su investigación del estado de conocimiento que tiene las instituciones de educación superior IES tecnológicas de Barranquilla y Cartagena, establecen un análisis comparativo entre las instituciones de educación superior de Cartagena y Barranquilla, identificando la pérdida de competitividad de las organizaciones, ya que éstas no cuentan con un enfoque que dirija una estrategia organizacional con el objeto de realizar propuestas que cambien o mejoren los modelos o perspectivas organizacionales. Se concluye que en su mayoría las IES no poseen un método formal para identificar sus grupos de interés.

En otra temática, para que los planes de mejoramiento institucional puedan surtir los efectos esperados debe existir necesariamente un ente que tenga funciones en la vigilancia de la calidad de la educación y, por consiguiente, de los programas y políticas que tengan como fin el desarrollo de las instituciones educativas. La necesidad de este organismo está en los procesos correctivos para mejorar la eficiencia del programa o para analizar su viabilidad.

En Colombia, el Ministerio de Educación Nacional y la Secretaría de Educación son los entes encargados de realizar la labor de promoción y evaluación de los planes de mejoramiento institucional, situación para nada conveniente ni eficiente para la evaluación de los planes de mejoramiento. Esta labor se ve coartada ante la imposibilidad de realizar una tarea objetiva, ya que en últimas las instituciones son las que ejecutan la promoción, el seguimiento y la evaluación. Además, en algunas instituciones no se realiza vigilancia del proceso educativo.

Otra falencia del sistema evaluativo de los planes de mejoramiento institucional es la concerniente a la recolección de datos, pues no existe herramienta más útil para el control y la vigilancia del sector que la existencia de un esquema de información confiable. Esta mejora debe incluir los esquemas de información sobre la calidad de la educación que dependen del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES), los esquemas administrativos que dependen del Ministerio de Educación y de la información reportada por los entes territoriales y los esquemas estadísticos manejados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE).

Ahora bien, uno de los aspectos de mayor importancia al evaluar la calidad organizacional es valorar la satisfacción de los usuarios en el ámbito educativo, es decir, la satisfacción de los estudiantes, al ser estos quienes mejor pueden apreciar la calidad de los servicios educativos.

Al respecto, Álvarez, J., Chaparro, E. y Reyes, D. (2016) en su investigación Estudio de la Satisfacción de los Estudiantes con los Servicios Educativos brindados por Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca, hacen énfasis en que la institución educativa de nivel superior que sea dirigida por un equipo directivo que

tenga únicamente conocimientos técnicos en un ramo de su oferta de estudios perderá una parte importante de su administración educativa, ya que no se tendrá una visión global de lo que se necesita para la gestión escolar integral.

En este orden de ideas, también al referirse a los modelos evaluativos puede mencionarse el modelo de evaluación receptiva de Stake, R. (2007) quien establece que los modelos evaluativos de la educación deben orientarse al mejoramiento continuo de sus elementos, dentro de los cuáles puede mencionarse el currículo.

Por ello, este modelo se reconoce como Modelo respondiente con orientación a responder a los problemas y cuestiones que afectan a los alumnos y docentes dentro de las escuelas. Este modelo también se conoce con el nombre de Modelo de evaluación centrado en el cliente, porque dentro del mismo se incluyen todos los agentes socioeducativos, quienes participan de la elaboración de los planes curriculares, y por lo cual son los sujetos válidos de evaluación de los planes de mejoramiento.

Otro aporte es la implementación del Modelo Baldrige, M. (1987), estados unidos, *permite la autoevaluación de cada una de las categorías desarrollada verificar los avances y proponer estrategias de mejoramiento, y en el caso de las dificultades específicas de aprendizaje (DEA), establecer criterios como novedad institucional y fortalecer la gestión institucional con calidad y excelencia.* En el marco de la política pública, al reconocer la importancia de atender las necesidades reales de la sociedad y generar transformaciones que favorezcan la calidad de vida y el bienestar común, desde la labor pedagógica, retoma muchos de los aspectos que fundamentan el deber ser que va en la búsqueda de la mejora escolar, y de los procesos de enseñanza - aprendizaje y de convivencia.

Por tal razón, se establecieron alianzas estratégicas que permitieron generar procesos de conceptualización sobre los lineamientos establecidos para los colegios del Distrito, apoyando las dinámicas institucionales con entidades como la Secretaría de Educación Distrital (SED).

Por otra parte, Santoyo, P. (2012) en su investigación titulada *Calidad educativa y su proceso de mejoramiento continuo*, establece una reflexión concerniente a la formación del profesorado en las instituciones de educación en México como parámetros para evaluar la calidad de la educación. De igual forma enfatiza en la necesidad de que el sistema educativo cuente con profesores egresados competentes que fortalezcan la calidad educativa.

Siguiendo con el orden internacional, la tesis investigativa de Sánchez, P., Abellán, C. y García, M. (2015) *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. En su investigación Evaluación de planes de mejora en centros educativos de orientación inclusiva*, realizan una valoración, planificación e implementación de planes para la mejora de la atención a la diversidad desde la perspectiva de los docentes que trabajan en centros educativos en base a la orientación inclusiva.

Para ello, expone un estudio de casos en el que han participado cinco centros de titularidad pública que ofertan enseñanzas en las etapas de Educación Infantil, Primaria y Secundaria en la Región de Murcia (España) en colaboración con el personal investigador universitario responsable del proyecto. Los resultados indican que el profesorado valora positivamente el proceso seguido durante la planificación y la implementación del plan de mejora.

Sin embargo, en lo que respecta a la fase de evaluación se perciben dificultades en la adecuación de los instrumentos utilizados y se evidencia la necesidad de colaborar más estrechamente para una relación Universidad-Escuela verdaderamente efectiva.

Entre otros aspectos, países como Argentina manejan un enfoque de evaluación permanente para el mejoramiento continuo de la institución, que pertenecen al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, y en la cual le brindan apoyo técnico y económico. El PEI es una herramienta que proporciona información actualizada del análisis de la comunidad educativa, que ofrece indicios de la situación real y propone líneas de acción para su mejoramiento.

Este proceso, a su vez, puede gestionarse con la evaluación externa, organizando un acompañamiento para las auditorias de las instituciones. De esta forma, la evaluación debe implantarse en la cotidianidad escolar para la búsqueda efectiva de la calidad, que trascienda el espacio y tiempo del aula con impacto en las generaciones de estudiantes y en la construcción de su desarrollo. Esto dará lugar a la transformación de las instituciones educativas, así como a un puente entre lo pedagógico y lo administrativo que conlleve a nuevos mecanismos de control y compromiso con la calidad educativa.

Ahora bien, Bernal, D., Martínez, M. y Parra, A. (2015) citados en una investigación documental denominada *calidad de la educación en instituciones educativas*, pone de relieve información acerca de las problemáticas que se presentan en las instituciones educativas para implementación de los sistemas de gestión y evaluación. Se resalta el planteamiento de los autores con relación a las fallas del sistema educativo en donde la falta de calidad está relacionada con la falta de recursos y la escasa evaluación y rendición de cuentas, en las fallas del proceso de certificación en los costos y el tiempo que requiere implementar la norma. Siguiendo con este proceso,

la investigación Evaluación para la calidad educativa: impacto de la política educativa del aprendizaje para la vida Alcaldía Mayor de Bogotá (2015) aborda la importancia del sistema de evaluación integral para la calidad educativa, el cual constituye el resultado de un riguroso y sistemático estudio de los procesos de evaluación de la gestión educativa que está orientado a consolidar la participación docente, de los directivos, padres de familia y la comunidad educativa.

Este proceso de evaluación se orienta hacia la calidad educativa a partir de una concepción de la evaluación como proceso integral dialógico y formativo, con el propósito de determinar en qué medida se cumplen las metas de calidad que se fijan en los estándares de los aprendizajes de los estudiantes. La evaluación es un instrumento de mejoramiento que permite obtener información que conlleve al ajuste de los planes de mejoramiento a la luz de los resultados de la evaluación escolar.

Adicionalmente, dentro del contexto colombiano, Barrera, F., Maldonado, D., y Rodríguez, C. (2012) citado a la vez, en el documento Calidad de la educación básica y media en Colombia: presentan un diagnóstico y una propuestas, que constituyen una idea educativa para Colombia orientada hacia el mejoramiento de la calidad básica primaria, secundaria y media académica, como mecanismo para la movilidad social, teniendo en cuenta que Colombia ha ganado cobertura pero ha presentado limitaciones de la calidad, que requieren un fortalecimiento en la evaluación de los planes de mejoramiento que fortalezca la calidad de la gestión institucional de los colegios públicos, la implementación de la jornada escolar completa, la implementación de unas políticas para traer mejores profesionales y la participación del sector privado en la provisión de la educación.

4.3 Fundamentación Teórica

El marco teórico tiene como propósito dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Tiene que ver con desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto a partir del planteamiento del problema que se ha realizado. El investigador debe hacer uso de conceptos para poder organizar sus datos y así entablar la relación entre éstos y la tesis que pretende fundamentar. Los conceptos están presentes en cada uno de los momentos del proceso investigativo y es preciso una vigilancia constante en su relación con el objeto de estudio y la situación que dio origen al problema de la investigación.

Por lo tanto, Borsotti, C. (2008) plantea que

“El conocimiento científico es enteramente conceptual, ya que, en último término, está constituido por sistemas de conceptos interrelacionados de distintos modos. De ahí que para acceder a las ideas de la ciencia sea necesario manejar sus conceptos y sus lenguajes. En ciencias sociales la pretensión de validez objetiva de cualquier conocimiento empírico se apoya en que se haya ordenado la realidad según conceptos formados rigurosamente. Estos conceptos no pueden dejar de ser subjetivos. Están necesariamente condicionados por posiciones ideológicas y por posiciones valorativas que son supuestos lógicos de todo conocimiento”. (p35).

Sin una adecuada conceptualización no puede abordar ningún hecho o fenómeno de la realidad. Es tal la importancia del marco referencial para la investigación pues ayuda a prevenir errores que se han cometido en otros estudios, orienta sobre la forma cómo habrá de realizarse el estudio al acudir a los antecedentes, guía al investigador para que se centre en su problema evitando que aborde temáticas innecesarias, conduce al establecimiento de hipótesis que más tarde habrán de someterse a prueba en la realidad y provee de un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio, entre otras funciones (Hernández, 2000).

Para complementar, Ezequiel., A (1983) nos dice que:

“En el marco teórico o referencial se expresan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, las categorías y los conceptos que han de servir de referencia para ordenar la masa de los hechos concernientes al problema o problemas que son motivo de estudio e investigación

Seguidamente, realizaron un recuento por los diferentes conceptos y teorías que se realizaron a lo largo de la historia sobre la calidad educativa, la evaluación, las teorías de la administración educativa y planes de mejoramiento institucional, temáticas objeto de estudio de esta investigación que entrarán a afirmar o controvertir la hipótesis de nuestra tesis.

En el contexto mundial se ha consolidado la relación directa entre progreso y educación, y la importancia de hacer un seguimiento al cómo se está educando a nuestras generaciones futuras a partir de los antecedentes y resultados arrojados. Es entonces cuando la palabra “evaluar” es determinante en el progreso educativo. Evaluar según la Real Academia Española es estimar, apreciar, calcular el valor de algo. Entrando en el contexto educativo ésta cobra mayor amplitud y puede ser definida como un elemento regulador del servicio público de educación.

Así mismo, Macario, B. (1989) define la Evaluación como *“El acto que consiste en emitir un juicio de valor a partir de un conjunto de informaciones sobre la evolución o los resultados de un alumno, con el fin de tomar una decisión”*.

En este sentido al referirnos a una concepción más amplia Teleña, P. (1995), plantea que:

“La evaluación Como una operación sistemática, integrada en la actividad educativa con el objetivo de conseguir su mejoramiento continuo, mediante el conocimiento más exacto posible del alumno en todos los aspectos de su personalidad, aportando una información ajustada sobre el proceso mismo y sobre todos los

factores personales y ambientales que en ésta inciden. Señala en qué medida el proceso educativo logra sus objetivos fundamentales y confronta los fijados con los realmente alcanzados". (P. 125).

Sin embargo, otros autores consideran la evaluación como el medio menos indicado para mostrar el poder del profesor ante el alumno, y el medio menos apropiado para controlar las conductas de los alumnos. Hacerlo es síntoma de debilidad y de cobardía, mostrándose fuerte con el débil, además de que pervierte y distorsiona el significado de la evaluación (Stenhouse, 1984).

El tema de la evaluación resulta de gran importancia, pues es a través de ésta que podemos situarnos en las situaciones fácticas que afectan al sistema educativo, y es a partir de estos primeros análisis que entraremos a determinar en qué estamos fallando, por lo que consideramos que la evaluación es un instrumento que desde la perspectiva docente sirve para identificar su aporte a desarrollar las competencias de los estudiantes. Desde la perspectiva de la institución podemos decir que a partir de los resultados la institución puede reconocer el estado que ha alcanzado en el desarrollo de las competencias de los estudiantes y confrontarlas con los estándares y con su Proyecto Educativo Institucional, (Bogoya, 2006).

La educación como componente de la sociedad ha sido reproductora de los cambios paradigmáticos tanto a nivel político como económico. Es por esta razón que las teorías de la administración basadas en un modelo de eficiencia económica nutren y enriquecen el sistema educativo buscando la calidad como producto: la educación es el resultado de la distribución del trabajo y del sector productivo de los países.

En contraste, consideraron que las teorías de la administración -al estar basadas en la relación costo-efectividad-, tienen su punto de quiebre al implementarse en sectores

sociales donde los elementos materiales son difíciles de ejecutar, como en nuestra sociedad.

Al respecto, tienen como referente histórico la cultura griega, la primera organización educativa orientada bajo los lineamientos de saberes sectorizados para las clases altas del mundo griego antiguo, cuyo quehacer se enclaustró en las abadías cruciales con el avance hacia la Edad Media, considerándose su función un asunto de los doctores de la iglesia para mantener el pensamiento y la educación del hombre dentro de un carácter teocéntrico.

Sin embargo, fue con el acontecer del reconocimiento y de la modernidad que la educación se vio influenciada por las tradiciones epistemológicas determinantes, representadas por las tradiciones (Galileana y Copernicana. Mardones, J. 1991) que marcaron una tradición positivista en la ciencia y en los escenarios de la educación como reproductora de las ideologías en boga. Por ello, la administración educativa desde una postura del cientificismo de la ciencia adquirió un matiz, atomizante y restringido bajo un estilo de dirección fragmentaria orientado desde lo hegemónico.

En este escenario, Colombia se vio influenciada por las vertientes internacionales, pero con el atenuante del retraso socio-histórico y cultural, porque la evolución de la administración es fundamentalmente la evaluación de los paradigmas mundiales.

Por ello, la educación desde sus distintos procesos ha mantenido una tradición positivista que va de lo político a lo económico y a lo social, y, por tanto, a lo educativo, caracterizado por el control hegemónico del estado sobre la cultura escolar y sus formas de reproducción, (Díaz, 1986).

Sin embargo, se han desarrollado otros paradigmas orientados a la emancipación de los procesos como el enfoque socio-crítico de la ciencia que desde la Escuela de

Frankfurt hapotencializado revoluciones paradigmáticas con gran incidencia en el ámbito educativo, puesto que se han desatado controversias internacionales frente al enfoque positivista de la ciencia y su influencia en la administración educativa.

Es por ello que el tipo de organización educativa se manifiesta como un dispositivo sobre el accionar de docentes y estudiantes: porque las leyes, los enfoques económicos, las normas ministeriales y los modelos paradigmáticos han influenciado las directrices de la administración educativa colombiana.

Los paradigmas, las teorías y los fundamentos pueden en algunas ocasiones presentar diferencias con las políticas desarrolladas por el Ministerio de Educación Nacional, pero han sido las revoluciones científicas las que han permitido el avance de los enfoques. Desde esta perspectiva subyace la necesidad de transformación de los paradigmas de la administración, que a su vez han influenciado la gestión escolar, apuntando al despliegue de disposiciones discursivas e integradoras, emanadas de la teoría crítica de la ciencia que devienen del equilibrio entre la ciencia, la tecnología, la sociedad, la cultura y la norma.

La administración educativa no es una disciplina aislada, se nutre de los avances paradigmáticos de la administración científica, de tal forma que la incorporación de la gestión, como eje del proceso organizacional, es un producto del desarrollo de la disciplina administrativa, pero su alcance requiere de la planificación estratégica hacia la consecución de los planes de mejoramiento que conlleven al avance de las instituciones.

En esta medida, Velázquez, I. (2007), plantea que

“Las instituciones educativas son sistemas articulados a un macrosistema. Las instituciones educativas como organizaciones que también están basadas en el conocimiento, en la tecnología

de la información -que a su vez está influenciada por la globalización-, atraviesa por procesos de readaptación interna, de construcción y auto-reparación para interactuar adecuadamente con otros sistemas”

Desde esta perspectiva, los administradores educativos -como gerentes-, orientan y dirigen acciones destinadas a fortalecer el recurso humano y el Sistema Institucional Educativo (Escuela). De esta forma, las personas (docentes y otros funcionarios) aplican su trabajo desde el orden de sus capacidades, de sus motivaciones, desde su nivel de instrucción y de acuerdo con las funciones que deben cumplir. Estas actuaciones funcionales devienen de los modelos mentales que se comparten y se socializan en la cotidianidad de la escuela, generando una cultura organizacional, que define sus propias reglas y formas particulares de alcanzar las metas.

Esto, va a configurar un sistema social inactivo, que constituye en esencia la dimensión representacional del ámbito laboral determinado desde la praxis cotidiana de la escuela y desde la teoría sistémica (Velásquez, 2007), hace su aporte sobre el tema, que constituye la emergencia de los micro mundos y la articulación entre la cognición individual y organizacional. Es la configuración de un sistema social organizacional que se va a compartir interna y externamente con otras organizaciones.

En este sentido, la institución educativa se administra y se organiza como un conjunto de roles y de relaciones que tienen una finalidad, por lo tanto, se coordinan procesos para la acción. Estos roles están designados para las personas a partir de la comunicación, del diálogo y de los procesos que están inmersos en una estructura, que representan acuerdos implícitos y explícitos del proceso organizacional educativo. Por consecuencia, la institución educativa establece una base socio-lingüística donde la administración está sujeta a la comunicación.

En este sentido el autor: Casanova, M. (1999) expresa que el

“Control y la evaluación del funcionamiento de los centros educativos es importante para constituir una práctica habitual dentro de todo sistema educativo, lo mismo que corroborar el funcionamiento de todos los elementos que lo integran: la educación escolar es fundamental para poder alcanzar los resultados que espera la sociedad”.

La organización frente a estos procesos puede concebirse como el establecimiento y la agrupación de actividades y de recursos necesarios que interactúan entre sí a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos que están contemplados por la entidad, (Schvarstein, 2001).

Según Morín, E. (1981) plantea que la organización

“Es la disposición de relaciones entre componentes o individuos que producen una unidad compleja dotada de cualidades desconocidas en los componentes o individuos, y que está encaminada a asegurar la solidaridad y la solidez relativa a estas uniones, con el propósito de estructurar una perdurabilidad a pesar de las transformaciones aleatorias”. (p 23).

Por lo tanto, la organización es un término dentro del cual se integran las instituciones educativas. Es un conjunto de interrelaciones entre los elementos constitutivos integrados por roles o cargos que se organizan en un sistema que posee identidad propia, (Reyes, 2005).

Esto indica que las organizaciones son formaciones sociales específicas en el tiempo y en el espacio que se desarrollan por la misma sociedad como mecanismos para resolver problemas concretos y su ejecución se establece a partir de propósitos específicos, (Ocampo, 2007).

En este orden de ideas las organizaciones educativas constituyen una unidad compleja y social, integrada por elementos que dan identidad, que se constituyen en función de cumplir un propósito con el sistema que le otorga la identidad, la dinámica y posibilidad de cambio. (Velázquez, 2007).

De otra parte, la teoría de las relaciones humanas reconoce la importancia de la participación del recurso humanístico y establece que dicho capital en la actualidad constituye el eje central de las organizaciones donde se encuentran las instituciones educativas. (Elton, 1927).

Dentro de los enfoques actuales, el enfoque del valor compartido establece la necesidad de que las entidades puedan compartir una filosofía institucional basada en la construcción de una cadena de valor que se considera pertinente para que todos los integrantes del proceso puedan participar activamente de la filosofía institucional cuando las organizaciones llevan a cabo procesos de participación de su capital humano. El concepto de valor compartido reconoce que las necesidades sociales, y no sólo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados. (Porter, Kramer, 2011).

Por tanto, la articulación académica-administrativa de la escuela debe entender que la comunidad educativa tiene necesidades que demandan la escucha de las voces del proceso educativo, como la voz de los padres, de los docentes, de los estudiantes, de los administrativos y del proceso institucional, así como la de otras instituciones que conducen a la dinamización de cambios fundamentales en la administración educativa y fomentan el diseño de estilos de liderazgo más participativos y sociales, caracterizados por un discurso comunicativo y dialogal donde los actores implicados, beneficiarios,

clientes y lectores (Stake, 1975) asuman su papel de interlocutores, anulando la demarcación del poder y de autoridad que no permite el avance escolar.

La administración permite a las instituciones educativas organizar el trabajo en función de las tareas, el rendimiento, los fines que se alcanzan, y a partir de un esfuerzo mancomunado para el logro de la calidad. Uno de los procesos que contribuye a su alcance es la planeación que organiza diversas estrategias y acciones, así como un presupuesto para el alcance de los objetivos planteados. (Serna, 2014).

