

M O N O G R A F I A

**LA GESTIÓN EDUCATIVA COMO TRAYECTO DE POSIBILIDADES PARA LA
POLÍTICA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO**

Arnulfo Camayo Ledezma

Nelcy Linet Calvache

Acompañante del proceso escritural: Mg. Alejandro Jaramillo A.

Trabajo de Grado para Optar el Título de Especialista en Gerencia Educativa

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

POPAYÁN

2015

LA GESTIÓN EDUCATIVA COMO TRAYECTO EN EL LOGRO DE LA POLÍTICA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Presentación

En la última década, la calidad y el mejoramiento continuo se han convertido en elementos de aplicación permanente en instituciones de diversa índole incluyendo las educativas, al considerarlas como una meta que se debe alcanzar, al referirlas de manera común como que su tenencia cubre las expectativas del cliente; la calidad en general abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio, cuando sus características, tangibles e intangibles satisfacen las necesidades del usuario. El mejoramiento continuo por su parte, es el conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente. (Alaga, 2012).

Al día de hoy, la competitividad surge en las empresas como un factor de vital importancia en pro de su crecimiento, por lo cual muchas de ellas han adoptado o están en proceso de adoptar un sistema internacional de calidad, que les permita ser competitivas y prevalecer en medio del apogeo de la globalización. Naturalmente, el sector educativo no es ajeno a esta realidad que lo impulsa a cada momento, a replantear las acciones de la gestión educativa encaminadas al mejoramiento continuo para provocar cambios importantes en los procesos educativos con los miembros que desarrollan dichas funciones: estudiantes, maestros, directivos, y la participación de los padres de familia. Por lo anterior, requiere la formulación de un Plan de Mejoramiento como herramienta gerencial, que posea un sistema de seguimiento y evaluación para garantizar su ejecución y un análisis de los indicadores, que provea información necesaria para la toma de decisiones.

La calidad y el mejoramiento continuo deben poseer una serie de elementos considerados en el presente trabajo, no solamente la cobertura educacional.

El presente trabajo describe la necesidad que tienen los entes educativos de transformar su operatividad frente a un entorno de globalización altamente competitivo, a través de un compromiso institucional desarrollado por un equipo de gestión conformado por docentes, padres de familia y alumnos, por las directivas de la institución, el rector y los coordinadores, como equipo

de trabajo que fortalezca el alcance de los planes en el presente y hacia el futuro. Es pertinente afirmar que el compromiso se adquiere reconociendo en primer lugar las necesidades institucionales, basándose también en resultados de evaluaciones anteriores. Lo anterior con el objetivo de superar los retos que imprimen las nuevas condiciones sociales, de los cuales, el sector educativo no es ajeno. Estos retos también representan una gran oportunidad para mejorar.

La Gestión Educativa representa un trayecto en el logro de la Política de Mejoramiento, con la consecuente puesta en marcha de un Plan de Mejoramiento, lo que significa responder preguntas como “en qué se está, qué etapas o fases de trabajo son necesarias, y qué mejorar en lo pedagógico, administrativo, y en relación con la comunidad”. (M EN 2004).

En respuesta a lo anterior, se hará una descripción de la Gestión Educativa dentro de una Política de Mejoramiento Continuo, incluyendo el Plan de Mejoramiento y otros elementos adicionales que revisten gran importancia pero que han sido altamente olvidados en el proceso de mejoramiento de la calidad educativa.

* * *

El fenómeno de la Globalización, en el cual el mundo entero se encuentra inmerso, incide directamente en todos los entes sociales, obligándolos a cambiar y a transformarse de una forma vertiginosa así mismos. El sector educativo no está excluido de estos cambios que traen consigo grandes desafíos que no existían anteriormente pero que al día de hoy se hace necesario enfrentarlos y salir adelante de ellos, para dar respuesta oportuna y certera a las demandas que momento a momento están surgiendo en la sociedad. Los contextos en los cuales se desarrolla el sector educativo requieren cambios en los procesos de formación de los ciudadanos en todas partes del mundo, donde las instituciones educativas retoman un lugar de protagonismo en el desarrollo social de las naciones.

