

**ANÁLISIS DE LOS PLANES DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL EN  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE CARTAGENA: UNA VISIÓN  
DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GERENCIA EDUCATIVA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
EN GERENCIA EDUCATIVA**

**ANÁLISIS DE LOS PLANES DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL EN  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE CARTAGENA: UNA VISIÓN  
DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GERENCIA EDUCATIVA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
EN GERENCIA EDUCATIVA**

**JACKELINE ESQUIVIA GONZÁLEZ  
CARMEN MARÍA ROMERO CANOLES**

**TUTOR:  
HAROLD LORA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA  
CARTAGENA, 2017**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a nuestro amado Dios quien con su inagotable amor y fidelidad nos guio, fortaleció, acompañó y lleno de su sabiduría y paz para no desfallecer en el camino y poder llegar a la meta.

A nuestras queridas familias las cuales nos acompañaron día a día en el proceso y nos rodearon de su amor y comprensión, sin su apoyo no podríamos haberlo logrado.

A nuestra universidad la cual nos abrió sus puertas y ofreció la invaluable oportunidad de vivir esta hermosa gratificante y fructífera aventura.

A nuestro asesor, el cual nos acompañó, orientó y colaboró en este proceso con una muy buena disposición, haciéndonos sentir siempre escuchadas y atendidas.

A nuestros profesores junto a los cuales crecimos como profesionales y personas con cada una de sus enseñanzas, cada uno de ellos dejó huella en nosotras.

A todas aquellas personas que siempre estuvieron prestas a colaborarnos y colocar su granito de arena para ayudarnos en esta investigación.

A todos muchas gracias.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	5
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	8
1.1. Pregunta de investigación.....	16
2. OBJETIVOS .....	17
2.1 Objetivo general .....	17
2.2 Objetivos específicos.....	17
3. JUSTIFICACIÓN .....	18
4. MARCO DE REFERENCIA.....	20
4.1 Marco lega.....	28
4.2 Marco teórico .....	33
4.2.1. Evaluación institucional. ....	33
4.2.2 Planes de Mejoramiento Institucional. ....	38
4.2.3. Gerencia educativa. ....	41
4.2.4. Modernización de la educación. ....	46
5. METODOLOGÍA.....	52
5.1 Tipo de investigación .....	52
5.2 Contexto de la investigación .....	53
5.3 Recolección de la información .....	55
5.4 Categorías de análisis .....	56
5.5 Alcance del proyecto.....	58
5.6 Análisis de los planes de mejoramiento por cada una de las Unaldes .....	63
5.7 Caracterización General de la Localidad N°. 2- UNALDES RURAL Y DE LA VIRGEN65	
5.8 El Proyecto Modernizador .....	89
CONCLUSIONES .....	93
REFERENCIAS.....	99

## INTRODUCCIÓN

La gerencia educativa es un campo de trabajo de gran importancia para la educación; sin ella, se corre el riesgo de que los procesos formativos y las metodologías pedagógicas y didácticas se desarraiguen de objetivos claros y que pierdan unidad en el marco institucional que les da cabida. Este es, por consiguiente, un conocimiento transversal que debe establecer criterios de organización y principios de direccionamiento que, por supuesto, no pueden reemplazar las labores pedagógicas formativas, sino que le brindan posibilidades para su potenciación y mejoramiento. En este orden de ideas, el instrumento que permite medir el impacto de la gerencia educativa en la aplicación concreta de las instituciones es el documento que recoge toda la labor de direccionamiento de sus procesos internos, es decir el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI).

Estos Planes de Mejoramiento Institucional son documentos que recogen una práctica reflexiva y autoevaluativa que realizan las Instituciones Educativas contando con la percepción de todas las instancias de la comunidad: docentes, estudiantes, padres de familia y directivos. La importancia de esta actividad consiste en que desde sus propias dinámicas elaboran un diagnóstico de sus diferentes procesos, rastrean sus fortalezas y debilidades internas, y trazan unos objetivos y unas metas, junto con las herramientas, mecanismos y metodologías para alcanzarlos, dentro de plazos establecidos, con la finalidad de concretar acciones de mejoramiento. El impacto de esta labor se nota en la capacidad que tienen las instituciones, concebidas como conjuntos dinámicos, para mejorar por sí mismas en la búsqueda de finalidades educativas y formativas propuestas con las posibilidades que brindan sus propios contextos de desarrollo: los PMI son hojas de ruta de la autonomía de los planteles educativos y un reflejo de su labor de transformación de la sociedad en la que se encuentran.

Dicho lo anterior, la función evaluativa de los procesos de gerencia educativa se convierten con los Planes de Mejoramiento en un agente de cambio que no afecta la autonomía de las instituciones (cuya primera expresión es, desde luego, la libertad de cátedra) en el camino hacia la puesta en marcha de proyecto de modernización de la educación; puede decirse, incluso, que los PMI se convierten en un punto medio entre la autonomía y los estándares de competitividad nacionales e internacionales (como las pruebas de conocimiento), en las que cada institución encuentra las maneras de hacer frente a los retos del mundo moderno con base en los horizontes de sentido que le dan significado dentro de los contextos sociales.

Por lo tanto, la importancia de la investigación que se presenta a continuación radica en que busca desentrañar el andamiaje de la evaluación institucional, no solo desde su apuesta teórica y conceptual, sino desde la práctica de un conjunto de instituciones concretas tomadas por muestreo aleatorio, con el fin de corroborar o, en todo caso, poner a prueba la funcionalidad de la gerencia educativa y de los Planes de Mejoramiento Institucional dentro del quehacer formativo de las Instituciones Educativas Públicas del Estado Colombiano.

En este orden de ideas, el presente documento presenta una serie de elementos teóricos en torno a la gerencia educativa que permiten establecer las líneas generales para estudiar los insumos, los métodos y los resultados que algunas instituciones educativas están utilizando para mejorar sus procesos administrativos. Se pone al lector en los contextos teóricos y legales que enmarcan la prestación de servicios gerenciales en el sector educativo, los lineamientos generales de la evaluación y los parámetros propuestos para la elaboración de los Planes de Mejoramiento Institucional en función del progreso de la calidad y la modernización continua del sistema educativo en Colombia.

En este sentido, es un trabajo investigativo que ofrece una serie de cuestionamientos y herramientas que ponen en la palestra académica la necesidad de llevar a cabo los Planes de Mejoramiento Institucional en la consecución de metas de tecnificación de los establecimientos educativos en función de una correcta orientación desde la gerencia educativa. Por esta razón, el objetivo primordial de esta investigación es el análisis de cinco casos concretos de elaboración de PMI por parte de instituciones oficiales de la ciudad de Cartagena, en el Departamento de Bolívar, lo que permitirá visualizar en la práctica la utilidad e importancia de la gerencia educativa en el mejoramiento continuo de las instituciones.

La metodología que permitirá alcanzar el objetivo propuesto es cualitativa y descriptiva dentro de un estudio de casos, dado que describe los procesos de calidad educativa en documentos definidos (PMI) en instituciones concretas. Para ello se cuenta con un marco teórico que esboza el marco general de lo que es la gerencia educativa y el mejoramiento institucional con el fin de poner a prueba la aplicación de estos conceptos y resaltar su importancia para el direccionamiento de un plantel educativo y para su administración en aras de su modernización. Las fuentes de información son, en especial, documentos oficiales del Ministerio de Educación Nacional y archivos de la Secretaría de Educación de Cartagena.

Una de las conclusiones generales es la confirmación de la centralidad de los procesos gerenciales en el ámbito de la educación en el logro de los objetivos de mejoramiento en la calidad, dado que son ellos los que permiten direccionar la autoevaluación que sirve de diagnóstico para el planteamiento de los Planes de Mejoramiento Institucional, liderar y coordinar las metas, los indicadores, así como administrar los recursos que se aúnan en la concreción de los objetivos planteados.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La comunidad educativa es concebida como un constructo social y cultural en el cual convergen diferentes factores que inciden en el interior de una institución. Hablar de modernizar el sector educativo en Colombia, involucra la dinamización de un conjunto de experiencias relacionadas con asuntos pedagógicos, tecnológicos, administrativos y organizacionales, que buscan generar un impacto en la forma cómo se convive al interior de una institución y fuera de ella. Desde esta perspectiva, el MEN (Ministerio de Educación Nacional, 2014) ha brindado una serie de pautas a través de las cuales se puede llegar a determinar cuáles son los rasgos a tener en cuenta a la hora de poner en marcha un conjunto de programas y de proyectos que viabilicen una política pública determinada.

La modernización en el sector educativo se convierte entonces en uno de esos ejes fundamentales desde los cuales quiere pensarse un modelo de escuela mucho más inclusivo, cuyos aprendizajes sean más pertinentes y acordes con la realidad de un contexto determinado (Mallama, 2014). Es así como se busca, por medio de procesos pedagógicos y administrativos, que se desarrollen visiones institucionales que hablen de las necesidades actuales de los estudiantes en diferentes ciudades del país, involucrando, por supuesto, aspectos de su propio contexto como un elemento que potencia estos tipos de enfoques públicos sobre la educación. (Contraloría General de la República, 2014).



Con este propósito, se han diseñado un conjunto de mecanismos que propenden por alcanzar resultados óptimos con relación a los estándares internacionales de evaluación de la calidad de la educación en Colombia, ligados al resultado de las pruebas censales que forman parte de los Estados que integran la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). De acuerdo con los análisis presentados en diferentes investigaciones (Bojacá & Robayo, 2009; Moreno, 2016; Rentería & Quintero, 2009), se concluye que es una preocupación nacional alcanzar los niveles internacionales que le permitan a Colombia sobresalir como una de las educaciones públicas más fuertes de la región continental.

En busca del cumplimiento de este propósito, la implementación de los Planes de Mejoramiento Institucional- PMI\_- ha funcionado como una hoja de ruta para que las regiones del país puedan involucrar, dentro de sus proyectos educativos institucionales, metas que evidencien el alcance de logros puntuales para facilitar el cumplimiento de los objetivos propuestos (MEN, 2014). Lo anterior quiere decir que la participación para cumplir los objetivos de modernización y mejoramiento de la calidad educativa es una labor que involucra tanto al personal docente como al administrativo y por supuesto, a los estudiantes y a la comunidad en general. Es así como se han consolidado estos PMI, con las políticas públicas que define el MEN y que se traducen en la ejecución e implementación de programas y proyectos de educación, ejecutados a través de las labores y el quehacer pedagógico de las diferentes instituciones educativas (Congreso de Colombia, 2001).

Cada Institución Educativa se plantea una serie de objetivos y lineamientos pedagógicos establecidos como la base de la formación educativa de plantel y que van a definir el rumbo del quehacer académico de cada institución educativa.

Esto es conocido como el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Por su gran importancia, según la Ley 715 del 2001 del Ministerio de Educación, los PEI son obligatorios para cada institución educativa (Congreso de Colombia, 2001).

Partiendo de allí, las Instituciones Educativas deben mejorar sus procesos académicos y administrativos haciendo un análisis de su situación actual (una autoevaluación institucional donde se evidencien sus Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. Dentro de estos cambios, el sector educativo se enfrenta a la modernización de la educación, esto es la inclusión de tecnología en el aula y formas de enseñar que incentivan la creatividad e innovación en los estudiantes. De esta forma, surge la iniciativa de plantear el PMI como una estrategia para operacionalizar el PEI de cada Institución Educativa Oficial.

Los PMI se vienen gestando desde la Ley General de Educación de 1994, con el propósito descrito anteriormente y con el objetivo de mejorar la calidad de la educación nacional. Esta Ley tuvo el propósito de desarrollar la educación nacional para que se acoplara a una sociedad en desarrollo. De la misma forma, más adelante a través de la Ley 715 de 2001, el Ministerio de Educación Nacional le da la capacidad a las Instituciones Educativas del país de ejercer su responsabilidad y autonomía en las decisiones con miras al mejoramiento de la educación (Ministerio de Educación Nacional, 2010). Explícitamente entonces se habla de que los PMI surgen en el 2001 como una medida del Ministerio de Educación para fortalecer la calidad de la educación en Colombia. Desde allí, estos PMI deben plantearse una serie de objetivos claros y alcanzables para que no solo exista un planteamiento de las fortalezas y debilidades de la institución educativa sino también una aplicación efectiva a través de la cual se solventen las necesidades de cada institución. (MEN, Decreto 1860 de 1994: artículo 14).

Es en el ámbito académico desde donde se concretan los objetivos del PMI y desde donde surgen las fortalezas y debilidades de su implementación. La modernización de la educación ha sido un proceso que ha venido acompañando el Estado a través de los Planes de Mejoramiento Institucional.

La articulación de los procesos de modernización través de los Planes de Mejoramiento Educativo, aseguran una mayor calidad en la educación de las instituciones educativas que así lo implementen.

Desde esta perspectiva, la ciudad de Cartagena de Indias busca mejorar las condiciones de aprendizaje de sus estudiantes a través de la implementación del Plan de Mejoramiento Institucional, que debe ser llevado a cabo por cada una de las instituciones educativas, coordinados desde la visión de la Gerencia Educativa, que busca integrar a cada uno de los miembros de una institución en la solución de una problemática específica. Entendiendo que la labor formativa no puede recaer sobre una sola dependencia, sino que debe buscar una integración de las funciones públicas orientadas hacia el favorecimiento de la población en proceso de aprendizaje, la más susceptible de beneficiarse con el desarrollo y cumplimiento de tales políticas.

Teniendo en cuenta lo anterior, los Planes de Mejoramiento Institucional nacen como resultado del proceso de autoevaluación institucional; y se plantean en un principio como un diagnóstico desde el cual se trazan objetivos concretos, indicadores y metas que permiten solucionar las problemáticas en torno a la enseñanza. Los objetivos trazados por las instituciones educativas responden a determinadas metas propuestas desde las instituciones del Estado, es decir, desde el Ministerio de Educación Nacional.

Los objetivos institucionales también surgen desde iniciativas regionales y distritales emanados desde la administración central de turno. Se tiene por ejemplo, el Plan de Desarrollo del Distrito “Ahora sí Cartagena – Educación:

La Gran Estrategia Para La Inclusión Social”, que busca comprometer el accionar de una serie de programas, que atiendan las necesidades específicas de determinada comunidad educativa; generando, con ello, impactos visibles en la forma cómo se estructuran y se organizan las instituciones, ya que en su formulación y ejecución alcanzan diferentes niveles de aceptación o resistencia al interior de las comunidades educativas, al afectar sus estilos de vida, sus dinámicas de convivencia y repercutir en sus ritmos de aprendizaje. Esto se puede sintetizar en que son cambios necesarios para mejorar la calidad de la educación.

Bajo estos principios, cada Institución Educativa podría liderar ajustes a las condiciones que permitan una escuela más cercana al estudiante y a su núcleo familiar; mayor accesibilidad, para llegar hasta la población más vulnerable; adaptabilidad, para que la escuela responda a los cambios y a nuevos contextos; y aceptabilidad de nuestros niños, niñas y jóvenes con aprendizajes críticos y pertinentes, (Secretaría de Educación Distrital de Cartagena, 2013).

Es en el planteamiento de estos Planes de Mejoramiento Institucional, donde se hace necesaria una reflexión y un análisis sobre el alcance de dichos planes en el cumplimiento de la política pública de calidad que lidera el MEN, al considerar que hay un cambio o transformación de la institución educativa con miras a su constante mejora y con la intención de atender a las nuevas dinámicas de modernización, cuyo objetivo también debe ser el de integrar tanto a los agentes del área académica como los de las áreas administrativas, para que diseñen estos proyectos de mejora. Esta perspectiva de mejora continua e innovación de procesos en las instituciones educativas, estará orientada bajo la óptica de la Gerencia Educativa y de Gestión de Calidad.

Por su parte, la Gerencia Educativa es un proceso que busca coordinar las tareas de los miembros que conforman una comunidad educativa para lograr los objetivos institucionales propuestos en el PMI (Álvarez, 1988). Aunque se está hablando de una labor de gerencia, su significado no se refiere únicamente al ámbito empresarial: saber gerenciar es saber dirigir, en el sentido preciso de liderar procesos, de direccionar la gestión de los distintos estamentos escolares que, sin embargo, no están subordinados a decisiones verticales, sino a planes estratégicos trazados por las instancias directivas de cada institución; por lo tanto, el término es válido para el ámbito educativo.

El rector de una institución es quien se encargaría de llevar a cabo esta labor, en cuanto miembro directivo que actúa *dentro y en función* de la comunidad educativa, lo que, sin embargo, no excluye, sino que requiere, la participación de cada uno de sus miembros, incluyendo alumnos y padres de familia.

Es necesario resaltar este punto en la medida en que la perspectiva gerencial pueda entenderse como una pauta para el ejercicio personalista de la gestión por parte del rector. No obstante, la gerencia educativa no excluye por sí misma la participación de las demás instancias de las instituciones, sino que exige su coordinación, la potenciación de su capacidad decisoria para evidenciar resultados tendientes a mejorar los procesos; sin este enfoque, es posible que la perspectiva gerencial caiga en las decisiones unilaterales de los rectores.

Es desde la Gerencia Educativa que se plantean los cambios en los PMI con miras al mejoramiento de sus procesos internos y es desde allí que se deben analizar los PMI de las IEO tomadas como muestra en esta investigación, dado que este campo proporciona una mirada técnica que sirve de soporte conceptual y procedimental para que las instancias directivas de las instituciones puedan tomar las mejores decisiones administrativas; esto conduce, no obstante, al planteamiento de los siguientes interrogantes: ¿Cómo se plantean los PMI?

¿Qué actores participan en dicha formulación? ¿Cómo influye la implementación de un sistema de gerenciamiento educativo en la formulación y ejecución de los PMI? ¿Qué tan eficiente y eficaz es la Gerencia en cada institución?

Finalmente, como parte del problema de investigación, se atiende el término de Gestión de la Calidad, entendiendo este como las actividades coordinadas para dirigir y controlar un organización en términos de calidad (ISO 9001, 2008), ahora bien, aplicada al ámbito educativo, este término se relaciona directamente con la capacidad del sistema educativo de desarrollar en los niños y jóvenes habilidades, conocimientos y valores que les permitan comprender, transformar e interactuar con el mundo en el que viven. Esto implica pasar de un aprendizaje de contenidos y de una formación memorística, a una educación pertinente y conectada con las realidades sociales.

Igualmente, concebir la educación como un proceso que no se agota en el sistema educativo, sino que se desarrolla de manera permanente en interacción con el mundo. (MEN, 2010).

Existe un parámetro oficial de medición de la calidad educativa llamado Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE) que propone el establecimiento estadístico de los resultados de diferentes procesos llevados a cabo por cada institución, con relación a las demás a nivel local y nacional, según cuatro criterios: los dos primeros están asociados a los resultados de las pruebas saber del año anterior, en términos de progreso y desempeño; el criterio de eficiencia se relaciona con el número de estudiantes que aprueban el año escolar; y el cuarto criterio está asociado al “ambiente escolar”, tomado de las preguntas del cuestionario asociado a las pruebas saber 5 y 9 (¿Qué es el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE)?).

Ahora bien, el índice da algunos elementos cuantificables importantes que no son suficientes para evaluar de manera integral todos los procesos de gestión que se dan en una institución, de ahí, que este mecanismo revele ser insuficiente para realizar una evaluación completa de dichos procesos, ya que se concenyttra en aspectos muy limitados.

Es desde aquí que se plantea el problema de modernización de la educación, para brindarles una mejor formación a los estudiantes colombianos. Este término está estrechamente vinculado con el PMI, la Misión y Visión de cada Institución Educativa. Es decir, los esfuerzos que hace cada institución para destacar en un contexto municipal, departamental y nacional. Aquellas instituciones que logran sobresalir en su entorno son aquellas cuyos resultados son mejores en las pruebas nacionales del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) y aquellas desde las cuales se les brinda a los estudiantes herramientas de aprendizaje novedosas y aquellas cuyos proyectos educativos están encaminados a la modernización de los procesos.

Es en el marco de este contexto en el que se hace fundamental considerar la siguiente pregunta de investigación:

### **1.1.Pregunta de investigación**

¿En qué medida los Planes de Mejoramiento Institucional de las Instituciones Educativas del Distrito de Cartagena se adecúan a criterios técnicos de gerencia educativa y a las exigencias que, en este sentido, plantea el Ministerio de Educación Nacional para su planeación, ejecución y seguimiento?



## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo general**

Analizar los Planes de Mejoramiento Institucional de las Instituciones Educativas del Distrito de Cartagena desde una perspectiva gerencial para hacer un balance de su gestión conforme a los criterios de planeación, ejecución y seguimiento estipulados por el Ministerio de Educación Nacional en el camino hacia la modernización de la educación.

### **2.2 Objetivos específicos**

Establecer los criterios de calidad que sirven de base para la evaluación de la gestión de una Institución Educativa desde la perspectiva de la gerencia educativa y de los conceptos que adopta el Ministerio de Educación Nacional.

Valorar los resultados consignados en los Planes de Mejoramiento Institucional de las Instituciones Educativas del Distrito de Cartagena con respecto a la definición y cumplimiento de los objetivos, metas y mecanismos de seguimiento y evaluación de cada una de sus áreas estratégicas.

Visualizar las oportunidades de mejoramiento en los PMI de las Instituciones Educativas en su proceso de evaluación y operacionalización, a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades a través de los PMI.

Evaluar la efectividad de los procesos de modernización llevados a cabo por las Instituciones Educativas estudiadas con base en el análisis general de sus PMI en la consecución de los objetivos trazados por el MEN.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La calidad educativa es un concepto que ha comenzado a estar presente en las directrices del Ministerio de Educación Nacional desde hace varios años; pese a lo genérico y, muchas veces, ambivalente de la expresión, es ineludible la centralidad que ha adquirido para las prácticas educativas no solo en el orden de las políticas públicas, sino en el de la manera en que las Instituciones, desde sus propias instancias, tratan de vislumbrar las acciones más pertinentes para mejorar los procesos que tienen lugar dentro de ellas. Así pues, la definición de este concepto es una necesidad investigativa para poder comprender los horizontes educativos de la sociedad contemporánea.

Por otro lado, una definición del concepto de calidad educativa no es suficiente para valorar el conjunto de procesos que tienen lugar en las instituciones si no se precisa la manera en que se toma en cuenta la operatividad y el funcionamiento del mismo en la práctica, lo que tiene lugar generalmente en el ámbito de la gerencia, entendida como un ámbito de direccionamiento interno que aúna y lidera todos los procesos de gestión en el marco de una autonomía institucional. Por ello, los Planes de Mejoramiento Institucional (PMI) se muestran como los insumos más adecuados para retratar los métodos y procedimientos que llevan a cabo las instituciones para asumir los retos de la calidad.

En este orden de ideas, el análisis de los PMI ofrece una óptica aplicada de los mecanismos que el Ministerio de Educación propone como imperativos para el funcionamiento de establecimientos educativos de carácter público y privado, una óptica que no puede vislumbrarse únicamente desde las prescripciones del Ministerio, pero que se complementa con ellas y genera una mirada crítica de dicha aplicación desde los criterios técnicos de la gerencia educativa.

Por lo tanto, la presente investigación reviste una importancia tanto práctica como teórica al poner en la discusión académica las formas particulares en las cuales un conjunto de Instituciones Educativas de Cartagena, elegidas aleatoriamente, ponen en funcionamiento los conceptos operativos de gerencia educativa que el MEN estipula como requisitos para el funcionamiento de dichos establecimientos; este análisis permite reflexionar sobre la aplicabilidad de las propuestas metodológicas del campo gerencial aplicado a la educación y examinar el direccionamiento estratégico que las instituciones están haciendo de sus procesos internos. Esta investigación ofrece, así, un insumo valioso para revisar la conceptualización de la gerencia educativa y demarcar sus posibilidades empíricas de aplicación.

Para la comunidad educativa, un trabajo de esta naturaleza le permite visualizar las fortalezas y debilidades que revela la aplicación de los formatos que exige el MEN en instituciones públicas, así como establecer criterios de comparación para valorar su propio trabajo auto evaluativo. Por otro lado, los docentes podrán obtener, con esta propuesta, una mirada sobre la labor institucional que permita cuestionar su papel dentro de la comunidad educativa, especialmente, en lo que se refiere a su relación con las instancias directivas y de decisión.

#### 4. MARCO DE REFERENCIA

A continuación se realizará un recorrido sobre las diversas investigaciones desarrolladas previas a este documento, que tienen objetivos similares a los propuestos aquí. Esto va a permitir hacer un acercamiento de las perspectivas desde las cuales se puede abordar la modernización de la educación -entendiendo este concepto en su sentido más general de implementación de metodologías y procesos de tecnificación- y cómo se han ido gestando diferentes propuestas para ayudar con este propósito. Seguido de esto, se hace un acercamiento al marco legal que permea el proceso modernizador en Colombia y finalmente, un marco teórico en el cual se abordan las principales categorías conceptuales sobre las cuales se cimienta esta reflexión: evaluación institucional, Planes de Mejoramiento Institucional PMI-, gerencia educativa y modernización de la educación.

El primer artículo que se va a abarcar en este marco referencial, es el de “La educación superior frente a las tendencias sociales del contexto” de Escorcia Caballero, Gutiérrez Moreno & Henríquez Algarín (2007), quienes hacen reflexión en el marco de los cambios sociales de los que ha venido siendo testigo la sociedad y que han producido cambios profundos en la concepción del mundo. En ese sentido, los autores reflexionan y problematizan alrededor del diseño curricular que se da en la educación superior teniendo en cuenta la nueva sociedad contemporánea. Y es que esta nueva sociedad impone nuevos retos y desafíos para los estudiantes respecto a un mundo globalizado, dinámico y competitivo. Es decir, hay una serie de tendencias educativas que se desarrollan en el marco de los proyectos internacionales y nacionales que se ocupan de la modernización de la educación.

La propuesta de los autores va encaminada a abordar estas nuevas tendencias a través de un desarrollo curricular que permita fomentar la formación de las competencias de las personas, que involucre más al docente en los distintos procesos institucionales y la formación integral del ser humano dentro de la sociedad. De esta forma, se espera que los estudiantes salgan al mundo laboral con una serie de competencias que les permitan desarrollar un papel importante en el continuo desarrollo de la sociedad y de su objetivo modernizador.

También se hace referencia al artículo “La Gestión Educativa un nuevo paradigma” de Correa de Urrea, Álvarez Atehortúa & Correa Valderrama, desde el cual se hace una reflexión en torno a la perspectiva de la función social y pedagógica de la Gestión Educativa. Este término alude a la dirección, organización y gerencia respecto a la labor académica. Además, las autoras se refieren a esta actividad como una actividad colectiva en la que participan todos los actores involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Haciendo esta claridad, las autoras concluyen que un buen gestor educativo es clave dentro del desarrollo organizacional y educativo. Este buen desempeño se deberá al perfil del gestor educativo, que entre otras, debe tener capacidades como las de prevenir, proponer, negociar, coordinar, evaluar y retroalimentar entre otras. Del desempeño de esta persona va a depender el Plan de Mejoramiento Institucional y el proceso de aprendizaje de los estudiantes. De esta manera, este artículo es de gran relevancia para considerar a la gestión educativa como un enfoque válido para abordar la problemática en torno a la formulación de los PMI.

Respecto a las gestiones que se gestan desde el gobierno, se tiene por ejemplo el documento del Ministerio de “Modernización de la educación media en Colombia - Documento de política” para el 2014, que es un documento final de una investigación desarrollada entre el año 2011 y el 2014 acerca de los nuevos retos que debía proponerse la educación media en Colombia, para alcanzar la alta calidad de la educación. En esta investigación participaron desde la comunidad, los padres de familia, los estudiantes, los docentes y la comunidad administrativa de las instituciones del país. Los problemas principales que se abordaron en esta investigación fueron los de la baja cobertura de la educación en Colombia, así como los bajos resultados académicos de las Instituciones Educativas Oficiales, debido a diferentes factores sociales, económicos y políticos. Además, también se abarcó la poca satisfacción que manifestaban los estudiantes frente al modelo educativo colombiano. Respecto a esto, se concluyó que hace falta una mejor organización y una mayor pertinencia de los contenidos y las competencias que ofrecen las Instituciones Educativas Oficiales del país, lo que genera que los estudiantes no estén preparados para asumir la vida laboral, que debido a los procesos modernizadores ha cambiado sus exigencias. Es decir, se hace un acercamiento del tránsito de la vida educativa a la vida adulta de los estudiantes y se evidencia un vacío en la enseñanza de competencias que verdaderamente le van a permitir desarrollarse como ciudadano. Finalmente, se plantea el interrogante acerca de qué educación media necesitaría el país para afrontar los retos de la modernidad y el contexto social en Colombia con miras al post conflicto y el consecuente desarrollo económico.

Ya desde 1998 se venía gestando la idea de una educación modernizada que respondiera a los nuevos cambios y a las nuevas dinámicas de demanda laboral, José A. Pernet toma una perspectiva diferente para abordar este problema: desde la labor docente. Pernet plantea que la labor del docente se ha visto invadida por los procesos burocráticos y la intervención del Estado que muchas veces interviene de forma abrupta en el sistema educativo. La enseñanza es una ciencia, un espacio y un proceso que debería permitirle a los docentes una autonomía frente a los métodos de enseñanza. Sin embargo, el Proyecto Educativo Institucional debe revivir dicha concepción de la enseñanza y contagiarla a todos los actores del contexto académicos. De esta forma, a través de la integración institucional, se permitirá la formulación de objetivos que rescaten la verdadera esencia de la enseñanza.

Tapiero Vásquez también hace una reflexión en torno a los “Aspectos básicos de la modernización institucional del sistema educativo colombiano” (2004), en el que se considera la modernización institucional como una estrategia para alcanzar una educación de calidad. En ese sentido, se presente un modelo de desarrollo institucional íntegro que abarque las necesidades tanto de los estudiantes como de los docentes. Tapiero formula entonces dos niveles de transformación: el primero, relacionado con la calidad y el crecimiento integral del estudiante que debe gestarse desde las aulas; el segundo, relacionado con la autonomía de la docencia, así como de la institución educativa, de tal forma que se haga una reflexión evaluativa de las fortalezas y debilidades y se pueda trabajar en ellas de acuerdo con ese diagnóstico. Hay que permitirle a cada institución tomar

sus propias decisiones, pues la vivencia académica se da de forma diferente para cada lugar.

Bajo esta misma línea de pensamiento “la Gestión Educativa como oportunidad transformadora en las instituciones educativas de Colombia” de García, Marín & Cifuentes (2015), es un documento en el que se analizan las tres categorías teóricas necesarias para abordar la modernización de la educación: Gestión Educativa, Transformación Educativa e Institución Educativa. Además, hacen este abordaje de acuerdo a las políticas públicas que se han desarrollado en los gobiernos de turno. De esta manera, los autores proponen que la modernización educativa debe surgir desde la organización y estructuración de los propósitos que permitirán alcanzar los objetivos propuestos para una modernización de la educación. Así, se garantiza un mayor control y seguimiento que asegure que dicha meta se está cumpliendo, y no se quede en una aspiración y un proyecto a futuro. Esto además debe estar coordinados desde la Gestión Educativa, que cumple un papel importante dentro de la modernización de los proyectos curriculares.

En ese sentido, Chavarría (2010) plantea desde el estudio del Sistema Educativo costarricense, que efectivamente la Política Educativa debe ser el motor que promueva los cambios y el pilar sobre el cual deben apoyarse las Instituciones Educativas. De esta manera, las políticas públicas deben estar cada vez más encaminadas a fomentar el desarrollo integral de los estudiantes, de tal manera que los prepare para un entorno laboral competitivo. También, el sistema educativo debe responder a los cambios y las demandas del sector económico que es el que más impacto manifiesta respecto a la globalización.



Chavarría centra sus propuestas de mejoramiento en los siguientes aspectos: primero, debe hacerse un fortalecimiento integral de la educación media, pues es una etapa importante en la formación de los estudiantes; segundo, debe fortalecerse la enseñanza de lenguas extranjeras; tercero, mejorar los sistemas de informática en los colegios; cuarto, reducir el problema de la deserción estudiantil y quinto promover una educación ambiental y de desarrollo sostenible, entre otros.

Desde una perspectiva aún más política, Cardona González (2016) presenta un documento acerca de la “Educación, territorio y modernización en el contexto de la descentralización del sistema educativo en Colombia en orden al territorio”, en el cual plantea la relación epistémica que existe entre la educación, el territorio y la modernización, bajo la perspectiva de la Descentralización del Sistema Educativo en Colombia. Se planteó entonces un trabajo investigativo desarrollado en las ciudades de Medellín, Bello, Itagüí, Cali y Tuluá, en las cuales se evaluó la calidad de la educación, la cobertura, la infraestructura, el bienestar de los docentes y los estudiantes, así como la capacitación de estos últimos, también se consideraron los procesos de innovación y los presupuesto destinados a estos. El autor concluye que la voluntad política es esencial a la hora de gestionar un proyecto de innovación en los Sistemas Educativos Territoriales, con miras a la modernización de la educación.

En relación a investigaciones relacionadas en el marco de desarrollos de proceso investigativos en el nivel de Maestría y Doctorado se destaca , la investigación realizada por González Rodríguez (2012) “Fortalecimiento y dinamización del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) mediante el uso y apropiación de las TIC en la Institución Educativa Cárdenas Centro de Palmira, la cual a partir de un estudio de caso logro evidenciar que a través de estrategias de capacitación e incorporación de las Tecnologías de la

Información y la Comunicación (TIC) se contribuye al fortalecimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Teniendo en cuenta que la renovación continua y el seguimiento a los proyectos institucionales, para mejorar los currículos con criterios de calidad, equidad, innovación y pertinencia propiciando el uso de las TIC ayudan al fortalecimiento del PEI e inciden con sus resultados en la comunidad educativa y en la mejora de la calidad de la educación. En este sentido, es imprescindible que el Directivo Docente, deba estar preparado para responder a las demandas presentes a las que se ve enfrentada la educación colombiana, respecto a las exigencias de la globalización, en busca de la calidad, la cobertura y la eficiencia.

De otra parte Rentería y Quintero (2009) a través de la investigación “Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de Ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana, analizaron el tema de la gestión educativa para el ámbito particular de la convivencia, el cual a partir de estrategias de Gestión Interpersonal y Administrativa se construyó un modelo basado en el liderazgo a través del dialogo y la comunicación, para resolver los problemas de convivencia y generar sistemas de gestión propios en este ámbito.

Otra investigación relevante para el proceso investigativo en curso es la problemática abordada por Caicedo y Guaca (2013) titulada “Plan de Mejoramiento para la Adopción del Modelo Pedagógico Enmarcado en la Reorganización Curricular por Ciclos del Colegio Ciudad de Villavicencio IED, Localidad 5 de Usme.

Esta tesis de maestría busca finalidad aplicar a cabalidad el plan de mejoramiento para la adopción del modelo pedagógico enmarcado en la reorganización curricular por ciclos, el que se ejecutó en un plan operativo con la participación de la comunidad educativa, del Colegio en mención, para llevar a cabo el proceso de implementación fue necesario identificar los elementos que permitan la adopción del modelo pedagógico enmarcado en la reorganización curricular por ciclos; lo que posibilita entender que para superar las debilidades y carencias presentadas en la Institución Educativa, se requiere impulsar su progreso mediante un Plan de Mejoramiento centrado en el componente pedagógico, con acciones concretas y reales que conlleven a obtener una educación de calidad para sus estudiantes, con mejor aprendizaje y competencia que vincule la participación de un equipo de trabajo integrado por el rector, los coordinadores, los docentes y los estudiantes quienes contribuyen con su liderazgo, desarrollo y evaluación de lo propuesto en el Plan.

Por último Ojeda y Romero (2014) presentaron la investigación titulada “El Plan de Mejoramiento Institucional como dispositivo de gestión participativa para el fortalecimiento de la calidad educativa”, en la cual se estableció la incidencia del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) como dispositivo de gestión, en el fortalecimiento de la calidad educativa desde la construcción colectiva en cuatro (4) establecimientos educativos públicos de Barranquilla bajo unos criterios institucionales del Gobierno Distrital. La investigación contó con dos fases: en primer lugar se llevó a cabo un proceso de diagnóstico en el cual se logró evidenciar la multiplicidad de visiones, experiencias y tendencias en torno al Plan de Mejoramiento Institucional, la calidad educativa y la gestión participativa.

En términos generales se reconocía el concepto de PMI en su imaginario experiencial, sin embargo en el escenario de la práctica no era lo mismo, por el contrario, fueron percibidos y declarados como ideales y requisitos de entrega al ente territorial que no se articulaban a ningún. Ahora bien, la fase de la implementación facilitó la concepción de la gestión participativa y el liderazgo conjunto como un canal integrador en donde el compromiso de todos es fundamental para la gestión de un PMI incluyente, pertinente y contextualizado. Los actores, no solo reconocieron y asumieron la importancia de la presencia de todos los agentes (directivos, docentes, educandos, padres, administrativos), en el diseño, implementación y evaluación del PMI, sino que en el PEI debe quedar formalizada la metodología y participantes de este proceso.

#### **4.1 Marco legal**

A continuación, se va a plantear el abordaje del marco jurídico que se relaciona directa e indirectamente con el problema de investigación. Para empezar, hay que nombrar a la Constitución Política de 1991 que establece en el capítulo 2 del título II, “De los derechos sociales, económicos y culturales”, que la educación debe ser considerada como uno de los derechos fundamentales de los niños: así lo reconoce en el artículo 44 y, más adelante, en el 67, en donde se toma como punto de partida el aseguramiento, por parte del Estado colombiano, de condiciones educativas mínimas y obligatorias para niños y jóvenes entre los 5 y los 15 años; además, se afirma que la educación es también un servicio público que cumple una función social. Durante este período debe garantizar el acceso a la educación y el desarrollo intelectual de los niños del país (Constitución Política de Colombia, 1991).

En este sentido, el principio de obligatoriedad de la educación impone como deber al Estado y sus instituciones velar por el mejoramiento de este derecho para que se cumpla lo estipulado en la carta constitucional y no se convierta simplemente en un derecho vacío de los ciudadanos en formación. Ahora bien el carácter fundamental de este derecho es establecido por la Constitución colombiana en el marco de la normatividad internacional consignada en la Declaración de los Derechos Humanos y la Carta de las Naciones Unidas, y reconocido por la Corte Constitucional como un derecho que responde a necesidades esenciales de los ciudadanos tanto para su realización individual como para responder a exigencias sociales de reconocimiento (Cortés Rodas, 2012, p. 197). Esto quiere decir que la educación cumple un papel esencial de socialización que tiene que ser garantizado por el Estado para promover las condiciones esenciales para promover el bienestar de los individuos.

En este orden de ideas, una aplicación de estos principios constitucionales tiene lugar con la Ley General de Educación que expide el Congreso de la República mediante la Ley 115 de febrero 8 de 1994. Sobre esta Ley se cimientan los cambios políticos en pro de la optimización de la educación en términos de recursos y eficiencia en los procesos internos de las instituciones. Esta Ley cuenta con 11 títulos desde los cuales se aborda el tratamiento que se le debe dar a la educación en Colombia. Para empezar, la estructura del servicio educativo, es decir la división entre la educación preescolar, básica, media, superior, informal, etc. En el título III se reconocen por ejemplo las modalidades de atención a poblaciones especiales, esto es: campesinos, indígenas, adultos mayores, etc. En el título IV se establece la organización en la prestación del servicio educativo, también, se establece el Plan Nacional de Desarrollo Educativo (PNDE) como un documento que debe presentar el Ministerio de Educación Nacional, por lo menos cada diez años. En el título V se establecen los derechos de los educandos, así como sus obligaciones.

De la misma forma, en el título VI se reconocen los derechos y obligaciones de los educadores. En el VII a cerca de los establecimientos educativos. El título VIII es muy importante pues establece la dirección, administración, inspección y vigilancia en la prestación del servicio educativo. Así pues, se plantea la Junta Nacional de Educación (JUNE) como el órgano científico que debe apoyar la labor del Ministerio de Educación. En el título IX se establece que los recursos de financiación de la educación deben ser recursos del estado. Finalmente, los títulos X y XI disponen una serie de suposiciones finales entre las cuales se destaca el ambiente de desarrollo de la educación -ambiente social y familiar- (Congreso de la República de Colombia, 1994).