Para el alcance de la calidad las entidades educativas organizan jornadas orientadas a incrementar el nivel de cualificación de sus sistemas y procesos, que ejecuten acciones de manera ínter- dependiente, para solucionar problemas que surgen en la cotidianidad del proceso.

La calidad constituye, un elemento fundamental en el lenguaje cotidiano, la palabra calidad está asociada a la superioridad o excelencia, y su significado puede tener diversas connotaciones que van desde un conjunto de elementos constitutivos que componen un objeto o la percepción que los usuarios tienen de un producto o servicio. En el contexto educativo la calidad es la adquisición de conocimiento, capacidades, destrezas y aptitudes (Graells, 2000) pensando la calidad como un fin en sí misma.

Otros autores como Edward, V. (1991) definen la calidad educativa como un valor que requiere definirse en cada situación y que no puede entenderse como un valor absoluto. Los significados que se le atribuyen dependerán de la perspectiva social desde la cual se hace y del lugar en que se hace.

Por tanto, no es pensable una única definición de calidad, pues conlleva unos posicionamientos político, social y cultural frente a lo educativo. Por otra parte, organizaciones como la (Unesco, 1992), consideran la calidad como el resultado de

la educación básica y debe entenderse claramente como la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo y el desarrollo de valores y actitudes en una sociedad que desea una vida de calidad para todos .

En contraste, Santos, M. (1999) examina “*los riesgos que implica para los sectores menos favorecidos de la sociedad, los conceptos de calidad que se derivan desde la lógica de la empresa*”.

A juicio de este autor, estos riesgos tienen que ver con poner objetivos cuantificables, evaluar su consecución mediante pruebas estandarizadas, hacer clasificaciones elementales, realizar procesos atributivos interesados, distribuir los recursos mediante criterios coherentes con los resultados de una forma de hacer triunfar una rigurosa racionalidad que no siempre garantiza la calidad.

Santos, M. (1999) realiza un análisis de lo que denomina las trampas de la calidad.

La primera de ellas es la simplificación abusiva, consistente en identificar el éxito con el rendimiento académico del alumno, comprobando el rendimiento a través de un tipo de pruebas escasamente significativas de lastareas intelectuales más ricas, como comprender, analizar, opinar, etc. Una segunda trampa se fundamenta en la confusión que se da cuando se identifican calidad con alguna de sus condiciones, como las buenas instalaciones, la baja relación de alumnos por profesor o los abundantes medios didácticos. Estos son elementos condicionales, pero no la calidad misma. El tercer problema es la distorsión que supone dejar al margen de la calidad elementos sustanciales a la misma, por ejemplo, la ética delos procesos educativos. Puesto que la educación es una práctica moral, no puede abandonarse de su consideración ese componente esencial.

Esta investigación ofrece una perspectiva de la calidad más humana, desvirtuando concepciones sociales y culturales que asocian la calidad de la educación

con componentes económicos. Estas dimensiones intrínsecas del concepto de calidad son importantes determinarlas y tenerlas en cuenta a fin de evitar caer en ellas.

Es desde esta perspectiva que la planeación de la calidad debe poseer características como la claridad de los objetivos y requerimientos planteados para su alcance, mantener la optimización de los procesos y procedimientos, disponer de los recursos para la optimización, el cumplimiento oportuno y pertinente de los objetivos planificados y el despliegue de habilidad por parte del personal para cualificar el rendimiento. La conceptualización de la calidad resulta de importancia al ser uno de los componentes del Plan de Mejoramiento Institucional. La evaluación continua a los planes de mejoramiento es la ruta para poder alcanzar la calidad educativa. La escuela como sistema organizacional “es una estrategia administrativa que se enfoca en mejorar la efectividad de la organización escolar, reforzando sus estrategias, estructuras y procesos, (Castillo, 2010).

Para alcanzar la calidad en las escuelas debe trazar una estrategia administrativa, y es allí donde el desarrollo organizacional puede concebirse como una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones, de tal forma que se adapten a nuevas tecnologías y retos frente a los cambios mega-tendenciales del mundo. El desarrollo organizacional pretende mediatizar cambios planificados para cambiar la realidad de la institución educativa en cuestión. Éste parte del ordenamiento de un organigrama y de la conducción del personal para el alcance de los objetivos educativos.

Es decir, en cuanto al desarrollo organizacional en las instituciones educativas preserva las herramientas para la satisfacción del recurso humano, para lo cual se toma la posición de (Friedman, 2005) que va orientado al crecimiento personal de todas las

dimensiones humanas dentro de la organización como elemento clave para su avance, pues el desarrollo organizacional está basado en el juicio de su recurso humano.

Pero, definitivamente este último es evolutivo y cambia con el paso del tiempo, de tal forma que el directivo docente está en función de crear las condiciones para el cambio, con la cooperación de sus colaboradores -en este caso los docentes-, que pueden proyectarse como agentes de cambio que comparten con su hacer una filosofía organizacional para el despliegue de la competencia interpersonal y la construcción de valores cooperativos según lo expresado por (Porter y Kramer, 2011) en su artículo valor compartido.

El desarrollo de la comunicación y de adecuadas relaciones interpersonales entre sus miembros (Berger, y Luckmann, 2002), el trabajo en equipo y la sinergia, la resolución de conflictos (Coombs, 2002), *“la noción y estructura funcional como sistema (Luhmann, 2007), todo ello, en un marco de actualización del conocimiento como parte integrante del quehacer educativo”*.

De acuerdo a los anteriores planteamientos el proceso de cambio de los paradigmas administrativos tiene sus orígenes en la antigüedad. De hecho, pensadores como Sócrates consideran la administración como una habilidad separada del conocimiento técnico y de la experiencia, mientras que Aristóteles la identificó como monarquía, aristocracia o democracia. Avanzando en el tiempo, Francis Bacon consideró la organización y la administración como un principio de prevalencia de lo principal sobre lo accesorio; Descartes, a su vez, la consideró como un método, mientras que con el transcurrir del tiempo Thomas Hobbes la definió como evolución de la sociedad. Más tarde, Jean-Jacques Rousseau *“Desarrolló su teoría del contrato social para luego ser retomada por Marx y Engels como teoría económica de un estado*

coercitivo y explotador. Luego, los avances de la teoría científica de la administración y de la teoría humanista de la administración dieron lugar a cambios paradigmáticos fundamentales”.

Sin embargo, otras escuelas como la estructuralista enfocaron la importancia de los problemas de las empresas y sus causas atendiendo lo referente a la autoridad, la comunicación, la estructura de comportamiento y la formalización.

Su pretensión consiste en equilibrar el recurso organizacional, partiendo del recurso humano, pues deben analizarse los problemas de la empresa y sus causas en lo concerniente a la autoridad y la comunicación (Etzioni Amitoi y Mayntz Renate). Las escuelas estructuralistas se dividen en coactivas, normativas, utilitarias, determinística y de programación de colas y lineal.

Debe tenerse en cuenta que los paradigmas de la teoría administrativa en la actualidad presentan diversas perspectivas que obedecen a teorías que demarcan una nueva forma de aplicar la teoría administrativa que está basada en lo multidimensional atendiendo la mega biodiversidad de los tiempos actuales (Canclini Néstor, culturas híbridas). La administración educativa, teniendo en cuenta su insumo básico (educar) tiene que centrar sus esfuerzos en lo humano, por lo cual la satisfacción del recurso humano que en este caso son los docentes, reviste prioridad al mando de gerencias de las instituciones educativas. Es importante para los directivos docentes actualizarse con el fin de lograr evolucionar sus paradigmas para la consecución de un estilo administrativo que conlleve realmente al desarrollo humano de sus colaboradores.

La evaluación de los planes de mejoramiento desde la gestión escolar como objetivo fundamental hace necesario llevar a cabo la revisión de las teorías que se han

desarrollado desde la disciplina de la administración y desde la gestión escolar, especialmente en lo que respecta a los nuevos paradigmas.

Pozner, P. (2000), respecto al concepto de gestión escolar, planteó que

“Puede ser entendida como el conjunto de acciones articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa. Esta autora plantea, a su vez, que aparte de la ejecución de reglamentaciones la gestión escolar debe preocuparse por la calidad y la cantidad de los aprendizajes que se produzcan en la institución educativa.

La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educacionales (Alvariño, et al. 2000).

Debe tenerse en cuenta que la gestión escolar constituye en esencia la optimización de todos los procesos que configuran el ente organizacional. A lo largo de décadas, los paradigmas de la calidad han sugerido la necesidad de planificar las acciones y de configurar un clima organizacional que conlleve a que el recurso humano se comprometa con los objetivos de la organización.

De esta forma, la planeación estratégica se orienta como proceso para definir las acciones y los planes de mejoramiento.

Las instituciones educativas, como sistemas, están estructuralmente orientadas al entorno en un intercambio interactivo. De ahí que todo proceso académico

administrativo, se conceptúe desde esta perspectiva en función de la interacción con la comunidad educativa. De hecho, los planes de mejoramiento institucional, que son organizados desde los presupuestos directivos del rector y de su equipo de trabajo, requieren ser pensados desde la relación inter-sistémica de factores internos puesto que en la elaboración deben participar los padres de familia y otros miembros de la comunidad educativa. A partir de este proceso y siguiendo el enfoque sistémico, la elaboración de los planes de mejoramiento debe integrar los siguientes elementos, a saber:

1. Entender que el objetivo central es el evento que desea mejorarse.
2. Identificar qué es lo que desea mejorarse atender las voces articuladas al proceso directivos, docentes, estudiantes, padres, comunidad.
3. Definir tiempos de aplicación.
4. Articular la experiencia previa.
5. Delimitar responsabilidades y participantes
6. Definir las aportaciones funcionales y los responsables funcionales.

Los planes de mejoramiento parten de la experiencia de éxito, lo que implica seguir incorporando lo que ha presentado buenos resultados. Deben estructurar un proceso de re- alimentación de las acciones convenientes.

De igual forma, es necesario evaluar los límites de crecimiento con el fin de llevar a cabo los replanteamientos pertinentes que conlleven a determinar afectaciones en el desempeño que estén frenando el crecimiento y el despliegue de los resultados esperados. Por lo tanto, es necesario anular lo que impide el crecimiento y actualizar la

estrategia de intervención. Es necesario considerar, al respecto, los objetivos planteados para determinar nuevas directivas sin perder la meta de desarrollo, con el fin de mantener el éxito del programa.

Debe entenderse, entonces, que la administración educativa como ente organizador de la escuela, es la directamente responsable del diseño y ejecución de los planes de mejoramiento. Pero no es un proceso que deviene exclusivamente del sector de las instituciones educativas. Es el resultado de un liderazgo compartido y consensuado, que articula la participación de todos los actores educativos en la consecución de las metas de desarrollo, definidas en los planes de mejoramiento.

Al interior de los planes de mejoramiento, las personas deben tener claridad frente a sus funciones dentro del mismo. Si las personas no conocen sus roles y sus compromisos de desarrollo el alcance de las metas se torna infructuoso. Justamente, es en la planeación estratégica donde está el eje central de desarrollo de los planes de mejoramiento.

En este sentido, son mecanismos operacionales del ente educativo los que requieren el apoyo de la planeación estratégica, como proceso racional inherente a la toma de decisiones, así como para el alcance del objetivo central que se determina para la asignación de recursos para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Así mismo, la planeación estratégica es una gestión que lleva al cambio, al desarrollo de la organización y del recurso humano, de sus estructuras y del sistema organizacional Según lo planteado por (Gavigan, 2001).

A partir de este proceso los planes de mejoramiento son analizados coherentemente desde sus relaciones con el entorno, y a partir de este mecanismo se analiza la interacción entre los factores internos y externos de la organización, lo cual permite

identificar las metas a corto, mediano y largo plazo con el fin de planificar el desarrollo de las dimensiones que componen al ente educativo. Los planes de mejoramiento exigen la aplicación de perspectivas innovadoras y el alcance de las metas dentro de una dimensión temporal. Implica, asimismo, la incorporación de un análisis prospectivo que conlleve al análisis de las dificultades, a fin de que se formulen las estrategias que permitan el alcance de las metas planteadas.

Ahora bien, en el ámbito de la dirección académica se debe partir de la experiencia previa y del diagnóstico, pues los planes de mejoramiento deben subsanar las deficiencias y potencializar nuevas metas de desarrollo. La planeación estratégica conforma el recurso humano de la escuela, donde la voz de los estudiantes y de la comunidad educativa también deben ser escuchadas y articuladas al plan.

Es por esto que los presupuestos teóricos en torno al liderazgo se remontan a paradigmas como la teoría de la Y la (Mc Gregor, 1960), “*enfocados en el manejo del recurso humano como objetivo fundamental del desarrollo*”. En la actualidad, los paradigmas vigentes como el total liderazgo (Total leadership) se sustentan en la importancia de las motivaciones humanas como una forma de liderar los elementos que conllevan a que las personas se identifiquen con las organizaciones y eleven el nivel de producción. (Friedman, 2010).

Esta teoría reconoce la importancia del elemento motivacional en las organizaciones que puede potenciarse a partir del liderazgo del recurso humano. Categorías como el ser persona, el ser social, el ser familiar y el ser productivo constituyen elementos fundamentales para que el crecimiento del recurso humano esté articulado a ser desarrollo laboral, lo cual implica el apoyo a la persona desde un enfoque integrado que deviene de un liderazgo participativo que articula los objetivos y

planes de mejoramiento con la motivación de los colaboradores, porque el proceso de crecimiento de la organización va a estar conectado a los intereses de desarrollo de personas, de los colaboradores.

En este sentido, es el gerente educativo quien potencia un liderazgo compartido y construido con el apoyo de sus docentes, con el fin de que los objetivos, las tácticas y los planes de mejoramiento puedan manejarse con el compromiso de todo el recurso humano. Esto implica el estatuto de un pluralismo en la definición de las estrategias, para las trayectorias de los planes de mejoramiento para el desarrollo de las escuelas.

En este orden de ideas, los planes de mejoramiento pensados estratégicamente implican definir condiciones ventajistas para un acertado plan que organiza las estrategias posibles y realmente alcanzables, así como medibles y verificables en el tiempo. La planeación y la estrategia son elementos integrados de los planes de mejoramiento que implican reflexión y acción como elementos que conllevan al alcance de los objetivos preestablecidos, puesto que han sido definidos como un ciclo de búsqueda para el alcance de la calidad educativa.

Es así como la articulación de los planes de mejoramiento dentro de la estructura de la planeación estratégica implica la apertura al cambio de paradigma, puesto que deben estructurarse planes a corto, mediano y largo plazo, y las acciones que integran el plan están orientadas al alcance de los objetivos. Por lo tanto, deben incluir pronósticos, proyecciones y análisis de eventualidades riesgosas que puedan afectar el desarrollo del plan. Los planes se realizan con el fin de definir nuevas prácticas, esto implica el abandono de los viejos moldes para darle espacio a estrategias inteligentes que conlleven al diálogo entre el ente educativo y la sociedad actual sin perder el criterio de la calidad.

En este sentido, Baena,G. (2014).Plantea que

“Los planes de mejoramiento articulan nuevas prácticas y nuevas respuestas a los problemas educativos, por tanto, es necesario integrar dentro de los mismos métodos que verifiquen su funcionalidad y tendencias con el fin de que pueda determinarse - con criterios de realidad- el cumplimiento de los objetivos. Estos planes se impulsan cuando están soportados en estrategias coherentes con los planes de desarrollo nacional, para que el plan de mejoramiento constituya el proceso práctico para la ejecución de las políticas ministeriales. (P.85)

Por otra parte, según lo expresado por Muñoz, S. (2013), la evaluación y el control del plan de mejoramiento es lo que va a permitir evaluar su utilidad y la eficacia de las estrategias planteadas: si estas han sido diseñadas sobre la base de las necesidades actuales de las instituciones educativas. Debe entenderse que los planes de mejoramiento se estructuran como un conjunto de elementos de control que consolidan las acciones de mejoramiento necesarios para corregir las derivaciones encontradas en el sistema de control interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos de auto- evaluación y evaluación.

En esta medida, los planes de mejoramiento se estructuran como proceso de cambio, su aplicación en la vida cotidiana de las escuelas opera bajo criterios de control y evaluación, razón por la cual están sujetos a la evaluación para su actualización permanente.

Se recomienda esencialmente la evaluación externa de las instituciones educativas para caracterizar la evaluación de la calidad. Esto, quiere decir que la evaluación de los planes de mejoramiento puede concebirse como un proceso sistemático y fundamental que se orienta hacia la recolección de datos, para analizarlos, valorarlos y tomar las decisiones pertinentes para potenciar los cambios y actualizar las mejoras, puesto que los programas deben diseñarse como planes propuestos susceptibles

de ser modificados sobre la marcha para responder a las necesidades del curso de las escuelas.

De esta forma, los planes de mejoramiento se diseñan teniendo en cuenta elementos como los objetivos, los recursos y los referentes de evaluación, que deben ser susceptibles de ser evaluados y, por lo cual, deben cumplir con unos criterios para ser evaluados.

Estos criterios están relacionados con aspectos como el impacto de la efectividad del programa en términos de indicadores de la gestión. El logro de los objetivos, los niveles de eficiencia alcanzables y la calidad de los resultados, que constituyen -en esencia- indicadores que verifican la funcionalidad del plan de mejoramiento.

Por lo anterior, las instituciones educativas como organizaciones están sujetas a la efectividad de los planes de mejoramiento, determinados desde la gerencia de la gestión escolar. En este sentido, los planes de mejoramiento deben evaluarse a partir de la aplicación de modelos estandarizados que conlleven al alcance de un conocimiento objetivo y veraz.

Dentro de estos modelos, puede mencionarse el modelo de evaluación receptiva, que establece que los modelos evaluativos a nivel de la educación deben orientarse al mejoramiento continuo de sus elementos, dentro de los cuales puede mencionarse el currículo, por ello este modelo se reconoce como modelo respondiente por orientación a responder a los problemas y cuestiones que afectan a los alumnos y docentes dentro de las escuelas.

Este modelo, también se conoce con el nombre, de modelo de evaluación centrado en el cliente, porque dentro del mismo se incluyen a todos los agentes socio-

educativos, quienes participan de la elaboración de los planes curriculares, por lo cual son los sujetos válidos de evaluación de los planes de mejoramiento, (Stake, R.2007)

El proceso señalado está constituido por dos matrices de datos que arrojan información general y específica. Su contenido está integrado por los siguientes componentes: los problemas que permitieron desarrollar el plan (que contempla el diagnóstico institucional), el esquema de recopilación de datos (que permite la identificación de múltiples perspectivas), el papel de los observadores humanos y la validación (que está sustentada en la información pertinente documentada). Este modelo utiliza doce (12) pasos para su aplicación en las instituciones educativas.

5. Metodología

El presente capítulo explica la ruta y estructuración del diseño metodológico el procedimiento y las técnicas para la recolección de datos llevados a cabo. Explica el enfoque que orienta las directrices que se desarrollaron para la evaluación al Plan de Mejoramiento Institucional desde la gestión escolar como objeto de conocimiento.

La investigación presenta un paradigma epistemológico socio crítico, que se fundamenta en la indagación introspectiva, emprendida por participantes desde las diferentes situaciones sociales del establecimiento educativo. Como objeto de estudio se toman datos del PMI y de la Guía 34 con el fin de mejorar la racionalidad desde la práctica social a partir de la transformación de la evaluación, teniendo en cuenta los aspectos más críticos para su fortalecimiento como perspectivas y retos desde la gestión escolar como lo plantea, (Kemmis, y Mc Taggart, 1988).

Se define la investigación de enfoque cualitativo dentro de la investigación-acción. Desde lo práctico y lo participativo, orientada hacia el análisis holístico de los fenómenos, al análisis reflexivo y crítico del objeto de estudio de manera fenomenológica, lo que implica dinamizar la realidad para comprender con profundidad para estructurar el análisis crítico de las características integradoras del fenómeno, para recopilar el conocimiento pertinente, en este caso, lo relativo a los planes de mejoramiento que se aplican a nivel de la institución educativa (Creswell, 2005).

Además de lo anterior, la investigación-acción se utiliza para describir una serie de actividades que realizan los directivos con el fin de orientar procesos académicos y administrativos, así como el autodesarrollo profesional y el fortalecimiento de la gestión escolar, en los sistemas de planificación, o en las políticas desarrollo. De ahí su

importancia en la presente investigación, para aplicar el proceso sistemático, riguroso y participativo de los actores implicados.

Por otra parte, la investigación-acción se realiza a través de equipos de trabajos organizados con intereses comunes, generando procesos de comunicación abierta y flexible, dialéctica y crítica, constructiva y reflexiva (Carr y Kemmis, 1986). Todo esto, le permite a la institución educativa generar acciones colectivas que canalizan la situación problema sobre la base de las diferentes inquietudes, orientadas a la toma de decisiones que generan una acción desde la propia administración y, así, la gestión sea ejecutada a cabalidad.

Reafirmando lo anterior, la perspectiva de la investigación-acción, se enfoca a la transformación de la escuela, por lo cual (Elliott, 1993) propone la investigación-acción como un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma.