Las instituciones educativas deben dar respuesta a demandas de diversa índole provenientes de factores organizacionales, económicos, políticos y culturales, que influyen el proceder interno del ámbito pedagógico y social; para atender este requerimiento y ofrecer una educación de calidad, estas instituciones deben asumir nuevos sistemas de organización y dirección, que serán

manifestados a través de una gestión orientadora, integradora y fortalecedora de cada uno de los procesos que han sido plasmados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Es responsabilidad de los directivos docentes asumir el modelo gerencial que dé respuesta oportuna a los mismos requerimientos, y alcance un ámbito escolar donde el trabajo en equipo, la participación de sus miembros, la planeación y la evaluación se conviertan en acciones permanentes que contribuyan al logro de la misión, visión, filosofía y metas de la institución; constituyéndose una necesidad apremiante de los entes educativos reorientar sus prácticas pedagógicas y organizativas, con el fin de mejorar la calidad educativa, retomando con certeza la función social de la educación cuyo objetivo sea el desarrollo integral de las personas, haciendo uso de proceso de mejoramiento continuo de la calidad educativa.

La Gestión Educativa, es un proceso sistémico cuyo objetivo es el fortalecimiento de las instituciones educativas y de sus proyectos, orientado a enriquecer todos los procesos pedagógicos, de dirección, comunitarios y administrativos, preservando la autonomía que cada institución posee, con el fin de responder de una manera más significativa a las necesidades en el área de la educación en el ámbito local, regional y mundial. La misma exige rigurosos procesos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y reconocimiento de experiencias significativas en relación con el mejoramiento de la calidad educativa. (MEN, 2015).

Por lo anterior, los estamentos educativos a través del desarrollo de una adecuada Gestión Educativa, deben poseer expectativas altas respecto a las capacidades de todos sus estudiantes, manteniendo siempre la idea fundamental que todos pueden aprender; deben tener claridad respecto a su trayectoria a través de la concertación con sus comunidades de una misión, visión y valores institucionales, aquellos que les permitan concretar los objetivos y su estrategia pedagógica. De la misma forma, deben trabajar en la concreción de un Plan de estudios definido y articulado, que sea el reflejo de los principios y objetivos de su PEI; considerando como referentes los lineamientos legales que el Estado ha establecido respecto a lo que los estudiantes deben saber y saber hacer.

Así mismo, ofrecer a los estudiantes muchas oportunidades para que ellos aprendan y lo continúen haciendo de manera autónoma, con la posibilidad de que transfieran el mismo conocimiento a otras situaciones y contextos.

Los estudiantes de la misma forma, deben apoyar y aprovechar el conocimiento y el talento de su equipo de docentes a través de la conformación de comunidades, con el fin de compartir de una manera sistemática sus experiencias y buscar de forma conjunta soluciones a problemas que se presentan a través de procesos de investigación, utilizando adecuadamente las Tecnologías de la información y la comunicación (TICS), en función de su aprendizaje.

Miles de situaciones se podrían mencionar para concluir que las instituciones educativas no solamente cumplen su función de transmitir conocimiento y de ser un espacio donde sus empleados van a trabajar, sino que en las mismas a través de una adecuada Gestión Educativa, ocurren procesos de enseñanza, aprendizaje y convivencia entre todos los actores que confluyen en ellas, siendo la Gestión Educativa un trayecto, que a través de acciones adecuadas, le permite a la institución encaminarse en la ruta del Mejoramiento Continuo. Ahí también se materializa el PEI, el Plan de Estudios y el Plan de Mejoramiento, y se concretan la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones, la gestión de los diferentes componentes, las relaciones con las diferentes entidades, autoridades e instancias de la comunidad educativa (Rico, s.f.).

Las mencionadas anteriormente son herramientas que permiten orientar las acciones escolares con el fin de lograr las metas que en un principio el equipo directivo ha establecido, conjuntamente con los demás integrantes de la comunidad educativa. Estas herramientas, unidas a los propósitos, metas y acciones, son los que le permiten la institución educativa, tenga una “carta de navegación”, que debe ser conocida por la comunidad, para lograr el compromiso de cada uno, bajo el liderazgo del rector y de su equipo directivo. Las mismas incluyen el seguimiento y evaluación permanente de los planes y acciones, para conocer si los procedimientos seguidos permiten el alcance de las metas y los resultados o si se hace necesario introducir ajustes a los mismos para corregir el trayecto.

Siguiendo la ruta para el mejoramiento continuo educativo

Los estamentos educativos han evolucionado y han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para que puedan cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI. Esta nueva gestión debe responder por los ámbitos de la gestión educativa, que son, como sigue:

Tabla 1. Ámbitos de la Gestión Educativa.