Los PMI surgen del proceso de autoevaluación que emprenden las instituciones educativas. La evaluación institucional permite que cada institución identifique sus fortalezas y debilidades, para corregir y alcanzar un estándar de calidad mayor. El Ministerio de Educación, ha sido el encargado de emitir los lineamientos que cumplan con la correcta formulación de los PMI. Para lo cual, y siendo relevante en este marco legal, ha emitido el documento oficial “Guía No. 5 Planes de Mejoramiento ¿Y ahora cómo mejoramos?” en el año 2004. A través de la cual formuló una serie de instrucciones para orientar a las instituciones educativas oficiales, sin embargo, esta guía también sirve a las instituciones educativas privadas, a cerca del mejoramiento institucional. De la misma forma, en el año 2008 actualizando la Guía No. 5, se emite la “Guía No. 34 para el Mejoramiento Institucional de la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento”. Con estos documentos de apoyo, el MEN pretende lograr una mayor estructuración de los Planes de Mejoramiento y de la misma forma que estos sean más consecuentes con los procesos de autoevaluación institucional.

Mientras tanto, el MEN también formuló una serie de instrucciones a cerca del mejoramiento institucional enfocado a los colegios privados, a través de un curso virtual llamado “Colegios de Avanzada” a través del portal educativo “Colombia Aprende”<sup>1</sup>. Este curso tiene la intención de aportar bases teóricas y metodológicas las instituciones privadas a cerca de la construcción de los planes de mejoramiento. El curso está dirigido a los directivos de las instituciones y tiene una duración de 100 horas (Colombia aprende, n.d.).

La Ley 715 de diciembre 21 de 2001 en su CAPITULO II Competencias de las entidades territoriales, establece la responsabilidad de las entidades del estado en el apartado 6.2.9. “Promover la aplicación y ejecución de planes de mejoramiento de la calidad” (Congreso de la República de Colombia, 2001).

Respecto a la evaluación institucional, que da pie a la formulación de los PMI, se encuentra reglamentada por el MEN a través de: 1) la Resolución No. 11940 de 2012, desde la cual se reglamenta la Guía 4. Manual de Autoevaluación Institucional. Como el documento sobre el cual deben guiarse las autoevaluaciones educativas. De la misma forma, el Decreto 2253 de 1995: “Por el cual se adopta el reglamento general para definir las tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos, originados en la prestación del servicio público educativo, por parte de los establecimientos privados de educación formal y se dictan otras disposiciones.” En el que se mencionan los lineamientos y alcances del proceso de evaluación de las instituciones educativas. De aquí surge el Manual de Autoevaluación Institucional de Establecimientos Educativos Privados a través de la reglamentación del artículo 202 de la Ley 115 mencionada (MEN, 2012)

El MEN tiene la obligación de revisar estos manuales de autoevaluación de las instituciones educativas cada dos años. El proceso de autoevaluación es apoyado por el MEN a

---

<sup>1</sup> <http://www.colombiaprende.edu.co/>

través de su documento oficial “Guía No. 4, Manual de Evaluación y Clasificación de Establecimientos Educativos Privados, versión 2014. Este proceso es diferente para cada tipo de institución educativa, así pues, existe una versión para colegios, otro para jardines, otro de educación de adultos y otro para las nuevas instituciones educativas. Este Manual, en su versión actualizada de 2014 implica el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar (Decreto 1965 de septiembre 11 de 2013). Esta Ley promueve la sana convivencia escolar a través de la tolerancia y el respeto. Los colegios deben enviar entonces su reporte de evaluación institucional cada año a la Secretaría de educación. Este documento debe estar evaluado y aprobado por el Consejo directivo de la institución, como lo establece la Directiva Ministerial No. 21 de octubre 29 de 2009, sobre la “Autoevaluación Institucional de Colegios” (MEN, 2009).

De acuerdo a los puntajes obtenidos en estos procesos de autoevaluación, revisados por el MEN, los colegios son calificados así: si obtiene altos puntajes es clasificado en Libertad Regulada; si el desempeño es intermedio, entra en la clasificación de Libertad Vigilada; en caso de que el desempeño de la institución educativa se clasifique como Inferior o Muy inferior y, de acuerdo con las nuevas disposiciones del Ministerio de Educación, aquellas IE que no ofrezcan servicio de internet a sus estudiantes, se califican en Régimen Controlado. De esta clasificación va a depender el prestigio de las instituciones y sus tarifas, así como la transferencia de recursos en el caso de las entidades oficiales. De la misma forma, la Secretaría de Educación debe complementar la autoevaluación con unas visitas programadas para emitir un juicio respecto a la evaluación externa.



Finalmente, cabe resaltar el Foro Educativo Nacional<sup>2</sup> que anualmente es liderado por el MEN, con el que se pretende socializar los nuevos retos de la educación y conocer los casos exitosos de enseñanza. Este Foro sirve de apoyo para el crecimiento institucional y la modernización de su sistema de enseñanza (Colombia aprende, 2016). De una forma más amplia, el Plan Nacional de Desarrollo (2014-2018), en cabeza del presidente electo, dicta una serie de directrices sobre las cuales se va a dirigir el proceso educativo. Para este caso, la educación es considerada el principal instrumento para lograr el crecimiento del país en los aspectos, social y económico (Congreso de la República, 2015).

## **4.2 Marco teórico**

### **4.2.1. Evaluación institucional.**

La primera categoría teórica que se va a tener en cuenta para esta investigación es la de la evaluación institucional. Esta categoría es relevante para el análisis de la implementación de los PMI en las Instituciones Educativas, ya que se plantea como una primera etapa de su formulación. Esto quiere decir que una buena evaluación institucional, como primera etapa, va a permitir diagnosticar los principales problemas y fortalezas de la institución y de este informe va a surgir la formulación del PMI para solventar aquellas debilidades.

---

<sup>2</sup> Documento de apoyo del Foro Educativo Nacional 2016:  
<http://aprende.colombiaaprende.edu.co/ckfinder/userfiles/files/Documento%20Orientador%20Foro%20Educativo%202016.pdf>

La evaluación institucional es considerada la herramienta más útil en el proceso por alcanzar una educación de calidad (MEN, 2016). Además de permitir la recopilación, análisis y evaluación de la información más relevante en el desempeño de una institución educativa durante el año escolar. Por esta razón es considerada la primera etapa en la formulación de los PMI. Además de esto, se plantea como una reflexión metódica que analiza las diferentes variables que intervienen en el proceso de enseñanza y el papel que han desempeñado en el acompañamiento del mismo. Se podría decir, entonces, que también tiene la función de diagnosticar el alcance de la gerencia educativa.

Ahora bien, esta etapa evaluativa no sólo es necesaria sino obligatoria para todas las instituciones del país. El Ministerio de Educación, con el propósito de mejorar la calidad en la prestación del servicio de la educación ha propuesto que esta etapa se desarrolle anualmente (cada año escolar) en un ambiente *participativo*, para lo cual creó un documento base para que los rectores de las instituciones educativas lideren sus procesos autoevaluaciones. Cabe señalar, sin embargo, que aunque el rector toma la dirección del procesos autoevaluativo de mejoramiento, no es dicha figura la que dictamina la valoración de cada una de las gestiones institucionales, sino que es el agente que tiene por función la articulación de todas ellas y direccionar los mecanismos de participación de los que hacen parte todos los estamentos de la comunidad educativa. Esta serie de requerimientos son recogidos en la Guía No. 4: Manual de Evaluación y Clasificación de Establecimiento Educativos Privados (versión 2016), pues, aunque está dirigida a las instituciones privadas, sirve como guía también a las oficiales (MEN, 2016).

Estos documentos guías son actualizados por el Ministerio de Educación cada vez que es necesario hacer un cambio debido a alguna reforma.

Es el caso de la versión más actualizada del 2016, que nace de la versión del año 2014 pero con un cambio referente a las pruebas SABER 11 (MEN, 2016). Este cambio hacía referencia a la clasificación que se le hace a los colegios que presentan su autoevaluación, que ya no iba a depender de los resultados de las pruebas SABER 11 sino de los puntajes en el ISCE (Índice Sintético de Calidad Educativa). El Ministerio ha presentado manuales de evaluación institucional desde el año 1995 y los pone a disposición de aquellos que quieran consultarlos en su página de internet<sup>3</sup> con la intención además de analizar los distintos cambios que se han ido adoptando con la intención de mejorar la calidad de la educación a través de la evaluación institucional.

Los rectores de los colegios deben acatar las nuevas disposiciones del Ministerio de Educación y presentar el formulario de autoevaluación sesenta (60) días antes de empezar el proceso de matrículas (MEN, 2016). Este formulario además debe estar aprobado por el Consejo Directivo, conformado por representantes de los participantes del proceso educativo (maestros, estudiantes, padres de familia, egresados). El MEN además hace una distinción en la presentación de los formularios de autoevaluación, de acuerdo al tipo de institución, así pues, existen tres (3) tipos de formularios: a) educación básica; b) educación preescolar; c) educación de adultos. También existe un formulario para las nuevas instituciones. Finalmente, este documento debe presentarse con todas sus instrucciones cumplidas ante la secretaría de educación quien calificará dicha autoevaluación.

---

<sup>3</sup> Una versión completa de los diferentes mecanismos de evaluación puede ser consultada en la web del Ministerio de Educación: <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-345562.html>

Como se mencionó en las disposiciones legales, la obtención de buenos puntajes le permitirá a la institución educativa ser clasificada dentro de “Libertad Regulada”, que es la clasificación más alta de calidad de la educación; seguidamente, está la “Libertad Vigilada” para las instituciones con un desempeño intermedio: estas instituciones deberán poner en marcha un programa de mejoramiento para solventar las dificultades; por último, se clasifican los malos resultados dentro del “Régimen Controlado”, para que una institución obtenga este resultado debe incumplir en varios aspectos: no ofrecer suficientes horas de estudio, malas disposiciones sanitarias, mal manejo de la seguridad social y de la contabilidad, si el puntaje en las pruebas SABER 11 es Inferior o Muy Inferior, si no ofrece internet a sus estudiantes e incluso si no presentan el formulario de autoevaluación ante el MEN con la puntualidad y la rigurosidad necesaria (MEN, 2016). El resultado de este tipo de evaluación permite condicionar la capacidad de cada institución, sea pública o privada, para percibir ingresos; desde el sector público, estos resultados condicionan la participación de las instituciones en el presupuesto municipal; desde el sector privado, de ello depende la posibilidad para incrementar el costo de sus pensiones.

La guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional del MEN abarca cuatro (4) aspectos relevantes para encaminar a las instituciones educativas hacia una mayor calidad de la educación. La primera de ellas es una reflexión acerca de los retos que deben enfrentar las instituciones educativas, encaminadas hacia la modernización de los procesos educativos. El siguiente apartado es de tipo metodológico y es el más importante en esta guía, puesto que es el planteamiento de la ruta de trabajo para llevar a cabo la evaluación institucional. Seguidamente, hay un espacio de información ampliada para orientar dicha de trabajo, esta información está compuesta de documentación, testimonios e indicadores de gestión.

Por último, un instrumento de evaluación que abarca tres tipos de gestión: directiva, académica, administrativa y comunitaria (MEN, 2008).

Hay que mencionar además la mención de la escala de desarrollo institucional, que describe el estado de las instituciones frente al proceso de evaluación y de plan de mejoramiento. Esta escala tiene cuatro (4) peldaños que son progresivos e incluyentes, necesarios para ubicarse dentro del proceso. El primero de ellos es el denominado Existencia, como primera escala, las instituciones que están ubicadas allí hasta ahora están articulando los planes de mejoramiento y las evaluaciones institucionales. Seguidamente está el peldaño denominado Pertinencia en el que la institución funciona de acuerdo al PEI, a la normatividad y al contexto. El tercer peldaño es el de Apropiación, el cual implica un nivel de desarrollo óptimo y por lo tanto es reconocido por su estándar de calidad. El último peldaño denominado Mejoramiento continuo, abarca aquellas instituciones que tienen como propósito principal la lógica del mejoramiento continuo, y que han ido obteniendo buenos puntajes en las evaluaciones institucionales y en base a esto, han ido mejorando hasta alcanzar el mayor puntaje de calidad de la educación (MEN, 2008).

El Ministerio de Educación también identifica los principios del proceso de evaluación. El primero de ellos, la veracidad, ya que el proceso debe contar con documentos que soporten el reporte de evaluación. Es decir que debe hacerse de forma honesta y responsable, sin omitir ningún detalle. Segundo, la participación ya que el proceso debe ser comunitario y de carácter crítico para lograr un consenso sobre el rumbo que debe tomar el PMI. Por último, la corresponsabilidad con lo que se busca aclarar que el proceso de evaluación institucional no debe ser la meta final, sino el esfuerzo por mejorar continuamente. Es decir, que haya verdaderamente un proceso de enriquecimiento en todos los aspectos dentro de la institución educativa (MEN, 2008).

En último lugar, se identifican los pasos que se llevan a cabo durante el proceso de evaluación educativa. Primero se debe conocer a fondo en qué consiste el proceso de evaluación institucional, para saber qué se debe hacer, bajo qué requerimientos y fechas. Segundo, dar a conocer el proceso de evaluación a la comunidad educativa para que se involucren y participen en la solución de las problemáticas. Tercero, Conformar grupos de trabajo, bajo la dirección de un gerente educativo, para que la realización de la evaluación sea organizada. Cuarto, recoger la información necesaria para realizar la evaluación, es decir, de los documentos de soporte y aquellos que certifiquen lo que se está reportando en el informe. Quinto, se debe evaluar y valorar los valores de la institución educativa, este paso va a controlar cómo se está llevando a cabo la autoevaluación. Debe haber una socialización de los resultados de la autoevaluación, sintetizada en el formulario que se debe presentar ante la Secretaría de Educación y aprobada por el Consejo Directivo de cada institución. Por último, se debe emprender el Plan de Mejoramiento Institucional (MEN, 2008).

#### **4.2.2 Planes de Mejoramiento Institucional.**

De acuerdo con los discursos más actuales de la educación, el objetivo principal es la calidad en la enseñanza y mayor cobertura. Bajo esta mirada surgen los Planes de Mejoramiento Institucional, con el interés de generar una conciencia de progreso en las instituciones educativas. Los Planes de Mejoramiento son concebidos como un conjunto de acciones que se organizan de manera adecuada a través de un gerente educativo de tal manera que permiten solucionar problemas que se estén presentando en la institución y así garantizar el derecho a la educación de los niños y jóvenes colombianos. Estos PMI también nacen con la necesidad de establecer una relación más clara y precisa entre la educación escolar y el medio productivo.

Es decir que la educación debe preparar a los jóvenes para el futuro laboral, aprovechando las capacidades de cada individuo y el aporte que puede hacer a la sociedad, sólo así se puede hablar de desarrollo (Al tablero, 2004).

Otro de los objetivos de los PMI es optimizar los procesos de gestión educativa, de tal manera que se tiene la convicción, desde el Ministerio de Educación, de que una buena administración permite una mayor calidad en la educación y una mayor disposición para afrontar retos y solucionar problemáticas. También se vela por la participación de los docentes, estudiantes y padres de familia, de tal forma que se plasmen diferentes puntos de vista que sean críticos y propositivos (Al tablero, 2004).

Otro aspecto a tener en cuenta es que el PMI está en constante diálogo con los Proyectos Educativos Institucionales, es decir, los objetivos iniciales y esenciales que una institución educativa se planteó desde su inicio. Cada PEI garantiza la individualidad de las instituciones educativas y su forma de asumir el proyecto modernizador. Así, los principales beneficiados de la relación PEI y PMI son los estudiantes y los padres de familia, que pueden escoger aquellas instituciones que mejor se ajusten a sus necesidades. Es decir, que haya una mayor conciencia sobre el desarrollo académico de los estudiantes (Al tablero, 2004).

Los Planes de Mejoramiento se desarrollan en el marco de la mejora de la calidad de la educación. Como se mencionó anteriormente, la evaluación institucional sirve para diagnosticar los problemas de las instituciones educativas para así plantearse nuevos retos articulados en el PMI. El Ministerio de Educación (n.d.) hace una diferenciación entre los Planes de Mejoramiento que son voluntarios y aquellos que son obligatorios.

Son voluntarios cuando es la institución educativa la que busca la ayuda del Ministerio de Educación, a través de la Subdirección de Apoyo a la Gestión de Instituciones de Educación Superior de la Dirección de Fomento del Viceministerio de Educación Superior, para diseñar e implementar un PMI que los oriente a cerca de las deficiencias y que les permita manejar mejor sus recursos económicos, administrativos y académicos.

Por otro lado, los PMI se vuelven obligatorios para una institución educativa cuando los resultados de la evaluación institucional no son óptimos y se encuentran grandes deficiencias en el proceso de enseñanza y aprendizaje de la institución. En estos casos, el Ministerio de Educación, a través de la Secretaría de educación, solicita al plantel educativo un PMI que garantice la calidad en la prestación del servicio de educación a los estudiantes. Este mejoramiento debe implementarse en todos los aspectos: administrativo, económico, jurídico y académico. Aunque exista un manual de instrucciones para realizar un PMI, el Ministerio respeta la autonomía de los centros educativos y por eso cada PMI es diferente para cada institución (MEN, n.d.).

El PMI debe cumplir, sin embargo, con una serie de indicaciones que se desarrollan de acuerdo a la institución educativa y a la forma en la que se quieran organizar sus procesos. Dentro de los requerimientos se encuentran unas metas claras y alcanzables, una serie de recursos (humanos y económicos) encaminados a cumplir dichas metas, la articulación de unas actividades que le proporcionen un orden a la consecución de las metas. Además, debe realizarse bajo un período de tiempo determinado para garantizar el cumplimiento de lo propuesto. De una manera organizada y rigurosa, el MEN exige que para la formulación e implementación de los PMI se cumplan las siguientes etapas: 1) Cumplir con los trámites y requisitos que pide el MEN y hacer un diagnóstico total de la situación de la institución educativa.



2) Planear y organizar las actividades que deben ejecutarse para solventar las deficiencias, como este trabajo debe ser conjunto, el gerente educativo debe formular equipos de trabajo para que la planeación sea organizada. 3) Entrega del PMI ante el Ministerio de Educación. 4) Ejecución del PMI. 5) Resultados y evaluación de la implementación del PMI, este debe ser un proceso continuo en el que se garantice la mejora continua. Esta evaluación la hace el MEN a través de una supervisión rigurosa de la institución educativa, cada PMI formulado le sirve a la institución como antecedente para conocer sus avances.

La intención del MEN en la implementación continua de los PMI, es garantizar una verdadera revolución educativa, en la medida en que todas las instituciones que presten el servicio de enseñanza alcancen estándares de calidad óptimos y acordes con las exigencias del nuevo mundo. Lo cierto es que las políticas del Estado deben encaminarse a lograr una mayor cobertura de la enseñanza. No se puede hablar de progreso y de actualización de la educación si mientras en unos lugares se invierte en investigación de ciencia y tecnología, en otros, como los sectores rurales, no se tiene acceso a la educación básica, ya sea por recursos económicos o por la pobre infraestructura.

#### **4.2.3. Gerencia educativa.**

Uno de los principales abordajes teóricos que se van a tratar en esta investigación, es el de la gerencia educativa. Lo primero que se tiene que tener en cuenta al definir la gerencia educativa, es que este término tiene una base *administrativa* que se traslada al ámbito educativo. Esta sincronía no es casual, puesto que todas las actividades que se desarrollan dentro de una sociedad se llevan a cabo gracias a que hay una planeación y una ejecución organizada. A esto se le conoce como trabajo organizado y es acompañado por una labor óptima de administración pública.

La educación determina el orden social y el orden social está ligado a la administración pública. Entonces, la relación entre la administración y la educación resulta imprescindible. Principalmente porque el ámbito educativo está inmerso siempre en una dinámica de cambios, lo que hace necesaria la continua planeación para alcanzar las nuevas metas y superar las dificultades (Fernández, S; Rosales, M., 2014)

La gerencia educativa entonces cumple con la función de estimular el trabajo colectivo para la solución de una problemática y el propósito de nuevas metas. El gerente educativo tiene la responsabilidad de guiar a su personal hacia un ambiente de aprendizaje y superación de los objetivos planteados. García (1999, citado en Oca C., 2014) define formalmente la gerencia educativa como un proceso de conducción de una institución educativa a través de una serie de habilidades gerenciales para lograr la optimización de la prestación del servicio educativo y para trascender en el ámbito social y cultural. Esta definición además abarca la participación de la comunidad como clave en la solución de conflictos y en la búsqueda de una armonía con la sociedad. La educación como bien es sabido es responsabilidad de la familia, de la escuela, de la sociedad y del Estado. A través de la educación por ejemplo se busca dar solución a problemáticas sociales. En Colombia, son los rectores de las instituciones educativas, los encargados de liderar esta labor gerencial.