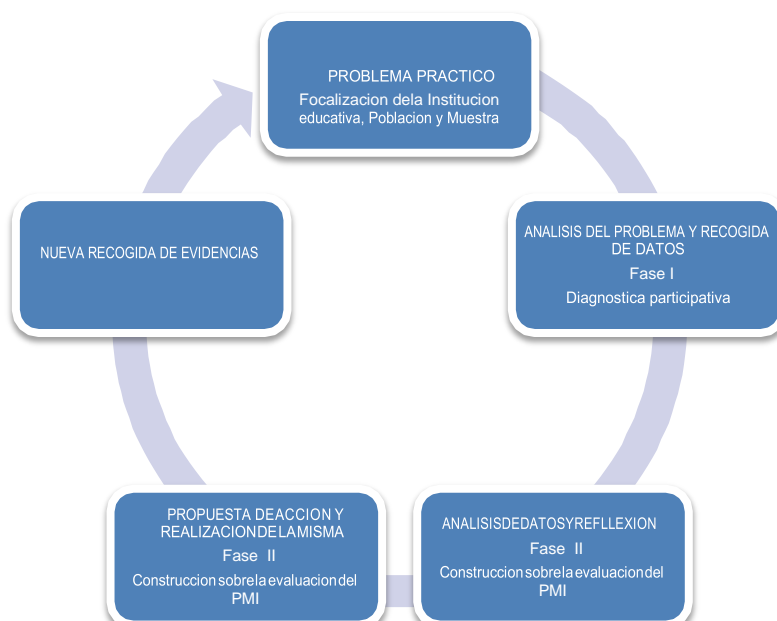


Figura 1 La Espiral de la Investigación Acción Educativa, (Elliott, 1993).

Nota: Elliott, J. (1993)

Seguido de la espiral de (Elliott, 1993) se observan diferentes aspectos, partiendo del problema, recogida de datos, análisis de los datos, planteando las propuestas y, finalmente, recogida de todos los datos encontrados. Todos estos datos planteados hacen parte de la mejora y fortalecimiento de la gestión escolar y aplicada en la IED investigada que va orientada hacia la efectividad de su fortalecimiento.

5.1 Población y Muestra

La población determinada para este proceso investigativo está conformada por la comunidad educativa de la IED Jesús Misericordioso en la Ciudad de Barranquilla. La muestra se define intencional, dadas las características de la investigación de corte cualitativo, pues la muestra hace parte de la institución educativa por lo cual posee las características para llevar a cabo el análisis crítico de los planes de mejoramiento desde la gestión escolar.

De acuerdo con esto, se trabajará con los equipos de gestión del establecimiento representado por seis (6) personas de la comunidad educativa, así: 2 docentes, 2 padre de familia, 2 directivos (rector y el coordinador), y 1 estudiantes con el fin de plantear una perspectiva en el campo de estudio.

Para determinar la muestra se tuvieron en cuenta algunos criterios generales de representación socio estructural sistémica, es decir, cada miembro seleccionado representa un nivel diferenciado que ocupa en la estructura social en el objeto de esta investigación.

5.1.1 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de la información del fenómeno apprehendido en la IED y realización de la caracterización de la evaluación del mejoramiento son:

5.1.2 Ficha de caracterización

La caracterización es un proceso de diagnóstico que se realiza para visualizar la realidad de la calidad escolar, la cual permite establecer las características de la institución y de su entorno, constituyéndose en el insumo primordial para fortalecer la gestión escolar, caracterizando el ejercicio de evaluación, priorizando los factores críticos y propiciar transformaciones desde la gestión, como lo plantea el documento Lineamientos metodológicos para la caracterización institucional y la formulación del Plan de Mejoramiento Institucional (2007). De acuerdo con lo anterior, este instrumento en la presente investigación tiene como finalidad identificar aspectos fundamentales para alcanzar un mayor nivel de conocimiento a manera de diagnóstico.

5.1.3 Revisión documental

Esta técnica identifica las fuentes documentales que permiten darle fundamento al conjunto de elementos conceptuales en los que una tesis o teoría representa, este carácter se funda en la normatividad, en las leyes, reglamentos y decretos, de manera que el Plan de mejoramiento definido por la Institución focalizada se valorará a partir de su contenido por componente para identificar las acciones de mejora definidas en este, teniendo en cuenta los lineamientos generales definidos por el Ministerio de Educación Nacional desde la guía 34

En este sentido, Deslauriers, J. (2004) considera que la revisión de documentos consiste “*en una revisión profunda de la documentación para identificar conceptos y teorías pertinentes*” (P. 29). Es por ello, que las investigadoras definen a partir de la información documental la mejora institucional.

5.2 Grupo de Discusión

Teniendo en cuenta las características comunes del grupo de discusión proporcionadas por autores como Krueger, R. (1991), Callejo, J. (2001), y Suárez, M. (2005). Se puede definir esta herramienta cualitativa como una reunión de un grupo de personas que poseen ciertas características comunes, dirigida por un moderador y diseñada con el objetivo de obtener información sobre un tema específico en un espacio y un tiempo determinado. (Krueger, R. 1991) plantea que el grupo de discusión es el reflejo de las capacidades humanas con características específicas y objetivos claros y delimitados, que la información obtenida debe ser de interés y enfocada al contexto de la investigación para obtener amplia información, mediante técnicas en la que el entrevistador intervenga lo menos posible, y deje un margen de actuación a las personas implicadas: “hay que subrayar que el grupo de discusión es una vía para conocer y no una finalidad” (Callejo, 2001). Los participantes durante el diálogo van proporcionando información precisa y rigurosa, aportando opiniones sobre los aspectos de la conversación que ellos consideran más destacables para la evaluación al plan de mejoramiento desde la gestión escolar. Como instrumento cualitativo para recopilar datos el grupo de discusión presenta importantes ventajas. Entre ellas, promueve la interacción grupal, ofrece información de primera, cuyo aporte estimula la participación, posee un carácter flexible y abierto y presenta una gran validez subjetiva. Así mismo, facilita y agiliza la obtención de información de manera oportuna.

De acuerdo con lo expresado, se puede argumentar que el grupo de discusión es una técnica de investigación que se inscribe en un campo de producción de discursos donde se da un análisis de procesos reflexivos individuales y colectivos, y cuyo objetivo en el marco de la presente investigación es detallar opiniones y argumentos que justifiquen una actuación pedagógica determinada en el marco de la evaluación al Plan de Mejoramiento Institucional y su valor dentro del proceso de fortalecimiento desde la gestión escolar.

5.2.1 Talleres de intervención: los talleres de intervención se ejecutan siguiendo el lenguaje metodológico de la investigación- acción de tal forma que los talleres permitieron la intervención de los actores educativos, dinamizando una discusión que otorgo evidencias y resultados de la presente investigación.

5.3 Procedimiento

Para el desarrollo de la investigación el grupo investigador organiza el plan metodológico y determina los puntos a tratar en el desarrollo de la temática con el grupo de discusión. Es importante que los objetivos sean coherentes con la investigación; las preguntas deben ser abiertas y con sentido lógico, dentro del contexto y con una finalidad determinada. Inicialmente, el problema práctico de la enseñanza para (Elliott 1993), requiere una profunda comprensión que es anterior a cualquier acción encaminada a producir cambios, seguida del análisis del problema y recogida de datos. Por tal razón se procede a iniciar con la fase diagnóstica.

5.4 Fase I Diagnóstico participativo

En esta fase el grupo investigativo se orientó a buscar las propiedades importantes de las personas, grupos y comunidades, teniendo en cuenta diversos componentes propios del contexto a investigar, es decir, un análisis hermenéutico conjunto. El sentido de esta fase se orientará en la identificación, caracterización, análisis y reflexión del estado de desarrollo de la evaluación del PMI, respecto a la IED investigada, con el fin de entender en profundidad el problema mediante su análisis y la recogida de los datos necesarios.

5.4.1 Focalización del establecimiento educativo mediante visitas realizadas en cuatro instituciones educativas, escogiendo en la IED Jesús Misericordioso en mutuo acuerdo con los directivos de la institución. (Anexo 1: Acta de focalización con el rector).

5.4.2 Sensibilización del proceso de investigación en IED focalizada con los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes de la institución. En esta etapa se promueve generar actitudes positivas para la importancia y ejecución del plan, dando orientaciones encaminadas al fortalecimiento con el fin de facilitar el desarrollo del proceso y cumplir los objetivos previstos en la presente investigación, dejando evidencia de los compromisos durante la ejecución de la etapa con el fin de mejorar la evaluación desde la gestión escolar. (Anexo 2: Acta de consentimiento informado rector.).

5.4.3 Caracterización de actores, escenarios y dinámicas institucionales que marcan la cotidianidad de las prácticas pedagógicas en materia de PMI en los establecimientos educativos, descripción de los aspectos y acontecimientos encontrados en el contexto a través de conceptos. (Anexo 3: Ficha de caracterización).

d) Revisión documental del Plan de Mejoramiento de la Institución investigada.

(Anexo 4: PMI de la institución).

e) Desarrollo de una sesión de discusión con la muestra seleccionada, donde describan el estado de desarrollo de la evaluación del PMI como perspectiva desde la gestión escolar, que se complementa con un proceso sistemático. Los resultados se procesan para ser analizados con profundidad. Luego, se organizan las tablas de hallazgos para elaborar la discusión de los resultados y las conclusiones. (Anexo 5: CD grupo de discusión)

Desde el enfoque de la investigación-acción, se pretende que los integrantes de la comunidad educativa trabajen conjuntamente en la elaboración y planeación de su plan de mejoramiento, a partir de un proceso sistemático autocritico y de aprendizaje que permita a los implicados evaluar la efectividad de los planes de mejoramiento creados por ellos mismos, con el fin de que puedan registrar, recopilar y analizar el desarrollo operativo de los planes a nivel de todos los subsistemas que integran el ente educativo.

La importancia de este ejercicio investigativo está en función de favorecer la indagación y el compromiso de todos los actores educativos, con el objeto de mejorar los efectos de las prácticas educativas, que se vivencia en la cotidianidad escolar. Se pretende, así mismo, el mejoramiento de los programas educativos con el ánimo de cualificar los sistemas de planificación, a fin de que definan estrategias orientadas a la actualización de los planes de mejoramiento con la participación de toda la comunidad educativa.

5.6. Fase II de Construcción sobre la evaluación del PMI

En esta fase de la evaluación al Plan de Mejoramiento Institucional, perspectiva y retos desde la gestión escolar en la Institución Educativa Jesús Misericordioso, se llevan a cabo talleres donde se reflexiona con padres de familia, estudiantes y docentes la vivencia de la aplicabilidad del PMI desde la perspectiva de los actores educativos participantes, hallazgos encontrados en el escenario del plan de mejoramiento institucional, respecto a la gestión escolar.

1. Taller de intervención: donde se desarrollará un (1) taller independiente de formación para el grupo focal con el cual se viene trabajando. Este taller estará centrado en las tres categorías estudiadas a lo largo de la presente investigación: evaluación, Plan de Mejoramiento Institucional y gestión escolar. (Anexo 6: Acta de taller de formación, Anexo 7: CD con el material del taller de formación).

2. Construcción colectiva: Orientación a los miembros del establecimiento educativo en la formulación (reestructuración – ajuste) documental y estratégica de la evaluación del plan de mejoramiento, tomando como referencia las directrices legales vigentes, los conocimientos adquiridos durante los talleres y el contexto de cada establecimiento.

6. Resultados

Para el desarrollo de esta investigación se tomaron los datos de las diferentes fases detalladas para realizar la interpretación del procedimiento. Se encuentran determinadas de la siguiente manera: fase I diagnóstica, fase II- Construcción frente a la evaluación al Plan de Mejoramiento Institucional. Esto con el fin de llevar a cabo el despliegue de la espiral de la investigación-acción. Por tal motivo, se presentan los resultados obtenidos de la evaluación al PMI, datos que se recolectaron de los grupos de discusión desarrollados en la fase I, esta información logro obtener datos relevantes para alcanzar la ruta concreta y encaminarla de la siguiente manera.

1. Fase I Diagnóstico participativo

Dentro de esta fase se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Resultados Caracterización de actores, escenarios y dinámicas institucionales

2. En esta investigación la ficha de caracterización se aplica a la parte directiva con el fin de obtener la apreciación de estos actores educativos con relación a la evaluación al plan de mejoramiento institucional a partir de esta ficha, los resultados establecen que para la directiva el PMI constituye una estructura de funcionamiento de la escuela orientada al alcance de la calidad educativa. Con esta actividad investigativa se busca dar respuesta al primer objetivo específico el cual es caracterizar el ejercicio de evaluación al Plan de Mejoramiento Institucional en la Institución en la IED Jesús Misericordioso.

Expresa la directiva del plantel, que los estudiantes, docentes y padres de familia son participes del proceso de evaluación, siendo esta última información una disyuntiva puesto que desde la perspectiva de otros agentes educativos es poca la participación de

estudiantes y de padres de familia, en la definición de las políticas de los planes de mejoramiento. La ficha de caracterización permitió establecer una descripción detenida de las consideraciones de la parte directiva frente a la evaluación de los planes de mejoramiento institucionales. De igual forma expresa conocimientos a las perspectivas y acciones de mejoramiento en torno a los currículos, lo pedagógico y lo evaluativo. Así como lo concerniente a los resultados de las pruebas saber y de los retos que la escuela debe plantearse para la consecución de la calidad.

La Institución Educativa distrital Jesús Misericordioso, es una entidad de Educación formal que cubre los grados, desde el preescolar hasta el grado 11°, todos sus programas y procesos están articulados al PEI. Ofrece jornada de mañana y tarde, cuenta con una planta docente a nivel de todos los grados académicos y directivos institucionales. Igualmente cuenta con personal administrativo y de servicios generales.

En cuanto al número de estudiantes a nivel preescolar tiene 115 estudiantes a nivel básica primaria ,764 a nivel de la básica secundaria ,457 en la media académica, 70 estudiantes a nivel de la prueba saber, la institución tiene un nivel C (2016).

En lo que respecta a la evaluación del PMI se lleva a cabo el proceso con mesas de trabajo que, con la organización de los docentes, directivos, utilizan como instrumento de evaluación la GUIA 34. Este proceso se lleva a cabo en cada período y para ello se organizan mesas de trabajo y grupos focales dentro de las cuáles se encuentran estudiantes y padres de familia, el resultante del proceso de autoevaluación permite identificar las dificultades expuestas para el centro educativo,

Los resultados de la evaluación del PMI se socializan los días E determinado por el MEN. La evaluación al PMI se desarrolla con el fin de mejorar los procesos académicos

y otros aspectos de la escuela. Para la dirección es fundamental socializar los planes y programas definidos con los padres de familia y docentes.

6.1 Resultados de la Revisión Documental del PMI

El Plan de Mejoramiento Institucional de la IED Jesús Misericordioso define procesos específicos para direccionar sus procesos de desarrollo, estos procesos están representados por la construcción de la planta física, la cultura institucional, la proyección a la comunidad y al seguimiento académico.

En lo que respecta al mejoramiento de la planta física la evaluación apunta al cumplimiento en el suministro y dotación de los implementos necesarios para la labor docente, para diciembre del 2016 con un cumplimiento hasta el 80% se pone a ejecutar un mapa de riesgos a fin de que toda la comunidad educativa lo conozca y puedan tomarse las medidas preventivas correspondientes.

En cuanto a la cultura organizacional la escuela enfatiza en el mejoramiento de los canales de comunicación hasta un 75% para diciembre del 2016 interponiendo los avances tecnológicos.

Otro aspecto definido en el plan de mejoramiento institucional es la proyección a la comunidad a fin de lograr una mayor participación de los padres de familia, esperando que para diciembre de 2016 el 80% de los padres de familia participen de los programas de orientación académica y social de la escuela consolidando los lazos de comunicación con la familia, por otra parte, se prevé fortalecer el servicio de los estudiantes de 10° y 11° en la comunidad.

Se define igualmente dentro del plan de mejoramiento el seguimiento académico, de tal forma que a noviembre 30 de 2018 se tenga información del 50% de los egresados. Se expresa igualmente que el 80% de los docentes utilicen adecuadamente los resultados de las pruebas saber y del programa “todos a aprender” con fines de actualización y planeación de las clases.

Los aspectos descritos indican que la IED Jesús Misericordioso ha llevado a cabo un diagnóstico institucional que es coherente con los hallazgos determinados dentro de la presente investigación, pues de validos actores educativos participantes reconocen los aspectos contemplados en el PMI del IED Jesús Misericordioso como los puentes álgidos que exigen mejoramiento, siendo la infraestructura física el aspecto más atendido debe anotar que los actores educativos definen como necesidades sentidas lo concerniente a la participación de los padres de familia, relativo al seguimiento académico y la proyección a la comunidad como ejes que requieren sus intervenidas para el alcance de la calidad institucional. Por lo cual los aspectos definidos en el PMI representan debilidades que deben ser mejoradas para fortalecer la calidad institucional. En las diferentes áreas de gestión se encontraron los siguientes aspectos:

Área de Gestión Directiva: tiene como proceso una cultura institucional con dos importantes objetivos, que son: fortalecer el uso de los canales de comunicación acordes con la diversidad de la comunidad educativa y establecer un sistema de estímulo y reconocimiento a los logros de los docentes y estudiantes de la IED, cuya meta es lograr que para el periodo 2016 toda la comunidad educativa utilice en un 75% los diferentes canales de comunicación establecidos. Por consiguiente, se tienen en cuenta los indicadores y el número de integrantes de la comunidad educativa a través de los mecanismos de comunicación que le permiten por medio del campo de acción evaluar diferentes alternativas de comunicación utilizando folletos, circulares y redes sociales,

como también las capacitaciones y socialización. Toda esta gestión se realiza con la responsabilidad de la directiva de la IED, estableciendo plazo para los logros finales las metas no fueron alcanzadas en un 100%.

Área de Gestión Académica: consta de un seguimiento académico con dos objetivos, uno que van encaminado a implementar estrategias que permitan hacer seguimiento a los egresados y otro a propiciar el uso de los resultados obtenidos por los estudiantes por medio de planeación y ejecución del PTA y Pruebas SABER, asociadas con las metas establecidas para el año 2.018 y lograr que al 50% de los egresados se le haga seguimiento, y que dicha información quede plasmada en la base de datos de la institución, y que todos los docentes utilicen de manera acertada los programas de prueba diagnóstica.

Ahora bien, hay dos indicadores van encaminados al porcentaje de estudiantes egresados, a los que se hace seguimiento y al número de docentes que utilizan las pruebas diagnósticas del programa Todos a Aprender y las Pruebas Saber para la planeación y ejecución de clases, teniendo en cuenta las acciones que van encaminadas a la reuniones periódicas, encuentro de egresados, análisis de los resultados obtenidos por los estudiantes en la las pruebas diagnósticas PTA y el análisis de los estudiantes de tercero, quinto, noveno y once de las Pruebas Saber cómo proceso de la institución educativa. Toda esta gestión está liderada bajo la responsabilidad del rector, coordinador, docentes y tutores, desde el inicio hasta finalizar el proceso académico.

Área de Gestión Administrativa y Financiera: entre sus procesos tiene dos objetivos, uno es garantizar el suministro de las dotaciones y el otro diseñar y ejecutar el mapa de riesgo para ser publicado en un lugar visible, cuya meta es que el 80% de los docentes esté dotado de todos los implementos para realizar sus labores y contar con el mapa de

riesgo de la institución, y que se lleve a cabalidad, ya que tienen establecido que en diciembre del 2.016 pueden contar con él.

Después de lo expuesto anteriormente en las metas establecidas, los indicadores a pesar de no haber publicación ni levantamiento del panorama de riesgo, los docentes se encuentran satisfechos con la entrega de dotaciones, todo esto se debe a las acciones realizadas, como: compra de materiales, recolección de información, y levantamiento del mapa de riesgo. Todo esto se realiza con la supervisión y responsabilidad por parte del rector y de docentes para culminar el proceso en el plazo establecido.

Área de Gestión a la Comunidad: en esta área o departamento se encuentran dos importantes objetivos como procesos administrativos, uno es fortalecer a través de estrategias motivacionales y participación de los padres en la escuela de familia, el otro es implementar un servicio social estudiantil dirigido a la comunidad con dos metas: la primera es que la escuela de padres quede ejecutada en un 80% y se convierta en un proyecto pedagógico institucional que se oriente hacia procesos pedagógicos y sociales, y a su vez que los estudiantes de 9°, 10° y 11° presenten servicios enfocados en la comunidad, trazando indicadores de gestión donde estén vinculados los padres y estudiantes, mediante la realización de acciones convocando al personal a reuniones, charlas, conversatorios, elaboración de proyectos al servicio social de la comunidad educativa, liderada bajo la responsabilidad del rector, psicoorientadora y el coordinador

6.2 Categorización y Subcategorización

El proceso de categorización y subcategorización es un proceso metodológico que dentro de la presente investigación permitió definir los aspectos que se investigaron para configurar los resultados de la presente investigación. En este caso se definieron como

categorías y subcategorías, plan de mejoramiento institucional, con las subcategorías concepto, apropiación y participación, en la categoría gestión escolar, con la subcategoría mejora institucional y participación de la comunidad educativa y la categoría evaluación con la subcategoría concepto y apropiación. Estas categorías y subcategorías no se analizan de manera aislada, sino como elementos integrados que hacen parte de una estructura funcional dentro de la escuela.

La escogencia de subcategorías como concepto, apropiación, impacto y evaluación se identificaron como pertinentes puesto que desde el proceso de investigación acción se trata de establecer la construcción social de la realidad que ha sido representada y reproducida por los actores educativos, a partir de la interacción cotidiana con el discurso social de la escuela. Pues los actores educativos fueron confrontados con sus realidades a fin de determinar con la integración de las categorías y subcategorías, el proceso de socialización inter-subjetiva con respecto a los planes de mejoramiento.

Tabla 5

Categorización

Categorías de investigación	Subcategorías o manifestaciones de las categorías
Evaluación del PMI	Concepto Apropiación Participación
Plan de Mejoramiento Institucional	Concepto Apropiación Impacto
Gestión escolar	Mejora institucional Participación de la comunidad educativa Socialización de resultados

Nota: Elaboración manual de los autores

6.3 Resultados del grupo de Discusión

Mediante el procedimiento utilizado es importante mencionar que la implementación del grupo de discusión fue pieza fundamental para el desarrollo de este proceso, con el compromiso de los actores que representarían la institución educativa, tales como: los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, que son los responsables en conjunto con el equipo investigador concerniente a las tres categorías-. Este grupo de personas se dispuso de una forma y se organizaron para transmitir toda la información a desarrollar con los miembros de toda la comunidad educativa, y de una forma dinámica reconocer sus perspectivas y retos como líderes de este proceso.