Gestión Directiva	Gestión Pedagógica y Académica
<p>Es la manera como el establecimiento está siendo manejado y dirigido: la gestión académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera. La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente, a través de la dirección del rector y su equipo de gestión. (MEN 2015).</p>	<p>Esta gestión es eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, por lo que enfoca su acción en lograr que estos aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal. Incluye la gestión del aula y el seguimiento académico. (MEN 2015).</p>
Gestión de la Comunidad.	Gestión Administrativa y Financiera.
<p>La participación y cooperación de la comunidad educativa (familias, miembros de la comunidad y las organizaciones comunitarias), constituyen un factor importante para lograr la calidad en la enseñanza.</p> <p>Incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo. (MEN 2015).</p>	<p>Esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo. (MEN 2015).</p>

Fuente: Ministerio de Educación Nacional (2008).

En síntesis, la **gestión educativa** posee una misión orientadora y promotora del conocimiento, y tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su visión y su misión. Su función principal es ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional (MEN 2011).

La **gestión pedagógica y académica**, tiene como dinamizador principal a la comunidad académica, cuyos aportes en conocimientos, experiencias, innovaciones o investigaciones adelantadas por parte de los diferentes agentes educativos contribuyen al desarrollo y el mejoramiento de la institución para el logro de las metas y los objetivos propuestos. (Espinel s.f). Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula (MEN 2011).

La **gestión Administrativa y financiera**, tiene a su cargo todo lo relacionado con los sistemas de información y registro de los estudiantes, el manejo de los recursos financieros, la administración de los recursos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios. Esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo. (Barrionuevo, 2010).

La **gestión de la comunidad**, vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI. Los referentes que enmarcan las acciones hacia el mejoramiento de esta gestión son: El contexto de la institución, El PEI, los proyectos transversales, el manual de convivencia, los resultados de las evaluaciones internas y externas. (Rico, s.f.).

Como se puede notar, la Gestión Educativa es todo un proceso, cuyo compendio de actividades se desarrollan en los cuatro ámbitos antes expuestos, los cuales conforman un conjunto de engranajes interrelacionados y complementarios, donde el trabajo de todos es indispensable, ningún factor puede faltar, con el fin de potenciar la gestión. Su objetivo es el mejoramiento

continuo de la institución en su conjunto, para lo cual se hace necesario adoptar acciones planeadas, sistemáticas e intencionadas en pro de convertir a la organización en una entidad autónoma, orientada por propósitos, valores comunes, metas y objetivos claramente establecidos. Estos cuatro ámbitos poseen unos referentes fundamentales que le dan alcance y marco a la Gestión.

Una buena Gestión Educativa es el propósito de toda institución; es a través de ella que se pueden alcanzar las metas propuestas. Para garantizar la misma, se deben considerar las siguientes fases, que representan el proceso a seguir por el establecimiento en su búsqueda del mejoramiento de la calidad. En la siguiente tabla se sintetiza lo desarrollado en cada fase:

Tabla 2. Fases de la Gestión Educativa.

Fase de Autoevaluación	Fase de Elaboración de Plan de Mejoramiento	Fase de Ejecución, Seguimiento y Evaluación.
El establecimiento educativo recoge, recopila, sistematiza analiza y valora toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones y resultado de las mismas.	El Plan de Mejoramiento es una herramienta que le permite visualizar objetivos claros, precisos, concretos, alcanzables, para el cumplimiento de su misión orientadora y promotora del conocimiento.	El Plan de Mejoramiento requiere un sistema de seguimiento y evaluación que garantice su ejecución, su avance y la información para la toma de decisiones.

Fuente: Rico, Alejandra (s.f.). *La Gestión Educativa: Hacia la optimización de la Formación Docente en la Educación Superior en Colombia*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.

El trabajo de cada nivel de la Gestión Educativa debe responder a las necesidades y expectativas la comunidad educativa, con el compromiso total en los propósitos educativos.

Así, la Fase de Autoevaluación, permite identificar las fortalezas y cuáles son las oportunidades para mejorar, con lo que será posible definir y poner en marcha un plan de mejoramiento en la siguiente etapa escolar mencionados en acápites anteriores: directiva, académica, administrativa, financiera y comunitaria. Cumple una función esencial durante la aplicación del plan de mejoramiento, dado que será la forma como se podrá establecer, qué tanto se ha logrado avanzar, cuáles son los resultados, y qué ajustes se requieren. (MEN 2011).

La segunda fase, es la Elaboración de un Plan de Mejoramiento. El Plan de Mejoramiento es una herramienta pedagógica de la Gestión Educativa, fundamental en la Política de Mejoramiento;

reviste vital importancia toda vez que permite a las instituciones educativas, de manera integral y detallada, materializar los procedimientos, las acciones, los ajustes y las metas que guían el logro de sus objetivos comunes, de acuerdo con los componentes de la gestión. (MEN, 2004).