Gerstner (1996) se encarga de realizar el perfil que debe cumplir un gerente educativo. Para empezar, la tarea principal va a ser el de diagnosticar las distintas problemáticas o retos que esté afrontando el centro educativo, de la misma forma, debe tener la capacidad de proponer y evaluar posibles soluciones.

También debe ser propositivo respecto a las medidas que sirvan para optimizar el proceso de aprendizaje-enseñanza. Esta labor no debe ser llevada a cabo por una sola persona, los participantes en el proceso de la gerencia educativa son tanto los profesores, estudiantes, personal administrativo como los padres de familia. Cada miembro de este proceso cumple un rol y así mismo unos deberes que debe vigilar y evaluar el gerente educativo. Así pues, los docentes deben emprender un proceso de enseñanza dinámico y que cumpla con las exigencias de la modernización. Los estudiantes deben cumplir con los objetivos que se les proponen durante el proceso de enseñanza. El personal administrativo por otro lado es el encargado de hacer que las cosas funcionen, y de mantener las expectativas respecto al servicio que se presta. Por último, los padres de familia deben ser un complemento de la educación en el colegio y deben acompañar a los estudiantes a través del buen comportamiento y ser propositivos, para cumplir como mediadores entre la sociedad y la escuela.

La gerencia educativa debe vigilar que todos estos roles se cumplan a cabalidad y optimizar los deberes de cada participante. Vanegas (en Oca C., 2014) añade que desde la gerencia educativa se deben promover los cambios necesarios para actualizar el proceso educativo. Es decir que los gerentes deben estar dispuestos a asumir cambios. Como lo menciona Oca (2014) es imprescindible hablar de herramientas como la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) en esta tarea de gerenciamiento, así como la herramienta TIPS (Tendencia, Implicación, Posibles acciones y Soluciones). De igual manera, esta labor es apoyada por el Ministerio de Educación a través de una serie de lineamientos que regulan la gerencia educativa (Oca C., 2014).

Dentro de la gerencia educativa también se encuentran una serie de competencias generales que definen el quehacer del gerente educativo como lo plantean Pestana, Cammaroto, Neris & Canelón (2012). Para empezar, la planificación entendida como una serie de procedimientos que se articulan de tal forma que se puedan alcanzar una serie de objetivos previamente trazados. La planificación hace parte del momento previo de la ejecución de una acción, para que esta salga bien. Una planeación debe pensarse para un determinado tiempo en el que se logren cumplir los objetivos trazados. Dentro de la institución educativa, los maestros deben apoyar la planeación atendiendo todas sus fases: diagnóstico, programación, ejecución, evaluación y control. De esta manera, es lógico concluir que la planificación está orientada al cumplimiento del PEI de la institución.

El segundo elemento de la gerencia educativa es la organización, entendida como la capacidad de disponer los recursos que se van a utilizar en la ejecución de una actividad. Estos recursos pueden ser humano y/o materiales. El gerente educativo en esta fase debe contemplar aquellos elementos que faciliten el desarrollo académico. Una vez más, debe contar con el apoyo de los maestros y con las opiniones de los alumnos. Una mala organización va a significar un manejo confuso de las problemáticas y no va a orientar de manera correcta las capacidades del recurso humano (Pestana *et al*, 2009). La formulación de un PMI, por ejemplo, requiere una serie de fases que deben ser lideradas de manera correcta para ser presentadas ante el MEN y lograr buenos resultados.

La dirección es el elemento base de la gerencia educativa. Al tener a cargo un grupo de personas que participan en el proceso de enseñanza/ aprendizaje, un gerente debe saber dirigirlos de tal forma que todas las capacidades sean aprovechadas de la mejor manera y contribuyan significativamente en la construcción de una educación de calidad.

La capacidad de liderazgo debe motivar tanto a los estudiantes como a los docentes a reflexionar acerca de las fallas y a proponer soluciones. Como resultado de una buena dirección, va a resultar una cohesión de personas que buscan cumplir los mismos objetivos. Esta competencia es responsabilidad exclusiva del rector de la institución educativa y por lo tanto debe ser muy asertivo en sus decisiones. De la misma forma, debe ser un mentor más allá de dar órdenes, es decir, debe enseñar también (Pestana *et al*, 2012).

Finalmente, se habla del control y la evaluación en la gerencia educativa. El control se lleva a cabo durante el proceso de aprendizaje y tiene el objetivo de vigilar que las tareas asignadas a cada participante se estén cumpliendo; por ejemplo, controlar el proceso de enseñanza de los maestros, reconocer sus sistemas de enseñanzas y reflexionar sobre lo que está mal y lo que está bien. Más allá de medir el desempeño, el control debe ser la herramienta que le permita a la institución saber que está cumpliendo a cabalidad con los objetivos propuestos en el PEI. La evaluación por otro lado, se realiza una vez se ha culminado el año escolar y permite precisión acerca de lo que se hizo durante este período. La formulación de los PMI nace del proceso evaluativo y no antes, ya que el objetivo de los PMI es mejorar y arreglar aquello que hace falta o está deficiente y alentar al desarrollo institucional (Pestana *et al*, 2012).

Para concluir, la inclusión de la gerencia educativa como abordaje teórico para analizar los PMI de las Instituciones Educativas de Cartagena seleccionadas, permite entender cómo se está llevando a cabo el proceso modernizador de la educación. Además de analizar la forma en la que se está llevando a cabo la optimización del proceso educativo en estos colegios. Se parte entonces de la hipótesis de que una correcta ejecución de gerencia educativa llevará a la institución a alcanzar mayores estándares de calidad.

Como se evidenció anteriormente, el MEN aporta una gran cantidad de recursos tanto para la autoevaluación de las instituciones educativas, como para la formulación de los PMI. Esta labor también es apoyada por los actores que intervienen en la educación (estudiantes, maestros y padres de familia). Sin embargo, se debe analizar si esta tarea se cumple a cabalidad en todos los colegios. La gerencia educativa debe estar apoyada por la participación de todos los actores y el rector debe tomar a consideración todas las peticiones que desde allí se hagan. Esta investigación toma una muestra con la que se espera diagnosticar este aspecto.

#### **4.2.4. Modernización de la educación.**

Por último, es importante hablar acerca del proceso modernizador de la educación en el mundo y así mismo en Colombia. Desde este abordaje, la presente investigación ha de tomar en cuenta los nuevos retos respecto al mejoramiento de la educación para analizar los PMI de las instituciones educativas. No se debe desconocer el hecho de que los retos de hace 5 años no son los mismos de la actualidad. Para empezar, todas las instituciones educativas del país tienen, hoy en día, la obligación de prestar el servicio de internet a sus alumnos, un asunto que todavía no estaba en consideración años atrás. El uso de TICs en el aula y la actualización de las formas de enseñar son hechos del presente, que se deben proyectar al futuro con una mayor cobertura. Los PMI existen porque se quiere mejorar la calidad de la educación y cada año surgen nuevas cosas por mejorar e incorporar en el sistema educativo. La educación en Colombia es un escenario diverso y con un gran potencial, que se apoya en la intención del gobierno de formar futuros profesionales que se adapten al desarrollo constante de la sociedad.

Ahora bien, por calidad educativa se entiende, según lo propuesto por el Ministerio de Educación Nacional (2006), la capacidad que los establecimientos educativos tienen para alcanzar las metas que previamente se han trazado dentro de un conjunto de procesos de control sobre los mecanismos utilizados para llevar a cabo sus propósitos. De tal manera, la calidad educativa que propone el MEN apela al mejoramiento continuo de las instituciones tomando como base sus propios objetivos y desarrollos.

En el escenario mundial, la modernización de la educación surge desde la década de los años setenta, donde la sociedad estaba siendo testigo de avances científicos y tecnológicos. Surge entonces la necesidad de un cambio global respecto a la forma de enseñar y conocer el mundo. Este cambio fue gestado a nivel cognoscitivo, organizativo y pedagógico desde las instituciones educativas para lograr una armonía con los avances que estaban surgiendo. Y con la intención de capacitar a los estudiantes para que tuvieran una participación significativa en el desarrollo de la ciencia y la tecnología. Las exigencias para los estudiantes que vivían esta época de cambios eran distintas a las de los estudiantes de otras épocas. Se estaba viviendo una transición entre la demanda de personal para la producción en masa, propiciada por la industrialización, a la demanda de personal con otro tipo de capacidades creativas e innovadoras para asumir otro tipo de trabajos. Las empresas del sector contribuían en gran medida, puesto que su interés se volcó a la investigación e innovación tecnológica. De esta forma, la relación de las instituciones educativas con el sector productivo (empresarial) sufrió un cambio significativo (Jiménez, 2011).

La UNESCO, sirviendo a esta nueva ideología modernizadora y con la intención de reunir las pautas para la modernización educativa, creó la Comisión multinacional, guiada por Edgar Faure en 1973 (Jiménez, 2011). En detalle, se analizaban los cambios en los valores de la sociedad que desplazaban rápidamente los ideales antiguos, se hablaba entonces de democracia, medios

masivos de consumo, el cambio climático y la tecnología. Dicho lo anterior, la educación tendría dos nuevos objetivos: evaluación de la calidad y reforma de las universidades latinoamericanas. De esta forma, la calidad de la educación sería medida a través de la innovación, las nuevas técnicas y los cambios en la pedagogía. Así como la incorporación de sistemas tecnológicos en el aula de clase. El segundo objetivo estaría encaminado a lograr una mayor cobertura en la prestación del servicio educativo que garantizará un mayor acceso a los recursos tecnológicos. Con ello, surgió la diversificación de la enseñanza, ya que se crearon otro tipo de institutos dedicados a la formación técnica diseñada para el nuevo mercado laboral (1973).

Gracias a lo pactado en esta comisión, la UNESCO abogó para que las tecnologías de la información y la comunicación se convirtieran en un derecho, acogido a la diversidad cultural y a la libertad y no se convirtieran en un asunto de mercado. Sin embargo, estas pretensiones en esta época no contaron con el apoyo de países como Estados Unidos e Inglaterra, quienes retiraron su apoyo a esta organización (Jiménez, 2011). Durante esta época y hasta los noventa, la participación en la tecnología era especialmente manejada por las empresas más agresivas del sector y limitada para los ciudadanos del común. En los años noventa, esto cambiaría con el trabajo conjunto de organizaciones como la UNESCO, OCDE, BM, y CEPAL, que abogarían nuevamente por que la calidad y el aprendizaje significativo fueran los nuevos elementos principales de la educación. El control de la calidad se convierte entonces en el aporte principal de la gerencia educativa al sistema educativo (Jiménez, 2011).

Es evidente el esfuerzo del Estado colombiano por lograr esos estándares de calidad en la educación, puesto que ya es claro que la educación es el recurso más valioso en el desarrollo social, económico, cultural, etc.



El camino hacia la modernización se ha llevado a través de una serie de programas y proyectos, no sólo en el área educativa, sino en todos los aspectos. Las Secretarías de Educación fueron las encargadas de llevar a cabo este tipo de proyectos, de la mano con el Ministerio de Educación y la presidencia. Estos espacios tienen el objetivo de alcanzar una mayor cobertura, calidad y eficiencia (Al tablero, 2004). Lo primero que se ha hecho dentro del proyecto modernizador en Colombia, es hacer un diagnóstico tanto de las necesidades de modernización en el mundo, así como de las necesidades de modernización en el país, puesto que son realidades diferentes. Aunque Colombia no es el país con el mayor avance tecnológico en el mundo, el internet se ha convertido en una herramienta poderosa para los jóvenes y surge la necesidad de comprender este vasto escenario para entender los alcances que puede tener la modernización de la educación.

Dicho lo anterior, el Estado entendió que, para desarrollar un proyecto de modernización, es necesario capacitar a los servidores públicos respecto a los temas tecnológicos y lograr un nivel de comprensión tal que puedan ser capaces de proponer, enseñar y evaluar los avances para los cuales se prepara el país (Al tablero, 2004). En este sentido, los educadores debían corresponder a las intenciones del Estado. Por lo tanto, la formación de docentes se convierte en un aspecto imprescindible a la hora de hablar de modernización educativa. Los recursos pedagógicos y las formas de enseñar han ido cambiando. En las instituciones educativas se encuentran ahora no sólo un espacio de informática, sino la mayoría de aulas dotadas de tecnología que el docente debe incorporar en sus clases. Además, un docente debe estar en la capacidad de manejar internet de una forma provechosa y enseñar a sus alumnos a hacerlo. La estigmatización del internet como una herramienta distractora se ha ido modificando, a tal punto que más bien se acoge a las nuevas dinámicas de búsqueda y síntesis de la información.

Siguiendo este proceso, el Estado ha velado por actualizar los sistemas de información y tecnología, puesto que el avance tecnológico en el mundo es rápido y los equipos se vuelven obsoletos con solo pocos años de diferencia. Así es como muchos procedimientos estatales se han ido desplazando a la virtualidad, agilizando trámites y tareas a los ciudadanos. El Ministerio de Educación ha implementado una serie de recursos para alentar esta tarea en las instituciones educativas. Tal es el caso del portal educativo Colombia Aprende, desde el cual se pueden consultar varios aspectos referidos a la actualización de la educación y sus nuevos retos, destinado no solo a las instituciones educativas y docentes, sino también a los estudiantes y personas interesadas en el área.

El proyecto modernizador en Colombia tiene nuevos retos y nuevas preocupaciones que han surgido con la implementación o la falta de implementación de las políticas públicas que se han gestado en ese sentido. En primera instancia, el ambiente educativo que es complicado por alumnos y por los docentes, todavía debe mejorar este aspecto, ya que la educación sigue atrasada respecto a la pedagogía catedrática en la que el centro de ella sigue siendo el docente y no el alumno. Muchos estudiantes no cuentan con las competencias necesarias en áreas como matemáticas y lectura, áreas problemáticas en las que los maestros deben motivar a sus alumnos. Segundo, los nuevos institutos de educación superior que muchas veces no cumplen con el estándar de calidad, pero que son exequibles para la población de menores recursos económicos. Tercero, la relación entre el campo laboral y la escuela sigue siendo débil, es decir que no hay una orientación profesional adecuada y los estudiantes se gradúan con muchas dudas respecto a su futuro profesional.

Cuarto, la cobertura de la educación debe ser mayor, los sectores rurales siguen teniendo bajas cifras de acceso a la educación y en la época en la que nos encontramos, esto debería cambiar. Quinto, la poca continuidad que se le da al progreso de cada estudiante, lo que resulta en confusión y deserción estudiantil. Sexto, la formación de los docentes debe ser mejor para servir a los principios del proyecto modernizador (OCDE, 2016).

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 Tipo de investigación

Esta investigación adopta una metodología de tipo cualitativa y descriptiva, con la que se espera hacer un estudio de caso de cinco (5) instituciones educativas de la ciudad de Cartagena, con el propósito de evaluar la calidad de la formulación, aplicación y evaluación de los PMI. Después de la recolección de datos acerca de este aspecto, se espera hacer una descripción que permita generar un análisis a cerca de la implementación de estos proyectos en la ciudad y así mismo generar una inquietud acerca de lo que podría ser la realidad del país.

Así, la investigación cualitativa se ocupa por el cómo ocurre un determinado proceso que enmarca la situación problemática. Como lo resume Fraenkel y Wallen (1996) en Vera (2008), la investigación de tipo cualitativa cumple con las siguientes características: el contexto de análisis y recolección de datos debe darse de manera natural y debe ser la primera fuente de recolección, así como la labor del investigador en el análisis es el eje central de la investigación. El énfasis se encuentra tanto en los procesos como en los resultados de la investigación y el análisis de los datos recolectados, se da de forma inductiva. Por último, aquí se consideran las diferentes perspectivas de los participantes, frente al problema de investigación. En este caso, los agentes que intervienen son los directivos, los docentes y los padres de familia de las instituciones educativas escogidas.

Todavía cabe señalar las particularidades del proceso investigativo de tipo cualitativo, que sirven como hoja de ruta en el desarrollo de la investigación.

Primero, se debe hacer una delimitación del problema que se va a investigar, que es lo planteado en el primer apartado de este documento. Sin embargo, hay que considerar que pueden surgir variables de análisis o nuevas perspectivas durante el desarrollo de la investigación, así como unas nuevas hipótesis y conclusiones. Segundo, debe haber una caracterización de los actores más relevantes dentro de la situación problemática, de una forma amplia, se escogió una muestra específica de instituciones educativas; de forma más específica se encuentran los docentes, estudiantes y los padres de familia, lo que amplía el espectro de investigación. Tercero, debe haber una formulación de hipótesis, este paso surge a lo largo de la investigación, a diferencia de la investigación de tipo cuantitativa, en la que las hipótesis son formuladas al inicio de la investigación; por lo tanto, hay una mayor flexibilidad. Cuarto, el análisis de datos no es exclusivamente de tipo estadístico y los datos no se recogen al final del análisis como en las investigaciones cuantitativas, al contrario, este proceso es continuo a lo largo de la investigación. Además, el tipo de análisis será descriptivo con un enfoque holístico para lograr una interpretación acertada y coherente con el problema de investigación. Quinto, las conclusiones van surgiendo durante la investigación y no al final (Vera, 2008).

## **5.2 Contexto de la investigación**

Esta investigación surge en un contexto académico, de formación de criterio y formulación de preguntas y soluciones a una problemática específica. Es decir que el contexto es académico y su interés se centra en el área de gerencia educativa. En ese sentido, se analizó una situación problemática, planteada desde el discurso de la modernización y de calidad de la educación, a la cual la gerencia educativa puede aportar de manera significativa.

El planteamiento de los PMI hace parte del contexto de la educación en Cartagena y como se ha ido desarrollando. No hay que desconocer por lo tanto problemáticas como la falta de recursos para lograr una educación de calidad, ni la desigualdad que persiste, ya que mientras las instituciones privadas gozan con mayores beneficios tecnológicos, algunas instituciones oficiales no cuentan ni siquiera con un aula de informática, se presentan problemas de infraestructura y, acceso entre otros que no son objeto de esta investigación, pero que sin duda acentúan las condiciones en que tienen que darse los procesos escolares en las instituciones oficiales de este sector del país. La gestión del Estado para reforzar el objetivo de una educación de calidad en Cartagena se ha ido reflejando en la inversión de mayores recursos, sin embargo, aún falta mucho por mejorar. Para empezar, a inicios del año 2016 (MEN, 2016) se planteó la Jornada única, como la iniciativa más viable para mejorar la calidad de la educación, es decir, que las horas de estudio serían de 7 y 8 horas, apoyadas por un programa de alimentación (PAE: Programa de Alimentación Escolar), una iniciativa gestada des el Órgano Colegiado de Administración y Decisión (MEN, 2016).

Bajo este contexto se formula el análisis respecto a las políticas de formulación e implementación de los PMI en las Instituciones Educativas Oficiales de Cartagena. Se encuentra entonces un escenario de un aparente mal manejo administrativo a nivel departamental e incluso nacional y en contraste con la alta expectativa que trae la nueva tendencia de paz en el país y así mismo de un mejor manejo de recursos antes destinados a la guerra. Cartagena, como una ciudad turística y de enorme desarrollo se suma a los ideales nacionales de calidad en la educación.

### 5.3 Recolección de la información

La recolección de la información para esta investigación de tipo cualitativa y descriptiva, va a ser a través de la revisión documental. Este tipo de recolección está íntimamente relacionada con el marco teórico, ya que se trata de un descubrimiento constante de categorías de análisis, variables e hipótesis a lo largo de la investigación. Esto no significa, sin embargo, que haya un constante descubrimiento, y que no se llegue a alguna conclusión concreta. La recolección de datos de este tipo, además permite analizar trabajos similares con la intención de no repetir un problema que ya ha sido solucionado antes. Para este caso, la revisión documental debe ser enriquecida por la perspectiva aportada desde la gerencia educativa.

Así las cosas, la recolección de la información en una primera etapa, se dividen de acuerdo a las cinco (5) instituciones educativas. Esta primera etapa exploratoria, busca reconocer el contexto de la institución educativa. Esto quiere decir, que se va a indagar a cerca de los Proyectos Educativos Institucionales, para conocer cuál es la misión y la visión del centro educativo. También reconocer el organigrama de cada una y hacer una caracterización del tipo de enseñanza y los métodos pedagógicos que allí se imparten. También, conocer a cerca de los padres de familia y de qué forma se da su participación en el proceso de formación. Indagar a cerca del perfil de los estudiantes y cuáles son sus percepciones frente a la institución y sus expectativas en el proceso educativo.