Con este grupo se da respuesta al segundo objetivo específico el cuál es priorizar los factores críticos que inciden en el estado actual del proceso de evaluación del PMI en la IED investigada.

A continuación, se presentan los resultados del grupo de discusión sistematizados en una matriz de convergencias y divergencias:

Tabla 6

Categorización y subcategorización

SUB -		
CATEGORÍA	CATEGORÍA	
CONVERGENCIA - DIVERGENCIA		
EVALUACION (PMI)	Concepto	<p>C: “Para mí el PMI es saber dónde estamos y para donde vamos, estableciendo metas a corto, mediano y largo plazo, es la autoevaluación de toda la comunidad educativa”</p> <p>“Es una evaluación para ver que se está mejorando en el colegio”</p> <p>” La evaluación es algo que se usa para medir como está la institución, si ha mejorado o no”</p> <p>“Para mí la evaluación de plan de mejoramiento es desempeñar a los estudiantes para mejorar día a día”.</p> <hr/> <p>D:” Para mí el PMI es saber dónde estamos y para donde vamos, estableciendo metas a corto, mediano y largo plazo, es la autoevaluación de toda la comunidad educativa”</p>
	Apropiación	<p>C: “La importancia es que al mejorar la institución es un mejor ambiente y el desempeño de los estudiantes “Si es importante porque se plantean estrategias para afianzar debilidades en la preparación de pruebas saber y se hacen talleres</p> <p>“ El Plan de Mejoramiento Institucional es muy importante para la escuela ya que ella se planea y acuerdan las cosas que debemos mejorar”</p> <p>“Es importante porque de esta manera la institución corrige errores y supera dificultades hasta alcanzar sus metas.”</p> <p>“La importancia que tienes es ayudar a los estudiantes para que tengan mejor desempeño académico”</p> <hr/> <p>D: “No hay”.</p>

Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)	Participación	C: “Si, he participado en mesas de trabajo a principio de año y a veces a final de año, se hacen aportes, pero solo queda en papel.” “Si, en la semana institucional” “Si, en la parte relacionada con mejoramiento de desempeño académico con los estudiantes” “Si claro, en el colegio” No hay”
	concepto	C: “Es aquel que vela por el bienestar y el mejoramiento de la institución” “Plan de mejoramiento se establece los aspectos a corregir, se desarrolla por grupos interdisciplinarios” “Es una ruta que sigue la institución para mejorar en la dificultad que se presentamos los estudiantes en la parte académica.” “Es un trabajo permanente que se hace en la institución para superar dificultades que se presentan en el desarrollo de los procesos escolares.” “Los planes de mejoramiento es un método que sirve para mejorar la capacidad de aprendizaje de los estudiantes” :“No hay” C: “La importancia es que al mejorar la institución es un mejor ambiente y el desempeño de los estudiantes” “Si es importante porque se plantean estrategias para afianzar debilidades en la preparación de pruebas saber y se hacen talleres” ” El Plan de Mejoramiento Institucional es muy importante para la escuela ya que ella se planea y acuerdan las cosas que debemos mejorar” <u>“Es importante porque de esta manera la institución corrige errores y supera dificultades hasta alcanzar sus</u>

<p>Impacto</p>	<p>Apropiación</p>	<p>metas.”</p> <p>“La importancia que tienes es ayudar a los estudiantes para que tengan mejor desempeño académico”</p> <p>D: “La importancia que tienes es ayudar a los estudiantes para que tengan mejor desempeño académico”</p> <hr/> <p>C:” Ha mejorado mucho en el comedor, los salones, la disciplina”</p> <p>“Si, en cuestiones de la comunidad que se están haciendo charlas para mejorar la convivencia”</p> <p>“Las mejoras que han tenido es en cuestión de infraestructura física, en convivencia y también en charla a los padres de familia, es decir participación de padres”</p> <p>“A mejorado a nivel de infraestructura física, seguimiento a los estudiantes, convivencia e implementación de actividades como preparación pruebas externas.”</p> <p>“Una de las mejoras que la institución ha realizado es que hicieron un segundo bloque. Agrandaron el colegio y los baños han mejorado.”</p> <p>D:”No hay”</p>
<p>Gestión escolar</p>	<p>Mejora institucional</p>	<p>C: “Si, escuela de padres, apoyo círculo abierto”</p> <p>“Si, en infraestructura se están haciendo arreglos”</p> <p>“Es un trabajo que se hace con todos los miembros de la institución y los aspectos relacionados en ellos”</p> <p>“Una de las cosas que el rector de la institución ha gestionado son el aire las cámaras, y el comedor”</p> <hr/> <p>D:“no hay”</p>

	Participación de la comunidad educativa	<p>C: “El enfoque de la gestión favorece porque se ve compromiso y participan los docentes en los diferentes elementos”</p> <p>“Si, por que está capacitando a los padres de familia incentivando la participación y también a los docentes”</p> <p>“Claro que sí, ya que los miembros de la comunidad son activos participantes en actividades de la institución.”</p> <p>D: “No hay</p>
Socialización de resultados		<p>C: “Si, explicando cada proyecto en el cual nos involucra a nosotros los padres”</p> <p>“Algunas veces se divulga resultados, pero hace falta más comunicación.”</p> <p>“Si mediante reuniones presenciales, envió de información vía correos, chat institucional etc.”</p> <p>“Si cuando hace reuniones con los padres de familia”</p>

Nota: Elaboración manual de los autores D: “No hay.”

6.4 Resultado Fase II Construcción sobre la evaluación del PMI

Con los resultados investigativos de esta fase se busca dar respuesta al tercer objetivo específico de este trabajo el cual es reflexionar conjuntamente con los miembros de la comunidad educativa sobre las perspectivas y retos que implica la evaluación del Plan de Mejoramiento Institucional como elemento de transformación en la estructura de la gestión escolar. Proceso del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

6.5 Resultado

Taller de intervención: el taller socializado con el equipo que participó en el grupo de discusión, conformado por 6 personas, se realizó con la finalidad de reflexionar con los actores y comprender sus perspectivas frente a la evaluación del PMI para hacer conciencia de los retos que este proceso implica. Durante el taller se tuvieron en cuenta las opiniones de los participantes, el desarrollo del taller fue de forma concreta y flexible para que expresaran las ideas y los puntos de vistas divergentes. De esta manera el taller se aplicó teniendo en cuenta las tres categorías de la investigación: evaluación, Plan de Mejoramiento Institucional y gestión escolar, mediante una charla que contextualizó la importancia de la buena evaluación, y teniendo en cuenta los objetivos trazados como fortalecimiento de la gestión escolar y siguiendo la ruta establecida en la Guía 34.

Con el taller se logró reconocer por parte del equipo líder la importancia en el proceso de evaluación del PMI para la planificación pertinente de la mejora. Con el estudio paso a paso de la Guía 34 se permitió tener claridad en torno al proceso específico de la evaluación del plan de mejoramiento, lo que generó gran interés para su

aplicación e implementación, en tal medida se conformó un grupo que liderara este proceso.

6.6 Resultado Construcción colectiva

Se realizó una mesa de trabajo con los miembros del grupo de discusión en la cual se construyeron un flujograma como procedimiento Institucional y unos formatos para la evaluación del PMI

Como resultados de esta etapa, la IED Jesús Misericordioso asumió el procedimiento construido a partir de un diagrama de flujo para evaluar su PMI, y al finalizar el año 2016 se aplicó cada una de las etapas definidas para obtener mejores efectos de este proceso con base en los formatos definidos con lo aprendido en el taller de intervención.

Con este flujograma l flujograma antes descrito definido como metas de investigación parte de los objetivos planteados los cuáles son operacionalizados dentro de la metodología con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. En lo concerniente a la caracterización se establece la descripción fenomenológica de la evaluación del PMI vivenciado por los actores educativos para sutransformación.

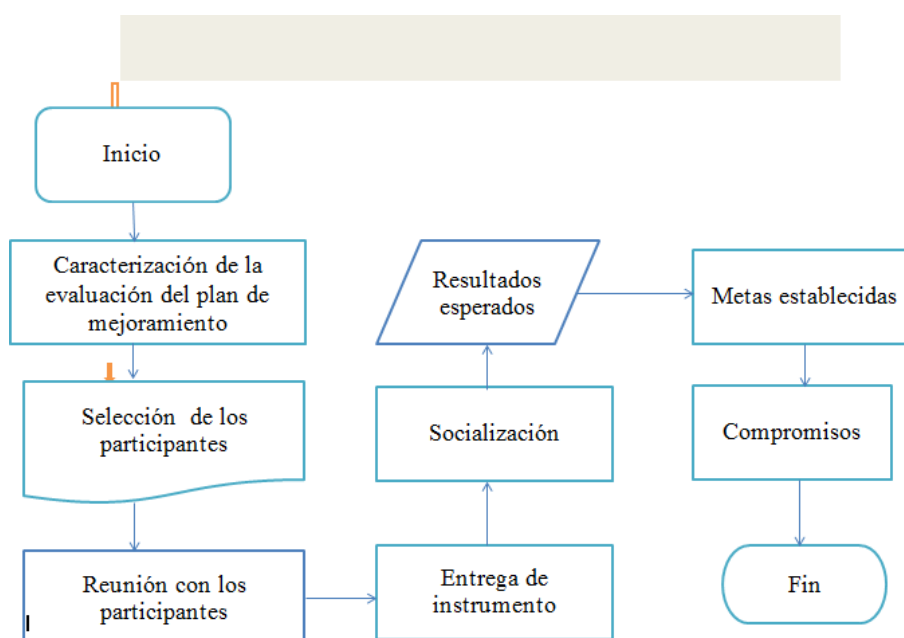


Figura 2 Procedimiento para la evaluación del PMI en la IED Jesús Misericordioso

Datos: Elaboración manual de los autores

En cuanto a la identificación de los factores críticos del PMI surgieron elementos positivos y negativos que los actores educativos evaluaron como parte de la gestión escolar, y propusieron que fuesen parte fundamental para la evaluación del PMI de la IED Jesús misericordioso, con miras al alcance de las metas.

Con relación a la transformación del PMI surge de la evaluación del mismo. Esta se dio a través de un taller de construcción colectiva que permitió determinar el proceso de la evaluación desde las diferentes gestiones del ámbito educativo y la definición de unos formatos Institucionales que facilitan operacionalmente la evaluación del PMI en la Institución Ver anexo 10 ,esto se verá reflejada al momento en que la comunidad educativa alcance los objetivos deseado de manera integral, participativa, conjunta y transformativa, por lo tanto la escuela estará en el camino de conjugar estos elementos que son propicio para fortalecer la gestión escolar con la transformación de algunos procesos de mejora.

7. Discusión

Las construcciones sistemáticas del proceso de investigación- acción llevadas a cabo se referencian en las unidades expresadas por los actores sociales participantes. Los planes de mejoramiento están amparados legalmente porque todo estamento educativo lo operacionaliza internamente, con la participación de toda la comunidad educativa, sin embargo, la construcción social de la realidad, con respecto a los procesos académicos y administrativos para el alcance de la calidad institucional no siempre se desarrollan de manera correspondiente, lo cual va a generar brechas de incertidumbre frente al alcance la calidad educativa de las escuelas.

Adicionalmente esta lo concerniente a mantener los procesos administrativos orientados al avance de la calidad, puesto que esta última es más que un aspecto en una guía. La calidad educativa como paradigma de mejoramiento institucional está representado simbólicamente de manera distinta por cada actor educativo, lo cual conlleva a reproducciones diversas dentro de la misma escuela, (ver descripción de resultados) pues cada actor social educativo posee sus propias necesidades. El PMI se problematiza no por ser un plan de mejoramiento, es por su operacionalización que debe ser construida, vivenciada y constatada del plano gramatical, a lo procedimental, es precisamente este proceso de traducción de la idea a la realidad, la problemática que presenta la escuela, tal como lo expresan y lo canalizan los actores sociales.

Los actores sociales participantes (directivos, docentes, estudiantes y padres de familia) están conscientes de la importancia del PMI y de la funcionalidad que tiene para el alcance de la calidad institucional, pero es justamente el problema de la transferencia al plano de los hechos, lo que esta problematizado. Puede observarse en las unidades de análisis descritas las diferencias representativas frente a lo que plantea la directiva, y lo que piensan los docentes. Para la dirección educativa, el PMI se está

cumpliendo a cabalidad dentro del desarrollo institucional previsto. Los docentes están participando de la operacionalización de este mandato educativo en la realidad cotidiana de la escuela, porque además se cuenta con la guía 34 emanada del MEN para el pilotaje y evaluación del mismo.

Sin embargo, pueden encontrarse divergencias a nivel de la percepción de los docentes puesto que algunos de los participantes consideran que el Plan de Mejoramiento no se ejecuta como tal.

Algunos docentes exponen su participación activa en el Plan de Mejoramiento Institucional, frente a otras que definen, que los procesos de mejoramiento no se vivencian en la realidad de la escuela. Frente, a esto en la manera se perciben un mismo fenómeno debe aclararse que la misma rutina planificada de la escuela diferentes a la organización de encuentros para evaluar los logros yaciertos en materia de calidad educativa y retos e incertidumbres que aún se deben afrontar.

Las evidencias halladas en la presente investigación indican que existe una acertada estructura conceptual de lo que significa el plan de mejoramiento institucional, por parte de los actores educativos que integran la institución, sin embargo, no se constatan en los resultados la legitimidad de la evaluación del plan de mejoramiento institucional. Es decir, existe una concepción acerca de lo que define el PMI, pero no logra verificarse el impacto tangible del mismo, en la vida cotidiana de la escuela

Las unidades de análisis descritas evidencia de igual forma divergencias paradigmáticas frente a la evaluación de PMI; la directiva de la institución percibe la efectividad del plan de mejoramiento institucional, pero a nivel de la planta docente, hay fuertes divergencias, puesto que algunos actores participantes indican que en la escuela el PMI no existe, o por lo menos no constatan su existencia y la evaluación del plan de mejoramiento. Lo cual supone en el recurso humano la existencia deresistencias

indescriptibles frente a los planes de mejoramiento de la escuela que expresa una directiva frente al proceso académico- administrativo regularizado en la vida cotidiana de la escuela.

Al reflexionar críticamente sobre este proceso, es necesario recordar que, desde la teoría de la calidad, esta se concibe como la optimización de todos los procesos y procedimientos que integran la organización donde el recurso humano cumple un papel fundamental para el alcance de los objetivos propuestos. El alcance de la calidad educativa implica el manejo de un liderazgo compartido, legitimado por el recurso humano que colabora dentro de la organización, sea este educativo o de cualquier otro tipo, exige por parte del directivo el manejo de un liderazgo para el alcance de un valor compartido y la consolidación de una organización inteligente abierta al aprendizaje. Sin embargo, la realidad estudiada indica que la administración del plan de mejoramiento institucional tiene que manejarse estratégicamente con la comunidad educativa para que este consolide la vivencia de un impacto tangible, a nivel de desarrollo humano de los estudiantes, de la infraestructura física de la escuela, a nivel de la formación y actualización académica del docente, a nivel de la pedagogía y de currículo, a nivel de la retroalimentación de los padres de familia y de toda la comunidad educativa. Implica, por tanto, la participación de las seis voces del proceso de calidad como lo son: los directivos, docentes, estudiante, padres de familia, la escuela y el proceso mismo.

Puede observarse, que para los padres de familia existe un desconocimiento de lo que es la evaluación al plan de mejoramiento institucional y de los alcances, objetivos y metas que este tiene a nivel del mejoramiento continuo de la escuela para el logro de la calidad esperada. Los padres de familia desconocen del proceso y que es parte de la hace parte del proceso de aprendizaje del estudiante, lo cual evidencia que no se ha

llevado a cabo un proceso de sensibilización y conocimiento de las implicaciones del Plan de mejoramiento para el desarrollo institucional, a nivel de los macro elementos y micro elementos, que componen el funcionamiento de la escuela, de igual forma la voz de los estudiantes desconoce las implicaciones que el PMI tiene para el desarrollo de una escuela integral, que favorece el despliegue académico de los estudiantes, su desarrollo socio- afectivo, cultural, cognitivo así como lo concierne el currículo, la pedagogía y la actualización y disponibilidad de los recursos, para alcanzar las metas determinadas desde el plan de mejoramiento institucional.

La divulgación de este proceso está plasmada en las propuestas, donde se involucran a todos los actores educativos hacer parte de su socialización para que la evaluación del PMI de las IED investigada sea ejecutada y dar cumplimiento a la meta deseada en las diferentes gestiones.

En cuanto a la gestión escolar, los actores educativos participantes no tienen claridad acerca de lo que significa, de hecho, en las concepciones de los mismos docentes, estos construyen un concepto abierto que poco materializan en la realidad académica de la escuela. La gestión escolar obedece a un proceso de planeación estratégica, por lo cual sus evidencias solo se concretizan cuando se socializa y se muestra la obra como tal. La gestión escolar, por tanto, debe legitimarse como proceso de desarrollo, de actualización constante de la escuela, es lo que impulsa a la escuela a definir ventajas competitivas articuladas a las funciones de recursos para mantener el desarrollo, previendo riesgos y cerrando las brechas de la incertidumbre, pero este proceso es desconocido por los padres de familia, estudiantes y algunos docentes.

En lo que respecta a las perspectivas y retos que debe afrontar la escuela, se presentan más convergencias que divergencias en la percepción que docentes y estudiantes han construido, con respecto a estos procesos evaluativos, institucionales.

Es necesario tener en cuenta que los actores educativos participantes están plenamente conscientes del carácter inacabado transicional y transformativo del plan de mejoramiento institucional puesto que dentro del mismo se plantean propuestas de desarrollo, que la comunidad educativa va representando simbólicamente, dependiendo del nivel de participación que tengan dentro del mismo.

Es necesario comprender la fenomenología del proceso porque todas las escuelas tienen PMI, no solo porque es necesario afrontar problemas, también al hecho de que la escuela tiene que evolucionar frente a los avances de la ciencia, de la tecnología y de la sociedad misma. El PMI es en sí mismo, la perspectiva y el reto que debe afrontar la escuela, puesto que una escuela que no evoluciona no puede responder a los retos ni afrontar efectivamente los riesgos. El análisis de esta situación implica que la perspectiva y los retos de una plan de mejoramiento institucional exijan que la comunidad educativa también está preparada para su afrontamiento, pues es aquí donde está la gran convergencia de la realidad educativa, que los planes son institucionales creados por la comunidad educativa y es la misma comunidad quien debe hacerlos operativos en la realidad institucional, pero los agentes educativos no están preparados con las estrategias y herramientas pertinentes y técnicamente suficientes, para potenciar los cambios. Es por ello que la gran convergencia apunta a la capacitación docente, puesto que los agentes educativos consideran que la implementación de los planes de mejoramiento, conllevan a los cambios, los cuales pueden reflejarse a nivel de la pedagogía, del currículo y de la actualización tecnológica. Independientemente de la inversión que se desee realizar la comunidad educativa debe prepararse para su integración dentro del proceso.

La comunidad educativa de la presente investigación posee las bases y las herramientas, para generar los cambios pertinentes que lo lleven a configurar los planes

de mejoramiento tangibles y medibles, que puedan ejecutarse en la realidad académica de la institución. El plan de mejoramiento se observa a través de las directrices hegemónicas de procesos orientados por la directiva de la escuela. En cuanto a la ampliación de la planta física, pero a nivel de los micro- elementos que componen el quehacer cotidiano de la escuela este se percibe de manera distante e inoperante como algo por hacer, no como proceso en curso evolutivo.

Los actores educativos participantes (docentes y estudiantes) conciben el PMI como un proceso que está en el papel, por ello el reto está en legitimarlo en la vida operativa de la escuela, con una planeación estratégica eficiente que comprometa la labor de los agentes educativos hacia el alcance de las metas contempladas en el Plan a corto, mediano y largo plazo de la mano con una planeación financiera real y factible para que se puedan percibir los recurso y la dotación necesaria para alcanzar las metas de desarrollo.

Para los docentes los recursos y la dotación son insuficientes para darle cumplimiento a los planes de desarrollo puesto que, aunque está amparado legamente y hegemónicamente, debe vivenciarse en la comunidad educativa a fin de cristalizarlo.

La gestión escolar del PMI se percibe como un proceso articulado al mejoramiento de la infraestructura física, puede percibirse a partir de la intervención de la interlocutora validas del proceso, que se requiere de un proceso administrativo y de una planeación estratégica definida con la participación de la comunidad educativa que lleve a cabo el flujo constante del mejoramiento continuo.

La gestión escolar, no puede circunscribirse al diligenciamiento de la guía 34 por parte de los comités curriculares de la institución. Esto debe ser liderado de manera constructiva y participativa, a fin de lograr el compromiso de cada agente educativo, porque el reto del PMI es la calidad y esta institución educativa aún está en el proceso

de alcázar los índices sintéticos de calidad determinado por el MEN. La calidad aún está en proceso de construcción y esta solo puede alcanzarse a cabalidad con la optimización y mejoramiento continuo de todos los procesos. El reto de esta escuela aún es muy grande, puesto que en principio no ha logrado toda la participación de los agentes educativos en función del alcance de la calidad educativa. Los padres de familia en esencia no son partícipes de este proceso puesto que su rol dentro del mismo es totalmente pasivo.