Así mismo, permite visualizar unos objetivos precisos, concretos, alcanzables, para lograr que la Gestión Directiva, tal como lo afirma J. Valderrama citando al MEN (2004):

... cumpla con su misión orientadora y promotora del mejoramiento, en la que la gestión académica sea esencial en el proceso de formación de los estudiantes, en la que la gestión de comunidad brinde un complemento vital en el bienestar de los estudiantes y, por último, una estrategia en la que la gestión administrativa y financiera garantice un apoyo permanente en el del proceso de mejoramiento institucional. La Ley 715 de 2001 dejó en cabeza del rector la responsabilidad de “formular planes anuales de acción y mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución” (artículo 10, numeral 10.4). (MEN, 2004).

Lo anterior con el fin de medir, si se está alcanzando lo esperado. Es función del directivo de una institución educativa, el mejoramiento del (PEI) a través de la implementación de los Planes de Mejoramiento.

En la siguiente tabla, se resalta la importancia del Plan de Mejoramiento dentro de la Gestión Educativa para las Instituciones Educativas, detallando sus funciones:

Tabla 3. Funciones del Plan de Mejoramiento.

El Plan de Mejoramiento, es utilizado dentro de la Gestión educativa, como instrumento que cumple las siguientes funciones:		
PLANEAR	CONSOLIDAR	MEJORAR
Como una actividad que permite ver de antemano lo que se quiere lograr, decidir acciones y estrategias que se seleccionan dado a que los recursos son limitados. Orientar a la consecución de mejores resultados.	Consolidar un sistema educativo flexible y dinámico que responda en magnitud y pertinencia a las demandas y dinámicas nacionales y mundiales.	Mejorar continuamente la calidad educativa es una actividad pedagógica dentro y fuera del aula, que convoca y moviliza a las instituciones para cumplir con la visión y misión de su PEI.
Permite dirigir procesos pedagógicos y administrativos a mejores resultados.	Revolucionar el sistema educativo en términos de mejorar su calidad, es el objetivo de los Planes de Mejoramiento.	El Plan de Mejoramiento es un instrumento de mejoramiento de la Gestión Educativa.

Fuente: Elaboración propia de los autores, en base (M EN, 2004). Al tablero: "Siete saberes que edifican el futuro". En Rev. Electrónica Al tablero.

Como se puede notar en la tabla anterior, el Plan de Mejoramiento cumple unas importantes funciones como son la de planear actividades, consolidar las mismas y mejorar continuamente la calidad educativa para cumplir la misión y visión de su PEI.

Precisamente la puesta en marcha de este Plan, es la tarea que se ha propuesto todas las instituciones educativas en el país. El mismo resulta de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática, desde el interior el centro educativo, con el objetivo de alcanzar adecuados niveles de aprendizaje en los niños y los jóvenes, para que estos se formen seguros y competentes.

El mismo, debe ser liderado por el Rector, que con el acompañamiento de un grupo directivo de gestión, involucre a docentes, padres de familia y estudiantes, los cuales contarán con roles y responsabilidades específicas, el análisis de las situaciones, los resultados de las evaluaciones internas y externas, las condiciones académicas y sociales de los alumnos, y será su responsabilidad, definir las pautas a seguir para alcanzar sus metas. (M EN 2004).

Por lo anterior, el objetivo principal de un Plan de Mejoramiento, es la Gestión Pedagógica. En su proceso de desarrollo, debe estar articulado al objetivo que la entidad educativa se ha trazado, el cual se encuentra representado en el Proyecto Educativo Institucional, que a su vez, está establecido por la misión que el colegio debe cumplir.

Retomando las Fases de la Gestión Educativa, después de la Fase de Elaboración de Plan de Mejoramiento, la fase a seguir es la de Ejecución, Seguimiento y Evaluación.

Es esta última que representa un sistema de seguimiento y evaluación que garantice la ejecución de los Planes de Mejoramiento propuestos. Involucra el conocimiento del nivel de avance, a través del análisis de los indicadores, y la provisión de la información necesaria para tomar decisiones acertadas dentro de la Gestión Educativa. En términos coloquiales, permite conocer si vamos bien y si estamos consiguiendo lo que había propuesto alcanzar.

De acuerdo al Ministerio de Educación Nacional (2004), el motor que impulsa todo Plan, es la convicción, firme y constante, de que la educación agrega valor y contribuye a la superación de dificultades en un medio con muchas carencias.