Seguidamente, y con ayuda de los directivos, conocer a cerca de la gestión que han ido desarrollando a lo largo de los años, reconocer los cambios si se han llevado a cabo y conocer cómo se han solventado las problemáticas que hayan surgido a lo largo de los años.

Esta segunda etapa permitirá reconocer si en efecto se formulan PMI en estas instituciones oficiales, qué tan seguido se hacen y de qué forma se hace. Por último, una búsqueda que refleje en qué escala de calidad se encuentra cada institución educativa, y cómo se le da el manejo a los recursos que ofrece la modernidad.

Por lo tanto, se están considerando tres momentos, la consulta documental, de revisión de documentos oficiales, el análisis y la comparación de la información y finalmente una perspectiva histórica que refleje los cambios que han venido presentando estas instituciones educativas. Los procesos de autoevaluación que se han llevado a cabo, y si no se ha hecho analizar de qué forma han intentado superar las dificultades que se han ido presentando. Además, las principales fuentes de recolección van a ser los documentos que presente el colegio ante el Ministerio de Educación, así como los instrumentos que el Ministerio ha brindado a las instituciones educativas. Por ejemplo, en la plataforma EVI (Sistema de Información de Evaluación Institucional y Tarifas de Establecimientos Educativos Privados de Preescolar, Básica y Media) se puede consultar el desempeño de las distintas instituciones educativas oficiales y privadas del país y tener acceso a sus PMI. Como se pone de manifiesto, estas fuentes son de procedencia confiable y la intención principal va a ser la de reconocer los PMI de las instituciones analizadas.

#### **5.4 Categorías de análisis**

Las categorías de análisis para esta investigación van a estar estructuradas de acuerdo al planteamiento principal sobre cómo se da el proceso de formulación y aplicación de los Planes de Mejoramiento Institucional.



De esta forma, el planteamiento teórico aporta las categorías de análisis sobre las cuales se va a trabajar, a continuación, y de forma progresiva, se identifican dichas categorías:

1. Evaluación de la institución: Esta categoría se va a considerar como la Primera Etapa en la formulación de los PMI. De tal forma que, al momento de recolectar los datos, se va a querer entender cómo está construida la relación entre esta primera etapa y la presentación de los PMI antes el Ministerio de Educación. En la medida en la que las instituciones educativas lleven a cabo un proceso de evaluación, serán capaces de reflexionar acerca de sus debilidades y plantear un proceso de mejora, pero ¿qué tanto se aplica este principio?

2. Formulación de los PMI: En esta segunda categoría se analiza la forma en la que se articula este plan de acción. Primero con la intención de conocer si efectivamente se formulan y se aplican o si hay un desconocimiento a cerca de este aspecto. Segundo, si se aplica dicho Plan, en qué medida se está llevando a cabo un desarrollo adecuado del mismo, con las herramientas que presta el Ministerio de Educación. Y tercero, si la formulación y aplicación de estos Planes, están considerando el discurso modernizador de la educación, o si en cambio, no cumplen con las necesidades del país en materia educativa y de formación de profesionales.

3. Gerencia educativa en la formulación de los PMI: Desde esta categoría se hace el análisis teórico que rodea la formulación de los PMI. La gerencia educativa está encargada de la articulación de estos planes, ya sean voluntarios u obligatorios. De esta forma, se quiere conocer qué tan capacitados están los funcionarios para cumplir esta misión y si el interés en alcanzar una mayor calidad de la educación impera en estos centros educativos.

4. El proyecto modernizador: Esta categoría va a travesar esta investigación, ya que es desde este discurso, que se plantean nuevos retos para la educación colombiana.

Los estudiantes deben tener la capacidad de manejar adecuadamente las TIC y tener la capacidad para innovar en sus quehaceres, de tal forma que contribuyan significativamente a la sociedad. Esta categoría además representa el ideal de los PMI: alcanzar un nivel de calidad de la educación alto. La calidad de la educación se convierte entonces en el eje tanto de las PMI como del pensamiento modernizador y permea de esta forma todos los esfuerzos por lograr un pensamiento de continua mejora. Como resultado final, se quiere analizar las variables que intervienen en la institución educativa, para lo cual es importante conocer el contexto de cada una. El análisis desde estas categorías, va a permitir incorporar la visión administrativa de gerencia educativa, como un elemento crucial en la formación y direccionamiento de las instituciones educativas del país. Es importante además considerar los lineamientos que ha planteado el MEN, por ejemplo, a través de sus guías acerca de cómo formular los PMI.

### **5.5 Alcance del proyecto**

La presente investigación permitirá indagar y dar cuenta del proceso que han vivido cinco comunidades educativas de la ciudad de Cartagena y cómo ha sido el proceso de implementación de los Planes de Mejoramiento Institucional a sus Proyectos Educativos Institucionales, en diferentes niveles de su proceso convivencia. En un principio se busca hacer una indagación documental acerca de la organización de cada Institución educativa desde su contexto (social, político, económico, educativo) así como la identificación de los agentes que intervienen en el proceso educativo de cada institución. Luego, analizar la formulación del PMI de cada institución, analizar los procesos de modernización que se estén llevando a cabo.

Es necesario aquí analizar la percepción que tienen los actores acerca de los PMI y si estos han contribuido a la modernización de la institución. Esto es, analizar los cambios que se han ido llevando a cabo a través ya sea de programas del Estado o bien desde la Gerencia Educativa. Es decir, analizar cómo ha sido este proceso de modernización a través de las políticas públicas a través de un análisis del mismo y surgirán unas conclusiones. Estas conclusiones serán articuladas de tal forma que se puedan entender como unas sugerencias del tratamiento de las políticas de mejoramiento institucional.

Así mismo, se espera encontrar la huella de la implementación de los PMI respecto a las expectativas de calidad en la educación que se encuentran en la cotidianidad de la escuela, en los testimonios de los docentes y directivos que lideran los procesos pedagógicos, en los estudiantes que reciben los beneficios de la gestión institucional, de los administrativos y demás personas que forman parte de la comunidad educativa y participan del día a día en ella. Desde este trabajo además se espera alentar la participación de los futuros docentes o investigadores interesados en el campo de la Educación a hacer un análisis más profundo, por ejemplo, con una perspectiva política a cerca del trabajo que ha desempeñado el Estado en la formulación de estrategias de modernización de la educación en Colombia.

También, acerca de la modernización de la educación, entendiendo los retos que se plantean para los nuevos docentes y las nuevas miradas pedagógicas que deben implementarse en las Instituciones Educativas. Esto es responder a cerca de ¿Qué se ha hecho? ¿Qué se está haciendo? y ¿Qué se espera hacer? Interrogantes que están puestos sobre la mesa con el interés de mejorar la calidad de la educación en Colombia, como la clave de la formación de una sociedad en desarrollo, con la capacidad de afrontar los cambios de plantea la modernización global.

Finalmente se quiere plantear una reflexión en torno al concepto de Gerencia Educativa, cuya implementación depende del éxito en el cumplimiento de los objetivos de una Institución educativa. Muchas veces, las instituciones se limitan a cumplir un plan de estudios desactualizado e impuesto a través de una pedagogía obsoleta, los docentes en algunas ocasiones se oponen a actualizar sus métodos de enseñanza y así los estudiantes se limitan a cumplir una serie de trabajos calificados bajo una nota o evaluación. Se crea entonces un entorno educativo monótono y carente de dinámica. Cuando lo que demanda la modernización es algo completamente opuesto. Este trabajo busca entonces una reflexión desde las Instituciones Educativas acerca de su aporte a la modernización de la educación.

Es necesario reflexionar sobre el impacto que el proceso de autoevaluación educativa como de la formulación y aplicación de los PMI tiene al interior de las instituciones educativas. El objetivo nacional de la calidad, gestionada desde el MEN, repercute en la construcción de comunidad, ya que altera las dinámicas de convivencia que una población determinada lleva a cabo desde su dinámica tradicional. Todo programa o proyecto que se lidere genera un impacto en las personas que hacen parte de una comunidad (Moreno, 2016). Se hace necesario también pensar en los lineamientos que deben darse desde el ámbito de la Gerencia Educativa. De acuerdo con Mallama (2014), se tiene que uno de los aspectos educacionales que menos se ha trabajado en Colombia tiene que ver justamente con la incidencia de un adecuado proceso de gestión. Desde su perspectiva, se trata de un concepto que tiene una génesis en el ámbito empresarial y, por ende, caracteriza una mirada un tanto sesgada y limitada de la Gerencia Educativa al aprovechamiento de una serie de recursos administrativos que definen la parte operativa de una institución educativa.

Los resultados obtenidos en dicho estudio por Mallama permiten concluir que hace falta pensar más concienzudamente los verdaderos alcances de la Gerencia Educativa en Colombia, ya que, por su naturaleza, busca ir más allá de la mera gestión de unos recursos: busca impactar de manera positiva y favorable la construcción de comunidad y más si del ámbito educativo se trata. Es por ello que una investigación de este tipo, que busca la caracterización de la implementación de una política pública como la calidad educativa a través de la modernización del sector educativo, puede dirigir el campo de la gerencia hacia un terreno desde el cual aporte a la discusión sobre lo que se quiere decir cuando se habla de calidad en educación en Colombia.

Para comprender mejor este fenómeno, y con la intención de señalar cuáles son los espacios en los que la Gerencia Educativa puede dirigirse en búsqueda del favorecimiento de procesos pedagógicos de calidad, se hace necesario participar del debate académico con estudios como el que se pretende llevar a cabo para que haya referentes que permitan la edificación de una discusión sólida en torno a los referentes que se tienen alrededor de la gerencia, con el fin de que salgan de su fuero administrativo como el que se ha manejado hasta ahora, e involucren escenarios donde se ejecuten procesos socioculturales, hasta procedimientos logísticos que repercutan en el mejoramiento de un escenario pedagógico apropiado para la construcción de espacios comunitarios de convivencia y ciudadanía. Comprender la importancia de la Gerencia Educativa, entendida más allá de su génesis empresarial, permitirá ponerla en contexto con la formulación de los PMI en cada institución educativa. Es decir que esta reflexión va encaminada a entender que una adecuada Gerencia Educativa permitirá formular un PMI adecuado para cada Institución Educativa (oficial y no oficial) con miras a la modernización de sus procesos educativos.

Entendiendo esto además como un objetivo de la Gestión de Calidad necesaria para cada institución que ofrece un servicio. En la asociación de estas categorías y procesos están involucrados desde los estudiantes, padres de familia, la Institución Educativa, hasta el Estado a través del Ministerio de Educación.

A nivel académico, esta investigación está formulada bajo los lineamientos para el desarrollo de Trabajos de Grado para la Maestría en Educación ofrecida en la Universidad Tecnológica de Bolívar – Cartagena de Indias. A través de la cual se quiere desarrollar unas competencias investigativas en el estudiante que le permitirán aplicar el conocimiento adquirido y así poder proponer una solución a un problema relacionado con la Educación en el país. Este trabajo está apoyado de igual forma por el Grupo de Investigación en Educación e Innovación Educativa a través del cual se brindará la asesoría necesaria para el desarrollo de la investigación. De la misma forma, se rige bajo el Reglamento Académico de Maestrías (2007), el Reglamento Estudiantil para Posgrados (2005), y el Documento Borrador Procedimiento Requisitos para Grado Posgrado (PR-V.ACA-002, 09/06/10) de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Bajo estos reglamentos, la investigación busca satisfacer los objetivos planteados en la Maestría en Educación y plantear estrategias encaminadas al cumplimiento del PMI en las 5 Instituciones Educativas escogidas. Estas estrategias se plantearán a modo de conclusión, de tal manera que las instituciones educativas entiendan sus fortalezas y debilidades respecto a esta política pública.

Finalmente, a nivel práctico, como está planteado anteriormente, esta investigación a través de sus objetivos de investigación y de la profundización a cerca del problema planteado busca formular unos resultados de estudio que le permitirán plantear una serie de estrategias para ayudar a resolver el problema acerca de la formulación y aplicabilidad de los PMI en las cinco Instituciones Educativas de Cartagena de Indias, escogidas para este trabajo.

Al escoger estas instituciones se busca plantear un diagnóstico de la aplicación que se le está dando a esta política pública. Con lo cual, este trabajo es una iniciativa que puede ser retomada por otros investigadores, para ser aplicada en diferentes contextos a nivel municipal, departamental o nacional. Por lo tanto, se busca establecer un precedente del papel que desempeña la gerencia educativa en la formulación de los PMI a través de la gestión de calidad y con miras a la modernización de la educación.

### **5.6 Análisis de los planes de mejoramiento por cada una de las Unaldes**

En la presente sección se analizarán los Planes de Mejoramiento Institucional (PMI) de cinco (5) Instituciones Educativas Oficiales de la ciudad de Cartagena, ubicadas en Cinco (5) Unidades Descentralizadas de Educación- UNALDES-, a saber, Santa Rita, Rural, Country, Industrial y de la Virgen. Los planes serán analizados en función de los principios básicos que para tal fin ha propuesto el Ministerio de Educación Nacional (MEN), con el fin de establecer los alcances, aciertos y aspectos por mejorar que pueden establecerse de cada uno de los PMI. Por esta razón, se tomarán como criterios de análisis de cada uno: 1. Una caracterización general de cada institución a partir de la caracterización de cada Unalde, es decir, en este se abordará una contextualización económica, social y cultural de la institución educativa y su entorno; 2. La formulación de los PMI; y 3. Una evaluación del PMI desde la perspectiva de la gerencia educativa. Este tipo de estudio permitirá mejorar la percepción y la utilidad de los planes de mejoramiento en el direccionamiento estratégico de las instituciones educativas y su tránsito efectivo hacia el aumento en la calidad de los establecimientos educativos.

La cuarta categoría de análisis, referida a los procesos de modernización, se tomará en cuenta como un elemento integrador de los cinco PMI estudiados con el fin de hacer una mirada de conjunto sobre la manera en que, de manera global, el ejercicio institucional de diagnóstico, plan de mejoramiento y seguimiento, efectivamente plantean horizontes concretos que permiten alcanzar la meta propuesta por el Ministerio de Educación de lograr un mejoramiento continuo en la calidad de la educación a partir de un adecuado y proactivo direccionamiento desde la gerencia educativa.

Se persigue como objetivo fundamental de este análisis la puesta en marcha de los conceptos de gerencia educativa, evaluación y plan de mejoramiento expuestos en el marco teórico y delineados en los diferentes documentos oficiales del Ministerio de Educación, con el fin de comprobar su utilidad, sus aciertos y desaciertos y la manera en que las Instituciones Educativas llevan a cabo esta labor y si, en efecto, es esta una estrategia adecuada para que se concrete el mejoramiento de sus diferentes procesos internos. El principal insumo para la elaboración de este capítulo es la documentación que, al respecto, suministró la Secretaría de Educación de Cartagena y el documento guía que publicó en el 2008 el Ministerio de Educación sobre la elaboración de los Planes de Mejoramiento Institucional. La mayor dificultad en la caracterización de cada una de las instituciones consistió en la limitada información que se encuentra para el investigador externo a ellas respecto a sus Proyectos Educativos Institucionales y su labor pedagógica.



## **5.7 Caracterización General de la Localidad N°. 2- UNALDES RURAL Y DE LA VIRGEN**

El Distrito de Cartagena de Indias según lo establecido en la Ley 768 de 2002, se encuentra organizado en términos político administrativos en tres (3) localidades, conformadas por 15 unidades comuneras de gobierno (UCG) y por corregimientos. La Localidad No 1 es denominada Histórica y del Caribe Norte, La Localidad No 2 se conoce como la Virgen y Turística, y la Localidad No. 3 es la Industrial de la Bahía, dichas localidades se formaron a partir de ciertas características comunes en términos geográficos, culturales, sociales y económicos de la población que habita en cada una de ellas.

A su vez al interior de cada localidad se encuentran inscritas las Unidades Administrativas Locales de Educación - UNALDES, las cuales son oficinas de la Secretaría de Educación, donde se ofrece atención inicial a casos relacionados con el tema educativo , se atienden quejas y se practican visitas de asesoría y/o inspección a IED, entre otros.

La Institución Educativa Manzanillo del Mar y la Institución Educativa Técnica Villa Estrella, se encuentran adscritas a la UNALDE Rural y De la Virgen, respectivamente. Las cuales hacen parte de la Localidad No. 2, denominada De la Virgen y Turística. Esta Localidad es la más extensa del Distrito, cuenta con 371 km, dividido en cuatro (4) Unidades Comuneras de Gobierno 4,5,6 y 7 y los corregimientos de Arroyo Grande, Arroyo de la Piedra, Pontezuela, Bayunca, Punta Canoa y la Boquilla. Tiene 28 barrios de zona urbana y 6 barrios en zona rural. Cuenta con una población que oscilaba según el Censo del año 2005 en 334.383 habitantes, de los cuales 301.307 hacen parte del espacio urbano y 33.016 del espacio rural.

De los 334.383 habitantes de la localidad, 289.214 pobladores cuentan con SISBEN, la mayor parte de ellos, es decir, 230.200 están categorizados en SISBEN nivel 1, seguido de 56.095 en Nivel 2, lo otros 2.919 se encuentran dividido entre los niveles 3, 4 y 5. Estos datos proporcionados por la Secretaria de Planeación del Distrito (2005), denotan un nivel socioeconómico bajo en la localidad, al observar las cifras el 90% de la población se encuentran el nivel 1 del SISBEN.

Así, mismo se debe destacar que es la localidad que concentra el mayor porcentaje de zona rural, dentro de la misma no se cuenta con Instituciones de Educación Superior (Universidades), predomina el comercio informal y cuenta con pocos espacios recreativos y deportivos en comparación con las otras localidades y el número poblacional.

Por último se destaca que esta localidad, según datos arrojados por el Informe Cartagena Como Vamos (2006), gran parte de la población de esta zona se encuentra ubicado en estrato 1, poseen los mayores índices de pobreza (bajo la aplicación del Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas).

### **5.7.1. Institución Educativa Manzanillo Del Mar**

#### **5.7.1.1 1. Evaluación de la institución.**

La Institución Educativa Manzanillo del Mar es un establecimiento de carácter público que presta sus servicios en la zona rural de Cartagena, Bolívar, específicamente en la vereda de Manzanillo.

Su énfasis es académico con aprendizaje de lengua de negritudes y cuenta con todos los niveles mixtos de preescolar, primaria, secundaria y educación media en las jornadas mañana, tarde y noche en calendario A. Igualmente, cuenta con educación para jóvenes en edad extra y adultos en todos los niveles señalados (Institución Educativa Técnica Manzanillo Del Mar - Sede Principal en Bolívar, Cartagena, s. f.).

#### ***5.7.1.2. Formulación de los PMI.***

El PMI tomado como referencia de la Institución Educativa Manzanillo del Mar es del año 2014 e inicia, de acuerdo con los parámetros establecidos por el Ministerio de Educación Nacional (2008), con la evaluación de sus principales aspectos institucionales o autoevaluación (p. 37), tendientes a generar un diagnóstico de las necesidades institucionales de acuerdo con la percepción que de ellas tiene la comunidad educativa. Se realiza una valoración de las diferentes áreas de gestión como son: directiva, académica, administrativa y financiera, y gestión de la comunidad, cada una desde la perspectiva de cada uno de sus procesos dentro de una escala numérica que va del 1 a 4 (Plan de Mejoramiento Institucional, I. E. Manzanillo del Mar, 2014, hoja 1). De acuerdo con sus resultados, la gestión académica es la que cuenta con una percepción más favorable, especialmente con respecto al seguimiento académico, aunque no por las prácticas pedagógicas (que recibieron solo puntuaciones de 1 y 2 dentro de la escala); también la gestión directiva se percibe de manera más positiva en lo relacionado con el gobierno escolar, aunque no por la gestión estratégica.

Por el contrario, la gestión con la comunidad se identifica como una de las mayores debilidades de la institución, sobre todo en lo que respecta a la proyección, la comunicación y la prevención de riesgos, al igual que la gestión financiera, especialmente en lo que se refiere al mantenimiento de la planta física y el apoyo de insumos para los aspectos académicos. Estos resultados permiten perfilar lo que para la óptica de la comunidad educativa es necesario fortalecer y aquellos aspectos que le dan mayor solidez a la institución, dado que se crea un “perfil institucional” que permite visualizar estas características (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 48).