De igual forma la participación de los estudiantes es mínima, por lo cual la gestión escolar tendrá que apuntar a la legitimidad del PMI en los agentes educativos que integran la escuela para que puedan consolidarse las metas de desarrollo para el alcance de la calidad. El reto aún es grande y tiene un largo camino por recorrer, la perspectiva por tanto es la legítima participación de la comunidad educativa para la operacionalización de las buenas prácticas que conllevan a la calidad.

Por tal razón la dinámica de evaluación debe estar regida en los aspectos encontrados en el PMI de la escuela, esta será evidenciada por los actores educativo para que tenga un mejor despliegue en el proceso de las diferentes gestiones que se evaluarán, la cual debe estar articulada al PEI.

Cabe resaltar que para generar cambios en la gestión escolar los directivos y docentes deben regirse por la GUIA 34 y las recomendaciones sugeridas por el MEN, para que así los planes de mejoramiento sean elaborados y evaluados de acuerdo a las necesidades de la institución educativa y la comunidad, todos esto generara cambios en la dinámica de evaluación desde las diferentes gestiones.

Como lo plantea (Santos, M.1999) donde realiza un análisis de lo que denomina las trampas de la calidad. La primera de ellas es la simplificación abusiva, consistente en identificar el éxito con el rendimiento académico del alumno, comprobando el

rendimiento a través de un tipo de pruebas escasamente significativas de las tareas intelectuales más ricas, como comprender, analizar, opinar, etc. Una segunda trampa se fundamenta en la confusión que se da cuando se identifican calidad con alguna de sus condiciones, como las buenas instalaciones, la baja relación de alumnos por profesor o los abundantes medios didácticos. Estos son elementos condicionales, pero no la calidad misma como parte de la gestión escolar liderada por los directivos de las instituciones educativas para su fortalecimiento.

Por otra parte, cabe resaltar que para generar la transformación en la evaluación del PMI en las diferentes gestiones los directivos y docentes deben regirse por la GUIA 34 y las recomendaciones del MEN.

8. Conclusiones

Existe una fractura evidente entre lo que plantean los directivos de la Institución Educativa Distrital Jesús Misericordioso sobre el proceso de evaluación del PMI, lo planteado por la comunidad educativa y lo definido en la Guía 34 como documento orientador del Ministerio de Educación Nacional para desarrollar este proceso.

La situación coyuntural de este proceso es de tipo paradigmático porque la evaluación del plan de mejoramiento institucional es un proceso administrativo, que no deviene de una adecuada planeación estratégica y cuya implementación debe estar apoyada por una planificación organizada de la escuela. En este caso el rector debe apropiarse de su rol como líder estratégico para que la evaluación del PMI coadyuve con el alcance de las metas determinadas desde el PMI.

La institución tiene riesgos que afrontar, que están representados por resistencias paradigmáticas y por desconocimiento, del proceso de evaluación del PMI ya que pone en evidencia todos los procesos que se llevan a cabo dentro de una institución educativa, donde todos los actores implicados debes estar comprometidos desde la perspectiva al plan de mejoramiento de la IED.

La evaluación del plan de mejoramiento institucional es un instrumento donde se trazan los aspectos encontrados y los logros alcanzados durante su ejecución como fortalecimiento de los proceso que enmarcan la calidad educativa en la gestión escolar, porque en él se resaltan toda las gestiones realizada del ámbito educativo, donde se establecen cuáles son los logros, falencias ,fortalezas y metas alcanzadas en un periodo determinado, todo esto se logra con el compromiso lógico y objetivo de toda la comunidad educativa liderado por las directivas de la institución educativa que ponen en marcha la ejecución y fortalecimiento del PMI.

Por lo tanto, la dinámica de la evaluación del PMI en de la institución educativa Jesús misericordioso no se centra en la participación de la comunidad educativa, siguiendo la ruta para el mejoramiento Institucional, por lo que los factores críticos principales en este proceso de evaluación son la falta de canales de comunicación, de participación y de construcción compartida con la comunidad educativa.

9. Recomendaciones

Las recomendaciones de la presente investigación apuntan a lo siguiente:

El reto institucional es operacionalizar el proceso de evaluación del plan de mejoramiento institucional a nivel de acciones concretas llevadas a cabo por los actores educativos incluyendo los padres de familia, es decir ampliar los niveles de participación para que no haya actores educativos mudos. Por tanto, es necesario que desde la directiva se ejerza un liderazgo participativo, para que la gente sienta realmente que el PMI es la creación conjunta de todos.

Es necesario que la evaluación del plan de mejoramiento institucional pueda trasponerse de un nivel abstracto a un nivel concreto en la concepción y representación de los actores educativos. Esto con el fin de alcanzar una legítima participación en el logro de las metas que están propuestas para manejarse a corto, mediano y largo plazo a fin de que los actores educativos puedan tener una legítima concepción frente al avance del plan de mejoramiento.

Se recomienda abrir espacios de participación con estudiantes y padres de familia porque existe un verdadero aporte de estos como voces fundamentales en el proceso y consecución de la calidad educativa a partir de la evaluación del PMI

Se sugiere por tanto ampliar los canales de comunicación, de participación y de construcción compartida para posicionar el proceso de evaluación del PMI construido, fruto de la presente investigación.

Es necesario desarrollar un proceso de formación en la comunidad educativa sobre la ruta de mejoramiento expresada en la guía 34 y en los documentos del MEN, ya que esto permite fortalecer la evaluación participativa del PMI.

Igualmente, es fundamental socializar con toda la comunidad educativa los resultados de la evaluación del PMI para lograr así un mayor compromiso de estos agentes en el proceso.

Establecer líneas de investigación en la profundización de aspectos como la evaluación del PMI y realizar estudios comparativos acerca de los resultados institucionales obtenidos y después implementar las herramientas construida en este proyecto.

10. Bibliográficas

Acosta, L., Guerrero, A., y Torroledo, Y. (2016) Gestión educativa para la atención de las dificultades específicas de aprendizaje en la básica primaria del colegio rural Quiba alta.

Acurero, M., Ramón, A., y Mármol, M. (2014). Gestión escolar para la promoción de proyectos Educativos en la escuela rural. Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela.9 (27), 75-83.

Acurero, M. et al. (2014) Gestión escolar para la promoción de proyectos productivos en la escuela rural estado de Zulia.

Aguirre, E. (2013) denominada Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio, Estudio de caso Universidad Nacional.

Aguirre, G. (2014) en la propuesta educativa, Mediación en la enseñanza tecnologías de la información y la comunicación (TIC). RAZÓN Y PALABRA Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación www.razonypalabra.org.mx.

Alcaldía de Barranquilla., Ministerio de Educación Nacional., El Instituto SER de Investigación PREAL., La Fundación Corona-Banco Mundial. Gestión Educativa en Colombia, upnblib.pedagogica.edu.co/bitstream/handle/.../TO-16971

Alcaldía De Bogotá. (2015). Evaluación para la calidad educativa: impacto de la política Educativa en los aprendizajes para la vida. Recuperado <http://www.educacionbogota.edu.co/archivos/Temas%20estrategicos/Documentos/Evaluacion%20de%20la%20calidad.pdf>.

Álvarez, J., Chaparro, E., y Reyes, D. (2016) Estudio de la Satisfacción de los Estudiantes con los Servicios Educativos brindados por Instituciones de Educación

- Superior del Valle de Toluca. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio
- Alvariño, C. et al (2000) Gestión Escolar. Un estado del Arte de la Literatura. Revista Paideia, 29, pp.15-43.
- Aponte, L., y Tafur, J. (2013). Gestión escolar su incidencia en la implementación de la calidad de Establecimientos educativos oficiales no certificados. (Tesis de maestría en educación, Universidad de la costa, Barranquilla- Colombia). Recuperado de <http://repositorio.cuc.edu.co/xmlui/bitstream/handle/11323/257/proyecto%20laureano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Baena, G. (2014) Publicación Metodología de la Investigación, primera Edición México, 20014, grupo editorial patria S.A de C.V
- Baldrige, M. (1987). El Modelo EFQM, editorial@fundacionconfemetal.es ISBN: 84-96169-68-5 Depósito Legal: M-42.924-2005. Estados Unidos, Indicadores: el Modelo de Excelencia en la Gestión. Artículos técnicos, destacados Modelos de Gestión y Excelencia.
- Barrera, F., Maldonado, D., y Rodríguez, C. (2012). Citado a la vez, en el documento Calidad de la educación básica y media en Colombia. Artículo Académico.
- Berger, P., y Luckmann, T. (2002). La Construcción Social de Realidad de Peter Berger Y Thomas Luckmann.
- Bermeo, R., Cabrera, H., Santofimio, T. (2013) en la investigación denominada Planes estratégicos de ciencia, tecnología e innovación (CTI) como mecanismo para crear nuevas condiciones para el desarrollo regional sostenible en Colombia.
- Bernal, A., Ibarrola, S. (2015). "Liderazgo del profesor; objetivo básico de la gestión educativa". Revista Iberoamericana de Educación, 12, (67) ,55-70. Recuperado de http://rieoei.org/rie_revista.php?numero=rie67a03.
- Bernal, D., Martínez, M., Parra, A. (2015). Citados en una investigación documental denominada Calidad de la Educación en Instituciones Educativas.
- Bogoya, D. (2006). Evaluación educativa en Colombia. Memorias Seminario Internacional de Evaluación. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación

Superior, ICFES. Cartagena, Colombia. En:
w3.icfes.gov.co:8080/seminariointernacional/ktmllite/files/uploads/DANIEL%20B
OGOYA.pdf

Borsotti, C. (2008) Apuntes sobre los conceptos científicos y su construcción, Borrador para discusión. Universidad Nacional de Luján, Departamento de Educación, Área metodología de la investigación.

Brener, G. (2015).Hacia la reconstrucción del sistema educativo federal. Argentina.

Callejo, J. (2001).El Grupo de Discusión: Introducción a una Práctica de Investigación.

Editorial: ARIEL. Lengua: Castellano.ISBN: 9788434428799

Carr, W., y Kemmis, S. (1986) Teoría Crítica de la Enseñanza: Investigación- Acción

En la Formación del Profesorado.1986, Barcelona: Deakin University Press-1988,
Ediciones Martínez Roca, S.A

Casanova, M. (1999). Manual de evaluación educativa. Bogotá, Colombia. Universidad Sergio Arboleda.

p://formación.sigeyucatan.gob.mx/formación/materiales/4/4/d2/p3/3%20
la.evaluación.educativa.educación.basica.pdf

Castañeda, A. (2015) en la investigación Planes de mejoramiento institucional pensados desde el liderazgo que implica la gestión, en la universidad católica de Manizales.

Castillo, D. (2010).Articulo, La Escuela como Sistema Organizacional,

p.47.https://sites.google.com>my-reading-list.

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación. (1998). Lineamientos para la evaluación institucional. Buenos Aires. <http://www.coneau.edu.ar/archivos/482.pdf>

Congreso de la República (1988). Ley 434 de 1988. Colombia.

Congreso de la República (1994). Ley 131 de 1994. Colombia

Congreso de la República. (1994). Ley 134 de 1994. Colombia

Congreso de la República. (1997). Ley 375 de 1997. Colombia

Congreso de la República. (2001). Ley 715 de 2001. Colombia.

Constitución política de la república de Colombia (1991). Colombia: Editorial Mejoras.

- Creswell, J. (2005) diseños del proceso de la investigación cualitativa. P. 126
- Cuervo, R. (2014). Los bachilleratos bivalentes, las estructuras organizativas y la incorporación De las competencias genéricas en sus currículos. Revista innovación de la educación Media en el mundo. 14 (64). 106-107. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179430480008>
- Delgado, M. (2012). La educación básica en Colombia: retos en equidad y calidad.
- Deslauries, J. (2004) Modelo del diseño de evolución organizacional P. 25
- El contexto latinoamericano. Universidad pedagógica de granjas. 18 (59).44-46.
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35631103005>.
- Díaz, M. (1986). Aproximaciones al Campo Intelectual de la Educación, “Sobre el discurso instruccional” en Revista Colombiana de Educación. N°17.
- Edward, V. (1991) Revista Iberoamericana de Educación Número 5
Calidad de la Educación Mayo - Agosto 1994, OREALC, Santiago, Chile.
- Elliott, J. (1993). Un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción Dentro de la misma. En: Antonio Latorre (2003). La investigación acción: Conocer y Cambiar la práctica educativa. España: GRAO. Extraído el 25, septiembre, 2009.
- Elton, M. (1927). Teoría de las Relaciones Humanas.
- Ezequiel., A. (1983). El trabajo en equipo. Instituto de Ciencias Aplicadas. No.1
Colección Ideas en Acción. Bs.As. 1983
- Friedman, M. (2005). Responsabilidad Social de la Empresa: una Aproximación desde la Ética Empresarial.
- Friedman, M. (2010) Total Liderazgo. Leadership and history. En N. Nohria, & R. Khurana, Handbook of Leadership Theory and Practice (págs. 291-304). Boston: Harvard Business Press
- Fumagalli, L. (2015) denominada Mejora de los resultados de aprendizaje escolar: Qué hacer desde la política curricular contexto argentino. IIPE-UNESCO Buenos Aires.

García, S., Rodríguez, C., y Maldonado, D. (2014) Propuestas para el mejoramiento de la calidad de la educación preescolar, básica y media en Colombia. Fe desarrollo. 49, 49-53.

<http://www.todosporlaeducacion.co/colombia/images/sampled/data/documentos/Cuaderno-49-Educacion.pdf>

Gavigan, M. (2001). El Desarrollo de la Organización: Tecnología e Innovación en la Empresa.

Graells, P. (2000). Los medios didácticos. Dr. Pere Marqués Graells (2000). Fuente: <http://peremarques.pangea.org/medios.htm>

Guaranda, L., y Vázquez, E. (2015) Plan estratégico para el mejoramiento de los servicios educativos del área técnica de la unidad educativa La Maná, cantón La Maná, Año 2014-2018. Universidad de Quevedo. ECUADOR.

Hernández, J. (2012). Artículo Calidad Educativa y su Proceso de Mejoramiento Continuo. México. Revista Escenario.

Hernández, R. (2000). Metodología de la Investigación P. 108.

Kemmis, S., y McTaggart, R. (1988) como planificar la investigación acción, Barcelona: Laertes

Krueger, R. (1991), Callejo, J. (2001), y Suárez, M. (2005). Artículo, El Grupo de Discusión como Técnica de Investigación de Traductores: dos casos de su Aplicabilidad. Entreculturas Numero 2 ISSN: 1989-5097. Una Herramienta para la Investigación Cualitativa.

Lechuga, J., Rodríguez, M., y Alarcón, C. (2014) en su investigación del estado de conocimiento que tiene las instituciones de educación superior IES tecnológicas de Barranquilla y Cartagena. Revista de investigaciones UNAD Bogotá - Colombia Las tics, Educación y modernización para estudiantes. P. 94

Longas, J. (2007-2011). Publicación cuadernos de la fundación Alda, La estrategia del Modelo Pedagógico Alda” Integración y participación de la comunidad para mejorar la calidad de la educación, proyecto Alda educa.

Macario, B. (1989). Teoría y práctica de la evaluación de las actividades físicas y deportivas “El acto que consiste en emitir un juicio de valor a partir de un conjunto de informaciones sobre la evolución o los resultados de un alumno, con el fin de tomar una decisión”.. En la web www.chasque.net consultado 20-11-2012.

Mardones, J. (1991). Filosofía de las Ciencias Humanas y Sociales.

Mc Gregor, D. (1960). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Human side of Enterprise*. New York. McGraw-Hill, *Revista Gaceta Laboral* Vol. 19, No. 1 (2013): 52 - 77 Universidad del Zulia (LUZ) • ISSN 1315-8597.

Ministerio de Educación y Deportes de la República Bolivariana de Venezuela (2005). En su Artículo de la Revista *Educere*, “Proyecto educativo integral comunitario”

Ministerio de Educación Nacional (2008). Guía para el Mejoramiento Institucional De la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento (GUIA 34)

Ministerio De Educación Nacional (2016). Guía metodológica para la construcción participativa del proyecto educativo institucional. Ecuador.

Ministerio De Educación Nacional (1998). Proyecto de apoyo a la gestión educativa municipal. Estudio exploratorio. Colombia.

Ministerio De Educación Nacional. (2008). Guía N°11. Guía de autoevaluación para el Mejoramiento institucional. Colombia.

Ministerio De Educación Nacional. (2008). Guía N°34. Mejoramiento Institucional. Colombia.

Ministerio de Educación Nacional (2013) desarrolló “La gestión descentralizada de la educación” como una política para abordar las reformas y los cambios que se requieren en el sector, con el fin de promover servicios educativos de calidad.

Ministerio de Educación Nacional (2014) en el documento denominado Implementación de los planes de mejora. Paraguay.

- Ministerio de Educación de Ecuador (2015) en su proyecto Sistema integral de tecnologías para la escuela y la comunidad- sitec.
- Ministerio de Educación de Chile (2016) proyecto denominado Marco para la Buena Dirección. Estándares para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño Segunda Consulta Nacional.
- Morín, E. (1981) El pensamiento complejo de Edgar Morín. Críticas, incomprensiones y revisiones necesarias, *Gazeta de Antropología*, 2011,27(1) artículo 09
<http://hdl.handle.net/10481/15241>
- Muñoz, S. (2013), „Evaluación docente vs. Evaluación de la calidad“. *Revista electrónica de investigación y evaluación educativa* Volumen 31, número 2 junio, (2013). Editorial. AIDIPE 2013.
- Ocampo, E. (2007). Cap. 2. Elementos de gestión organizacional, en el libro administración, diseño y modelamiento de cadenas de abastecimiento. VELASQUEZ, ANDRÉS y otros. Universidad Autónoma de Colombia. En imprenta, Bogotá.
- Ojeda, M. (2013) La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *Revista de Investigación Educativa*, 16. 119-129.
- Pérez, A. (2013) en la investigación Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano
- Pérez, I. (2013) “Estrategias Educativas para la Animación sociocultural y el desarrollo comunitario: REIRE, *Revista innovación i Recerca en Educació*, 6 (2), 132-149. Accesible en: <http://www.ub.edu/ice/reire.htm>
- Pérez, R (2013) en la investigación Gestión y cultura escolar. Referentes analíticos alrededor de la reforma educativa contexto mexicano
- Porrás (2013) Implementación del Sistema de Gestión. Universidad Santo Tomás P. 89).
- Porter, M., y Kramer, M. (2011). Artículo Valor Compartido. Edición del *Harvard Business Review* enero-febrero 2011.
- Pozner, P. (2000). La profesionalización de las funciones del personal de “encadrement des systèmes éducatifs en Amérique latine, *Colloque International Piloter les*

- Systemes Educatives en Evolution, Poitiers, France, Guía Reflexiva para la formulación y puesta en marcha de proyectos educativos Institucionales, Montevideo, 1997.
- Reyes, A (2005).Administración por Objetivos. México: LIMUSA, S.A. de C.V.
- Rojas, A. (2014) Revista Paraguaya de Educación, en la investigación La experiencia de Alda Educa en 12 escuelas públicas paraguayas explica que el modelo pedagógico Alda Educa.
- Romero, S., y Ojeda, K. (2014) en su investigación Plan de Mejoramiento Institucional como dispositivo de gestión participativa para el fortalecimiento de la calidad educativa.
- Sánchez, P., Abellán, C.y García, M. (2015). En su investigación Evaluación de planes de mejora en centros educativos de orientación inclusiva, Murcia España. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.
http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles341204_archivo_pdf_Sistema_indicadores_calidad.pdf.
- Sánchez, B. et al. (2013). Denominado La gestión escolar desde los proyectos educativos, contexto europeo. Artículo académico, revista cielo.
- Santos, M. (2000). La escuela que aprende. Madrid: Editorial Morata.
- Santos, M. (1997). La luz del prisma. Para comprender las organizaciones Educativas. España: Editorial aljibe.
- Santos, M. (1999). “Las trampas de la calidad”. Acción pedagógica, Vol. 8, No 2. España: Ediciones Aljibe
- Santoyo, P. (2012). En su investigación titulada Calidad educativa y su proceso de mejoramiento continuo, México. Leverage Leadership: A Practical Guide to Build Exceptional Schools. San Francisco: Jossey-Bass
- Secretaria De Educación Distrital De Barranquilla. (2000). La gestión educativa en las entidades territoriales colombianas. Barranquilla, Alcaldía Distrital.
- Serna, H. (2014) Innovar con tecnologías aplicadas a la Docencia Universitaria (P. 225) Marcea Ediciones
- Schvarstein, L. (2001). Psicología Social de las Organizaciones, Nuevos Aportes (pp. 22- 85) Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Siabato, M. (2013) Aporte a la gestión integral (p.128).