Acerca de la importancia de un plan de mejoramiento en la institución con indicadores y metas cuantificables como un instrumento para alcanzar la calidad.

Uno de los objetivos de la Revolución Educativa, es lograr que los colombianos obtengan mejores resultados académicos que permitan un mayor desempeño a lo largo de su vida, y se ubiquen en un lugar destacado no solamente en el contexto local sino también en el internacional, para lo cual se ha desarrollado un instrumento que espera alcanzar y dar sostenimiento a la calidad educativa, que se basa en tres ejes, a saber: estándares de competencia, evaluaciones y Plan de Mejoramiento.

Los estándares son referentes que indican un camino sobre qué debe saber y saber hacer un niño en cada grado y área básica del conocimiento. Las evaluaciones son un mecanismo formal de información que permite identificar qué se debe mejorar. Los Planes de Mejoramiento materializan esas oportunidades para mejorar, por medio de la definición de metas y acciones concretas, que movilizan todos los aspectos de la gestión escolar hacia el logro de los resultados esperados (MEN, 2004).

Por lo anterior, cada Institución Educativa imprescindiblemente debe establecer su Plan de Mejoramiento, ya que en él se apoya para mejorar su calidad. La exigencia de contar con Planes de Mejora Educativa que aseguren aumentos significativos en la calidad de la enseñanza que ofrecen en las instituciones educativas, hace que los rectores emprendan el proceso de diseñar este instrumento, que sea pertinente a la realidad de cada plantel y eficaz en los resultados propuestos, apoyándose en la normativa para estos fines. El mismo debe ser relevante desde la problemática abordada, pertinente desde las características y condiciones de cada institución y comunidad educativa y sustentable en el tiempo.

Indiscutiblemente, los impactos en calidad de la educación, recaen principalmente en la pertinencia y relevancia de los Planes de Mejoramiento que diseñen e implementen los directivos

institucionales. Sin duda, estas propuestas de cambio que implican los planes, han de estar inmersas en una mirada global y comprensiva que busque hacer de cada institución educativa, una escuela eficaz. Lo que significa, un espacio formal socioeducativo que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias (UNESCO, 2008). Es un gran desafío que involucra introducir cambios radicales en prácticas y procesos fuertemente arraigados e institucionalizados. Para conseguir ese objetivo, las instituciones y sus actores deben identificar qué es aquello que deberán modificar al mismo tiempo, que visibilicen el camino o trayecto que lo hará posible (Bolívar, 2005).

Al adentrarse en un proceso de calidad institucional, la mejora continua se construye dentro de una cultura que parte de evaluar y diagnosticar (inicio), que desarrolla unas estrategias pertinentes para responder a las necesidades del contexto (durante) y que genera un resultado o impacto en la comunidad (consecuencia), en esto se resume la esencia del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI). Así lo menciona Ojeda (2014), cuando reza:

Lo anterior, resalta la necesidad de organización, planeación, seguimiento y evaluación en un establecimiento educativo y este concepto se interconecta con la categoría PMI, por cuanto este es el planear de la escuela, pero no un cúmulo de acciones sin tener objetivos claros porque andaría a ciegas, sino acciones que partan de las necesidades de la comunidad, expresadas en una autoevaluación que permita verificar el avance para obtener buenos resultados. (Ojeda, 2014).

Resulta fundamental para la mejora continua de las instituciones, tomar como marco de referencia la visión y la misión institucional por su papel en la sociedad y por la naturaleza de sus prácticas en una cultura que día tras día ofrece cambios a los cuales hay que adaptarse de inmediato. Las instituciones tienen que aprender, romper la dinámica obsesiva de la enseñanza para transformarla en una corriente de inquietud por el aprendizaje y por su propio aprendizaje. De lo anterior, se desprende la importancia del PMI como uno de los medios que pone en movimiento a la institución, pero no solo para el accionar desarticulado que no conlleva hacia ningún camino, sino acompañado de la reflexión con el planteamiento de unas metas concretas que permitan avanzar hacia la transformación de una realidad que puede ser mejor e impactar de una manera más positiva en los estamentos de la comunidad educativa. (Ojeda, 2014).

Murillo (2004) menciona de la misma forma, que asumir el diseño de Planes de Mejoramiento Institucional asegura dos aspectos del todo relevantes para la calidad de la educación de las

escuelas: identificar claramente qué se debe cambiar y cómo ha de organizarse y funcionar la escuela para hacerlo con éxito. Desde este enfoque los logros y avances institucionales constituyen el criterio de eficacia, mientras que alcanzar resultados intermedios durante el proceso de cambio que los posibiliten suponen el criterio de mejora de la escuela. (Ojeda, 2014).