En un segundo momento, el PMI focaliza, de acuerdo con el balance anterior, los aspectos que requieren mayor atención y las estrategias generales que pueden solventar los inconvenientes, según una “lluvia de ideas” realizada para cada una de las cuatro gestiones (Plan de Mejoramiento Institucional, I. E. Manzanillo del Mar, 2014, hoja 2). Establecidos estos criterios metodológicos, se elabora lo que el MEN llama propiamente el Plan de Mejoramiento, es decir, el conjunto de acciones que tenderán a satisfacer las necesidades identificadas en los momentos anteriores (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 52). El PMI del I. E. Manzanillo del Mar asigna tareas específicas a los diferentes estamentos de la comunidad educativa, en unos plazos y con recursos definidos, con lo cual busca dar soluciones concretas y evidenciables a las inquietudes que surgieron del diagnóstico anterior. En lo puntual, las estrategias se centran en tres pilares fundamentales: el mejoramiento de las pruebas académicas estandarizadas, la revisión y unificación tanto de planes de estudio como de estrategias pedagógicas, y el mejoramiento del equipamiento de la institución, con responsabilidades, sobre todo, en el rector y la planta docente (Plan de Mejoramiento Institucional, I. E. Manzanillo del Mar, 2014, hoja 3).

Finalmente, el PMI analizado cuenta con una hoja de seguimiento del plan de trabajo trazado anteriormente, también como lo estipula el MEN como tercer paso del trabajo institucional (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 70). A este respecto, el documento establece porcentajes de cumplimiento según la actividad llevada a cabo por cada una de las áreas de gestión: así, la gestión directiva cumple en su primer semestre de aplicación (con relación al año anterior) con el 92% de sus actividades; la gestión académica con un 86%; la gestión financiera con 100%; y la gestión de comunidad con un 79%; en total, el plan de mejoramiento, según su seguimiento, tuvo en su primer semestre de aplicación un cumplimiento del 89% (Plan de Mejoramiento Institucional, I. E. Manzanillo del Mar, 2014, hoja 4). Esto muestra que el seguimiento de los procesos ha sido continuo dentro de los marcos institucionales de acción; igualmente, que existe una disposición de los diferentes estamentos para seguir los lineamientos sugeridos por el Ministerio de Educación.

### **Gerencia educativa en la formulación de los PMI.**

En términos generales, el PMI de la Institución Educativa Manzanillo del Mar consigue dar aplicación a lo estipulado por el Ministerio de Educación y consigue articular el trabajo de gestión que permite evaluar su funcionamiento y tomar las medidas necesarias para fortalecer sus procesos internos. En efecto, se lograron establecer y relacionar correctamente los tres momentos que constituyen el plan de mejoramiento y, como evidencia la ficha de seguimiento, alcanzar una efectividad en los objetivos trazados al cumplir satisfactoriamente las actividades propuestas. Por consiguiente, el documento demuestra un alto grado de coherencia interna y de especificidad en el planteamiento de sus diferentes momentos.

Desde la perspectiva de lo puramente formal es posible, sin embargo, encontrar algunos observaciones, como, por ejemplo, que sería posible sugerir la adopción de un modelo esquemático más claro para la exposición del perfil institucional, quizá más acorde con el sistema DOFA que permite visualizar, punto por punto, aquellos aspectos de incidencia positiva y negativa con respecto a los planes de acción posibles, para así acoger una perspectiva de conjunto de las necesidades de gestión que tiene la institución. No obstante, es una sugerencia que no está atada específicamente a las directrices del MEN, sino a una manera gerencial de disponer la información para proponer las estrategias más adecuadas.

A partir de una mirada mucho más concreta, es necesario observar que quedó un vacío en el plan de mejoramiento con respecto a la autoevaluación inicial, ya que si se revisan los pilares en los que se fundamenta el plan de acción, se nota que se deja por fuera la mayor debilidad rastreada en el diagnóstico, es decir, la gestión con la comunidad, que, como evidencian así mismo los resultados del seguimiento, es el área que menor resultado reportó. Esto sugiere que aunque las demás áreas han tenido resultados satisfactorios, es necesario ajustar el perfil institucional con la autoevaluación de tal manera que la gestión resulte más integral, como lo demuestran, precisamente, los demás aspectos considerados en el PMI. Sin embargo, queda claro el esfuerzo institucional por atender la mayoría de los aspectos registrados en el diagnóstico, lo que evidencia un alto grado de acción gerencial en el mejoramiento de los procesos de gestión.

## **Institución Educativa Técnica Villa Estrella**

### **1. Evaluación de la institución.**

La I. E. Técnica Villa Estrella es un plantel oficial del área urbana de Cartagena, Bolívar, que tiene su sede principal en el barrio Nuevo Paraíso. Atiende a población mixta de estudiantes en edad escolar de preescolar, primaria, bachillerato y educación media en las jornadas de mañana, tarde y noche con énfasis académico y modelo tradicional de enseñanza en calendario A. también cuenta con programas educativos, en los mismos grados señalados, para adultos y jóvenes que han sobrepasado la edad reglamentaria (Institución Educativa Técnica Villa Estrella - Sede Principal En Bolívar, Cartagena, s. f.).

### **2. Formulación de los PMI.**

La I. E. Villa Estrella plantea un PMI del año 2015 al 2018 con el fin de proponer estrategias que permitan mejorar los procesos educativos y administrativos que se dan en el interior de la misma, según la formulación del objetivo de su área de gestión directiva (Plan de Mejoramiento Institucional, I. E. Villa Estrella, 2015, hoja 5). La autoevaluación comienza con la valoración de diferentes aspectos de las cuatro áreas de gestión de la institución con una escala numérica que va del 1 al 4. El área de menor percepción de aceptabilidad en la evaluación es la de gestión directiva, en la que los puntos críticos se encuentran mayoritariamente en los procesos de direccionamiento estratégico (que sacó la mínima puntuación en casi todos sus componentes), el de gestión directiva y gobierno escolar.

La gestión académica también es valorada como poco satisfactoria en su conjunto, con puntos críticos en los procesos de gestión del aula, que recibió la mínima puntuación en todos sus componentes, y el seguimiento académico.

El área de gestión de la comunidad también fue evaluada críticamente con puntajes bastante bajos, sobre todo en accesibilidad y prevención de riesgos, que tuvieron valoraciones mínimas. El área de gestión administrativa y financiera estuvo mejor calificada que las demás, sobre todo en el apoyo financiero, que recibió la mayor puntuación, aunque con grandes problemas en la administración de servicios complementarios y administración de la planta física (Plan de Mejoramiento Institucional, I. E. Villa Estrella, 2015, hojas 2 y 4). Este diagnóstico de autoevaluación permite vislumbrar una mirada crítica que es consciente de diferentes problemas que existen dentro de la institución y también, quizá, de una honda preocupación por parte de la comunidad por la manera en que se han administrado los recursos en función de la coherencia y competencia de los procesos de las diferentes áreas de gestión.

El segundo momento del análisis, aquel en el que se presentan las principales fortalezas y las oportunidades de mejoramiento, deja en blanco casi en su totalidad las casillas del formato que vislumbran las fortalezas en todas las cuatro áreas de gestión y las pocas anotaciones se reducen a la existencia de documentación sobre un determinado componente, que se exponen como evidencia de una labor de consignación de información. Por el contrario, entre las oportunidades de mejoramiento se elabora una lista de acciones que pueden resolver los problemas de cada componente valorado en la sección anterior (Plan de Mejoramiento Institucional, I. E. Villa Estrella, 2015, hoja 1).



En lo que respecta al perfil institucional, el trabajo institucional se concentra únicamente en el área de gestión directiva, por lo que el análisis de priorización se dedica a esta área con exclusividad, tomando como puntos de mayor atención prioritaria los componentes del proceso de gestión estratégica sobre los demás, dejando diferentes componentes del direccionamiento estratégico (como la visión y la misión) con índices más bajos (Plan de Mejoramiento Institucional, I. E. Villa Estrella, 2015, hoja 3).

Finalmente, el documento del PMI termina con el establecimiento de los planes de acción para el saneamiento de las dificultades halladas en la autoevaluación con una matriz, por área de gestión, que establece las metas, las actividades y los indicadores que deben ser llevados a cabo en el camino que lleva al mejoramiento de los problemas rastreados. En términos generales, las actividades sugeridas revelan bastante pragmatismo por parte de la institución, ya que se plantean como soluciones a problemas puntuales y fácilmente evidenciable, es esta, quizá, una de las fortalezas que revela el documento. El énfasis propuesto por la institución se encuentra en la reafirmación de los lazos institucionales entre las diferentes instancias de la comunidad educativa, especialmente en lo que se refiere al acompañamiento de los padres de familia en el proceso de sus hijos y la difusión y reflexión en torno a los principios que rigen el quehacer educativo (Plan de Mejoramiento Institucional, I. E. Villa Estrella, 2015, hoja 5).

### **3. Gerencia educativa en la formulación de los PMI.**

Como documento institucional, el PMI de la I. E. Villa Estrella muestra bastantes inconsistencias en lo relacionado con la elaboración del ejercicio y las directrices emanadas del Ministerio de Educación. Aunque el resultado de la evaluación autocrítica, así como la elaboración del documento, no son necesariamente un reflejo apodíctico de la realidad de la institución, son la única evidencia para instancias externas a la institución para saber el estado de la misma; en este sentido, un documento que no se elabora de manera adecuada, puede desfigurar la labor que se ha llevado a cabo o, en todo caso, evidenciar la serie de problemas de gestión que presenta. En este orden de ideas, es posible señalar, desde una óptica de conjunto, que el PMI analizado carece de una correcta estructuración por los vacíos que presenta y, especialmente, por la ausencia de resultados parciales que, para el año 2017, ya deberían haber sido registrados, siendo un documento del año 2015.

La falta de información en varias secciones del documento, como el de las fortalezas (Plan de Mejoramiento Institucional, I. E. Villa Estrella, 2015, hoja 1) o el de tres áreas de gestión en el perfil institucional (Plan de Mejoramiento Institucional, I. E. Villa Estrella, 2015, hoja 3), no indican que no sean importantes o que la institución carezca de ellas (para el caso de las fortalezas), sino que ha hecho falta el debido direccionamiento del equipo de trabajo para orientar las indicaciones, puesto que el documento demuestra una falta de percepción para identificarlas más allá del puro registro de información. No obstante, estos vacíos son en sí mismos un resultado de los aspectos que la institución debe mejorar desde lo gerencial, son una hoja de ruta que, bien aprovechada, vislumbra el tipo de acciones que hay que seguir y de decisiones que es necesario tomar.

Por otro lado, para una institución en la que se cuestiona la pertinencia del Proyecto Educativo Institucional (PEI), es inadecuada su poca priorización en función de la evaluación de las áreas de gestión, ya que, tal como lo sugiere el Ministerio de Educación Nacional (2008), al hacer parte de la primera sección procedimental de la autoevaluación (p. 39), este análisis es de importancia prístina, pero esta importancia, más allá de ser parte de la norma, radica en ser un enfoque que toda institución debe abordar para establecer si, efectivamente, su labor organizativa se ajusta con la misión y la visión que han sido trazadas como derroteros de la misma, pues el PEI constituye la proyección de la labor educativa dentro del contexto en el que halla su razón de ser. Así pues, las acciones restan importancia a un aspecto que en el diagnóstico se toma como un asunto que hay que tomar en cuenta de manera prioritaria.

Desde la mirada de la gerencia educativa, y con base en el documento presentado como PMI de la I. E. Villa Estrella, es posible rastrear problemas de direccionamiento de ciertas tareas relacionadas con la percepción y la solución de problemas, así como de su articulación con los principios directrices de la institución. No obstante, esto no significa que las labores administrativas y de gestión sean cuestionables, sino que requieren de una mejor articulación. Por supuesto, este diagnóstico no es ajeno a la institución misma, sino que se infiere de su propio ejercicio autocrítico. Como punto positivo es también necesario señalar que el PMI revela el derrotero que debe seguir el direccionamiento estratégico de la institución y las acciones que deben llevar a cabo, pues se expone un gran pragmatismo en la formulación de las mismas, de tal suerte que el documento es un signo tanto de sus problemas como de sus soluciones. En cualquier caso, es un documento base para el adecuado gerenciamiento de la institución. Por consiguiente, este caso en particular demuestra, desde su aspecto negativo, la necesidad de promover el mejoramiento gerencial en el sector educativo.

### **Caracterización general: Localidad N°. 1- UNALDES SANTA RITA Y COUNTRY**

La Institución Educativa Corazón de María y la Institución Educativa San Juan Damasco, se encuentran adscritas a las UNALDES Santa Rita y Country, respetivamente. Las cuales hacen parte de la Localidad No. 1, denominada Histórica y Caribe Norte. Esta Localidad está conformada por las Unidades Comuneras de Gobierno Urbanas 1,2,3,8,9 y 10 y los corregimientos insulares de Barú, Bocachica, Caño del oro, El Recreo, Isla Fuerte, Isla palma, Isla Panda, Islas del Rosario, Islote de San Bernardo, Leticia, Santa Ana, Tierra Bomba. Cuenta con una población de 388.489 habitantes, según proyección censo DANE 2005, de estos, 368.242 son población urbana y 20.247 son rurales.

De los 388.489 habitantes de la localidad, 231.963 pobladores cuentan con SISBEN, es decir, 106.526 cuentan con otro tipo de régimen de atención en salud, Aquí se presenta una gran diferencia con la Localidad No 2, la cual tiene la mayor parte de la población inscrita en SISBEN Nivel 1.

De los 231.963 que hacen parte del SISBEN, 122.160 pertenecen a nivel 1, 92.405 a nivel 2 y 17.285 a nivel 3 y 112 habitantes a nivel 4. Es decir, 109.802 habitantes se encuentran inscritos entre los niveles 2 al 5, lo que denota una diferenciación de los niveles socioeconómicos de los habitantes de esta localidad en comparación con la Localidad No. 2.

Así, mismo se debe destacar que esta localidad cuenta con 77 hospitales de los cuales 31 son de nivel 1, 45 de nivel 2 y 1 de nivel 3. Esto permite inferir que se tiene mayor acceso a los servicios de salud. Así mismo, en términos educativos la localidad cuenta con 26 centros universitarios, el comercio se organiza en gran parte en los 17 centros comerciales que tiene la localidad y cuenta con 92 espacios recreativos y deportivos, esta es la cifra más alta en comparación con las otras localidades.

De esta localidad se destaca la UGC No. 2 la cual se diferencia de las otras UGC porque la cobertura en servicios públicos (agua, luz, alcantarillado) es limitada, sin embargo, en términos generales la Localidad No. 1 detenta unos mejores niveles, educativos, sociales, culturales y comerciales.

## **Institución Educativa Corazón de María**

### *1. Evaluación de la institución.*

La I. E. Corazón de María es una institución de carácter oficial urbana que tiene su sede en la ciudad de Cartagena, Bolívar. Su énfasis es técnico con especialidades académicas y cuenta con todos los niveles mixtos de preescolar, primaria, secundaria y educación media en las jornadas mañana, tarde y noche en calendario A; así mismo, presta sus servicios para educación para jóvenes en extra edad, adultos en todos los niveles y niños con autismo. También maneja modelos de aprendizaje acelerado (Institución Educativa Corazón de María en Bolívar, Cartagena, s. f.).

### *2. Formulación de los PMI.*

El PMI de la I. E. Corazón de María analizado es del año 2016 y hace una evaluación cuantitativa de las diferentes áreas de gestión de la institución con el correspondiente cálculo porcentual de la evaluación por ítem y según una escala valorativa de 1 a 4.

De acuerdo con este marco formal, la autoevaluación refleja que la comunidad educativa tiene una mejor percepción del área de gestión directiva, especialmente en lo relacionado con el direccionamiento escolar y el entorno escolar, aunque no (quizá precisamente en función del primer aspecto) con el gobierno escolar; en segundo lugar se encuentra el área de gestión académica, cuyo mayor blanco de crítica son las prácticas pedagógicas; en un plano descendente, se encuentra el área de gestión financiera, cuyo dos puntos críticos se encuentran en la administración de la planta física y el apoyo financiero; finalmente, la gestión de la comunidad es percibida como el aspecto más débil de la institución, al menos en términos globales, aunque con valoraciones no tan bajas como en el área financiera (Plan de Mejoramiento Institucional, I. E. Corazón de María, 2016, hoja 1). Sin duda, la variación de las valoraciones entre una y otra área de gestión muestra el trabajo reflexivo de la comunidad educativa en la identificación de los problemas concretas.

Con la identificación de los principales puntos débiles de la organización institucional se realiza una primera sistematización de fortalezas y oportunidades que pueden dar luz sobre el horizonte a partir del cual se plantean metas de mejoramiento; en conjunto, estas fortalezas se refieren sobre todo a aspectos de puntualidad, oportunidad y disposición que las diferentes instancias de la institución tienen para la realización de actividades (Plan de Mejoramiento Institucional, I. E. Corazón de María, 2016, hoja 2).

Como una forma de exponer de manera sistemática el perfil de la institución, el PMI de la I. D. Corazón de María elabora una matriz de priorización que permite establecer los aspectos específicos en los que la institución debe trabajar a nivel administrativo; este es uno de los insumos más importantes para que el rector y su equipo de trabajo pueda generar acciones estratégicas (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 47).

En particular, los mayores niveles de priorización e impacto, en una valoración de 1 a 5, se establecen para las áreas de gestión directiva y académica en función de una serie de “factores críticos” relacionados a cada una de las oportunidades de mejoramiento establecidas en el punto anterior (Plan de Mejoramiento Institucional, I. E. Corazón de María, 2016, hoja 3). La ventaja de esta matriz, consiste en el análisis riguroso de cada uno de los componentes que estructuran los procesos de gestión, de modo que hace más fácil la identificación de falencias, pero también de fortalezas que pueden afianzarse entre sí.

El siguiente momento consiste en la propuesta de mejoramiento del PMI con base en acciones concretas de cada una de las áreas destinadas a cumplir objetivos dentro del año lectivo con una determinación de responsables, insumos y costos. El énfasis del documento se realiza en las acciones de orientación y divulgación de las diferentes directrices que constituyen el direccionamiento e identidad de la institución en todos los estamentos de la comunidad educativa, incluidos los padres de familia, para afianzar los lazos institucionales; en lo que respecta al punto más crítico de la evaluación, es decir, los procesos del área de gestión financiera con resultados más bajos, la propuesta se centra en la articulación entre el planteamiento y la ejecución de planes de mantenimiento de la infraestructura del plantel (Plan de Mejoramiento Institucional, I. E. Corazón de María, 2016, hoja 4). Finalmente, se establece el cronograma de actividades conforme al calendario de la institución y un formato de seguimiento del mismo, que evidencia la disposición institucional al cumplimiento de las metas propuestas (Plan de Mejoramiento Institucional, I. E. Corazón de María, 2016, hojas 5 y 6).

### *3. Gerencia educativa en la formulación de los PMI.*

El PMI de la I. E. Corazón de María se caracteriza por ser un documento muy bien estructurado y ceñido a las especificaciones del Ministerio de Educación Nacional; la labor organizativa de la institución se evidencia en el orden expositivo del proceso y en la articulación de sus diferentes momentos, lo que permite constituirse en un insumo valioso para el planteamiento estratégico de metas y acciones concernientes a la superación de falencias identificadas por la comunidad educativa. El mayor aporte de este PMI consiste en la manera en la que se configura el matriz de priorización con base en los puntos más críticos del diagnóstico que resultó de la autoevaluación. Esta disposición gráfica de la información hace posible que el equipo de trabajo relacione puntos en común y de divergencia, así como aspectos poco visualizados con anterioridad para la solución de problemas.

Desde la perspectiva de la gerencia educativa sería posible considerar la labor sintetizada en el PMI como favorable para el mejoramiento de la institución, ya que organiza adecuadamente los recursos disponibles en función de la identificación de necesidades e inconformidades en cada una de las áreas de gestión. Sin duda, el equipo directivo puede ser capaz de guiar el plan de mejoramiento gracias al insumo que el PMI le brinda a la institución, de ahí que sea posible concluir que la eficacia de las acciones que se lleven a cabo en los plazos establecidos depende del direccionamiento estratégico conforme a lo estipulado en dicho documento. Por lo tanto, el éxito del trabajo consistirá en el adecuado direccionamiento de las orientaciones consignadas y en el control sobre las mismas que desde la rectoría se ejerza.