- Silva, F. (2015). Estudio de la gestión directiva en tres establecimientos municipalizados de Talca comuna de san Javier, a la luz del marco para la buena dirección. Universidad católica del Maule. P 88-89. Chile. Recuperado de <http://www.convergenciaeducativa.cl/principal/wp-content/uploads/Estudio-de-la-gesti%C3%B3n-directiva-en-tres-establecimientos-municipalizados-de-la-comuna-de-San-Javier.pdf>
- Stake, R. (2007). El Método Evaluativo Centrado en el Cliente: quien establece que los modelos evaluativos de la educación deben orientarse al mejoramiento continuo. Investigación con estudio de casos: Ediciones Morata. Madrid, España.
- Stake, R. (1975). Liderazgo Educativo: Proyectos de Éxito Escolar. Colección: Conocimiento Educativo. Serie: de Aula Permanente.
- Stenhouse, L. (1984) Aportes de Stenhouse a la educación y evolución del Docente
P. 123
- Teleña, P. (1995). Una propuesta metodológica para la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje en un ambiente virtual Periodos Evaluativos P. 125.
- Torroledo, Y. (2016) Gestión Educativa. ed. Norma Publicaciones P. 18
- Trejos, I. (2004). Ministerio de educación. Brújula de la gestión escolar. Colombia aprende. Unesco (2000). Educación de calidad para todos. Un asunto de derechos humanos. Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II reunión intergubernamental del proyecto regional de educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC) 29 y 30 de Marzo de 2007; Buenos Aires, Argentina.
Educativa Al Tablero N° 26 (Enero- Febrero 2004)
- Velázquez, I. (2007). Proyecto Modelo de Gestión Académica para Instituciones Educativas Basado en el Enfoque de Gestión del Conocimiento.
- Weinstein, J., y Pascual, J. (2013) en un estudio denominado Subvención Escolar Preferencial (SEP) en Chile: Un Intento por Equilibrar la Macro y Micro Política Escolar, REICE Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

Otras páginas web Consultadas

Ministerio De Educación Del Gobierno De Chile. (2013). subvención escolar preferencial.

http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103050058380.Anexo%201%20Resumen%20Ley%20SEP.pdf

Murillo, J. (2004). “Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar”. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 21, pp. 319-360. Recuperado de

http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Murillo_MejoraEficaciaEscolar.pdf

Murillo, J., et al. (2009). Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar. Convenio Andrés Bello. Recuperado de

https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/documentos/IIIEE.pdf

Recuperado de [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/article-](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/article-73933.html)

[73933.html](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/article-73933.html) fe desarrollo. Recuperado de

<http://www.fedesarrollo.org.co/wpcontent/uploads/2011/08/La-educaci%C3%B3n-b%C3%A1sica-y-media-en-Colombia-retos-en-equidad-y-calidad-KAS.pdf>.

Anexos



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del Proyecto:

“EVALUACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL: PERSPECTIVAS Y RETOS
DESDE LA GESTION ESCOLAR”

Sr. (Sra., Srta.): MAIRA OSPINO

El propósito de este documento es entregarle toda la información necesaria para que Ud. pueda decidir libremente si desea participar en el grupo de discusión para la investigación que se le ha explicado verbalmente, que lleva por título en indicado.

Al respecto, expongo que: he sido informado/a sobre el diálogo a desarrollar y las eventuales molestias, tiempos, espacios y grabaciones en la realización que el procedimiento implica, previamente a su aplicación y con la descripción necesaria para conocerlas en un nivel suficiente.

He sido también informado/a en previamente a la aplicación, que los procedimientos que se realicen, no implican un costo que yo deba asumir. Mi participación en el procedimiento no involucra un costo económico alguno que yo deba solventar, no implica procesos evaluativos para las autoridades y tampoco efectos de auditoría.



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

Junto a ello he recibido una explicación satisfactoria sobre el propósito de la actividad, así como de los beneficios sociales o comunitarios que se espera éstos produzcan y estoy en pleno conocimiento que la información obtenida con la actividad en la cual participaré, será absolutamente confidencial, y que no aparecerá mi nombre ni mis datos personales en libros, revistas y otros medios de publicidad derivadas de esta investigación.

Sé que la decisión de participar en esta actividad, es absolutamente voluntaria. Si no deseo participar en ella o, una vez iniciada, no deseo proseguir colaborando, puedo hacerlo sin problemas. En ambos casos, se me asegura que mi negativa no implicará ninguna consecuencia negativa para mí.

Adicionalmente, las investigadoras responsables María Del Pilar Navaja Hernández y Noelia Hernández Romero han manifestado su voluntad en orden a aclarar cualquier duda que me surja sobre mi participación en la actividad realizada. Para ello, se me informa que el domicilio para estos efectos es Cra 1ª # 42-44 Ciudadela /Cra 20 #64B-15 Buena esperanza en el horario comprendido entre las 7:00 p.m. y 9:00 p.m., en el período comprendido de la actividad y hasta 1 mes después de concluida ésta.

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Yo, Maira Ospina Gómez Cédula de identidad No
32765724 de Barranquilla mayor de edad, consiento en participar
en el grupo de discusión del establecimiento educativo para la investigación titulada:



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

"Evaluación del Plan de Mejoramiento Institucional perspectivas y retos desde la gestión escolar" y autorizo las señoras María Del Pilar Navaja Hernández cc32896921 de Barranquilla, Noelia Hernández Romero cc32681711 de Barranquilla, investigadoras responsables del proyecto para realizar con mi participación el grupo de discusión requerido por el proyecto de investigación descrito.

Fecha: 6/sep./2016

Hora: 10:30 a.m.

Firma de la persona que consiente: Harold Ospina P.

Investigadora responsable: Paola Navaja


Nombre

Firma

Investigadora responsable: Noelia Hernández R. Noelia R.

Nombre

Firma



UNIVERSIDAD
DE LA COSTA
1970

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

Ficha de Caracterización Día: 29 Mes: 08 Año: 2016

Este instrumento tiene como finalidad identificar aspectos fundamentales generales del establecimiento educativo, para alcanzar un mayor nivel de conocimiento a manera de diagnóstico, sin finalidades evaluativas ni de auditoría.

CAPITULO 1: Datos de identificación:

<u>I.E.D JESÚS MISERICORDIOSO</u>		Nombre del Establecimiento
<u>Barranquilla Atlántico</u>	<u>jesús.misericordioso@setpbarranquilla.gov.co</u>	Página WEB
<u>Jimmy Villalba Ballestar</u>	<u>3773835</u>	Nombre del Rector / Director
<u>Kr 4 Sur N-99C-46</u>		Teléfono Fax
		Dirección
		Localidad

Número de sedes con que cuenta el establecimiento Niveles educativos ofrecidos por el establecimiento

2 Pre-escolar Básica primaria
Básica secundaria-media.

Nombre o énfasis del Proyecto Educativo Institucional

PEI

Jornadas que ofrece el establecimiento educativo

Mañana o completa	Tarde	Noche	Fin de semana
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

Distribución de la planta docente y directivos docentes del establecimiento

Directivos docentes	Docentes de preescolar	Docentes de básica primaria	Docentes de básica secundaria	Docentes de media académica
3	4	23	15	15

Distribución del personal administrativo y de servicios generales del establecimiento:

Personal administrativo	Personal de servicios generales
1	3

Distribución del estudiantado del establecimiento educativo:

Estudiantes matriculados de preescolar	Estudiantes matriculados de básica primaria	Estudiantes matriculados de básica secundaria	Estudiantes matriculados de media académica
115	164	457	70

Clasificación del establecimiento educativo Pruebas Saber 11 (2016): Nivel C

Niveles de desempeño pruebas Saber 3° año 2016:

Matemáticas	Lenguaje	Ciencias

Niveles de desempeño pruebas Saber 5° año 2016:

Matemáticas	Lenguaje	Ciencias

Niveles de desempeño pruebas Saber 9° año 2016:

Matemáticas	Lenguaje	Ciencias



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

CAPITULO 2:

EVALUACION

1. Cómo concibe la institución la evaluación del PMI?

Es una ruta para el mejoramiento del colegio, se realizan mesas de trabajo y al finalizar se realizan autoevaluaciones basados en la guía 34. Intervienen directivos y docentes.

2. ¿Qué importancia tiene la evaluación del PMI en la Institución?

Mejoramiento institucional, plan de apoyo periodo tras periodo, seguimiento académico.

3. ¿Señale el proceso institucional para evaluar el PMI?

Mesas de trabajo, grupos focales.



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

4. ¿Cómo la Institución usa los resultados de la evaluación del PMI?

Para establecer los mejoramientos con base, de las dificultades encontradas por el estudiante, padres de familia, docentes.

5. socializa con la comunidad educativa los resultados de la evaluación del PMI? Cómo?

Sí, la rectoría lleva la socialización con los padres de familia y docentes.

6. ¿La construcción del PMI responde a los resultado de la evaluación de los procesos institucionales?

Claro, a partir del diagnóstico institucional, se lleva a cabo en los días E, con el fin de establecer y diseñar los planes de mejoramiento, para fortalecer el proceso académico.

7. ¿Reportó usted los resultados de la evaluación del PMI a las autoridades educativas competentes?

Claro, por que se participa en el día E, todos los procesos y cómo se deben registrar en la plataforma del ministerio.



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

8. ¿Recibió usted retroalimentación de las autoridades competentes acerca de la evaluación del PMI?

Sí, por que el MEN a través de los días E, que ha organizado en todas las instituciones ha colocado de relieve el trabajo para el alcance de la calidad al nivel de las instituciones del país; para ello se implementa en la institución la guía 34.

9. ¿Ventajas y desventajas de evaluar el PMI?

No, tener desventajas por que el colegio tiene que actualizar sus contenidos de aprendizaje y escenarios ya que el conocimiento evoluciona y se adapta a las necesidades de los estudiantes.

10. ¿Qué dificultades se han presentado a nivel institucional en el proceso de evaluación del PMI?

Ninguna, todos estan de acuerdo, trabajan ajustes, analisis de FA para actualizarlos de acuerdo a las necesidades.



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

PARA EL GRUPO DE DISCUSIÓN:

1. Qué es para usted el Plan de Mejoramiento Institucional?

① Los planes de mejoramiento es un método que sirve para mejorar la capacidad de aprendizaje de los estudiantes.

2. Qué importancia tiene el PMI para la mejora Institucional?

✓ la importancia que tiene es ayudar a los estudiantes para que tengan mejor desempeño académico

3. Qué es para usted la evaluación del PMI?

Para mí la evaluación de plan de mejoramiento es desempeñar



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

Es desempeñar a los
estudiantes para mejorar
día a día

4. Qué importancia tiene la evaluación PMI en la Institución?

la importancia en la



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

Es desempeñar a los
estudiantes para mejorar
día a día

4. Qué importancia tiene la evaluación PMI en la Institución?

la importancia en la
institución es para que
los estudiantes a nivel
académico



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

una de las cosas que el
rector de la institución
ha gestionado son los
aíres, las cámaras, el
comedor.

8. El enfoque de la gestión escolar favorece la participación de la comunidad educativa?

Si favorece la participación
porque hacemos charlas
e interactuamos con
los profesores para
charlas.

9. La gestión escolar socializa los resultados de la evaluación del PMI?

< 0 /



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del Proyecto:

**"EVALUACIÓN AL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL: PERSPECTIVAS Y RETOS
DESDE LA GESTIÓN ESCOLAR"**

Sr. (Sra., Srta.): ARNULFO SILVA DOLCEY

El propósito de este documento es entregarle toda la información necesaria para que Ud. pueda decidir libremente si desea participar en el grupo de discusión sobre la implementación del Plan de



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

Junto a ello he recibido una explicación satisfactoria sobre el propósito de la actividad, así como de los beneficios sociales o comunitarios que se espera éstos produzcan y estoy en pleno conocimiento que la información obtenida con la actividad en la cual participaré, será absolutamente confidencial, y que no aparecerá mi nombre ni mis datos personales en libros, revistas y otros medios de publicidad derivadas de esta investigación.

Sé que la decisión de participar en esta actividad, es absolutamente voluntaria. Si no deseo participar en ella o, una vez iniciada, no deseo proseguir colaborando, puedo hacerlo sin problemas. En ambos casos, se me asegura que mi negativa no implicará ninguna consecuencia negativa para mí.



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

"Evaluación del plan de Mejoramiento Institucional :Perspectivas y retos desde la gestión Escolar"y autorizo las señoras María Del Pilar Navaja con CC n°32896921 de Barranquilla y Noelia Hernández con CC No 32681711 de Barranquilla, investigadoras responsables del proyecto para realizar con mi participación el grupo de discusión requerido por el proyecto de investigación descrito.

Fecha: 6/sep/2016

Hora: 10:00 a.m

Firma de la persona que consiente: Arnolfo Silva Dolce

Investigadora responsable: María Navaja
Nombre Firma

Investigadora responsable: Yaelin Hernández Ponce Noelia H.
Nombre Firma



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del Proyecto:

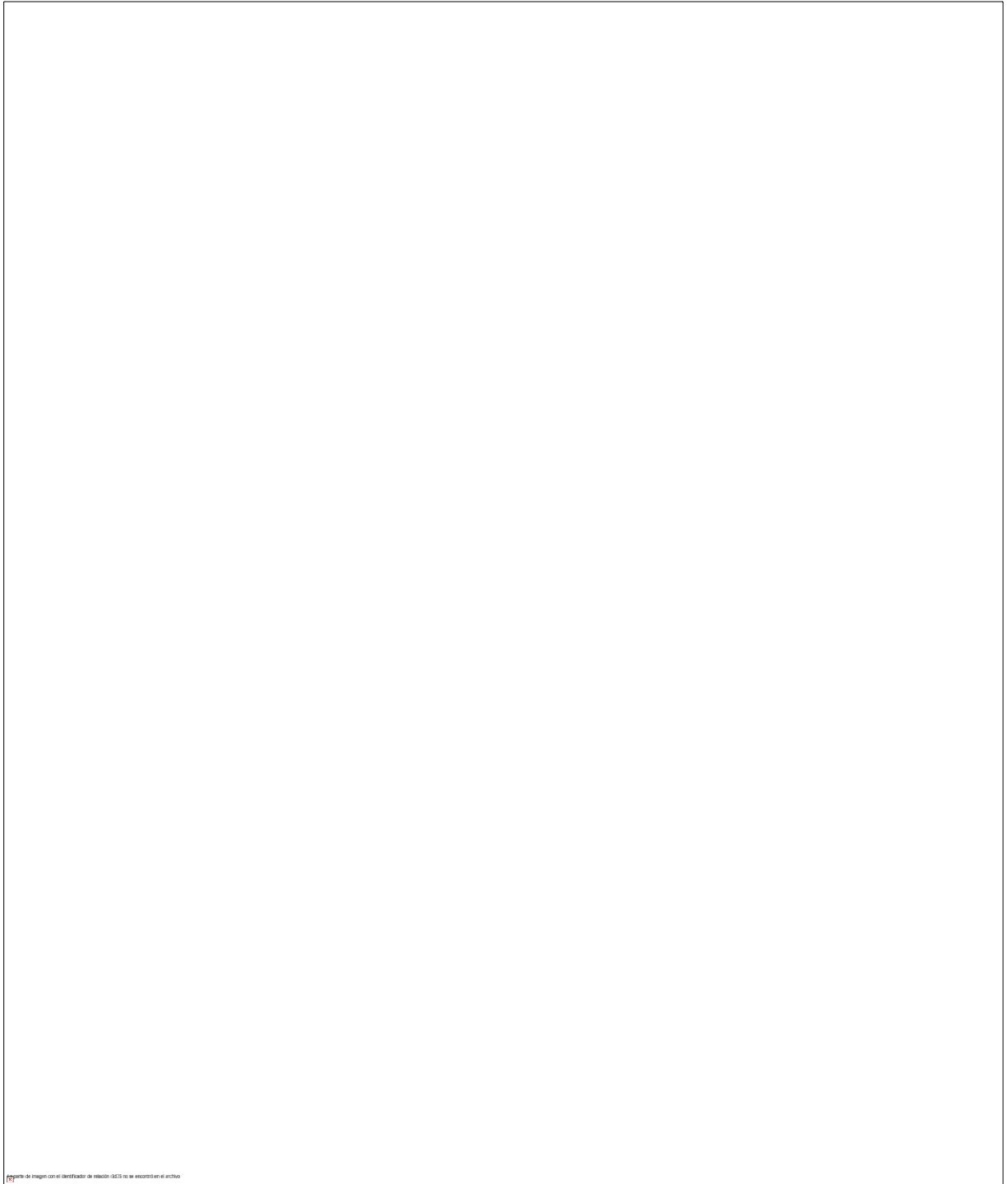
“EVALUACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL: PERSPECTIVAS Y RETOS
DESDE LA GESTION ESCOLAR”

Sr. (Sra., Srta.): _EDILMA PATIÑO


El propósito de este documento es entregarle toda la información necesaria para que Ud. pueda decidir libremente si desea participar en el grupo de discusión para la investigación que se le ha explicado verbalmente, que lleva por título en indicado.

Al respecto, expongo que: he sido informado/a sobre el diálogo a desarrollar y las eventuales molestias, tiempos, espacios y grabaciones en la realización que el procedimiento implica, previamente a su aplicación y con la descripción necesaria para conocerlas en un nivel suficiente.

He sido también informado/a en previamente a la aplicación, que los procedimientos que se realicen, no implican un costo que yo deba asumir. Mi participación en el procedimiento no involucra un costo económico alguno que yo deba solventar, no implica procesos evaluativos para las autoridades y tampoco efectos de auditoría.



Anexo 47

 **UNIVERSIDAD DE LA COSTA**

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados


“Seguimiento y Evaluación de los planes de Mejoramiento institucional perspectivas y retos desde la gestión escolar” y autorizo a las señoras María del pilar navaja Hernández c.c: 32896921 de Barranquilla, y Noelia Hernández Romero c.c: 32681711 de Barranquilla, investigadoras responsables del proyecto para realizar con mi participación el grupo de discusión requerido por el proyecto de investigación descrito.

Fecha: 25-08-2016 Hora: 7:45 pm

Firma de la persona que consiente: Trinity Villalba

Investigadora responsable: María Navaja H. Navaja
Nombre Firma

Investigadora responsable: Noelia Hernández Romero
Nombre Firma







MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

RETOS

Junto a ello he recibido una explicación satisfactoria sobre el propósito de l de los beneficios sociales o comunitarios que se espera éstos produzca conocimiento que la información obtenida con la actividad en la cu absolutamente confidencial, y que no aparecerá mi nombre ni mis datos revistas y otros medios de publicidad derivadas de esta investigación.

. pueda
se le ha

Sé que la decisión de participar en esta actividad, es absolutamente vol participar en ella o, una vez iniciada, no deseo proseguir colaborando problemas. En ambos casos, se me asegura que mi negativa no implicará n negativa para mí.

antuales
implica,
ciente.

Adicionalmente, las investigadoras responsables Noelia Hernández y María manifestado su voluntad en orden a aclarar cualquier duda que me surja sobr la actividad realizada. Para ello, se me informa que el domicilio para estos efe , Cra 1ª #42-44 ciudadela en el horario comprendido entre las 7:00 p.m. y 9:0 comprendido de la actividad y hasta 1 mes después de concluida ésta.

que se
ento no
os para

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibie de este documento ya firmado.

Yo, Madeline Massu Cédula de _____ de _____ mayor de edad, en el grupo de discusión del establecimiento educativo para la investigación titu



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

"Evaluación del plan de Mejoramiento Institucional :Perspectivas y retos desde la gestión Escolar"y autorizo las señoras María Del Pilar Navaja con CC n°32896921 de Barranquilla y Noelia Hernández con CC No 32681711 de Barranquilla, investigadoras responsables del proyecto para realizar con mi participación el grupo de discusión requerido por el proyecto de investigación descrito.

Fecha: 1/sep/2016

Hora: 10:00 a.m.

Firma de la persona que consiente: madeleinemassu

Investigadora responsable: María Navaja

Nombre

Firma

Investigadora responsable: Noelia Hernández Ponce

Nombre

Firma



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del Proyecto:

“EVALUACIÓN AL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL: PERSPECTIVAS Y RETOS
DESDE LA GESTIÓN ESCOLAR”

Sr. (Sra., Srta.): LUIS MARQUEZ MARTINEZ

El propósito de este documento es entregarle toda la información necesaria para que Ud. pueda decidir libremente si desea participar en el grupo de discusión para la investigación que se le ha explicado verbalmente, que lleva por título en indicado.

Al respecto, expongo que: he sido informado/a sobre el diálogo a desarrollar y las eventuales molestias, tiempos, espacios y grabaciones en la realización que el procedimiento implica, previamente a su aplicación y con la descripción necesaria para conocerlas en un nivel suficiente.

He sido también informado/a en previamente a la aplicación, que los procedimientos que se realicen, no implican un costo que yo deba asumir. Mi participación en el procedimiento no involucra un costo económico alguno que yo deba solventar, no implica procesos evaluativos para las autoridades y tampoco efectos de auditoría.



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

Junto a ello he recibido una explicación satisfactoria sobre el propósito de la actividad, así como de los beneficios sociales o comunitarios que se espera éstos produzcan y estoy en pleno conocimiento que la información obtenida con la actividad en la cual participaré, será absolutamente confidencial, y que no aparecerá mi nombre ni mis datos personales en libros, revistas y otros medios de publicidad derivadas de esta investigación.

Sé que la decisión de participar en esta actividad, es absolutamente voluntaria. Si no deseo participar en ella o, una vez iniciada, no deseo proseguir colaborando, puedo hacerlo sin problemas. En ambos casos, se me asegura que mi negativa no implicará ninguna consecuencia negativa para mí.

Adicionalmente, las investigadoras responsables Noelia Hernández y María Del Pilar Navaja, han manifestado su voluntad en orden a aclarar cualquier duda que me surja sobre mi participación en la actividad realizada. Para ello, se me informa que el domicilio para estos efectos es Cra 64B #20 , Cra 1ª #42-44 ciudadela en el horario comprendido entre las 7:00 p.m. y 9:00 p.m., en el período comprendido de la actividad y hasta 1 mes después de concluida ésta.

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Yo, Luis Marquez Portinez Cédula de identidad No
72.171.866 de Bogotá mayor de edad, consiento en participar
en el grupo de discusión del establecimiento educativo para la investigación titulada:

Anexo 23.



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

"Evaluación del plan de Mejoramiento Institucional :Perspectivas y retos desde la gestión Escolar"y autorizo las señoras María Del Pilar Navaja con CC n°32896921 de Barranquilla y Noelia Hernández con CC No 32681711 de Barranquilla, investigadoras responsables del proyecto para realizar con mi participación el grupo de discusión requerido por el proyecto de investigación descrito.