En concordancia con lo anterior, el Plan de Mejoramiento forma parte de los predictores de calidad ya que a través de él se busca garantizar que la eficacia en educación se encuentre en los niveles esperados, lo cual se mide a través de los indicadores que establecen el alcance de las metas institucionales.

Se puede deducir entonces, que cuando se cumple con un plan de mejora se están abriendo las puertas de las I.E. para entrar en la política de mejora continua ya que, en síntesis, y como lo menciona Ojeda, (2014):

Los planes de mejoramiento se constituyen así en instrumentos de gestión institucional de mediano o largo plazo a través de los cuales se piensa, planifica y organiza el mejoramiento educativo que deberá impactar en la calidad y equidad buscadas. Planes comprendidos desde esta perspectiva, focalizan la atención en el mejoramiento sustantivo, desde la certeza que su fortalecimiento y desarrollo es una real posibilidad cuando se asume colectiva y responsablemente por toda la comunidad educativa y cuando hay decisión y compromiso para establecer fortalezas y debilidades profesionales de docentes y directivos en aspectos socioculturales de estudiantes y sus familias, así como para explicitar y corregir la ineficacia e ineficiencia de prácticas institucionales.

En este sentido, un PMI involucra acciones administrativas, de planificación y programación del sistema escolar, desde los ministerios de educación hasta las regiones, organizaciones escolares y las aulas que ponen de manifiesto la incidencia de un proceso, y en este caso de mejoramiento, que se operacionaliza desde lo general a lo particular, es decir, sin perder de vista los fines de la educación del país, pasando por los ideales de la organización y atendiendo a las necesidades de la comunidad educativa en general. Todo lo anterior, hacia el alcance de calidad, en educación.

La política de calidad en la educación

Como se mencionó en un principio, ante era de la Globalización por la cual está atravesando la comunidad mundial, el tema de la calidad de la educación ha encontrado una gran cabida en el debate colombiano. Las demandas, inconformismos y cuestionamientos, provienen directamente de los estudiantes como principales afectados, sus familias, los docentes, así como los sectores sociales, políticos y académicos del país.

Lo anterior hace pensar que el sistema educativo enfrenta serios problemas de calidad, entre los que cuentan las fallas que poseen los planes curriculares de los colegios, los bajos niveles de exigencia, el fomento de la mediocridad, la falta de presupuesto e inversión del Estado, el déficit en la educación recibida por los beneficiarios, la falta de cobertura, el bajo nivel académico, entre otros.

Las pruebas comparativas internacionales (PISA) y los diversos exámenes nacionales (SABER) en los niveles básicos, medio y superior han puesto en evidencia la mala calidad de la educación en Colombia. De igual forma han evidenciado la profunda desigualdad social: la poca educación de calidad está altamente concentrada en los estratos más altos. Una sociedad democrática exige que todos sus ciudadanos, independientemente de su origen, logren el mismo nivel de desarrollo de sus capacidades intelectuales básicas: de análisis, de síntesis, de investigación e indagación, de argumentación. El logro de estas capacidades intelectuales equivale a '*enseñar a pensar*' y a pensar crítica y propositivamente sobre todas las dimensiones de la vida, e implica un cambio significativo en la política educativa, que dejaría de ser solo del goce de unos pocos.

En el informe sobre "Educación de Calidad para todos", la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de UNESCO (2007), plantea que un sistema educativo de calidad implica elementos como : a. obligatoriedad y gratuidad de la educación: condiciones fundamentales para asegurar el derecho a la educación; b. fortalecimiento de la escuela pública gratuita, única capaz de garantizar el derecho a la educación; c. el derecho a la no discriminación y a la plena participación; d. la equidad como una condición esencial de una educación de calidad, tanto en el acceso, como en los recursos y procesos educativos y los resultados; y e. relevancia y pertinencia: ¿Educación para qué? ¿Educación para quién?. UNESCO (2007).