Como se evidencia en el documento, el control gerencial hace posible la articulación de todos los procesos y la identificación más detallada de debilidades, lo cual no sería posible si las debilidades más evidentes estuvieran sin solucionar.



El permitir atender detalles menos evidentes, o que se han descuidado en años anteriores, es un signo inequívoco de un mejoramiento en los procesos de evaluación y, por lo tanto, de la calidad gerencial de su direccionamiento.

### *Institución Educativa San Juan Damasco*

#### *1. Evaluación de la institución.*

La I. E. San Juan Damasco es una institución pública del barrio Amberes, ubicada en el perímetro urbano de la ciudad de Cartagena en el departamento de Bolívar. Presta sus servicios en calendario A para una población mixta de niños y jóvenes en edad escolar para los grados de preescolar, primaria, secundaria y educación media con carácter académico y técnico, en jornadas mañana, tarde y noche. Su énfasis es comercial e industrial y maneja las metodologías tradicionales y de aprendizaje acelerado; gracias a ello, también tiene disponible educación para adultos y para jóvenes que están fuera de la edad escolar, así como para niños que presentan autismo (Institución Educativa San Juan De Damasco en Bolívar, Cartagena, s. f.).

#### *2. Formulación de los PMI:*

El PMI de la I. E. San Juan Damasco tomado como referencia en este análisis es el realizado al finalizar el año 2016 y se estructura con base en las directrices del Ministerio de Educación. El documento referente a la autoevaluación valora las cuatro áreas de gestión de la institución con base en una escala numérica que va del número 1 al 4.

El área de gestión directiva obtuvo una buena valoración en todos sus procesos y componentes, salvo en aquellos que se referían al personero de la institución y a la motivación para el aprendizaje (Plan de Mejoramiento Institucional, Resultados de autoevaluación institucional, I. D. San Juan Damasco, 2016, p. 1). De igual manera, el área de gestión académica obtuvo en promedio puntajes de 3 y 4 en todos los procesos y componentes, a excepción de aquel que se refiere al seguimiento a los egresados (Plan de Mejoramiento Institucional, Resultados de autoevaluación institucional, I. D. San Juan Damasco, 2016, p. 2).

La gestión administrativa y financiera obtuvo el máximo puntaje en algunos de sus procesos, como el apoyo financiero y talento humano, pero también logró rastrear dificultades en componentes específicos referentes a la planta física, como es el acompañamiento a estudiantes con capacidades especiales, la seguridad del plantel o la adquisición de recursos para el aprendizaje (Plan de Mejoramiento Institucional, Resultados de autoevaluación institucional, I. D. San Juan Damasco, 2016, pp. 3 y 4). Por su parte, la gestión en la comunidad tuvo una percepción menos favorable que las demás, con puntos bajos en temas relativos a la accesibilidad y la concentración en los proyectos de vida, en escuelas familiares o en prevención de riesgos y seguridad (Plan de Mejoramiento Institucional, Resultados de autoevaluación institucional, I. D. San Juan Damasco, 2016, p. 5), lo que hace de este componente el más susceptible de atención para el mejoramiento de la institución.

Quizá por falta de documentación, dado que cada aspecto del PMI se encuentra en un archivo diferente, hace falta el perfil institucional, por lo que emitir un juicio al respecto no es posible. Sin embargo, el plan de mejoramiento refleja los aspectos que, a consideración del equipo de trabajo, deben ser el énfasis de PMI.

El documento de mejoramiento está muy bien estructurado y especificado, donde se discriminan cada una de las categorías que sirven de base para la propuesta; así, se especifican metas, actividades, indicadores, responsables, tiempos y costos para cada componente de las áreas de gestión. De la gestión directiva es destacable la retroalimentación que se plantea de las directrices institucionales en la apertura de mejores canales de comunicación, así como el reajuste del manual de convivencia (Plan de Mejoramiento Institucional, PMI, I. D. San Juan Damasco, 2016, p. 1).

De la gestión académica se planteó un seguimiento continuo de los procesos relativos a la enseñanza en función de los planes de estudio (Plan de Mejoramiento Institucional, PMI, I. D. San Juan Damasco, 2016, p. 2); en lo que respecta a la gestión administrativa y financiera, se propone potenciar los planes de adquisición y mantenimiento de implementos que contribuyan al aprendizaje y al mantenimiento de la planta física de la institución (Ibíd.); finalmente, en lo que respecta a la gestión de la comunidad se hace énfasis en los programas de prevención e inclusión como objetivos precisos del trabajo mancomunado entre la institución y la Secretaría de Educación (Plan de Mejoramiento Institucional, PMI, I. D. San Juan Damasco, 2016, p. 3). El PMI termina con un formato de cronograma y seguimiento por mes para indicar los plazos de cumplimiento de los objetivos trazados.

### *3. Gerencia educativa en la formulación de los PMI.*

El PMI establecido por la I. E. San Juan Damasco para el año 2016 – 2017 cumple los trazos generales que establecen los lineamientos del Ministerio de Educación; por su organización, se evidencia la juiciosa labor del equipo de trabajo institucional, el sentido de pertenencia y la adecuada gestión y direccionamiento de los procesos administrativos que se dan al interior del plantel. La hoja de ruta que marca el plan de mejoramiento dentro del PMI revela una preocupación por reflexionar sobre los factores e internos que intervienen en el quehacer educativo, que son dinámicos y requieren de atención continua en su organización, financiación y seguimiento. Gerencialmente, es posible aseverar que existe una preocupación por articular los procesos que le dan unidad a la institución y por su funcionalidad.

El balance crítico desde la gerencia educativa de este PMI debe centrarse, por consiguiente, en la coherencia interna entre el diagnóstico puesto de manifiesto por la evaluación y la propuesta de mejoramiento. Ciertamente, existe una incongruencia entre las necesidades que proyecta la autoevaluación y los puntos que plantea la propuesta, lo que provoca una desarticulación, aunque sea mínima, entre el conjunto del PMI. En primer lugar, aunque la reflexión en torno al PEI hace parte fundamental del quehacer anual de una institución, dada la dinámica de los contextos de aprendizaje, el PMI deja de soslayo que la mayor inquietud se encuentra en la acción del personero de la institución y, por consiguiente, del gobierno escolar, que se aúna al problema de la motivación de los estudiantes. Por otro lado, el documento no señala las acciones que la gestión académica propone para la inclusión de los egresados en el proceso educativo.

El reverso de la situación descrita es el adecuado direccionamiento que desde la gestión de la comunidad brinda a lo planteado desde esa misma área y desde la de administración y financiamiento en lo concerniente a la seguridad y la inclusión. Esto demuestra que existe una verdadera articulación de los componentes administrativos, es decir, que hay un trabajo visible en términos de gerencia educativa que se ve fortalecida con el tiempo, prueba de lo cual es el mismo balance de la autoevaluación.

#### Caracterización general: Localidad N°. 3- UNALDE INDUSTRIAL Y DE LA BAHIA

La Institución Educativa de Promoción Social de Cartagena se encuentra adscrita a la UNALDE Industrial y de la Bahía, la cual hace parte de la Localidad No. 3, denominada Industrial de la Bahía. Es la más pequeña de las localidades con apenas 809 Km<sup>2</sup>. Está conformada por las Unidades Comuneras de Gobierno Urbanas 11, 12, 13 y 14 y el corregimiento de Pasacaballos. Cuenta con una población de 346.883 habitantes, según el censo DANE 2005, de estos, 329.854 es población urbana y 17.029 son rurales, es decir, es la localidad con menos población rural en el Distrito.

De los 329.854 habitantes de la localidad, 214.069 pobladores cuentan con SISBEN. La mayor parte de la población se encuentra relacionada en el nivel 1 del SISBEN con 131.307 habitantes, seguido del nivel 2 que cuenta con 73.029 y 9697 para el nivel 3, 15 personas para nivel 4 y 21 personas para el nivel 5, esta es la cifra más alta para nivel 5 en relación con las otras localidades.

Así, mismo se debe destacar que esta localidad cuenta con 21 centros de atención en salud y 4 centros universitarios.

De esta localidad se destaca la UGC No. 14 la cual tiene la más deficiente cobertura en servicios públicos (agua, luz, alcantarillado, gas), detenta los mayores índices de miseria y

prevalece la población estrato 1. Sin embargo, también es de destacar que las UGC 11, 12 y 13, poseen la mayor concentración de IED y colegios privados.

### *Institución Educativa De Promoción Social De Cartagena*

#### *Evaluación de la institución,*

La I. E. de Promoción Social es una entidad oficial ubicada en la zona urbana de la ciudad de Cartagena, Bolívar, en El Socorro Entrada Principal. Cuenta con una oferta educativa de modelo tradicional acorde con todos los niveles de primaria, bachillerato y media para una población mixta. También cuenta con el servicio de educación para adultos y para jóvenes que han pasado la edad escolar (Institucion Educativa Promocion Social De C/Gena, s. f.).

#### 2. Formulación de los PMI.

Por limitaciones de documentación no es posible contar con todos los pasos del PMI, especialmente lo que se refiere a la autoevaluación, el perfil institucional y el formato de cronograma y seguimiento. Para el caso de la I. E. de Promoción Social se cuenta únicamente con la síntesis del plan de mejoramiento, del cual, sin embargo, puede inferirse hasta cierto punto al menos la autoevaluación con base en la formulación del problema que eventualmente intentarían responder las acciones consignadas en dicha síntesis. Otro inconveniente se refiere a la falta de sistematización de la propuesta en el marco de las áreas de gestión, lo que únicamente puede inferirse por la naturaleza de las propuestas esbozadas.

En lo que respecta a la temporalidad, el PMI fue elaborado al finalizar el año 2014 por la proyección que se realiza hacia el 2015. En su mayoría los objetivos trazados hacen referencia a cuestiones académicas como “conformar la asociación de egresados”, “Establecer una política clara sobre la estrategia de las tareas escolares”, entre otros, mientras que de la gestión directiva podría suponerse que se encuentra uno solo: “retomar el enfoque metodológico institucional”; de la gestión administrativa y financiera: “embellecer la planta física de la institución”; y de la gestión de la comunidad: “institucionalizar la elaboración del proyecto de vida de los estudiantes” y “establecer una política para la inducción de los nuevos docentes y administrativos” (Plan de Mejoramiento Institucional, Síntesis plan de mejoramiento, I. D. de Promoción Social, 2014 [?], pp. 1 a 6).

Como es posible inferir de los objetivos transcritos, la autoevaluación debió realizarse, puesto que sin ella no pudo efectuarse el diagnóstico de necesidades institucionales, y reflejar puntos críticos sobre todo en el área de gestión académica, junto con un cuestionamiento de los procesos de direccionamiento estratégico, en tanto que se evidencia un desenfoco del horizonte institucional en la relación de los docentes con los estudiantes; igualmente, es claro que el estado de la planta física es percibido como inapropiado para el quehacer educativo y que la gestión de la comunidad ha tenido puntos débiles en el direccionamiento de los estudiantes y en la orientación de los docentes que recién se unen al equipo de trabajo. Un panorama semejante al descrito en el documento de autoevaluación permitiría establecer la coherencia interna del PMI.

Sobre el documento consultado de la síntesis del Plan de Mejoramiento es posible advertir la sistematización del planteamiento, ya que obedece a una matriz que define objetivos, metas, indicadores, responsables y plazos de cumplimiento, lo que permite realizar una mirada de conjunto de la organización de la institución hacia el mejoramiento de sus procesos internos.

### *3. Gerencia educativa en la formulación de los PMI.*

Por lo que puede apreciarse, el PMI de la I. E. de Promoción Social de Cartagena cumple con los parámetros de seguimiento que propone el Ministerio de Educación para el mejoramiento continuo de los procesos institucionales. Aunque falta documentación para poder hacer un análisis más específico, la síntesis consultada, que contiene los lineamientos del plan de mejoramiento, trasluce el trabajo de direccionamiento y seguimiento que a nivel de gerencia se ha realizado en la institución. Como en otros PMI, el de la I. E. de Promoción Social se cimienta en un gran pragmatismo que le hace concentrarse en actividades muy concretas que, de llevarse a cabo, son capaces de cumplir a cabalidad con las metas establecidas por el equipo de trabajo, y esto es posible porque las inquietudes que están a la base del diagnóstico son igualmente concretas y esto concuerda con los principios epistemológicos en los cuales se basa el MEN (2008), según los cuales no hay ningún tipo de proceso que sea imposible de medir, sino que, en efecto, existen elementos muy concretos que permiten hacer algún tipo de medición y seguimiento de todo proceso, por más que en sí mismo sea inaprehensible (p. 70).

Gerencialmente hablando, también se puede aseverar que existe una articulación de los diferentes procesos que actúan conjuntamente para potenciar los resultados esperados y la efectividad de su labor. Quizás, una observación importante sobre el documento de este PMI podría ser la revisión del PEI como mecanismo de integración de algunos objetivos por alcanzar, ya que, como se ha reiterado, es el punto clave en la articulación de todas las áreas de gestión en cuanto visualiza el horizonte de toda acción institucional.



Desde esta perspectiva, el “enfoque metodológico institucional” podría convertirse en el eje cardinal que horade el camino que deben seguir cada uno de los procesos que se han puesto en cuestión. Incluso, la articulación de las diferentes áreas de gestión en función de esta dimensión institucional podría mejorar la administración de los recursos que se utilicen para el mejoramiento.

### **5.8 El Proyecto Modernizador**

Al ser este un concepto cardinal dentro de la presente investigación, es necesario hacer un análisis integral que retome los aspectos que, en concreto, las cinco PMI de las instituciones educativas estudiadas han esbozado al respecto. El rasgo más importante, en el que coinciden los cinco documentos trabajados es la necesidad intrínseca de mejoramiento, es decir, que más allá de la normatividad vigente, más allá de que el ejercicio constituya un ordenamiento legal para todas las instituciones, la evidencia demuestra que la comunidad educativa en todos sus estamentos demanda tomar acciones correctivas de procesos y componentes que pueden funcionar mejor de lo que lo están haciendo. Un corolario de lo anterior es que esta revisión interna se mejora cuando el análisis se realiza sobre el conjunto de los procesos y no desde una óptica aislada, dado que son aspectos que funcionan mejor cuando reciben el apoyo de los demás. Por lo tanto, la necesidad estratégica de los planes de mejoramiento y de la gerencia educativa es evidenciada desde la práctica singular.

Cada una de las instituciones revisadas, a partir de sus características propias, encuentra desde la dinámica interna de su funcionamiento las debilidades y disfuncionalidades que impiden la optimización de sus recursos y es, precisamente, el PMI lo que les brinda el apoyo necesario para modernizar su direccionamiento, sus prácticas pedagógicas y didácticas, la administración de sus recursos financieros y suministros, tanto como sus recursos humanos y la manera como interacciona con la comunidad. Por lo tanto, los PMI se muestran, más allá de las inconsistencias que presenten (como se ha establecido, por ejemplo, para la I. E. Villa Estrella), como mecanismos intrínsecamente necesarios para el mejoramiento, ya que su elaboración presenta mejoras progresivas a través del tiempo: los errores que se cometen en un periodo académico tienden a mejorarse en el siguiente. Por supuesto, haría falta revisar el desarrollo diacrónico de estos PMI para una sola institución para poder elaborar un juicio más acertado sobre esta conclusión.

Desde la óptica de la legislación, es claro que el Ministerio de Educación Nacional traza como objetivos el mejoramiento continuo de las oportunidades educativas para toda la población y el aumento de la calidad en la prestación de los servicios educativos en el marco de la modernización de las instituciones que se presenta cada día a nivel nacional e internacional (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 19). Pero estos objetivos no pueden llevarse a cabo a través de imposiciones, sino, por el contrario, con el apoyo de la autonomía institucional y la multiplicación de instancias decisorias dentro y fuera de los planteles educativos. En este sentido, también dentro de este proyecto nacional, el planteamiento de los PMI se convierten en el mejor instrumento para alcanzar estas metas, ya que proveen la autonomía a todas las instituciones de evaluarse a sí mismas y de encontrar las rutas más apropiadas, con base en su propio PEI, en sus dinámicas internas y externas y la disposición de sus recursos, para encontrar soluciones eficaces, y adecuadas a su realidad, a sus ritmos de trabajo.

En la conjunción de los dos aspectos señalados, además de los análisis realizados sobre los documentos institucionales, es posible concluir que la prosecución de los planes de mejoramiento es hasta el momento el mejor recurso que encuentran tanto el Ministerio de Educación como las Instituciones Educativas para trazar sus propias metas de mejoramiento y hacer frente a los retos que propone el mundo competitivo contemporáneo desde su propia dinámica interna, solo a partir de la cual, es posible potenciar las prácticas educativas.

Tanto los aspectos positivos como los negativos traslucen la importancia de la gerencia educativa en los procesos de gestión. No en vano es visible que las instituciones con aplicaciones más rigurosas de los parámetros para el diseño de los PMI son aquellas cuya autoevaluación resultó más concienzuda y, en términos generales, mejor evaluada, y cuya estructura se encuentra mejor articulada. El caso de la Institución Educativa Corazón de María es revelador en este sentido, ya que su perspectiva es bastante acertada en la manera en que se deben mejorar los aspectos con evaluación más baja (Plan de Mejoramiento Institucional, I. E. Corazón de María, 2016, hoja 4); por contraste, es posible enfrentar el documento de la I. E. Villa Estrella, cuyos resultados de diagnóstico muestran una seria inconformidad de la comunidad educativa con respecto a los procesos que se llevan a cabo, incluido el Proyecto Educativo Institucional (Plan de Mejoramiento Institucional, I. E. Villa Estrella, 2015, hoja 5). En ambos casos la importancia de una buena gerencia es evidente, ya que, por un lado, hace posible que los procesos funcionen y se articulen productivamente, mientras que, en el segundo caso, los problemas de gerencia impiden obtener mejores resultados y visualizar las maneras para superar las insuficiencias rastreadas.

Estos resultados evidencian, en la práctica, cómo la utilización de los PMI permite a las instituciones visualizar la estructura general de su quehacer educativo, es decir, los aciertos y desaciertos que han tenido a partir de la ejecución de sus planes de trabajo y de la potenciación de sus recursos. No obstante, también demuestran lo limitado que resulta para ellos la apropiación general de los planes de gerencia, esto es, la dificultad de que sus componentes estratégicos se articulen de manera clara en la consecución tanto de los objetivos trazados por cada una de las instituciones como de aquellos trazados desde arriba por el MEN.

Esto último genera un gran cuestionamiento con respecto a las conclusiones positivas tanto de esta misma investigación como de aquellas sintetizadas en el Marco Referencial con respecto a la relación entre calidad educativa y la modernización que se plantea como plan general del Ministerio (en cuanto órgano oficial del gobierno), ya que las limitaciones presentadas tienden a cuestionar si realmente es operativo tal objetivo de modernización, por más genérico que aparezca en un primer momento, para todo contexto educativo, ya que tales limitaciones podrían estar asociadas más que a factores de organización, a características sustanciales de los contextos considerados, como son la falta de insumos didácticos y pedagógicos, la falta de presupuesto, entre otros, que hacen difícil la consecución de cualquier objetivo educativo.

## CONCLUSIONES

La presente investigación ha realizado un recorrido por el panorama legal, teórico y aplicado por los principales conceptos de la gerencia educativa, la evaluación y los Planes de Mejoramiento Institucional, tomando como base la literatura especializada en el tema, los documentos oficiales emanados del Ministerio de Educación Nacional, y los documentos de evidencia del trabajo de las instituciones pertenecientes a la Secretaría de Educación de Cartagena. De este conglomerado de insumos fue posible establecer una serie de juicios en torno al ejercicio de la evaluación institucional y su aplicación concreta que, de manera inequívoca, sugieren que las acciones de administración y gestión de la gerencia educativa son indispensables para el cumplimiento de objetivos educativos, ligados especialmente al tema del mejoramiento y la modernización, y la potenciación de los procesos pedagógicos que se dan en las aulas y fuera de ellas. Con base en todo ello es posible hacer explícitas una serie de conclusiones que resultaron de este abordaje investigativo.