Fecha: 6/sep/2016

Hora: 10:30 am.

Firma de la persona que consiente: Luis Parques H.

Investigadora responsable: María Del Pilar Navaja.
Nombre Firma

Investigadora responsable: Noelia Hernández Ponce
Nombre Firma

Anexo 24.

Barranquilla , 4 de octubre

Rector

JIMMY VILLALBA

INSTITUCION JESUS MISERICORDIOSO

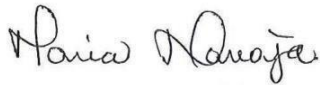
Cordial saludo , mediante la presente solicitamos muy respetuosamente el favor de facilitarnos una copia del PMI , o los avances del año 2015 para nuestro trabajo de investigación EVALUACION A L PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL PERSPECTIVAS Y RETOS DESDE LA GESTIÓN ESCOLAR, Les aclaro que esta es una investigación diagnóstica y no los perjudicara de ninguna forma.

Gracias por su colaboración y atención prestada , BENDICIONES.

ATTE.

MARIA DEL PILAR NAVAJA HERNANDEZ

CC 32896921



Recibe:
Jimmy Villalba
04-10/16

BARRANQUILLA

Barranquilla, Octubre 31 de 2016
875578

Señora
SAMARA CECILIA ROMERO CABALLERO
Asesora Pedagógica Centro De Excelencia Pedagógica
Universidad De La Costa
Calle 58 No 55 - 86
Barranquilla

ASUNTO: Respuesta a su solicitud
Radicado: 2016POR33126

Cordial saludo

En virtud del requerimiento presentado por usted en fecha 16 de octubre de 2016, y recibido bajo el radicado No. 33126 en la Oficina de Atención al Ciudadano de esta Secretaría, por medio del cual solicita información necesaria para avanzar en el desarrollo del proyecto de investigación denominado **EVALUACIÓN AL PLAN DE MEJOMIENTO INSTITUCIONAL: PERSPECTIVAS Y RETOS DESDE LA GESTIÓN ESCOLAR**.

En mérito de lo expuesto nos permitimos informales lo siguiente:

1 El Lineamiento de Evaluación a través del procedimiento de la Ruta de Mejoramiento Institucional (Autoevaluación Institucional – PMI), presenta la siguiente estadística de entrega de PMI en el Distrito de Barranquilla por localidad año 2016:

LOCALIDAD	No IED	AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL 2015			PMI 2016		
		REGISTRO SCOLA	% CUMPLIMIENTO	PEND. REGISTRO SCOLA	REGISTRO SCOLA	% CUMPLIMIENTO	PEND. REGISTRO SCOLA
NORTE CENTRO HISTORICO	28	28	100,0	0	28	100,0	0
SUR ORIENTE	37	37	100,0	0	35	94,6	2
SUR OCCIDENTE	53	52	98,1	1	52	98,1	1
METROPOLITANA	32	32	100,0	0	32	100,0	0
TOTAL	150	149	99,3	1	147	98,0	3

cuadro anterior se detalla el porcentaje de entrega de PMI 2016 de las 15 Locaciones Educativas Oficiales pertenecientes a cada localidad del Distrito de Barranquilla, a través del Sistema de Información Scola.

BARRANQUILLA CAPITAL DE VIDA

Carrera 43 No 35 38 pisos 2 y 3 Centro Comercial Los Ángeles
PBX (67 5) 3714700 atencionalcidudadano@sedbarranquilla.gov.co



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

ENTREVISTA GRUPO DE DISCUSIÓN

Establecimiento Educativo: Institución Educativa Jesús Misericordioso.

¿Qué perspectiva de mejoramiento tiene la escuela?

Es una herramienta útil, en la medida que se aborde de forma responsable y sincera, es fundamental para el progreso institucional.

¿Qué retos debe afrontar la escuela en su plan de mejoramiento?

Mejoramiento en la planeación, aspectos pedagógicos dotación,

¿Qué riesgos debe afrontar la escuela?

El posible desinterés por parte de la comunidad educativa.

¿Sus recursos y dotación son suficientes para cumplir con el plan de mejoramiento institucional?

Si, pero progresivamente se puede ir mejorando.

¿Cómo impacta el P.M.I. el currículo y pedagogía?

De manera positiva si se implementan de manera adecuada las recomendaciones y observaciones

¿Con qué herramientas se evalúa el cumplimiento del P.M.I.?

Con un formato preestablecido

Firma de la persona que consiente: Edm Cárdenas A.

Firma de investigador: María Alejandra

Firma de investigador: Yolanda Fernández



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

ENTREVISTA GRUPO DE DISCUSIÓN

Establecimiento Educativo: Institución Educativa Jesús Misericordioso.

¿Qué perspectiva de mejoramiento tiene la escuela?

Mejorar el índice sintáctico de calidad

¿Qué retos debe afrontar la escuela en su plan de mejoramiento?

Capacitación docente y aplicar pruebas diagnósticas a todos los cursos para mejorar y detectar los déficits y reforzarlos

¿Qué riesgos debe afrontar la escuela?

Casos de embarazo en los estudiantes menores 16

¿Sus recursos y dotación son suficientes para cumplir con el plan de mejoramiento institucional?

Si futuro con los tres editores para mejorar el proceso de capacitación.
DSC TIC en los clases para hacerlos más dinámicos y atractivos

¿Cómo impacta el P.M.I. el currículo y pedagogía?

Ahorro de el aprendizaje, pues permite hacer múltiples acciones en el método de enseñanza que ayuda al estudiante a superar sus deficiencias

¿Con qué herramientas se evalúa el cumplimiento del P.M.I.?

Reunión en comité por deficiencias y se hace una retroalimentación feedback que permiten mejorar las dificultades que presentan los estudiantes

Firma de la persona que consiente: María Cano

Firma de investigador: María Cano

Firma de investigador: Melia Hernández



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

ENTREVISTA GRUPO DE DISCUSIÓN

Establecimiento Educativo: Institución Educativa Jesús Misericordioso.

¿Qué perspectiva de mejoramiento tiene la escuela?

Mejorar académicamente, mejorar el índice sintético de calidad que se obtengan muchos datos en 1º mejores resultados en pruebas Paser aplicadas en los otros grados.

¿Qué retos debe afrontar la escuela en su plan de mejoramiento?

Capacitando permanentemente a los docentes - aplicando pruebas preparadas como lo está realizando actualmente con los tres salidas.

¿Qué riesgos debe afrontar la escuela?

La deserción escolar.

¿Sus recursos y dotación son suficientes para cumplir con el plan de mejoramiento institucional?

Materiales didácticos necesarios.

¿Cómo impacta el P.M.I. el currículo y pedagogía?

A través de ajustes necesarios para establecer cambios para beneficio de la institución.

¿Con qué herramientas se evalúa el cumplimiento del P.M.I.?

Teniendo en cuenta las necesidades y prioridades de la institución. realizamos reuniones periódicas de trabajo, diálogo y llegamos a un acuerdo.

Firma de la persona que consiente: Lyelma Fandi G.

Firma de investigador: María Naveja

Firma de investigador: Yolvia Hernández



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

ENTREVISTA GRUPO DE DISCUSIÓN

Establecimiento Educativo: Institución Educativa Jesús Misericordioso.

¿Qué perspectiva de mejoramiento tiene la escuela?

La escuela ha mejorado algunos aspectos en cuanto la parte física de la institución.

¿Qué retos debe afrontar la escuela en su plan de mejoramiento?

La escuela debe afrontar los retos y cambios que se venen generando en la educación a nivel nacional y mundial, para generar cambios entre estudiantes.

¿Qué riesgos debe afrontar la escuela?

La escuela debe afrontar riesgos ya que estos pueden generar cambios a nivel tanto en esta área como en los estudiantes.

¿Sus recursos y dotación son suficientes para cumplir con el plan de mejoramiento institucional?

Existen muchos recursos y dotación pero se necesitan recursos más para cumplir con este plan.

¿Cómo impacta el P.M.I. el currículo y pedagogía?

el impacto que se genera es el de producir cambios para mejorar.

¿Con qué herramientas se evalúa el cumplimiento del P.M.I.?

se evalúa por medio de reuniones que lleven a cabo dicho cumplimiento.

Firma de la persona que consiente:

Alfonso T.

Firma de investigador:

Josía Dancija

Firma de investigador:

Yolanda Hernández P



UNIVERSIDAD
DE LA COSTA

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

ENTREVISTA GRUPO DE DISCUSIÓN

Establecimiento Educativo: Institución Educativa Jesús Misericordioso.

¿Qué perspectiva de mejoramiento tiene la escuela?

Mejora su nivel académico, buscando posicionarse en un nivel alto en los resultados de las pruebas Saber.

¿Qué retos debe afrontar la escuela en su plan de mejoramiento?

Los retos que se deben afrontar son: Mejoras en planta física, dotando los salones de recursos tecnológicos y mejorando las condiciones.

¿Qué riesgos debe afrontar la escuela?

Dotar de herramientas tecnológicas a la institución; los docentes asumir estrategias que dependan de su experiencia significativa para mejorar el nivel académico de la escuela.

¿Sus recursos y dotación son suficientes para cumplir con el plan de mejoramiento institucional?

No son suficientes, debe haber más dotación en recursos físicos.

¿Cómo impacta el P.M.I. el currículo y pedagogía?

El P.M.I. impacta positivamente, porque genera cambios en los estudiantes y toda la comunidad educativa.

¿Con qué herramientas se evalúa el cumplimiento del P.M.I.?

Reuniones por comités y formatos establecidos por la institución.

Firma de la persona que consiente:

Luz Stella Rodríguez

Firma de investigador:

María Alejandra

Firma de investigador:

Julia Hernández



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

ENTREVISTA GRUPO DE DISCUSIÓN

Establecimiento Educativo: Institución Educativa Jesús Misericordioso.

¿Qué perspectiva de mejoramiento tiene la escuela?

A través del Proyecto Aliados 10 lograr avances en el proyecto pedagógico y mejorar la organización institucional.

¿Qué retos debe afrontar la escuela en su plan de mejoramiento?

Planta física, adecuaciones curriculares a estudiantes con dificultades en su aprendizaje.

¿Qué riesgos debe afrontar la escuela?

Falta de compromiso de P de familia que dan como resultado poco avance en los proyectos institucionales. La deserción escolar, - Deterioro de planta física

¿Sus recursos y dotación son suficientes para cumplir con el plan de mejoramiento institucional?

No cuenta la institución con recursos ni dotación para atender los casos especiales ni dar un debido cumplimiento e atención a estudiantes con déficit o discapacitados, tampoco cuentan con las condiciones de infraestructura o material pedagógico y condiciones mínimas para atender alumnado

¿Cómo impacta el P.M.I. el currículo y pedagogía?

Se realizan adecuaciones curriculares de acuerdo a los resultados obtenidos - avances y dificultades en las diferentes áreas.

¿Con qué herramientas se evalúa el cumplimiento del P.M.I.?

Presentación de formatos debidamente diligenciados y observación de actividades realizadas por el docente en el aula para llevar a cabo los planes de mejoramiento.

Firma de la persona que consiente: Amanda Brando M.

Firma de investigador: Maria Llanusa

Firma de investigador: Julio Hernández D.

Anexo 32.



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

ENTREVISTA GRUPO DE DISCUSIÓN

Establecimiento Educativo: Institución Educativa Jesús Misericordioso.

¿Qué perspectiva de mejoramiento tiene la escuela?

Tiene muchos proyectos, entre los cuales están el mejoramiento de la infraestructura, abanicos y sillas para los niños en las salones.

¿Qué retos debe afrontar la escuela en su plan de mejoramiento?

Debe afrontar varios retos en los que sobresale el presupuesto, y la falta de vinculación de los padres de familia con el proyecto educativo.

¿Qué riesgos debe afrontar la escuela?

Los riesgos que debe afrontar es la falta de ingresos que puedan cubrir deficiencias, el apoyo de los padres de familia.

¿Sus recursos y dotación son suficientes para cumplir con el plan de mejoramiento institucional?

Lamentablemente los recursos no son suficientes para cubrir necesidades, en cuanto a la estructura física y también en dotación para la didáctica de los docentes.

¿Cómo impacta el P.M.I. el currículo y pedagogía?

Se realizan evaluaciones, proyectos por parte del distrito y pruebas que ayudan a establecer el currículo.

¿Con qué herramientas se evalúa el cumplimiento del P.M.I.?

Se evalúa con reuniones de consejo, reuniones o juntas de maestros, donde se comparten los procesos y se evalúan estrategias.

Firma de la persona que consiente: Martha Rodríguez

Firma de investigador: María Daniela

Firma de investigador: Yolanda Hernández

GESTION: DE LA COMUNIDAD							
PROCESO	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO	
						INICIA	FINAL
Proyección a la comunidad	Fortalecer, a través de estrategias motivacionales la participación de los padres a la escuela de familia.	A diciembre 02 la escuela de padres se ejecutará en un 80% convirtiéndose en un proyecto pedagógico institucional que oriente a las familias en los procesos académicos y sociales	Numero de padres vinculados al proyecto de escuela de familia	Reuniones Conversatorios Charlas	Ana Milena Caicedo Psicorientadora Luis Márquez Coordinador	15 de enero	02 de diciembre
	Implementar un Servicio social estudiantil dirigido a la comunidad	A diciembre 30 el 100% de los estudiantes de 9°, 10° y 11° deben presentar proyectos de servicio enfocado en la comunidad	Numero de estudiantes de los grados 9,10 y 11 con proyectos de servicio social enfocado a la comunidad	Elaboración de proyectos de servicio social enfocados en la comunidad Socialización de los proyectos a toda la comunidad educativa	Jimmy Villalba Rector Luis Márquez Coordinador Ana Milena Caicedo Psicorientadora	15 de enero	02 de diciembre

GESTION: ACADEMICA							
PROCESO	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO	
						INICIA	FINAL
Seguimiento académico	Implementar estrategias que permitan hacer seguimiento a los egresados	A noviembre 30 de 2018 al 50% de los egresados se les hará seguimiento y su información estará inscrita en la base de datos de la institución	Porcentaje de estudiantes egresados a los que se les hace seguimiento.	Reuniones periódicas para los egresados Directorio de egresados Encuentro de egresados	Jimmy Villalba Rector Luis Márquez Coordinador Ana Milena Caicedo Psicorientadora Luz Helena Fandiño Docente de Sociales	15 de enero	2 de diciembre
	Propiciar el uso de los resultados obtenidos por los estudiantes en las pruebas Externas (diagnósticas del PTA, Saber) e Internas, en la planeación y ejecución de clases en la básica primaria	A diciembre de 2016, el 80% de docentes de la institución, utiliza de manera acertada los resultados de las pruebas diagnósticas del Programa Todos a Aprender, y las Pruebas Saber, para la planeación y ejecución de sus clases.	Número de docentes que utilizan las pruebas diagnósticas del Programa Todos a Aprender, y las Pruebas Saber, para la planeación y ejecución de sus clases.	Análisis de los resultados obtenidos por los estudiantes en las Pruebas Diagnósticas del PTA. Análisis de los resultados obtenidos por los estudiantes de Tercero, Quinto, noveno y once en las pruebas saber	Luis Márquez Coordinador Sonjay Barrios Tutora PTA Dairo Romero Docente Edwin Coba Docente Yasmir Pacheco Docente	15 de enero	02 de diciembre


GESTION: ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA							
PROCESO	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO	
						INICIA	FINAL
Administración de la planta física y de los recursos	Garantizar el Suministro y dotación de los implementos necesarios para la labor docente	A diciembre de 2016 el 80% de los docentes dotados con los implementos para realizar su labor	Número de docentes satisfechos con la dotación	Compra de materiales para dotación de docentes	Jimmy Villalba Ballestas Rector	15 de enero	30 de noviembre
	Diseñar y ejecutar el mapa de riesgos físicos y publicarlo en un lugar visible de la Institución.	A Diciembre de 2016 la Institución contará con el mapa de riesgos físicos de la Institución.	Mapa elaborado en un 100%	Recolectar Información de riesgos Levantamiento del mapa.	Jimmy Villalba Rector Luis Márquez Coordinador Dairo Romero Docente	15 de enero	30 de noviembre

**I.E.D. JESUS MISERICORDIOSO
PLAN DE MEJORAMIENTO 2016**

GESTION: DIRECTIVA							
PROCESO	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO	
						INICIA	FINAL
Cultura Institucional	-Fortalecer el uso de los canales de comunicación acordes a la diversidad de la comunidad educativa.	A diciembre de 2016 el 75% de la comunidad educativa utilizará los diferentes canales de comunicación establecidos por la Institución educativa.	Número de integrantes de la comunidad educativa utilizando los mecanismos de comunicación.	Evaluar las alternativas de los medios a utilizar para establecer la comunicación (e-mail, cartas, reuniones, circulares, avisos, folletos, redes sociales, etc.)	Jimmy Villalba Rector Luis Márquez Coordinador	11 de enero	2 de diciembre
				Charlas sobre los medios de comunicación con los que cuenta la institución	Jimmy Villalba Rector Yasmir Pacheco Docente Humanidades Luis Márquez Coordinador	11 de enero	2 de diciembre
				Eventos de capacitación	Sheila Docente de Informática	11 de enero	2 de diciembre

Anexo 37

profesora



UNIVERSIDAD
DE LA COSTA
1974

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados


PARA EL GRUPO DE DISCUSIÓN:

1. Qué es para usted el Plan de Mejoramiento Institucional?
El plan de mejoramiento institucional es
una herramienta para hacer los correctivos
y las mejoras que la institución necesita

2. Qué importancia tiene el PMI para la mejora Institucional?
el plan de mejoramiento institucional
es muy importante para la escuela
ya que ella se planea y acuerdan las
cosas que debemos mejorar.

3. Qué es para usted la evaluación del PMI?
La evaluación es algo que se usa
para medir cómo está la institución

Anexo 38


UNIVERSIDAD DE LA COSTA

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

Si ha mejorado, ¿cómo?


4. Qué importancia tiene la evaluación PMI en la Institución?
tiene mucha importancia ya que se detectan las falencias, debilidades que se encuentran en el transcurso del año en la institución educativa

5. Qué mejoras ha tenido la Institución como resultado del PMI?
Las mejoras que ha tenido es en cuestión de infraestructura física, en convivencia y también en charlas a los padres de familia es de participación de padres,

6. Ha participado usted en el proceso de evaluación del PMI?
Sí, en la semana institucional

7. Han percibido algún proceso de mejora Institucional a partir de la gestión escolar?

Anexo 39


UNIVERSIDAD DE LA COSTA
1971

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

Si

8. El enfoque de la gestión escolar favorece la participación de la comunidad educativa?
Si, Porque está capacitando a los padres de familia incentivando la participación y también a los docentes.

9. La gestión escolar socializa los resultados de la evaluación del PMI?
Si

Gracias por su apoyo y colaboración.

María Delgado
Firma del Investigador

[Signature]
Firma del establecimiento educativo

Anexo 40

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

CONSENTIMIENTO INFORMADO**Título del Proyecto:**

**"EVALUACIÓN AL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL: PERSPECTIVAS Y RETOS
DESDE LA GESTIÓN ESCOLAR"**

Sr. (Sra., Srta.): CRISTINA ISABEL CHARRY

El propósito de este documento es entregarle toda la información necesaria para que Ud. pueda decidir libremente si desea participar en el grupo de discusión para la investigación que se le ha explicado verbalmente, que lleva por título en indicado.

Al respecto, expongo que: he sido informado/a sobre el diálogo a desarrollar y las eventuales molestias, tiempos, espacios y grabaciones en la realización que el procedimiento implica, previamente a su aplicación y con la descripción necesaria para conocerlas en un nivel suficiente.

He sido también informado/a en previamente a la aplicación, que los procedimientos que se realicen, no implican un costo que yo deba asumir. Mi participación en el procedimiento no involucra un costo económico alguno que yo deba solventar, no implica procesos evaluativos para las autoridades y tampoco efectos de auditoría.



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

Junto a ello he recibido una explicación satisfactoria sobre el propósito de la actividad, así como de los beneficios sociales o comunitarios que se espera éstos produzcan y estoy en pleno conocimiento que la información obtenida con la actividad en la cual participaré, será absolutamente confidencial, y que no aparecerá mi nombre ni mis datos personales en libros, revistas y otros medios de publicidad derivadas de esta investigación.


Sé que la decisión de participar en esta actividad, es absolutamente voluntaria. Si no deseo participar en ella o, una vez iniciada, no deseo proseguir colaborando, puedo hacerlo sin problemas. En ambos casos, se me asegura que mi negativa no implicará ninguna consecuencia negativa para mí.

Adicionalmente, las investigadoras responsables Noelia Hernández y María Del Pilar Navaja, han manifestado su voluntad en orden a aclarar cualquier duda que me surja sobre mi participación en la actividad realizada. Para ello, se me informa que el domicilio para estos efectos es Cra 64B #20 , Cra 1ª #42-44 ciudadela en el horario comprendido entre las 7:00 p.m. y 9:00 p.m., en el periodo comprendido de la actividad y hasta 1 mes después de concluida ésta.

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Yo, Cristina Isabel Charry Cédula de identidad No 1045752138 de Barranquilla mayor de edad, consiento en participar en el grupo de discusión del establecimiento educativo para la investigación titulada:

Anexo 42



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

"Evaluación del plan de Mejoramiento Institucional :Perspectivas y retos desde la gestión Escolar"y autorizo las señoras María Del Pilar Navaja con CC n°32896921 de Barranquilla y Noelia Hernández con CC No 32681711 de Barranquilla, investigadoras responsables del proyecto para realizar con mi participación el grupo de discusión requerido por el proyecto de investigación descrito.