Todos estos elementos aunque revisten gran importancia, al día de hoy no han sido considerados en su totalidad, asumiendo, por muchos estamentos, que la calidad en educación sólo hacen referencia a resultados de rendimiento escolar estandarizado y cobertura. En Colombia, para conocer el nivel de la calidad educativa, se utiliza el Índice Sintético de la Calidad Educativa (Isce), que mide indicadores como desempeño y mejoramiento en pruebas Saber, tasa de repitencia y ambiente escolar, el país está así: primaria 5,13; secundaria, 4,9, y media, 5,53. El informe mostró también que ninguna región alcanzó los seis puntos de calificación. La Andina, que es la de mejor desempeño, obtuvo 5,3 puntos, la Pacífica logró 4,7, la Orinoquía llegó a 4,6 puntos, la Amazonia cerró con 4,4 y la Caribe resultó ser la de peor desempeño general, con un escaso 4,3. (Lizarazo, 2015).

Para el gobierno nacional, los resultados reflejan el rezago educativo por el que atraviesa el país, particularmente en el Caribe y la Amazonia, y considera que en estas regiones los desafíos están concentrados en el fortalecimiento del capital humano de los colegios y en la mejora de su infraestructura. (Lizarazo, 2015). Si se considera los planteamientos realizados por la UNESCO, respecto a los elementos de un sistema educativo de calidad, se puede notar que el país basa su medición únicamente en indicadores como desempeño y mejoramiento en pruebas Saber, tasa de repitencia y ambiente escolar, y no en otras condiciones de gran relevancia, consideradas por Lizarazo (2015), mencionadas en el párrafo anterior.

El mejoramiento continuo en la educación

El mejoramiento continuo hace referencia a la “movilización del conocimiento,” es decir, las motivaciones, destrezas, recursos y capacidades en las escuelas y en los sistemas escolares para incrementar el aprendizaje de los alumnos. (Opech, 2009).

Dicho mejoramiento, debe alcanzar a todo el grupo de alumnos, aulas y centros educativos, a través del esfuerzo y el trabajo continuo de directivos y docentes. Para ello se requiere que cada personal comprometido incremente su calidad en su quehacer de la enseñanza, y en el fomento de las capacidades de los estudiantes a largo plazo. Toda estrategia de mejoramiento debe relacionar las cualidades de los estudiantes en su conjunto, el entorno del aula, y del colegio con las demandas que emergen sobre el conjunto escolar. Opech (2009), complementa esta idea, al incluir el alcance

de metas, la necesidad de una cultura participativa, los objetivos vinculados a las realidades específicas en el alcance de una calidad educativa.

En síntesis, y siguiendo a Opech (2009), un proceso de mejoramiento continuo de las instituciones escolares debiera orientarse, al menos, a: a). considerar como foco de innovación y mejoramiento al establecimiento en su conjunto, proveyéndolo de las condiciones materiales y profesionales para que los procesos de mejoramiento se produzcan; b). tener como eje estructurador de las acciones de mejoramiento el aprendizaje de los alumnos c). Promover y apoyar los cambios internos, para desde ahí, desarrollar una cultura organizativa reflexiva que involucre a los distintos actores facilitando los procesos de auto revisión y mejoramiento; d). Considerar que en todo establecimiento existen capacidades que pueden ser potenciadas; y e). apostar por el desarrollo profesional de los docentes y su compromiso con el establecimiento.

El mejoramiento continuo en la educación, cuenta con el acompañamiento y la asistencia técnica de las Secretarías de Educación, la cual toma como base los resultados de la autoevaluación inicial, de la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los planes de mejoramiento institucionales, con el fin de obtener un primer análisis del desarrollo de los PEI. Este análisis brindará un amplio panorama de la situación del territorio frente a sus problemáticas y necesidades, las cuales se convertirán en criterios para la distribución de supervisores, directores de núcleo, directivos, docentes y de los recursos financieros, pero también serán el insumo fundamental para la formulación, ejecución, seguimiento, y evaluación del Plan de apoyo al mejoramiento de calidad del territorio. (Rico, s.f.).

Como se ha expuesto a lo largo del presente escrito, una adecuada Gestión Educativa, posee un trayecto de posibilidades donde se desarrolle una política de mejoramiento continuo, involucrando acciones desde la Gestión Directiva, Gestión Pedagógica y Académica, Gestión Administrativa y Financiera, y Gestión de la Comunidad, que con la participación de los distintos actores del sector educativo, conduzcan a un proceso de transformación y cambio continuo para mejorar la calidad de la educación.

De esta manera, la gestión educativa podrá responder a la satisfacción de necesidades reales y ser un impulsor del dinamismo interno de las unidades educativas, porque el capital más importante lo constituyen las acciones de los principales actores educativos que multiplican los esfuerzos

tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en las prácticas cotidianas, las experiencias, el reconocimiento de su contexto y las problemáticas a las que se enfrentan. (Gomez y Macedo, 2010).