En un primer momento, es posible afirmar que las instituciones educativas que llevan un proceso de autoevaluación continuo y aplicado, son aquellas que, de la misma forma, formulan PMI que benefician a la comunidad educativa, puesto que son capaces de reflexionar en torno a la naturaleza de sus procesos, sus aciertos y desaciertos, y proponer los planes de acción estratégica para la satisfacción de las necesidades educativas de la comunidad en contexto.

En este mismo sentido, es perentorio señalar que la evaluación es un proceso inacabado que con el pasar del tiempo, si se realiza rigurosamente, permite percibir elementos más finos de cada una de las áreas de gestión que, en periodos anteriores, quizá pasan inadvertidos; pero es este proceso de perfeccionamiento continuo de la evaluación lo que hace que aquello que es evaluado mejore a su vez.

Por su parte, la posibilidad de llevar a cabo una evaluación de procesos y que ellos sean medibles, aunque sea de manera indirecta por los efectos perceptibles es algo que plantea como principio el Ministerio de Educación Nacional (2008) en los instructivos publicados para el desarrollo de los Planes de Mejoramiento Institucional. No existe proceso que no produzca indicadores de aquello que realizan y por más imperfecta que sea una medición, es el único insumo disponible para poder establecer un juicio razonable sobre su viabilidad y sobre la naturaleza de las acciones que lleva acabo. Por estas razones, cuando se tiene como norte la modernización de los establecimientos educativos en un proceso de mejoramiento continuo, es fundamental generar los productos a partir de los cuales dimensionar que en efecto las labores han sido realizadas y los esfuerzos se han aunado para la consecución de una finalidad; ese producto es precisamente el PMI.

En un segundo momento, es pertinente señalar que la manera en que se plantea la realización de los PMI respetan y estimulan la autonomía de las instituciones que los realizan, mostrando como requisito los elementos idóneos para hacer análisis más completos (Ministerio de Educación Nacional, 2008), y una meta objetiva que es el mejoramiento en la calidad educativa.

Esto sugiere que cada institución debe regularse por las relaciones que ha establecido con el contexto en el que realizan su labor pedagógica, en función de las cuales debe establecer en qué debe mejorar y cómo debe hacerlo, lo que se aleja cada vez más del modelo disciplinario de un Estado que dice qué y cómo se debe enseñar. Por lo tanto, la calidad de los PMI depende en gran medida del direccionamiento gerencial que ha alcanzado una institución y de la manera en que ha capitalizado su autonomía en los diversos procesos de sus áreas de gestión.

En tercer lugar, se concluye que la gerencia educativa juega un papel fundamental en la planeación y ejecución tanto de la evaluación de la institución, como de la implementación de los PMI, puesto que provee las herramientas, las metodologías y procedimientos para que los procesos internos a cada institución se articulen en una sola empresa con fines determinados y que ello se refleje en el diagnóstico, por un lado, y en la correcta ejecución de los PMI, por otro. En la particularidad de los casos analizados ello se puede inferir de la calidad disímil de los documentos proporcionados por la Secretaría de Educación de Cartagena: la diferencia significativa entre el PMI elaborado por la Institución Educativa Corazón de María (Plan de Mejoramiento Institucional, I. E. Corazón de María, 2016) y el redactado por la I. E. Villa Estrella (Plan de Mejoramiento Institucional, I. E. Villa Estrella, 2015), trasluce un planteamiento gerencial diferenciado entre las dos.

Una cuarta conclusión puede indicar que de la correcta gerencia educativa depende la calidad de la educación que se preste en una Institución Educativa Oficial, ya que es el agente dinamizador de toda institución.

Aunque la gerencia está relacionada más con la administración que con la pedagogía y, al parecer, con la educación, no son ramas mutuamente excluyentes; por el contrario, un correcto direccionamiento gerencial de la educación impide que los procesos pedagógicos que se dan en el aula y fuera de ella se estanquen o que persigan objetivos diferentes dentro de una misma institución.

Desde luego, hay que señalar que en la expresión “gerencia educativa” tiene que haber un equilibrio en el que la parte administrativa no termine siendo lo más importante y la educación apenas un medio o un motivo que haga de la educación un negocio que ponga por encima el dinero sobre los procesos pedagógicos; pero una vez aclarado este punto se debe reconocer que la administración y organización adecuada de los recursos financieros y humanos permiten mejorar la manera en que se invierten, la manera en que se establecen prioridades bajo criterios organizativos bajo la meta de mejorar la educación. En este preciso sentido, la gerencia educativa establece los mecanismos por los cuales las decisiones que se tomen dentro de las instituciones sean las mejores en función de las necesidades de toda la comunidad educativa, algo que sin tal direccionamiento, no es posible lograr. Los documentos analizados en el capítulo de los resultados son una evidencia de cómo una adecuada organización de los procesos genera soluciones razonables y concretas.

Un quinto punto se relaciona con la naturaleza de los PMI y su papel en la evaluación encaminada a la modernización de la educación.



Ciertamente, una estructura moderna de la educación requiere que se definan con claridad sus objetivos, sus procesos, las personas que intervienen en ellos, una estructura organizativa, unos medios de comunicación e información, así como un producto (Al tablero, 2004), aspectos que, por supuesto, no agotan su función dentro de la sociedad, ni son suficientes para determinar sus objetivos, pero son necesarios para brindarle un rumbo y para imprimir una perspectiva desde las dinámicas propias del mundo competitivo moderno, del cual no puede ser ajeno si realmente pretende transformarlo. Por lo tanto, los Planes de Mejoramiento Institucional, como instrumentos diseñados desde la gerencia educativa en su afán evaluativo, contienen parámetros de calidad que permiten orientar la praxis de la administración de una institución, sin la cual tantearía a oscuras el camino hacia el cual se dirige. Por eso vale reiterar que aunque el PMI no es una condición suficiente, por su naturaleza formal, sí es necesaria para que la educación tome un rumbo hacia la calidad y la modernización.

Finalmente, es importante concluir del análisis práctico de los PMI de las instituciones educativas de Cartagena que pese a las falencias, pocas o muchas, que hayan sido rastreadas, es un esfuerzo que los equipos de trabajo de cada una de ellas realiza para mejorar cada uno de los componentes de los diferentes procesos de sus áreas de gestión. Aunque en algunos casos las falencias son bastantes, así como la desarticulación interna como con los parámetros emanados del Ministerio de Educación Nacional, por sí mismo constituyen insumos que permiten establecer líneas de acción para el mejoramiento continuo en la calidad de sus procesos. Esto implica que sí existe un mejoramiento efectivo en las instituciones que realizan los Planes de Mejoramiento, pues se ven forzadas a realizar una actividad que realmente no es fácil, como es reflexionar críticamente ante la propia labor y ante la del otro.

Desde el punto de vista investigativo, existen una serie de limitaciones con las que siempre hay que contar y es el hecho de que los insumos documentales eran limitados en más de un sentido: en primer lugar, la documentación sobre las Instituciones Educativas es fragmentaria, tanto en lo que se refiere a los PMI como a la información de sus PEI; en un sentido más metodológico, las conclusiones son limitadas, ya que sería necesario comparar la labor de las instituciones que realizan Proyectos de Mejoramiento Institucional (como las analizadas), frente a aquellas que no lo hacen (si las hay en la actualidad) o frente a la labor de aquellas que en periodos anteriores no se acogían a la normatividad prevista por el MEN; por otro lado, sería necesario indagar también sobre los PMI anteriores y posteriores de las mismas instituciones para establecer líneas de ruptura y continuidad sobre el mejoramiento de sus procesos y así mismo establecer una mirada crítica tanto de las políticas del Ministerio de Educación como de la perspectiva de la gerencia educativa.

Por lo dicho en el párrafo anterior, se evidencia que las posibilidades investigativas que lega este proyecto son bastante fructíferas, dado que son varias las líneas de investigación que podrían trazarse, sobre todo en lo que respecta a las perspectivas críticas. En los límites de este proyecto se mostraron las posibilidades que para la calidad educativa y para la modernización educativa tienen la gerencia educativa y la evaluación a través de los planes de mejoramiento; pero queda abierta la posibilidad de investigar sus límites y sus efectos no deseados, si los hay. Por lo tanto, queda como recomendación tomar este proyecto como referente para nuevas investigaciones que tengan por finalidad indagar sobre las estrategias que propendan por la mejoría en la calidad de la educación en Colombia.

## REFERENCIAS

- ¿Qué es el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE)? (s. f.). Recuperado de [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articles-349835\\_quees.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articles-349835_quees.pdf)
- Al tablero. (2004). Modernización cogerle el paso al siglo XXI. No. 25, NOV-DIC 2003 / ENE 2004. En línea, disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87230.html>
- Al tablero. (2004). Planes de mejoramiento institucional: Analizar, definir, organizar. No. 26, enero-febrero 2004. En línea, disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87254.html>
- Álvarez, M. (1988). El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión. Madrid: Popular.
- Benavidez Ormaza, Verónica. (2010). Las evaluaciones de logros educativos y su relación con la calidad de la educación. Revista iberoamericana de educación. N° 53.
- Bojacá S. Hernán & Robayo A. Arsenio. (2009). Propuesta de Gestión Educativa para el Colegio Distrital Ciudad de Villavicencio IED, desde la perspectiva de la ética del cuidado de sí. Tesis no publicada de Educación. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia
- Caicedo. L. Guaca R. (2013) Plan de mejoramiento para la adopción del modelo pedagógico enmarcado en la reorganización curricular por ciclos del Colegio Ciudad de Villavicencio IED, Localidad 5 de Usme. Universidad Libre. Tesis para optar al título de Magíster en Educación. Recuperado en: <http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8568/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1>.
- Cardona González, S. (2016). Educación, territorio y modernización en el contexto de la descentralización del sistema educativo en Colombia en orden al territorio. Revista Ideales,

Vol.1, No. 1. En línea, disponible en:

<http://revistas.ut.edu.co/index.php/Ideales/article/view/1078>

Cartagena Cómo Vamos (2006). Una mirada integral a la pobreza y la desigualdad en Cartagena. Estimaciones de los indicadores de pobreza y desigualdad en Cartagena (2002-2004), proyecto Cartagena Cómo Vamos, junio.

Chavarría, S. (2010). Tercer informe estado de la educación: La Política Educativa hacia el Siglo XXI: Propuesta de una Política de Estado”. Consejo Nacional de Rectores. Costa Rica. En línea, disponible en:

[http://estadonacion.or.cr/files/biblioteca\\_virtual/educacion/003/Chavarria\\_2010\\_Politica\\_Educativa\\_Siglo\\_XXI.pdf](http://estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/educacion/003/Chavarria_2010_Politica_Educativa_Siglo_XXI.pdf)

Correa de Urrea, Álvarez Atehortúa & Correa Valderrama. (n.d.). La Gestión Educativa un nuevo paradigma. Universidad Católica Luis Amigó. Medellín, Colombia. En línea, disponible en:

<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>

Colombia aprende. (n.d.). Colegios de Avanzada (Mejoramiento institucional). Bogotá, Colombia. En línea, disponible en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/w3-article-317468.html>

Colombia aprende (2016). Foro Educativo Nacional 2016. Bogotá, Colombia. En línea disponible en: <http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/fen2016/93001>

Constitución Política de Colombia. (1991). De los derechos sociales, económicos y culturales. Título II, Capítulo II. Artículo 67. Bogotá, Colombia.

Contraloría General de la República. (2014). Política educativa y calidad de la educación básica y media en Colombia. Bogotá, Colombia.

Congreso Nacional de Colombia. (2001). Ley 715 de Diciembre 21 de 2001: Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros. Bogotá, Colombia.

Congreso Nacional de Colombia. (1994). Ley 115 de Febrero 8 de 1994: Por la cual se expide la ley general de educación. Bogotá, Colombia.

Congreso Nacional de Colombia. (2015). Proyecto de ley \_\_\_\_\_ de 2015 cámara: Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014 -2018 “Todos Por un Nuevo País”. Bogotá, Colombia. En línea, disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/articuladovf.pdf>

Cortés Rodas, F. (2012). El derecho a la educación como derecho social fundamental en sus tres dimensiones: educación primaria, secundaria y superior. *Revista Estudios Socio-Jurídicos*, 14 (2), pp. 185-205.

Departamento Nacional de Planeación. (2006). “Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010: Estado Comunitario, Desarrollo para Todos”. En línea, disponible en: [https://spi.dnp.gov.co/App\\_Themes/SeguimientoProyectos/ResumenEjecutivo/20100208%20modernizacion%20a%2020091231.pdf](https://spi.dnp.gov.co/App_Themes/SeguimientoProyectos/ResumenEjecutivo/20100208%20modernizacion%20a%2020091231.pdf)

Escorcía Caballero, Rolando Enrique, Gutiérrez Moreno, Alex Vlademir, & Henríquez Algarín, Hermes de Jesús. (2007). La educación superior frente a las tendencias sociales del contexto. *Educación y Educadores*, 10(1), 63-77. Retrieved March 14, 2017, from

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-12942007000100006&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942007000100006&lng=en&tlng=es).

Fernández, S; Rosales, M. (2014). Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación. Buenos Aires, Argentina. En línea, disponible en: <http://www.oei.es/historico/congreso2014/contenedor.php?ref=libres2>

García, J; Marín, L & Cifuentes, C. (2015) “La Gestión Educativa como oportunidad transformadora en las instituciones educativas de Colombia”. Universidad Católica de Manizales. Manizales, Colombia. En línea, disponible en: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1127/Jose%20Octavio%20Garcia%20Cardenas.pdf?sequence=1>

Gerstner, Junior. (1996). Reinventando la Educación. Barcelona: Piados.

Institución Educativa Corazón de María en Bolívar, Cartagena. (s. f.). Disponible en: <http://guia-bolivar.educacionencolombia.com.co/discapacidad-autismo/INSTITUCION-EDUCATIVA-CORAZON-DE-MARIA-cartagena-bolivar-i32937.htm>

Institucion Educativa Promocion Social De C/Gena. (s. f.). Disponible en <http://datoscolombia.com/escuelas-colegios/78496/institucion-educativa-promocion-social-de-c-gena#informacion>

Institución Educativa San Juan De Damasco en Bolívar, Cartagena. (s. f.). Disponible en: <http://guia-bolivar.educacionencolombia.com.co/discapacidad-autismo/INSTITUCION-EDUCATIVA-SAN-JUAN-DE-DAMASCO-cartagena-bolivar-i32770.htm>

Institución Educativa Técnica Manzanillo Del Mar - Sede Principal en Bolívar, Cartagena. (s. f.).

Disponible en: <http://guia-bolivar.educacionencolombia.com.co/etnoeducacion/INSTITUCION-EDUCATIVA-TECNICA-MANZANILLO-DEL-MAR-SEDE-PRINCIPAL-cartagena-bolivar-i23954.htm>

Institución Educativa Técnica Villa Estrella - Sede Principal En Bolívar, Cartagena. (s. f.).

Disponible en <http://guia-bolivar.educacionencolombia.com.co/once/INSTITUCION-EDUCATIVA-TECNICA-VILLA-ESTRELLA-SEDE-PRINCIPAL-cartagena-bolivar-i28989.htm>

Jiménez, María del Carmen. (2011). El discurso mundial de modernización educativa: evaluación

de la calidad y reforma de las universidades latinoamericanas. Espacio Abierto, vol. 20, núm. 2, abril-junio, 2011, pp. 219-238. Universidad del Zulia, Venezuela. En línea, disponible en:

[http://iep.udea.edu.co:8180/jspui/bitstream/123456789/62/1/Jimenez2011\\_El%20discurso%20mundial%20de%20modernizacion%20educativa.pdf](http://iep.udea.edu.co:8180/jspui/bitstream/123456789/62/1/Jimenez2011_El%20discurso%20mundial%20de%20modernizacion%20educativa.pdf)

Mallama M. Gabriel. (2014) Gestión educativa en Colombia: un análisis desde la política educativa

pública. Tesis no publicada de Educación. Universidad Pedagógica Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.

Ministerio de Educación Nacional. (n.d.). Planes de mejoramiento institucional en la educación

superior. En línea, disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-196478.html>

Ministerio de Educación Nacional. (1994). DECRETO 1860 DE 1994: Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. Bogotá, Colombia.

Ministerio de Educación Nacional. (2006). Estándares Básicos de Competencias en Lenguaje, Matemáticas, Ciencias y Ciudadanas. Guía sobre lo que los estudiantes deben saber y saber hacer con lo que aprenden. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-340021\\_recurso\\_1.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-340021_recurso_1.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan mejoramiento, serie guía N° 34. Bogotá, Colombia. En línea, disponible en: [http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-91093\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-91093_archivo_pdf.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (2009). Autoevaluación Institucional de colegios. Bogotá, Colombia. En línea, disponible en: [http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-345218\\_formulario\\_1\\_A.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-345218_formulario_1_A.pdf)

Ministerio de Educación Nacional (2010). Revolución educativa 2002 – 2010. Acciones y lecciones. Bogotá, Colombia. En línea disponible en: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-242160\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-242160_archivo_pdf.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (2012). Evaluación Institucional. Bogotá, Colombia. En línea, disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-236977.html>

Ministerio de Educación Nacional. (2014). Modernización de la educación media en Colombia - Documento de política. Bogotá. Colombia. En línea, disponible en: <http://www.normalsuperiorocana.edu.co/documentos/documento4.pdf>

Ministerio de Educación Nacional. (2014). Política pública para la formación en Convivencia. Bogotá, Colombia.



Ministerio de Educación Nacional. (2016). Evaluación Institucional. Bogotá, Colombia. En línea, disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-236977.html>

Ministerio de Educación Nacional. (2016). EVI: Sistema de Información de Evaluación Institucional y Tarifas de Establecimientos Educativos Privados de Preescolar, Básica y Media. Bogotá, Colombia. En línea, disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-243535.html>

Moreno R. Héctor. (2016). La media fortalecida: Escenario de transformación de las prácticas pedagógicas de los maestros. Tesis no publicada de Educación. Universidad Pedagógica Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.

Oca C., Ysmeria. (2014). Hablando de Gerencia Educativa. (n.d.) En línea, disponible en: [http://www.academia.edu/9345782/Hablando\\_de\\_Gerencia\\_Educativa](http://www.academia.edu/9345782/Hablando_de_Gerencia_Educativa)

OCDE. (2016). Educación en Colombia. Aspectos destacados. En línea, disponible en: [http://www.plandecenal.edu.co/cms/media/herramientas/oecd\\_educacion\\_en\\_colombia\\_a\\_spectos.pdf](http://www.plandecenal.edu.co/cms/media/herramientas/oecd_educacion_en_colombia_a_spectos.pdf)

Ojeda K. Romero S. (2014). El Plan de Mejoramiento Institucional como dispositivo de gestión participativa para el fortalecimiento de la calidad educativa. Universidad de la Costa CUC. Tesis presentada para optar el título de Magister en Educación.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Sitio Web Oficial: <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>

Pernett, J. (1998) Modernidad y modernización en el contexto de los Proyectos Educativos Institucionales. En: Colombia Colección Ensayos / Fundación Universidad Autónoma De Colombia ISSN: 0121-8735. En línea, disponible en:

<http://comunidad.udistrital.edu.co/jpernett/files/2011/09/Modernidad-y-modernizaci%C3%B3n-en-el-contexto-de-los-Proyectos-Educativos-Institucionales.pdf>

Pestana, Cammaroto, Neris & Canelón (2012). Articulación de la gestión educativa (directiva, académica, comunitaria, y administrativa financiera) en la institución educativa rural José Félix de Restrepo. Manizales, Colombia.

Rentería R. Luis & Quintero R. Néstor. (2009). Diseño de una estrategia de Gestión Educativa para mejorar los niveles de convivencia en el Colegio Rafael Uribe Uribe de Ciudad Bolívar, en la Jornada de la Mañana. Tesis no publicada de Educación. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

Secretaría de Educación de Cartagena de Indias (2013). Plan Sectorial de Educación “Ahora Sí Cartagena. Educación, la gran estrategia para la inclusión social” 2013 – 2015. Cartagena de Indias, Colombia.

Tapiero Vásquez, Elias. (2004) Aspectos básicos de la modernización institucional del sistema educativo colombiano", Revista Educación y Pedagogía, Medellín, Universidad de Antioquia, Facultad de Educación, Vol. XVI, No. 38, pp. 103-117. En línea, disponible en: <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/revistaeyp/article/viewFile/7278/67>  
25

Vera, Lamberto. (2008). La investigación cualitativa. En línea, disponible en: <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>