Fecha: 6/sep/2016 Hora: 9:30 am


Firma de la persona que consiente: Cristina Chapey

Investigadora responsable: María Navaja
Nombre Firma

Investigadora responsable: Noelia Hernández Pardo Noelia H.
Nombre Firma

Anexo 43

profesor



UNIVERSIDAD
DE LA COSTA
1974

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

PARA EL GRUPO DE DISCUSIÓN:

1. Qué es para usted el Plan de Mejoramiento Institucional?

Es un conjunto de estrategias que se implementan en áreas de superar las debilidades que se presentan en cada uno de los entes que la conforman


2. Qué importancia tiene el PMI para la mejora Institucional?

Toda la importancia puesta que por medio de este se mejoran las debilidades

3. Qué es para usted la evaluación del PMI?

Es un seguimiento que realiza la institución de manera interna

Anexo 44

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA**

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

de las secretarías en su defecto u otras instituciones

4. Qué importancia tiene la evaluación I PMI en la Institución?
Mucha porque a través de esta se puede evidenciar el trabajo de la institución para superar las dificultades y la apropiación de los involucrados en el proceso

5. Qué mejoras ha tenido la Institución como resultado del PMI?
Ha mejorado en infraestructura, en capacitación de su personal, en resultados de evaluaciones externas e internas

6. Ha participado usted en el proceso de evaluación del PMI?
Si

7. Han percibido algún proceso de mejora Institucional a partir de la gestión escolar?



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

Si

8. El enfoque de la gestión escolar favorece la participación de la comunidad educativa?

Claro porque a través de esta se crean mejores ambientes escolares

9. La gestión escolar socializa los resultados de la evaluación del PMI?


Si

Gracias por su apoyo y colaboración.


Maria Navaja
Firma del Investigador

Maria Ospino
Firma del establecimiento educativo

Anexo 46

 <p>UNIVERSIDAD DE LA COSTA</p>	<p>MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados</p>
<p>CONSENTIMIENTO INFORMADO</p>	
<p>Título del Proyecto:</p> <p>"EVALUACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL: PERSPECTIVAS Y RETOS DESDE LA GESTION ESCOLAR"</p>	
<p>Sr. (Sra., Srta.): _JIMMY VILLALBA BALLESTAS</p>	
<p>El propósito de este documento es entregarle toda la información necesaria para que Ud. pueda decidir libremente si desea participar en el grupo de discusión para la investigación que se le ha explicado verbalmente, que lleva por título en indicado.</p>	
<p>Al respecto, expongo que: he sido informado/a sobre el diálogo a desarrollar y las eventuales molestias, tiempos, espacios y grabaciones en la realización que el procedimiento implica, previamente a su aplicación y con la descripción necesaria para conocerlas en un nivel suficiente.</p>	
<p>He sido también informado/a en previamente a la aplicación, que los procedimientos que se realicen, no implican un costo que yo deba asumir. Mi participación en el procedimiento no involucra un costo económico alguno que yo deba solventar, no implica procesos evaluativos para las autoridades y tampoco efectos de auditoría.</p>	

Anexo 47

 **UNIVERSIDAD DE LA COSTA**

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados


Junto a ello he recibido una explicación satisfactoria sobre el propósito de la actividad, así como de los beneficios sociales o comunitarios que se espera éstos produzcan y estoy en pleno conocimiento que la información obtenida con la actividad en la cual participaré, será absolutamente confidencial, y que no aparecerá mi nombre ni mis datos personales en libros, revistas y otros medios de publicidad derivadas de esta investigación.

Sé que la decisión de participar en esta actividad, es absolutamente voluntaria. Si no deseo participar en ella o, una vez iniciada, no deseo proseguir colaborando, puedo hacerlo sin problemas. En ambos casos, se me asegura que mi negativa no implicará ninguna consecuencia negativa para mí.

Adicionalmente, las investigadoras responsables María Del Pilar Navaja Hernández y Noelia Hernández Romero han manifestado su voluntad en orden a aclarar cualquier duda que me surja sobre mi participación en la actividad realizada. Para ello, se me informa que el domicilio para estos efectos es Cra 1ª # 42-44 Ciudadela /Cra 20 #64B-15 Buena esperanza en el horario comprendido entre las 7:00 p.m. y 9:00 p.m., en el período comprendido de la actividad y hasta 1 mes después de concluida ésta.

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Yo, Jimmy Villalba Cédula de identidad No _____ de _____ mayor de edad, consiento en participar en el grupo de discusión del establecimiento educativo para la investigación titulada:

 **UNIVERSIDAD DE LA COSTA**

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados


“Seguimiento y Evaluación de los planes de Mejoramiento institucional perspectivas y retos desde la gestión escolar” y autorizo a las señoras María del pilar navaja Hernández c.c: 32896921 de Barranquilla, y Noelia Hernández Romero c.c: 32681711 de Barranquilla, investigadoras responsables del proyecto para realizar con mi participación el grupo de discusión requerido por el proyecto de investigación descrito.

Fecha: 25-08-2016 Hora: 2:45 pm

Firma de la persona que consiente: Jimmy Villalba

Investigadora responsable: María Navaja H. [Firma]
Nombre Firma

Investigadora responsable: Noelia Hernández Romero [Firma]
Nombre Firma





MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

TALLER DE SIGUIIMIENTO EVALUATIVO
PMI.

El presente taller tiene por objeto establecer el impacto del plan de mejoramiento institucional en el desarrollo de la escuela.

DESCRIPCION	EVALUACION
El PMI, se diseña y se implementa con todos los directivos y docentes.	Si
El PMI, se diseña y se implementa con la participación de estudiantes y padres de familia.	Si
El PMI, se planea estratégicamente.	Si
Las estrategias y acciones del PMI apuntan a soluciones, problemas de la realidad de la escuela.	Si
Se lleva a cabo reuniones por periodos académicos, para determinar el cumplimiento del plan de mejoramiento institucional.	Si
Las necesidades expuestas por los estudiantes, constituyen las metas del desarrollo del PMI.	Se tienen en cuenta todas las necesidades del P.E.I
El proceso académico, se actualiza con metas específicas para el aprendizaje de los estudiantes.	Hay meta a corto, mediano y largo plazo.
La ampliación de la infraestructura física se planifica como visión de desarrollo de la escuela.	Si, para brindar al estudiante mejores ambientes de estudio.
El currículo y la pedagogía se actualizan teniendo en cuenta el avance de la ciencia y la tecnología.	Se están en constante actualización.



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

La planeación financiera de la escuela cubre los proyectos y problemas que se requieren para el desarrollo de la escuela.	Si
La actualización de los recursos didácticos, se planifican a nivel financiero anualmente	También de acuerdo a las necesidades
La actualización del currículo se planifica a nivel financiero anualmente.	nivel financiero, pedagógico y administrativo
Los proyectos de apoyo para el desarrollo de la escuela hacen parte de la planeación financiera.	Si
La comunidad educativa está satisfecha con el avance del PMI.	Si
El PMI, está articulado a la visión de desarrollo del PEI.	Si
El PMI se revisa y se evalúa de manera continua y permanente	Si
Los objetivos del PMI son factibles y alcanzables en la realidad de la escuela.	Si

Gracias por su colaboración y apoyo.

Maria Laraja
 Firma del investigador

 firma del investigador

Patricia Wilchez Torres
 Firma de la persona que consiente

Anexo 50




MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

TALLER DE SIGUIIMIENTO EVALUATIVO
PMI.

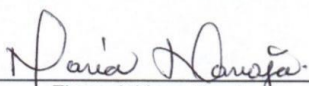
El presente taller tiene por objeto establecer el impacto del plan de mejoramiento institucional en el desarrollo de la escuela.

DESCRIPCION	EVALUACION
El PMI, se diseña y se implementa con todos los directivos y docentes.	Si'
El PMI, se diseña y se implementa con la participación de estudiantes y padres de familia.	Si' No todos los padres participan
El PMI, se planea estratégicamente.	Si'
Las estrategias y acciones del PMI apuntan a soluciones, problemas de la realidad de la escuela.	Si'
Se lleva a cabo reuniones por periodos académicos, para determinar el cumplimiento del plan de mejoramiento institucional.	Si'
Las necesidades expuestas por los estudiantes, constituyen las metas del desarrollo del PMI.	Si'
El proceso académico, se actualiza con metas específicas para el aprendizaje de los estudiantes.	Si'
La ampliación de la infraestructura física se planifica como visión de desarrollo de la escuela.	Si'
El currículo y la pedagogía se actualizan teniendo en cuenta el avance de la ciencia y la tecnología.	Si'

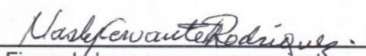
Anexo 51

 UNIVERSIDAD DE LA COSTA 1973		MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados	
La planeación financiera de la escuela cubre los proyectos y problemas que se requieren para el desarrollo de la escuela.	Si		
La actualización de los recursos didácticos, se planifican a nivel financiero anualmente	Si		
La actualización del currículo se planifica a nivel financiero anualmente.	Si		
Los proyectos de apoyo para el desarrollo de la escuela hacen parte de la planeación financiera.	Si		
La comunidad educativa está satisfecha con el avance del PMI.	Si		
El PMI, está articulado a la visión de desarrollo del PEI.	Si		
El PMI se revisa y se evalúa de manera continua y permanente	Si		
Los objetivos del PMI son factibles y alcanzables en la realidad de la escuela.	Si		


Gracias por su colaboración y apoyo.


 Firma del investigador

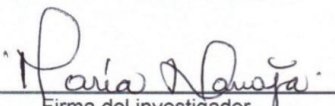
 firma del investigador


 Firma de la persona que consiente

Anexo 52

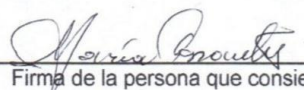
 UNIVERSIDAD DE LA COSTA <small>1976</small>		MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados	
La planeación financiera de la escuela cubre los proyectos y problemas que se requieren para el desarrollo de la escuela.		Si'	
La actualización de los recursos didácticos, se planifican a nivel financiero anualmente		Si'	
La actualización del currículo se planifica a nivel financiero anualmente.		Si'	
Los proyectos de apoyo para el desarrollo de la escuela hacen parte de la planeación financiera.		Si'	
La comunidad educativa está satisfecha con el avance del PMI.		Si'	
El PMI, está articulado a la visión de desarrollo del PEI.		Si'	
El PMI se revisa y se evalúa de manera continua y permanente		Si'	
Los objetivos del PMI son factibles y alcanzables en la realidad de la escuela.		Si'	

Gracias por su colaboración y apoyo.



 Firma del investigador

 firma del investigador



 Firma de la persona que consiente

Anexo 53




MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

TALLER DE SIGUIIMIENTO EVALUATIVO
PMI.

El presente taller tiene por objeto establecer el impacto del plan de mejoramiento institucional en el desarrollo de la escuela.

DESCRIPCION	EVALUACION
El PMI, se diseña y se implementa con todos los directivos y docentes.	Si'
El PMI, se diseña y se implementa con la participación de estudiantes y padres de familia.	Si' No todos los padres participan
El PMI, se planea estratégicamente.	Si'
Las estrategias y acciones del PMI apuntan a soluciones, problemas de la realidad de la escuela.	Si'
Se lleva a cabo reuniones por periodos académicos, para determinar el cumplimiento del plan de mejoramiento institucional.	Si'
Las necesidades expuestas por los estudiantes, constituyen las metas del desarrollo del PMI.	Si'
El proceso académico, se actualiza con metas específicas para el aprendizaje de los estudiantes.	Si'
La ampliación de la infraestructura física se planifica como visión de desarrollo de la escuela.	Si'
El currículo y la pedagogía se actualizan teniendo en cuenta el avance de la ciencia y la tecnología.	Si'

Anexo 54



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

TALLER DE SIGUIIMIENTO EVALUATIVO
PMI.


El presente taller tiene por objeto establecer el impacto del plan de mejoramiento institucional en el desarrollo de la escuela.

DESCRIPCION	EVALUACION
El PMI, se diseña y se implementa con todos los directivos y docentes.	Si
El PMI, se diseña y se implementa con la participación de estudiantes y padres de familia.	Si
El PMI, se planea estratégicamente.	Si
Las estrategias y acciones del PMI apuntan a soluciones, problemas de la realidad de la escuela.	Si
Se lleva a cabo reuniones por periodos académicos, para determinar el cumplimiento del plan de mejoramiento institucional.	Si
Las necesidades expuestas por los estudiantes, constituyen las metas del desarrollo del PMI.	Si
El proceso académico, se actualiza con metas específicas para el aprendizaje de los estudiantes.	Si
La ampliación de la infraestructura física se planifica como visión de desarrollo de la escuela.	Si
El currículo y la pedagogía se actualizan teniendo en cuenta el avance de la ciencia y la tecnología.	Si

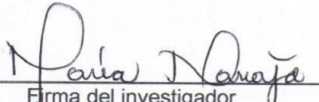
Anexo 55

DESCRIPCION	EVALUACION
El PMI, se diseña y se implementa con todos los directivos y docentes.	Si
El PMI, se diseña y se implementa con la participación de estudiantes y padres de familia.	Si
El PMI, se planea estratégicamente.	Si
Las estrategias y acciones del PMI apuntan a soluciones, problemas de la realidad de la escuela.	Si
Se lleva a cabo reuniones por periodos académicos, para determinar el cumplimiento del plan de mejoramiento institucional.	No
Las necesidades expuestas por los estudiantes, constituyen las metas del desarrollo del PMI.	Si
El proceso académico, se actualiza con metas específicas para el aprendizaje de los estudiantes.	Si
La ampliación de la infraestructura física se planifica como visión de desarrollo de la escuela.	Si
El currículo y la pedagogía se actualizan teniendo en cuenta el avance de la ciencia y la tecnología.	Si

Anexo 56

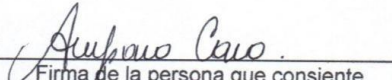
 MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados	
La planeación financiera de la escuela cubre los proyectos y problemas que se requieren para el desarrollo de la escuela.	Si
La actualización de los recursos didácticos, se planifican a nivel financiero anualmente	Si
La actualización del currículo se planifica a nivel financiero anualmente.	Si
Los proyectos de apoyo para el desarrollo de la escuela hacen parte de la planeación financiera.	Si
La comunidad educativa está satisfecha con el avance del PMI.	Si
El PMI, está articulado a la visión de desarrollo del PEI.	Si
El PMI se revisa y se evalúa de manera continua y permanente	Si
Los objetivos del PMI son factibles y alcanzables en la realidad de la escuela.	Si

Gracias por su colaboración y apoyo.



 Firma del investigador

 firma del investigador



 Firma de la persona que consiente

EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO							
Gestión Directiva: Procesos Institucionales							
Objetivo estratégico	Metas planeadas	Tiempo	Meta	% de ejecución Año	Dificultades encontradas	Alternativas de solución	Compromisos



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DISTRITAL DE BARRANQUILLA

Acta de Visita de Acompañamiento

Código: SE-CE-P05-R03

ACTA DE VISITA DE ACOMPAÑAMIENTO

FECHA, HORA Y LUGAR:	Barranquilla, Agosto 22 de 2016	
INSTITUCION	INSTITUCION EDUCATIVA DISTRITAL JESUS MISERICORDIOSO	
SUPERVISOR(A):	Luz Marina Rodríguez Villanueva	
RELATOR:	Luz Marina Rodríguez Villanueva	
ASISTENTES:	NOMBRE	CARGO
	JIMMY VILLALBA BALLESTAS	RECTOR (a)
OBJETIVO Y AGENDA DE LA REUNIÓN		
Segundo seguimiento del proceso de implementación del plan de mejoramiento Institucional.		
<p>La visita fue atendida por El RECTOR, miembro del equipo de evaluación a los procesos de mejoramiento institucional, de la I.E.D. JESUS MISERICORDIOSO, de forma inmediata la supervisora informa el objetivo de la visita el cual es hacer el segundo seguimiento del proceso de implementación del plan de mejoramiento Institucional. Se revisaron las acciones planeadas en cada área de gestión y se verificaron la ejecución de las misma mediante el análisis de las evidencia presentadas:</p> <p>Gestión Directiva: Se muestran evidencias de acciones que han permitido analizar e identificar el estado de formulación de los planes y proyectos y la implementación de ajuste que permita una articulación efectiva de éstos, en el marco de la calidad y la gestión estratégica. Para el fortalecimiento de los canales de comunicación se ha hecho uso de los recursos tecnológicos como chat, correo y los medios tradicionales como son, memorandos, circulares y otros.</p> <p>Gestión Académica: Se pudo evidenciar como en la institución ha implementado una serie de estrategias pedagógicas que han permitido un avance en el objetivo propuesto en esta área de gestión, el cual busca el mejoramiento de los aprendizajes y competencias de los estudiantes. Dentro de los objetivos se planteó estrategias para el seguimiento a los egresados. Se inició con una reunión con los egresados a los cuales se les aplicó una encuesta para saber la situación actual de ellos y crear una base de datos. En cuanto al uso de los resultados de las pruebas externas se realizaron talleres con Secretaria de Educación que luego se socializó con los docentes y se acordó la realización de los planes de mejoramiento.</p> <p>Gestión Administrativa y Financiera: Se evidencia como la institución establece y ejecuta un plan estratégico para la adquisición de recursos para el aprendizaje en concordancia con el direccionamiento estratégico y la gestión pedagógica. Se ha garantizado el suministro de dotación e implementos para la labor docente como mapas, textos, mapas, sillas. Se ha realizado la adecuación de los espacios de aprendizaje como es</p>		



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DISTRITAL DE BARRANQUILLA
Acta de Visita de Acompañamiento
Código: SE-CE-P05-R03

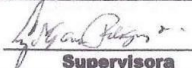
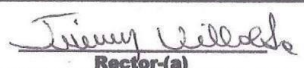
mantenimiento de aires, compra de sillas, material de laboratorio, pintura, entre otros.
Se han hecho mesas de trabajo para diseñar el mapa de riesgo. Se inició con la creación del coapasst.

Gestión Comunitaria: Se evidencia que la institución ha implementado estrategias de interacción y participación del programa institucional escuela familiar en acompañamiento con el departamento de psicoorientación, promoviendo la mejor manera de brindar gran apoyo en la formación (académica-convivencial) de sus hijos y de acompañamiento a los procesos institucionales.

Se ha fortalecido la interacción con las familias a través de la escuela de familia de Redpapaz, escuela de padres de comfamiliar. Se realizó la rendición de cuentas por parte del rector

Se les recomienda a la Institución seguir sistematizando los avances del plan de mejoramiento.

ACOMPANAMIENTO

Compromisos	Fecha de Asignación	Fecha Límite	OK	Responsable	Observaciones al proceso
Seguir Sistematizando el proceso de ejecución del PMI.	Agosto 22 - 2016	Octubre 11 de 2016		Rectora y comité de gestión	Buen funcionamiento del comité de gestión
Recopilación de evidencias un folder de evidencias	Agosto 22 - 2016	Octubre 11 de 2016		Rectora y comité de gestión	
FECHA, HORA Y LUGAR DE LA PRÓXIMA VISITA:				Octubre 18 - 2016 a las 8:00 AM	
 Supervisora				 Rector-(a)	



ACTA DE VISITA DE ACOMPAÑAMIENTO Y SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN AL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL- PMI 2016

FECHA DE LA VISITA	Agosto 22 de 2016
NOMBRE DE LA IED	Jesús Misericordioso
NOMBRE DEL RECTOR(A)	JIMMY VILLALBA BALLESTAS
SUPERVISOR(A) DE EDUCACIÓN	Luz Marina Rodríguez Villanueva
HORA DE INICIO	10:00 a.m.
HORA DE FINALIZACIÓN	12:45 p.m.

OBJETIVO Y AGENDA DE LA REUNIÓN

Objetivo: Realizar acompañamiento y seguimiento al cumplimiento de la ejecución del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), teniendo como referencia la Resolución No 0712 de fecha Diciembre 3 de 2015 y la Guía No. 34 del MEN, con la siguiente agenda de trabajo:

1. Verificación de la elaboración del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), teniendo en cuenta los resultados de calificación de las oportunidades de mejoramiento de la Autoevaluación Institucional de las oportunidades de mejoramiento de la Autoevaluación Institucional.
2. Evidenciar la sistematización de la información de la Ruta de Mejoramiento Institucional.
3. Revisión avance de los objetivos y metas del Plan de Mejoramiento Institucional.
4. Orientaciones y Ajustes del Plan de Mejoramiento Institucional.

FACTORES CRÍTICOS IDENTIFICADOS

GESTIÓN DIRECTIVA

Fortalecer el uso de los canales de comunicación acordes a la diversidad de la comunidad educativa.

GESTIÓN ACADÉMICA

Implementar estrategias que permitan hacer seguimiento a los egresados

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Diseñar y ejecutar el mapa de riesgos físicos y publicarlo en un lugar visible de la Institución.



Barranquilla, enero 15 de 2018.

Señores
Colegio Jesús Misericordioso
La ciudad

Cordial saludo

Apreciado Rector JIMMY VILLALBA.

Por medio de la presente le hacemos entrega el siguiente formato para evaluar concerniente al proceso de evaluación al plan de mejoramiento institucional PMI, que usted desarrolla y ejecuta en la Institución Educativa que lidera, como el fin de lograr un proceso transformación.

De antemano gracias por su atención y colaboración prestada.

Atentamente,

Recibido.
Beate Lech 15/enero/2018

María del Pilar
María del Pilar Nayaja Hernández

Norelia Hernández
Norelia Hernández Romero

Maestras en educación