Referencias

- Alaga, Santiago (2012). "Calidad de la Educación Básica". Monografía Escuela de Postgrado: Maestría y Doctorado, Huancayo. Universidad César Vallejo. Disponible en: <http://190.116.38.24:8090/xmlui/bitstream/handle/123456789/17/CLIMA%20ESCOLAR%20Y%20SU%20RELACION%20CON%20LA%20CALIDAD%20EDUCATIVA%20EN%20LA%20I.E%20N%20C2%20BA%203043%20E2%80%9CGRAM%20C3%93N%20CASTILLA%20E2%80%9D%20DE%20SAN%20MART%20C3%8DN%20DE%20PORRES.%202009.pdf?sequence=1>. Visitado el: 3 de Diciembre de 2015.
- Barrionuevo, María. (2010). "Problemáticas Sociales Inciertas en la Escuela de Hoy. Disponible en: <http://novedadeseducativashoy.blogspot.com.co/2010/09/problematicas-sociales-inciertas-en-la.html>. Visado el: 3 de Diciembre de 2015.
- Bolívar, (2005). ¿Dónde situar los esfuerzos de mejora?: Política educativa, escuela y aula. *Educação e Sociedade*, vol. 26, nº 92 (Oct.), pp. 859-888. Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/es/v26n92/v26n92a08.pdf>, citado por Román (2010). "Planes de Mejoramiento: Estrategias e Instrumentos Para la Mejora de la Eficacia de la Escuela", disponible en: http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103070159510.Planes_de_Mejoramiento_Estrategias_e_Instrumentos_para_la_mejora_de_la_eficacia_de_la_Escuela.pdf. Visado el: Visitado el: 3 de Diciembre de 2015.
- Escudero, (1998). *Calidad de la educación: entre la seducción y la sospecha*, Actas del V Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas, 201 - 202, España: Paidós.
- Espinel, Graciela (s.f.). "La Gestión Educativa Comunitaria en Instituciones Públicas del Sector Rural". Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1066/bases-teoricas.html>. Visitado el: 3 de Diciembre de 2015.
- Gómez, Luz, Julio Macedo (2010). "Hacia Una Mejor Calidad de La Gestión Educativa Peruana en el Siglo XXI". *Revista Electrónica de Educación y Cultura* Nro. 47, Madrid. Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/4179>
- Lizarazo, Tatiana (2005). "Calidad de la educación en Colombia se rajó: 5 puntos sobre 10". *Diario El Tiempo*, Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/educacion/calidad-de-la-educacion-en-colombia/15464577>
- MEN, (2004). A Itablero: "Siete saberes que edifican el futuro". En *Rev. Electrónica A Itablero* Nro. 26. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/propertyvalue-31333.html>.

- MEN, (2004). Altablero: "Táctica y Estrategia de la Calidad Educativa". En Rev. Electrónica Altablero. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87257.html>. Visitado el: 3 de Diciembre de 2015.
- MEN, (2008). "Guía para el mejoramiento institucional. De la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento". Disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf. Visitado el: 3 de Diciembre de 2015.
- MEN, (2015). *Planeación y Gestión Educativa. Qué es Gestión Educativa*. Colombia aprende: Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Murillo, F.J. (2004). "Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar". Revista Mexicana de Investigación Educativa, 21, pp. 319-360. Disponible en http://www2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Murillo_MejoraEficaciaEscolar.pdf. Visitado el: 3 de Diciembre de 2015.
- Ojeda, Kelli. (2014). "Plan de Mejoramiento Institucional como Dispositivo de Gestión Participativa Para El Fortalecimiento de la Calidad Educativa". Tesis de Grado para optar al título de magister en educación. Universidad de la Costa, Barranquilla.
- OPECH, (2009). Mejoramiento de la Calidad de la Educación: (mucho) más allá de las pruebas estandarizadas. Disponible en: http://www.opech.cl/inv/documentos_trabajo/calidad.pdf
- Rico, Alejandra (s.f.). *La Gestión Educativa: Hacia la optimización de la Formación Docente en la Educación Superior en Colombia*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- UNESCO, (2007). "Educación de Calidad para Todos: Un Asunto de Derechos Humanos". Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Disponible en: <http://www.unesco.org/educacion/fileadmin/templates/educacion/archivos/EducaciondeCalidadparaTodos.pdf>. Visitado el: Visado el: 3 de Diciembre de 2015.
- UNESCO, (2008). "Eficacia escolar y factores asociados". Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001631/163174s.pdf>. Visitado el: 3 de Diciembre de 2015.